

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Planeamiento Estratégico de la Industria de  
Videoentrevistas Asíncronas en Perú**

**TESIS**

**Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial**

**AUTOR**

**Barzola Salvador Gerardo Manuel**

**ASESOR**

**Noriega Bardales Fernando**

**Lima – Perú**

**2015**

## **Introducción**

La industria de videoentrevistas asíncronas del Perú tiene poca trayectoria en la región. Asimismo es una industria estratégica de innovación y desarrollo, clave para el desarrollo económico y tecnológico del país. En algunos países norteamericanos y europeos las industrias de videoentrevistas asíncronas siguen teniendo una importancia estratégica para el auge y desarrollo de estas naciones, ya que no sólo garantizan una mayor productividad, sino que también impulsan al cuidado social, medioambiental, desarrollo tecnológico e industrial.

En el Perú, varios factores hacen competitiva a la industria de videoentrevistas asíncronas. Se pronostica un crecimiento constante del comercio internacional y Sudamérica está cada vez más involucrado en estos intercambios. La estabilidad macroeconómica, el impulso en el emprendimiento y los diversos financiamientos para ideas de emprendimiento generarán un excelente clima lo que podrá ser aprovechado por la industria de videoentrevistas asíncronas. Ya existe demanda insatisfecha en los procesos de atracción de talento global, lo que representa un gran potencial de ventas adicionales para la industria peruana y para lo cual conviene incrementar su conectividad de internet. Además, la participación exitosa en el mercado mundial requiere de la disponibilidad de alta tecnología y diseñadores y programadores. Para obtener y fortalecer dichos factores se recomienda formar una aventura conjunta con empresas líderes de la industria tecnológica.

No obstante, ningún proyecto tan grande tiene probabilidad de éxito, si no se logra unir a todos los interesados. A pesar de la importancia del patrocinio estatal, actualmente no existe ningún órgano público o privado que se dedique específicamente a actuar como patrocinador, facilitador y mediador en la evolución y alineamiento de los intereses del

sector en el Perú. También se requiere de un mayor compromiso de los proveedores de la industria para ser más competitivo en la región. Igual de importante es la creación de vínculos de la industria con clústeres relacionados.

Las condiciones actuales del entorno de la industria de videoentrevistas asíncronas son muy favorables para su desarrollo exitoso. La consideración atenta a los pasos estratégicos indicados en este estudio puede dar inicio a la conversión de la industria peruana en la más importante de Sudamérica.

### **Dedicatoria**

Dedico de con todo mi amor y cariño a mi familia: mi padre Bernardo Barzola Esteban por sus palabras precisas de superación, a mi mama Teresita Salvador Ayala por su cariño y gran apoyo, mi hermano menor Luis Barzola Salvador, por sus palabras de apoyo, para mi querido tío Eusebio Salvador Ayala, quien es mi motivación para exigirme más como persona y profesional. Gracias por sus constantes consejos, recomendaciones y cariño, las cuales me permitieron hacer posible este trabajo. Son lo que más amo en este mundo, gracias a todas las personas que durante los cinco años de mi formación profesional en la UNMSM, estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este gran sueño se haga realidad. ¡Gracias totales!

## Tabla de Contenidos

<b>Introducción .....</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	
<b>Lista de Tablas .....</b>	
<b>Lista de Figuras.....</b>	
<b>Capítulo I: Planteamiento del Problema, Marco Conceptual y Descripción de la Industria .....</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.1.1 Formulación del problema.....	15
1.2 Justificación del problema .....	15
1.3 Viabilidad de la investigación.....	15
1.4 Objetivos de la investigación.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivo específico .....	16
1.5 Hipótesis de la investigación .....	17
1.6 Método de investigación.....	17
1.6.1 Diseño de investigación.....	17
1.6.2 Proceso de muestreo .....	17
1.6.3 Instrumentos de recolección de datos .....	18

1.7	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	18
1.8	Conceptos y definiciones .....	24
1.9	Evaluación general.....	27
1.10	Descripción de la Situación Actual de la Industria.....	41
1.11	Conclusiones.....	46
	<b>Capítulo II: Evaluación Externa .....</b>	<b>48</b>
2.1	Análisis Tridimensional de los Países .....	49
2.1.1	Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	49
2.2	Análisis de Competitividad del País .....	64
2.2.1	Condiciones de los factores .....	64
2.2.2	Condiciones de la demanda .....	66
2.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	66
2.2.4	Sectores relacionados y de apoyo .....	68
2.2.5	Influencia del análisis de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas .....	69
2.3	Análisis del Entorno PESTE.....	72
2.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	72
2.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	76
2.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	78
2.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	80
2.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	82

2.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	84
2.5	Análisis Competitivo de la Industria y sus Competidores.....	86
2.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	86
2.5.2	Poder de negociación de los clientes.....	89
2.5.3	Poder de negociación de los sustitutos.....	91
2.5.4	Amenaza de los entrantes.....	93
2.5.5	Rivalidad de los competidores.....	94
2.6	Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	96
2.7	Matriz Perfil Referencial (MPR).....	96
2.8	Conclusiones.....	99
	<b>Capítulo III: Evaluación Interna.....</b>	<b>100</b>
3.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	102
3.1.1	Administración y gerencia (A).....	102
3.1.2	Marketing y ventas (M).....	105
3.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	108
3.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	110
3.1.5	Recursos humanos (H).....	114
3.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	118
3.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	119
3.2	Análisis de la Cadena de Valor.....	121

3.3	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	123
3.4	Conclusiones .....	124
<b>Capítulo IV: Visión, Misión, Intereses de la Industria de Videoentrevistas</b>		
<b>Asíncronas y Objetivos de Largo Plazo .....</b>		<b>125</b>
4.1	Visión.....	125
4.2	Misión .....	125
4.3	Valores .....	125
4.4	Código de Ética.....	126
4.5	Intereses de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas.....	126
4.6	Potencial de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas .....	131
4.7	Principios Cardinales de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas.....	134
4.8	Matriz de Intereses de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas (MIO)....	136
4.9	Objetivos de Largo Plazo.....	136
4.10	Conclusiones .....	137
<b>Capítulo V: Formulación Estratégica .....</b>		<b>139</b>
5.1	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .	139
5.2	Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	139
5.3	Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	145
5.4	Matriz Interna-Externa (IE) .....	148
5.5	Matriz Gran Estrategia (GE).....	149
5.6	Matriz de Decisión (DE).....	151



5.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	153
5.8	Matriz Rumelt .....	154
5.9	Matriz de Ética.....	159
5.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	159
5.11	Matriz de Estrategias vs OLP .....	159
5.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	163
5.13	Conclusiones.....	164
	<b>Capítulo VI: Implementación Estratégica, Evaluación y Control .....</b>	<b>166</b>
6.1	Objetivos de Corto Plazo .....	166
6.2	Recursos Asignados .....	169
6.3	Políticas de Cada Estrategia.....	175
6.4	Estructura de la Industria .....	176
6.5	Medio Ambiente y Ecología .....	178
6.6	Recursos Humanos .....	178
6.7	Gestión del Cambio .....	179
6.8	Perspectivas de Control .....	179
	6.8.1 Aprendizaje Interno .....	180
	6.8.2 Procesos .....	180
	6.8.3 Clientes .....	180
	6.8.4 Financiera .....	180
6.9	Mapa Estratégico .....	180
6.10	Tablero de Control Balanceado .....	183

6.11 Conclusiones .....	185
<b>Resumen de Resultados y Comprobación de Hipótesis.....</b>	<b>186</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>191</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>194</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>210</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Relación entre espacio, calidad y tiempo de videoentrevista</i> .....	30
Tabla 2 <i>Proceso de videoentrevistas</i> .....	31
Tabla 3 <i>Ranking de índice de conectividad global a nivel latinoamérica</i> .....	32
Tabla 4. <i>Etapas de la evaluación según la ISO 10667</i> .....	41
Tabla 5. <i>Competidores globales de videoentrevistas asíncronas</i> .....	43
Tabla 6. <i>Matriz de intereses nacionales</i> .....	51
Tabla 7 <i>Exportaciones fob según sectores económicos</i> .....	69
Tabla 8 <i>Tratados de libre comercio del Perú</i> .....	75
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	85
Tabla 10 <i>Proveedores de domino en Perú</i> .....	87
Tabla 11 <i>Proveedores de host en Perú</i> .....	87
Tabla 12 <i>Proveedores de freelancers</i> .....	87
Tabla 13 <i>Páginas web de trabajo</i> .....	89
Tabla 14. <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	98
Tabla 15. <i>Matriz de perfil referencial</i> .....	99
Tabla 16. <i>Proyección de costos para una startup de videoentrevistas asíncronas</i> ...	113
Tabla 17 <i>Cadena de valor de la industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	122
Tabla 18. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i> .....	123
Tabla 19. <i>Empresas operadoras y tecnologías para la conexión a internet en el Perú</i> .....	127
Tabla 20 <i>América latina: gastos en I+D (2007)</i> .....	131
Tabla 21 <i>Matriz de intereses organizacionales (MIO)</i> .....	136

Tabla 22. <i>Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)</i> ....	141
Tabla 23. <i>Posición estratégica interna</i> .....	142
Tabla 24. <i>Posición estratégica externa</i> .....	143
Tabla 25. <i>Resumen de calificación PEYEA</i> .....	143
Tabla 26. <i>Matriz BCG de la industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	146
Tabla 27. <i>Matriz de decisión: industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	152
Tabla 28. <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico: industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	155
Tabla 29. <i>Matriz de rumelt: industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	158
Tabla 30. <i>Matriz de ética: industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	160
Tabla 31. <i>Estrategias retenidas y estrategias de contingencia</i> .....	161
Tabla 32. <i>Matriz de estrategias vs OLP</i> .....	162
Tabla 33. <i>Matriz de posibilidades de los competidores</i> .....	163
Tabla 34. <i>Recursos asignados OLP 1</i> .....	170
Tabla 35. <i>Recursos asignados OLP 2</i> .....	171
Tabla 36. <i>Recursos asignados OLP 3</i> .....	172
Tabla 37. <i>Recursos asignados OLP 4</i> .....	173
Tabla 38. <i>Recursos asignados OLP 5</i> .....	174
Tabla 39. <i>Matriz de estrategias y políticas</i> .....	176
Tabla 40. <i>Industria de videoentrevistas asíncronas: tablero de control integrado</i> .....	183
Tabla 41. <i>Plan estratégico integral de la industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	189

Tabla 42. <i>Objetivos de corto plazo y políticas de la industria de videoentrevistas asíncronas</i> .....	190
Tabla 43. <i>Tabla de resultados de encuesta para determinar el peso de cada factor externo</i> .....	194
Tabla 44. <i>Tabla de resultados de encuesta para determinar el valor de cada factor externo</i> .....	196
Tabla 45. <i>Tabla de resultados de encuesta para el peso de factores claves de éxito - MPC</i> .....	198
Tabla 46. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito del Perú</i> .....	198
Tabla 47. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Colombia</i> .....	199
Tabla 48. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Chile</i> .....	199
Tabla 49. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Uruguay</i> .....	200
Tabla 50. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Argentina</i> .....	200
Tabla 51. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Brasil</i> .....	201
Tabla 52. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de EEUU - MPR</i> .....	202

Tabla 53. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito Reino Unido - MPR</i> .....	202
Tabla 54. <i>Tabla de resultados de encuesta para el valor de factores claves de éxito de Francia - MPR</i> .....	203
Tabla 55. <i>Tabla de resultados de encuesta para determinar el peso de cada factor interno</i> .....	204
Tabla 56. <i>Tabla de resultados de encuesta para determinar el valor de cada factor interno</i> .....	206
Tabla 57. <i>Tabla de resultados de encuesta para analisis PEYEA - FF</i> .....	208
Tabla 58. <i>Tabla de resultados de encuesta para analisis PEYEA - VC</i> .....	208
Tabla 59. <i>Tabla de resultados de encuesta para analisis PEYEA - EE</i> .....	209
Tabla 60. <i>Tabla de resultados de encuesta para analisis PEYEA - FI</i> .....	209

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	20
<i>Figura 2.</i> Crecimiento y porcentaje de empleados a nivel mundial. ....	28
<i>Figura 3.</i> Crecimiento y porcentaje de empleados a nivel latinoamerica. ....	28
<i>Figura 4.</i> Mapa mundial del índice de disposición a la conectividad .....	34
<i>Figura 5.</i> Empresas de internet.....	35
<i>Figura 6.</i> Empresas de internet por persona .....	35
<i>Figura 7.</i> Mapa de principales clúster de emprendimiento e innovación mundial.....	37
<i>Figura 8.</i> Mapa mundial de la velocidad de conexión promedio de internet (mb/seg) .....	38
<i>Figura 9.</i> Mapa mundial del costo de energía eléctrica en usd por kilowatt hora.....	40
<i>Figura 10.</i> teoría tridimensional de las relaciones entre los países .....	48
<i>Figura 11.</i> Crecimiento de la población total del Perú desde 1950 hasta el 2050.....	52
<i>Figura 12.</i> Pirámides de población del Perú.....	53
<i>Figura 13.</i> Mapa de las ocho regiones naturales del Perú. ....	54
<i>Figura 14.</i> Evolucion del PBI del Perú vs. La demanda interna. ....	56
<i>Figura 15.</i> Importación de Perú.....	59
<i>Figura 16.</i> Exportacion de Perú.....	60
<i>Figura 17.</i> Delimitacion maritima Perú-Chile.....	61
<i>Figura 18.</i> Participación del Perú en las exportaciones mundiales de clústeres en el año 2009. ....	71
<i>Figura 19.</i> PBI mundial histórico. ....	76
<i>Figura 20.</i> Evolución de la inflación. ....	77

<i>Figura 21.</i> El Perú y el cinturón de fuego del pacífico.....	83
<i>Figura 22.</i> Modelo de las 5 fuerzas de porter.....	86
<i>Figura 23.</i> Cadena de producción de valor de porter. ....	100
<i>Figura 24.</i> Ciclo operativo de la industria. ....	101
<i>Figura 25.</i> Business model canvas. ....	104
<i>Figura 26.</i> Resultados comerciales de servicios de reclutamiento y selección tradicionales. ....	111
<i>Figura 27.</i> Resultados economicos de servicios de reclutamiento y selección tradicionales. ....	111
<i>Figura 28.</i> Estructura organizacional por productos. ....	116
<i>Figura 29.</i> Estructura funcional.....	117
<i>Figura 30</i> número de publicaciones científicas y técnicas.....	130
<i>Figura 31.</i> Matriz peyea de la industria de videoentrevistas asincronas. ....	144
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG completa de la industria de videoentrevistas asincronas. ...	147
<i>Figura 33.</i> Matriz interna/externa de la industria de videoentrevistas asincronas. ...	148
<i>Figura 34.</i> Matriz gran estrategia de la industria de videoentrevistas asincronas. ....	150
<i>Figura 35.</i> Estructura propuesta para la cámara de la industria de videoentrevistas. ....	177
<i>Figura 36.</i> Mapa estratégico de la industria de videoentrevistas asíncronas.....	181



## **Capítulo I: Planteamiento del Problema, Marco Conceptual y**

### **Descripción de la Industria**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Según (COFIDE, 2015), en el 2018 el ecosistema para creación de Startups en Perú madurará y la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú, el cual está conformada por Startups de base tecnológica e innovación de capital nacional y extranjero, no está preparada para un entorno incierto y cambiante.

##### **1.1.1 Formulación del problema**

La industria de videoentrevistas asíncronas en Perú tiene escasez de estrategias empresariales que no permiten formular una situación futura esperada de la industria. A la luz de lo señalado, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Que estrategias podemos formular para la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú? ¿Se tiene un planeamiento estratégico para poder formular una situación futura deseada?

#### **1.2 Justificación del problema**

El aporte de la investigación es la formulación de estrategias, siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2008) y estas estrategias podrían ser empleadas por la industria para fortalecerse en el Perú, sobre todo, tomando en cuenta que una industria sin estrategia se convierte en un conjunto de organizaciones compitiendo sin un pensamiento a largo plazo y de coopetición (Morosini, 2010).

#### **1.3 Viabilidad de la investigación**

En cuanto a la delimitación, cabe mencionar que esta investigación tiene un alcance descriptivo y que las encuestas para ponderar cada una de las matrices del Modelo

Secuencial del Proceso Estratégico solo se aplicó de forma virtual en el Perú. El periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la investigación tiene como inicio el 01 de enero del 2014 y finalizó el 01 de setiembre del 2015.

Respecto a las limitaciones, han sido la disposición de participación de los entrevistados, su disponibilidad de tiempo, así como la incertidumbre en algunas de sus respuestas, ya que los participantes no se encontraban habituados a este tipo de preguntas.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un planeamiento estratégico para la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú, estableciendo estrategias de corto y largo plazo, con la finalidad de lograr un posicionamiento en el mercado mundial. La implementación de las estrategias propuestas deberá ser aplicada por el Ministerio de la Producción, Asociación de Emprendedores del Perú como entes que han de liderar la cadena del desarrollo de Startups de base tecnológica.

### **1.4.2 Objetivo específico**

Esta investigación tiene como objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar un análisis de la situación actual de la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú en toda la cadena de valor.
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú para un posicionamiento a nivel mundial satisfactorio?
- Identificar oportunidades y amenazas de la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú.

- Identificar fortalezas y debilidades de la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú.
- Proponer estrategias y planes de acción de la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú para la posicionarnos en el mercado mundial.
- Formular una situación futura deseada para la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú.

## **1.5 Hipótesis de la investigación**

La presente tesis tiene como hipótesis descriptiva que el número de estrategias retenidas que forman parte de la Matriz de Plan Estratégico Integrado para la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en Perú serán en su mayoría del tipo estrategias externas intensivas.

## **1.6 Método de investigación**

### **1.6.1 Diseño de investigación**

Esta investigación se trabajó con el método cuantitativo con encuestas de preguntas tipo Likert, con un instrumento estructurado obteniendo las valoraciones necesarias para desarrollar las 13 matrices usadas en el proceso secuencial del proceso estratégico. Obtenidos los datos, se procesaron a través de la herramienta online opensource Google Sheets y se realizó el análisis estadístico descriptivo.

### **1.6.2 Proceso de muestreo**

Según Hernández Fernández y Baptista (2010), No toda investigación se tiene una muestra. En esta investigación se ha realizado un censo de los actuales startups que forman parte de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en el Perú.

### **1.6.3 Instrumentos de recolección de datos**

Para la presente tesis se utilizaron encuestas que permitieron determinar la ponderación y puntajes necesarios para la formulación estratégica. (Ver Anexos 1 al 7).

### **1.7 Modelo Secuencial del Proceso Estratégico**

El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico fue elaborado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza<sup>1</sup>, el cual nos permite elaborar el planeamiento estratégico a través de procesos secuenciales, interactivos e iterativos a fin de realizar el análisis, la formulación, elección estratégica, el seguimiento y control.

El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico se comparó con tres modelos existentes de planeamiento estratégico tales como el Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David, 1995), el cual está conformado por: (a) Identificar misión actual objetivos y estrategias, (b) realizar auditoria interna, (c) fijar la misión de la empresa, (d) realizar auditoria externa, (e) identificar oportunidades, (f) identificar debilidades, (g) identificar fortalezas, (h) fijar objetivos, (i) fijar estrategias, (j) fijar metas, (k) asignar recursos, (l) fijar políticas y (m) medir y evaluar resultados. El segundo es el Modelo de Planificación Estratégica (Víctor Dezerega, 2004), está conformado por: (a) Definición del Negocio, (b) formulación de la situación deseada, (c) análisis del Contexto Interno, (d) análisis del contexto externo, (e) generación de estrategias, (f) formulación de planes, (g) formulación de programas, (h) formulación de presupuestos, (i) acción planificada y coordinada, (j) apreciación de la situación, (k) ajustes tácticos y/o estratégicos. Finalmente, el Modelo de

---

<sup>1</sup> Fernando D'Alessio Ipinza, es Director, Consultor y Profesor en los cursos de Dirección Estratégica, desde el año 2001 a 2015, en los programas de MBA de CENTRUM Católica Graduate Business School, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como en el extranjero.

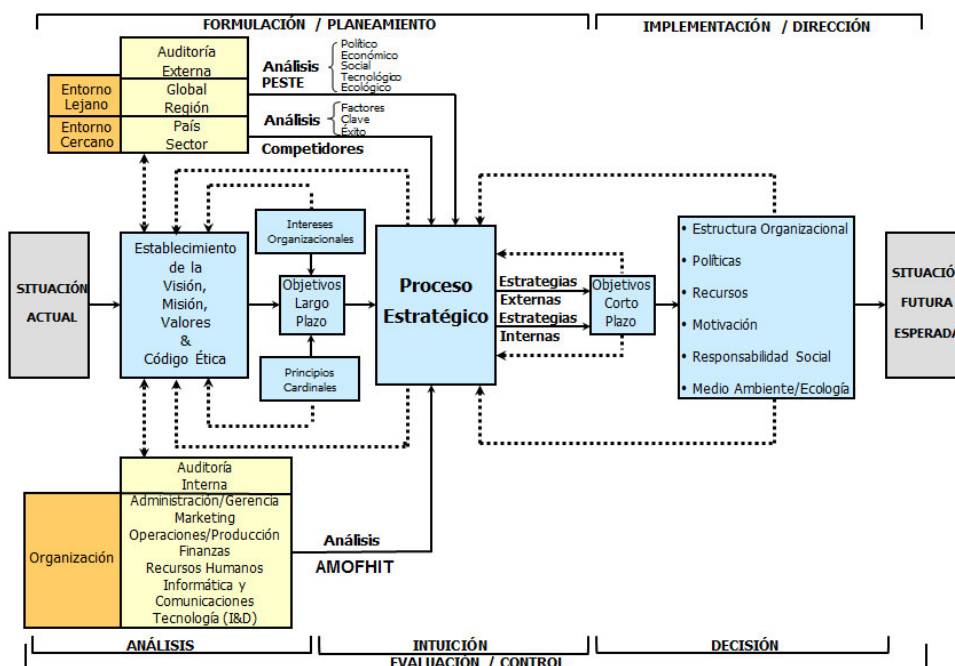
Gerencia Estratégica Modificado (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998), está conformado por: (a) Planeación para planificar la visión, (b) búsqueda de valores, (c) monitoreo del entorno, (d) consideraciones para su aplicación, (e) formulación de la misión, (f) diseño de la estrategia del negocio, (g) auditoria de desempeño, (h) generación de estrategias y metas, (i) análisis de brechas, (j) integración de los planes de acción, (k) planeación de contingencias y (l) implementación.

Se eligió el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico para la tesis tomando en cuenta los siguientes criterios: (1) Aspecto teórico, el modelo requiere de 13 matrices esenciales para su formulación, cada matriz emplea clásicos modelos utilizados a nivel global para la elaboración, formulación, evaluación y control de las estrategias; (2) Aspecto práctico, el modelo es una investigación realizada por la Escuela de Negocios CENTRUM Católica Business School, el cual ha sido implementado en diversas organizaciones público y privadas, nacionales e internacionales y (3) Aspecto metodológico, el modelo ha sido desarrollado en los diversos programas de MBA de CENTRUM Católica Business School generando gran número de investigaciones de aplicaciones de planeamiento estratégico a nivel nacional e internacional.

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (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; y (c) evaluación y control, cuyas

actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 1).

FIGURA 1. MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO.



Fuente: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la

organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva 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. 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) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, 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.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, 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. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base



a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado

para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **1.8 Conceptos y definiciones**

*Estratega*, son aquellas personas que son los responsables de diseñar e implementar de forma efectiva las estrategias de la organización. Liderando en todo momento el proceso estratégico.

*Visión*, responde a la pregunta ¿qué queremos ser? y es la aspiración de toda organización, el cual es se define luego de realizar diversas iteraciones según se avance el análisis estratégico. Tener en cuenta que la sumatoria de los objetivos a largo plazo permite alcanzar a la visión.

*Misión*, es el impulso para orientar a la organización de la situación actual a la situación futura.

*Valores*, son los principios de trabajo que son reconocidos, aceptados y seguidos por todos los colaboradores de la organización.

*Código de ética*, son principios de buena conducta y moral.

*Industria*, se define una industria cuando: (1) existen dos o más organizaciones, (2) las organizaciones brindan los mismos bienes o servicios y (3) existe competencia entre las organizaciones. Las industrias compiten con otras similares o sustitutas. La industria es una organización que compite y su análisis es similar a la de una Empresa, una Region o un País.

*Mercado*, es el conjunto de clientes dentro de un sector que requiere atender sus necesidades. El mercado puede tener características monopólicas, oligopólicas o de competencia perfecta.

*Competidores*, son las organizaciones que disputan la obtención de mayor participación del mercado de una misma industria.

*Compradores*, son los consumidores que compran y/o usan los bienes y/o servicios de la industria.

*Proveedores*, brindan los insumos directos e indirectos de las organizaciones.

*Complementadores*, son organizaciones que hacen más atractivos los bienes y servicios de la industria, facilitan su consumo y mejoran su desempeño.

*Entorno*, es el ambiente que se encuentra fuera de control de la organización.

*Intorno*, es el ambiente interior de la organización.

*Intereses organizacionales*, son los logros que la organización quiere alcanzar.

*Principios cardinales*, son directrices que la organización evalúa con los intereses organizaciones de los competidores y aliados, analizando los intereses comunes y opuestos.

*Objetivos a largo plazo*, son los resultados futuros que la organización desea alcanzar para lograr su visión.

*Estrategias*, son aquellas rutas que permiten conducir a una organización de su situación actual a la situación futura.

*Estrategias Internas*, son estrategias que la organización desarrolla en su interior: (1) Estrategia de marketing, (2) estrategia de operaciones, (3) estrategia de finanzas, (4) estrategia de administración, (5) estrategia de recursos humanos y (6) estrategia de tecnología de información.

*Estrategias Externas*, son estrategias que debe desarrollar la organización, los cuales se dividen en cuatro grupos: (1) Integración, (2) intensivas, (3) diversificación y (4) defensivas.

*Estrategias de integración*, son un grupo de estrategias de integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás e integración horizontal, en las cuales se busca ganar mayor control, o propiedad sobre la cadena de suministros o sobre los competidores.

*Estrategias intensivas*, son un grupo de estrategias de concentración, en donde el enfoque de la organización está en un solo bien o servicio. Estas estrategias agresivas pueden ser de penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos. La estrategia intensiva de penetración de mercados busca aumentar la participación en el mercado actual, la estrategia defensiva de desarrollo de mercados trata de introducir los productos actuales de la organización a nuevos mercados y la estrategia intensiva de desarrollo de productos se refiere a incrementar las ventas mediante la mejora y desarrollo de los nuevos productos.

*Estrategias de diversificación*, son un grupo de estrategias cuyo enfoque está en ampliar las líneas de productos que maneja la organización. Estas estrategias pueden ser concéntricas, conglomerada y horizontal. La estrategia de diversificación concéntrica se refiere a la adición de nuevos productos o servicios, la estrategia de diversificación conglomerada, concentra en la adición de nuevos productos no relacionados buscando sinergias financieras y la estrategia de diversificación horizontal, permite vender al mismo mercado nuevos productos.

*Estrategias defensivas*, son un grupo de estrategias con las que la organización busca salvarse de situaciones financieras y operativas deficientes. Está compuesta por aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento y liquidación. La estrategia defensiva de aventura conjunta une a dos o más organizaciones a formar una nueva organización. La estrategia defensiva de atrincheramiento o reducción se da cuando la organización reduce

activos y costos. La estrategia defensiva de desposeimiento consiste en la venta de una unidad de negocio y la estrategia defensiva de liquidación es la venta de todos los activos de la compañía a su valor tangible.

*Objetivos a corto plazo*, son objetivos con periodos de implementación más corto y la suma de cada uno de ellos permite alcanzar los objetivos de largo plazo.

*Organización*, es el elemento que permite lograr la implementación de las estrategias.

*Políticas*, son los límites impuestos por la alta dirección, el cual permite alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

*Recursos*, se conocen a través del modelo de las 7M: (1) Medio ambiente, (2) Maquinaria, (3)Mano de obra, (4)Métodos, (5)Mentalidad, (6)Moneda y (7)Materiales.

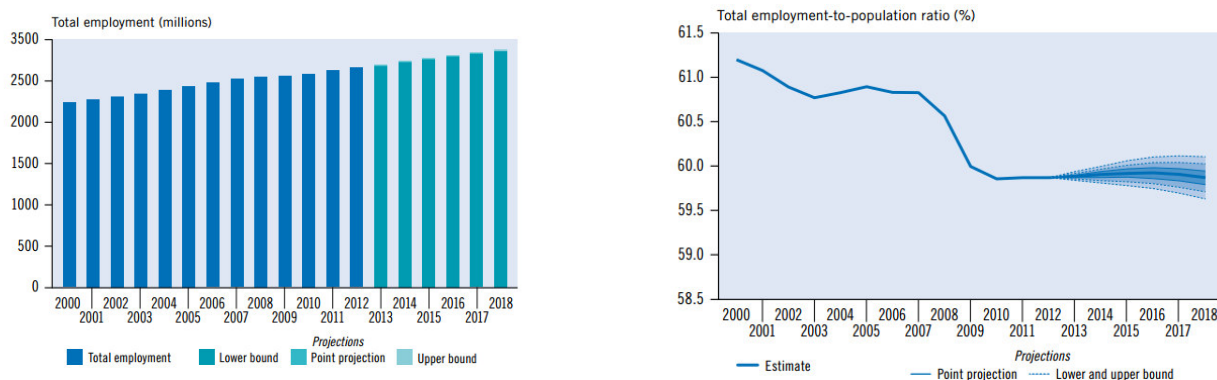
*Seguimiento y Control*, es el proceso de revisión de la implementación y mejora.

## **1.9 Evaluación general**

En la actualidad, el mundo está saliendo lentamente de una de las peores crisis financieras y económicas en las últimas décadas y los responsables políticos, líderes empresariales y la sociedad civil están buscando nuevas oportunidades que permitan consolidar el crecimiento, generando nuevos puestos de trabajo y creando oportunidades de negocio. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) siguen los primeros puestos en la lista como una de las principales fuentes de nuevas oportunidades e innovación que impulsa la prosperidad económica y social, tanto para las economías avanzadas y emergentes.

De hecho, Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) se estima que el empleo a nivel mundial crecerá a una tasa promedio del 10% y que el porcentaje de

personas empleadas a nivel mundial descenderá hasta llegar al 59.5%, generando mayor competitividad en los procesos atracción de talento y selección de personas, generando un mayor número de postulantes (ver Figura 2).

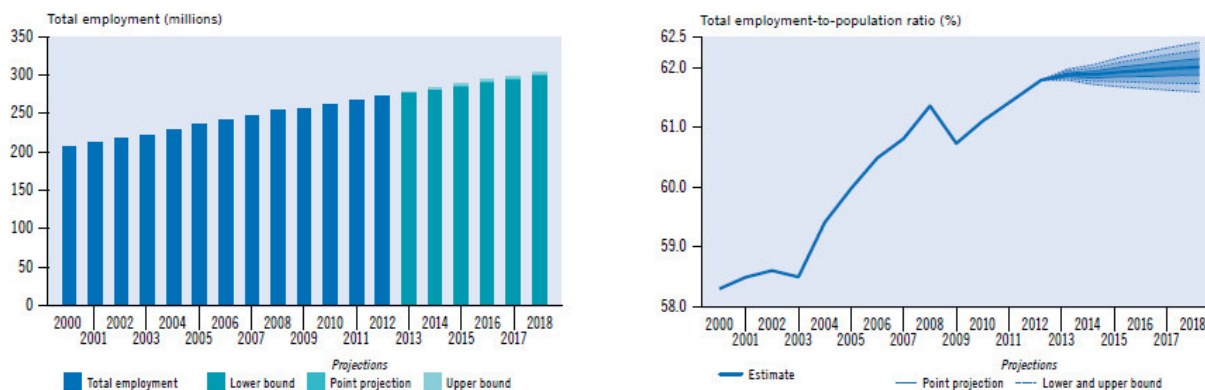


**FIGURA 2. CRECIMIENTO Y PORCENTAJE DE EMPLEADOS A NIVEL MUNDIAL.**

Fuente: Tomado de “Employment Trends 2014” por International Labour Organization, 2014. Recuperado de <http://www.ilo.org>. (Visitado el 01-09-2015)

En el caso particular de Latinoamérica, la tendencia de empleo llega a crecer hasta 300 millones y el porcentaje de personas empleadas asciende hasta llegar al 62.5% (ver Figura 3).

**FIGURA 3. CRECIMIENTO Y PORCENTAJE DE EMPLEADOS A NIVEL LATINOAMERICA.**



Fuente: Tomado de “Global Employment Trends 2014” por International Labour Organization, 2014. Recuperado de <http://www.ilo.org> (Visitado el 01-09-2015)

La globalización, la caída de las barreras de comunicación a través del internet y el incremento de los procesos atracción de talento, permiten comprender el creciente uso de las videoentrevistas como herramienta de prefiltrado de entrevistas que reduce considerablemente los tiempos y costos del proceso de selección. Existen dos tipos de videoentrevistas claramente diferenciadas: (1) Entrevista Sincrónica, el cual tanto el postulante y el evaluador están conectados vía internet en el mismo instante de tiempo siendo una conexión directa entre personas y (2) Entrevista Asincrónica, el cual el postulante y el evaluador no están conectados en el mismo momento, sino que el evaluador plantea las preguntas y el postulante posteriormente responde cada pregunta grabando sus respuestas. Los integrantes de esta industria cuentan con profesionales especializados en las áreas de reclutamiento y selección, proyectos, programación Front-End, programación Back-End de aplicativos web y móvil, testeo de aplicaciones, Big Data, diseño de experiencias y gestión de redes sociales. Los cuales son muy demandados en diversos sectores económicos a nivel mundial.

Las videoentrevistas para la atracción de talento y selección de personas es un servicio que requiere de la interacción entre dos o más personas mediante una cámara de video que permita realizar la grabación de la entrevista, además requiere contar con un dispositivo que permita conectarse a la cámara los cuales pueden ser: Desktop, Laptop, Tablet, Smartphone, Smart TV y finalmente debe estar conectado a internet a fin de enviar los datos de video a las personas a través de una plataforma digital.

Generalmente una aplicación que utiliza la cámara para crear videos, genera datos

de gran tamaño el cual varía según la calidad, formato y la duración del video (ver tabla 1). Además el envío se puede realizar conectándose a: (1) red LAN, (2) red wifi y (3) plan de datos que posea el dispositivo móvil.

**TABLA 1. RELACIÓN ENTRE ESPACIO, CALIDAD Y TIEMPO DE VIDEOENTREVISTA**

Tiempo (Minutos)	Espacio Grabación (en MB)			Cantidad preguntas sugerida
	Calidad VGA 480 x 320 (archivo en mp4)	Calidad VGA 640 x 480 (archivo en mp4)	Calidad 1280 x 720 (archivo en mp4)	
1	1,32	23	91	1 pregunta de 1 min.
5	6.6	115	455	5 preguntas de 1 min.
10	13,2	230	910	10 preguntas de 1 min.
25	33	575	2 275	5 preguntas de 5 min.
200	264	4 600	18 200	20 preguntas de 10 min.

*Fuente:* Tomado de proyecto de aplicación Android de Startup Oviewz.com Consultora Aetos Perú SAC 2014.

Entre las principales actividades de las videoentrevistas están el plantear preguntas, realizar la grabación de respuestas del postulante y evaluar las entrevistas mediante la reproducción de los videos y asignación de puntajes. La comunicación entre el evaluador y postulante es a través de correos electrónicos, llamadas y el video generado y cuentan con reportes en línea para el seguimiento y control del proceso de atracción de talento.

LaunchPad Recruits (2014) presenta en su página web el proceso de videoentrevistas, el cual permite ver a los candidatos con más eficacia que solo leyendo el currículum vitae o realizan llamadas telefónicas. Este proceso se divide en cuatro etapas: (1)



Establezca preguntas, (2) Invite a candidatos, (3) Revisemos respuestas y (4) Colabora y decide. Cada etapa del proceso de videoentrevistas se muestra en la Tabla 2.

Ziprecruiter (2014) menciona que las organizaciones necesitan reclutar a las personas correctas a fin de alcanzar el éxito. Según (Harvard Business Review, 2007), el 80% de la rotación de personal se debe a malas decisiones de contratación. La videoentrevista como herramienta prefiltro del proceso de atracción de talento realiza entrevistas masivas con mayor muestra de postulantes, incrementando las probabilidades de atraer al personal adecuado y disminuyendo el porcentaje de rotación de personal.

TABLA 2 PROCESO DE VIDEOENTREVISTAS

Etapa	Objetivo	Actividad
Etapa 1: Establezca las preguntas	Escribe tu propia pregunta o elige alguna de las preguntas pre-definidas.	Crear el proceso de selección. Recoger datos de postulantes y evaluadores
Etapa 2: Invite a candidatos	Realiza entrevistas invitando a candidatos vía plataforma web. Los correos electrónicos notifican cuando hay una entrevista completa. Las entrevistas se almacenan en la cuenta de la empresa.	Controlar acceso a videoentrevista Gestionar fechas y plazos Gestionar cuentas
Etapa 3: Revisemos respuestas	Toda la información del candidato en una sola página. Todo el mundo ha respondido las mismas preguntas. Clasificación de postulantes por número de estrellas obtenidas.	Comparar candidatos Lista corta de preguntas Filtrar candidatos
Etapa 4: Colabora y decide	Explique sus opiniones a detalle. Comparta los videos de postulantes con sus compañeros vía email.	Comentar video de postulante Compartir

Fuente: Tomado de la Startup LaunchPad Recruits.com 2014.

El Índice de Disposición a la Conectividad del Global Information Technology Report 2014 (Informe Global de Tecnología de la Información, 2014a) señala el marco de

preparación tecnológica que tiene cada país mediante cuatro subíndices: (1) entorno de las TICs; (2) Disposición de la sociedad de usar TICs, (3) Uso de las TICs de los stakeholder y (4) el impacto que las TICs generan a la economía y sociedad. En el 2014, el índice de conectividad de Perú se encuentra ubicado en el puesto 90 de 148 países, subiendo 13 puestos respecto al 2013. A nivel latinoamericano, se ubica en el puesto 13 (ver Tabla 3).

**TABLA 3 RANKING DE ÍNDICE DE CONECTIVIDAD GLOBAL A NIVEL LATINOAMÉRICA**

Economía/País	2014	2013	Puntaje
Chile	35	34	4,61
Uruguay	56	52	4,22
Colombia	63	66	4,05
Brasil	69	60	3,98
Ecuador	82	91	3,85
Guyana	88	100	3,77
<b>Perú</b>	<b>90</b>	<b>103</b>	<b>3,73</b>
Argentina	100	99	3,53
Paraguay	102	104	3,47
Venezuela	106	108	3,39
Surinam	113	117	3,3
Bolivia	120	119	3,21

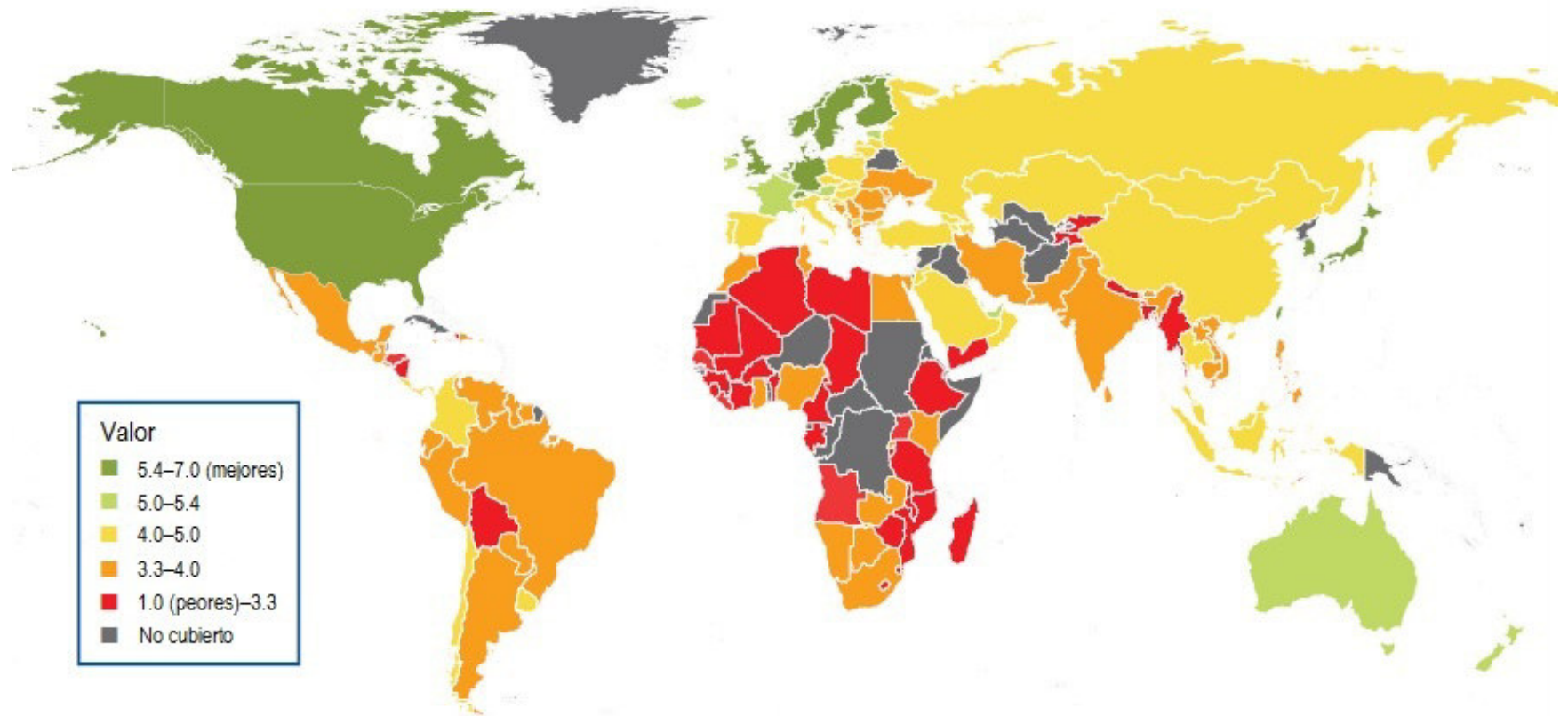
*Fuente:* Tomado de Global Information Technology Report 2014

El Reporte Global de Tecnología de la Información (Foro Económico Mundial, 2014) indica que se ha avanzado poco en la reducción de la brecha digital entre las naciones conectoras de tecnología y las otras. El estancamiento de los avances es preocupante para las naciones emergentes y en desarrollo, que corren el riesgo de perder muchos impactos positivos de las tecnologías de la información y las (TIC), como el aumento de la

innovación, la competitividad económica y una mayor inclusión social.

