



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
III PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CREA  
COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO DEL  
BALANCED SCORECARD”**

**AUTORA: CÁRDENAS OÑATE MARÍA VERÓNICA**

**DIRECTOR: ING. MARCO JARAMILLO CARRERA. MPDE**

**SANGOLQUÍ, JULIO 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**CERTIFICADO**

El trabajo titulado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CREA COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO DEL BALANCED SCORECARD”, realizado por Cárdenas Oñate María Verónica, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas establecidas en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo cumple con los procedimientos institucionales e investigativos, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Cárdenas Oñate María Verónica, que lo entregue a Econ. Gustavo Moncayo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Julio de 2014

**ING. MARCO JARAMILLO CARRERA. MPDE**  
**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. FARID MANTILLA, MSC**  
**OPONENTE DE TESIS**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
PROMOCIÓN III**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

María Verónica Cárdenas Oñate

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CREA COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO DE BALANCED SCORECARD”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Julio de 2014

María Verónica Cárdenas Oñate

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
PROMOCIÓN III**

**AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS**

Yo, María Verónica Cárdenas Oñate

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CREA COMUNICACIÓN BASADO EN EL MODELO DE BALANCED SCORECARD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Julio 2014.

María Verónica Cárdenas Oñate

## **DEDICATORIA**

A todas las personas que me motivan y están conmigo siempre:

Juan Carlos, Janeth y Carlos.

Con cariño,

Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar mi camino.

A mi esposo, familia y amigos por brindarme su apoyo y paciencia en todo momento.

A mi Director de Tesis, Ing. Marco Jaramillo, por brindarme sus conocimientos, experiencia y su tiempo.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES .....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.2. GIRO DEL NEGOCIO.....	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.4.3. MARCO TEÓRICO .....	5
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	23
2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	23
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	45
2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	52
CAPÍTULO III.....	66
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	66
3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	66
3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	67
3.3. Objetivos.....	70
3.4. Estrategias.....	71
3.5. Objetivos Estratégicos por Perspectiva .....	72
3.6. Mapa Estratégico .....	75
CAPÍTULO IV .....	77
4. Cuadro de Mando Integral .....	77
4.1. Medidas.....	78
4.2. Metas.....	84
4.3. Medios .....	87
4.3.1. Planificación de Proyectos.....	104
4.3.2. Presupuesto de los Proyectos.....	106
CAPÍTULO V .....	110
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
5.1. CONCLUSIONES .....	110

5.2. RECOMENDACIONES .....	111
BIBLIOGRAFÍA .....	113
ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Actividades Primarias de la Cadena de Valor .....	19
Cuadro 2. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor.....	20
Cuadro 3. Estrategias para la Matriz FODA .....	22
Cuadro 4. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Políticos .....	26
Cuadro 5. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Sociales.....	27
Cuadro 6. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Económicos .....	34
Cuadro 7. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Tecnológicos.....	36
Cuadro 8. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Competidores.....	40
Cuadro 9. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Competidores Potenciales .....	42
Cuadro 10. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Barreras de Salida .....	42
Cuadro 11. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Productos Sustitutos .....	43
Cuadro 12. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Proveedores .....	43
Cuadro 13. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Clientes .....	45
Cuadro 14. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos Gobernantes .....	47
Cuadro 15. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos Productivos .....	50
Cuadro 16. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos de Soporte.....	52
Cuadro 17. Matriz de Fortalezas .....	52
Cuadro 18. Matriz de Oportunidades .....	52
Cuadro 19. Matriz de Debilidades .....	53
Cuadro 20. Matriz de Amenazas.....	54
Cuadro 21. Matriz de Síntesis Estratégica I.....	60
Cuadro 22. Matriz de Síntesis Estratégica II.....	62
Cuadro 23. Preguntas para definir la Misión y Visión.....	66
Cuadro 24. Requisitos de la Misión .....	67
Cuadro 25. Requisitos de la Visión.....	68
Cuadro 26. Matriz de Dirección del Crecimiento .....	71
Cuadro 27. Estrategias Genéricas de Porter .....	72
Cuadro 28. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Financiera .....	72

Cuadro 29. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Clientes .....	72
Cuadro 30. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Procesos Internos.....	73
Cuadro 31. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	74
Cuadro 32. KPI'S - Perspectiva Financiera .....	79
Cuadro 33. KPI'S - Perspectiva de Cliente .....	80
Cuadro 34. KPI'S - Perspectiva de Procesos Internos .....	81
Cuadro 35. KPI'S - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	82
Cuadro 36. Metas - Perspectiva Financiera.....	84
Cuadro 37. Metas - Perspectiva de Cliente .....	84
Cuadro 38. Metas - Perspectiva de Procesos Internos .....	85
Cuadro 39. Metas - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	86
Cuadro 40. Medios - Perspectiva Financiera .....	87
Cuadro 41. Medios - Perspectiva Cliente.....	87
Cuadro 42. Medios - Perspectiva Procesos Internos.....	88
Cuadro 43. Medios - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	88
Cuadro 44. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Financiera.....	90
Cuadro 45. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Clientes .....	91
Cuadro 46. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Procesos Internos .....	93
Cuadro 47. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	94
Cuadro 48. BSC de Segundo Nivel –Departamento Creativo .....	96
Cuadro 49. BSC de Segundo Nivel – Departamento Administrativo.....	98
Cuadro 50. BSC de Segundo Nivel – Departamento de Gestión de Cuentas .....	100
Cuadro 51. BSC de Segundo Nivel – Departamento de Recursos Humanos .....	102
Cuadro 52. Planificación de Proyectos Estratégicos.....	104
Cuadro 53 Planificación de Proyectos Operativos.....	105
Cuadro 54 Presupuesto de los Proyectos Estratégicos.....	106
Cuadro 55 Presupuesto de los Proyectos Operativos.....	107
Cuadro 56 Presupuesto de Proyectos .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desempleo en el Ecuador.....	27
Tabla 2. Tasa Activa de Interés por Segmento .....	30
Tabla 3. Presupuesto General del Estado.....	31
Tabla 4. Empresas relacionadas al sector de Comunicación y Publicidad .....	37
Tabla 5. Anunciantes por Inversión .....	45
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	55
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional .....	2
Figura 2. Cadena de Valor .....	18
Figura 3. Inversión Extranjera Directa.....	24
Figura 4. Producto Interno Bruto (Precios constantes) .....	29
Figura 5. Tasa de Inflación Anual.....	30
Figura 6. Tasa de Interés Activa .....	31
Figura 7. Evolución de la Balanza Comercial.....	33
Figura 8. Uso de Internet a nivel Nacional .....	35
Figura 9. Razones de Uso de Internet .....	36
Figura 10. Inversión en Comunicación y Publicidad .....	44
Figura 11. Mapa Estratégico por Perspectiva y sus Rutas .....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Determinación del Problema.....	116
ANEXO 2 Encuesta a Clientes de Crea Comunicación.....	117
ANEXO 3 Resultados de la Encuesta a Clientes .....	119