En el mapa mundial las economías están codificadas por colores en función de su Índice de la disposición de la conectividad, la puntuación global se mide en una escala del 1 al 7, con las mejores economías en color verde y con las de peores resultados respectivamente y que aparecen en color rojo. A nivel Latinoamericano, el nivel promedio se ubica entre 3.3 y 4, resaltando 3 países: (1) Chile, (2) Uruguay y (3) Colombia. (Ver Figura 4).

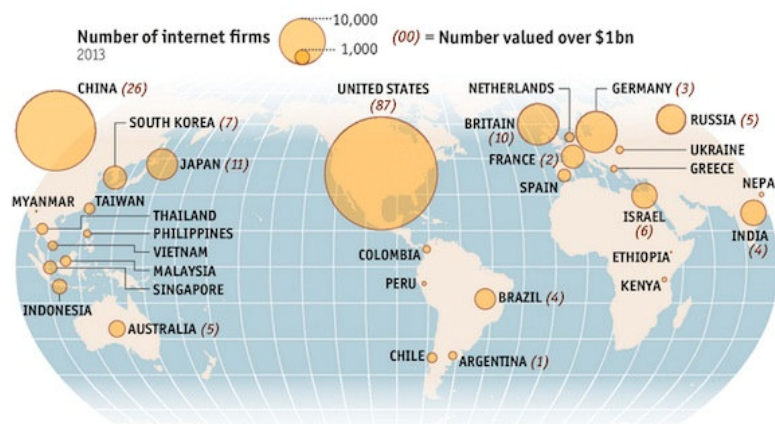
FIGURA 4. MAPA MUNDIAL DEL ÍNDICE DE DISPOSICIÓN A LA CONECTIVIDAD



Fuente: Adaptado de “Global Information Technology Report 2014” por el Foro Económico Mundial, 2014. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/RGTIC/2014/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/RGTIC/2014/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

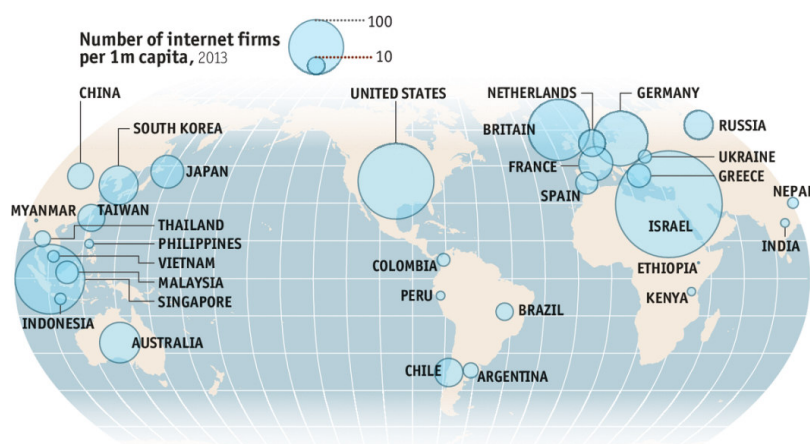
Las organizaciones que realizan videoentrevistas están en su mayoría concentradas en Norteamérica, teniendo a Silicon Valley como el clúster más grande de emprendimientos de tecnología del mundo. Por lo tanto, los servicios a través de internet son ideas de innovación según el ecosistema de emprendimiento de los países, pero que viene creciendo en diversas partes del mundo (ver Figura 5 y 6).

**FIGURA 5. EMPRESAS DE INTERNET**



Fuente: Tomado de “World Startup Report 2013”, por worldstartupreport.com, 2014. Recuperado de <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/01/internet-startups> (Visitado el 01-09-2015)

**FIGURA 6. EMPRESAS DE INTERNET POR PERSONA**

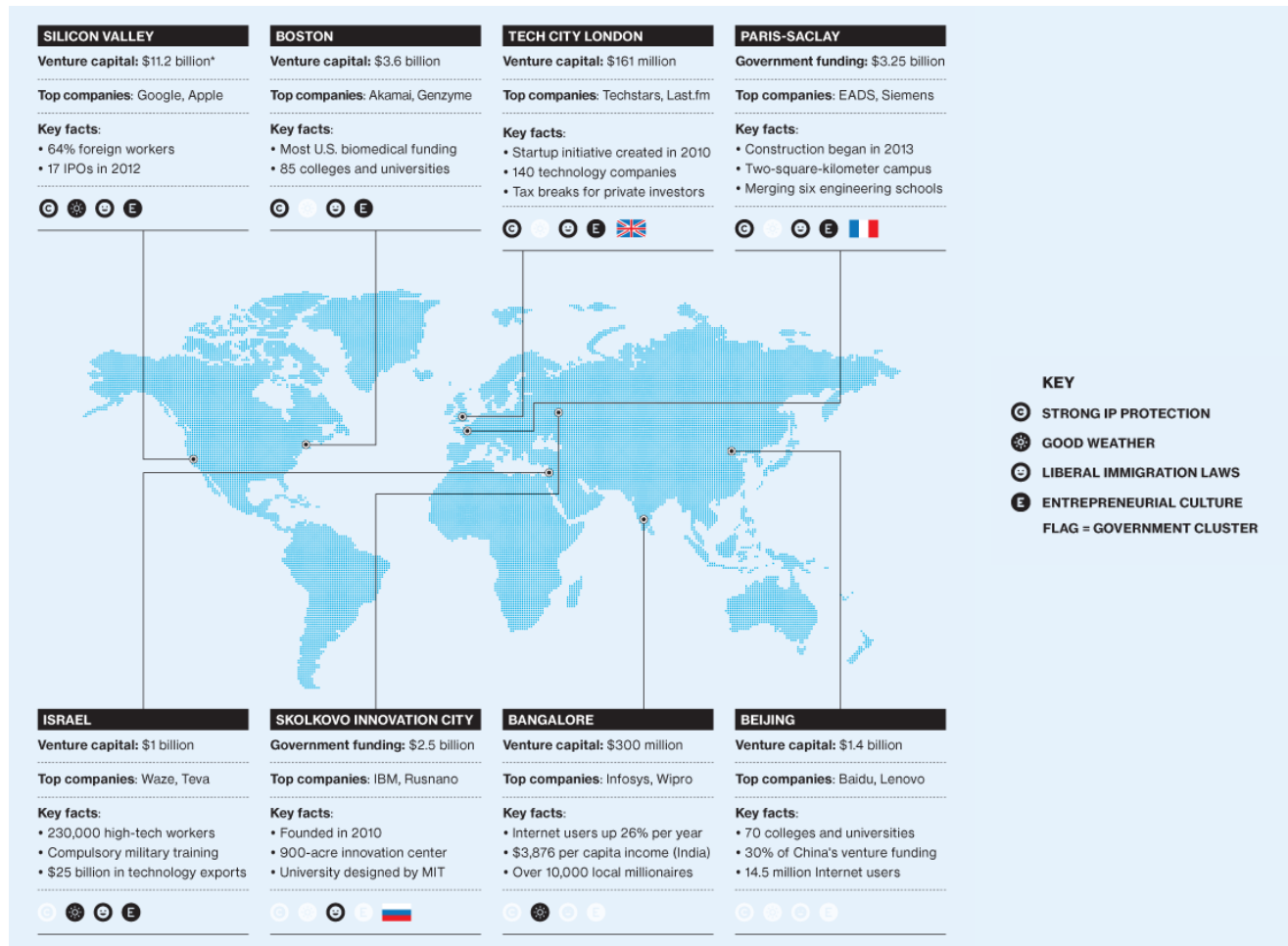


Fuente: Tomado de “World Startup Report 2013”, por worldstartupreport.com, 2014. Recuperado de <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/01/internet-startups> (Visitado el 01-09-2015)

Según (MIT Technology Review, 2013), los clusters de innovación son lugares con numerosas redes de empresas de tecnología interconectadas, clientes y proveedores. Los clusters son la oportunidad de prosperar diversos factores tales como las leyes de inmigración liberal, el financiamiento de capital de riesgo y las investigaciones. En los mapas de clusters, encontramos el ratio de cinco de los mayores grupos tecnológicos regionales como (1) Silicon Valley, (2) Boston, (3) Paris-Saclay, (4) Skolkovo Innovation City y (5) Israel, así como tres nuevos esfuerzos apoyados por el gobierno para impulsar la innovación en Rusia, Francia y el Reino Unido (Ver Figura 7).

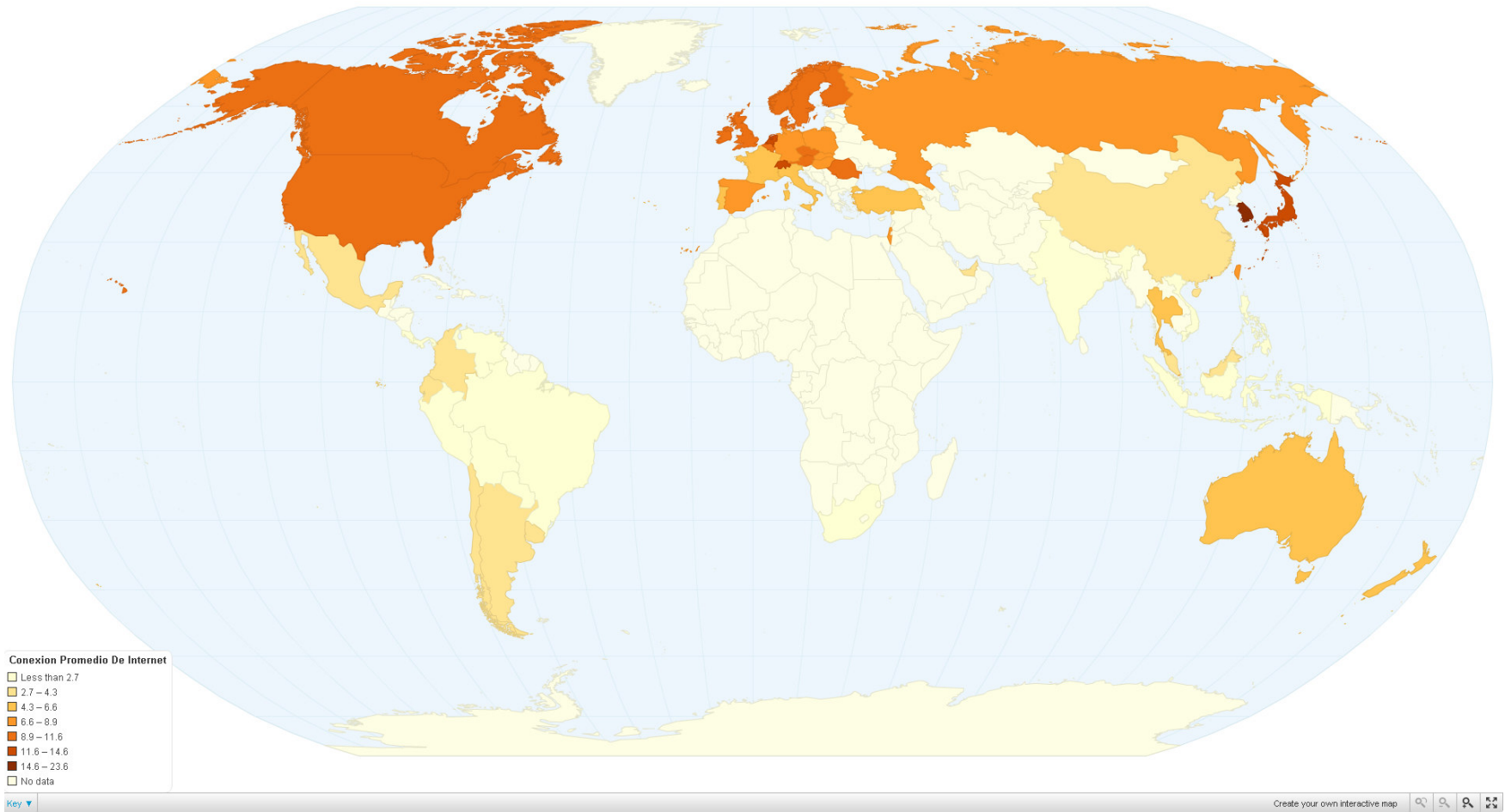
Según (Akamai, 2013) Las velocidades de conexión a internet están creciendo en todo el mundo y el Perú no se queda atrás. Sin embargo, Perú aún no logra llegar al promedio mundial. En Latinoamérica los líderes son Chile y México quienes alcanzan el promedio mundial de 3 Mbps y 3.3 Mbps respectivamente. El líder mundial con la mayor velocidad de internet es Corea del Sur con 23.6 Mbps (ver Figura 8).

FIGURA 7. MAPA DE PRINCIPALES CLÚSTER DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN MUNDIAL



Fuente: Tomado de “The Next Silicon Valley” por el MIT Technology Review, 2013. Recuperado de <http://www.technologyreview.com/news/517626/infographic-the-worlds-technology-hubs> (Visitado el 01-09-2015)

FIGURA 8. MAPA MUNDIAL DE LA VELOCIDAD DE CONEXIÓN PROMEDIO DE INTERNET (MB/SEG)



Fuente: Adaptado de “The State of Internet 3er Quarter, 2013 Report” por Akamai Technologies, 2014. Recuperado de <http://www.akamai.com/dl/akamai/akamai-soti-q313.pdf> (Visitado el 01-09-2015)

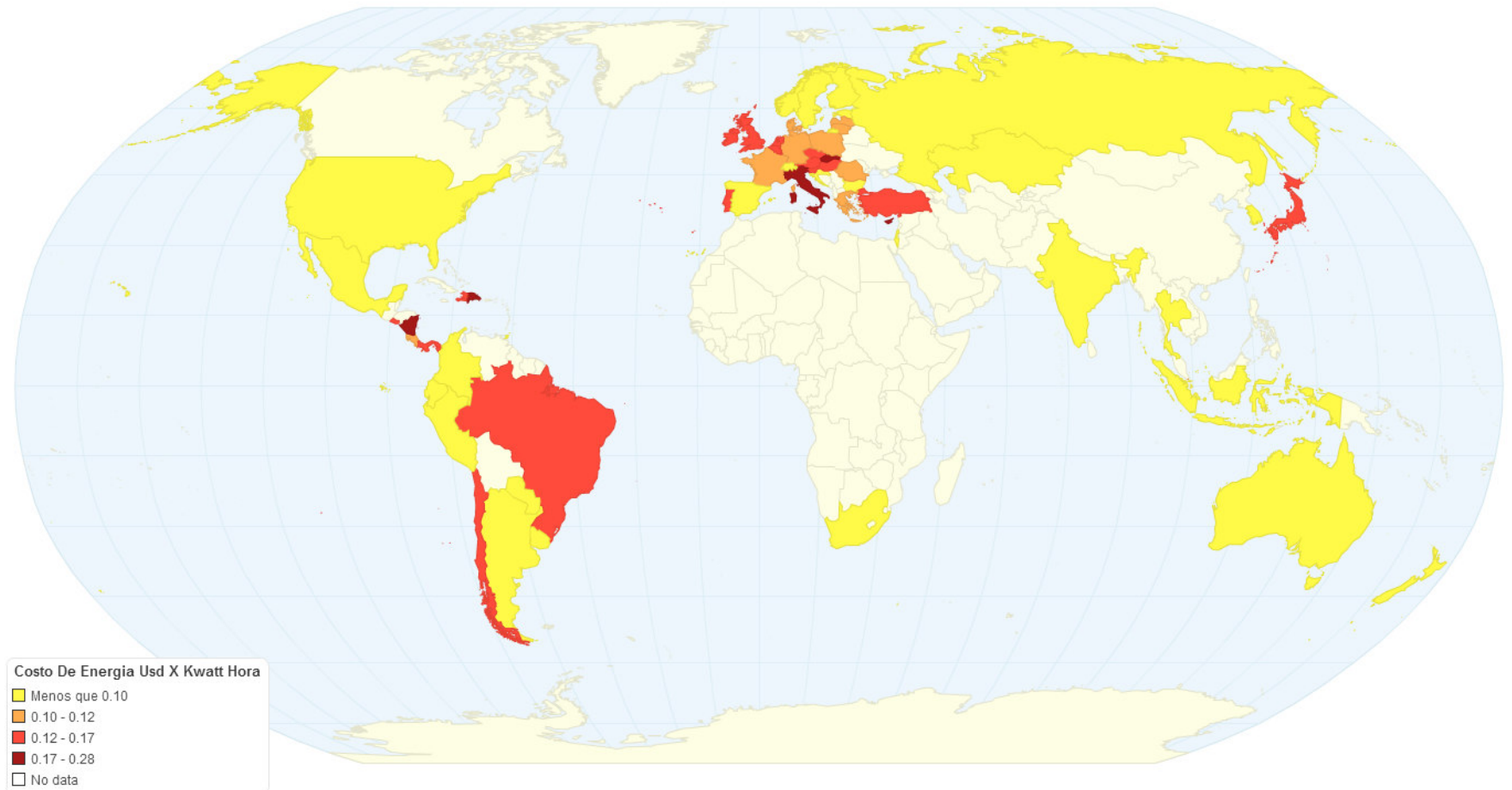


The Global Energy Architecture Performance Index Report (Foro Económico Mundial, 2014b). Los precios del consumo energético está fuertemente correlacionada con el producto bruto interno, y los precios de la energía son factores clave del crecimiento económico. También existen los subsidios a los precios del consumo de energía, los cuales no son considerados en el cálculo del indicador del precio de electricidad, lo que significa que los precios de la electricidad deben ser asumidos para ser el producto de un mecanismo de fijación de precios de mercado liberal de energía, sin embargo, en realidad, una mayor parte de las facturas de algunos países puede ser determinado por políticas o decisiones regulatorias que justifican la subvención y una menor participación en función de la real condiciones de oferta y demanda. A nivel mundial Sudáfrica lidera con el menor costo energético que asciende a USD 0,02 por Kilovatio x hora y el país con el mayor costo energético es Italia con USD 0,28 por Kilovatio x hora. (Ver Figura 9).

Para los procesos de reclutamiento y selección existen las norma internacional ISO 10667 "Evaluación de la Prestación de Servicios: Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales", su objetivo es promover las buenas prácticas y fomentar la documentación clara de la relación de trabajo entre los clientes y los proveedores de servicios. Funciona como una guía práctica para los clientes y los proveedores de servicios que participan en el proceso de entrega de la evaluación (ver Tabla 4).

Los aspectos más determinantes los reclutadores de personal que eligen el servicio de videoentrevistas son: (a) calidad del video, (b) fácil acceso a las videoentrevistas, (c) rapidez en el envío y reproducción de videos, (d) reporte del proceso de selección, (e) poder de convocatoria de postulantes, (f) la innovación de la solución y (g) atención al cliente.

FIGURA 9. MAPA MUNDIAL DEL COSTO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN USD POR KILOWATT HORA



Fuente: Adaptado de “The Global Energy Architecture Performance Index Report 2014” por el Foro Económico Mundial, 2014. Recuperado de <http://www.accenture.com/microsite/techlabs/Documents/pdf/Global-Energy-Architecture-Performance-Index-Report-2014.pdf> (Visitado el 01-09-2015)

TABLA 4. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN SEGÚN LA ISO 10667

Etapa	Objetivos
Pre-evaluación	Identificar las necesidades evaluativas Decisión sobre los servicios ofertados Acuerdo entre proveedor de servicios y cliente
Evaluación	Planificación de la evaluación Información de los participantes Desarrollo de la evaluación Interpretación de resultados Preparación de informes Feedback Valoración de la Evaluación
Post-evaluación	Cumplimiento de los objetivos Lo que se desarrolló y no se desarrollo Lecciones aprendidas Consecuencias deseadas y no deseadas Claridad de los informes Uso de los informes

*Fuente:* Tomado de Norma ISO 10667.

La industria de videoentrevistas para reclutamiento y selección de personas en el Perú presenta competencia global, regional y nacional interna. En lo que concierne a los competidores globales (ver Tabla 5)

### **1.10 Descripción de la Situación Actual de la Industria**

La industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú nació en el 2013. Con la finalidad de implementar soluciones de reclutamiento web 2.0 y generar reclutamiento de personas con procesos automatizados vía web. Tras una serie de creación de organizaciones sin fines de lucro como Lima Valley fundado el 2010 y otros como Wayra Perú que forma parte del grupo Telefónica que desde el 2011, ambos buscan fomentar la creación de startups de tecnología en Perú. Hoy en día forma el núcleo de la industria videoentrevistas asíncronas se dividen en pequeñas startups que buscan desarrollar soluciones a través de la

web.

TABLA 5. *COMPETIDORES GLOBALES DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS*

Norteamérica	Sudamérica	Europa	Asia	Australia
Spark Hire	Jobin	Interactly	JetHR	RecruitLoop
Alpine Interviews	Filmijob	Recruitby.net	InterviewMaster	TalentVX
Async Interview	Interviu me	Camooze	Spark Interview	Vieple
CandidCapture	Recruitme.cl	PLY.JOBS	VuFirst	
GreenJobInterview	E-nterview	Compact Interview	Sumari - Singapur	
HarQen	Jobconvo	InterviewCoordinator		
HireIQ2	Ventrevista Colombia.	LaunchPad		
HireVue	Inpaktu	Miituu		
Interview4	Oviewz	PowerMeeter		
InterviewRocket	SeleccionWeb	SeeMeEmployMe		
InterviewStream		Shortlister.com		
Intervue		Sonru		
iViewXpress		TalkingCV		
JobOn		Tazio		
Montage		theNeedleOnline		
NextEmployee		Ventrevista		
Playbookhr		Viasto		
Refrek		Vidorecruit		
RIVS				
SayHired				
TakeTheInterview				
TalentCircles				
TalentRooster				
Wowzer				
Wepow				

*Fuente:* Elaboración Propia. Adaptado de AngelList.com

Actualmente, la empresa más importante de la industria, Psicoweb Perú, es una empresa transnacional de capitales mexicanos y actúan brindando soluciones de recursos humanos como: pruebas psicométricas online, pruebas de 360 grados, selección por competencias, pruebas de conocimiento y el reclutamiento y selección de personas a través de videoentrevistas. En la industria también se encuentran las startups Oviewz.com e Inpaktu.com de capitales peruanos quienes brindan el servicio a clientes internacionales.

Las videoentrevistas asíncronas incluyen la realización de todo tipo de evaluación grabada para las organizaciones que buscan evaluar el desempeño de los postulantes. Las demandas de este servicio son diversas tanto a nivel nacional e internacional.

Para cumplir eficientemente con la demanda, las startups peruanas de videoentrevistas asíncronas cuentan con capital humano especializado en desarrollo web en leguajes como PHP, Ruby on Rails, Python, NodeJS y especialistas en desarrollo móvil en lenguajes como Android, IOs y .NET.

Sin embargo, la industria peruana todavía está lejos de estar al nivel de sus grandes referentes a nivel mundial. Por ejemplo, los líderes mundiales, tales como la industria Norteamericana de videoentrevistas representada por Hirevue y TaketheInterview los cuales poseen un gran equipo de programadores que están enfocados en desarrollar sus aplicaciones, además cuentan con el apoyo privado de las empresas de tecnología más grandes del mundo como LinkedIn, Google, entre otros. Ello provoca que la industria peruana deba esforzarse más en términos de capital humano, inversión e innovación para poder sobrevivir y ser más rentable que sus competidores. Según (BCG, 2014) el Perú dentro de la región latinoamericana cuenta con más restricciones sobre el uso de internet esto incluye: (1) restricciones industriales, (2) restricciones individuales y (3) limitaciones

de información e infraestructura. La desfavorable situación de la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú se ilustra al contar con pocos programadores capacitados para la demanda que se requiere y también de pocos socios tecnológicos que fortalezcan el desarrollo del sector.

Por otra parte, el contexto económico proyecta mayores inversiones en empresas startup de tecnología pero sobre todo flujos a nivel global. Según el ministerio de la producción (PRODUCE, 2014) las empresas de tecnología participantes al concurso STARTUP Perú el número de participantes aumentó un 20% respecto a la primera convocatoria. Se pasó de 2.454 a 2.947 concursantes en el Perú se han incrementado en los últimos años del 2014 a 2015, el cual aún no son una parte importante del PBI, sin embargo son empresas con alta proyección y alto impacto.

En la región sudamericana según (OECD, 2013) Brasil posee una gama bastante completa de instrumentos de apoyo a la creación de startups, con mecanismos que acompañan su desarrollo desde su gestación hasta su expansión. Chile ha acumulado un aprendizaje interesante en el desarrollo del esquema de apoyo a las startups. Colombia diseñó en 2012 un nuevo instrumento, iNNpulsa Colombia, cuyo objetivo es ofrecer capital semilla y capacitación a los nuevos emprendedores.

En ese contexto, el Perú se vuelve un socio estratégico por la cercanía con Brasil. Ello incentiva a la creación y mejora de intercambio de información y experiencia. El Perú debe ahora prepararse a tal incremento en las transacciones comerciales de los consumidores nativos de internet que provienen de diversos países y por tanto, debe mejorar su infraestructura de comunicaciones e incrementar la capacidad de desarrollo de tecnología.

Es importante mencionar también, que un estudio de la consultora norteamericana Sarah White & Associates presentado en el 2013 confirma que la demanda de Early Adopters del reclutamiento a través de videoentrevistas aumentará en el 2015 hasta llegar ser Early Majority (Sara White Associates, 2013). Tal previsión se justifica por el incremento de startups de videoentrevistas asíncronas en los 5 continentes y por el hecho de que en los últimos años se han incrementado el número de profesionales que buscan recolocarse en diversas empresas. Es así que las empresas que requiere contar con los mejores talentos deben prepararse para poder contar con los mejores procesos de atracciones de talento, simples y eficaces. La industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú tiene el potencial no sólo para desarrollarse sino también para volverse reconocida e impactante tanto al nivel nacional como regional en la zona del Pacífico. De hecho, el Perú goza de grandes profesionales como principales usuarios de StackOverflow con alta reputación en la famosa plataforma de ayuda colaborativa en desarrollo de páginas web.

### **1.11 Conclusiones**

La tesis en mención utiliza el modelo secuencial de planeamiento estratégico más utilizado en Escuelas de Negocios y organizaciones público y privadas, esto permitirá plantear un sólido plan estratégico para la industria, además con los conceptos y definiciones utilizaremos un lenguaje común, con la finalidad que sea entendible por todos los lectores mediante el uso de conceptos iguales.

El dinamismo económico y emprendedor peruano es una oportunidad para el desarrollo de la industria en estudio. La creciente generación de Startups en otros países y el correspondiente auge de las tecnologías de información y teniendo un costo de energía eléctrico competitivo a nivel mundial, tienen el potencial para generar más desarrollos de



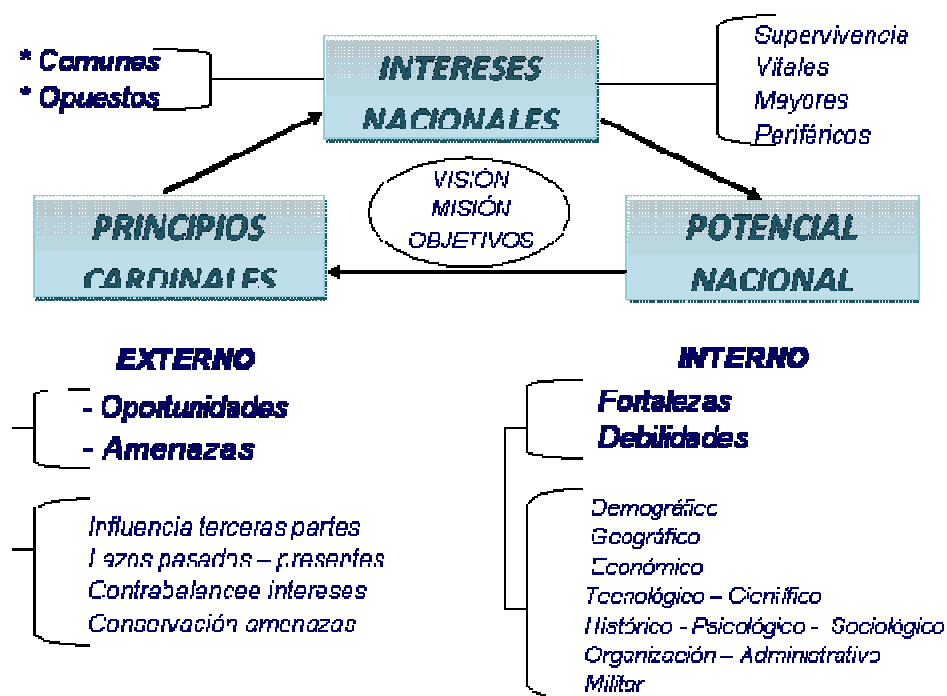
estos servicios para más clientes de la industria de videoentrevistas para los procesos de atracción de talento en Perú. El incremento de nuevos puestos de trabajo en Latinoamérica y el incremento de la población mundial, el cual cada vez hay mayor número de profesionales. Ello parece ser una oportunidad muy interesante para un país que cuenta con ventajas comparativas.

El Perú tiene que aprovechar su costo de energía eléctrica muy competitivo y explotarla para el beneficio de sus industrias nacionales. El desarrollo de un planeamiento estratégico permitirá que la industria de videoentrevistas de reclutamiento y selección del Perú pueda crecer y competir con los más grandes de la costa sudamericana del Pacífico en términos de infraestructura, tecnología, calidad de servicio y personal, que son los principales factores clave de éxito de una startup escalable de tecnología.

## Capítulo II: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis de los factores externos de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas que nos permitirá posteriormente el desarrollo e implementación de sus estrategias para el logro de la visión estratégica propuesta. Se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008) iniciando este proceso por: (a) Análisis tridimensional de las naciones; (b) Ventajas competitivas de las naciones; y (c) Análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). (Ver Figura 10).

FIGURA 10. TEORÍA TRIDIMENSIONAL DE LAS RELACIONES ENTRE LOS PAÍSES



Fuente: Adaptado de "El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2008

Los resultados de estos análisis servirán como insumos para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que permitirá especificar las oportunidades y amenazas del entorno, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) donde se identifican los factores claves de éxito y las estrategias para que el Subsector de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas compita de manera adecuada con sus similares de otros países considerados como su referente directo y Matriz de Perfil Referencial (MPR) comparará a la Industria de Videoentrevistas Asíncronas con los países definidos como el estándar ideal a alcanzar.

## **2.1 Análisis Tridimensional de los Países**

Según Hartmann (1978), las relaciones internacionales son todas aquellas interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información, e ideas a través de sus fronteras. Este análisis, junto con el planteamiento estratégico, evalúa las relaciones entre las naciones utilizando tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

### **2.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2015) tiene como prioridades nacionales mirando el largo plazo: (a) salud y educación, el gasto público de esta prioridad, si las tendencias se mantienen, en el 2021 tendría una participación de 6.2%, el cual sería mayor al 5.5% que presentaba en el 2010; (b) efectividad gubernamental, teniendo como referencia el índice del Banco Mundial, que se mide en el rango de 0 a 5 puntos, se observa que Perú para el 2021 alcanzaría el valor de 2.5, es decir, el Perú se ubicaría en el promedio mundial; (c) infraestructura, el cual tiene un

alto impacto en el crecimiento económico de los países; (d) ciencia y tecnología, el Perú no ha tenido una política adecuada de ciencia y tecnología, no se ha considerado la infraestructura ni los recursos para investigación en ciencias básicas ni aplicadas, no se ha incentivado a los científicos a quedarse en el país.. Todo ello se refleja en el pésimo coeficiente de invención.

La visión del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (CEPLAN, 2015), tiene como visión del Perú hacia el 2021, lo siguiente:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de Derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (CEPLAN, 2015).

Según (Acuerdo Nacional, 2015), se han aprobado 31 Políticas de Estado están agrupadas en cuatro ejes temáticos: (i) Fortalecimiento de la Democracia y Estado de derecho; (ii) Desarrollo en Equidad y justicia social; (iii) Promoción de la Competitividad del país; y (iv) Afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado. Cada

política de Estado tiene metas, indicadores y propuestas normativas al 2016 y 2021.

La industria de videoentrevistas asíncronas busca colocar al Perú en una posición de vanguardia en la región, a nivel tecnológico para la atracción de talento que permita una mejora de la productividad del Perú. La Matriz de Intereses Nacionales se muestra la intensidad del interés nacional peruano (ver Tabla 6).

TABLA 6. *MATRIZ DE INTERESES NACIONALES*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía nacional	* Chile		* Ecuador	* Argentina, * Brasil, * Bolivia, * Colombia.
2. Paz social		+ Argentina, + Brasil, + Bolivia, + Ecuador, + Colombia, + Chile		
3. Creación de bienestar		+ Argentina, + Brasil, + Bolivia, + Ecuador, + Colombia, + Chile		
4. Dinamización del País				* Chile, * Ecuador, * Colombia, * Panamá
5. Integración con el mundo			+ Argentina, + Brasil, + Bolivia, + Ecuador, + Colombia, + Chile	

6. Estabilidad y eficiencia política

+ Argentina,  
+ Brasil,  
+ Bolivia, \* Chile  
+ Ecuador,  
+ Colombia.

---

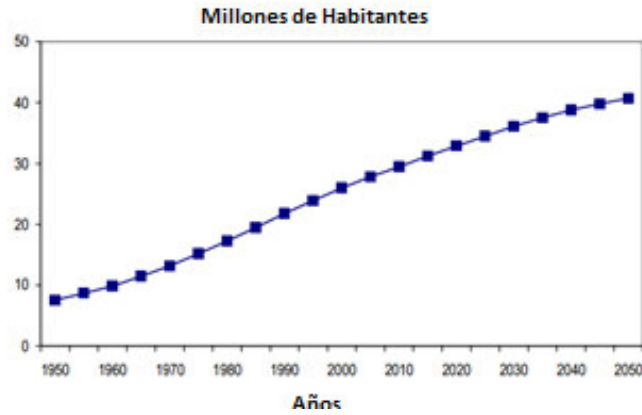
*Fuente:* +comunes, \*opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

### 2.1.2 Potencial Nacional

**Demográfico.** Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014a), al 30 de junio del 2014, el Perú contaba con 30 millones 814 mil 175 personas y residimos en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1 845 distritos, lo que lo convierte en el octavo país más poblado del Continente Americano. La población sigue creciendo a una tasa anual del 1,14%.

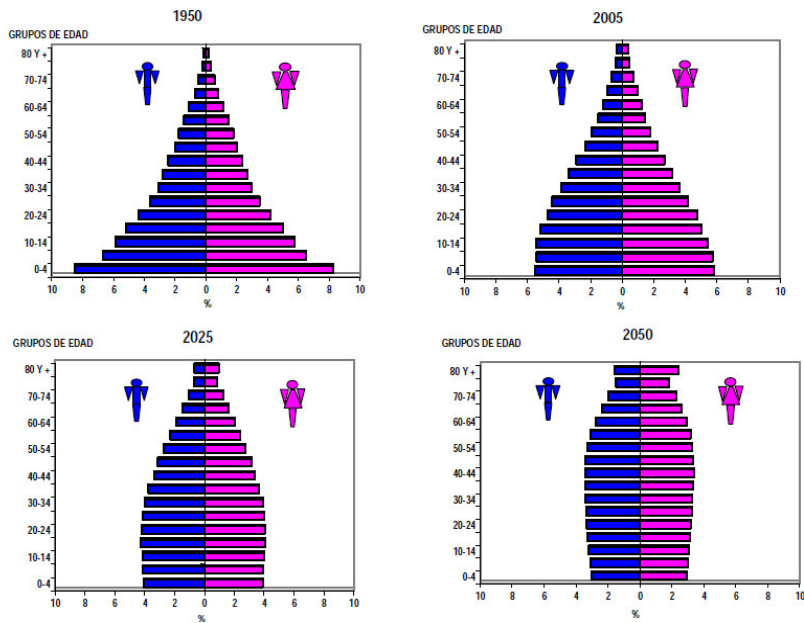
Además, se proyecta un crecimiento continuo de la población hasta los 33 millones de habitantes para el 2021 y hasta los 40 millones para el 2050. La fortaleza demográfica reside en el hecho que se proyecta que la tasa de fecundidad va a ir disminuyendo paulatinamente hasta el 1,9% en el 2050 y la esperanza de vida aumentando hasta los 79 años en el 2030, alineando al Perú con tendencias mundiales (ver Figuras 11 y 12).

**FIGURA 11.** CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TOTAL DEL PERÚ DESDE 1950  
HASTA EL 2050.



Fuente: Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/> (Visitado el 01-09-2015)

FIGURA 12. PIRÁMIDES DE POBLACIÓN DEL PERÚ.



Fuente: Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Las fortalezas demográficas son la fuerza laboral que representan el 61,7% de la población peruana y que el Perú es el quinto país con mayor población en Latinoamérica, lo que lo convierte en un atractivo mercado potencial. Como debilidad demográfica se tiene el incremento anual de la migración de peruanos hacia el extranjero.

**Geográfico.** La fortaleza del Perú reside en su ubicación estratégica dentro de la cuenca del Pacífico y en el centro de Sudamérica. Goza de un acceso fácil a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, lo cual, sumado a su participación en el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, la Unión Europea, entre otros; fomenta un vínculo favorable con los principales mercados mundiales.

Según (Pulgar, 1938) El Perú posee 8 regiones naturales de acuerdo a sus pisos altitudinales (ver Figura 13). Tenemos la Cordillera de Los Andes que dificulta la construcción de vías de acceso cortas interconectando las diferentes ciudades del Perú y facilitando el transporte por todo el país. El Perú se ubica en una zona de alto riesgo sísmico.

*FIGURA 13. MAPA DE LAS OCHO REGIONES NATURALES DEL PERÚ.*





Fuente: Tomado de “Mapa de las ocho regiones naturales del Perú,” por el Instituto Geográfico Nacional (IGP), 2012. Recuperado de <http://www.ign.gob.pe/>

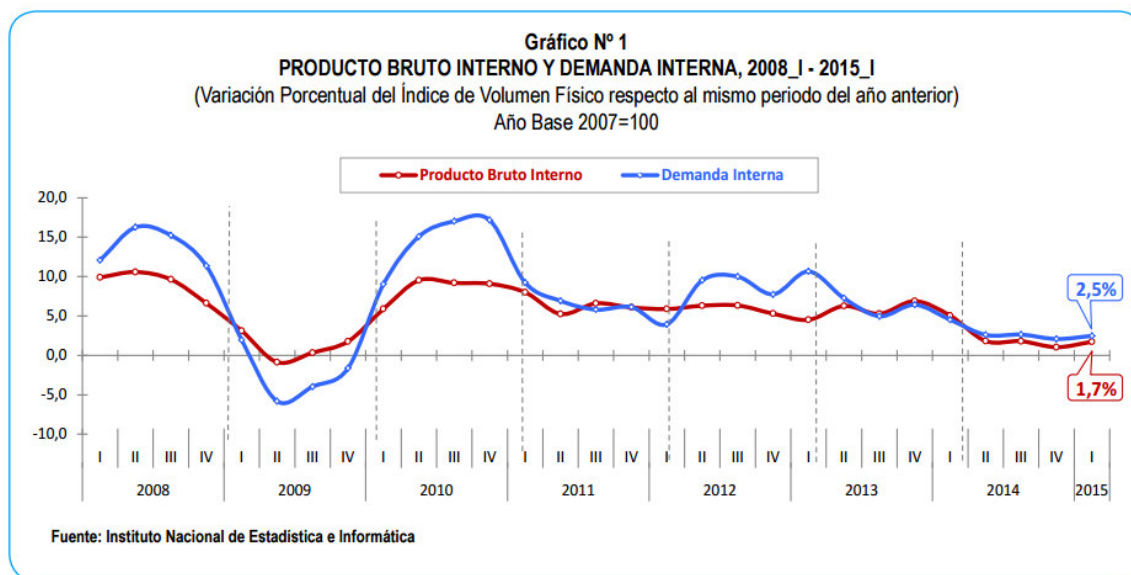
Las fortalezas geográficas son la accesibilidad que posee el Perú hacia los Estados Unidos y Sudeste Asiático, y como debilidad geográfica es el alto grado de dificultad para construir vías de acceso en la costa, sierra y selva.

**Económico.** El PBI solo crecería 2,5% en el I Trimestre del 2015 (ver Figura 14). Esta cifra representaría la menor tasa de expansión de la economía desde el 2010. Entre las razones que explican este resultado se identifican factores estructurales, la debilidad ante choques externos y la limitada capacidad de la política contra cíclica (expansiva en época de desaceleración) para impulsar una recuperación.

Al respecto, Jorge Chávez, ex presidente del Banco Central de Reserva del Perú (Diario Correo, 2015), señaló que el gobierno no ha sido capaz de agilizar el gasto de los

gobiernos regionales y locales. La fortaleza económica es el mayor crecimiento que el Perú tiene en la región latinoamericana.

**FIGURA 14. EVOLUCION DEL PBI DEL PERÚ VS. LA DEMANDA INTERNA.**



Fuente: Tomado del Banco Central de Reserva del Perú 2015

**Tecnológico-científico.** Según los datos publicados en el ranking iberoamericano Scimago Institutions Rankings (SIR, 2014), las instituciones con mayor impacto tecnológico en el Perú son: Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 285, Universidad Cayetano Heredia está en el puesto 393, el Ministerio de Salud está en el 402 y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 402. Las instituciones que posee conocimiento en innovación son Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 282, Universidad Cayetano Heredia está en el puesto 285, el Ministerio de Salud está en el 286 y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 286 y, por lo tanto contribuyen activamente a búsquedas tecnológicas y científicas. La debilidad es la poca investigación en tecnología y ciencia en el Perú.

***Histórico, Social y Psicológico.*** En el Perú existe una desintegración nacional debido a la diversa gama cultural y diferencias sociales. Según Cotler (1980), “la pluriculturalidad del Perú ha sido, en cierto modo, la de su exclusión en una sociedad en la que el poder está en una burguesía débil que se debe a la fuerza económica extranjera, adquiriendo, además, sus costumbres”.

Según (INEI, 2014), en cuanto a la seguridad, a nivel nacional urbano, para el año 2014, el 85,8% de la población de 15 y más años de edad percibe que en los próximos doce meses puede ser víctima de algún hecho delictivo. Para el semestre en análisis (Jul 2014 – Dic 2014) esta cifra es de 85,9%, mientras que en las ciudades de 20 mil a más habitantes es de 87,3%, y a nivel de centros poblados urbanos es de 82,0%. La fortaleza es la rica historia que posee el Perú y la debilidad es la creciente inseguridad ciudadana.