## RESUMEN

Crea Comunicación es una empresa que se encarga de brindar asesoramiento en el área de la comunicación y publicidad a las entidades del sector público y privado de la ciudad de Quito, generando 45 fuentes de empleo y ventas anuales de \$100.000. A pesar de trabajar con clientes grandes, como General Motors y Hospital Metropolitano; la empresa se ha visto afectada por el apareamiento de nuevos competidores, lo que ha generado una disminución de los niveles de rentabilidad y participación en el mercado; en virtud de ello, resulta imprescindible formular e implementar un plan estratégico, a fin de establecer el rumbo que la organización debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, utilizando para ello, el Análisis FODA y Balanced Scorecard, partiendo de la información que proporciona el diagnóstico, decantando en un conjunto de estrategias específicas las cuales permitirán alcanzar la visión de la empresa. Para lograr este objetivo, el presente trabajo se ha organizado de la siguiente manera, en el capítulo I se describen las generalidades de la empresa y marco teórico. En el capítulo II se realiza un diagnóstico de la situación actual, con el propósito de determinar la posición estratégica de la empresa en el mercado y formular estrategias relacionadas a la realidad evidenciada. En el capítulo III se presenta el detalle del modelo del Balanced Scorecard estratégico y operativo. Finalmente en el capítulo IV se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

**PALABRAS CLAVE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, BALANCED SCORECARD, GESTIÓN ESTRATÉGICA, INDICADOR DE GESTIÓN, ANÁLISIS FODA**

## ABSTRACT

Crea Comunicación is a company specialized on providing counseling services in the communication and advertising fields to the public and private institutions in Quito. Nowadays, the agency generates 45 employment places and annual revenues of USD 100.000. Even if the agency has important clients as General Motors and Metropolitan Hospital, in the last couple years, the agency has been affected by the new competitors in the business, which it has reduced the profitability level and its shares in the market, by virtue of what is set out in, it was essential to design and implement a strategic plan in order to establish the proper path that the company must follow for achieving the proposed goals. The main tools applied in this research are: SWOT analysis and the Balanced Score Card based on the information provided by the diagnosis, and obtaining as a result a group of specific strategies which allows accomplishing the company vision. The present document is structured as follows: in the first chapter is a general description of the company and the theoretical framework The second chapter shows a diagnosis of the agency's current situation, with the purpose to determinate the strategic position of the agency in the market and formulate new strategies according with the findings of the current situation. The third chapter presents a detailed strategic and operative Balanced Scorecard Model and finally, the 4th chapter compiles the conclusions and recommendations as a result of this study.

**KEYWORDS: STRATEGIC PLANNING, BALANCED SCORECARD, STRATEGIC MANAGEMENT, MANAGEMENT, KEY PERFORMANCE INDICATOR, SWOT ANALYSIS.**

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

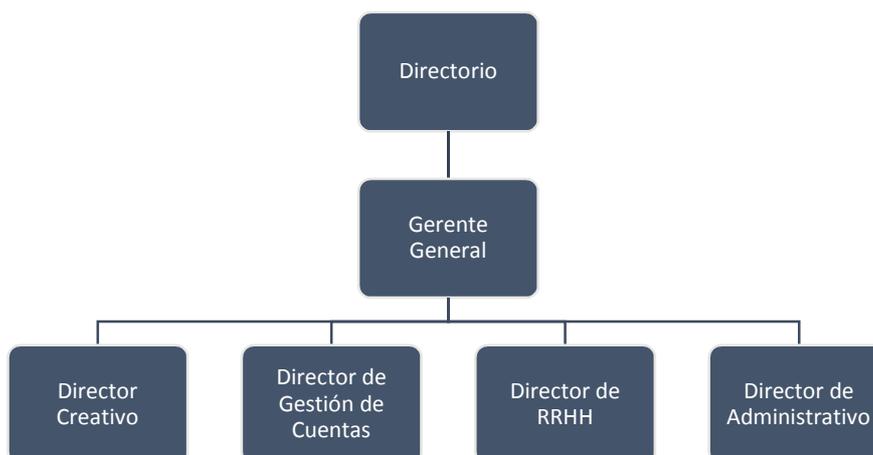
#### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

CREA Comunicación es una empresa fundada por Carolina Navas en el año 2000, en esa época debido a la crisis económica y política que vivió el Ecuador, prácticamente todos los sectores de la economía habían resultado afectados, y el sector publicitario no fue la excepción, sin embargo logró recuperarse gracias a un incremento en el nivel de producción del sector privado, el cual a su vez generó la necesidad de promocionar sus productos y servicios.

Según las cifras de IboPTime, los rubros destinados para la promoción de marcas, productos, servicios e instituciones públicas en el Ecuador genera un crecimiento constante del 10% anual.

Crea Comunicación se constituyó como sociedad civil en el 2001, sus accionistas son Mauricio Galarza y Eva Álvarez. La representación legal de la empresa es responsabilidad de Carolina Navas, quien a su vez es accionista de la Productora Audiovisual “Talento Digital”, empresa que representa un socio estratégico para la agencia.

La agencia está conformada por cuatro departamentos que dependen de la Gerencia: Dirección Administrativa, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Creativa y Dirección de Gestión de Cuentas.



**Figura 1. Estructura Organizacional**

Existe un gremio en el país, que respalda a las agencias de publicidad que se denomina Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP), sin embargo no es mandatorio que las agencias se afilien a ella y los medios de comunicación tampoco exigen a las agencias que pertenezcan al gremio para reconocerlas formalmente.

En agosto de 2010, la empresa se adhiere a la AEAP, sin embargo por desacuerdos con los directivos, en el 2014, la Gerente General decide desafilarse de la misma.

Actualmente alrededor del 75% del total de agencias que operan en el país, no son reconocidas por ciertos medios de comunicación (especialmente de TV) y por la AEAP, sin embargo, este no es un limitante para dichas agencias, ya que generalmente pautan sus productos a través de Centrales de Medios, que son empresas que negocian la colocación de productos de las agencias pequeñas con los canales de comunicación

En la actualidad, la agencia funciona en el Edificio Marsuarte, Pasaje Los Naranjos 123 y Av. 6 de Diciembre.