***Organizacional-administrativo.*** El Estado peruano está formado por tres tipos de gobierno: (a) Gobierno nacional, (b) Gobierno regional y (c) Gobierno local, también tiene tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial, también posee organismos autónomos como: (a) Jurado Nacional de Elecciones, (b) Oficina Nacional de Procesos Electorales, (c) Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, (d) Consejo Nacional de la Magistratura, (e) Tribunal Constitucional, (f) Ministerio Público Fiscalía de la Nación, (g) Defensoría del Pueblo, (h) Contraloría General de la República, (i) Superintendencia de Banca y Seguros y (j) Banco Central de Reserva del Perú . El Poder Ejecutivo es el encargado de la administración pública junto con las entidades que la conforman. Sin embargo, en los últimos años la gestión pública se ha caracterizado por ser burocrático y corrupto, lo cual representa una debilidad en este aspecto para el Perú. La gobernabilidad es un aspecto importante señalado por el Centro Nacional de Planeamiento

Estratégico (CEPLAN), puesto que lo considera fundamental para el desarrollo del país. El mismo lo define como:

Una de las herramientas más importantes para crear un entorno favorable al desarrollo de mejores condiciones de vida para las personas; es la democracia, la cual contribuye a afianzar el Estado de derecho y la cohesión social, así como garantizar el crecimiento económico con equidad (CEPLAN, 2011).

Según el Banco Mundial (2013) los indicadores de gobernabilidad en el Mundo presentan seis dimensiones: (1) voz y rendición de cuentas, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de 0,04, empeorando respecto al año 2008 que se obtuvo 0,10; (2) estabilidad política y ausencia de violencia, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de -0,77 mejorando respecto al año 2008 que se obtuvo -0,90; (3) efectividad del gobierno, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de -0,14, mejorando respecto al año 2008 que se obtuvo -0,36; (4) calidad regulatoria, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de 0,45, mejorando respecto al año 2008 que se obtuvo 0,35; (5) estado de derecho, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de 1,74, mejorando respecto al año 2008 que se obtuvo 1,80 y (6) control de la corrupción, el puntaje de gobernanza del 2013 fue de -0,44, mejorando respecto al año 2008 que se obtuvo -0,20. La fortaleza actual es la mejora de la gobernanza del Perú lo que genera confianza en el inversionista nacional e internacional.

**Militar.** Las fuerzas militares de la República del Perú son las siguientes: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Estas se encuentran coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA, 2010), el cual pertenece al Ministerio de Defensa. El aspecto militar en el país constituye una debilidad, dado que las Fuerzas Armadas no cuentan con un presupuesto adecuado para

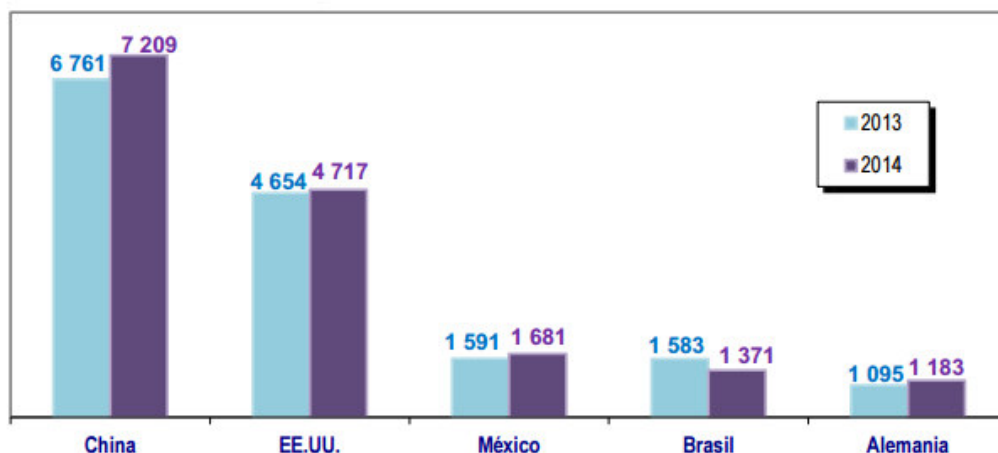
la modernización de sus equipos. Asimismo, de acuerdo con el ranking de fortaleza militar (Globalfirepower, 2015), el Perú figura entre los 51 principales países. La fuerza de combate de Perú es de más de 100 000 con equipos procedentes de Estados Unidos, Rusia, China y otros lugares. La fortaleza es tener la soberanía nacional dentro de los 51 países a nivel mundial y lo que conlleva a una estabilidad de la seguridad nacional de las empresas en Perú.

### **2.1.3 Principios Cardinales**

De acuerdo con Hartmann, los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presente, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos. Estos cuatro principios permiten identificar las oportunidades y amenazas del Perú.

***Influencia de terceras partes.*** Teniendo en cuenta los reportes publicados por la SUNAT (2015), en lo que concierne a la importación para el consumo en el Perú, en periodo del año 2014, China tuvo una participación del 26.20% del total de las importaciones, mientras que EEUU 17.2%, México 6.1%, Brasil 5%, y Alemania 4.3% (ver Figura 15).

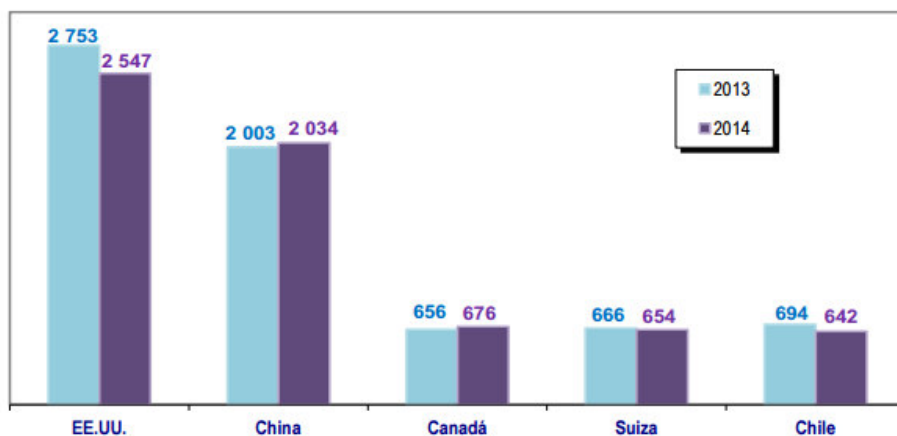
*FIGURA 15. IMPORTACIÓN DE PERÚ.*



Fuente: Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática Perú 2014

De las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales del Perú en el 2014; el 18,1% fueron enviadas a EEUU, el 14,5% a China, el 4,8% a Canadá y el 4,65% a Suiza (ver Figura 16). La amenaza es la disminución de las exportaciones y el posicionamiento comercial a nivel mundial.

*FIGURA 16. EXPORTACION DE PERÚ.*



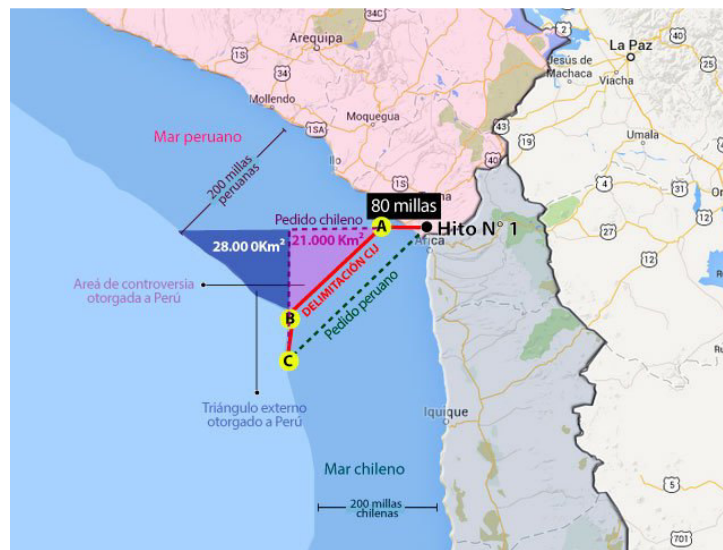
Fuente: Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática Perú 2014

*Lazos pasado - presente.* Perú y Chile en el año 2014 lograron cerrar la controversia

de la delimitación marítima en el Océano Pacífico, cuyo origen se remonta a mediados de los años 1980. El conflicto había sido presentado ante la Corte Internacional de la Haya y el 27 de enero del 2014 se dio el fallo limítrofe, en el cual tanto Perú y Chile resolvieron pacíficamente la controversia, lo que contribuirá las relaciones bilaterales entre Perú y Chile (ver Figura 17).

Sin embargo, en el mes de febrero del 2015 se reveló un caso de espionaje de Chile hacia la fuerza naval del Perú, en el cual dañó las relaciones bilaterales, retirando sus respectivos embajadores. Este problema luego de varios comunicados consulares y conversaciones entre los presidentes de estado, se terminó luego que el gobierno de Chile ofreció de “manera explícita” satisfacciones al Perú el caso de espionaje en la Marina de Guerra de nuestro país. La amenaza es generar un enfrentamiento futuro con Chile.

**FIGURA 17. DELIMITACION MARITIMA PERU-CHILE.**



Fuente: Tomado del Ministerio de Relaciones Exteriores Perú 2015

**Contrabalance de intereses.** Perú y Chile tienen planificado trabajar en una agenda

de integración en todos los ámbitos, información que ha sido corroborada por ambos presidentes.

Con Brasil, se comparte una frontera común de 3 000 kilómetros conectados por tres carreteras interoceánicas (norte, centro y sur). Entre ambos países se tienen proyectos de integración logística y energética, así como de cooperación en el sector de educación, ciencia y tecnología y desarrollo social. El comercio entre ambos países pasó de 2 900 millones de dólares en el 2010 a 3 600 millones en el 2011; convirtiéndolo a Brasil en el tercer mayor socio comercial del Perú. Ello corrobora que ambos países comparten intereses comunes en lo que concierne al incremento del comercio entre los mismos (Boletín Perú-Brasil, 2012).

La Comunidad Andina de Naciones (CAN), acuerdo firmado en Cartagena en 1969 con Bolivia, Ecuador y Colombia, tiene como finalidad alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo entre dichos países. Mientras que en 1970, el comercio entre los países andinos era de 75 millones de dólares, en el 2009 sumó un total de 5 774 millones de dólares. Asimismo, las exportaciones intracomunitarias manufactureras subieron más de 143 veces, al pasar de 32 millones de dólares en 1970 a 4 602 millones de dólares en el 2009 (MINCETUR, 2011). Lo cual demuestra el contrabalance de intereses que se logra alcanzar con la Comunidad Andina entre sus países miembros.

La Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) es el organismo de ámbito regional que tiene como objetivo construir una identidad y ciudadanía sudamericana, al igual que desarrollar un espacio regional integrado. Como proyecto de integración regional, UNASUR tiene como objetivo construir de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus integrantes los



cuales son: (a) Argentina, (b) Bolivia, (c) Brasil, (d) Chile, (e) Colombia, (f) Ecuador, (g) Guyana, (h) Paraguay, (i) Perú, (j) Surinam, (k) Uruguay, y (l) Venezuela.

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) consolida el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico, a través del intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes. Los integrantes son: (a) Australia, (b) Brunéi, (c) Canadá, (d) Indonesia, (e) Japón, (f) Corea del Sur, (g) Malasia, (h) Nueva Zelanda, (i) Filipinas, (j) Singapur, (k) Tailandia, (l) Estados Unidos, (m) China, (n) Hong Kong, (o) China, (p) México, (q) Papúa Nueva Guinea, (r) Chile, (s) Perú, (t) Rusia, y (u) Vietnam.

La Cumbre América del Sur-Países Árabes (ASPA) tiene como objetivo impulsar el intercambio económico, cultural, tecnológico y comercial entre los países de UNASUR y Liga Árabe. El ASPA logró en poco tiempo avances relativos en algunas áreas específicas, bajo un programa de trabajo regular. Según Vagni (2009) falta un genuino acercamiento entre UNASUR por la falta de un plan de acción unificado y la Liga Árabe por las divergencias políticas. Los países miembros son: (1) Argelia, (2) Bahrain, (3) Comoras, (4) Egipto, (5) Emiratos Árabes Unidos, (6) Iraq, (7) Jordania, (8) Kuwait, (9) Líbano, (10) Libia, (11) Mauritania, (12) Marruecos, (13) Omán, (14) Palestina, (15) Qatar, (16) Arabia Saudí, (17) Somalia, (18) Sudán, (19) Siria, (20) Túnez, (21) Yemen, (22) Yibuti, (23) Argentina, (24) Bolivia, (25) Brasil, (26) Chile, (27) Colombia, (28) Ecuador, (29) Guyana, (30) Paraguay, (31) Perú, (32) Surinam, (33) Uruguay, y (34) Venezuela. La oportunidad que tiene el Perú con todos los tratados y convenios mencionados es fortalecer las relaciones en la CAN, UNASUR, APEC, ASPA entre el Perú y los principales miembros de cada uno de los organismos internacionales. La oportunidad

es incrementar nuestra presencia comercial en los diferentes grupos internacionales a nivel nacional.

**Conservación de los enemigos.** Además de considerar a Chile como un enemigo, el Perú, a su vez, puede tomarlo como un referente a seguir en lo que concierne al nivel de competitividad. En el Ranking de competitividad global publicado en el 2011, Chile alcanza el puesto 33, mientras que Perú se ubica en el puesto 65 (Foro Económico Mundial, 2015). La amenaza es que Chile aproveche la diferencia de competitividad con el Perú e incremente la brecha de la misma.

## **2.2 Análisis de Competitividad del País**

El diamante de la competitividad nacional (Porter, 1990), que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se utilizará para realizar el análisis de competitividad del sector de videoentrevistas asíncronas. Los determinantes se encuentran constituidos por: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas.

### **2.2.1 Condiciones de los factores**

El Perú es un país que cuenta factores que le otorgan ventajas comparativas, sin embargo, los siguientes factores a analizar frenan el desarrollo y crecimiento macroeconómico que enfrenta el país a la fecha:

**Recursos humanos.** En el 2015, la fuerza laboral del Perú es de carencia de profesionales y técnicos que puedan satisfacer la demanda laboral. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), este escenario se ve reflejado en que casi siete de diez empleos “top” no se ven atendidos por la actual oferta laboral. El 67% de los puestos laborales top no encuentran un correlato con la oferta laboral vigente. En el

Perú, tenemos un grupo de profesionales que están estudiando cosas que no son requeridas por el mercado laboral, y por otro lado, cuando se sale a buscar profesionales en ciertos temas no encuentra.

**Disponibilidad del capital.** El sistema bancario peruano es sólido, según informó el presidente de la Asociación de Bancos (ASBANC, 2015), la colocación de créditos crecería entre 13% y 15% en 2015, el avance de los créditos bancarios se dará en un contexto de mejoras económicas. Asimismo, será impulsado por el segmento de préstamos de consumo. Proyectó, también, que habrá un retroceso en la morosidad debido a que las personas están tomando más conciencia de lo que significa endeudarse.

En el mes de abril del 2015, ASBANC indicó los resultados de colocación de créditos por sector económico, el cual tenemos como resultado que el sector de manufactura tuvo una participación del 25,7% en lo que concierne al acceso al crédito, seguido del sector de electricidad, gas y agua con 23,0% y el 13,9% del sector comercio.

**Infraestructura física.** La misma es deficiente en el Perú, además, es responsabilidad del Estado mejorarla, sin embargo no puede realizar todas las inversiones necesarias que requiere el país, por lo que necesita del apoyo del sector privado. Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC, 2014) reportaba que el sistema nacional de carreteras (SINAC) tenía una totalidad de 165 466 kilómetros de carreteras, mientras el territorio peruano es de 1 285 216 km<sup>2</sup>. Ello es un valor muy bajo si se compara con la infraestructura con la que disponen países desarrollados. Cabe resaltar que el 13% del total del SINAC se encuentra pavimentada, el 87% se encuentra no pavimentado.

La longitud de la red ferroviaria de nuestro país es de 1 928 kilómetros, de este total, el 87,6% corresponde a infraestructura ferroviaria pública y 12,4% es de titularidad privada.

**Infraestructura tecnológica.** La cual está subdesarrollada, no se invierte lo suficiente en la modernización de la maquinaria de las industrias. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones manifestó en setiembre del 2014 que el tendido de 13 500 km de fibra óptica en el Perú ampliará la cobertura del servicio de Internet a 22 capitales de región y 180 capitales de provincia. Se concluye que el Perú tiene como prioridad para lograr la inclusión digital de los peruanos menos favorecidos con la colaboración todas las empresas y los organismos vinculados al sector.

### **2.2.2 Condiciones de la demanda**

Porter (2009) indicó que las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que la de sus rivales extranjeros. Asimismo Porter (2009) señaló que los factores que manifiestan la evolución de la demanda interna son: (a) el mayor acceso al crédito de consumo, (b) el darse cuenta de que el mercado ofrece más productos y marcas, (c) la mayor exigencia de calidad en los productos y servicios, y (d) un mayor poder adquisitivo.

### **2.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Porter (2009) indicó que “la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva”. Sin embargo el Perú presenta ausencia de rivalidad nacional en diversos sectores, lo cual impide la innovación en las empresas que están presentes en los mismos.

Según los datos publicados en el ranking de competitividad global (Foro Económico Mundial, 2015), el Perú ocupó el puesto 65 del ranking, de un total de 143 países en el

periodo 2014 – 2015, el foro económico mundial opina de los resultados de Perú lo siguiente:

A pesar de la caída de cuatro posiciones, Perú sigue en la mitad superior de la clasificación. Las preocupaciones sobre el funcionamiento de las instituciones (118), junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación (134) y adopción tecnológica (92), explican el descenso del país. El año pasado se destacó un cierto agotamiento de las fuentes de ganancias de competitividad del país en los últimos años.

El país tiene como fortaleza el desempeño macroeconómico (21) y altos niveles de eficiencia en el mercado de bienes (53), financiero (40), y de trabajo (51), a pesar de la rigidez en las prácticas de contratación y despido (130).

Aunque Perú recientemente se ha beneficiado de un fuerte crecimiento gracias al aumento del precio de los minerales, aún debe construir su resiliencia (para ser menos afectado por las fluctuaciones externas) abordando sus mayores retos de larga duración.

El país necesita fortalecer sus instituciones públicas (127) mediante el aumento de la eficiencia del gobierno (116), luchar contra la corrupción (103), y mejorar la infraestructura (88). Además, desarrollar la capacidad para generar y utilizar el conocimiento y así diversificar la economía hacia actividades más productivas y que requerirán elevar la calidad de la educación (134), ya que aún no es capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante; también impulsar la adopción de tecnología (92), que incluye una mayor aceptación y uso de las TIC (101); y elevar su capacidad de innovación (117), que sigue siendo

baja. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos. (Foro Económico Mundial, 2015)

Según (IMD, 2015), el Perú por cuarto año consecutivo muestra retrocesos en el índice de competitividad mundial del 2011, ubicándose en el puesto 54 de un total de 59 países, lo que refleja una carencia de políticas de largo plazo que impulsen la competitividad del Perú. Según (D'Alessio, 2015) el Perú para incrementar la competitividad local es necesario poner en marcha una seria reforma estructural que incluya al sector educación y cierre la brecha de infraestructura en servicios básicos y tecnológicos, a fin de dinamizar la productividad nacional. La economía peruana mucha informalidad, lo cual propicia las prácticas de lavado de activos y falsificación, lo que no es beneficioso el Perú.

#### **2.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Para generar una ventaja nacional en el Perú, es necesaria la presencia de los sectores relacionados y de apoyo de las industrias, los cuales tienen que ser regional e internacionalmente competitivos. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2004), las exportaciones peruanas más importantes se dieron en los sectores tradicionales más que en los no tradicionales, las cuales no aportan valor agregado al no poseer gran actividad industrial (ver Tabla 7). Actualmente no existe una ley que promueva la generación de clústeres en el Perú y sin políticas necesarias para impulsar los clústeres más importantes del Perú, la competitividad del país no crecerá.

En la Figura 18 se puede apreciar los clúster del Perú internacionalmente competitivos y los clúster afines a ellos. Se puede afirmar que en el Perú existe una gran variedad de clúster potenciales. Resaltando fundamentalmente a dos sectores: (a) joyería y

metales preciosos, y (b) minería y fabricación de metales.

**TABLA 7 EXPORTACIONES FOB SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS**

Sector	2014 US\$ Millones
Tradicional	26 531
Minero	19 244
Petróleo y gas natural	3 434
Pesquero	1 726
Agropecuario	843
No Tradicional	11 630
Agropecuario	4 172
Textil	1 795
Químico	1 505
Pesquero	1 184
Sidero –metalúrgico	1 049
Minería no metálica	662
Metal-mecánico	582
Maderas y papeles	414
Varios	222
Pieles y cueros	40
Artesanías	1

*Fuente.* Tomado de “Resumen de exportaciones,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/>

### **2.2.5 Influencia del análisis de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas**

El análisis competitivo de las naciones de Porter (2009) permite determinar las fortalezas y debilidades de un país, las cuales se podrían convertir en ventajas competitivas

si se orientan al desarrollo y crecimiento de la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú.





Asimismo, el país tiene un incremento anual de la migración de peruanos hacia el extranjero, existe un alto grado de dificultad para construir vías de acceso en la costa, sierra y selva, hay poca investigación en tecnología y ciencia en el Perú y la inseguridad ciudadana se ha incrementado en los últimos años. Dentro de las oportunidades encontradas, se tiene que el Perú cuenta con la posibilidad de fortalecer las relaciones en la CAN, UNASUR, APEC, ASPA entre el Perú y los principales miembros, finalmente, el país requiere evitar sus amenazas identificadas como la disminución de las exportaciones y el bajo posicionamiento comercial a nivel mundial, el enfrentamiento militar con Chile y que Chile aproveche siga incrementando la diferencia de competitividad con el Perú, con ello beneficiaría directamente a la industria de videoentrevistas asíncronas

### **2.3 Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación de los factores externos se realizará con un enfoque integral y sistemático. Se evaluarán las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, y competitivas (D'Alessio, 2008). Es importante el reconocimiento de estos factores para identificar las oportunidades y las amenazas existentes en la industria. El análisis tridimensional de las naciones y las conclusiones relacionadas con la Industria Videoentrevistas Asíncronas así como el análisis competitivo del Perú y sus conclusiones con relación a la Industria de Videoentrevistas Asíncronas se encuentra a continuación.

#### **2.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

*Estabilidad política.* El sistema político del Perú está organizado como una república presidencialista de representación democrática (Presidencia del Consejo de Ministros, 2015). Según el Jurado Nacional de Elecciones, los partidos políticos inscritos en el 2015 son: (1) Acción Popular, (2) Alianza para el Progreso, (3) Democracia Directa,

(4) El Frente Amplio por Justicia, (5) Vida y Libertad, (6) Fuerza Popular, (7) Partido Aprista Peruano, (8) Partido Democrático Somos Perú, (9) Partido Humanista Peruano, (10) Partido Nacionalista Peruano, (11) Partido Político Orden, (12) Partido Popular Cristiano-PPC, (13) Perú +, (14) Perú Patria Segura, (15) Perú Posible, (16) Restauración Nacional, (17) Siempre Unidos, (18) Solidaridad Nacional, (19) Todos por el Perú, (20) Unión por el Perú y (21) Vamos Perú. Ollanta Humala Tasso, actual presidente del Perú y perteneciente al partido de Gana Perú, afirmó ciertas posiciones socialistas y su afiliación por el gobierno de Venezuela. Sin embargo, el gobierno de Humala ha mantenido la estabilidad política (y económica) que existía en el Perú desde hace unos años.

*Regulaciones gubernamentales.* El Perú con el fin de desarrollar el “Diseño de la Política Nacional de Emprendimiento en el Perú”, el Ministerio de Producción (PRODUCE) junto a la Corporación Andina de Fomento (CAF) – Banco de América Latina, ha convocado a la consultora internacional PRODEM, y a la Universidad del Pacífico como consultor local. Esta consultoría se desarrollará a través de diversos Focus Groups. La Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP) participa junto a distintas organizaciones, incubadoras de negocio y servicios educativos al emprendedor, con el fin de desarrollar una propuesta de política pública transversal que sirva de solución para las barreras que los emprendedores atraviesan en sus distintas etapas.

El Decreto Supremo N. 071-2013-EF de Normas de Implementación y Funcionamiento de Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología aprobado en Abril del 2013, tiene como objetivo de establecer las disposiciones legales para la implementación y el funcionamiento del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC) y las funciones del Grupo de Trabajo creado mediante la Vigésima

Cuarta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, así como los criterios para la asignación de los recursos del fondo.

*Legislación laboral y medioambiental.* La industria de videoentrevistas asíncronas es una de las industrias que presenta mucha demanda de profesionales informáticos, los cuales deben innovar constantemente para mejorar las entrevistas tradicionales.

En el Perú, el 34,3% de la población económicamente activa, trabaja jornadas superiores a las 50 horas a la semana, y un 19,4% tiene jornadas de 30 horas o menos a la semana, además, la relación entre el salario mínimo versus el salario de mínimo de subsistencia es inferior a uno.

*Burocracia.* El reporte Doing Business (Banco Mundial, 2015a) refleja el grado de cuán fácil es establecer y operar un emprendimiento en 185 países. En el 2015, el Perú ocupa el puesto 35 en este ranking, mejorando 7 puestos respecto al reporte del año anterior que estaba en el puesto 42. Así el Perú se encuentra en un nivel de facilidad de emprendimiento que es comparable con el de Chile (41) y Colombia (34). Según este reporte, el Perú tiene sus fortalezas la obtención crediticia (12) y el registro de propiedades (26). Sus debilidades son imponer contratos (100) y empezar un negocio (89).

*Tratados de Libre Comercio (TLC).* En el 2012, el Perú firmó el TLC con la Unión Europea (UE). Este TLC es el doceavo acuerdo bilateral que tiene Perú con sus socios comerciales en el mundo. En la siguiente Tabla 8 se muestran los TLC del Perú. En adición a estos tratados, el Perú también mantiene otras relaciones comerciales como una unión arancelaria con los miembros de la Comunidad Andina y un acuerdo marco con los miembros de MERCOSUR. La finalidad de estos acuerdos y tratados es eliminar las

barreras arancelarias entre los países, para liberalizar el comercio internacional, incrementando las importaciones y exportaciones y logrando así un mayor crecimiento económico.

*Corrupción.* En el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (OTI, 2014), el Perú ocupa el puesto 85 (de 174). Con 38 puntos de transparencia, la corrupción produce resultados ineficientes y no económicos. La falta de transparencia en licitaciones y en el uso de fondos públicos es un desafío para la sociedad peruana. Como consecuencia de la lucha contra la corrupción en el sector público, se estableció la Ley N° 29542 de Protección al Denunciante en el Ámbito Administrativo.

TABLA 8 *TRATADOS DE LIBRE COMERCIO DEL PERÚ*

País	Fecha de la Firma
Canadá	29 de Agosto del 2008
Chile	22 de Agosto del 2006
China	28de Abril del 2009
Costa Rica	01 de Junio del 2013
European Free Trade Association (EFTA)*	14 de Julio del 2010
Unión Europea	26 de Junio del 2012
Japón	31 de Mayo del 2011
México	06 de Abril del 2011
Panamá	25 de Mayo del 2011
Singapur	29 de Mayo 2008
Corea del Sur	14 de Noviembre del 2011
Tailandia	16 de Noviembre del 2006
Estados Unidos	12 de Abril del 2006

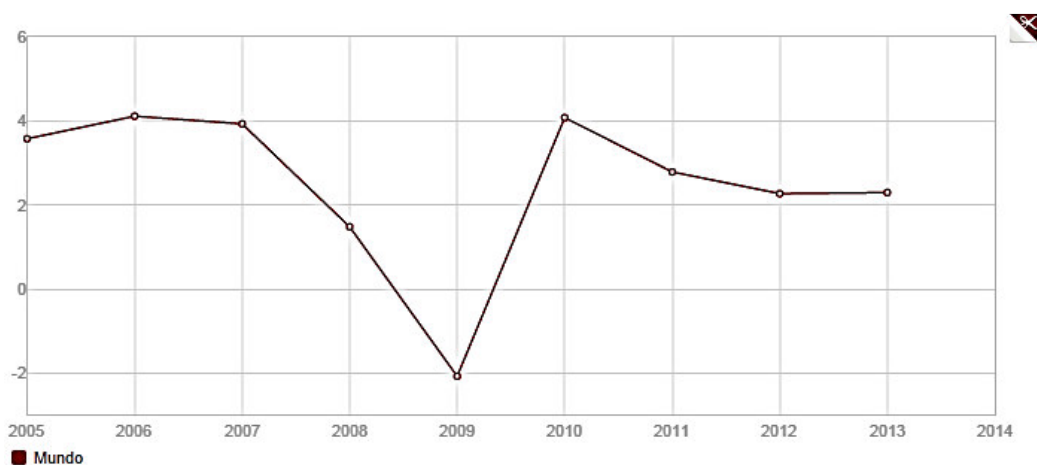
*Fuente:* Tomado de “Information on Perú,” por la Organización de Estados Americanos (OEA), 2015. Recuperado de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_e.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_e.asp)

\*EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza

### 2.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

*Situación de la economía mundial.* Según el (Banco Mundial, 2015b) el producto bruto interno (PBI) del mundo, es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía mundial más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos, en los años 2011 y 2012 ha habido una ligera caída en el crecimiento del PBI, a partir del 2013 se hubo crecimiento del PBI (ver Figura 19).

FIGURA 19. PBI MUNDIAL HISTÓRICO.



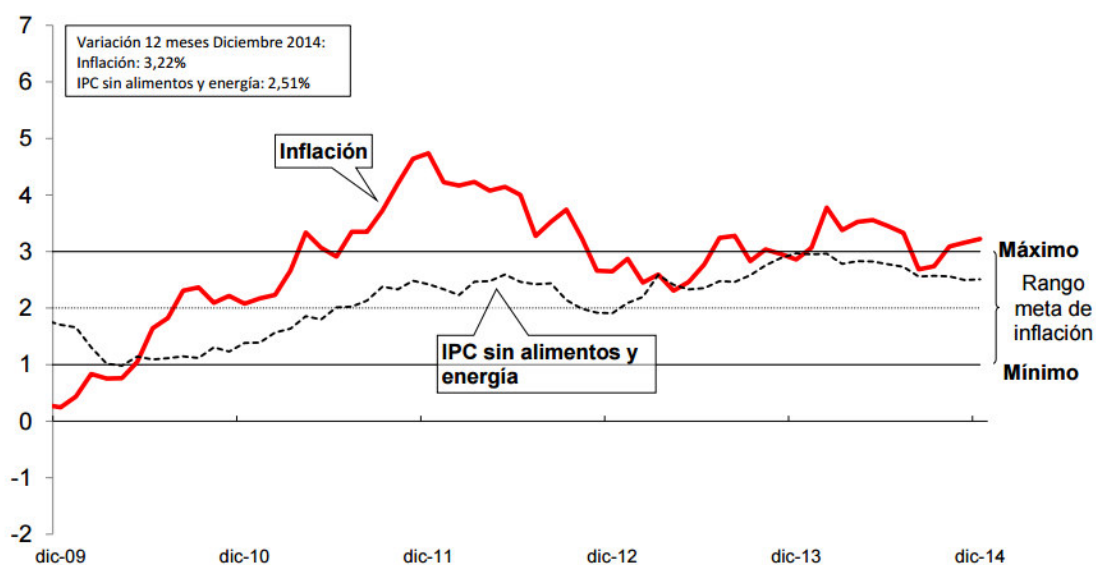
Fuente: Banco Mundial 2014

*Situación económica del Perú.* La economía peruana, en los últimos años, ha experimentado la disminución de su porcentaje de crecimiento con tasas de crecimiento del PBI que en algunos años han superado el 8%, sustentados fundamentalmente en la participación de la inversión privada, especialmente aquella dirigida al desarrollo de productos y actividades orientadas para el consumo de los mercados externos. Sin embargo existe debilidad de la economía peruana debido a choques económicos externos y la limitada capacidad política contra cíclica, además la caída de precios de las materias primas

y la baja cotización de los metales podría afectar negativamente a la balanza comercial.

*Tasa de inflación y devaluación.* Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015), En el año 2014, la inflación peruana en promedio anual ha sido de 3,22%, el cual se encontró fuera de control del rango meta de inflación del BCRP (1% - 3% anual), sin embargo, a nivel Latinoamericano, en el año 2015, el país lideraría el crecimiento y registraría la inflación más baja con 2,0 (ver Figura 20).

**FIGURA 20. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN.**



Fuente: Banco Central de Recerva de Perú 2014

Según (BCR, 2015) En Junio del 2015, tipo de cambio subió a S/. 3,168, nuevo máximo de más de seis años por una demanda de dólares de inversores extranjeros y bancos en medio de un avance global de la divisa debido a las preocupaciones por la crisis de deuda de Grecia. El tipo de cambio subió 0,16%, a S/. 3,169, su mayor nivel de cierre desde las S/. 3,173 del 30 de marzo del 2009. El 18 de junio del 2015, el tipo de cambio terminó en las S/. 3,164. Con el resultado de la jornada, el tipo de cambio subió 0,41% en la

semana y acumula un incremento del 6,34% en lo que va del año.

*Riesgo país.* El riesgo país de Latinoamérica (EMBI Latam) fue de 394 puntos porcentuales. Subió cuatro puntos frente a la sesión anterior ajustada después del cierre. Perú sigue con el riesgo país más bajo de la región. El riesgo país de Perú aumentó seis puntos básicos a 1.84 puntos porcentuales, según el EMBI+ Perú calculado por JP Morgan.

### **2.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

*Evolución Demográfica.* Una de las ventajas comparativas del Perú es tener una población joven y trabajadora (Porter, 2010). La parte de la población peruana, dentro del rango de 15 a 65 años, sigue expandiéndose continuamente desde el año 1968 en el que representó un 52% de la población total. En el año 2011, se confirma una participación del 64% de la población total en este rango de edad. A su vez, la población total también sigue incrementándose. En 1960 había 9.9 millones de peruanos. Para el año 2011, se estima una población total de 29 millones 798 mil habitantes (INEI, 2011a). Al 2014, La población en el Perú al 30 de junio de este año asciende a 30'814,175 habitantes, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). De ese número de habitantes, 15 438 887 son varones y 15 375 288 son mujeres. Cabe indicar que hasta el 2007, el número de personas en nuestro país era de 28 220 764. Según el Censo de Población del año 2007, el 74% de la población se encontraba asentada en el área urbana y 24% en el área rural, mientras que en el año 1940 la población urbana era el 35% del total, lo que evidencia una fuerte tendencia migratoria a las zonas urbanas de las ciudades, en detrimento al desarrollo de las zonas rurales (INEI, 2014a).

*Migración.* Según (INEI, 2013), En el período 1990 al 2012 se estima que el número de peruanos en el exterior, alcanzó la cifra de 2 millones 572 mil 352 peruanos, que



registraron su salida y no han retornado al país. Dicha cifra de peruanos en el exterior representa el 8,5% del total de habitantes proyectados al 2012 en el Perú. En el país, en los últimos años se observa un crecimiento importante de la migración de peruanos al exterior. Los nacionales salen por los diferentes puntos de control migratorio hacia regiones del mundo como Norteamérica, Europa, Asia y países vecinos de Sudamérica. Cabe mencionar que la crisis europea significa una oportunidad para el Perú también en términos de desarrollo del capital humano. La llegada de profesionales españoles de alta calificación incrementa la disponibilidad de mano de obra. El gobierno y el sector privado tienen que aprovechar la ocasión para atraer y retener los talentos extranjeros, sobre todo si cuentan con estudios de diseño y programación para poder integrarlos a la industria en estudio.

*Educación.* El índice de analfabetismo del Perú se encuentra en un 7%, un nivel muy por encima del aceptado mundialmente que califica al analfabetismo por debajo del 4% de la población. La población universitaria en el país llega a unos 782 970 estudiantes de pregrado y 56 358 de posgrado en febrero 2012 (INEI, 2011b). Existen 133 universidades en Perú, de las cuales la mayoría (82) son privadas. Cabe resaltar también que el pueblo peruano afronta restricciones económicas que frenan el acceso a la educación, recurso clave para el desarrollo socio-económico.

La carrera más popular es la de derecho, con unos 62 282 alumnos matriculados en el 2010, mientras que las ciencias de ingeniería están representadas con 34 967 alumnos (ingeniería civil), 26 496 (ingeniería industrial) y 21 993 (ingeniería de sistemas), ocupando los puestos número cuatro, siete y ocho, respectivamente, en la popularidad de carreras.

*Pobreza (extrema).* Progresos significativos se realizaron en el campo de la pobreza. El coeficiente de Gini, que mide la desigualdad de ingresos dentro de una sociedad, el país

obtuvo 45,3 puntos (Banco Mundial, 2014b). La relevancia de la pobreza se refleja en sus graves consecuencias en otros campos importantes, como es el acceso a la educación o en los conflictos sociales. Estos últimos influyen, a su vez, en la estabilidad política de los gobiernos.

*Responsabilidad Social.* Perú cuenta con la ONG Perú 2021 que surge como una iniciativa que busca concientizar a los empresarios frente a los momentos difíciles por los que atravesaba el Perú en 1992, donde se vivía un contexto de violencia política creciente y desorden. En ese momento de pesimismo generalizado, un grupo de jóvenes empresarios decidió unirse para trabajar en un proyecto de apoyo y liderazgo para el Perú. Desde Perú 2021, se viene difundiendo la necesidad de que las empresas incorporen la Responsabilidad Social (RS), como metodología de gestión. Ella constituye el medio por el cual los empresarios puedan participar activamente en el Desarrollo Sostenible del país y del mundo.

#### **2.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La mejora de la tecnología y destrezas genera “mayor productividad, mejores tasas de rendimiento económico y a la larga niveles de vida más altos para los individuos” (Gill, Guasch, Maloney, Perry, y Schady, 2005, p. 8).

*Conocimientos de tecnología.* Los principales leguajes de programación tienen grupos activos en Perú como PHP Perú con 842 integrantes, Ruby Perú tiene 1 260 integrantes, El grupo Lima JS tiene 324 seguidores. Según el ministerio de trabajo (MINTRA, 2010) contábamos con 13 316 ingenieros industriales y sistemas y 14 618 psicólogos colegiados.

Hay Startups como HackSpace el cual es un espacio que busca crear un camino

hacia el empoderamiento tecnológico, mediante intercambio de conocimientos, aprendizaje a través del juego y aprendizaje haciendo. Hackspace tiene como aliados a Startup Perú, Red FabLab, Bongo.US y Crealo.

Devacademy.com es una Startup que brinda clases online en vivo por streaming sobre desarrollo de software y también retiro de desarrollo de software. Experimenta un fin de semana diferente, muy intenso en aprendizaje y experiencias. Aprende sobre desarrollo web Frontend y Backend de manera ágil aplicando buenas prácticas de desarrollo.

*Inversión en I+D.* Un indicador de cuán innovadora puede ser una sociedad, es el número de patentes solicitadas y concedidas. En el 2011, se solicitaron 1 204 patentes en Perú, de los cuales sólo 39 fueron solicitados por residentes peruanos. En el mismo año, se concedieron 396 patentes (9 a residentes).

En el país la institución más importante en lo que respecta a ciencia y tecnología se refiere es el consejo nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación tecnológica (CONCYTEC), que es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, e Innovación Tecnológica (SYNACIT), cuya misión es dirigir, fomentar coordinar, supervisar y evaluar las acciones de estado en todo el país, en el ámbito de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica, orienta las acciones de soporte que impulsen el desarrollo científico y tecnológico del país.

Startup Perú es una iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad.

*Comunicaciones y Computarización.* Por medio de la tecnología de comunicación digital se permite la descentralización política, económica y cultural dentro de un país. El Perú se ubica en el puesto número 34 en conectividad y es considerado "saludable" debido a su creciente mercado de telecomunicaciones, según el informe Conectividad Global del 2015 elaborado por Huawei, un análisis en el que la compañía reporta el estado de 50 países en términos de transformación digital.

La edición del informe de 2015 busca medir variables como demanda de servicio, servicios en la nube e infraestructura, donde Huawei destaca la construcción de la red nacional de fibra óptica que tiene como objetivo fortalecer la banda ancha en el país.

El Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (Opecu, 2015) informó que Perú incremento sus velocidades promedio de descarga al pasar de 5,44 megabits a 6,56 megabits por segundo y la velocidad promedio de subida llega a 1,16 megabits por segundo (Mbps), logrando al quinto puesto a nivel regional en velocidad de descarga, siendo superados de forma distante por Uruguay con 22,7 Mbps, Chile con 14,25 Mbps, Brasil 12,94 Mbps y Colombia con 6,96 Mbps, además, el Perú logra el noveno puesto a nivel regional en velocidad promedio de subida, siendo superados por Uruguay con 5,89 Mbps, Brasil con 4,49 Mbps, Ecuador con 3,97 Mbps, Chile con 3,32 Mbps, Colombia con 3,27 Mbps, Paraguay con 3 Mbps, Argentina con 1,71 Mbps y Bolivia con 1,32 Mbps.

### **2.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

*Impacto de desastres naturales.* Debido a su ubicación en el llamado cinturón de fuego del Pacífico (ver Figura 21), el Perú está expuesto a un riesgo alto de ser afectado por terremotos y en consecuencia de ello un maremoto o tsunami. La placa tectónica de Nazca es la única en el mundo que alcanza velocidades de desplazamiento de hasta diez

centímetros por año. El cuidado del medioambiente tiene mayor importancia, sobre todo por los aspectos visibles del calentamiento global. El Centro Internacional de Investigación del Fenómeno del Niño ha centrado sus esfuerzos en el apoyar a los países que puedan verse afectados por el fenómeno, prestando una gran variedad de servicios, como sistemas de información en apoyo de las políticas públicas, evaluación de la vulnerabilidad e iniciativas para reducir el riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático (United Nations International Strategy for Disaster Reduction, 2014). Las condiciones climatológicas del Perú y el Fenómeno del Niño son una amenaza para el buen estado de las redes de telecomunicaciones regiones del país.

**FIGURA 21. EL PERÚ Y EL CINTURÓN DE FUEGO DEL PACÍFICO.**



Fuente: Tomado de “Anillo de fuego del Pacífico,” por la BBC, 2012. Recuperado de [http://www.bbc.co.uk/mundo/america\\_latina/2010/02/100227\\_0441\\_terremoto\\_chile\\_historia\\_sismos\\_irm.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/02/100227_0441_terremoto_chile_historia_sismos_irm.shtml)

*Normas internacionales medioambientales.* Los integrantes de la industria peruana

tienen que implementar los procesos necesarios para cumplir con la norma internacional ISO 14001:2004. Esta norma está dirigida a la gestión medioambiental de las empresas e instituciones y busca reducir los impactos negativos al medio ambiente.

*Organizaciones medioambientales.* En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2015) fue creado como ente rector del sector ambiental nacional, y actúa ante los problemas ambientales como el cambio climático, disminución de bosques y la crisis del agua que amenaza la vida del planeta.

*Conservación de la energía.* Según (Oviewz, 2015a) en el 2012 el Perú realizó 684 132 procesos tradicionales el cual generó el desperdicio de 1 885 704 Tn de CO<sub>2</sub>, 3 687 471 M<sup>3</sup> de Agua, 8 062 Kw de energía y 22 Tn Papel, con el nuevo servicio de videoentrevistas, solo se gastó 32 Watt en una Tablet, 233,33 Watt en una computadora y 24,6 Watt en un Smartphone. Oviewz.com a través de videoentrevistas asíncronas proponen el ahorro de recursos naturales y ayudar a más niños, ayudar a personas moribundas, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, mas forestación y electricidad para casas.

#### **2.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

A partir de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), el Diamante de Competitividad de las Naciones de Michael Porter y análisis PESTE se identifican los factores externos claves que representan amenazas y oportunidades para la industria en estudio. De la multitud de factores externos, se identificaron once oportunidades y nueve amenazas claves que tienen mayor importancia para el desarrollo del sector. En la Tabla 9 se resumen los pesos, los valores y las ponderaciones respectivas de los factores externos (ver Anexo1 y 2).

El puntaje de 1,91 obtenido en esta matriz confirma que las respuestas actuales de la

industria están por debajo del promedio y no responden de manera adecuada a los factores externos que se presentan a la industria. El sector no tiene las respuestas indicadas a las amenazas más importantes ni aprovecha completamente las oportunidades que se ofrecen para potenciar su valor para la economía nacional.

TABLA 9. *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)*

	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	0,10	2	0,20
2	Crecimiento dinámico del sector de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	0,05	2	0,10
3	Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	0,03	4	0,12
4	Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	0,02	2	0,04
5	Disminución de la tasa de desempleo	0,05	2	0,10
6	Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	0,08	2	0,16
7	Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	0,06	2	0,12
8	Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	0,05	3	0,15
9	Mas investigación de reclutamiento 2.0	0,05	2	0,10
10	Mejora de la conectividad de internet	0,10	2	0,20
11	Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	0,02	1	0,02
	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	0,02	2	0,04
2	Incrementar la Informalidad en el Perú	0,02	1	0,02
3	Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	0,10	1	0,10
4	Baja generación de startups	0,02	4	0,08
5	Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	0,05	1	0,05
6	Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	0,05	1	0,05

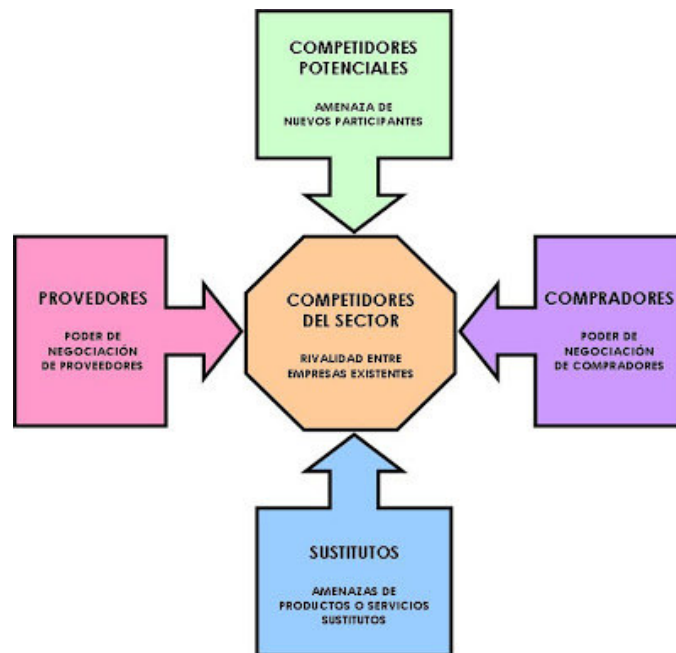
7	El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	0,05	1	0,05
8	Baja estabilidad política	0,03	2	0,06
9	Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	0,05	3	0,15
				<b>1,91</b>

*Fuente:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

## 2.5 Análisis Competitivo de la Industria y sus Competidores

Según Porter (2008), el modelo de las cinco fuerzas (ver Figura 22), moldean la competencia de una industria. Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria.

FIGURA 22. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.



Fuente: Recuperado de [www. http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com](http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com) (Visitado el 01-09-2015)

### 2.5.1 Poder de negociación de los proveedores

*Costos cambiantes.* Las startups de base tecnológica como son las videoentrevistas



asíncronas requieren principalmente de Dominio, el cual es red de identificación asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet y Servicio de Web Host, el cual es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. En el Perú tenemos diversos proveedores (ver Tabla 10 y 11).

TABLA 10 *PROVEEDORES DE DOMINO EN PERÚ*

N.	Nombre	Costo Anual
1	Yachay.pe	S/.103,00
2	Punto.pe	S/.110,00
3	Dominios Perú	S/.110,00
4	PHS	S/.130,00
5	AQPHost	\$ 53,10

*Fuente:* Elaboración Propia

TABLA 11 *PROVEEDORES DE HOST EN PERÚ*

N.	Nombre	Costo Anual
1	Hostname	S/.140,00
2	Avansit	S/.122,62
3	Hosting Perú	S/.109,00
4	Hostinglabs	S/.100,00
5	Hostingplus.pe	S/.99,00
6	PHS	S/.90,00
7	Publiperu	S/.80,90
8	Apache Perú	S/.75,00
9	INC	S/.68,00
10	Hosting.com.pe	S/.58,80

*Fuente:* Elaboración Propia

El desarrollo de aplicaciones web y móvil se requiere de técnicos en informática, programadores de páginas web y diseñadores de páginas web, los cuales se contratan en forma freelance a través de las páginas web (ver Tabla 12).

TABLA 12 *PROVEEDORES DE FREELANCERS*

N.	Nombre	Freelancers
1	Freelancer	15 705 180
2	Gurú	1 500 000
3	99designs	410 468

4	Elance	350 800
5	Flexjobs	336 063
6	Nubelo	298 373
7	Workana	165 400
8	Upwork	100 000
9	Krop	100 000
10	GetACoder	80 445

*Fuente:* Elaboración Propia

*Diferenciación de insumos.* Los proveedores de Dominio y Host se diferencian por la ubicación del parque de servidores, las plataformas que soportan y el precio; los programadores y diseñadores se diferencian por la experiencia y portafolio de proyectos trabajados. La aplicación web también puede ser desarrollada bajo código opensource o lenguaje de programación que requiera licenciamiento.

*Concentración de proveedores.* La mayoría de proveedores de dominio y host se encuentran en los EEUU. Los lenguajes de programación son creados y masificados en EEUU y según (IDC, 2014) los desarrolladores a nivel mundial son 11 005 000 desarrolladores los cuales están distribuidos (1) 37,02% de programadores en Asia Pacifico; (2) 32,59% Continente Americano y 30,39% en Europa, Medio Oriente y África.

*Presencia de insumos sustitutos.* Para realizar videoentrevistas asíncronas se requiere invitar a los postulantes, sus datos, son obtenidos a través de bolsas de trabajo, sin embargo esta información puede ser obtenida de diversas formas, a través de redes sociales profesionales como LinkedIn.com, además, para poder desarrollar páginas web existen diversos lenguajes de programación y también sistema de gestión de contenidos (CMS) como Wordpress, Joomla, Drupal, Tumblr, Blogger, entre otros.

*Amenaza de integración hacia adelante.* Las páginas de bolsa de trabajo conocidas

en Perú, brindan servicios de reclutamiento online, el cual se comunican con los postulantes y le brindan el mejor perfil a los reclutadores (ver Tabla 13). También las páginas de freelancers brindan servicios de reclutamiento a las empresas y reclutadores.

TABLA 13 PÁGINAS WEB DE TRABAJO

N.	Nombre
1	Bumeran
2	Laborum
3	Computrabajo
4	Trabajando
5	Aptitus
6	Reclutec
7	Indeed

*Fuente:* Elaboración Propia

### 2.5.2 Poder de negociación de los clientes

*Concentración de compradores.* Los clientes son las personas naturales o jurídicas que tienen la necesidad de atraer talento, su principal fuerza esta cuando los procesos son masivos debido a que el consumo de recursos son mayores (almacenamiento, funcionamiento y experiencia de la aplicación). Los clientes no se encuentran conglomerados, porque pueden ubicarse en cualquier parte del mundo y poder realizar entrevistas en cualquier momento en todo el mundo.

*Volumen de compra.* Los clientes cuanto más demanda y uso de videoentrevistas tengan, van a requerir de más tiempo para revisar cada video grabado por los postulantes, ante esta necesidad creada, los usuarios van requerir de soluciones complementarias para revisar más rápido los videos, por ende los compradores demandaran más innovación y soluciones creativas y simples que ayuden a atraer a los mejores talentos. También van a

tener una mejor muestra de candidatos y esto debe garantizar al mejor candidato para el puesto, esto va a requerir de modelos de predicción de los mejores candidatos, creación de instrumentos psicológicos más precisos para el perfil del profesional peruano y análisis de información complementaria del candidato en redes sociales, navegación en internet, preferencias, entre otros, el cual finalmente se recomendará a los mejores candidatos.

*Costos cambiantes.* Los clientes tienen acceso a precios estandarizados bajo planes que pueden ser mensuales, anuales, o por número de videoentrevistas a evaluar. Además, el precio del servicio de videoentrevistas cambia cuando se añaden servicios adicionales o complementarios que generen valor en los clientes.

*Información de compradores.* Los clientes tienen información a través de internet de cada página web de las empresas y también tiene acceso a demos de videoentrevistas, los cuales pueden experimentar de primera mano cómo funciona el servicio y tomar sus propias conclusiones. Existe diversa información de las startups de videoentrevistas en Angelist, donde los fundadores buscan capital semilla a fin de crecer sus empresas y servicios.

*Utilidad de compradores.* Las videoentrevistas generan ahorro económico respecto a las entrevistas tradicionales debido a que se realizan entrevistas las 24 horas reduciendo las horas de entrevistas improductivas, horas de transporte de candidatos y evaluadores, además teniendo la posibilidad de entrevistar a más candidatos a un menor precio y mejorar las probabilidades de obtener a los mejores candidatos.

*Recuperación.* El consumidor recupera su inversión cuando logra incorporar a su staff de profesionales al mejor talento para su organización y genera ahorro económico respecto de las entrevistas tradicionales siendo además eco eficientes.

*Diferencias de productos.* Los clientes requieren cada vez más rapidez y confiabilidad en los procesos de selección que apliquen las mejores técnicas de atracción de talento considerando el perfil psicológico, técnico y que sus objetivos y valores estén acorde de la organización, haciendo cada vez más filtros rigurosos para atraer al mejor talento global. Los retos en la diferenciación de videoentrevistas están en el alcance de automatización del proceso de selección, evaluación masiva de forma rápida y análisis de base de datos.

*Impacto calidad y rendimiento.* Los principales atributos de calidad para una videoentrevista son que la calidad de audio y video sea correcta, que la experiencia de la reproducción sea rápida y que los reportes finales sean objetivos y analíticos. Sin embargo, las videoentrevistas dependen de la buena grabación de los postulantes, debido a ello, se están realizando diversos proyectos de mejora de la calidad que permita no tener errores de reproducción.

### **2.5.3 Poder de negociación de los sustitutos**

*Rendimiento relativo al precio.* Las videoentrevistas respecto a las consultoras de reclutamiento y selección de personas, headhunters y bolsas de trabajo, son un sector complementario a los servicios de reclutamiento y selección de personas. Según la guía del capital humano del 2014 tenemos las siguientes empresas: (1) Ackermann, (2) Active .pro, (3) Adecco, (4) AHP Middle Management, (5) AIMS Internacional Perú, (6) AMBC, (7) Aptitus, (8) ASC Consultora de RRHH, (9) BDI, (10) BDO, (11) Bolsatrabajo.com.pe, (12) Bumerán, (13) Capital Consult, (14) Capitale, (15) Centro de Ciencias Empresariales, (16) Clselection, (17) Coaching & Talento, (18) Computrabajo, (19) Consultoría Empresarial AyM, (20) Coopsol Consultora, (21) Cornerstone, (22) Counsellors, (23) CRBM

Consulting, (24) CTPartners, (25) DAR, (26) Downing Teal Perú, (27) Ecjobs, (28) EC-Jobsearch, (29) Empleos Perú, (30) Empowerment, (31) Enlace, (32) Econsulting, (33) Evaluar.com, (34) Expertis, (35) FOCUS, (36) Forex, (37) GEPAE, (38) GHO, (39) Grupo Atenea, (40) Grupo Siglo, (41) HeadHunters Perú, (42) HeadHunters y Advisors, (43) Hesse & Valqui, (44) Human Resources, (45) Human Solutions, (46) Inac, (47) Innovación empresarial, (48) InnovaPUCP, (49) JV Consultores, (50) Laborum.com, (51) LARC Laura Ramos, (52) Liderando, (53) Link Consulting, (54) Lizarbe & Portal, (55) Loguercio y Asociados, (56) Mango, (57) Manpower, (58) Megaredempleos.com, (59) MGConsulting, (60) Michael Page Perú, (61) Milenium Consulting, (62) MRINetwork, (63) MyM, (64) Neo Millennium, (65) Nugent & Delgado Executive Search, (66) Orienta consultores, (67) Pactum, (68) Pedersen & Partners, (69) People Consulting, (70) People.com, (71) Personel Group, (72) Personalia, (73) PKF Consulting, (74) Profiles International Perú, (75) Psicotec, (76) Psigma Lorp, (77) Robles Ibazeta Consultores, (78) Romana&Claux, (79) Samper Headhunting, (80) Sapience, (81) Selectiva, (82) Smart People, (83) Solimano Asociados, (84) SPI, (85) Station Chase International, (86) SUM, (87) Talent consulting, (88) Talento humano, (89) Talentoempresarial, (90) TargetHR, (91) TASA Worldwide, (92) Tawa, (93) Tgestiona, (94) Trabajando.com, (95) Trabajosenperu.com, (96) Transearch, (97) Uma&sonqo, (98) Ventura Business Resource, (99) Verificativa y (100) Yamija&Asociados Consultora SAC.

Según (Diestra, Espinoza, Liao & Portocarrero, 2012), la estrategia de precio obtenidos en las entrevistas a expertos del mercado de consultoría de reclutamiento, selección y desarrollo de personas son en promedio entre USD 100 a USD 210 por persona aproximadamente. Según (Oviewz, 2015b) El costo de las videoentrevistas varían entre

USD 5 a USD 100 por videoentrevista a nivel mundial.

*Propensión a comprar sustitutos.* La situación actual es que hay mayor predominancia de los servicios de reclutamiento y selección tradicionales, sin embargo la modalidad de videoentrevistas asíncronas es una solución moderna que permite el mejor desempeño de los procesos de selección.

Según El Portal del Capital Humano, 2014 es importante destacar que el mercado total de búsquedas de altos ejecutivos en el Perú durante el 2005 fue de US\$5 millones para terminar siendo uno de US\$10 millones el 2009 y proyectándose a uno de U\$ 15 millones de dólares americanos para el 2010.

#### **2.5.4 Amenaza de los entrantes**

*Economías de escala.* En el corto plazo, los nuevos competidores de videoentrevistas no cuentan con una base de datos desarrollada con clientes peruanos, lo que permite una dificultad al brindar servicios de análisis de negocios de los procesos de selección. También el evaluar videos de forma masiva es una debilidad que los competidores actuales tienen, sin embargo Startup locales han desarrollado funcionalidades que solucionan estos problemas, además, el lenguaje y soporte de comunicación con español nativo por parte de los competidores es un impedimento para entrar a vender los servicios de videoentrevistas. La creación de una comunidad de empresas, evaluadores y postulantes será una barrera importante para todo entrante por la cantidad de información generada y la difícil labor de generar nuevas comunidades de videoentrevistas asíncronas.

*Identidad de marca.* Es una amenaza que una Startup norteamericana decida brindar los servicios de videoentrevistas en el Perú, sin embargo, esto aún no se ha

realizado, no existe ninguna barrera para poder realizar su expansión en Perú, salvo por las obligaciones tributarias propias de una empresa que tiene operaciones en Perú. A nivel mundial no hay una marca que sea reconocida por los reclutadores en todo el mundo, lo que permite tener una oportunidad para lograr una marca global de videoentrevistas.

*Requerimientos de capital.* Es una industria donde no se requiere de mucho capital para empezar una startup, sin embargo es importante contar con un programador en el equipo inicial y tener estrategias económicas que no afecten al capital inicial.

*Curva de aprendizaje patentada.* Actualmente existe una deficiencia de profesionales en desarrollo de aplicaciones web y móvil a nivel mundial que no permite el desarrollo continuo y rápido de Startups de tecnología que realicen el servicio de videoentrevistas asíncronas, existen profesionales de diversas carreras que se ven obligados a aprender a programar por la carencia de profesionales de alta calidad de TI y también por la necesidad de realizar mejoras rápidas en sus aplicaciones.

*Acceso a los insumos necesarios.* El acceso a los proveedores (servidores, programadores, diseñadores, dominio, hosting, psicólogos organizacionales, servicio de correo, servicio de atención al cliente) es muy fácil salvo por contar con los expertos en los temas de desarrollo, diseño y programación por el actual déficit de estos profesionales.

### **2.5.5 Rivalidad de los competidores**

*Crecimiento de la industria.* La industria de videoentrevistas está creciendo a nivel internacional, los principales clientes son personas naturales que requieren realizar videoentrevistas para reclutar a profesionales de TI en Uruguay, India, China, etc.

A nivel local, el líder de la industria es la startup mexicana PsicoWeb.com, el cual a lograr brindar servicios complementarios a las videoentrevistas a fin de automatizar más



etapas del proceso de selección.

*Concentración y equilibrio.* La concentración de los competidores se encuentran en los ecosistemas de emprendimiento tecnológico más importantes del mundo, tales como Silicon Valley en EEUU, donde los ciclos de vida de Startups son muy rápidos y crean nuevas funcionalidades para las startups. La tecnología para desarrollar las videoentrevistas como los lenguajes de programación web y los códigos opensource Red5, Wowza, FFMPEG está concentrada en EEUU, por la cantidad de startups tecnológicos que poseen y por tener startups globales como Facebook.com, Google.com y Amazon.com, entre otros.

*Diferencias del servicio.* Las diferencias del servicio se dan al brindar servicios complementarios a las videoentrevistas, el tipo de lenguaje de programación, experiencia del usuario final, el SEO y SEM de la startup, los premios y reconocimientos que puedan tener, los clientes actuales y sus experiencias, la integración a diversas plataformas, también la integración con las bolsas de trabajo y con los ERPs corporativos de las empresas. La evaluación masiva y simple, los reportes finales del proceso, la simplicidad de realizar las videoentrevistas para los postulantes, la calidad de la reproducción de audio y video la interacción grupal de los evaluadores.

*Complejidad de la información.* La información brindada a los compradores es a través de internet y cuentan con diversas herramientas informativas para conocer más sobre el servicio de videoentrevistas, sin embargo, es necesario realizar mayor difusión de la herramienta de videoentrevistas asíncronas en universidades e institutos a fin de capacitar a los nuevos profesionales. Además, de apoyo de los empresarios peruanos para crear un ecosistema de emprendimiento y adaptación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos de atracción de talento.

*Diversidad de los competidores.* En la industria, existen competidores nacionales e internacionales que disputan la plaza de reclutamiento de personas en el Perú, los competidores tienen diversas estrategias para poder lograr un mayor posicionamiento global a través de internet. La principal estrategia es vía el uso de demos y uso gratuito de herramientas de reclutamiento.

## **2.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC)**

A partir del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se elabora la Matriz MPC, el cual identifica los principales competidores de la industria de videoentrevistas asíncronas. Para ello, lo primero que se debe realizar en esta matriz es identificar los factores claves de éxito de la industria y ponderarlos, según su importancia, con un peso determinado. Luego de ello, se debe identificar si el factor clave de éxito resulta una fortaleza o una debilidad para cada uno de los competidores, donde 4 significa una fortaleza mayor, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. Los competidores de la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú que se han tomado en cuenta para la MPC son: la industria colombiana, chilena, uruguaya, argentina y brasileña (ver Anexo 3). La MPC se presenta en la Tabla 14. Los resultados muestran que la industria colombiana obtiene una puntuación de 3,5 convirtiéndola en la más potente en la costa de Latinoamérica.

## **2.7 Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Para realizar el análisis de la matriz MPR, se ha tomado en cuenta a los ecosistemas tecnológicos más importantes del mundo, a las cuales se toma como referentes debido al alto grado de eficiencia y productividad que éstas alcanzan en sus startups.

Para la matriz MPR se han tomado en cuenta los mismos factores claves de éxito que se emplearon en la MPC, teniendo en cuenta sus ponderaciones. Luego de ello se

procedió a identificar las fortalezas y debilidades para cada uno de los referentes, tal como se realizó en la MPC (ver Anexo 4). La MPR se muestra en la Tabla 15. Los resultados indican que la industria de videoentrevistas asíncronas de EEUU, liderada por Hirevue, TakeTheInterview y Spark Hirel, obtienen un puntaje de 4,00. La industria peruana, que obtiene un puntaje de 2,00, está lejos de los grandes referentes mundiales.

TABLA 14. *MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO*

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Colombia		Chile		Uruguay		Argentina		Brasil	
		Val	Pond.	Val	Pond.	Val	Pond.	Val	Pond.	Val	Pond.	Val	Pond.
1 Posicionamiento en el Mercado	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
2 Fidelidad de los clientes	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
3 Precios estandarizados	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5 Calidad del servicio e infraestructura	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
6 Posición financiera adecuada para la inversión	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9	2	0,6	2	0,6	4	1,2
7 Adquisición de nuevas tecnologías	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,0</b>		<b>3,5</b>		<b>2,7</b>		<b>2,7</b>		<b>2,6</b>		<b>3,2</b>

*Fuente:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

TABLA 15. *MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL*

Factores claves de éxito	Peso	EEUU		Reino Unido		Francia	
		Val	Pond.	Val	Pond.	Val	Pond.
1 Posicionamiento en el Mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2 Fidelidad de los clientes	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
3 Precios estandarizados	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
5 Calidad del servicio e infraestructura	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
6 Posición financiera adecuada para la inversión	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
7 Adquisición de nuevas tecnologías	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>3,6</b>		<b>3</b>

*Fuente:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

## 2.8 Conclusiones

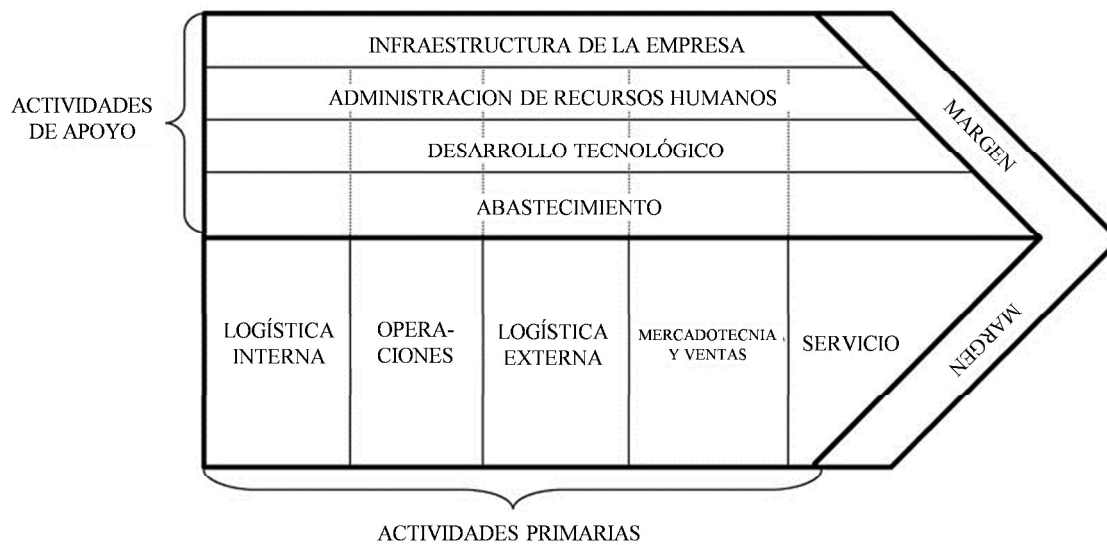
La falta de más empresas con infraestructura en telecomunicaciones que brinden servicios especializados en videoconferencias asíncronas, puede significar un mayor gasto. Esta situación afecta a la economía por cuanto la globalización implica un constante uso del internet y las telecomunicaciones, en donde podemos encontrar profesionales a nivel mundial y simplificar negociaciones que contribuyan a reducir las pérdidas económicas y un costo que debe asumir el operador logístico, motivo por el los costos se elevan. En este orden de ideas, a través del diagnóstico efectuado se puede afirmar que Perú cuenta con un sistema de telecomunicaciones que satisface parcialmente las necesidades del sector, limitando la conectividad de las unidades de negocio nacional e internacional, especialmente las PYMEs, con los mercados nacionales e internacionales, con una reducida oferta de servicios especializados que necesitan las empresas, y por ende afectan la

competitividad del país.

### Capítulo III: Evaluación Interna

El objetivo de este capítulo de acuerdo con Porter (2009), es comprender la ventaja competitiva de una organización, el cual es necesario para desagregar el conjunto de actividades que se realizan en ella. En toda actividad empresarial se emplean recursos humanos, materiales, tecnología e información. Para poder sistematizar y analizar las actividades empresariales, Porter desarrolló la llamada cadena de producción de valor, una herramienta visual, la cual se presenta en la Figura 23.

FIGURA 23. CADENA DE PRODUCCIÓN DE VALOR DE PORTER.



Fuente: Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. Porter, 2009, *Grupo Planeta*, p.365.

Este concepto de Porter está relacionado con el llamado ciclo operativo de la empresa, una herramienta visual que se presenta en la Figura 24. De acuerdo con D’Alessio (2008), lo más importante para una organización es explorar y explotar sus competencias distintivas. Las organizaciones o empresas deben basar sus estrategias en la capitalización

de sus fortalezas y la neutralización de sus debilidades, las cuales pueden identificarse por medio de una evaluación interna de la organización.

En base al ciclo operativo se desarrolla el análisis interno llamado AMOFHIT, el cual considera a las siguientes áreas para el análisis correspondiente: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. A continuación, se realiza este análisis interno AMOFHIT para la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en Perú.

FIGURA 24. CICLO OPERATIVO DE LA INDUSTRIA.



Fuente: Adaptado de “El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, *Pearson Educación*, p. 167.

### **3.1 Análisis Interno AMOFHIT**

#### **3.1.1 Administración y gerencia (A)**

*Reputación de la alta dirección.* En la industria de videoentrevistas asíncronas, los trabajadores son profesionales que poseen conocimientos en diseño, desarrollo y programación, profesionales con experiencia en reclutamiento de personas y administradores MBA con experiencia en gestión de Startups de tecnología.

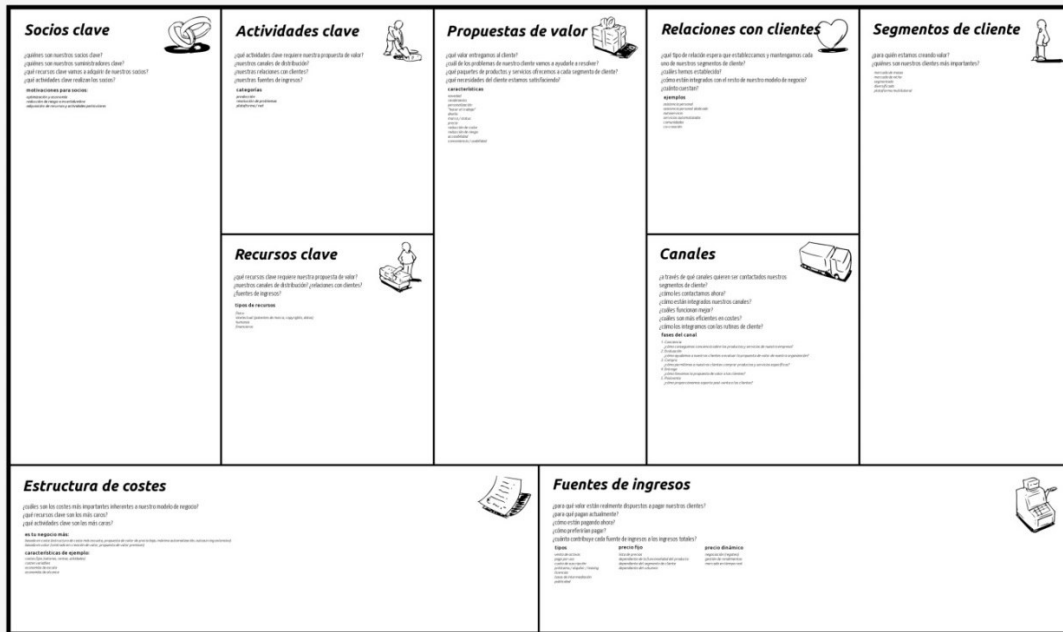
*Efectividad y sistemas para toma de decisiones y control.* La industria aprovecha de herramientas gratuitas para gestionar sus actividades, para realizar proyectos colaborativos tenemos: (a) Trello, (b) Asana, (c) Wrike, (d) Dropbox, (e) Drive, (f) WeTransfer y (g) Yanado. Para crear webs y landing pages tenemos: (a) Wordpress, (b) Templated.co, (c) Html5Up, (d) Launchrock, (e) Instapage y (f) Typeform. Para realizar análisis web y SEO tenemos: (a) Google Analytics, (b) Google Keyword Planner, (c) Google Trends, (d) Nibbler, (e) SimilarWeb, (f) Alexa, (g) Woorank, (h) MOZ, (i) QuickSprout, (j) SEO SiteCheckup y (k) Copyscape. Para adquirir imágenes gratuitas sin copyright tenemos: (a) Pixabay, (b) Raumrot, (c) Pexels y (d) Unplash. Para realizar email marketing tenemos: (a) Mailchimp, (b) Acumbamail y (c) Sumome. Para realizar la comunicación del equipo de forma dinámica tenemos: (a) Whatsapp y (b) Slack.

*Prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social.* La solución de videoentrevistas es eco eficiente, lo que permite disminuir el uso de medios de transporte y mejorar la calidad de entrevistas tanto para los evaluadores como los postulantes. Aun no existen prácticas de gobierno corporativo porque el sector está conformado por empresas pequeñas y medianas.



*Uso de técnicas sistémicas para toma de decisiones.* El modelo de negocio Canvas creado en el 2008 por Alexander Osterwalder (ver Figura 25), permite de forma gráfica, explicar de manera muy sencilla los modelos de funcionamiento de las startups. El modelo Canvas consiste en 9 áreas: (a) Socios claves, se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios; (b) Actividades claves, para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de procesos claves internas; (c) Recursos claves, se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad; (d) Propuesta de valor, trata del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes; (e) Relaciones con clientes, quienes son grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente; (f) Canales de venta, son la entrega de productos o servicios a los clientes; (g) Segmentos de mercado, es determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes (h) Estructura de costos, describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable y (i) Formas de generar ingresos, representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.

FIGURA 25. BUSINESS MODEL CANVAS.



Fuente: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> (Visitado el 01-09-2015)

*Calidad y experiencia de los directivos.* Hay poca experiencia de los directivos en la gestión de startups de base tecnológica y existe un mayor requerimiento de los Chief Technology Officer (CTO) en la etapa inicial de la formación de la industria.

*Estilos de liderazgo.* Los equipos de la industria son multidisciplinario y con conocimientos en informática, además los equipos están conformados por personas de diversas nacionalidades lo que fomenta los equipos virtuales. Según Maxwell (2004) definió al equipo virtual como un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas a un propósito común, conjunto de metas de desempeño y enfoque para los cuales se mantiene mutuamente responsable. Estas formas de trabajo en equipo sacan provecho de los avances en las comunicaciones y tecnologías de

información para crear nuevas oportunidades y que las organizaciones se conviertan en más productivas y competitivas. (D'Alessio, 2009)

*Sistema de planeamiento estratégico.* La industria carece de una visión estratégica corporativa alineada al planeamiento estratégico de desarrollo nacional Perú hacia el 2021.

### **3.1.2 Marketing y ventas (M)**

*Concentración de ventas.* Las ventas de la industria conformada por PsicoWeb, Oviewz.com y Inpaktu.com, se dan a nivel local a empresas y profesionales que se adaptan más rápido las nuevas tecnologías y la mayor cantidad de requerimientos es a nivel internacional donde se tiene el problema de las diferencias horarias según cada país y las videoentrevistas permiten solucionar este problema con un servicio de entrevista las 24 horas del día.

*Balance costo-beneficio.* El costo de cada videoentrevista es en promedio 100 a 190 dólares más barato respecto al costo de cada entrevista tradicional, el cual genera un ahorro económico importante, además tenemos como beneficios secundarios el ahorro de tiempos, el cuidado del medioambiente y mejorar la experiencia de los candidatos a los puestos de trabajo.

*Flexibilidad de precios.* Los precios de las videoentrevistas varían en función a: (a) número de preguntas, (b) número de postulantes, (c) número de evaluadores, (d) número de procesos en simultaneo, (e) servicios de resumen, (f) reclutamiento externo y (g) diagnóstico de las entrevistas necesarias para cada proceso de atracción de talento.

*Participación de mercado.* En el Perú, el 98% del mercado es cubierto por PsicoWeb, quien brinda los servicios complementarios a las videoentrevistas, como la evaluación de pruebas psicométricas, evaluaciones de 360, evaluaciones de cultura general,

inglés, informática y una aplicación de gestión por competencias. El 2% está posicionado por Oviewz.com e Inpaktu.com quienes generan ventas a nivel internacional a través de páginas web FreeLancer y a profesionales de reclutamiento independientes.

*Organización de ventas.* El equipo de ventas de las startups de videoentrevistas asíncronas está conformado por psicólogos organizacionales, ingenieros de ventas, community manager y gestores de call center.

*Red de ventas y gestión de canales de distribución.* Los canales de venta a empresas se realiza a través de página web y se brinda acceso a pruebas demo, se realiza demostraciones en las universidades en eventos y conferencias, se coordina reuniones virtuales vía streaming, también se difunde el servicio a través de las redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter, publicando videotutoriales en Youtube, escribiendo post en grupos de contactos profesionales y publicando las aplicaciones móviles en App Store (Apple Inc) y Play Store (Android Inc).

*Cantidad y calidad de líneas de productos.* Las líneas de productos o portafolio de productos que se generan a través del proceso de videoentrevistas asíncronas son: (1) Videoentrevistas de reclutamiento; (2) Videocastings para actores; (3) Videospeech para evaluar el nivel de desenvolvimiento de los speech de negocios; (4) Videoencuestas para realizar encuestas grabadas al público objetivo; (5) Videoevaluaciones para evaluar a los alumnos de colegios, institutos y universidades, entre otros. La calidad se mide principalmente por los buenos talentos que pasan a la etapa de entrevistas presenciales, la calidad de video, audio y experiencia de usuario.

*Calidad del servicio al cliente y servicio postventa.* La calidad del servicio antes es brindando toda la información y casos de éxito. La calidad del servicio durante se da a

través del soporte técnico tanto al evaluador como al candidato las 24 horas del día. La calidad después de realizado la videoentrevista es la entrega final del reporte de videoentrevistas, almacenamiento de video y los buenos candidatos elegidos.

*Lealtad a la marca.* PsicoWeb es una marca mexicana reconocido en la industria peruana el cual busca posicionarse a nivel latinoamericano en los procesos de reclutamiento y selección de personas, Oviewz.com al igual que Inpaktu.com son marcas peruanas poco conocidas los cuales se enfocan en el servicio directo y personalizado a sus clientes nacionales y extranjeros.

*Análisis de oportunidades.* El realizar videoentrevistas nos da la oportunidad de mejorar nuestros procesos tradicionales y disfrutar de la tecnología ya que permite: (1) rápida comunicación; (2) entrevistas a bajo costo; (3) procesos más proactivos y menos reactivos, (4) traspasa fronteras geográficas; (5) actualización de CV constante; (6) contacto rápido de candidatos; (7) creación de red virtual de candidatos; (8) repetitividad de las entrevistas; (9) las videoentrevistas asíncronas fomenta la colaboración dentro de la organización para elegir al mejor candidato; (10) entrevistas globales; (11) los postulantes se sentirán con más posibilidades de postular a una empresa; (12) realizar entrevistas las 24 horas del día; (13) tomar decisiones para elegir al mejor postulante es en equipo y es más fácil; (14) Los candidatos podrán realizar entrevistas en cualquier lugar, ya no se sentirán nerviosos, sino estarán más tranquilos, en ambientes más acogedores y podrán mostrarse como siempre quisieron y (15) Los evaluadores podrán ver y evaluar los videos en cualquier lugar del mundo, mejorando la selección del capital humano, el cual es un factor crítico de éxito en cualquier organización competitiva global.

### **3.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

*Costo del servicio y suministro.* Según la startup Oviewz.com para realizar videoentrevistas asíncronas se tiene que considerar las siguientes conceptos de gastos: (1) costo de las horas hombre del equipo fundador de la startup; (2) costo de la energía eléctrica; (3) costo de llamada a postulantes (nacional e internacional); (4) costo de corrección de preguntas; (5) costo de videoentrevistas no facturadas; (6) costo del dominio, hosting y servidor de la aplicación; (7) costo de las horas hombre en el desarrollo y diseño de la aplicación; (8) costo de llamada a evaluadores; (9) costo de reenvío de correo electrónico a postulantes; (10) costo de reenvío de correo electrónico a evaluadores y (11) costo de actualización de tutoriales. En total en promedio el gasto anual asciende a USD 60 000.

*Ubicación.* La ubicación de las oficinas de las startups de videoentrevistas se encuentra en Lima en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Juan de Lurigancho. Según el CEO de la consultora de TI Aetos Peru Luis Dextre (Aetos, 2015) la mayoría de programadores de la industria de desarrollo de software viven en San Juan de Lurigancho.

La ubicación de los clientes se encuentran principalmente en Lima y también existen clientes extranjeros conectados a través de páginas web de freelancer. El perfil del consumidor de las videoentrevistas son psicólogos organizacionales. Los proveedores para el servicio de videoentrevistas asíncronas están ubicados principalmente en EEUU.

*Economías de Escala.* La economía de escala se da por el tiempo de contar con el servicio de dominio y hosting de una página web para un periodo de 10 años. También la tercerización del servidor de correos a fin de no sobresaturar el servidor del código fuente.

*Capacidad de producción.* La capacidad para realizar diversas videoentrevistas está

supeditada a la capacidad del servidor donde se alojen los videos, puesto que existen diversos planes de almacenamiento

*Eficiencia de las tercerizaciones.* La eficiencia de tercerizar a los programadores, no es conveniente puesto que no tienes a tiempo las mejoras de la aplicaciones. Se debe tercerizar la contabilidad, el servicio de dominio y host, nos brindan ahorro de tiempo y dinero en actividades que no agregan valor al servicio de videoentrevistas. En el caso que la startup de videoentrevistas requiera levantar capital semilla la relación que haces con un inversionista es a largo plazo y no es necesario enviar a alguien que no conoce la esencia de la empresa y que no ha estado involucrado en sus procesos ni sabe cuál es la visión, a ser la cara de la startup ante alguien que va a invertir. Además, esto quita autoridad ante los inversionistas, programas como Y Combinator tienen como política invertir en personas, no en startups.

*Grado de integración vertical.* La integración hacia atrás se puede dar: (1) Implementando una red de servidores física a fin de contar con un propio hosting. (2) Implementando una bolsa de trabajo donde existan ofertas de trabajo. (3) Implementando una gran base de datos de postulantes.

La integración hacia adelante se puede dar: (1) Implementando una batería de evaluaciones psicológicas. (2) Implementando evaluaciones técnicas. (3) Implementando servicio de entrevistas síncronas. (4) Brindando un servicio de headhunting. (5) Recomendando a las empresas los mejores candidatos.

*Efectividad de los procesos.* La efectividad del reclutamiento de personas existen varios casos de éxito internacionales que podemos tener en cuenta, Hirevue.com tiene como cliente a General Electric, el cual tenía la necesidad de reclutar profesionales en todo el

mundo, sin embargo, mediante el reclutamiento digital y tener preguntas pre-grabadas enviados a los candidatos para que puedan responder bajo un tiempo límite, realmente resultado eficiente en sus procesos de selección. Se redujo el proceso de 30 días a 15 días y se generó un ahorro de tiempo de casi un 90%.

#### **3.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

*Crecimiento.* Según Younoodle.com en setiembre del 2014 en Latinoamérica, Chile, Argentina, Brasil y Perú tuvieron el crecimiento más rápido en entradas de competencia de nuevos emprendimientos en comparación con el resto de Latinoamérica. Además se tiene que Colombia, México y Brasil son países con mayor probabilidad de generar empresas Top 1000.