Los productos y servicios que ofrecen a sus clientes son:

- Campañas publicitarias
- Consultorías en Comunicación
- Producción audiovisual

- Diseño gráfico e impresos

## **1.2. GIRO DEL NEGOCIO**

La agencia presta servicios relacionados a la Comunicación y la Publicidad, entre los cuales se encuentran:

- Campañas publicitarias: Diseño de campañas estratégicas adaptadas a las necesidades del cliente, a fin de incrementar su posicionamiento en el mercado objetivo, para lo cual se utilizan herramientas BTL, ATL, organización de eventos, relaciones públicas, etc.
- Consultorías en Comunicación: Servicios de asesoría en el área de comunicación y publicidad, además de la implementación de estrategias efectivas de comunicación.
- Producción audiovisual: Producción de videos profesionales, corporativos, institucionales, educativos, etc.
- Diseño gráfico e impreso: Elaboración de imagen corporativa, logotipos, campañas gráficas, ilustración digital, etc.

Los servicios más demandados por los clientes son las consultorías en comunicación, diseño e implementación de campañas publicitarias.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

CREA Comunicación es una agencia de comunicación y publicidad reconocida en el mercado, sin embargo, presenta algunos inconvenientes que afectan la gestión estratégica de la misma, debido principalmente a falencias en los procesos internos, improvisación en la ejecución de actividades y dispersión de los recursos y esfuerzos, lo cual se traduce en elevados costos y potencial pérdida de clientes.

A esto se suma que la empresa no cuenta con una filosofía corporativa, políticas de mejora continua y manuales de procedimientos para cada una de las áreas.

Cabe mencionar que CREA Comunicación no cuenta con un plan estratégico que le permita alcanzar su visión, únicamente tiene metas generales, las cuales no son consideradas para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. La ausencia de una adecuada Planificación Estratégica interna, repercute en el nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado.

La empresa presenta falencias en el control presupuestario y de gestión, debido a la carencia de un sistema interno que proporcione información de la gestión de planes y proyectos para una adecuada toma de decisiones. A esto se suma la mala gestión del riesgo y la existencia de fallas en los sistemas de control interno.

En cuanto al personal, pese a que la empresa cuenta con personal capacitado, es insuficiente lo cual impide dar una atención personalizada a los clientes y extender la cobertura de servicios a nivel nacional. Además no existe un plan interno de creación del fondo para el desarrollo de la creatividad, selección y capacitación al personal, lo cual repercute en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Si CREA no define estrategias competitivas rápidamente, su participación en el mercado se verá afectada y su crecimiento será limitado, ya que según estadísticas recientes, de las 1300 agencias de comunicación y publicidad existentes a nivel nacional, alrededor de 434 se encuentran ubicadas en Pichincha, lo cual representa una amenaza latente para la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Crea Comunicación basado en el modelo del Balanced Scorecard, para incrementar los niveles de eficiencia, competitividad y participación en el mercado, mediante un diagnóstico de la situación actual y la definición de lineamientos estratégicos que permiten alcanzar los objetivos previstos.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de Crea Comunicación para determinar su posición competitiva en el mercado, mediante la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que influyen en el funcionamiento de la empresa, para lo cual se realizará un análisis del ambiente externo e interno.
2. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa mediante la definición del negocio, filosofía corporativa, misión, visión y estrategias que permitan proyectar a la empresa hacia el largo plazo, cumpliendo los requisitos establecidos.
3. Establecer el modelo del Balanced Scorecard para la empresa, mediante el diseño de un mapa estratégico y el planteamiento de medidas, metas y medios por cada objetivo propuesto, a fin de facilitar la implementación, monitoreo y control del plan estratégico institucional.
4. Definir los proyectos estratégicos y planes operativos, estableciendo tiempos de ejecución, presupuestos y responsables para la gestión de los mismos, a fin de traducir la estrategia en acción a lo largo y ancho de la empresa.

#### **1.4.3. MARCO TEÓRICO**

##### **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, los cuales

proporcionan una estructura adecuada para la construcción de un sistema de gestión estratégica.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, afirman que el BSC es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que la alta gerencia está acostumbrada a evaluar la gestión de una empresa, ya que proporciona a los jefes una mirada global del desempeño de la misma.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento-para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”. (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 1996).

### **Perspectivas del BSC:**

La metodología del BSC propone analizar la empresa desde cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos, resultados deseados, inductores de actuación y las medidas objetivas y subjetivas y han demostrado ser válidas a través de una amplia gama de empresas y sectores:

- Perspectivas Financieras: los indicadores financieros son importantes para identificar las consecuencias económicas de las acciones realizadas, además indican si la estrategia de la empresa está contribuyendo la mejora del mínimo aceptable.
- La Perspectiva del Cliente: a través de ésta perspectiva la alta gerencia identifica el segmento de clientes y de mercado en los que competirá la empresa.
- Perspectiva del proceso Interno: se identifica los procesos críticos de la empresa los cuales deben tener un excelente desempeño, lo cual permitirá entregar propuestas de valor a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.
- La perspectiva de Formación y Crecimiento: Representa la infraestructura que la empresa debe tener para el crecimiento a largo plazo, la cual procede de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos internos.

El BSC es un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Formular una estrategia.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas áreas de la organización.
- Vincular los objetivos con la planificación financiera.
- Identificar las iniciativas estratégicas.
- Medir y evaluar de forma integral lo realizado, proponiendo acciones correctivas oportunas.

“La metodología adoptada por nuestra Empresa para la realización del complejo proceso de formulación estratégica es la conocida como Balanced Scorecard, creada a principios de la década de los 90 por Robert Kaplan (profesor en Harvard University) y David Norton, la cual sigue los siguientes pasos:

- Establecer las metas estratégicas a que apuntará la Compañía en el periodo de tiempo definido según criterios previamente acordados.
- Identificar de 3 a 5 temas estratégicos directamente relacionados con estas metas.
- Construir los mapas estratégicos para cada tema
- Definir los objetivos de cada tema estratégico, así como los indicadores que medirán su progreso y alcance, lo que constituirá el Sistema de Control Estratégico.
- Establecer los Planes Operativos que convertirán la estrategia en acción a lo largo y ancho de la Compañía.
- Confrontar los Planes Operativos establecidos contra los objetivos estratégicos para definir su pertinencia y viabilidad.
- Definir una estrategia de despliegue que asegure el entendimiento de los Temas Estratégicos, Planes Operativos, Metas e Indicadores en todos los niveles de operación”. (Jervis, 2011)

## **Direccionamiento Estratégico**

### **Misión**

La declaración de la misión es la base de la planificación y evidencia la razón de ser la organización, su éxito radica en conjugar las necesidades de los clientes, en ella se describe qué hace la empresa, cuáles son las necesidades que busca satisfacer a sus clientes, a quién se desea atender y cómo se los va a atender.

“Uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo – una misión que la diferencie de otras compañías que estén situadas de manera similar” (Thompson & Strickland, 2003)

“Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades de los cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando se satisfacer.

3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía ocupada de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus Necesidades”. (Derek, 1980)

## **Visión**

“Las visiones estratégicas deben transmitir un sentido más grande del propósito, de tal manera que los trabajadores piensen que “están erigiendo una catedral”, y no sólo “colocar piedras”. (Thompson & Strickland, 2003)

La visión es el más grande objetivo que desea lograr la organización en el largo plazo, mediante la ejecución de sus acciones cotidianas, maximizando el uso de sus recursos.

## **Valores**

Los valores representan las creencias y convicciones de la organización que indican lo que se debe hacer y cómo se debe trabajar para tener éxito.

Los valores corporativos son los principios de conducta colectivos que orientan las actuaciones de todos los colaboradores dentro de la organización, y que están relacionados con el propósito de la misma.

## **Estrategias**

“El direccionamiento estratégico es una disciplina que involucra varias estrategias, las cuales se desarrollan en varios niveles:

Estrategias Corporativas: La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?

- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia Competitiva o a nivel de unidad de negocio: Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo de costos y /o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de alcance concreto con un alcance amplio.

Estrategias Operativas: Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia”. (Martínez & Milla , 2007)

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son enunciados precisos que expresan los resultados que se desea lograr en un tiempo establecido. Además indican la dirección y los efectos que se desea lograr al implementar la estrategia.

Los objetivos estratégicos deben ser medibles, alcanzables, específicos, relevantes y deben definirse en un plazo determinado.

## **Mapa estratégico**

El Mapa Estratégico es una representación gráfica que describe, de manera lógica, la estrategia de la organización, ya que incluyen las acciones estratégicos clave por cada perspectiva y como éstas deben interactuar para crear valor y lograr los resultados esperados.

El mapa estratégico es una herramienta importante para difundir y comunicar la estrategia a toda la organización, alinear cada área de la empresa hacia los resultados que se pretende alcanzar y definir objetivos a largo plazo y establecer metas.

## **Planificación Estratégica**

Definimos la Planificación Estratégica mediante los siguientes conceptos:  
La Planificación Estratégica puede definirse como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” (Fred, 2008)

La Planificación consiste en “decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, es decir, comprende determinar un futuro deseado y las acciones necesarias para realizarlo” (Kotler, 1992)

La Planificación Estratégica se concibe como “un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1992).

La Planificación es una herramienta importante para establecer el camino que las organizaciones deben seguir para adaptarse a los cambios del entorno y lograr mayor eficiencia y eficacia en el producto o servicio que proporcionan.

.....”La Planeación Estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que

requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”. (Weihrich & Koontz , 1994)

La planificación estratégica requiere de un análisis profundo entre los colaboradores de la empresa, que busca identificar lo que la empresa realmente es, considerando sus fortalezas y debilidades, y lo que la organización quiere alcanzar en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos, metas y estrategias, en el marco de un entorno cambiante en el cual se presentan oportunidades y amenazas.

El proceso de planificación estratégica no termina con el planteamiento de objetivos, metas y estrategias, sino que se operativiza en un conjunto de proyectos, los cuales deben ser continuamente evaluados en función de las metas establecidas a fin de aplicar medidas correctivas o preventivas que permitan orientar los esfuerzos de toda la organización.

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

Los beneficios que la planificación estratégica genera en la organización son los siguientes:

- Permite concentrar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa para lograr objetivos compartidos.
- Lograr la visión compartida, genera mayor compromiso y sentido de pertinencia entre los colaboradores de una empresa.
- Establece prioridades estratégicas en la toma de decisiones, evaluar resultados y corregir acciones a fin de acercarse a las metas trazadas.
- Mejora la comunicación y coordinación entre todos los niveles de la organización
- Incrementa las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y coordinación en los miembros de la organización.
- Permite que la organización se anticipe, adapte y permanezca frente a los cambios turbulentos del entorno.

## **Etapas de la Planificación Estratégica**

El proceso de planificación estratégica atraviesa las siguientes etapas:

1. Establecer la visión: Es decir responder la pregunta ¿qué queremos ser?
2. Formular la misión: es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo logramos la visión?
3. Analizar la situación actual, a través del macro ambiente y ambiente interno clave.
4. Implementar las estrategias.
5. Elaborar los planes de acción para alcanzar los objetivos.
6. Ejecutar el Plan Estratégico.
7. Evaluar y controlar la ejecución del Plan.

## **Situación actual de la empresa**

El Diagnóstico Estratégico “consiste en realizar el análisis ambiental en el cual está inmersa la organización. Este es un proceso de seguimiento del ambiente en que ésta se desenvuelve con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles de la misma; así como, las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos”. (Certo, 1997)

Para realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa se aplican las siguientes técnicas:

### **Análisis Externo**

Permite identificar los factores del entorno que podrían afectar el desempeño de la empresa, éstos factores pueden generar ya sea oportunidades y amenazas para la misma. Se divide en macroambiente y microambiente.

### **Macroambiente**

El macroambiente corresponde a factores externos que están fuera del control de la empresa. Estos factores pueden afectar positiva o negativamente a la organización, generando oportunidades de crecimiento o amenazas que disminuyan su posición competitiva en el mercado.

En este punto, la herramienta que se empleará es el Análisis PEST, la cual permite identificar y comprender la posición de una empresa. Este análisis se realiza antes de elaborar el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Las fuerzas del macroambiente que influyen en la empresa están conformadas por:

- Factores Políticos – Legales: Implica analizar los impactos o efectos de las leyes y/o regulaciones gubernamentales en la empresa, por ejemplo políticas fiscales, restricción de importaciones, aranceles, tendencias políticas, tratados de libre comercio, etc.
- Factores Económicos: Consiste en analizar las principales tendencias económicas que tienen incidencia en el sector, como por ejemplo la pobreza, inflación, desempleo, tasas de interés, etc. a fin de identificar las medidas que se podrían adoptar para generar beneficios o para evitar los cambios que podrían tener un efecto negativo para la empresa.
- Factores Socioculturales: Se refieren a aquellos aspectos que se relacionan con los gustos, preferencias y demandas de la sociedad, por ejemplo las tasas de analfabetismo, cultura, estilo de vida, nivel educativo, etc.
- Factores Tecnológicos: Se refieren a los cambios en la tecnología que afectan al sector, por ejemplo investigación y desarrollo, innovaciones y avances

tecnológicos. La tecnología es un elemento diferenciador, ya que permite desarrollar ventajas importantes frente a la competencia.

### **Microambiente: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Según Porter, para analizar el atractivo del entorno competitivo de la industria, se deben analizar cinco fuerzas, siendo éstas, la rivalidad entre competidores, competidores potenciales, los sustitutos, los clientes y los proveedores.

“Aun cuando la presión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite en empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Como demostró de forma convincente el profesor Michael Porter, de la Harvard Business School, el estado de la competencia en una industria es una combinación de las cinco fuerzas competitivas:

1. El antagonismo entre vendedores rivales (Competidores en el sector industrial).
2. El ingreso potencial de nuevos competidores (Competidores potenciales).
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos (Sustitutos).
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores (Proveedores).
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores (Compradores)”. (Thompson & Strickland, 2003)

A continuación se detalla éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en el sector industrial:

- **Competidores en el sector industrial**

Para una empresa, resulta más difícil competir en un mercado donde la competencia se encuentre bien posicionada, ya que la organización deberá enfrentarse permanentemente a guerras de precios, publicidad agresiva, promociones e ingreso de nuevos productos o servicios.

- **Competidores Potenciales**

El mercado es atractivo o no, dependiendo de si las barreras de entrada resultan fáciles de sortear por nuevas empresas que puedan llegar con recursos y capacidades para apropiarse de una porción del mercado.

- **Proveedores**

Un mercado no es prometedor cuando los proveedores estén organizados y puedan imponer sus condiciones. La situación es más crítica si los insumos que los proveedores suministran son clave para la empresa, o tienen muy pocos sustitutos.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado es atractivo si los clientes están organizados, ya que tendrán mayor capacidad de negociación y de exigir a las empresas del sector, mejores condiciones como: reducción de precios, mayor calidad, etc., lo cual podría significar una disminución de los márgenes de utilidad para las empresas.

La situación será más crítica si el producto tiene numerosos sustitutos, no es muy diferenciado y el precio es bajo.

- **Productos sustitutos**

Un mercado no es atractivo si existen muchos productos sustitutos. La situación se complica si los sustitutos cuentan con tecnología de punta y ofrecen precios más bajos, reduciendo la utilidad de las empresas del sector.

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que podrían utilizarse para la creación de ventajas competitivas:

- Economías de Escala
- Diferenciación del Producto
- Inversiones de Capital
- Desventaja en Costos independientemente de la Escala
- Acceso a los Canales de Distribución
- Política Gubernamental

### **Análisis interno**

“El análisis interno es un proceso en tres etapas. En primer lugar, lo gerentes deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. En segundo, deben comprender qué tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. En tercero, deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de su empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad de su empresa y dónde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento. En otras palabras, deben ser capaces de identificar de qué manera las fortalezas de la empresa alientan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad lleva a una reducción en ésta”. (Charles & Jones, 2004)

“Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las

fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa”. (Martínez & Milla , 2007)

Para conocer la situación interna de la empresa, se realizará un análisis de la Cadena de Valor, a fin de establecer las fortalezas y debilidades de la organización.



**Figura 2. Cadena de Valor**

“El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovecharse esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales”. (Martínez & Milla , 2007)

### **Actividades Primarias:**

“Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa que se le dé. En la cadena de valor las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas, y servicio al cliente”. (Martínez & Milla , 2007)

### Actividades de Apoyo:

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se descomponen en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa. (Martínez & Milla , 2007)

### Cuadro 1. Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Logística Interna	Producción	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Ubicación de instalaciones de recepción para minimizar el tiempo de transporte	Planta de producción eficiente para minimizar los costos	Proceso de carga eficiente para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros	Fuerza de ventas competente y altamente motivado	Rápida respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes
Excelentes materiales y sistema de control de inventario	Nivel apropiado de automatización en la fabricación	Procesos eficientes de almacenaje de productos terminados	Métodos innovadores para promocionar y publicar	Capacidad de reemplazar las piezas que lo requieran
Sistema para reducir el tiempo de envío de devoluciones de proveedores	Sistema de control de calidad en la producción para reducir costos y elevar la calidad	Transporte de productos en lotes de gran tamaño para minimizar los costes	Selección de los canales de distribución más apropiados	Calidad de personal de servicio y formación continua
Disposición del almacén y diseños para incrementar la eficiencia de las operaciones con los materiales entrantes	Disposición en planta eficiente y diseño de flujos de trabajo	Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos	Estrategias eficaces de precios	Uso adecuado de procedimiento para solicitar la opinión de los clientes y actuar en base a esa información
			Identificación de segmento de clientes adecuados y de sus necesidades	Gestión eficaz de inventario de piezas y equipos

Fuente: Módulo de Planificación Estratégica 2011 – Maestría en Gestión de Proyectos

**Cuadro 2. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor**

<b>Gestión General</b>	<b>Gestión de RRHH</b>	<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<b>Aprovisionamiento</b>
Sistemas de planificación eficaces	Mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados	Actividades eficaces de Investigación y Desarrollo	Suministro de materias primas
Capacidad de alta dirección para evaluar el entorno	Relaciones de calidad con los sindicatos	Relación de colaboración entre el departamento de I+D y otros	Desarrollo de relaciones de colaboración ganar-ganar con los proveedores
Consecución de fondos a bajo coste para financiar inversiones	Entorno de trabajo de calidad	Cultura para aumentar la creatividad y la innovación	Procesos eficaces de compra de publicidad
Excelentes relaciones con diversos grupos de interés	Programa de premios e incentivos para motivar a todos los empleados	Personal excelente, capacitación profesional	Análisis y selección de fuentes alternativas de materiales
Capacidad de alta dirección para inculcar los objetivos estratégicos			

Fuente: Módulo de Planificación Estratégica 2011 – Maestría en Gestión de Proyectos

### **Análisis Estratégico FODA**

El análisis estratégico se lo hará en base a la matriz FODA.

“Esta técnica de análisis nació de la investigación realizada por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. El motivo es descubrir el motivo por el cual fallaba la planificación corporativa a largo plazo, ya que en lugar de generar réditos y recuperar la inversión, el dinero invertido en la planificación corporativa se constituía un gasto costoso”. (Gross, 2009)

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los elementos internos y externos de la empresa, en la que se identifican y analizan por un lado, los factores positivos internos, y los factores externos de una organización.