Según (Oviewz, 2015) la proyección de crecimiento de la industria de videoentrevistas en el Perú crecerá a nivel de 2% anual de acuerdo a las proyecciones mundiales de crecimiento de trabajo, dado que las investigaciones de Top Echelon Contracting, la industria de reclutamiento a nivel mundial, ha estado sufriendo un crecimiento enorme y se espera que continúe creciendo 6% anual hasta el 2020. Según la International Confederation of Private Employment Service (ciett, 2015) en el reporte económico 2015 basado en la data del año 2013 y 2014 se tiene que se realizaron el reclutamiento de 12 millones de puestos de trabajo en todo el mundo (ver Figura 26 y 27)

*Nivel de apalancamiento financiero y operativo.* El apalancamiento financiero en las startups está claro que inicialmente son profesionales dependientes o algunos desarrolladores profesionales que buscan emprender y poner en marcha su startup para ganar dinero. Los emprendedor procuran ganar el mayor dinero posible, poniendo el menor dinero posible, es importante el apalancamiento financiero en las startups de



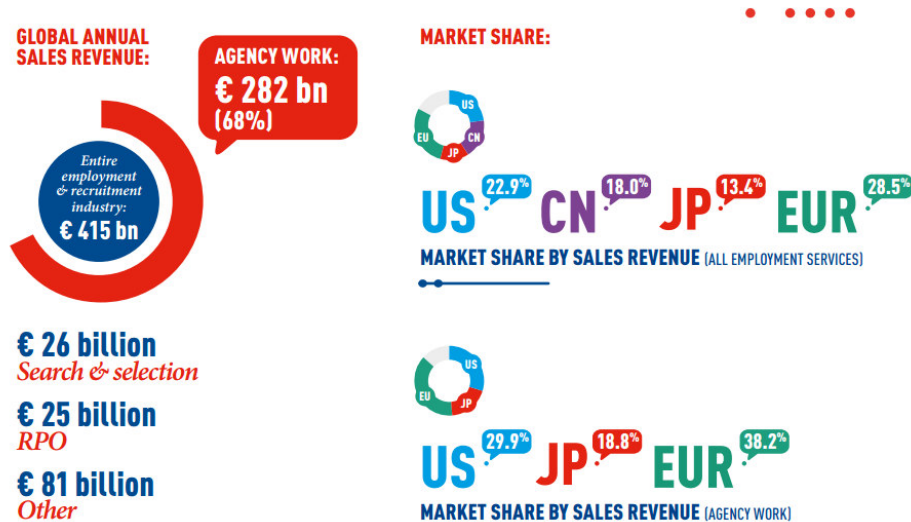
videoentrevistas asíncronas el cual debe cubrir su proceso básico funcional, porque el potencial de crecimiento de las videoentrevistas es muy alta. Además, la rentabilidad de costo unitario por el precio de cada videoentrevista es superior al coste del apalancamiento.

FIGURA 26. RESULTADOS COMERCIALES DE SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONALES.



Fuente: International Confederation of Private Employment Service

FIGURA 27. RESULTADOS ECONOMICOS DE SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONALES.



Fuente: International Confederation of Private Employment Service

El apalancamiento operativo y startups se da en la mejora de la aplicación, debido a que inicialmente en la construcción del aplicativo la importancia de los desarrolladores es muy importante, pero después pierde importancia y solo se requiere para realizar mantenimiento y mejoras puntuales en la experiencia de usuario, lo que nos permitiría establecer un costo fijo de asesoría de desarrollo en vez de contar con desarrolladores a tiempo completo.

*Costo de capital de la industria y competidores.* El principal costo en la industria es el costo de los desarrolladores y diseñadores, quienes con su trabajo se construyen diversos aplicativos web y móviles que permite la realización del servicio. El segundo costo importante es el hosting donde se guarda el código fuente, videos, registros, todos los datos generados por la aplicación de videoentrevistas asíncronas.

*Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.* Existen en Perú diversas fuentes de financiamiento para Startups: (1) Startup Perú; (2) Wayra Perú; (3) Ángel Ventures

Perú; (4) UTEC Ventures; (5) Alta Ventures y (6) Sausalito Ventures. Según Ángel Ventures Perú existe interés en apoyar capitales de riesgo. Hay una creciente tendencia a nivel global hacia las inversiones alternativas en los últimos años. Esta tendencia se genera por la posibilidad de altos retornos sobre la inversión, por historias de éxito muy publicitadas -como Facebook, Twitter, entre otros- por el interés de un inversionista en participar activamente en un la creación de la próxima idea revolucionaria. También hay que considerar la pérdida de confianza en el mercado de valores y en las inversiones corporativas tradicionales desde la crisis financiera del 2008; muchos inversionistas quieren tratar algo nuevo. Si se suma el creciente interés de los gobiernos por fomentar la innovación como propulsor del crecimiento económico y generación de empleos, se puede considerar que es un muy buen momento para la entrada de capitales de riesgo. Sin embargo, en el Perú la falta de un verdadero ecosistema para promover empresas de alto impacto o startups en tecnología es una traba para el ingreso de fondos de capital de riesgo

*Estructura de costos.* Según Oviewz.com, consideran que la proyección de crecimiento y estructura de costos de una Startup de videoentrevistas (ver Tabla 16)

TABLA 16. *PROYECCIÓN DE COSTOS PARA UNA STARTUP DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	S/. 30 000	S/. 20 000	S/. 20 000	S/. 40 000	S/. 20 000
Costo de ventas	S/. 24 000	S/. 24 000	S/. 24 000	S/. 24 000	S/. 24 000
Costo administrativo		S/. 50 000	S/. 100 000	S/. 100 000	S/. 150 000
Costo distribución		S/. 1 000	S/. 1 000	S/. 1 000	S/. 1 000
Costo de publicidad		S/. 10 000	S/. 30 000	S/. 50 000	S/. 50 000
Total	S/. 54 000	S/. 105 000	S/. 175 000	S/. 215 000	S/. 245 000

*Fuente:* Tomado de la postulación de Oviewz.com por younoodle.

*Situación tributaria,* Las startups de videoentrevistas que brindan sus servicios a

través de internet, el cual supone un mercado ilimitado de potenciales clientes. El desarrollo del comercio electrónico permite comercializar a través de la red múltiples y variados productos y servicios. El comercio electrónico ha favorecido la deslocalización de las actividades económicas y la creación de un mercado global. Una de las cuestiones más problemáticas es la relativa a la territorialidad, resulta complejo determinar dónde se ubica el establecimiento permanente a fin de conocer qué Estado debe recaudar el impuesto directo de las ventas del establecimiento o el impuesto indirecto (IGV) que grava la transacción. Aún más cuando en la transacción intervienen sujetos sometidos a diversas jurisdicciones fiscales, pues surgen dudas sobre el reparto de la soberanía tributaria.

En nuestro país las sociedades de las Startups de base tecnológica son Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SCRL) y Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Además, por ser servicios profesionales, deben estar automáticamente bajo régimen general en la SUNAT, lo que obliga el uso de libros contables y la contratación de servicios contables para la declaración mensual de IGV y Renta. Según la Asociación de Emprendedores (ASEP) Los emprendedores temen constituir una empresa por miedo a que la SUNAT les ponga multas y los persiga.

*Gestión de cobranza*, la cobranza de las startups es a través de internet, mediante medios de pago electrónicos se paga por el servicio de forma anticipada, además el pago depende según el plan elegido por el cliente. Los principales medios de pago electrónico usados son: (1) PayPal, (2) Pago Efectivo, (3) Visa, (4) MasterCard y (5) Bitcoin

### **3.1.5 Recursos humanos (H)**

*Competencias y calificaciones profesionales*, Existen carencias en la cualificación de los recursos humanos. El sector adolece de nivel formativo adecuado en sus

trabajadores. Cada vez es más difícil encontrar profesionales que se adecuen a las necesidades del sector. Los profesionales que se requieren son: (1) Desarrolladores web, (2) Administrador de base de datos, (3) Programador de PC, (4) Ingeniero de ventas, (5) Técnico de equipos de audio y video, (6) Diseñadores gráficos y (7) Psicólogos organizacionales

Las competencias requeridas para los desarrolladores web son: (1) Programación, (2) Pensamiento crítico, (3) Análisis de operaciones, (4) Escucha activa y (5) Solución a problemas complejos.

Las competencias requeridas para los administradores de base de datos son: (1) Solución a problemas complejos, (2) Pensamiento crítico, (3) Seguimiento, (4) Aprendizaje activo y (5) Escucha activa.

Las competencias requeridas para los programadores de PC son: (1) Programación, (2) Comprensión de lectura, (3) Solución a problemas complejos, (4) Pensamiento crítico y (5) Escucha activa.

Las competencias requeridas para los ingenieros de ventas son: (1) Comprensión oral, (2) Expresión oral, (3) Reconocimiento de voz, (4) Comprensión de redacción y (5) Razonamiento deductivo.

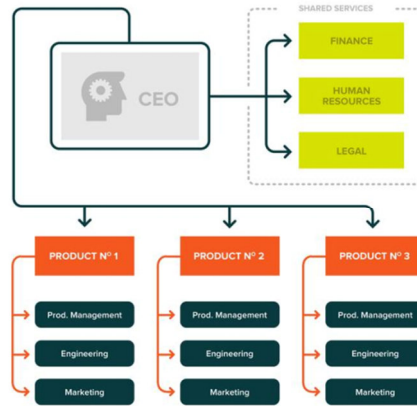
Las competencias requeridas para los técnicos de equipos de audio y video son: (1) Pensamiento crítico, (2) Seguimiento, (3) Seguimiento de operaciones, (4) Comprensión lectora y (5) Escucha activa.

Las competencias requeridas para los psicólogos organizacionales son: (1) Escucha activa, (2) Comprensión lectora, (3) Solución a problemas complejos, (4) Criterio y toma de decisiones y (5) Habla clara.

*Selección, capacitación y desarrollo de personal.* Las startups de videoentrevistas tienen como objetivo reclutar a los mejores programadores y diseñadores, para ello utilizan su propio servicio de videoentrevistas acompañado con una postulación en bolsas de trabajo conocidas. Luego se realizan pruebas técnicas de programación. También se reclutan psicólogos organizacionales quienes son los encargados de elaborar los modelos de preguntas para poder simplificar la creación de preguntas. Finalmente, es importante tener claro que las entrevistas presenciales también son parte del proceso porque se genera una conversación más cercana y humana para finalmente tomar la decisión de elegir al mejor candidato.

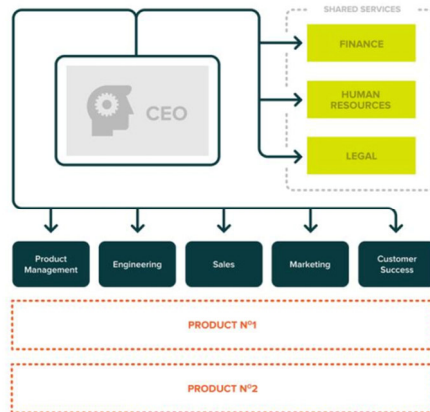
*Estructura organizacional.* Las startups tienen 2 tipos: (1) Estructura organizacional por productos, las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos. Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio (ver Figura 28) y (2) Estructura funcional, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias. Lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo (ver Figura 29).

**FIGURA 28. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PRODUCTOS.**



Fuente: <http://firstround.com/review/What-It-Takes-to-Grow-Your-Startup-500-in-Less-Than-a-Year/> (Visitado el 01-09-2015)

FIGURA 29. ESTRUCTURA FUNCIONAL.



Fuente: <http://firstround.com/review/What-It-Takes-to-Grow-Your-Startup-500-in-Less-Than-a-Year/> (Visitado el 01-09-2015)

*Disponibilidad y calidad de la mano de obra.* Según la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), organismo adscrito al Ministerio de Educación, revela en los

próximos años, se requerirá de profesionales en Ingeniería Ambiental, en Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería de Telecomunicaciones, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Minas a nivel nacional. Lo que hará más difícil la disponibilidad de profesionales de informática y sistemas en la industria.

### **3.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

*Información para la toma de decisiones de la gerencia.* Las startups de videoentrevistas asíncronas requieren de constancia, dedicación, un gran equipo, comunicación y, sobre todo, mucha organización. Y es en este último punto donde, aunque no lo parezca, es un punto crítico, de nada sirve tener todas las ganas de mejorar una gran idea si el desorden es protagonista en nuestro equipo, un miembro indeseado que hace más lento y complicado emprender. Es por eso que vamos a describir las herramientas de comunicación más utilizadas por las startups de videoentrevistas asíncronas: (1) Hipchat. Una de las plataformas de mensajería y videollamadas más versátiles para fines corporativos o profesionales que cuenta con la creación de salas de chat, la posibilidad de compartir documentos y archivos con una persona o sala completa; (2) Skype. Desde que fue adquirida por Microsoft, Skype se integró completamente en sus servicios, por lo que si deseas contar con un ecosistema completo de aplicaciones para productividad y colaboración en documentos y archivos; (3) Google Hangouts. Al igual que lo que sucede con Skype y OneDrive de Microsoft, para aquellos que cuentan con las aplicaciones para negocios y usan el ecosistema de productos de Google para gestionar su equipo, Hangouts puede ser un gran aliado, incluso cuando esta no está enfocada al 100% como plataforma para uso profesional y (4) Slack, crea salas privadas donde comunicarte con tus colaboradores.



### 3.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

*Tecnología de punta en productos y procesos.* Existen diferentes lenguajes de programación para desarrollar en la web, estos han ido surgiendo debido a las tendencias y necesidades de las plataformas. (1) Lenguaje HTML, desde el surgimiento de internet se han publicado sitios web gracias al lenguaje HTML. Es un lenguaje estático para el desarrollo de sitios web, (2) Lenguaje JavaScript, es un lenguaje interpretado, no requiere compilación. Fue creado por Brendan Eich en la empresa Netscape Communications. Utilizado principalmente en páginas web. Es similar a Java, aunque no es un lenguaje orientado a objetos, el mismo no dispone de herencias. (3) Lenguaje PHP, es un lenguaje de programación utilizado para la creación de sitio web. PHP es un acrónimo recursivo que significa “PHP Hypertext Pre-processor”, (inicialmente se llamó Personal Home Page). Surgió en 1995, desarrollado por PHP Group. PHP es un lenguaje de script interpretado en el lado del servidor utilizado para la generación de páginas web dinámicas, embebidas en páginas HTML y ejecutadas en el servidor. PHP no necesita ser compilado para ejecutarse. Para su funcionamiento necesita tener instalado Apache o IIS con las librerías de PHP, (4) Lenguaje ASP.NET, Este es un lenguaje comercializado por Microsoft, y usado por programadores para desarrollar entre otras funciones, sitios web. ASP.NET es el sucesor de la tecnología ASP, fue lanzada al mercado mediante una estrategia de mercado denominada .NET. El ASP.NET fue desarrollado para resolver las limitantes que brindaba tu antecesor ASP. Creado para desarrollar web sencillas o grandes aplicaciones. Para el desarrollo de ASP.NET se puede utilizar C#, VB.NET o J# (5) Lenguaje Python, es un lenguaje de programación creado en el año 1990 por Guido van Rossum, es el sucesor del lenguaje de programación ABC. Python es comparado habitualmente con Perl. Los usuarios lo

consideran como un lenguaje más limpio para programar. Permite la creación de todo tipo de programas incluyendo los sitios web. Su código no necesita ser compilado, por lo que se llama que el código es interpretado. Es un lenguaje de programación multiparadigma, lo cual fuerza a que los programadores adopten por un estilo de programación y (6) Ruby, es un lenguaje interpretado de muy alto nivel y orientado a objetos. Desarrollado en el 1993 por el programador japonés Yukihiro “Matz” Matsumoto. Ruby es un lenguaje dinámico para una programación orientada a objetos rápida y sencilla. Existen tres servidores multiusuario y de streaming los cuales son utilizados en la industria: (1) Red5 Server, es gratuito y open source. Eso lo hace el candidato ideal para el uso de toda Startup de videoentrevistas para cualquier proyecto que inicia y para hacer pruebas. Sin embargo, existen algunos problemas reiterados de desfase de audio cuando se graba video y falta mayor documentación, (2) Wowza, es un servidor desarrollado por el equipo de Adobe FMS y usa el lenguaje Java como servidor. Es similar a Red5 y tiene ventajas interesantes para broadcast de audio y video. La documentación está mucho más completa y centralizada, y en el foro se pueden encontrar ejemplos de profesionales experimentados en situaciones más complejas y (3) Flash Media Server de Adobe, es un servidor de alto costo de licencia. Este servidor, es una oferta confiable sobre Red5 y Wowza. La tecnología FFmpeg, es el marco multimedia líder, capaz de decodificar, codificar, transcodificación y reproducir casi cualquier cosa que los humanos y las máquinas han creado. No importa si fueron diseñados por algún comité de estándares, la comunidad o una sociedad anónima. Esta herramienta es importante para la industria a fin de realizar la reproducción de videos en cualquier sistema operativo de diferentes dispositivos como PC, laptops, tablets y smartphones. Todos los lenguajes de programación tienen un sistema de versiones que

requieren para ver las modificaciones del código fuente. Github, es una plataforma de desarrollo colaborativo para alojar proyectos utilizando el sistema de control de versiones Git. Bitbucket, es un servicio de alojamiento basado en web, para los proyectos que utilizan el sistema de control de revisiones Mercurial y Git. Bitbucket ofrece planes comerciales y gratuitos. Los servidores donde van a estar alojados todo el código fuente del servicio de videoentrevistas tiene como alternativas: Heroku, es una plataforma como servicio de computación en la Nube que soporta distintos lenguajes de programación y DigitalOcean, es un proveedor Estadounidense de servidores virtuales privados, basado en la ciudad de Nueva York.

### **3.2 Análisis de la Cadena de Valor**

A continuación, se muestra la cadena de valor de Porter, donde interactúan las actividades primarias y de apoyo para mejorar el margen (ver Tabla 17).

TABLA 17 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

<p><b>Infraestructura de la industria</b></p> <p>1 Servicio basado en internet a través de páginas web, los cuales están alojados en servidores los cuales utilizan sistemas operativos y gestores de base de datos licenciables y/o opensource.</p> <p>2 La industria utiliza herramientas online gratuitas para la gestión del conocimiento y las comunicaciones, los cuales permiten realizar sus coordinaciones diarias.</p>				
<p><b>Planificación</b></p> <p>1 No existe planeamiento estratégico en la industria</p> <p>2 Existen buenos sistemas online para el seguimiento de los objetivos mediante la metodología SCRUM.</p> <p>3 Se emplea el Modelo Business Canvas para la generación de nuevos modelos de negocio de videoentrevistas asíncronas.</p>				
<p><b>Finanzas y Contabilidad</b></p> <p>1 La industria de videoentrevistas y otras industrias de base tecnológica están generando rápidamente más startups a nivel Latinoamérica.</p> <p>2 Los costos iniciales requieren un gran soporte de desarrolladores hasta lograr el producto mínimo viable.</p> <p>3 Hay fuentes de financiamiento para startups de la industria como Startup Peru, Wayra, Angel Ventures, UTEC Ventures, Alta Ventures, Sausalito Ventures.</p> <p>4 El recurso de mayor costo en la industria son los recursos humanos especializados.</p> <p>5 La situación tributaria de las startups de la industria, son obligadas a estar en régimen general lo que impide el ingreso de emprendedores que recién inician.</p>				
<p><b>Gestión de recursos humanos</b></p> <p>1 Existe carencia de profesionales especializados en videoentrevistas en Perú, se reclutan a personal freelance extranjero.</p> <p>2 Diversos sectores requieren de profesionales especializados en desarrollo web y móvil, lo que dificulta la retención de los mejores talentos.</p> <p>3 Hay estructuras organizacionales que permiten a realización efectiva de proyectos de TI dentro de las startups y facilita el mejor desempeño de las aplicaciones.</p>				
<p><b>Desarrollo de la tecnología</b></p> <p>1 Desarrollo colaborativo en distintos sitios geográficos utilizando diversos lenguajes como: PHP, Ruby, #c, nodejs, Python, HTML5, CSS, JS.</p> <p>2 Base de datos accesibles desde todos los ámbitos de la organización como: SQL, PostgreSQL, SQLite3, entre otros.</p> <p>3 Acceso a servidores de captura de video opensource y de pago como: Red5, Wowza y Flash Server.</p> <p>4 Tecnología opensource de conversión a través de scripts FFmpeg.</p>				
<p><b>Abastecimiento</b></p> <p>1 Planificación de la demanda por internet</p> <p>2 Adquisición de computadoras, laptops y smartphones para el diseño y programación de aplicaciones web y móvil.</p> <p>3 Abastecimiento directo e indirecto a través de las plataformas de mercado</p>				
<p><b>Logística Interna</b></p> <p>1 Planificación integrada, envío de almacenes, programación de todos los sectores</p> <p>2 Difusión de datos de inventario y actualización constante</p>	<p><b>Operaciones</b></p> <p>1 Los desarrolladores y diseñadores conforman la estructura principal de la industria, los cuales pueden ser nacionales o extranjeros.</p> <p>2 Las startups se ubican en Lima por la mejor conectividad de internet y acceso a servicios.</p> <p>3 Los mejores proveedores en costo y rendimiento de dominio y hosting provienen de EEUU.</p> <p>4 El framework utilizado para el desarrollo de las aplicaciones, determina el grado de sofisticación y calidad del servicio.</p> <p>5 El servicio puede abarcar todo el proceso de reclutamiento</p> <p>6 Existen diversos casos de éxito de videoentrevistas en otros países, aún no existe casos de éxito en Perú.</p>	<p><b>Logística exterior</b></p> <p>1 Transacciones con los clientes en tiempo real en cualquier parte del mundo con conexión a internet.</p> <p>2 Uso de la aplicación en cualquier parte del mundo con conexión a internet.</p> <p>3 Canales globales de servicio como tiendas de aplicaciones y la red de internet.</p>	<p><b>Marketing y ventas</b></p> <p>1 Canales de venta online B2B y B2C para la venta a empresas y profesionales.</p> <p>2 Acceso a la información a los diversos planes para videoentrevistas asíncronas.</p> <p>3 Configuración online del servicio de videoentrevistas</p> <p>4 Marketing personalizado a través del uso de herramientas de SEO y SEM</p> <p>5 Gestión de redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.</p> <p>6 Acceso online personalizado, dependiendo el número de entrevistas que requiere el cliente.</p> <p>7 Videoentrevistas son más rentables que las entrevistas tradicionales</p>	<p><b>Servicio post-venta</b></p> <p>1 Apoyo online a los representantes del servicio</p> <p>2 Autoservicio online de consultas y sugerencias a través de sitios web.</p> <p>3 Acceso al servicio las 24 horas al día.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del análisis interno AMOFHIT y la Cadena de Valor, se han explorado los factores de éxito internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la industria. (Ver Tabla 18)

TABLA 18. *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	0,06	4	0,24
2	Existe mayor creación de startups	0,05	3	0,15
3	Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	0,04	3	0,12
4	Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	0,03	3	0,09
5	El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	0,04	3	0,12
6	Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	0,05	3	0,15
7	Facilidad de realizar entrevistas masivas	0,03	4	0,12
8	Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>				
1	Pocos desarrolladores especializados en video y audio	0,06	1	0,06
2	Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	0,07	1	0,07
3	Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	0,07	2	0,14
4	Alta resistencia al cambio de las empresas	0,10	1	0,10
5	Poca inversión de startups de base tecnológica	0,04	2	0,08
6	Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	0,05	2	0,10
7	No existe planeamiento estratégico de la industria	0,07	2	0,14
8	No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	0,07	1	0,07
9	No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	0,07	1	0,07
10	Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	0,05	1	0,05
		1		<b>2,02</b>

*Fuente:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Para realizar la evaluación de los factores internos, se construye la matriz evaluación de factores internos (ver Tabla 18). En esta matriz se le otorgan pesos a los factores según cuán importantes son para la determinación de la estrategia del sector. El valor mínimo otorgado es 0,05 y el valor máximo puede ser 1. La suma de los pesos tiene que ser 1. En un segundo paso, se cuantifican las debilidades y fortalezas (ver Anexo 5 y 6).

El puntaje de 2,02 obtenido en esta matriz confirma que las respuestas actuales de la industria están son ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio, no posee una consistencia interna como para competir con otras industrias. El sector no siempre puede minimizar sus debilidades más importantes ni la es consistente con sus fortalezas que posee la industria para ser más productiva y por ende más competitiva.

### **3.4 Conclusiones**

La industria de videoentrevistas asíncronas en Perú cuenta con un gran potencial de desarrollo debido a contar con mano de obra calificada a nivel mundial. A ello se suma la facilidad de financiamiento y el alcance global de la solución que permite competir en todo el mundo ya que las inversiones en investigación y desarrollo son posibles por el fácil acceso al financiamiento.

Los acuerdos internacionales firmados con otros países tienen el potencial de minimizar el grado de innovación que la industria necesita. Es fundamental la aparición de nuevos sistemas que no eran imaginables anteriormente. Para catalizar estos procesos se requiere de la asociación con startups de videoentrevistas líderes a nivel mundial a fin de incrementar las inversiones y capitales de riesgo.

## **Capítulo IV: Visión, Misión, Intereses de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas y Objetivos de Largo Plazo**

Para el presente capítulo se va a formular una visión y misión que guíen el planeamiento estratégico; así como establecer los valores y código de ética, que servirán de marco de actuación para la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú (D'Alessio, 2008). También se utilizará el análisis tridimensional de Hartmann para analizar la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú. A partir de dicho análisis y teniendo en cuenta la visión, se plantearán los objetivos a largo plazo para la industria.

### **4.1 Visión**

Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú se proyecta a ser líder en Latinoamérica mediante servicios competitivos en términos de infraestructura, calidad de servicio, personal y tecnología cumpliendo los más exigentes requisitos internacionales que son requeridos por los clientes globales, con el fin de otorgar al país un ecosistema de emprendimiento tecnológico que será el centro del desarrollo en la región.

### **4.2 Misión**

La industria de videoentrevistas asíncronas atrae a los mejores talentos para nuestros clientes globales, siendo entrevistas accesible para los postulantes y útil para las organizaciones.

### **4.3 Valores**

La industria de videoentrevistas asíncronas desempeñará sus actividades difundiendo el respeto de los siguientes valores:

***Progreso e Innovación.*** Las nuevas tecnologías nacen de los conocimientos e ideas de las personas, de las cuales la industria genera nuevas soluciones para los

problemas y requerimientos de los clientes de la industria. Se deben minimizar las barreras burocráticas para el cambio.

**Competencia.** El mayor conocimiento, experiencia, actitudes y aptitudes de los desarrolladores, diseñadores e ingenieros; mejorarán la satisfacción de los clientes, implementando la mejora continua tanto en los procesos tradicionales operativos de las organizaciones.

**Compromiso.** La dedicación apasionada y la entrega entera de cada persona y startup. El cumplimiento de los acuerdos y contratos es la razón por la que los clientes prefieren la industria peruana de sus competidores regionales.

#### **4.4 Código de Ética**

Las acciones de la industria descansan en los siguientes conceptos y principios éticos:

**Ciudadanía Responsable.** La responsabilidad social, incluyendo la protección de los *stakeholder* y, en particular de los trabajadores.

**Integridad moral.** Creatividad, innovación, pasión, honestidad, rectitud, sinceridad, honorabilidad, dignidad y transparencia son los requerimientos en los cuales se basa todo desarrollo sostenible y que se compromete a respetar con cada *stakeholder*. En la industria no hay sitio para la corrupción.

**Integridad legal.** El cumplimiento con las normas, leyes y certificaciones tanto nacionales como internacionales es el fundamento de la confianza que tienen los *stakeholder* en la industria peruana.

#### **4.5 Intereses de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas**

Entre los principales intereses de la industria en estudio en el Perú se pueden mencionar los siguientes, los cuales están descritos en la matriz MIO: (a) adecuada infraestructura para la industria, (b) mano de obra calificada y competente; (c) niveles



de rentabilidad esperados, (d) mantener estándares de calidad para los servicios de videoentrevistas, y (e) niveles apropiados de I+D.

*Adecuada infraestructura para las videoentrevistas asíncronas.* Según (Akamai, 2013) la velocidad media de conexión a internet es de 4,0 Mbps, la velocidad pico de conexión a internet es de 23,1 Mbps. Según (Entel, 2013) la demanda de servicios de data center en el Perú se ha incrementado a una tasa de 20% anual.

Según (INEI, 2014b) el 41,4% de la población total en lima metropolitana tiene acceso a internet en casa y en el resto del país el 14,4% tiene acceso a internet. Además según (Osiptel, 2015), existen 14 empresas de tecnología de acceso y empresas operadoras y 5 tipos de conexiones a internet que permiten el acceso a internet fijo que se muestran a continuación (ver Tabla 19).

TABLA 19. EMPRESAS OPERADORAS Y TECNOLOGIAS PARA LA CONEXIÓN A INTERNET EN EL PERU

Tipo de conexión	América Móvil Perú S.A.C.	Americatel Perú S.A.	AT&T Global Network Services del Perú S.R.L.	Compañía de Comercio Global S.A.C.	Gilat to Home Perú S.A.	Level 3 Perú S.A.	Parabólica TV S.A.C.
1) Dial-Up Fijo	247	65	1	0	0	0	0
2) xDSL	45	286	0	0	0	0	0
3) Cablemódem	260 025	0	0	0	0	0	15
4) Wimax	5 727	9 325	0	0	0	0	0
5) Satelital	1	183	0	34	1 054	70	0
6) Otras Tecnologías	0	733	0	0	30	0	0
Total general	266 045	10 592	1	34	1 084	70	15

Fuente: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática

Tabla 19 (continuación)

Empresas de tecnología y operadoras de internet en Perú

Tipo de conexión	Rural Telecom S.A.C.	Star Global Com S.A.C.	Supercable Televisión S.R.L.	Telefónica del Perú S.A.A.	Telefónica Multimedia S.A.C.	Winnert Systems S.A.C.	Yachay Telecomunicaciones S.A.C.
1) Dial-Up Fijo	0	0	0	611	0	0	0
2) xDSL	0	0	0	1 437 387	0	0	16
3) Cablemódem	0	9 041	276	0	3 352	0	0
4) Wimax	0	0	0	0	0	0	0
5) Satelital	0	0	0	1 050	0	0	0
6) Otras Tecnologías	8	0	0	0	0	1 284	0
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>9 041</b>	<b>276</b>	<b>1 439 048</b>	<b>3 352</b>	<b>1 284</b>	<b>16</b>

Fuente: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática

A nivel mundial, DomainTools recoge continuamente y actualiza los datos en servidores de correo de todo el mundo, su dirección IP, la ubicación registrada, dueño, dominios asociados y más. En el Perú hay 725 servidores de correo activos, siendo uno de los más importantes en Sudamérica. Las direcciones IP que utiliza el Perú es 3,5 millones siendo un número no competitivo a nivel mundial. Existen 64 549 páginas web que poseen dominio .pe a nivel mundial.

*Mano de obra calificada y competente.* Este interés es importante para la industria de videoentrevistas asíncronas, puesto la calidad del video servicio realizado depende de la calidad de la mano de obra calificada con la que cuente la industria. El interés es contar con el personal local altamente capacitado en el desarrollo y mejoramiento de la tecnología streaming, el cual permite todo brindar todo tipo de servicio, y para ello las startups de la industria peruana deben trabajar en conjunto con las organizaciones educativas como la Facultad de Ingeniería de Software de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Escuela de Informática de la

Universidad Nacional de Trujillo (UNT), Facultad de Ingeniería de Software de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Escuela de Ingeniería de Software de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y los Institutos que enseñan computación e informática como CIBERTEC, USIL, IDAT, AVANSYS, entre otros para colaborar entre sí y brindar mayores conocimientos a sus trabajadores.

Según (Venturebeat, 2015) la página de ayuda colaborativa en desarrollo Stack Overflow en su último reporte del 16 de enero del 2015, los desarrolladores peruanos cuentan con mayor reputación en programación con un promedio total de 24 809 puntos siendo solo superados por los desarrolladores búlgaros a nivel mundial, con ello el ser desarrollador peruano implica ser un programador rockstar.

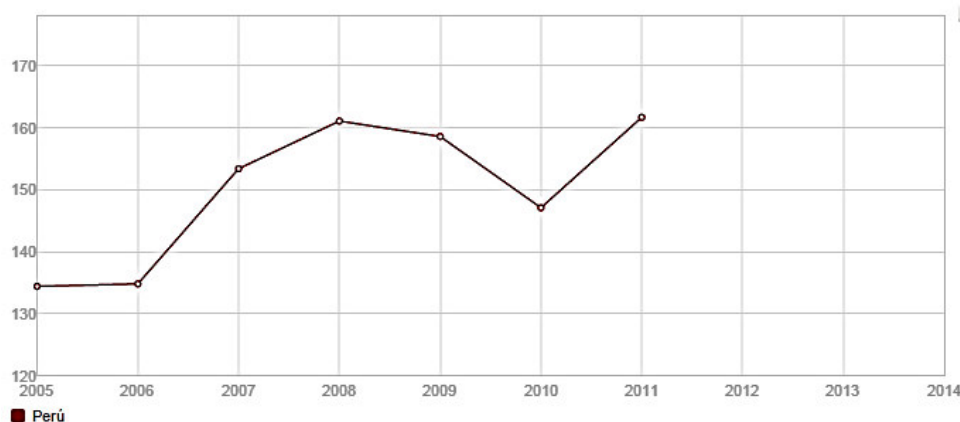
*Niveles de rentabilidad esperados.* La industria de videoentrevistas asíncronas es de alto valor agregado, debido a que los trabajos requieren de reclutamiento y selección de personas y competente, así como de realizar procesos masivos a bajo costo. Sin embargo los niveles de rentabilidad que cada proceso de selección varía en función al número de postulantes por cada proceso y la industria ha alcanzado en los últimos años bajas cantidades de procesos de selección virtual, por lo que se convierte en un interés opuesto para cada uno de los competidores regionales de la industria peruana debido a que desean alcanzar mejores niveles de rentabilidad que sus competidores.

*Mantener estándares de calidad para los servicios de videoentrevistas asíncronas.* Este interés por parte de la industria de las videoentrevistas asíncronas es importante puesto que cada una de las industrias en la región busca captar la mayor cantidad de clientes privados y particulares. La competencia se da porque las startups buscan dar un servicio diferenciador a cada uno de sus clientes, de tal manera que pueda fidelizarlos. Es así como este interés es opuesto para los competidores de la industria.

*Niveles apropiados de I+D.* La investigación y desarrollo en la industria es fundamental para la existencia de la misma y además genera grandes aportes al país para fortalecer sus niveles tecnológicos, potenciar sus capacidades productivas y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes (CEPAL, 2010). Sin embargo la inversión que realizan los países en Latinoamérica no es suficiente (ver Tabla 20).

En la misma se observa que Chile invierte 0,67% de su PBI en I+D, Colombia un 0,18% de su PBI, Perú un 0,15% del PBI y Ecuador un 0,09% de su PBI en I+D. Ello sitúa a dichos países lejos de Brasil, que invierte un 1,02% de su PBI, colocándolo como el principal inversor en I+D en Latinoamérica (ver Figura 30). Sin embargo hasta Brasil está lejos de la inversión que realizan países desarrollados, como EEUU, Japón y Europa, los cuales invierten en este rubro entre 2 y 3,6% de su PBI (CEPAL, 2010). Es por ello que la I+D se convierte en un interés opuesto entre Colombia, Chile, Ecuador y Perú porque buscan mejorar la competitividad en este rubro de I+D que finalmente mejorará la industria de videoentrevistas asincrónicas de Perú.

FIGURA 30 NÚMERO DE PUBLICACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.



Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries/PE?>  
(Visitado el 01-09-2015)

TABLA 20 AMÉRICA LATINA: GASTOS EN I+D (2007)

País	Gastos (%)
1 Brasil	1,02
2 Chile	0,67
3 Venezuela (2002-2006)	0,62
4 Argentina	0,49
5 México (2005)	0,46
6 Costa Rica (2004)	0,41
7 Cuba	0,41
8 Uruguay	0,36
9 Bolivia (2002)	0,28
10 Panamá (2005)	0,25
11 Colombia	0,18
12 Ecuador	0,15
13 Perú (2005)	0,15
14 Paraguay (2005)	0,09
15 Honduras (2006)	0,06
16 Guatemala	0,05

*Fuente:* Tomado de “La hora de la Igualdad” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Instituto de Estadística de la UNESCO (ISU) y de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), 2010, p 108.

#### 4.6 Potencial de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas

El análisis del potencial de la industria de videoentrevistas asíncronas, se realizará bajo los siete dominios mencionados por D’Alessio (2008).

**Demográfico.** Para analizar la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú se toma en cuenta a la empresa más importante de la industria, PsicoWeb, la cual cuenta con personal con una edad promedio superior a los 30 años (EPH Psico Soft, 2015). Asimismo la empresa PsicoWeb es una Startup conformada por 15 personas en Latinoamérica según el perfil en LinkedIn de la empresa EPH PsicoSoft (LinkedIn, 2015). Se tienen como fortaleza la experiencia de los colaboradores pero como debilidad la falta de más desarrolladores, diseñadores y psicólogos, quienes serán los futuros trabajadores de la industria.

**Geográfico.** Las startups de esta industria se encuentran ubicadas en Lima. La ubicación principalmente se da por la infraestructura tecnológica y que les permite ir directamente a las empresas más importantes del País. Sin embargo el Perú podría explotar la generación de startups de videoentrevistas asíncronas tomando como referencia la ruta startup en las ciudades de Arequipa, Tacna, Cusco, Puno, Tarapoto, Iquitos, Huancayo, Piura, Chiclayo y Trujillo (PRODUCE, 2015).

**Económico.** Las remuneraciones en la industria de la videoentrevistas asíncronas son altas debido al poco personal que se requiere para el funcionamiento de la startup y los altos ingresos que tienen cada startup.

Existen fuentes de financiamiento alternativas orientado a repotenciar a la industria como el fondo de Startup Perú, concursos privados como para quitarse el sombrero (PQS) de la FUNDACION ROMERO, las aceleradoras como Wayra de la empresa telefónica, incubadoras como UTEC Ventures, CIEC UNMSM, CIDE PUCP, entre otros.

La conformación de empresas de videoentrevistas asíncronas tiene como principal dificultad la conformación y las sanciones de SUNAT el cual obliga la conformación de la empresa en régimen general, ocasionando diversos problemas y contingencias tributarias.

Las fortalezas son las diversas fuentes de financiamiento para startups de tecnología y como debilidad es la barrera tributaria para startups de videoentrevistas asíncronas.

**Tecnológico-científico.** El equipamiento y maquinaria de la industria necesaria es el uso de laptops de última generación, buena conexión a internet, mayor número de eventos tecnológicos de programación y eventos de reclutamiento 2.0. Al mismo

tiempo, la industria posee los costos de operación y mantenimiento bajos, lo cual incrementa la productividad de la industria. Además, el escaso desarrollo en la investigación en desarrollo y programación, investigación psicológica, no permite impulsar la industria. Las universidades e institutos a nivel nacional realizan investigaciones orientadas a la industria y algunos son presentados en el Congreso Nacional de Ingeniería de Sistemas y Computación (CONEISC). Dichas investigaciones necesitan un mayor apoyo y vinculación por parte de las empresas que forman parte industria. Las fortalezas son el capital humano de las universidades que puede aportar en la mejora de la tecnología y avance científico. La debilidad de la industria es la baja investigación en programación y psicología.

***Histórico, social y psicológico.*** El Estado está teniendo influencia en la industria de videoentrevistas asíncronas a través de las leyes que impulsan la innovación empresarial. Sin embargo, el apoyo brindado aún está en desarrollo. Por lo que se espera que el apoyo e inversión necesaria sea brindada en los próximos años. La fortaleza es la rápida y creciente innovación nacional que impulsa más emprendimientos de tecnología y la debilidad es el no reconocimiento por parte de la población y del Estado de la importancia de la industria de videoentrevistas asíncronas para el desarrollo del Perú.

***Organizacional.*** El proceso administrativo de la industria es muy engorroso tanto en trámites como en tiempo, lo cual resulta una debilidad para la industria de videoentrevistas asíncronas. Por otra parte, pocas startups de la industria en estudio han obtenido certificaciones de seguridad y de manejo adecuado de datos personales; donde se busca el cumplimiento de las normas de calidad, datos personales, seguridad y cuidado medio ambiental. Las startups contar con pocos procesos administrativos, logran procesos ágiles y 0permiten cumplir con todas las necesidades de los clientes.

La fortaleza es la agilidad de los procesos administrativos y la debilidad es el proceso burocrático existente en la industria y las pocas certificaciones requeridas por los clientes.

**Militar.** El tema militar, la industria de videoentrevistas asíncronas puede agilizar los procesos de reclutamiento de personal para el las Fuerzas Armadas del Perú, lo que mejoraría los tiempos y costos de los procesos de selección a nivel nacional.

La fortaleza es que la las fuerzas armadas garantizan demanda para el funcionamiento eficaz de sus procesos de reclutamiento masivos.

#### **4.7 Principios Cardinales de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas**

**Influencia de terceras partes.** Para el sector de videoentrevistas asíncronas, la influencia del gobierno en las startups del sector es importante, el gobierno está intentando tomar acciones para reactivar y promocionar los emprendimientos de alto impacto, como es Oviewz.com, startup finalista del último concurso de Startup Perú 2da generación. Este desarrollo es aún insuficiente y la oportunidad que tiene el Perú para esta industria está llena de beneficios, si es que el gobierno se decide e invierte en lo que requiere la industria para mejorar la atracción de talento a nivel nacional e internacional, y así poder fortalecer a todas nuestras industrias con los mejores talentos.

Las oportunidades son las de utilizar la influencia del gobierno peruano y repotenciar la industria a través de convenios y asociaciones internacionales con países líderes en la industria de innovación tecnológica como EEUU e India. Las amenazas son la industria chilena, colombiana, argentina y uruguayaya quienes tienen intereses opuestos a la industria peruana y están consolidando sus startups de alto impacto en la región.

**Lazos presentes y pasados.** El prestigio de los buenos profesionales en computación e informática que posee el Perú en esta industria se da desde los inicios de



la misma. Son los desarrolladores los actores principales para el mejoramiento funcional de los servicios y lograr alcanzar los estándares necesarios para realizar servicios de videoentrevistas asíncronas de alto impacto.

La oportunidad es utilizar, el gran prestigio de los desarrolladores del Perú en la industria en estudio, para el fortalecimiento del sector. Se tiene como amenaza que el Estado no permita las facilidades para realizar emprendimientos tecnológicos que puedan crecer rápidamente.

***Contrabalance de intereses.*** Cada país latinoamericano busca impulsar sus industrias a través de la innovación, y creación de nuevas startups de tecnología.

La oportunidad se presenta en aprovechar los intereses en común que se tiene con las industrias latinoamericanas para mejorar la competitividad de la industria en estudio. La principal amenaza radica en el no despegue de las startups de tecnología de videoentrevistas asíncronas.

***Conservación de los enemigos.*** Con Chile, el Perú ha mantenido una rivalidad que lleva años, sin embargo el ecosistema emprendedor en Chile empezó en Setiembre del 2010 con el lanzamiento del proyecto Startup Chile el cual ha fortalecido a más de 323 proyectos de 32 países del mundo (Startup Chile, 2015). El Perú lanza la iniciativa Startup Perú a finales del 2012, este proyecto peruano constituye también una plataforma de encuentro y colaboración para todos los actores de la comunidad Startup del país, y así también un punto de enlace con redes de colaboración internacional (Startup Perú, 2015)

La oportunidad está en continuar con el desarrollo de proyectos de cooperación en la industria con empresas importantes en el rubro.