“El análisis FODA ayuda a los gerentes a diseñar un modelo (o modelos) de negocio que le permitan a una empresa obtener una ventaja competitiva en su industria. La ventaja competitiva conduce a un aumento en la rentabilidad y esto maximiza las posibilidades de que la compañía sobreviva en un ambiente competitivo global de rápidos cambios, que es el que caracteriza a la mayoría de las industrias de hoy”. (Thompson & Strickland, 2003)

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble. El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado)... De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de la empresa y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten a ésta, así como a neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada”. (Thompson & Strickland, 2003)

### **Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta que consiste en identificar la situación actual del objeto de estudio y analizar todas sus variables, a fin de establecer estrategias para mejorar la situación en el futuro, por lo tanto la matriz FODA permite pasar del análisis de los ambientes internos y externos de la empresa hacia la preparación de estrategias de acción relacionadas a la realidad evidenciada.

Al combinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es posible establecer cuatro tipos de estrategias:

### Cuadro 3. Estrategias para la Matriz FODA

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Amenazas</b>	Estrategia Supervivencia	Estrategia Defensiva
<b>Oportunidades</b>	Estrategia Adaptativa	Estrategia Ofensiva

Fuente: Matriz FODA (Michael Porter, 1987)

#### Estrategia Ofensiva (F-O):

Éste tipo de estrategias buscan aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, capitalizando las fortalezas.

#### Estrategia de Supervivencia (D-A):

El objetivo de ésta estrategia es minimizar las debilidades de la empresa, evitando las amenazas del entorno.

#### Estrategia Defensiva (F-A):

Estas estrategias se utilizan para evitar que las amenazas que se presentan en el entorno afecten a la empresa, potenciando las fortalezas que reducen la vulnerabilidad a éstos factores.

#### Estrategia Adaptativa (D-O):

Se utilizan para reducir las debilidades de la empresa, de tal forma que no impidan el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno. Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Se analizarán las fuerzas que influyen directamente en la agencia Crea Comunicación a fin de identificar el impacto en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, además se analizará la competencia, los proveedores, clientes y productos sustitutos.

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1. Macroambiente**

###### **2.1.1.1. Aspectos Políticos**

###### **Estabilidad Política**

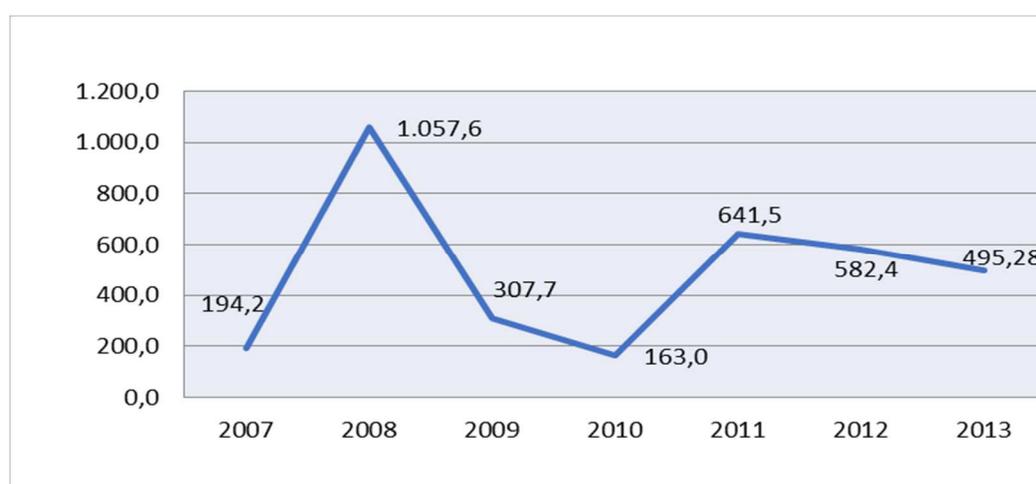
El Ecuador ha sufrido graves y profundas crisis e incertidumbre política a lo largo de la historia, tal es el punto que en nueve años, el país ha tenido ocho jefes de estado, lo cual ha afectado la gobernabilidad y la articulación de políticas de Estado en beneficio de la población, sin embargo el país ha sabido reponerse y ha logrado mantener una estabilidad política de la mano del Presidente actual, Rafael Correa y por una mayoría indiscutible del Partido de Gobierno en la Asamblea Nacional. (Arrobo, 2006)

###### **Inversión Extranjera**

A partir del 2010, el Gobierno Nacional cuenta con una normativa en materia de inversiones, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, con el propósito de fomentar el desarrollo productivo, mediante el diseño e implementación de políticas, instrumentos e incentivos, que permitan generar productos y servicios con alto valor agregado.

Pese a ello, la Inversión Extranjera Directa ha representado un problema en la aplicación de la política de incentivo a la producción que ha implementado el Gobierno, y según las previsiones existe un panorama futuro incierto en el clima de inversiones, ya que si bien se han expedido normativas para promover una mayor inversión privada extranjera, otros cambios legales han afectado sobre todo a la industria de la banca, petróleo y medios de comunicación. (Fierro, 2012)

Los cambios frecuentes en el Código Tributario dificulta la llegada de mayores inversionistas al país, ya que esto genera incertidumbre para el ambiente de negocios.



Fuente: BCE

### Figura 3. Inversión Extranjera Directa

La Inversión Extranjera Directa muestra un comportamiento irregular en el periodo 2007-2013, alcanzando el punto más alto en el año 2008, dirigiéndose la mayor parte a la rama de Explotación de Minas y Canteras. En el año 2012, la IED alcanzó la suma de USD. 582,40 millones, menor en un 8% a la registrada en el 2011.

### Corrupción

La corrupción es un serio problema en el Ecuador, ya que según la Organización No Gubernamental Transparencia Internacional, los niveles de corrupción en el país son elevados, ocupando el puesto 102 entre 163 países. (Transparencia Internacional, 2013)

Según un Informe elaborado por la CEPAL, pese a que el país cuenta con leyes para combatir la corrupción, muchas éstas no se cumplen, debido a la falta de transparencia y eficiencia del sistema judicial. Además menciona que las investigaciones realizadas por la Contraloría General del Estado son insuficientes e incluso pueden estar motivadas políticamente, lo cual genera que las entidades tengan poco o ninguna supervisión. (Wielandt & Artigas, 2007)

### **Política Internacional**

Representantes de las Cámaras Europeas de Comercio manifestaron su confianza de establecer un Acuerdo de Comercio Multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea en los próximos meses. Además se está analizando la posibilidad de firmar Tratados de Libre Comercio con el mercado asiático. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica-Andes, 2014)

### **Ley Orgánica de Comunicación**

La Nueva Ley Orgánica de Comunicación establece que la publicidad pagada en los medios de comunicación nacionales debe ser producida en el país, lo cual genera importantes oportunidades para el sector de la publicidad, ya que ésta normativa provocaría un crecimiento de la producción audiovisual nacional.