#### 4.8 Matriz de Intereses de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas (MIO)

Considerando los resultados del Potencial Organizacional de la Industria y el Modelo de Principios Cardinales de la Industria, se obtiene la matriz de intereses de la industria en mención se observa en la Tabla 21.

TABLA 21 *MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES (MIO)*

Intereses de la Industria	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Adecuada infraestructura para las industria de videoentrevistas asíncronas	* Ecuador * Colombia * Chile * Panamá + Gobierno del Perú		
2. Mano de obra calificada y competente		+ Ecuador + Colombia + Chile + Panamá	* Sindicatos de la industria
3. Niveles de rentabilidad esperados	* Ecuador * Colombia * Chile * Panamá + Gobierno del Perú		
4. Mantener estándares de calidad para los servicios de videoentrevistas asíncronas		* Ecuador * Colombia * Chile * Panamá	
5. Niveles apropiados de I+D		* Ecuador * Colombia * Chile * Panamá	

*Fuente:* +comunes, \*opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

#### 4.9 Objetivos de Largo Plazo

A partir de la Visión y la Matriz de Intereses Organizacionales, formulamos los objetivos de largo plazo de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en Perú.

**OLP 1:** Para el año 2017, se debe incrementar el número de desarrolladores y diseñadores en 30% respecto al año 2014.

**OLP 2:** Para el año 2017, se debe incrementar las ventas de la industria de bajo la modalidad de fee mensual de 10 a 100 empresas.

**OLP 3:** Para el año 2017, incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la industria de 2% a 6%, permitiéndole competir con startups internacionales.

**OLP 4:** Para el año 2017, alcanzar un nivel de atención superior al 20% de la demanda solicitada por videoentrevistas por año.

**OLP 5:** Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú debe lograr ser la primera en términos de facturación en Latinoamérica.

#### **4.10 Conclusiones**

A todo lo analizado en este capítulo, se puede decir que la industria videoentrevistas asíncronas tiene potencial para ocupar una posición de liderazgo en Latinoamérica si empieza a cumplir cada interés de la industria. Hasta ahora, la visión de los integrantes de la industria carecía de un horizonte de tiempo y alcance geográfico, lo que limitaba la capacidad de la industria. Sin embargo, con una visión, misión y valores definidos y siguiendo paso a paso las etapas del planeamiento estratégico, la industria puede aprovechar mejor sus competencias y lograr ser más competitiva.

Podría coojetir mejor con las industrias de América del Sur y del Mundo, ya sean sus competidores o aliados estratégicos, aprovechando los intereses en común que mantiene con ellos. Además, tenemos cinco objetivos a largo que van a permitir alcanzar la visión de la industria. Es importante que la industria en análisis, tome como referentes a las startups norteamericanas líderes quienes pertenecen al clúster

tecnológico Silicon Valley, a fin de adquirir más experiencia, tecnología y conocimiento técnico.

## **Capítulo V: Formulación Estratégica**

El objetivo de este capítulo es definir las rutas estratégicas internas y externas de la industria mediante el uso de herramientas para la generación y elección de estrategias.

### **5.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La Matriz FODA permite analizar cuatro componentes de la industria en estudio: (a) las fortalezas, que describen los recursos y destrezas que ha adquirido la industria, basados en los factores diferenciadores respecto de los competidores; (b) las debilidades, que describen la posición desfavorable con respecto a la competencia; (c) las oportunidades, que representan componentes externos a la industria que describen los posibles mercados y nichos de negocio disponibles para todos, los cuales deben ser monitoreados a fin de convertir en una ventaja competitiva; y (d) las amenazas, que describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la industria, los cuales deben ser monitoreados en todo momento a fin de evitarse o convertirse en oportunidades (D'Alessio, 2008). Los componentes descritos anteriormente se cruzan en la Matriz FODA obteniendo estrategias para: (a) las fortalezas y oportunidades FO, (b) debilidades y oportunidades DO, (c) fortalezas y amenazas FA, y (d) debilidades y amenazas DA. La matriz FODA se muestra en la Tabla 22.

### **5.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Según D'Alessio (2008), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción se utiliza para determinar la postura estratégica de una industria (ver Anexo 7). En este caso, la matriz analiza la industria de videoentrevistas asíncronas y permite visualizar: (a) vector resultante (ver Figura 31) y (b) un polígono que se forma al analizar las variables de fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del

entorno y fortaleza de la industria (ver Tabla 23, 24 y 25).

TABLA 22. MATRIZ DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Análisis Externo / Análisis Interno		Fortalezas	Debilidades
		1 Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	1 Pocos desarrolladores especializados en video y audio
		2 Existe mayor creación de startups	2 Dependencia de servicios de startups globales de EEUU
		3 Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	3 Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento
		4 Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	4 Alta resistencia al cambio de las empresas
		5 El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	5 Poca inversión de startups de base tecnológica
		6 Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	6 Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups
		7 Facilidad de realizar entrevistas masivas	7 No existe planeamiento estratégico de la industria
		8 Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	8 No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS
			9 No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg
			10 Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología
Oportunidades		FO – Explotar	DO – Buscar
1	Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	E1 Crear de leyes para fomentar la protección de Startups de videoentrevistas que mejoren los procesos de gestión de talento (O1, F2, F4)	E15 Fomentar el uso de videoentrevistas en las industrias productivas y de servicios más consolidados del Perú (O1, O2, D4, D5).
2	Crecimiento dinámico de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	E2 Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de las industria peruana (O2, O5, F1, F2, F6)	E16 Reclutar programadores extranjeros freelancers para agilizar el proceso de desarrollo y programación (O4, O5, O9, O10, D1, D6, D8, D9)
3	Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	E3 Mayor promoción de las videoentrevistas a nivel nacional, mejora crediticia y convenios con el sistema bancario (O3, F3, F5)	E17 Mejorar las contribuciones de desarrollo de tecnologías de streaming como Red5, Wowza y FMS y conversión FFmpeg (O2, O4, O8, O9, D1, D3, D7, D8)
4	Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	E4 Crear un centro de formación masiva de programadores para incrementar startups de videoentrevistas (O4, O7, F1, F2, F5)	E18 Fomentar la creación de startups con orientación a mejorar las funciones de los psicólogos organizacionales (O1, O2, O6, D5, D10)
5	Disminución de la tasa de desempleo	E5 Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.(O6, F1, F2)	E19 Fomentar a mas administrativos y gestores de Startups con conocimientos técnicos de programación (O2, O5, D4, D6, D7)
6	Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	E6 Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional (O8, O9, O11, F1, F2, F7, F8)	E20 Formar una cámara de la industria que integre a todos los programadores, incubadoras, startups y emprendedores de videoentrevistas (O2, D2, D4)
7	Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	E7 Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras (O7, F1, F2)	E21 Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU (O1, O3, D2, D4, D5, D6)
8	Mas investigación de videoentrevistas asíncronas		E22 Realizar aventura conjunta entre las Startup de videoentrevistas y las operadoras de internet y obtener planes conectividad de internet que mejoren el servicio (O2, O10, D1, D4, D5)
9	Mas investigación de reclutamiento 2.0		
10	Mejora de la conectividad de internet		
11	Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente		
Amenazas		FA – Confrontar	DA - Evitar
1	No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	E8 Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento (A2, A3, A4, F2, F5)	E23 Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú (A1, A2, A4, A5, A6, A9,D1, D2, D3, D4, D5, D6)
2	Incrementar la Informalidad en el Perú	E9 Garantizar la facilidad de tributación para las Startups de base tecnología (A2, A3, F2, F5).	E24 Crear aventuras conjuntas entre el sector minero y las Startup de videoentrevistas (A1, A2, A4, A5, D1, D2, D3, D4, D5, D6)
3	Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	E10 Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria (A4, A5, A7, F1, F2, F3).	E25 Crear aventuras conjuntas con universidades para introducir el uso de videoentrevistas asíncronas (A1, A2, A4, A5, D1, D2, D3, D4, D5, D6)
4	Baja generación de startups	E11 Incrementar las ventas mejorando el nivel de marketing de la industria y enfrenar la resistencia al cambio de las empresas (A4, A5, A6, A7, F4, F5).	
5	Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	E12 Desarrollar más productos de videoentrevistas a fin de seguir creando más Startups (A4, A5, A6, A7, A9, F1, F2, F6, F7, F8).	
6	Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	E13 Penetrar mercados regionales con mayor adaptación tecnológica para Startups de videoentrevistas (A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, F1, F2, F3).	
7	El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	E14 Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas (A4, A5, A6, A9, F1, F2, F6, F7, F8).	
8	Baja estabilidad política		
9	Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web		

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 23. POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

Planilla de Clasificación										Valor
A. Factores Determinantes de Fortaleza Financiera (FF)										
1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Alto	6
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Balanceado	5
3. Liquidez.	Desbalanceado	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Balanceada	4
4. Capital requerido versus capital disponible.	Alto	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Bajo	1
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Rápido	1
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Altas	6
Promedio										3,78
B. Factores Determinantes de Ventaja Competitiva (VC)										
1. Participación de mercado.	Pequeña	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Temprano	1
4. Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Fijo	1
5. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Alto	6
8. Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Alta	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Rápida	6
Promedio - 6:										-2,56

Fuente: Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008.



TABLA 24. POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

C. Factores Determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	0
2. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precio de productos de la competencia.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad/Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7. Elasticidad de precio de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	0
Promedio - 6:										-3,75
D. Factores Determinantes de fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de rentabilidad.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	6
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7. Facilidad de ingreso al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
8. Productividad/Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio:										3,56

Fuente: Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008.

TABLA 25. RESUMEN DE CALIFICACIÓN PEYEA

Factor	Valor (promedio)	Valor (ejes)	Vector direccional	
FF	3,78	3,78	Eje Y = EE + FF	0,03
FI	3,56	3,56	Eje X = VC + FI	1,00
EE	2,25	-3,75		
VC	3,44	-2,56		

Fuente: Elaboración propia

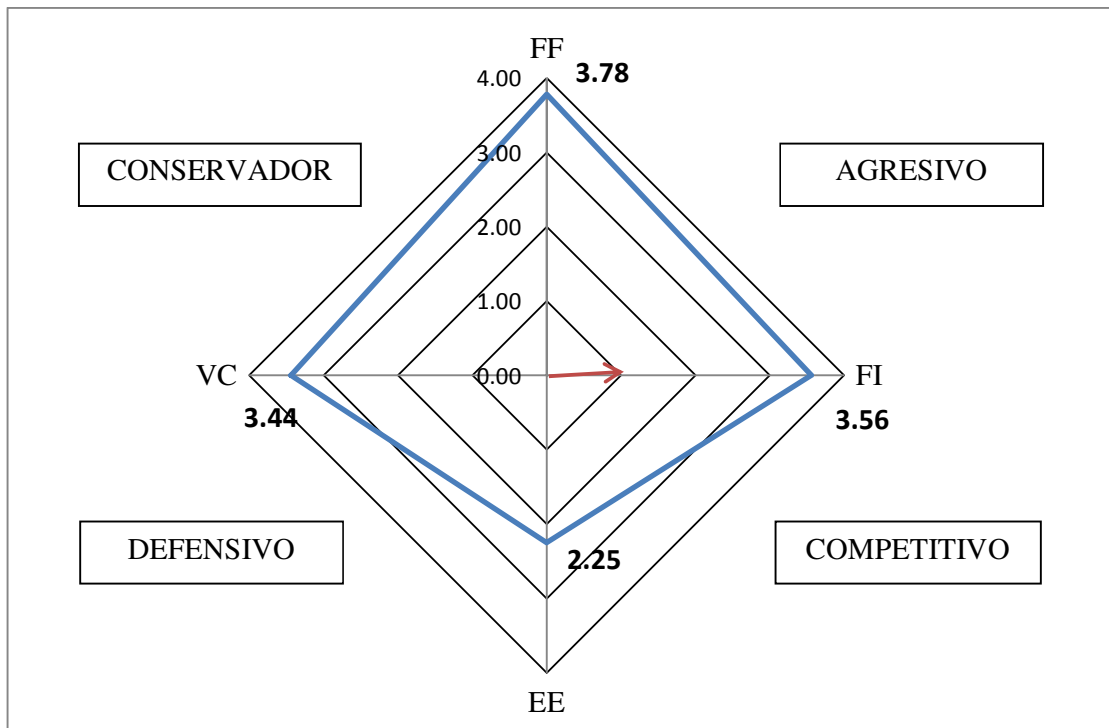


Figura 31. Matriz PEYEA de la Industria de videoentrevistas asincrónicas.  
Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

La matriz PEYEA indica que la industria está ubicada en el cuadrante "agresivo", como se observa en la Figura 31. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados. Asimismo la industria posee ventajas competitivas que debe aprovechar y una aceptable estabilidad del entorno. De dicho análisis se han podido identificar las siguientes estrategias:

1. Atraer inversiones extranjeras directas de startups de EEUU (Aventura conjunta).

2. Invertir en investigación de calidad de video y audio y lenguajes de programación para desarrollo Web (Desarrollo de producto).
3. Crear una cámara que represente a todos los integrantes del sector y fomente congresos, eventos de reclutamiento 2,0 (Integración horizontal)
4. Desarrollar un plan de capacitaciones online en ingles/español para mejorar las aptitudes de los desarrolladores y las capacidades de ingeniería (Estrategia interna de recursos humanos).
5. Participar en ferias y eventos internacionales de reclutamiento 2.0, para obtener un mayor reconocimiento de la industria de videoentrevistas (Penetración en el mercado).
6. Crear alianzas con startups del Perú para aprovechar la demanda de atracción de talento de los mismos (Penetración en el mercado).
7. Fomentar el inicio de la formación de un clúster de la industria integrando a proveedores, clientes e industrias conexas (Diversificación concéntrica).

### **5.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG se enfoca en dos aspectos muy importantes: (a) la participación de mercado, y (b) la tasa de crecimiento de la industria. Para esta matriz se han tomado en cuenta los tipos de paquetes para videoentrevistas (ver Tabla 26) que son realizadas anualmente en la Startup Oviewz y de acuerdo a ello se ha obtenido la participación de mercado de cada una de ellas. Asimismo, se revisó un estudio realizado por Oviewz.com acerca de las proyecciones de la demanda en realizar videoentrevistas asíncronas para cada uno de sus clientes globales, con la finalidad de determinar la tasa de crecimiento de cada una de ellas.

En el cuadrante de interrogante, se ubicaron todos los tipos de videoentrevistas,

excepto las videoentrevistas con briefing (ver Figura 32). Allí son necesarias estrategias que incentiven la inversión en infraestructura de TI, mayor conocimiento de la tecnología y capacitación de los programadores; que permitan masificar el servicio de videoentrevistas asíncronas que con el tiempo llegue a ubicarse en el cuadrante de estrella.

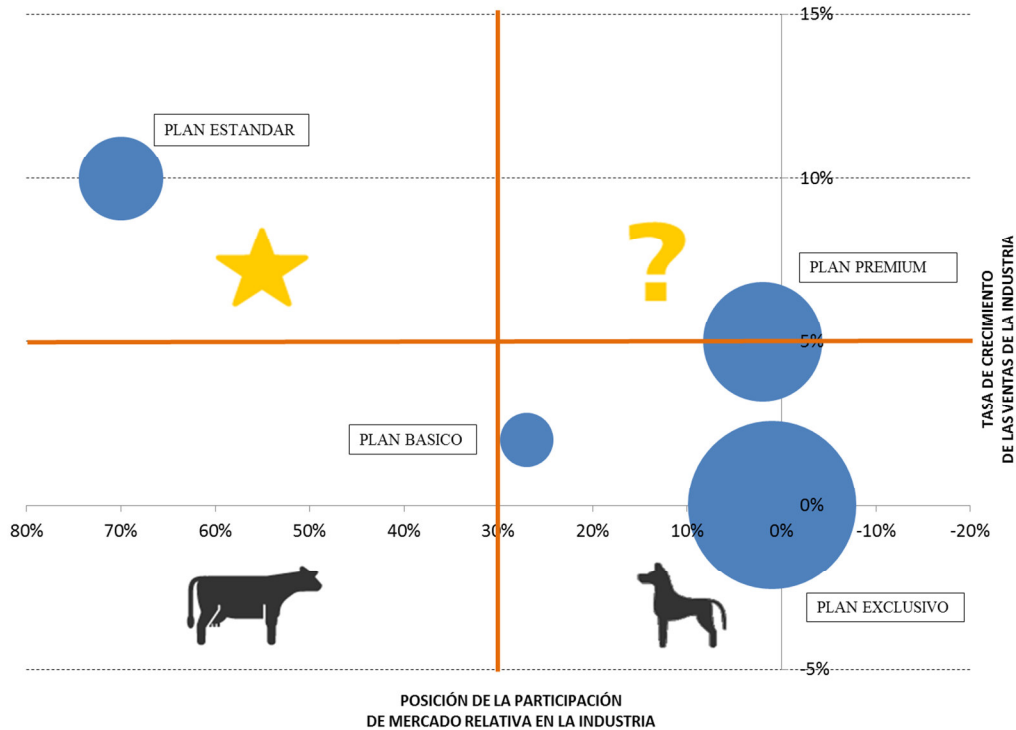
En el cuadrante estrella, se ubican las videoentrevistas del paquete estándar, con un participación de casi el 70% y una tasa de crecimiento del 10% (ver Figura 32). Este tipo de videoentrevistas constituyen la oportunidad de para las MYPES y profesionales independientes de acceder a un paquete más acorde al número de postulantes que debe evaluar y genera rentabilidad para la industria en el largo plazo. Se proponen entonces estrategias de integración, estrategias intensivas, en las modalidades de aventuras conjuntas y/o alianzas estratégicas.

**TABLA 26. MATRIZ BCG DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS**

<b>Tipo de plan</b>	<b>Part.</b>	<b>Crec.</b>	<b>Costo prom. x unidad</b>
Básico	27%	2%	USD 2,00
Estándar	70%	10%	USD 5,00
Premium	2%	5%	USD 10,00
Exclusivo	1%	0,01%	USD 20,00

*Fuente:* Adaptado de “Oviewz.com”, 2015.

FIGURA 32. MATRIZ BCG COMPLETA DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASINCRONAS.



Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboracion Propia

De dicho análisis se desprenden las siguientes estrategias:

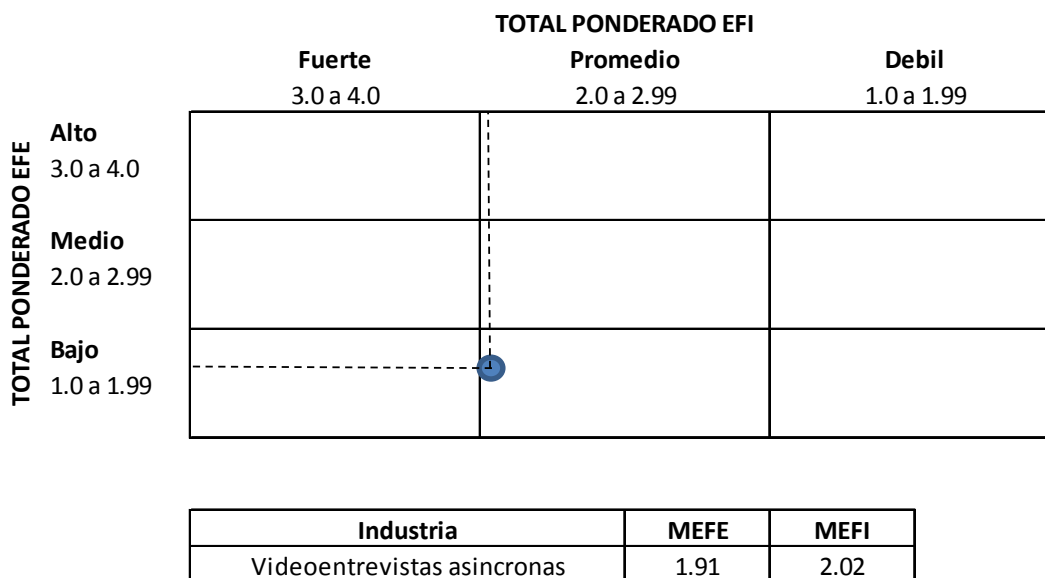
1. Invertir en mejorar la experiencia y mejorar el alcance de las videoentrevistas del Plan Standard (Desarrollo de productos).
2. Atraer inversión extranjera para iniciar así una aventura conjunta con una Startup de EEUU para mejorar el posicionamiento del Plan Premium y Plan Exclusivo (Aventura conjunta).
3. Invertir en nueva tecnología que permita mejorar los servicios del Plan Básico para incrementar la rentabilidad de la industria (Desarrollo de productos).

4. Invertir en una organización educativa en diseño y desarrollo que permita ampliar los conocimientos técnicos y prácticos. (Integración vertical hacia atrás).
5. Incrementar las remuneraciones de los desarrolladores para evitar la fuga de talentos. (Estrategia interna de recursos humanos).
6. Revalidar, mantener y conseguir eventos, conferencias especializadas en la industria de videoentrevistas asíncronas. (Estrategia interna de recursos humanos).

#### 5.4 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE posee nueve celdas y la ubicación de la industria de videoentrevistas asíncronas depende de los puntajes ponderados obtenidos en las matrices EFI y EFE (D'Alessio, 2008). La industria en estudio se ubica en la celda VIII (ver Figura 33), en la región 3 (VI, VIII, IX) que tiene como prescripción *cosechar o desinvertir*.

FIGURA 33. MATRIZ INTERNA/EXTERNA DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASINCRONAS.



Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

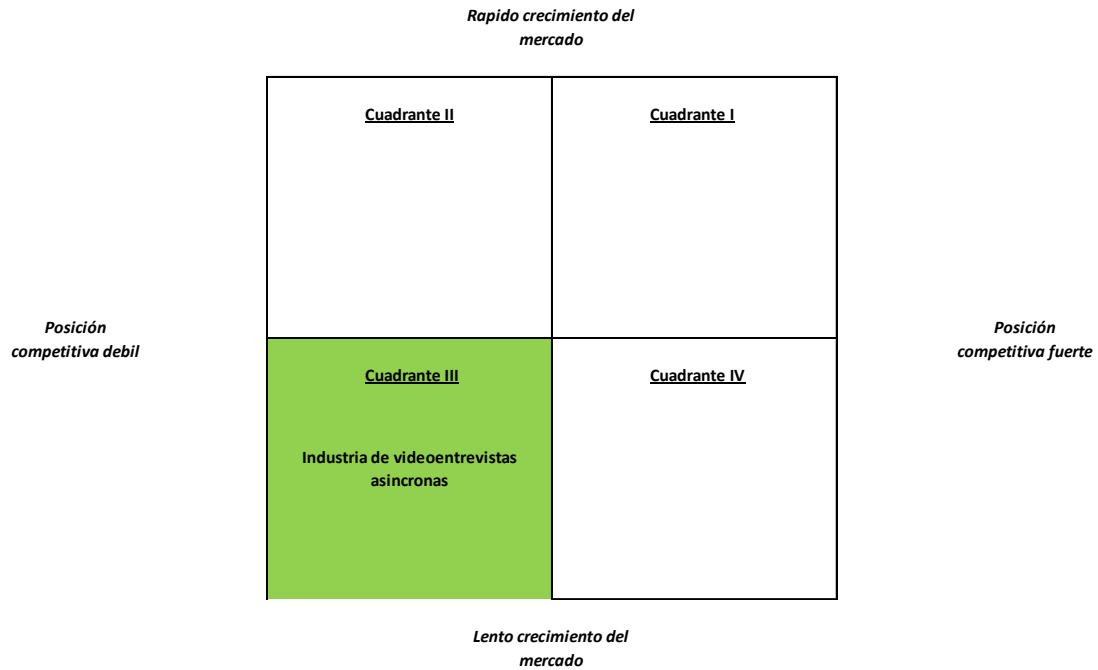
1. Crear una nueva Startup de videoentrevistas con apoyo de Startups de videoentrevistas EEUU (Aventura conjunta).
2. Buscar sociedades con Startups de videoentrevistas de EEUU (Aventura conjunta).
3. Reducir las Startups de videoentrevistas formales y convertirse en usuarios de reclutamiento de páginas de freelancers globales y brindar el servicio (Atrincheramiento).
4. Reagrupar las Startups videoentrevistas y trabajar conjuntamente con las empresas de reclutamiento tradicional (Atrincheramiento).
5. Vender parte de la industria a las empresas reclutadoras tradicionales (Desinversión).
6. Vender parte de la industria a las startups de videoentrevistas de EEUU (Desinversión).

### **5.5 Matriz Gran Estrategia (GE)**

El fundamento de esta matriz GE está en que la situación de una industria u organización se define en función del crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la industria u organización, fuerte o débil (D'Alessio, 2008). El resultado obtenido en esta matriz, es que la industria de videoentrevistas asíncronas se ubica en el cuadrante III (ver Figura 34), caracterizado por tener una posición competitiva débil y un lento crecimiento del mercado. D'Alessio (2008) sugirió las siguientes estrategias para la industria ubicada en el cuadrante III: (a) atrincheramiento, (b) diversificación concéntrica, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento, y (f) liquidación. De acuerdo con ello se han

identificado las siguientes estrategias:

**FIGURA 34. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASINCRONAS.**



Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

1. La industria inicialmente debe reducir todo tipo de contingencia tributaria y laboral al debido a que no contribuye en la generación de valor para el cliente global ni para la industria (Atrincheramiento).
2. Incrementar la participación en el mercado a partir del aumento de funcionalidades a las startups de videoentrevistas (Penetración en el mercado).
3. La industria puede generar ingresos a través de brindar servicios de videoentrevistas en consultoras de atracción de talento tradicionales (Diversificación horizontal).



4. La industria puede generar ingresos ha organizado de eventos, conferencias, seminarios de reclutamiento 2.0 que propicie la generación de ideas disruptivas e innovadoras para la industria (Diversificación horizontal).
5. La industria debe generar sinergias con startups de tecnología que mejoren el manejo de horarios, entrevistas presenciales y pruebas técnicas (Diversificación conglomerada).
6. Integrar a la industria con las bolsas de trabajo, pruebas psicométricas para propiciar el desarrollo de un clúster (Diversificación concéntrica).
7. Integrar a la industria con referidos, empresas y psicólogos organizacionales para propiciar el desarrollo de un clúster (Diversificación concéntrica).
8. Las startups de tecnología que conforman la industria en estudio, pueden ser adquiridas por grandes empresas transnacionales (Desposeimiento).

## **5.6 Matriz de Decisión (DE)**

Según D'Alessio (2008), la Matriz de Decisión (DE) tiene como objetivo identificar las repeticiones de las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento teniendo en cuenta las cinco matrices realizadas FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Aquellas estrategias que se repitan de tres veces o más serán las estrategias retenidas y el resto son estrategias de contingencia. La aplicación de la Matriz de Decisión se muestra en la Tabla 27 de esta manera, se obtienen de forma preliminar diez estrategias retenidas y quince estrategias de contingencia para la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en Perú.

TABLA 27. *MATRIZ DE DECISIÓN: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS*

*ASÍNCRONAS*

	<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
E1	Crear de leyes para fomentar la protección de Startups de videoentrevistas que mejoren los procesos de gestión de talento.	X			X		2
E2	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de las industrias del Perú.	X	X	X	X	X	5
E3	Mayor promoción de las videoentrevistas a nivel nacional, mejora crediticia y convenios con el sistema bancario.	X	X	X			3
E4	Crear un centro de formación masiva de programadores para incrementar Startups de videoentrevistas.	X	X	X			3
E5	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.	X	X		X	X	4
E6	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.	X	X	X		X	4
E7	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	X	X	X		X	4
E8	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	X	X	X		X	4
E9	Garantizar la facilidad de tributación para las Startups de base tecnología.	X			X	X	3
E10	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.	X	X		X	X	4
E11	Incrementar las ventas mejorando el nivel de marketing de la industria y enfrentar la resistencia al cambio de las empresas.	X					1
E12	Desarrollar más productos de videoentrevistas a fin de seguir creando más Startups.	X		X			2
E13	Penetrar mercados regionales con mayor adaptación tecnológica para Startups de videoentrevistas.	X	X		X		3
E14	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	X	X	X	X		4
E15	Fomentar el uso de videoentrevistas en las industrias productivas y de servicios más consolidados del Perú.	X	X	X			3

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio. Elaboración

Propia

TABLA 27 (CONTINUACIÓN). *MATRIZ DE DECISIÓN: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS*

<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
E16 Reclutar programadores extranjeros freelancers para agilizar el proceso de desarrollo y programación.	X	X	X	X	X	5
E17 Mejorar las contribuciones de desarrollo de tecnologías de streaming como Red5, Wowza y FMS y conversión FFMPEG.	X	X	X			3
E18 Fomentar la creación de Startups con orientación a mejorar las funciones de los psicólogos organizacionales.	X	X			X	3
E19 Formar a más administrativos y gestores de Startups con conocimientos técnicos de programación.	X	X	X			3
E20 Formar una cámara de la industria que integre a todos los programadores, incubadoras, Startups y emprendedores de videoentrevistas.	X	X		X		3
E21 Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	X	X		X	X	4
E22 Realizar aventura conjunta entre las Startup de videoentrevistas y las operadoras de internet y obtener planes conectividad de internet que mejoren el servicio.	X	X				2
E23 Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	X	X	X	X	X	5
E24 Crear aventuras conjuntas entre el sector minero y las Startup de videoentrevistas.	X			X		2
E25 Crear aventuras conjuntas con universidades para introducir el uso de videoentrevistas asíncronas.	X	X				2

### 5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2008), esta matriz permite la evaluación de la atraktividad de cada una de las estrategias retenidas para la industria de videoentrevistas asíncronas. Para ello se toman en cuenta las estrategias obtenidas de la matriz de decisión y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz EFE y EFI con

sus respectivas ponderaciones.

Del análisis realizado en esta matriz, sólo se seleccionan aquellas estrategias que obtengan una calificación superior a 5, por lo que las 9 estrategias se convierten en estrategias retenidas y 1 estrategia se convierte en estrategia de contingencia (ver Tabla 28).

## **5.8 Matriz Rumelt**

Después de haber realizado la evaluación de las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se procede a realizar un filtro teniendo en cuenta los criterios establecidos por Rumelt. Este filtro tiene como objetivo seleccionar aquellas estrategias retenidas que logren pasar todas estas pruebas o criterios.

El análisis de la matriz MCPE se basa en cuatro criterios: (a) consistencia, donde la estrategia debe tener objetivos y políticas consistentes; (b) consonancia, donde la estrategia debe adaptarse al entorno externo; (c) ventaja, donde la estrategia debe crear o mantener ventajas competitivas para la industria y; (d) factibilidad, donde la estrategia no debe generar sobrecostos ni crear problemas sin solución (D'Alessio, 2008).

En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación del planeamiento estratégico propuesto. Para las diez estrategias retenidas evaluadas en este matriz, todas pasaron las pruebas de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Tabla 29 se muestra dicha matriz con los resultados expuestos.

TABLA 28. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

Factores Críticos para el Éxito	INTENSIVA		INTEGRACIÓN		INTEGRACIÓN		INTEGRACIÓN			
	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.		Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.		Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.		Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.			
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>OPORTUNIDADES</b>										
1	Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
2	Crecimiento dinámico de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
3	Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	1	0,03
4	Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08
5	Disminución de la tasa de desempleo	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
6	Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
7	Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24
8	Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
9	Mas investigación de reclutamiento 2.0	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
10	Mejora de la conectividad de internet	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
11	Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
<b>AMENAZAS</b>										
1	No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
2	Incrementar la Informalidad en el Perú	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
3	Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1
4	Baja generación de startups	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
5	Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	0,05	4	0,2	3	0,5	3	0,15	3	0,15
6	Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
7	El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
8	Baja estabilidad política	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
9	Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
<b>FORTALEZAS</b>										
1	Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
2	Existe mayor creación de startups	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
3	Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
4	Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
5	El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08
6	Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
7	Facilidad de realizar entrevistas masivas	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
8	Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>										
1	Pocos desarrolladores especializados en video y audio	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
2	Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
3	Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
4	Alta resistencia al cambio de las empresas	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
5	Poca inversión de startups de base tecnológica	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
6	Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7	No existe planeamiento estratégico de la industria	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21
8	No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
9	No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
10	Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
<b>TOTAL</b>				5,54		5,44		5,87		5,87

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 28 (CONTINUACIÓN). *MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS*

Factores Críticos para el Éxito	INTENSIVA			INTENSIVA		INTENSIVA		
	Peso	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.		Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.		Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.		
		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>OPORTUNIDADES</b>								
1	Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2
2	Crecimiento dinámico de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
3	Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
4	Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
5	Disminución de la tasa de desempleo	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
6	Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
7	Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
8	Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
9	Mas investigación de reclutamiento 2.0	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
10	Mejora de la conectividad de internet	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
11	Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08
<b>AMENAZAS</b>								
1	No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
2	Incrementar la Informalidad en el Perú	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
3	Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Baja generación de startups	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
5	Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
6	Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
7	El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
8	Baja estabilidad política	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
9	Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>FORTALEZAS</b>								
1	Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
2	Existe mayor creación de startups	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
3	Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
4	Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12
5	El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16
6	Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
7	Facilidad de realizar entrevistas masivas	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
8	Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>								
1	Pocos desarrolladores especializados en video y audio	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
2	Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
3	Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
4	Alta resistencia al cambio de las empresas	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
5	Poca inversión de startups de base tecnológica	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
6	Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
7	No existe planeamiento estratégico de la industria	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
8	No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
9	No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
10	Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<b>TOTAL</b>				<b>6,11</b>	<b>6,19</b>		<b>5,59</b>	

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 28 (CONTINUACIÓN) MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

Factores Críticos para el Éxito	Peso	INTEGRACIÓN		INTENSIVA		DIVERSIFICACION	
		Reclutar programadores extranjeros freelancers para agilizar el proceso de desarrollo y programación.		Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.		Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	
		Estrategia 8 PA	TPA	Estrategia 9 PA	TPA	Estrategia 10 PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
1 Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4
2 Crecimiento dinámico de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
3 Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
4 Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
5 Disminución de la tasa de desempleo	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
6 Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
7 Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
8 Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
9 Mas investigación de reclutamiento 2.0	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
10 Mejora de la conectividad de internet	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
11 Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08
<b>AMENAZAS</b>							
1 No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	0,02	1	0,02	3	0,06	3	0,06
2 Incrementar la Informalidad en el Perú	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08
3 Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
4 Baja generación de startups	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
5 Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
6 Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
7 El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
8 Baja estabilidad política	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
9 Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
<b>FORTALEZAS</b>							
1 Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
2 Existe mayor creación de startups	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
3 Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
4 Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09
5 El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16
6 Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
7 Facilidad de realizar entrevistas masivas	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
8 Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>							
1 Pocos desarrolladores especializados en video y audio	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
2 Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
3 Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4 Alta resistencia al cambio de las empresas	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
5 Poca inversión de startups de base tecnológica	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
6 Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7 No existe planeamiento estratégico de la industria	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28
8 No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
9 No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
10 Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
<b>TOTAL</b>			3,75		6,04		7,21

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 29. *MATRIZ DE RUMELT: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS*

*ASÍNCRONAS*

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
1	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Fuente:* Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008.  
Elaboración Propia



## **5.9 Matriz de Ética**

Esta matriz se utiliza para evaluar las estrategias retenidas desde tres aspectos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo (D'Alessio, 2008). Para la industria de videoentrevistas asíncronas, es de vital importancia regirse por principios éticos que fundamenten el desarrollo del proceso estratégico y que permitan brindar la confianza necesaria que se requiere en el desarrollo perpetuo de la industria buscando rentabilidad, cuidado del medio ambiente y aporte al bienestar de la sociedad. En la Tabla 30 se verifica que ninguna de las estrategias retenidas seleccionadas viola aspectos relacionados a los derechos humanos y justicia.

## **5.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas son todas aquellas obtenidas de la matriz MCPE y que hayan pasado sido aceptadas en la Matriz de Rumelt y de Ética. De acuerdo al puntaje obtenido se procede a listarlas según la prioridad de ejecución. Cabe resaltar que las estrategias de contingencia son aquellas que se obtuvieron en la Matriz de Decisión y también serán tomadas en cuenta, debido a que son necesarias y complementarias para alcanzar los objetivos trazados en la industria de videoentrevistas asíncronas (ver Tabla 31).

## **5.11 Matriz de Estrategias vs OLP**

Esta matriz permite identificar si las estrategias retenidas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo planteados en el capítulo V. En caso de que una de las estrategias retenidas no permita alcanzar alguno de los objetivos de largo plazo trazados, inmediatamente dicha estrategia retenida pasa a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2008). El resultado en la Tabla 32 muestra que ninguna de las estrategias debe ser excluida.

TABLA 30. MATRIZ DE ÉTICA: INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
<b>DERECHOS</b>									
1 Impacto en el Derecho a la Vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el Derecho a la Propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el Derecho a la Privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el Derecho al Debido Proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>									
8 Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>UTILITARISMO</b>									
11 Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos:	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve
Justicia:	J: Justo	N: Neutro	I: Injusto
Utilitarismo:	E: Excelentes	N: Neutro	P: Perjudicial

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 31. *ESTRATEGIAS RETENIDAS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA*

Estrategias retenidas	
1	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.
2	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.
3	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.
4	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.
5	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.
6	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.
7	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.
8	Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.
9	Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.
Estrategia de contingencia	
1	Crear de leyes para fomentar la protección de startups de videoentrevistas que mejoren los procesos de gestión de talento.
2	Mayor promoción de las videoentrevistas a nivel nacional, mejora crediticia y convenios con el sistema bancario.
3	Crear un centro de formación masiva de programadores para incrementar startups de videoentrevistas.
4	Garantizar la facilidad de tributación para las startups de base tecnología.
5	Incrementar las ventas mejorando el nivel de marketing de la industria y enfrentar la resistencia al cambio de las empresas.
6	Desarrollar más productos de videoentrevistas a fin de seguir creando más startups.
7	Penetrar mercados regionales con mayor adaptación tecnológica para startups de videoentrevistas.
8	Fomentar el uso de videoentrevistas en las industrias productivas y de servicios más consolidados del Peru.
9	Mejorar las contribuciones de desarrollo de tecnologías de streaming como Red5, Wowza y FMS y conversión FFMPEG.
10	Fomentar la creación de startups con orientación a mejorar las funciones de los psicólogos organizacionales.
11	Fomar a más administrativos y gestores de startups con conocimientos técnicos de programación.
12	Formar una cámara de la industria que integre a todos los programadores, incubadoras, startups y emprendedores de videoentrevistas.
13	Realizar aventura conjunta entre las startup de videoentrevistas y las operadoras de internet y obtener planes conectividad de internet que mejoren el servicio.
14	Crear aventuras conjuntas entre el sector minero y las startup de videoentrevistas.
15	Crear aventuras conjuntas con universidades para introducir el uso de videoentrevistas asíncronas.
16	Reclutar programadores extranjeros freelancers para agilizar el proceso de desarrollo y programación.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008.  
Elaboración Propia

TABLA 32. MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OLP

Estrategias retenidas	Objetivo a largo plazo				
	OLP 1: Para el año 2017, se debe incrementar el número de desarrolladores y diseñadores en 30% respecto al año 2014	OLP 2: Para el año 2017, se debe incrementar la atención de la industria de bajo la modalidad de fee mensual de 10 a 100 empresas.	OLP 3: Para el año 2017, incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la industria de 2% a 6%, permitiéndole competir con startups internacionales.	OLP 4: Para el año 2017, alcanzar un nivel de atención superior al 20% de la demanda solicitada por videoentrevistas por año.	OLP 5: Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú debe lograr ser la primera en términos de facturación en Latinoamérica.
1 Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.	X	X		X	
2 Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.	X	X	X		
3 Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.	X		X		
4 Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	X		X		
5 Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	X	X	X	X	X
6 Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.		X	X	X	X
7 Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	X	X	X		
8 Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	X	X	X	X	X
9 Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	X	X	X		X

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

## 5.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz busca identificar las posibles respuestas que pudieran tener los principales competidores de la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú ante las estrategias retenidas (ver Tabla 33). Esta matriz permite identificar las acciones que vienen realizando los principales competidores, en Colombia, Chile, Uruguay, Argentina y Brasil en sus correspondientes industrias de videoentrevistas asíncronas.

TABLA 33. *MATRIZ DE POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES*

Estrategias retenidas		Colombia	Chile	Uruguay	Argentina	Brasil
Posibilidades competitivas						
1	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.	X	X			X
2	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.		X		X	
3	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.	X		X	X	X
4	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	X		X	X	X
5	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	X	X	X	X	X
6	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.	X			X	
7	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	X	X	X	X	X
8	Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	X	X	X	X	X
9	Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	X	X	X	X	X

*Fuente:* Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008.  
Elaboración Propia

### **5.13 Conclusiones**

En base a lo analizado, se deduce que la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú tiene un alto potencial para ocupar una posición de liderazgo en Sudamérica si empieza a cumplir con los factores claves de éxito de la industria en términos de infraestructura, calidad de servicio, mano de obra y tecnología. Hasta ahora, la visión de los integrantes de la industria carecía de un horizonte de tiempo y alcance geográfico, lo que limitaba su capacidad de realizar exitosamente los objetivos planteados.

Sin embargo, con una visión, misión y valores definidos y siguiendo paso a paso las etapas del planeamiento estratégico, la industria puede aprovechar mejor de sus competencias distintivas y volverse más competitiva en la cuenca del Pacífico.

La industria de videoentrevistas del Perú posee fortalezas como su estratégica ubicación geográfica, cuenta con personal experimentado y es un país atractivo para la inversión extranjera directa. Éstas deben ser orientadas hacia los factores claves de éxito identificados en la industria, para convertirlas así en ventajas competitivas que permitan diferenciarla del resto de sus competidores regionales.

En este capítulo se han identificado estrategias que van permitir alcanzar cada uno de los objetivos a largo plazo y con ello la visión de la industria, teniendo 9 estrategias retenidas y 16 estrategias de contingencia. Cabe resaltar que las estrategias retenidas son en su mayoría del tipo intensivas con 6 estrategias. Es importante mencionar que identificar las debilidades de la industria en estudio y formular estrategias deben permitir convertirlas en fortalezas con el tiempo. Las amenazas también tienen que confrontadas por las estrategias propuestas, de tal manera que no impidan alcanzar la visión planteada de la industria.

En resumen, a través del desarrollo de todas las matrices, se han obtenido doce

estrategias, de las cuales diez quedaron como estrategias retenidas y dos como estrategias de contingencia. Las estrategias proponen, en primer lugar, la realización de una aventura conjunta con capitales extranjeros asiáticos para formar una nueva organización que sea el pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la industria en estudio. Ello permitirá ampliar la capacidad instalada de la industria e incrementar las ventas. Asimismo, es fundamental aprovechar la experiencia y conocimiento de la mano de obra actual, así como invertir en tecnología y maquinaria necesaria para el desarrollo de la industria. La creación de la cámara de la industria permitirá integrar los intereses de todos las startups peruanas y extranjeras que la conforman y llegar a la visión propuesta en este planeamiento estratégico e iniciar la formación de un clúster de la industria en estudio.

## Capítulo VI: Implementación Estratégica, Evaluación y Control

En este capítulo tiene como objetivo plantear el mecanismo de evaluación y control estratégico de la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú a través de la metodología *Balanced Scorecard* que propusieron Kaplan y Norton (2004). La herramienta del mapa estratégico sirve para el alineamiento de las estrategias mediante la relación causa y efecto entre estrategias y visión, luego se procede a elaborar el tablero de cuadro integral, el cual permitirá controlar el avance del planeamiento estratégico a través de indicadores claves de desempeño de la industria con la finalidad de alcanzar los OCP, OLP y visión.

### 6.1 Objetivos de Corto Plazo

**OLP 1.** Para el año 2017, se debe incrementar el número de desarrolladores y diseñadores en 30%.

**OCP 1.1.** En el año 2015, apoyar a más mujeres desarrolladoras a través de la Startup Laboratorio

**OCP 1.2.** Para fines del año 2015, concretar una reunión con HackSpace.com, DevAcademy.la, DevCode.la para formar un centro de diseñadores y programadores web de alto rendimiento para la industria de videoentrevistas asíncronas.

**OCP 1.3.** Durante el año 2016, concretar una aventura conjunta con una startup líder mundial en formación de diseñadores y programadores, que permita generar conferencias, congresos y formación necesaria para la formación masiva de diseñadores y programadores.

**OCP 1.4.** Para el año 2016, realizar los estudios de ubicación y de pre-factibilidad para la construcción de un centro de alto rendimiento de diseño y programación con ayuda de universidades, institutos y startups.



*OCP 1.5.* Para el año 2016, haber iniciado la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación.

***OLP 2.*** Para el año 2017, se debe incrementar las ventas de la industria de bajo la modalidad de fee mensual de 10 a 100 empresas.

*OCP 2.1.* Para el año 2015, realizar demostraciones públicas en universidades e institutos para la difusión de las videoentrevistas asíncronas.

*OCP 2.2.* En el 2015, haber iniciado los servicios de videoentrevistas a 2 clientes considerados “gran empresa” a nivel nacional.

*OCP 2.3.* Para fines del 2015, la contratación y capacitación de fuerza de ventas debe haberse culminado con el objetivo de captar la demanda potencial de los estudios realizados.

*OCP 2.4.* Para el año 2016, incrementar la capacidad de almacenamiento de las videoentrevistas para llegando a atender en promedio a 10 clientes considerados “gran empresa” al año.

***OLP 3.*** Para el año 2017, incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la industria de 2% a 6%, permitiéndole competir con Startups internacionales.

*OCP 3.1.* Para el año 2015, la rentabilidad de la industria deberá alcanzar niveles por encima del 0,1% debido a la mejora de la productividad por la capacitación de diseñadores y programadores.

*OCP 3.2.* Para fines del año 2015, logrando haber captado a 2 clientes considerados “gran empresa” y contando con la tecnología Red5 y FFmpeg, la rentabilidad de la industria debería llegar a niveles del 0,5%.

*OCP 3.3.* Para el año 2016, logrando haber captado a 10 clientes considerados “gran empresa”, lograr niveles de rentabilidad llegar a niveles del 1%.

*OCP 3.4.* Para el año 2017, lograr un nivel de rentabilidad en la industria de videoentrevistas asíncronas de 3%.

***OLP 4.*** Para el año 2017, alcanzar un nivel de atención superior al 20% de la demanda solicitada por videoentrevistas por año.

Para lograr este objetivo será necesario cumplir con los OLP 1 y OLP 2. Los diseñadores y programadores requeridos en los OLP 1 y OLP 2 son fundamentales para incrementar la capacidad tecnológica y de innovación, y poder atender la demanda insatisfecha.

*OCP 4.1.* Para el año 2015, adquirir la tecnología y equipos de última generación que requiere la industria, que vaya acorde con las capacitaciones planificadas para el personal con fin de mejorar la calidad de grabación y audio.

*OCP 4.2.* Para fines del 2015, a pesar de sólo contar con 2 clientes, se debe alcanzar un nivel de atención del 1%, debido a la mejora del trabajo operativo en la industria.

*OCP 4.3.* Para el año 2016, se debe culminar con la implementación y consolidación de la integración con bolsas de trabajo por referidos, con el apoyo de la cámara de la industria.

*OCP 4.4.* Para fines del año 2017, ya teniendo terminados la integración con la página de bolsa de trabajo por referidos, el nivel de atención debería mejorar hasta un 20%.

***OLP 5.*** Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú debe lograr ser la primera en términos de facturación en Latinoamérica.

*OCP 5.1.* Para el 2015, crear una cámara de la industria de las Startups de base tecnológica que no existe.

*OCP 5.2.* Para el año 2016, diseñar un plan de capacitación para preparar el personal de la industria a las futuras evoluciones de tecnología y organizar la logística de capacitación para tener una oferta disponible y operativa para el 2016.

*OCP 5.3.* Para el año 2016, tener como miembros de la cámara a cada uno de los representantes de la industria.

*OCP 5.4.* Para el año 2016, diseñar un plan de marketing y comunicaciones de tres a cinco años para llevar a la industria a ubicarse en el segundo lugar, en términos de facturación, en la costa del Pacífico de América del Sur en el 2017.

*OCP 5.5.* Para el 2017, la cámara de la industria debe organizar tres conferencias internacionales anualmente.

## **6.2 Recursos Asignados**

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios requeridos para llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Los recursos pueden ser cuantitativos o cualitativos, así como tangibles o intangibles. Para ello se analizarán los recursos tangibles, intangibles y humanos para cada uno de los OCP y OLP en las siguientes Tablas 34 a 38.

TABLA 34. RECURSOS ASIGNADOS OLP 1

Ámbito de Acción: Plan Estratégico		
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 1. Para el año 2017, se debe incrementar el número de desarrolladores y diseñadores en 30%.	OCP 1.1 En el año 2015, apoyar a más mujeres desarrolladoras a través de la Startup Laboratoria	Tangibles: Computadoras, laptops, materiales y procesos necesarios para que puedan realizar diseño y programación. Intangibles: Apoyo de en el proceso de reclutamiento para agilizar la formación de profesionales en diseño y programación. Humanos: Reclutamiento de 50 personas de bajos recursos
	OCP 1.2 Para fines del año 2015, concretar una reunión con HackSpace.com, DevAcademy.la, DevCode.la para formar un centro de diseñadores y programadores web de alto	Tangibles: Máquinas, materiales y procesos necesarios para realizar la reunión Intangibles: Gestión del Proyecto del varadero utilizando el enfoque PMI Humanos: Presentación de proyectos de startups de videoentrevistas
	OCP 1.3 Durante el año 2016, concretar una aventura conjunta con una startup líder mundial en formación de diseñadores y programadores, que permita generar conferencias, congresos y formación necesaria para la formación masiva de diseñadores y programadores.	Tangibles: Máquinas, materiales y procesos necesarios para traer a representantes de Hirevue, The Take the Interview y Spark Hire. Intangibles: Mejora de la reputación de la industria de videoentrevistas asíncronas. Humanos: Mayor número de profesionales programadores y motivación de todo el personal
	OCP 1.4 Para el año 2016, realizar los estudios de ubicación y de pre-factibilidad para la construcción de un centro de alto rendimiento de diseño y programación con ayuda de universidades, institutos y startups.	Tangibles: Máquinas, materiales y procesos necesarios para la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación. Intangibles: Apoyo de la municipalidad a fin de agilizar los estudios de pre-factibilidad para la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación. Humanos: Mayor número de profesionales programadores y motivación de todo el personal
	OCP 1.5 Para el año 2016, haber iniciado la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación.	Tangibles: Máquinas, materiales y procesos necesarios para la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación. Intangibles: Gestión del Proyecto del varadero utilizando el enfoque PMI Humanos: 50 operarios técnicos para la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 35. RECURSOS ASIGNADOS OLP 2

Ámbito de Acción: Plan Estratégico		
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 2. Para el año 2017, se debe incrementar las ventas de la industria de bajo la modalidad de fee mensual de 10 a 100 empresas.	OCP 2.1 Para el año 2015, realizar demostraciones públicas en universidades e institutos para la difusión de las videoentrevistas asíncronas.	Tangibles: Fondo para la realización de campañas de difusión masiva de las videoentrevistas asíncronas. Intangibles: Prestigio de la industria por la calidad de los procesos de atracción de talento. Humanos: Gestores comerciales con conocimiento psicológico y de programación
	OCP 2.2 En el 2015, haber iniciado los servicios de videoentrevistas a 2 clientes considerados “gran empresa” a nivel nacional.	Tangibles: Computadoras, laptops, materiales y procesos necesarios para realizar videoentrevistas asíncronas. Intangibles: Mayor prestigio de la industria por la calidad de los procesos de atracción de talento. Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.
	OCP 2.3 Para fines del 2015, la contratación y capacitación de fuerza de ventas debe haberse culminado con el objetivo de captar la demanda potencial de los estudios realizados.	Tangibles: Computadoras, laptops, materiales y procesos necesarios para realizar videoentrevistas asíncronas. Intangibles: Mayor prestigio de la industria por la calidad de los procesos de atracción de talento. Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.
	OCP 2.4 Para el año 2016, incrementar la capacidad de almacenamiento de las videoentrevistas para llegando a atender en promedio a 10 clientes considerados “gran empresa” al año.	Tangibles: Computadoras, laptops, materiales y procesos necesarios para realizar videoentrevistas asíncronas. Intangibles: Mayor prestigio de la industria por la calidad de los procesos de atracción de talento. Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 36. RECURSOS ASIGNADOS OLP 3

Ámbito de Acción: Plan Estratégico		
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 3. Para el año 2017, incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la industria de 2% a 6%, permitiéndole competir con Startups internacionales.	OCP 3.1	Para el año 2015, la rentabilidad de la industria deberá alcanzar niveles por encima del 0,1% debido a la mejora de la productividad por la capacitación de diseñadores y programadores.
	OCP 3.2	Para fines del año 2015, logrando haber captado a 2 clientes considerados "gran empresa" y contando con la tecnología Red5 y FFmpeg, la rentabilidad de la industria debería llegar a niveles del 0,5%.
	OCP 3.3	Para el año 2016, logrando haber captado a 10 clientes considerados "gran empresa", lograr niveles de rentabilidad llegar a niveles del 1%.
	OCP 3.4	Para el año 2017, lograr un nivel de rentabilidad en la industria de videoentrevistas asíncronas de 3%.
		<p>Tangibles: Fondos orientados a mejorar la rentabilidad de la industria de videoentrevistas asíncronas</p> <p>Intangibles: Mejora de la reputación crediticia de la industria según la banca nacional</p> <p>Humanos: Tener profesionales financieros con experiencia orientado a una gestión financiero con enfoque de generar valor a la industria</p> <p>Tangibles: Fondos orientados a mejorar la rentabilidad de la industria de videoentrevistas asíncronas</p> <p>Intangibles: Mejora de la reputación crediticia de la industria según la banca nacional</p> <p>Humanos: Tener profesionales financieros con experiencia orientado a una gestión financiero con enfoque de generar valor a la industria</p> <p>Tangibles: Fondos orientados a mejorar la rentabilidad de la industria de videoentrevistas asíncronas</p> <p>Intangibles: Mejora de la reputación crediticia de la industria según la banca nacional</p> <p>Humanos: Tener profesionales financieros con experiencia orientado a una gestión financiero con enfoque de generar valor a la industria</p> <p>Tangibles: Fondos orientados a mejorar la rentabilidad de la industria de videoentrevistas asíncronas</p> <p>Intangibles: Mejora de la reputación crediticia de la industria según la banca nacional</p> <p>Humanos: Tener profesionales financieros con experiencia orientado a una gestión financiero con enfoque de generar valor a la industria</p>

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 37. RECURSOS ASIGNADOS OLP 4

Ámbito de Acción: Plan Estratégico		
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 4. Para el año 2017, alcanzar un nivel de atención superior al 20% de la demanda solicitada por videoentrevistas por año.	OCP 4.1 Para el año 2015, adquirir la tecnología y equipos de última generación que requiere la industria, que vaya acorde con las capacitaciones planificadas para el personal con fin de mejorar la calidad de grabación y audio.	Tangibles: Fondo para adquirir las computadoras y laptops de última generación, garantizando el óptimo nivel de conectividad de internet. Intangibles: Prestigio de la industria por la calidad de las videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.
	OCP 4.2 Para fines del 2015, a pesar de sólo contar con 2 clientes, se debe alcanzar un nivel de atención del 1%, debido a la mejora del trabajo operativo en la industria.	Tangibles: Mayor personal de atención al cliente y programadores para la industria de videoentrevistas asíncronas Intangibles: Prestigio de la industria por la calidad de las videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.
	OCP 4.3 Para el año 2016, se debe culminar con la implementación y consolidación de la integración con bolsas de trabajo por referidos, con el apoyo de la cámara de la industria.	Tangibles: Mayor número de programadores para la industria de videoentrevistas asíncronas Intangibles: Prestigio de la industria por la calidad de las videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.
	OCP 4.4 Para fines del año 2017, ya teniendo terminados la integración con la página de bolsa de trabajo por referidos, el nivel de atención debería mejorar hasta un 20%.	Tangibles: Mayor personal de atención al cliente y programadores para la industria de videoentrevistas asíncronas Intangibles: Prestigio de la industria por la calidad de las videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en videoentrevistas asíncronas.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 38. RECURSOS ASIGNADOS OLP 5

Ámbito de Acción: Plan Estratégico			
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	
OLP 5. Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú debe lograr ser la primera en términos de facturación en Latinoamérica.	OCP 5.1	Para el 2015, crear una cámara de la industria de las Startups de base tecnológica que no existe.	Tangibles: Fondo para la creación de la cámara de la industria de videoentrevistas asíncronas conjuntamente con industrias afines, gobierno, universidades y startups líder norteamericana. Intangibles: Cultura de mejora tecnológica en la industria Humanos: Líderes de la industria de videoentrevistas asíncronas, sectores afines, gobierno, universidades e institutos
	OCP 5.2	Para el año 2016, diseñar un plan de capacitación para preparar el personal de la industria a las futuras evoluciones de tecnología y organizar la logística de capacitación para tener una oferta disponible y operativa para el 2016.	Tangibles: Fondo para capacitaciones en las universidades e institutos nacionales e internacionales Intangibles: Cultura de mejora tecnológica en la industria Humanos: Especialistas en programación orientado a las videoentrevistas asíncronas
	OCP 5.3	Para el año 2016, tener como miembros de la cámara a cada uno de los representantes de la industria.	Tangibles: Fondo para la promoción de los integrantes de la cámara Intangibles: Cultura de integración de los principales participantes de la industria Humanos: Especialistas en programación orientado a las videoentrevistas asíncronas
	OCP 5.4	Para el año 2016, diseñar un plan de marketing y comunicaciones de tres a cinco años para llevar a la industria a ubicarse en el segundo lugar, en términos de facturación, en la costa del Pacífico de América del Sur en el 2017.	Tangibles: Fondo para la promoción internacional de los integrantes de la cámara Intangibles: Prestigio de la industria de videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en marketing, posicionamiento de marca y ventas
	OCP 5.5	Para el 2017, la cámara de la industria debe organizar tres conferencias internacionales anualmente.	Tangibles: Fondo para la promoción internacional de los integrantes de la cámara Intangibles: Prestigio de la industria de videoentrevistas asíncronas Humanos: Especialistas en marketing, posicionamiento de marca.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia



### 6.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan a las estrategias establecidas. Estas políticas deben estar alineadas con los valores de la industria y deben existir una correspondencia bilateral entre ambas (D'Alessio, 2008). Para la industria en estudio se han planteado las siguientes 12 políticas:

1. Fomento de la inversión extranjera en la industria de videoentrevistas.
2. Fomentar que las empresas que conforman la industria de videoentrevistas asíncronas cumplan con todas las normas técnicas y de calidad requeridas por los diseñadores y programadores.
3. Priorizar la gestión del recurso humano de alto rendimiento para la industria de videoentrevistas.
4. Reconocimiento del personal por el logro de los resultados propuestos.
5. Asegurarse que los procesos estén bien estructurados y sean fáciles de manejar tanto para los clientes internos como externos.
6. Fomentar la participación en eventos del sector a nivel regional y mundial, para obtener un mayor reconocimiento y captar nuevos clientes.
7. Practicar *lobbying* de la industria con el Estado Peruano para promover sus intereses.
8. Gestionar préstamos e inversiones para mejorar la infraestructura de la industria.
9. Optimizar el uso de recursos y la eficiencia en la industria.
10. Promover la innovación tecnológica en la industria de videoentrevistas asíncronas.
11. Promover buenas prácticas para la protección del medio ambiente.
12. Fomentar la creación de alianzas estratégicas con universidades e institutos

especializados en la videoentrevista asíncrona.

En la Tabla 39, se muestra la relación que tienen las políticas planteadas con las estrategias retenidas.

TABLA 39. *MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS*

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.	X		X			X	X	X			X	X
2	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.		X	X		X				X	X		X
3	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.		X	X	X	X				X	X		
4	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	X	X	X	X	X	X			X	X		
5	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	X	X			X	X		X	X	X	X	X
6	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.	X					X			X	X		X
7	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	X		X	X					X	X		
8	Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
9	Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.		X	X		X	X	X	X				X

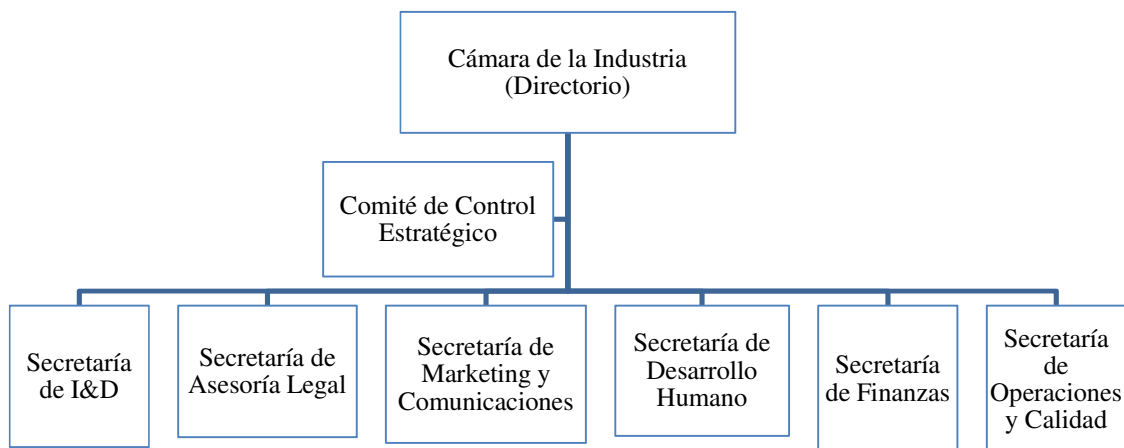
Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008.  
Elaboración Propia

#### 6.4 Estructura de la Industria

Según D'Alessio (2008) la estructura organizacional ayudará a la industria a poder llevar a cabo la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas, pero para ello es necesario definir si la estructura actual es la adecuada, o si

es necesario realizar modificaciones en la misma para lograr una implementación exitosa. Es así como se propone la siguiente estructura para la cámara de la industria de videoentrevistas asíncronas en la Figura 35. En la estructura propuesta se observa en primer lugar al Directorio, el cual deberá estar integrado por representantes de cada uno de las Startups, aceleradoras, universidades y representantes de los inversionistas extranjeros. Para ello se nombrará a un facilitador o director ejecutivo que tendrá como labor la integración de los intereses de cada uno de los representantes de la cámara, con el objetivo de alinearlos para lograr el crecimiento y desarrollo de la industria en mención.

*FIGURA 35. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS.*



Fuente: Elaboración propia

Se tendrá también un comité de control estratégico que estará a cargo de velar por el cumplimiento de todos los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico de la industria, así como la realización de modificaciones en caso fueran necesarias. La cámara contará con seis secretarías:

- Secretaría de Investigación y Desarrollo

- Secretaría de Asesoría Legal
- Secretaría de Marketing y Comunicaciones
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de Operaciones y Calidad:

## **6.5 Medio Ambiente y Ecología**

Actualmente la industria es una solución ecoeficiente con mejoras inmediatas al medio ambiente que acredita un efectivo sistema de gestión del medio ambiente, reduciendo los impactos dañinos para el mismo. Al tratarse de una industria altamente cambiante y tecnológica, las estrategias propuestas en este plan estratégico buscan continuar con las buenas prácticas del sector.

Para este aspecto se contará también con el apoyo y supervisión del Estado, a través de su Ministerio del Ambiente, organismo público encargado de controlar y monitorear todo aquello que pudiera perjudicar al medio ambiente; teniendo como objetivo lograr un desarrollo sostenible de sus industrias. Cabe señalar también que deberá haber un control riguroso y constante por parte de las organizaciones de: (a) la contaminación sonora, (b) la contaminación del aire, (c) la contaminación del suelo, y (d) la contaminación del agua como resultado de las actividades operativas que se realizan en la industria.

## **6.6 Recursos Humanos**

Como se mencionó el recurso humano es fundamental para lograr los objetivos y metas propuestos en este plan estratégico. Lo principal es que los trabajadores del sector se comprometan a difundir el cambio de los procesos de atracción de talento y estén dispuestos a aceptar todo el proceso de capacitación al cual tendrán que estar inmersos.

Este proceso de capacitación busca proporcionar los conocimientos necesarios para emplear de la mejor manera las nuevas tecnologías que serán adquiridas a fin de desarrollar la industria. La motivación es un factor clave para lograr los resultados esperados. Por ello un sistema de compensación variable en base a los resultados alcanzados será un mecanismo a emplear para poder lograr la motivación antes señalada.

### **6.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio es importante para poder lograr la implementación del planeamiento estratégico e involucra a todos los miembros de la industria, para lo cual se propone lo siguiente:

1. Dar a entender al personal, administrativo como operativo, sobre la importancia de las capacitaciones y cómo es que éstas van a mejorar la eficiencia de sus labores.
2. Crear mecanismos de comunicación efectivos, entre los trabajadores, los altos directivos y la cámara de la industria.
3. La cámara de la industria será la encargada de identificar alguna alerta, señal o problema que impida el proceso de implementación del planeamiento estratégico, de tal manera que pueda tomar las acciones correctivas necesarias. Asimismo tendrá entre sus funciones lograr el involucramiento de todo el personal de la industria en estudio.

### **6.8 Perspectivas de Control**

Las cuatro perspectivas de control empleadas son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera.

### **6.8.1 Aprendizaje Interno**

Para la perspectiva de aprendizaje interno se debe empezar mejorando el capital humano y sus habilidades, así como estructurando la información para su fácil comprensión. Además, dentro de la industria debe existir un alto grado de motivación que permita alcanzar altos desempeños por parte de la mano de obra.

### **6.8.2 Procesos**

La perspectiva procesos es fundamental en la industria para mejorar los procesos claves que permitan: (a) cumplir con la perspectiva del cliente y los *stakeholders*, (b) diseñar procesos de innovación para la creación de valor, y (c) determinar nuevos procesos que permitan incrementar la rentabilidad.

### **6.8.3 Clientes**

La perspectiva clientes es la proposición de valor que se sigue para alcanzar las metas financieras a través de la: (a) identificación de mercados, (b) diseño de estrategias aceptadas por el mercado, (c) enfoque en el cliente, y (d) contribución a más perspectivas del cliente.

### **6.8.4 Financiera**

La perspectiva financiera busca satisfacer las expectativas de los *stakeholders* de la industria mediante: (a) un mejor desempeño financiero, (b) el conocimiento de las consecuencias económicas de las decisiones de la industria, y (c) una dirección estratégica de valor.

## **6.9 Mapa Estratégico**

En el mapa estratégico se describen y alinean los objetivos estratégicos a corto plazo planteados en el capítulo anterior, interconectado cada objetivo para realizar la estrategia de la industria. Los objetivos se interconectan mediante la relación causa

efecto que poseen en cada una de las perspectivas de cuadro de mando integral (ver Figura 36).

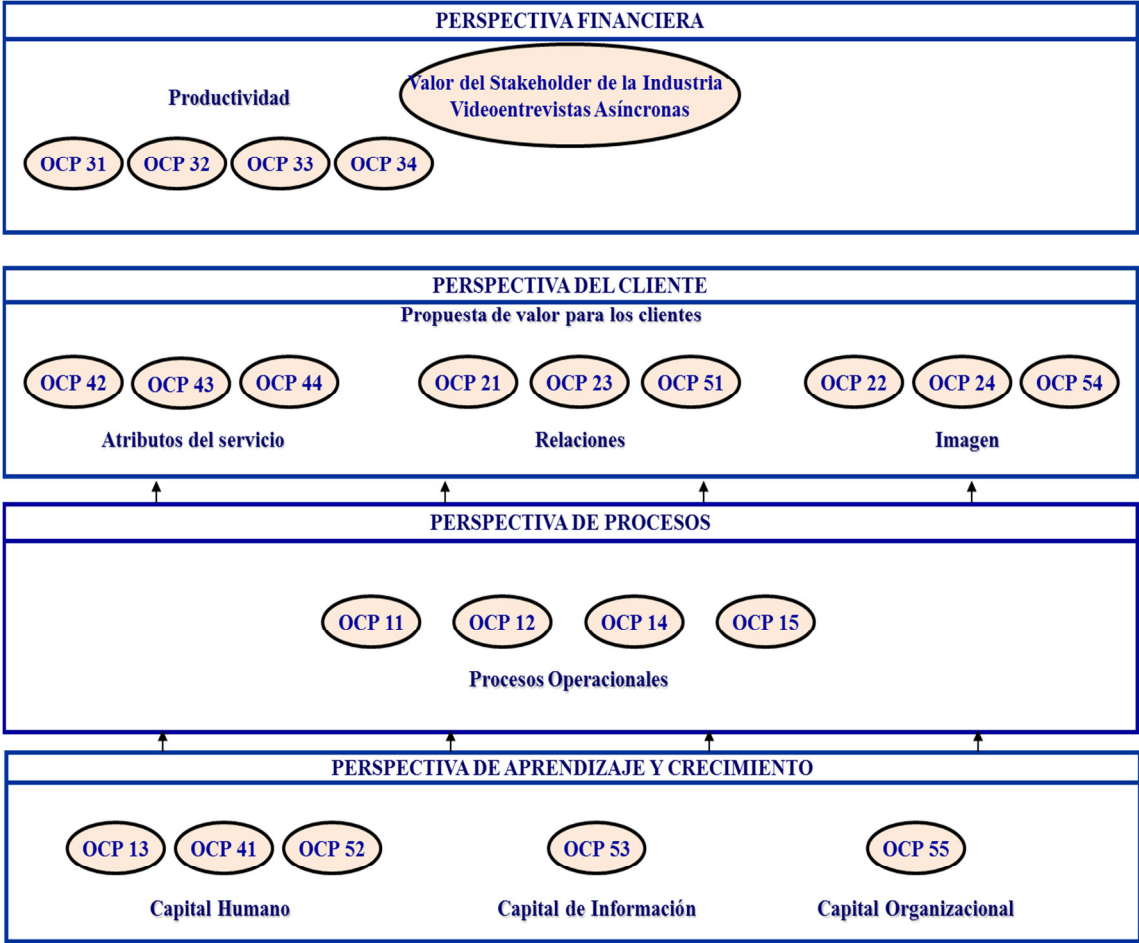
En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, existen cinco objetivos de corto plazo que cubren el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional.

En la perspectiva Procesos, existen cuatro objetivos de corto plazo el cual busca mejorar y potenciar los procesos operacionales.

En la perspectiva del Cliente, existen nueve de corto plazo el cual cubre atributos del servicio, relaciones con los clientes y la imagen de marca.

En el perspectiva Financiera, hay cuatro objetivos de corto plazo el cual cubre mejorar la productividad.

*FIGURA 36. MAPA ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DE  
VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS.*



Fuente: Elaboración propia



## 6.10 Tablero de Control Balanceado

TABLA 40. *INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS: TABLERO DE CONTROL INTEGRADO*

	OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDADES
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
OCP 3.1	Para el año 2015, la rentabilidad de la industria deberá alcanzar niveles por encima del 0,1% debido a la mejora de la productividad por la capacitación de diseñadores y programadores.	Utilidad después de impuestos/ventas x año	%
OCP 3.2	Para fines del año 2015, logrando haber captado a 2 clientes considerados “gran empresa” y contando con la tecnología Red5 y FFmpeg, la rentabilidad de la industria debería llegar a niveles del 0,5%.	Utilidad después de impuestos/ventas x año	%
OCP 3.3	Para el año 2016, logrando haber captado a 10 clientes considerados “gran empresa”, lograr niveles de rentabilidad llegar a niveles del 1%.	Utilidad después de impuestos/ventas x año	%
OCP 3.4	Para el año 2017, lograr un nivel de rentabilidad en la industria de reparaciones marítimo navales de 3%.	Utilidad neta/inversiones x año	%
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>			
OCP 2.1	Para el año 2015, realizar demostraciones públicas en universidades e institutos para la difusión de las videoentrevistas asíncronas.	Número de eventos realizados x año	# de acuerdos realizados
OCP 2.2	En el 2015, haber iniciado los servicios de videoentrevistas a 2 clientes considerados “gran empresa” a nivel nacional.	Participación del mercado internacional de la industria x año	%
OCP 2.3	Para fines del 2015, la contratación y capacitación de fuerza de ventas debe haberse culminado con el objetivo de captar la demanda potencial de los estudios realizados.	Participación del mercado internacional de la industria x año	%
OCP 2.4	Para el año 2016, incrementar la capacidad de almacenamiento de las videoentrevistas para llegando a atender en promedio a 10 clientes considerados “gran empresa” al año.	Participación del mercado internacional de la industria x año	%
OCP 4.2	Para fines del 2015, a pesar de sólo contar con 2 clientes, se debe alcanzar un nivel de atención del 1%, debido a la mejora del trabajo operativo en la industria.	Ventas concretadas / Ventas proyectadas x año	%
OCP 4.3	Para el año 2016, se debe culminar con la implementación y consolidación de la integración con bolsas de trabajo por referidos, con el apoyo de la cámara de la industria.	Volumen potencial de ventas x año / Volumen potencial del cliente x año	%
OCP 4.4	Para fines del año 2017, ya teniendo terminados la integración con la página de bolsa de trabajo por referidos, el nivel de atención debería mejorar hasta un 20%.	Ventas concretadas x año / Ventas proyectadas x año	%
OCP 5.1	Para el 2015, crear una cámara de la industria de las Startups de base tecnológica que no existe.	Avance en la organización de la cámara de la industria x año	%
OCP 5.4	Para el año 2016, diseñar un plan de marketing y comunicaciones de tres a cinco años para llevar a la industria a ubicarse en el segundo lugar, en términos de facturación, en la costa del Pacífico de América del Sur en el 2017.	Aumento real de conglomeración industrias afines a la industria de videoentrevistas asíncronas x año / Avance proyectado x año	%

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 40 (CONTINUACIÓN) *INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS: TABLERO DE CONTROL INTEGRADO*

OBJETIVOS		INDICADORES	UNIDADES
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>			
OCP 1.1	En el año 2015, apoyar a más mujeres desarrolladoras a través de la Startup Laboratoria	Avance tecnológico en los procesos de grabación de videoentrevistas x año	%
OCP 1.2	Para fines del año 2015, concretar una reunión con HackSpace.com, DevAcademy.la, DevCode.la para formar un centro de diseñadores y programadores web de alto	Número de innovaciones en el servicio de videoentrevistas asíncronas x año	# de innovaciones
OCP 1.4	Para el año 2016, realizar los estudios de ubicación y de pre-factibilidad para la construcción de un centro de alto rendimiento de diseño y programación con ayuda de universidades, institutos y startups.	Avance de los real estudios de pre-factibilidad / Avance proyectado x año	%
OCP 1.5	Para el año 2016, haber iniciado la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación.	Avance real de proyecto de inversión pública-privada/ Avance proyectado x año	%
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>			
OCP 1.3	Durante el año 2016, concretar una aventura conjunta con una startup líder mundial en formación de diseñadores y programadores, que permita generar conferencias, congresos y formación necesaria para la formación masiva de diseñadores y programadores.	Aumentar el nivel de competencias y calificaciones profesionales x año	# de profesionales especializados
OCP 4.1	Para el año 2015, adquirir la tecnología y equipos de última generación que requiere la industria, que vaya acorde con las capacitaciones planificadas para el personal con fin de mejorar la calidad de grabación y audio.	Avance de Capacidades tecnológicas del personal x año	# de capacitaciones
OCP 5.2	Para el año 2016, diseñar un plan de capacitación para preparar el personal de la industria a las futuras evoluciones de tecnología y organizar la logística de capacitación para tener una oferta disponible y operativa para el 2016.	Avance de Capacidades tecnológicas del personal x año	# de capacitaciones
OCP 5.3	Para el año 2016, tener como miembros de la cámara a cada uno de los representantes de la industria.	Número de participantes de la cámara x año	# de participantes
OCP 5.5	Para el 2017, la cámara de la industria debe organizar tres conferencias internacionales anualmente.	Conferencias realizadas/conferencias planificadas x año	%

Fuente: Elaboración Propia

## **6.11 Conclusiones**

La implementación estratégica identifica y especifica los objetivos de corto plazo, los cuales serán necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo y éstos últimos permitirán llegar a la visión planteada para la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú. Para ello resulta fundamental adquirir de manera oportuna los recursos necesarios y mencionados en este capítulo. Las políticas serán las guías para que las estrategias propuestas se lleven a cabo y las mismas tengan presente el impacto que tendrán sobre el medio ambiente y puedan minimizarlo.

Cabe resaltar que la implementación de nuevas estrategias implica un cambio, por lo tanto, el involucramiento de todo el personal de la industria es de vital importancia para lograr los objetivos propuestos. La estructura de la industria también deberá adaptarse a estas nuevas estrategias. Es importante tomar en cuenta todos los aspectos estudiados en este capítulo en el momento que se procede a implementar las estrategias.

El presente capítulo permitió evaluar cada objetivo de corto plazo y especificar cuál es su impacto sobre el plan de acción determinado para la industria de videoentrevistas asíncronas. La implementación exitosa del cuadro de mando integral dependerá de la combinación de esfuerzos entre varias áreas de la industria y realizar el constante seguimiento de los resultados obtenidos de los indicadores claves de desempeño. El cuadro de mando integral de la industria de videoentrevistas asíncronas es una herramienta que permite monitorear y comparar el pasado, presente y futuro de la industria; con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y factores claves de éxito planteados en la visión.

## **Resumen de Resultados y Comprobación de Hipótesis**

En este capítulo se presenta el resumen de resultados obtenidos mediante la aplicación del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Se realizó un análisis descriptivo de la información obtenida en las encuestas, las cuales alimentaron a las 13 principales matrices que forman parte del modelo obteniendo las estrategias retenidas y clasificadas. Las estrategias deben estar relacionados con los OLPs y OCPs formulados y bajo cumplimiento de políticas que encaminaran su realización.

### **Plan estratégico Integral**

En las Tablas 41 y 42 se muestra el plan estratégico integral de la industria de videoentrevistas asíncronas, con la finalidad de obtener una visión general del planeamiento realizado. D'Alessio (2008) indicó que tener una visión integral del plan es fundamental, y mientras más estructurada y detallada se presenta toda la información, más fácil será poder hacerle el seguimiento correspondiente y realizar las acciones correctivas en caso fueran necesarias. Actualmente la industria no cuenta con un plan como el que se ha realizado en este estudio, por ello su gran importancia para poder iniciar el desarrollo y crecimiento de la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú.

### **Estrategias de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas**

Considerando los resultados del Capítulo V: Formulación Estratégica, el Plan Estratégico Integral y la clasificación de estrategias internas y externas se obtuvo 9 estrategias de 25 estrategias formuladas:

- La estrategia de invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana es estrategia externa intensiva.
- La estrategia de crear una plataforma que fomente la investigación de

instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas es estrategia externa de integración.

- La estrategia de creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2,0 a nivel nacional es estrategia externa de integración.
- La estrategia de fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras es estrategia externa de integración.
- La estrategia de incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento es estrategia externa intensiva.
- La estrategia de adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria es estrategia externa intensiva.
- La estrategia de lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas es estrategia externa intensiva.
- La estrategia de crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU es estrategia externa intensiva.
- La estrategia de diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú es estrategia externa diversificación.

La hipótesis descriptiva que se planteó al iniciar la investigación es el número de estrategias retenidas que forman parte de la Matriz de Plan Estratégico Integrado para la Industria de Videoentrevistas Asíncronas en Perú serán en su mayoría del tipo estrategia externa intensivas y ha sido aceptada. Los resultados que se obtuvieron utilizando la medida de tendencia central a través de la moda, el cual es que cinco estrategias retenidas de un total de nueve son estrategias externas intensivas y ocurren con mayor

frecuencia.