Los efectos de implementar éste tipo de normativa en otros países como Brasil y Argentina son positivas, sobre todo por el desarrollo de la industria local de cine, música, teatro, actuación, etc., la incorporación de nuevas tecnologías para la producción de comerciales y el incremento de la calidad de profesionales, sin embargo este crecimiento puede llevar tiempo y puede ser palpable a largo plazo.

“Con esta nueva Ley recién entrada en vigencia, las agencias de publicidad posiblemente tengan que reestructurar sus presupuestos y niveles de rentabilidad, ya

que las nuevas reglas de juego, puede hacer que los costos de producción aumenten y eso implique una mayor inversión para los anunciantes”. (Revista Líderes, 2013)

### **Riesgo País**

El riesgo país mide la seguridad que brinda el Ecuador a los inversionistas, mientras más alto es el número, resulta más riesgoso atraer inversión al país.

En enero de 2013, Ecuador pasó de 704 puntos a 571 en el mismo período. A marzo de 2014, el Índice del Riesgo País alcanzó los 530 puntos.

Pese a que el Riesgo País se redujo en el último año, el índice supera el promedio de la región, que actualmente se encuentra en 300 puntos, los países que superan a Ecuador son Venezuela y Argentina. (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2014)

#### **Cuadro 4. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Políticos**

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
Ley Orgánica de Comunicación establece beneficios para el sector de la publicidad y comunicación.	Alto
Posible firma de TLC con Europa.	Medio
<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
Posible reducción de presupuesto para publicidad de los anunciantes por aplicación de Ley de Comunicación.	Medio
Riesgo País supera el promedio de la región.	Medio
Altos niveles de corrupción en el Ecuador.	Alto
Reducción del 8% de la Inversión Extranjera Directa (marcas no invierten en el país).	Medio

#### **2.1.1.2. Aspectos Sociales**

## Desempleo

**Tabla 1. Desempleo en el Ecuador**

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Dec-2007	4.99	34.20	59.80
Dec-2008	5.90	35.78	58.08
Dec-2009	6.46	31.53	60.07
Jun-2010	6.18	32.63	59.90
Dec-2010	4.99	37.34	56.84
Jun-2011	5.00	36.82	57.26
Dec-2011	4.19	40.55	54.66
Jun-2012	4.06	40.45	54.11
Dec-2012	4.14	42.32	51.37
Jun-2013	3.87	37.71	57.10
Dec-2013	4.15	42.69	52.95
Mar-2014	4.86	40.48	54.41

Fuente: INEC

En diciembre de 2012, la tasa de desempleo fue del 4,14% en comparación con la tasa registrada en diciembre del 2013, que se ubicó en el 4,15%, lo que muestra un ligero incremento, al igual que la tasa de ocupación plena, la misma que creció de 42,32% en el 2012 a 42,69% en el 2013, siendo éste el porcentaje más alto de ocupados en el período analizado. (BCE, 2014)

## Consumo Medio Mensual por Habitante

Según información estadística elaborada por la Universidad Andina Simón Bolívar, el consumo expresado en dólares por habitante durante un mes en la capital se encuentra entre los \$111.88 y \$148.87, por encima del promedio de consumo del resto de capitales provinciales del Ecuador que es de \$102,2. (BCE, 2014)

## Cuadro 5. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Sociales

### Oportunidades

### Impacto

Mayor consumo de los habitantes de la capital en relación al resto de provincias.	Medio
El incremento del desempleo facilita conseguir profesionales calificados.	Medio
<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
Incremento del desempleo puede provocar disminución de consumo de las familias.	Medio

### 2.1.1.3. Aspectos Económicos

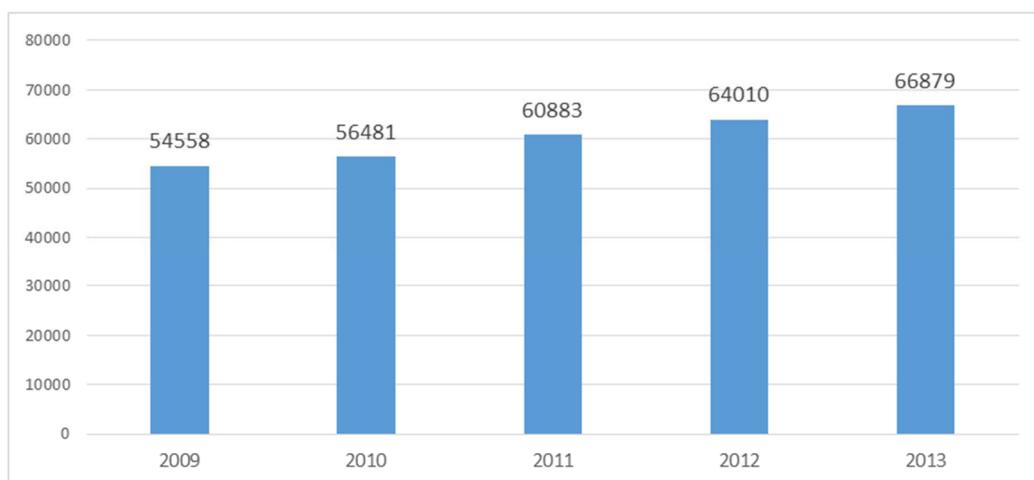
#### Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es el conjunto de bienes y servicios producidos por un país en un período específico. De acuerdo a las cifras proporcionadas por el BCE, el crecimiento de la economía ecuatoriana se mantuvo en el 4,5% en el año 2013, ubicando al PIB a precios constantes en USD. 66.879. Pese a que el PIB a precios constantes se incrementó, la tasa de crecimiento se redujo de 5,1% en el 2012 a 4,5% en el 2013. (BCE, 2014)

Cabe recalcar que los elementos que contribuyeron al crecimiento del PIB en el 2013, es el gasto de consumo de los hogares (2,18%), seguido de la formación bruta de capital fija (1,73%) y las importaciones (1,29%). Este factor es importante para la agencia, ya que el crecimiento del consumo de los hogares implica un incremento de la demanda y por ende se incrementa la necesidad de promocionar sus productos y servicios.

De acuerdo a previsiones de la CEPAL, en el 2014, la actividad económica del país podría registrar un crecimiento similar 2013, es decir, alrededor del 4,5% al final del año. Según estimaciones del Banco Central del Ecuador, el crecimiento promedio de la economía en el 2015 sería del 4,6%.

En el año 2012, el Ecuador registró una tasa del 5,1%, lo cual comparado con el crecimiento de los países de América del sur (3,7%) demuestra que el país presentó un buen desempeño en este indicador.