TABLA 41. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

MISIÓN: La industria de videoentrevistas asíncronas atrae a los mejores talentos para nuestros clientes globales, siendo entrevistas accesible para los postulantes y útil para las organizaciones.	VISIÓN: Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú se proyecta a ser líder en Latinoamérica mediante servicios competitivos en términos de infraestructura, calidad de servicio, personal y tecnología cumpliendo los más exigentes requisitos internacionales que son requeridos por los clientes globales, con el fin de otorgar al país un ecosistema de emprendimiento tecnológico que será el centro del desarrollo en la región.						VALORES: (1) Progreso e innovación, (2) Competencia y (3) Compromiso.			
	INTERESES ORGANIZACIONALES			PRINCIPIOS CARDINALES						
	1	Adecuada infraestructura para las industria de videoentrevistas asíncronas						1. Influencia de terceras partes: Gobierno.		
	2	Mano de obra calificada y competente						2. Lazos presentes y pasados: Limitación con Chile		
	3	Niveles de rentabilidad esperados						3. Contrabalance de intereses: Colombia y Chile		
	4	Mantener estándares de calidad para los servicios de videoentrevistas asíncronas						4. Conservación de enemigos: Chile (Startup Chile)		
	5	Niveles apropiados de I+D								
	ESTRATEGIAS			OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				POLÍTICAS		
	Estrategias retenidas			OLP 1: Para el año 2017, se debe incrementar el número de desarrolladores y diseñadores en 30%.	OLP 2: Para el año 2017, se debe incrementar las ventas de la industria de bajo la modalidad de fee mensual de 10 a 100 empresas.	OLP 3: Para el año 2017, incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la industria de 2% a 6%, permitiéndole competir con startups internacionales.		OLP 4: Para el año 2017, alcanzar un nivel de atención superior al 20% de la demanda solicitada por videoentrevistas por año.	OLP 5: Para el año 2017, la industria de videoentrevistas asíncronas del Perú debe lograr ser la primera en términos de facturación en Latinoamérica.	Políticas de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas
	1	Invertir en la creación de Startups de videoentrevistas y mejorar los procesos de selección de la industria peruana.	X	X				X		
2	Crear una plataforma que fomente la investigación de instrumentos psicológicos y mejore la calidad de las preguntas a ser utilizadas por Startup de videoentrevistas.	X	X		X				P2, P3, P5, P9, P10, P12	
3	Creación de eventos disruptivos de reclutamiento 2.0 a nivel nacional.	X			X				P2, P3, P4, P5, P9, P10	
4	Fomentar conferencias de programación con Startups, universidades e incubadoras.	X			X				P1, P2, P3, P4, P5, P6, P9, P10	
5	Incrementar la formalización de Startups de videoentrevistas con ventas sólidas y de alto impacto de crecimiento.	X	X		X		X	X	P1, P2, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12	
6	Adquirir franquicias de Startup de videoentrevistas extranjeros y fomentar el desarrollo local de la industria.				X		X	X	P1, P6, P9, P10, P12	
7	Lanzar diversas plataformas de bolsas de trabajo en base al uso de videoentrevistas.	X	X		X				P1, P3, P4, P9, P10	
8	Crear políticas beneficiosas para la generación de empresas de base tecnológica en Perú y no depender de tecnología centralizada en EEUU.	X	X		X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P11	
9	Diversificación concéntrica de la industria de videoentrevistas asíncronas a fin de iniciar el desarrollo de un clúster tecnológico en el Perú.	X	X		X			X	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P12	
TABLERO DE CONTROL										
PERSPECTIVA FINANCIERA				OCP 31, OCP 32, OCP 33, OCP 34					PERSPECTIVA FINANCIERA	
PERSPECTIVA CLIENTES			OCP 21, OCP 22, OCP 23, OCP 24		OCP 42, OCP 43, OCP 44	OCP 51, OCP 54			PERSPECTIVA CLIENTES	
PERSPECTIVA PROCESOS		OCP 11, OCP 12, OCP 14, OCP 15							PERSPECTIVA PROCESOS	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		OCP 13			OCP 41	OCP 52, OCP 53, OCP 55			PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
RECURSOS		Ver Capítulo 7.2								RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia

TABLA 42. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO Y POLÍTICAS DE LA INDUSTRIA DE VIDEOENTREVISTAS ASÍNCRONAS

N°	Políticas para la industria de videoentrevistas asíncronas
P1	Fomento de la inversión extranjera en la industria.
P2	Fomentar que las empresas que conforman la industria de videoentrevistas asíncronas cumplan con todas las normas técnicas y de calidad requeridas por los diseñadores y programadores.
P3	Priorizar la gestión del recurso humano de alto rendimiento para la industria.
P4	Reconocimiento del personal por el logro de los resultados propuestos.
P5	Asegurarse que los procesos estén bien estructurados y sean fáciles de manejar tanto para los clientes internos como externos.
P6	Fomentar la participación en eventos del sector a nivel regional y mundial, para obtener un mayor reconocimiento y captar nuevos clientes.
P7	Practicar lobbying de la industria con el Estado Peruano para promover sus intereses.
P8	Gestionar préstamos e inversiones para mejorar la infraestructura de la industria.
P9	Optimizar el uso de recursos y la eficiencia en la industria.
P10	Promover la innovación tecnológica en la industria de videoentrevistas asíncronas.
P11	Promover buenas prácticas para la protección del medio ambiente.
P12	Fomentar la creación de alianzas estratégicas con universidades e institutos especializados en la videoentrevista asíncrona.
N°	Objetivos de corto plazo para la industria de videoentrevistas asíncronas
OCP 1.1	En el año 2015, apoyar a más mujeres desarrolladoras a través de la Startup Laboratoria
OCP 1.2	Para fines del año 2015, concretar una reunión con HackSpace.com, DevAcademy.la, DevCode.la para formar un centro de diseñadores y programadores web de alto
OCP 1.3	Durante el año 2016, concretar una aventura conjunta con una startup líder mundial en formación de diseñadores y programadores, que permita generar conferencias, congresos y formación necesaria para la formación masiva de diseñadores y programadores.
OCP 1.4	Para el año 2016, realizar los estudios de ubicación y de pre-factibilidad para la construcción de un centro de alto rendimiento de diseño y programación con ayuda de universidades, institutos y startups.
OCP 1.5	Para el año 2016, haber iniciado la construcción del centro de alto rendimiento de diseño y programación.
OCP 2.1	Para el año 2015, realizar demostraciones públicas en universidades e institutos para la difusión de las videoentrevistas asíncronas.
OCP 2.2	En el 2015, haber iniciado los servicios de videoentrevistas a 2 clientes considerados “gran empresa” a nivel nacional.
OCP 2.3	Para fines del 2015, la contratación y capacitación de fuerza de ventas debe haberse culminado con el objetivo de captar la demanda potencial de los estudios realizados.
OCP 2.4	Para el año 2016, incrementar la capacidad de almacenamiento de las videoentrevistas para llegando a atender en promedio a 10 clientes considerados “gran empresa” al año.
OCP 3.1	Para el año 2015, la rentabilidad de la industria deberá alcanzar niveles por encima del 0.1% debido a la mejora de la productividad por la capacitación de diseñadores y programadores.
OCP 3.2	Para fines del año 2015, logrando haber captado a 2 clientes considerados “gran empresa” y contando con la tecnología Red5 y FFmpeg, la rentabilidad de la industria debería llegar a niveles del 0.5%.
OCP 3.3	Para el año 2016, logrando haber captado a 10 clientes considerados “gran empresa”, lograr niveles de rentabilidad llegar a niveles del 1%.
OCP 3.4	Para el año 2017, lograr un nivel de rentabilidad en la industria de reparaciones marítimo navales de 3%.
OCP 4.1	Para el año 2015, adquirir la tecnología y equipos de última generación que requiere la industria, que vaya acorde con las capacitaciones planificadas para el personal con fin de mejorar la calidad de grabación y audio.
OCP 4.2	Para fines del 2015, a pesar de sólo contar con 2 clientes, se debe alcanzar un nivel de atención del 1%, debido a la mejora del trabajo operativo en la industria.
OCP 4.3	Para el año 2016, se debe culminar con la implementación y consolidación de la integración con bolsas de trabajo por referidos, con el apoyo de la cámara de la industria.
OCP 4.4	Para fines del año 2017, ya teniendo terminados la integración con la página de bolsa de trabajo por referidos, el nivel de atención debería mejorar hasta un 20%.
OCP 5.1	Para el 2015, crear una cámara de la industria de las Startups de base tecnológica que no existe.
OCP 5.2	Para el año 2016, diseñar un plan de capacitación para preparar el personal de la industria a las futuras evoluciones de tecnología y organizar la logística de capacitación para tener una oferta disponible y operativa para el 2016.
OCP 5.3	Para el año 2016, tener como miembros de la cámara a cada uno de los representantes de la industria.
OCP 5.4	Para el año 2016, diseñar un plan de marketing y comunicaciones de tres a cinco años para llevar a la industria a ubicarse en el segundo lugar, en términos de facturación, en la costa del Pacífico de América del Sur en el 2017.
OCP 5.5	Para el 2017, la cámara de la industria debe organizar tres conferencias internacionales anualmente.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2008. Elaboración Propia



## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

1. Las actividades de videoentrevistas asíncronas tienen un alto potencial de desarrollo sostenido debido al crecimiento de los procesos de atracción de talento y los candidatos profesionales, tanto a nivel regional como mundial.
2. La industria de videoentrevistas asíncronas se beneficia de un entorno económico muy favorable para el inicio de su desarrollo.
3. Las startups de videoentrevistas asíncronas no tienen actualmente los recursos necesarios, en términos de capacidad y tecnología; para competir con las startups más importantes de la región.
4. Los competidores de la industria en Latinoamérica no se encuentran en posición favorable en el corto plazo.
5. La industria requiere un alto nivel de inversión, que está fuera del alcance de las organizaciones actuales, para lograr competir con los mejores startups de la región.
6. No existe ningún organismo de la industria que permita representar sus intereses.
7. La inexistencia de un vínculo entre el sistema educativo y la industria de videoentrevistas asíncronas frena el desarrollo de programadores.
8. La industria de videoentrevistas asíncronas no fomenta sinergias entre proveedores, clientes e industrias relacionadas, de tal manera que pueda beneficiarse de éstas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que el Ministerio de la Producción y/o la Asociación de Emprendedores del Perú implementen el planeamiento estratégico formulado lo antes

posible aprovechando las situaciones actuales de las startups en la región. Las principales recomendaciones que se pueden hacer, teniendo en cuenta las conclusiones son:

1. Aprovechar la tendencia creciente de la creación de startups de base tecnológica.
2. Aprovechar la situación económica favorable y los espacios libres apropiados de la costa del Perú para ubicar una industria eficiente y atractiva para los clientes en términos de calidad de servicio.
3. Hacer una prioridad la mejora de la capacidad instalada e infraestructura de la industria para aprovechar la brecha entre la oferta y la demanda.
4. Impulsar la implementación inmediata de este planeamiento estratégico, aprovechando la situación actual de sus competidores latinoamericanos.
5. Implementar aventuras conjuntas con startups de EEUU, aprovechando los convenios de cooperación ya establecidos con dichos países.
6. Crear con urgencia una cámara de la industria de las videoentrevistas asíncronas para el desarrollo de la misma. Esta cámara tendrá que representar los intereses de la industria de videoentrevistas asíncronas en Perú y deberá compartir recursos y herramientas comunes entre sus miembros, dentro de sus funciones deberá monitorear las tendencias en el mercado global y sus posibles consecuencias para la industria y deberá fomentar la innovación en los procesos de atracción de talento. Asimismo será el encargado de desarrollar un plan de marketing y un plan de capacitaciones para el personal de la industria. La cámara tendrá que mantener relaciones de proximidad con las industrias relacionadas.
7. Poner como prioridad de la industria la calidad de servicio y la reducción de los

plazos de entrega para fidelizar a los clientes. Para ello se deberá ampliar y aprovechar al máximo la capacidad instalada de la industria.

8. Hacer un esfuerzo importante para proporcionar y mantener el personal en un alto nivel de calificación. El desarrollo de convenios de cooperación tecnológica que se firmen con organismos educativos nacionales e internacionales es indispensable para ser competitivos en la región.
9. Orientar los objetivos y la misión de la cámara de la industria, para generar las condiciones favorables para la formación de un clúster de la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú, estableciendo así vínculos de cooperación con proveedores, clientes e industrias relacionadas.

#### **Situación Futura Formulada de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas**

Los integrantes de la industria de videoentrevistas asíncronas en el Perú nacionales y extranjeros, son los responsables directos del futuro de su industria. Con un nuevo paradigma de pensamiento a largo plazo y una perspectiva estratégica hacia el futuro, la industria en estudio puede llegar a un mañana lleno de éxitos, prosperidad y bienestar. En el año 2017, el comercio entre los países de Latinoamérica y las principales economías asiáticas será uno de los más importantes en el mundo.

La sofisticación imponente de la industria en mención generará impulsos invalorable para el desarrollo equilibrado del país. La economía se verá beneficiada por la generación de empleos altamente calificados, incremento del gasto en I&D, mayores aplicaciones tecnológicas y la formación de un ecosistema industrial competitivo a nivel mundial. Se requiere entonces de una actitud estratégica, emprendedora y optimista para producir el gran salto, tanto para la industria de las videoentrevistas asíncronas como para todo el país y todos los peruanos.

## Anexos

### Anexo 1

TABLA 43. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PESO DE CADA FACTOR EXTERNO

	Enrique Queija Sigwas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Peso
Oportunidades	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso		
1 Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	7	8	8	7	9	7	7	7,5714	0,1
2 Crecimiento dinámico del sector de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	4	5	3	4	3	3	3	3,5714	0,05
3 Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	1	3	3	2	2	4	4	2,7143	0,03
4 Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	1	2	2	2	2	2	2	1,8571	0,02
5 Disminución de la tasa de desempleo	6	4	5	5	4	2	3	4,1429	0,05
6 Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	7	6	5	5	7	8	5	6,1429	0,08
7 Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	4	6	4	4	4	4	6	4,5714	0,06
8 Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	4	5	4	5	4	4	4	4,2857	0,05
9 Mas investigación de reclutamiento 2.0	5	5	2	2	4	4	4	3,7143	0,05
10 Mejora de la conectividad de internet	8	7	8	7	7	8	9	7,7143	0,1
11 Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	2	1	1	1	2	1	1	1,2857	0,02

TABLA 43. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PESO DE CADA FACTOR EXTERNO

(Continuación)

	Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Peso
Amenazas	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso		
1 No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	2	3	2	1	1	2	1	1,7143	0,02
2 Incrementar la Informalidad en el Perú	1	2	2	2	2	2	2	1,8571	0,02
3 Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	7	8	8	8	8	7	8	7,7143	0,1
4 Baja generación de startups	2	2	3	3	1	1	1	1,8571	0,02
5 Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	6	5	5	2	2	5	2	3,8571	0,05
6 Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	3	3	3	5	5	5	2	3,7143	0,05
7 El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	5	2	2	4	3	6	5	3,8571	0,05
8 Baja estabilidad política	2	3	4	1	3	2	3	2,5714	0,03
9 Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	5	4	5	3	2	5	2	3,7143	0,05

## Anexo 2

TABLA 44. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL VALOR DE CADA FACTOR EXTERNO

Oportunidades	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Valor
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1 Existencia de la Ley de fomento a los emprendimientos innovadores de base tecnológica	2	1	2	2	2	3	2	2
2 Crecimiento dinámico del sector de la Industria de Videoentrevistas Asíncronas	1	2	2	2	2	2	2	2
3 Mayor facilidad de acceso al crédito otorgado por el sistema bancario.	4	3	4	3	4	3	4	4
4 Disponibilidad de más profesionales jóvenes de informática.	2	1	2	2	2	2	2	2
5 Disminución de la tasa de desempleo	1	1	1	1	3	3	2	2
6 Mayor desarrollo de instrumentos psicológicos acorde al perfil del profesional peruano	3	3	1	3	3	3	2	2
7 Generación de conferencias, eventos de lenguajes de programación	2	3	1	2	2	1	2	2
8 Mas investigación de videoentrevistas asíncronas	1	1	2	2	2	3	3	3
9 Mas investigación de reclutamiento 2.0	1	3	2	2	1	3	2	2
10 Mejora de la conectividad de internet	3	1	2	2	1	3	2	2
11 Las videoentrevistas asíncronas son una solución ecoeficiente	1	1	1	1	2	1	1	1

TABLA 44. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL VALOR DE CADA FACTOR EXTERNO

(Continuación)

	Amenazas	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Valor
		Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1	No seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021.	2	3	3	3	2	1	2	2
2	Incrementar la Informalidad en el Perú	1	1	2	2	1	1	1	1
3	Conformación de startups en Régimen General por la SUNAT	1	2	1	1	2	2	1	1
4	Baja generación de startups	3	4	3	4	4	3	4	4
5	Incrementar resistencia al cambio de las industrias tradicionales peruanas	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Incrementar tasa de mortalidad de startups en Perú	2	1	2	2	2	1	1	1
7	El país no cuenta con infraestructura tecnológica apropiada.	2	2	2	1	1	1	1	1
8	Baja estabilidad política	2	1	1	2	3	1	2	2
9	Poca investigación en desarrollo de aplicaciones web	3	3	2	3	3	2	3	3

### Anexo 3

TABLA 45. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL PESO DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO - MPC

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Peso	Peso
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero		
	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso		
1 Posicionamiento en el Mercado	4	8	4	7	1	6	1	4,43	0,1
2 Fidelidad de los clientes	5	5	4	3	1	2	1	3,00	0,1
3 Precios estandarizados	8	9	8	7	5	7	8	7,43	0,2
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	4	6	3	1	8	3	4	4,14	0,1
5 Calidad del servicio e infraestructura	7	6	5	8	2	2	4	4,86	0,1
6 Posición financiera adecuada para la inversión	9	10	9	10	10	8	10	9,43	0,3
7 Adquisición de nuevas tecnologías	1	7	3	1	4	6	8	4,29	0,1

TABLA 46. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL PERU

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Perú
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú	
1 Posicionamiento en el Mercado	1	1	1	2	1	2	2	1
2 Fidelidad de los clientes	2	2	1	1	2	1	1	1
3 Precios estandarizados	3	3	4	4	3	4	3	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	2	1	1	2	2	2	1	2
5 Calidad del servicio e infraestructura	2	2	2	1	1	2	2	2
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	2	1	2	2	2	2	2
7 Adquisición de nuevas tecnologías	1	1	1	2	2	2	3	2



TABLA 47. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE COLOMBIA

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Colombia
	Queija Sigwas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	
1 Posicionamiento en el Mercado	3	1	2	3	3	3	3	3
2 Fidelidad de los clientes	4	4	4	3	2	4	4	4
3 Precios estandarizados	3	2	2	3	2	3	2	2
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	4	4	2	4	3	4	4	4
5 Calidad del servicio e infraestructura	4	2	4	4	4	3	4	4
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	4	4	4	4	3	4	4
7 Adquisición de nuevas tecnologías	4	3	4	3	4	4	4	4

TABLA 48. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE CHILE

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Chile
	Queija Sigwas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	
1 Posicionamiento en el Mercado	4	2	2	3	3	3	2	3
2 Fidelidad de los clientes	1	2	1	1	2	2	2	2
3 Precios estandarizados	4	3	3	2	4	4	4	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	2	1	1	1	2	2	3	2
5 Calidad del servicio e infraestructura	2	1	2	2	2	1	2	2
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	1	2	1	4	4	4	3
7 Adquisición de nuevas tecnologías	2	2	4	4	2	2	2	3

TABLA 49. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE URUGUAY

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Uruguay
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Uruguay	Uruguay	Uruguay	Uruguay	Uruguay	Uruguay	Uruguay	
1 Posicionamiento en el Mercado	2	1	2	4	3	3	3	3
2 Fidelidad de los clientes	1	1	2	1	2	4	1	2
3 Precios estandarizados	3	4	3	3	3	4	3	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	4	4	3	4	4	3	3	4
5 Calidad del servicio e infraestructura	2	3	3	2	2	3	3	3
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	1	2	2	1	1	2	2
7 Adquisición de nuevas tecnologías	4	2	1	3	3	3	2	3

TABLA 50. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE ARGENTINA

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Argentina
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina	
1 Posicionamiento en el Mercado	4	4	3	3	1	2	2	3
2 Fidelidad de los clientes	1	2	1	2	2	2	2	2
3 Precios estandarizados	3	4	3	3	3	4	3	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	4	4	3	1	3	2	1	3
5 Calidad del servicio e infraestructura	4	3	3	4	1	1	3	3
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	2	2	2	2	2	2	2
7 Adquisición de nuevas tecnologías	2	4	4	1	1	2	4	3

TABLA 51. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE BRASIL

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Brasil
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	
1 Posicionamiento en el Mercado	2	3	3	2	2	3	4	3
2 Fidelidad de los clientes	4	3	3	4	4	4	3	4
3 Precios estandarizados	3	2	3	2	2	3	2	2
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	1	2	4	3	3	2	3	3
5 Calidad del servicio e infraestructura	2	1	1	1	2	2	2	2
6 Posición financiera adecuada para la inversión	2	4	4	4	4	3	4	4
7 Adquisición de nuevas tecnologías	4	4	2	4	3	4	4	4

## Anexo 4

TABLA 52. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE EEUU - MPR

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	EEUU
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU	
1 Posicionamiento en el Mercado	3	4	3	4	3	4	4	4
2 Fidelidad de los clientes	3	3	3	4	4	4	4	4
3 Precios estandarizados	3	4	4	3	4	3	4	4
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	3	4	4	4	4	4	3	4
5 Calidad del servicio e infraestructura	4	4	4	4	4	3	4	4
6 Posición financiera adecuada para la inversión	4	3	4	3	3	4	4	4
7 Adquisición de nuevas tecnologías	4	4	4	3	3	4	3	4

TABLA 53. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO REINO UNIDO - MPR

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Reino Unido
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	
1 Posicionamiento en el Mercado	4	4	3	3	3	3	4	3
2 Fidelidad de los clientes	3	3	4	4	4	3	3	3
3 Precios estandarizados	3	4	4	3	3	3	4	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	3	4	4	4	4	3	3	4
5 Calidad del servicio e infraestructura	4	3	3	4	4	4	4	4
6 Posición financiera adecuada para la inversión	4	3	3	3	4	4	4	4
7 Adquisición de nuevas tecnologías	4	3	4	3	4	4	3	4

TABLA 54. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EL VALOR DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE FRANCIA - MPR

Factores claves de éxito	Enrique	Fernando	Christian	Luis	Gerardo	Giuliana	Yumiko	Francia
	Queija Siguas	Hurtado	Koenig	Barzola Salvador	Barzola Salvador	Albino Farfan	Bautista Guerrero	
	Francia	Francia	Francia	Francia	Francia	Francia	Francia	
1 Posicionamiento en el Mercado	2	3	3	3	2	3	2	3
2 Fidelidad de los clientes	3	3	2	2	4	2	2	3
3 Precios estandarizados	3	2	4	4	2	2	2	3
4 Visión de un servicio con personal en constante capacitación y evaluación	3	2	3	2	3	3	3	3
5 Calidad del servicio e infraestructura	3	2	3	2	2	4	3	3
6 Posición financiera adecuada para la inversión	3	2	2	3	3	2	3	3
7 Adquisición de nuevas tecnologías	3	3	3	3	2	3	2	3

## Anexo 5

*TABLA 55. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PESO DE CADA FACTOR INTERNO*

Factores determinantes de éxito		Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Peso
Fortalezas		Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso		
1	Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	7	5	5	6	7	7	6	6,14	0,06
2	Existe mayor creación de startups	6	5	4	5	4	6	5	5,00	0,05
3	Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	3	5	5	4	5	3	5	4,29	0,04
4	Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	4	4	3	3	2	4	3	3,29	0,03
5	El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	5	5	5	4	5	3	4	4,43	0,04
6	Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	6	6	5	4	4	5	5	5,00	0,05
7	Facilidad de realizar entrevistas masivas	4	4	4	4	3	4	2	3,57	0,03
8	Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	4	6	4	4	6	5	4	4,71	0,05

TABLA 55. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PESO DE CADA FACTOR INTERNO (Continuación)

Factores determinantes de éxito		Enrique Queija Sigwas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Peso
Debilidades		Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso	Peso		
1	Pocos desarrolladores especializados en video y audio	5	7	5	7	6	7	7	6,29	0,06
2	Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	8	8	7	6	6	7	6	6,86	0,07
3	Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	7	8	7	8	8	7	7	7,43	0,07
4	Alta resistencia al cambio de las empresas	10	10	10	10	10	10	9	9,86	0,1
5	Poca inversión de startups de base tecnológica	4	3	5	5	5	4	3	4,14	0,04
6	Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	5	5	6	4	6	4	6	5,14	0,05
7	No existe planeamiento estratégico de la industria	8	8	7	7	7	8	7	7,43	0,07
8	No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	8	8	7	8	7	8	7	7,57	0,07
9	No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	7	7	8	7	7	8	8	7,43	0,07
10	Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	6	4	6	6	4	4	6	5,14	0,05

## Anexo 6

TABLA 56. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL VALOR DE CADA FACTOR INTERNO

Factores determinantes de éxito		Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Valor
Fortalezas		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor		
1	Desarrolladores peruanos de prestigio internacional	4	3	4	3	4	4	4	3,71	4
2	Existe mayor creación de startups	2	2	3	2	2	4	3	2,57	3
3	Diversas fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para la industria	2	3	2	3	3	3	2	2,57	3
4	Cubrir las expectativas del proceso de gestión de talento mediante videoentrevistas	3	3	2	3	3	3	2	2,71	3
5	El servicio de videoentrevista es de bajo costo y rentable	2	2	3	2	3	3	3	2,57	3
6	Las videoentrevistas pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección tradicional	2	2	3	3	2	3	3	2,57	3
7	Facilidad de realizar entrevistas masivas	4	4	4	3	4	4	4	3,86	4
8	Las videoentrevistas pueden integrarse a otras aplicaciones a través de API Rest	4	2	3	2	2	3	2	2,57	3



TABLA 56. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL VALOR DE CADA FACTOR INTERNO (Continuación)

Factores determinantes de éxito		Enrique Queija Sigwas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Promedio	Valor
Debilidades		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor		
1	Pocos desarrolladores especializados en video y audio	2	1	2	1	1	2	1	1,43	1
2	Dependencia de servicios de startups globales de EEUU	1	1	1	1	1	2	2	1,29	1
3	Poca disponibilidad de desarrolladores web de alto rendimiento	1	3	1	1	2	1	2	1,57	2
4	Alta resistencia al cambio de las empresas	2	1	1	1	2	1	1	1,29	1
5	Poca inversión de startups de base tecnológica	2	1	2	3	2	2	2	2,00	2
6	Poca experiencia de directivos con experiencia de liderazgo de startups	3	2	2	3	2	1	1	2,00	2
7	No existe planeamiento estratégico de la industria	3	3	1	2	1	2	2	2,00	2
8	No hay desarrollo ni contribución en tecnologías como Red5, Wowza, FMS	1	2	1	1	1	1	1	1,14	1
9	No hay desarrollo ni contribución en tecnología de conversión FFmpeg	2	2	2	1	1	1	1	1,43	1
10	Escasez de psicólogos emprendedores en tecnología	2	1	1	1	2	1	2	1,43	1

## Anexo 7

TABLA 57. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ANALISIS PEYEA - FF

	Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Valor
A. Factores Determinantes de Fortaleza Financiera	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1. Retorno de la inversión.	4	6	6	6	5	6	6	6
2. Apalancamiento.	5	5	2	6	5	4	6	5
3. Liquidez.	5	5	6	4	2	3	6	4
4. Capital requerido versus capital disponible.	5	3	5	4	5	5	4	4
5. Flujo de caja.	3	3	1	3	5	4	3	3
6. Facilidad de salida del mercado.	5	6	1	5	2	1	5	4
7. Riesgo involucrado en el negocio.	1	1	1	1	1	2	1	1
8. Rotación de inventarios.	1	1	2	2	1	1	1	1
9. Economías de escala y de experiencia.	6	6	6	4	6	6	6	6

TABLA 58. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ANALISIS PEYEA - VC

	Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Valor
B. Factores Determinantes de Ventaja Competitiva	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1. Participación de mercado.	0	0	0	1	1	1	2	1
2. Calidad del producto.	3	4	5	6	6	5	3	5
3. Ciclo de vida del producto.	2	0	1	1	2	1	2	1
4. Ciclo de reemplazo del producto.	1	1	2	2	1	1	0	1
5. Lealtad del consumidor.	2	2	1	5	1	4	1	2
6. Utilización de capacidad de los competidores.	4	6	3	1	4	4	2	3
7. Conocimiento tecnológico.	6	6	4	5	6	6	6	6
8. Integración vertical.	6	4	6	5	6	6	6	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	6	6	5	6	6	6	6	6

TABLA 59. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ANALISIS PEYEA – EE

	Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Valor
C. Factores Determinantes de la estabilidad del entorno	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1. Cambios tecnológicos.	0	0	0	1	0	0	1	0
2. Tasa de inflación.	2	2	5	4	3	4	6	4
3. Variabilidad de la demanda.	3	2	3	6	5	3	3	4
4. Rango de precio de productos de la competencia.	1	4	4	3	2	1	2	2
5. Barreras de entrada al mercado.	3	1	1	4	6	5	1	3
6. Rivalidad/Presión competitiva.	3	4	4	3	5	6	6	4
7. Elasticidad de precio de la demanda.	0	2	1	1	6	2	2	2
8. Presión de los productos sustitutos.	1	0	0	1	1	0	0	0

TABLA 60. TABLA DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA ANALISIS PEYEA - FI

	Enrique Queija Siguas	Fernando Hurtado	Christian Koenig	Luis Barzola Salvador	Gerardo Barzola Salvador	Giuliana Albino Farfan	Yumiko Bautista Guerrero	Valor
D. Factores Determinantes de fortaleza de la industria	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
1. Potencial de crecimiento.	6	5	5	3	3	4	6	5
2. Potencial de rentabilidad.	1	6	4	6	2	4	2	4
3. Estabilidad financiera.	1	4	1	3	3	3	1	2
4. Conocimiento tecnológico.	6	6	6	5	5	6	6	6
5. Utilización de recursos.	6	4	1	6	4	2	5	4
6. Intensidad de capital.	5	6	3	4	4	3	1	4
7. Facilidad de ingreso al mercado.	0	1	1	1	1	0	0	1
8. Productividad/Utilización de la capacidad.	1	5	5	1	4	5	4	4
9. Poder de negociación de los productores.	1	4	1	3	1	3	4	2

## Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Nacional. (2015). *Política de Estado*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/> (Visitado el 01-09-2015)
- Agencia Central de Inteligencia. (2015). *The World Factbook, South America Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html> (Visitado el 01-09-2015)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú. (2013). *Resultados Macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=27> (Visitado el 01-09-2015)
- Akamai.com. (2013). *The State of the Internet*. Recuperado de [http://www.akamai.com/dl/documents/akamai\\_soti\\_q213.pdf](http://www.akamai.com/dl/documents/akamai_soti_q213.pdf) (Visitado el 01-09-2015)
- Asociación de Bancos del Perú. (2015). *Créditos directos por sector económico - Total de empresas bancarias*. Adaptado de <http://www.asbanc.pe/contenidoweb/Default.aspx?ref=7&cont=23> (Visitado el 01-09-2015)
- Asociación de Emprendedores de Perú. (2015) *Actualidad*. Recuperado de <http://asep.pe/categoria/actualidad/> (Visitado el 01-09-2015)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Consulta a series estadísticas del BCRP*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/> (Visitado el 01-09-2015)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de

<http://ipe.org.pe/documentos/reporte-de-inflacion-panorama-actual-y-proyecciones-macroeconomicas-2014-2016> (Visitado el 01-09-2015)

Banco Mundial. (2013). *Banco Mundial presenta nuevos indicadores de gobernabilidad para 209 países*. Recuperado de

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home> (Visitado el 01-09-2015)

Banco Mundial. (2015a). *Ease of Doing Business in Peru*. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/> (Visitado el 01-09-2015)

Banco Mundial. (2015b). *Research and development expenditure*. Recuperado de

[http://data.worldbank.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?order=wbapi\\_data\\_value\\_2008%20wbapi\\_data\\_value&sort=desc](http://data.worldbank.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?order=wbapi_data_value_2008%20wbapi_data_value&sort=desc) (Visitado el 01-09-2015)

Banco Mundial. (2014a). *Población mundial*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL> (Visitado el 01-09-2015)

Banco Mundial. (2014b). *Indice de Gini*, Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI> (Visitado el 01-09-2015)

British Broadcasting Corporation. (2010, 28 de Febrero). *Chile, un país destinado a terremotos*. Recuperado de

[http://www.bbc.co.uk/mundo/america\\_latina/2010/02/100227\\_0441\\_terremoto\\_chile\\_historia\\_sismos\\_irm.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/02/100227_0441_terremoto_chile_historia_sismos_irm.shtml) (Visitado el 01-09-2015)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Peru hacia el 2021*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional->

actualizado (Visitado el 01-09-2015)

Ciett. (2014). *Economic Report 2014 Edition*. Recuperado de

[http://www.adecco.pl/SiteCollectionDocuments/CIETT\\_ER2014.pdf](http://www.adecco.pl/SiteCollectionDocuments/CIETT_ER2014.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Cotler, I. (1980). *Democracia e integración nacional*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos

Congreso Nacional de Ingeniería de Sistemas y Computación (2015) *Inicio*. Recuperado de <http://www.coneisc.pe/> (Visitado el 01-09-2015)

Cumbre de América del Sur - Países Árabes. (2012). *Documentos Básicos*.

[http://www.aspa3.com/index.php?option=com\\_docman&Itemid=64&lang=es](http://www.aspa3.com/index.php?option=com_docman&Itemid=64&lang=es)  
(Visitado el 01-09-2015)

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación.

Decreto Supremo N. 071-2013-EF. *Normas de Implementación y Funcionamiento de Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología*. Presidencia de la República del Perú (2013)

Diario Correo. (2015, 05 de Marzo). <http://diariocorreo.pe/economia/peru-mantiene-deficit-laboral-569687>. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-mantiene-deficit-laboral-569687/> (Visitado el 01-09-2015)

Diestra, M., Lizeth, E.D., Remo, L.L. & Cinthya, P.G. (2012). *TDC talent development consulting consultora de recursos humanos strategy (tesis de pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

- DomainTools. (2015). *DomainTools Internet Statistics - IP Addresses*. Recuperado de <http://research.domaintools.com/statistics/ip-addresses/>
- El Comercio. (2015, 23 de Abril). *Perú ocupa el puesto 34 en el Índice de Conectividad*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/peru-ocupa-puesto-34-indice-conectividad-noticia-1806293> (Visitado el 01-09-2015)
- El Comercio. (2012, 27 de Noviembre) *El congreso ratificará en dos semanas el TLC con la Unión Europea*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1502131/noticia-congreso-ratificara-dos-semanas-tlc-union-europea> (Visitado el 01-09-2015)
- Eleccionesperu.com. (2012). *Partidos Políticos Perú*. Recuperado de <http://www.eleccionesenperu.com/partidos-politicos-peru.php>
- EPH Psico Soft. (2015). *Conócenos*. Recuperado de <http://www.psicosoft.mx/conocenos.html> (Visitado el 01-09-2015)
- EXPOTIC. (2012, Junio). *Feria Internacional de tecnología, Informática y Comunicaciones*. Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/0/3/3414.pdf> (Visitado el 01-09-2015)
- Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico. (2012). *Publicaciones Claves*. <http://publications.apec.org/key-view.php> (Visitado el 01-09-2015)
- Foro Económico Mundial. (2014a). *Global Information Technology Report 2014*. <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/preface-espen-barth-eide-world-economic-forum/>
- Foro Económico Mundial. (2014b). *Global Energy Architecture Performance Index Report 2014*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalEnergyArchitecture\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnergyArchitecture_2015.pdf)

(Visitado el 01-09-2015)

Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Gill, I.S., Guasch, J.L., Maloney, W.F., Guillermo Perry, G., y Schady N. (2005).

*Cerrar la brecha en educación y tecnología*. Washington, DC: The World Bank.

Recuperado de

[http://recursostic.javeriana.edu.co/multiblogs/rects/brecha\\_edutics\\_BM.pdf](http://recursostic.javeriana.edu.co/multiblogs/rects/brecha_edutics_BM.pdf)

(Visitado el 01-09-2015)

Gestión (2013, 04 de Setiembre). *Oferta de data centers en Perú crece más que en*

*Chile*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/oferta-data-centers-peru-crece-mas-que-chile-2075270> (Visitado el 01-09-2015)

Gestión. (2015, 11 de Mayo). *Cofide: En tres años maduraría ecosistema para creación*

*de startups en Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/cofide-tres-anos-maduraria-ecosistema-creacion-startups-peru-2131527> (Visitado el 01-09-2015)

Gestión. (2015, 19 de Junio). *Tipo de cambio cierra en S/. 3.168, nuevo máximo de seis*

*años*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/tipo-cambio-cierra-s-3168-nuevo-maximo-seis-anos-2135226> (Visitado el 01-09-2015)

Gestión. (2015, 19 de Junio). *Riesgo país de Perú sube seis puntos básicos a 1.84*

*puntos porcentuales*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-seis-puntos-basicos-184-puntos-porcentuales-2135244>

Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1993). *Applied Strategic Planning*. Mexico:

McGraw-Hill.

Global Firepower Military. (2015). *Countries Ranked by Military Strength*. Recuperado



de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Harvard Business Review. (2007, 1 de Marzo). *Maximizing Your Return on People*.

Boston, EEUU.

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. London. United Kingdom: Macmillan

Publishing Co

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a

ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Hirevue. (2015). *We have over 500 customers in 140 countries in every industry - from*

*healthcare to finance to retail and hospitality*. Recuperado de

<http://www.hirevue.com/customers/> (Visitado el 01-09-2015)

IDC. (2014). *2014 Worldwide Software Developer and ICT-Skilled Worker Estimates*.

Recuperado de <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=244709> (Visitado el

01-09-2015)

InfoQ. (2014, 31 de Enero). *IDC Study: How Many Software Developers Are Out*

*There?* Recuperado de [http://www.infoq.com/news/2014/01/IDC-software-](http://www.infoq.com/news/2014/01/IDC-software-developers)

[developers](http://www.infoq.com/news/2014/01/IDC-software-developers) (Visitado el 01-09-2015)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011a). *Nota de Prensa*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/13171.pdf> (Visitado el 01-09-

2015)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011b). *Datos estadísticos*

*universitarios*. Recuperado de

[http://desa.inei.gob.pe/cenaun/redatam/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIA](http://desa.inei.gob.pe/cenaun/redatam/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIA)

[S.pdf](http://desa.inei.gob.pe/cenaun/redatam/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIA)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Estimaciones y Proyecciones de*

*Población 1950-2050*. Boletín de Análisis Demográfico No. 36. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm> (Visitado el 01-09-2015)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Estadísticas de la emigración internacional de peruanos e inmigración de extranjeros 1990-2012*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Estado de la Población Peruana 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Aumentan hogares que acceden a tecnologías de información y comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/aumentan-hogares-que-acceden-a-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-7626/> (Visitado el 01-09-2015)

ISO 10667. (2011). *Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=56441](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=56441) (Visitado el 01-09-2015)

International Institute for Management Development. (2015). *Competitive Trends Overall - Perú*. Recuperado de <http://www.imd.org/uupload/dm/files/WCC/see%20sample%20Peru.pdf> (Visitado el 01-09-2015)

- Kaplan, R., & David, N. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School.
- LaunchPadRecruits.com. (2014). *Videoentrevistas*. Recuperado de <http://www.launchpadrecruits.com/> (Visitado el 01-09-2015)
- Ley 29951. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 29542. Ley de protección al denunciante en el ámbito administrativo y de colaboración eficaz en el ámbito penal. Presidencia de Consejo de Ministros del Perú (2011).
- Linkedin (2015) Perfil de EFH Psicosoft. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/efh-psicosoft-psicoweb-lpc> (Visitado el 01-09-2015)
- Maxwell, R (2004). *Virtual Team*. University of Phoenix DBA Program.
- Miles, R.E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ministerio de la Ambiente. (2015). *Quienes somos*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=3](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=3) (Visitado el 01-09-2015)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/TOMO-IV.pdf> (Visitado el 01-09-2015)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina*. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118) (Visitado el 01-09-2015)

Ministerio de la Producción. (2015). *Produce capacita a emprendedores de innovación y tecnología en 10 ciudades del país*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3836-produce-capacita-a-emprendedores-de-innovacion-y-tecnologia-en-10-ciudades-del-pais> (Visitado el 01-09-2015)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2014). *Delimitación Marítima entre el Perú y Chile*. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Delimitacion\\_Maritima\\_entre\\_el\\_Peru\\_y\\_Chile.aspx](http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Delimitacion_Maritima_entre_el_Peru_y_Chile.aspx) (Visitado el 01-09-2015)

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2010). *Colegios Profesionales del Perú y Cantidad de Colegiados*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnpefp/SOVIO/colegios\\_profesionales\\_colegiados.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnpefp/SOVIO/colegios_profesionales_colegiados.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html> (Visitado el 01-09-2015)

MIT Technology Review. (2013). *World Innovation Clusters*. Recuperado de

<http://www.technologyreview.com/news/517626/infographic-the-worlds-technology-hubs/> (Visitado el 01-09-2015)

Morosini, P. (2010). *Las siete llaves de la imaginación*. Madrid, España: LID Editorial

Onetonline. (2015). *Find Occupations by Information Industry*. Recuperado de

<http://www.onetonline.org/find/industry?i=51&g=Go> (Visitado el 01-09-2015)

Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (2015). *Perú aumentó un 20,6% su*

*velocidad promedio de bajada en banda ancha y es quinto en Sudamérica.*

Recuperado de <http://opecu.org.pe/2015/02/17/opecu-peru-aumento-un-206-su-velocidad-promedio-de-bajada-en-banda-ancha-y-es-quinto-en-sudamerica/>

(Visitado el 01-09-2015)

Organización de Estados Americanos. (2015). *Information on PERU*. Recuperado de

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_e.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_e.asp) (Visitado el 01-

09-2015)

Organización de las Naciones Unidas. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por*

*cerrar, caminos por abrir*. Recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986_es.pdf)

(Visitado el 01-09-2015)

Organización para la Cooperación y Desarrollo. (2013). *Startup America Latina*

*promoviendo la innovación en la región*. Recuperado de

<http://www.oecd.org/dev/americas/startupamericalatinapromovierendolainnovacionenlaregion.html> (Visitado el 01-09-2015)

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Employment Trends 2014*. Recuperado

de <http://www.ilo.org> (Visitado el 01-09-2015)

Organización para la Transparencia Internacional. (2014). Índice de la Percepción de la

Corrupción. Recuperado de

[http://www.transparency.org/news/pressrelease/indice\\_de\\_percepcion\\_de\\_la\\_corrupcion\\_2014\\_el\\_crecimiento\\_transparente\\_en\\_r](http://www.transparency.org/news/pressrelease/indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2014_el_crecimiento_transparente_en_r) (Visitado el 01-09-2015)

Oviewz. (2015a). *Oviewz también cuida el medioambiente*. Recuperado de

<http://www.oviewz.com/infografia/> (Visitado el 01-09-2015)

Oviewz. (2015b). *Soluciones*. Recuperado de <http://www.oviewz.com/soluciones.php>

(Visitado el 01-09-2015)

Peru2021. (2015a). *Portal de Responsabilidad Social del Perú*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal> (Visitado el 01-09-2015)

Perú21. (2014, 30 de Enero). *Perú, el país con más limitaciones en uso de Internet en América Latina*. Recuperado de <http://peru21.pe/tecnologia/peru-pais-mas-limitaciones-uso-internet-america-latina-2167903> (Visitado el 01-09-2015)

Perú21. (2014, 11 de Junio). *Población peruana asciende a 30'814,175 habitantes*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/inei-poblacion-peruana-asciende-30814175-habitantes-2191515> (Visitado el 01-09-2015)

Portal del Capital Humano. (2014). *Guía del Capital Humano 2013* Recuperado de [http://issuu.com/m.guevara.ch/docs/guia\\_del\\_capital\\_humano\\_2013\\_web](http://issuu.com/m.guevara.ch/docs/guia_del_capital_humano_2013_web) (Visitado el 01-09-2015)

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Grupo Planeta.

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Porter, M. (2011). *Ecuadorian Competitiveness: Ready for the Next Stage?* Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2011-1024\\_Quito\\_Ecuador.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2011-1024_Quito_Ecuador.pdf) (Visitado el 01-09-2015)

Publmetro. (2014, 25 de Junio). *Conoce las carreras que más se demandarán en el Perú*. Recuperado de <http://publmetro.pe/actualidad/noticia-conoce-carreras-que-mas-se-demandaran-peru-24347> (Visitado el 01-09-2015)

- Pulgar, J. (1940). *Las Ocho Regiones Naturales del Perú*. Lima, Perú: Editorial PEISA.
- Sarah White & Associates. (2013). Video interviewing: No Longer for Early Adopters. Recuperado de <http://www.hrtechblog.com/wp-content/uploads/2013/01/0113-Video-Interviewing-No-Longer-Early-Adopters-Whitepaper.pdf> (Visitado el 01-09-2015)
- Scimago Institutions Rankings. (2012). *Ranking Iberoamericano SIR 2012*. Recuperado de <http://www.scimagoir.com/> (Visitado el 01-09-2015)
- Startup Peru. (2014). *Acerca de Startup Perú*. Recuperado de <http://www.startup.pe/acerca.html> (Visitado el 01-09-2015)
- Startup Chile. (2015). *Startup Chile*. Recuperado de <http://www.startupchile.org/about/> (Visitado el 01-09-2015)
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2014). *Perú: Exportación Definitiva*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.html](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.html) (Visitado el 01-09-2015)
- TakeTheInterview. (2015). See how TAKE THE INTERVIEW works for interviewing, process, feedback and analytics. Recuperado de <http://relentless.taketheinterview.com/products/> (Visitado el 01-09-2015)
- The Economist. (2013). *World Startup Report*. Recuperado de <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/01/internet-startups> (Visitado el 01-09-2015)
- Top Echelon Contracting. (2014, 3 de Enero). *5 Recruiting Trends For 2014*. Recuperado de <https://www.topecheloncontracting.com/blog/5-recruiting-trends-2014/> (Visitado el 01-09-2015)
- Top Echelon Contracting. (2014, 9 de Julio). *Contract Staffing Growth Continues Even*

- As Overall Job Market Rebounds*. Recuperado de <https://www.topecheloncontracting.com/blog/contract-staffing-still-growing-even-overall-job-market-rebounds/> (Visitado el 01-09-2015)
- Unión de Naciones Sudamericanas. (2012). *Tratado Constitutivo de la Unión de Naciones Suramericanas*. Recuperado de [http://www.unasursg.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290&Itemid=339](http://www.unasursg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290&Itemid=339) (Visitado el 01-09-2015)
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction. (2014) *Aplicación de la Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres*. Recuperado de <http://www.unisdr.org/files/resolutions/N1452552.pdf>. (Visitado el 01-09-2015)
- Vagni, J.J. (2009). La cumbre América del Sur-Países Árabes (ASPA): Balances de un acercamiento estratégico. *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos*, p.8.
- Venturebeat. (2015, 5 de Abril). *Data: Best programming talent in the world is not in California*. Recuperado de <http://venturebeat.com/2015/04/05/data-best-programming-talent-in-the-world-is-not-in-california/> (Visitado el 01-09-2015)
- World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf). (Visitado el 01-09-2015)
- Ziprecruiter.com. (2014). *When Is the Right Time for a Small Business to Hire?* Recuperado de <https://www.ziprecruiter.com/blog/> (Visitado el 01-09-2015)