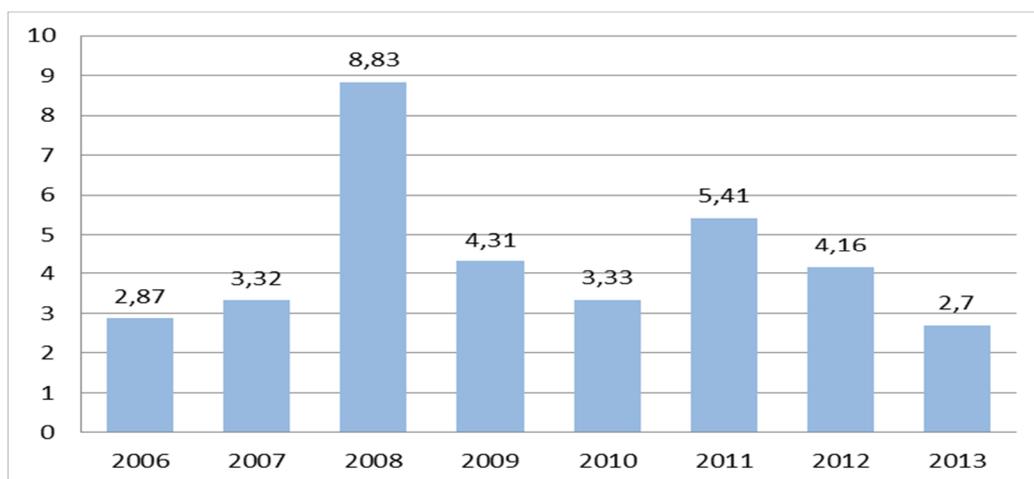
Fuente: BCE

**Figura 4. Producto Interno Bruto (Precios constantes)**

## Inflación

La inflación es el alza en el nivel general de los precios. A diciembre 2013, la inflación alcanzó el 2,70%, siendo ésta la tasa más baja de los últimos ocho años. Éste resultado se ve influenciado por la variación en los precios de los bienes y servicios diversos, Alimentos y Bebidas No Alcohólicas y Salud. (BCE, 2014)

Cabe recalcar que Ecuador se encuentra dentro de los seis países de América Latina con menor inflación, registrando el 2,70% frente al 7,56% de promedio de inflación de la región.



Fuente: BCE

## Figura 5. Tasa de Inflación Anual

### Tasa de Interés (Activa)

La tasa de interés activa es un factor importante a tener en cuenta en la planificación de la organización, ya que la empresa puede recurrir a créditos bancarios para financiar sus proyectos y si las condiciones son adversas podría representar una dificultad a futuro.

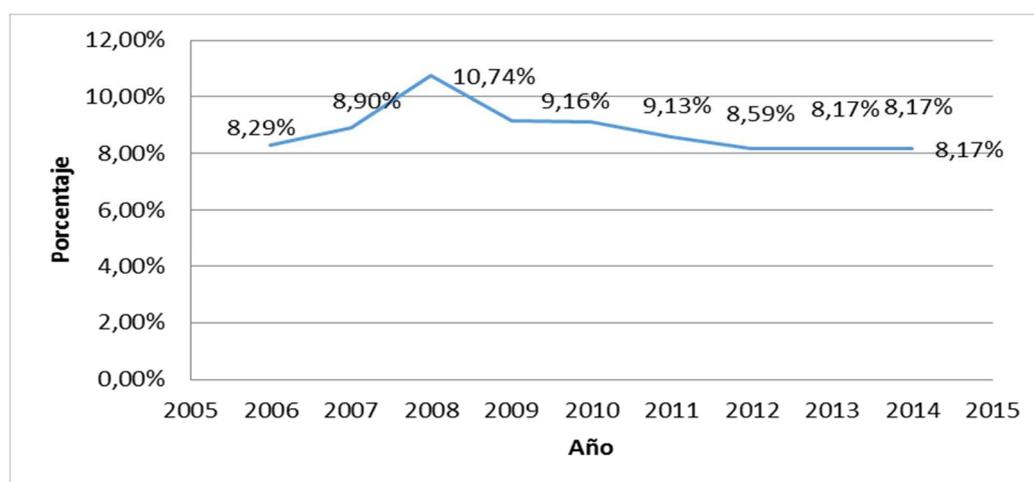
**Tabla 2. Tasa Activa de Interés por Segmento**

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima			
	sep-07	jul-09	feb-10	abr-14
Producto Corporativo	14,03	9,33	9,33	9,33
Producto Empresarial	n.d.	10,21	10,21	10,21
Producto PYMES	20,11	11,83	11,83	11,83
Consumo	24,56	18,92	16,3	16,3
Consumo Minorista	37,27	-	-	-
Vivienda	14,77	11,33	11,33	11,3
Microcrédito Minorista	45,93	33,9	33,9	30,5
Microcrédito Acum. Simple	43,85	33,3	33,3	27,5
Microcrédito Acum. Ampliada	30,3	25,5	25,5	25,5

Fuente: BCE

A partir de que el Gobierno Nacional implementó la política de reducción de tasas de interés activas, en el año 2008, las tasas se han mantenido estables, a excepción del segmento de consumo que registró una disminución de 18,92% a 16,30% en julio 2009 y febrero 2010, el microcrédito minorista pasó de 33,90% a 30,50% de febrero 2010 a abril 2014, y finalmente el microcrédito acumulado simple de 33,30% se redujo a 27,50%. (BCE, 2014)

La reducción de la tasa de interés activa se debe en gran medida a las políticas gubernamentales implementadas en los últimos años, que han logrado regular de mejor manera la banca privada.



Fuente: BCE

**Figura 6. Tasa de Interés Activa**

### Sector Fiscal

En el año 2013, los ingresos fiscales crecieron del USD 31.733,50 millones en 2012 a USD 34.149,60 millones en el 2013. Pese a la importancia de los ingresos petroleros en el presupuesto fiscal, los ingresos no petroleros representaron alrededor del 60% del total de ingresos, mientras que los ingresos petroleros en el 2013 disminuyeron en un 8% respecto al año anterior.

El crecimiento de los ingresos tributarios se debió principalmente a la recaudación de impuesto a la renta, lo cual demuestra la eficiencia en los mecanismos de recaudación, así como también al superávit operacional de las empresas públicas.

Con respecto a los gastos totales incurridos en el 2013, éstos se incrementaron en un 14% en comparación con el 2012, principalmente a causa de un incremento en los gastos de intereses internos (préstamos que obtiene el gobierno con entidades dentro del país) y gastos de capital.

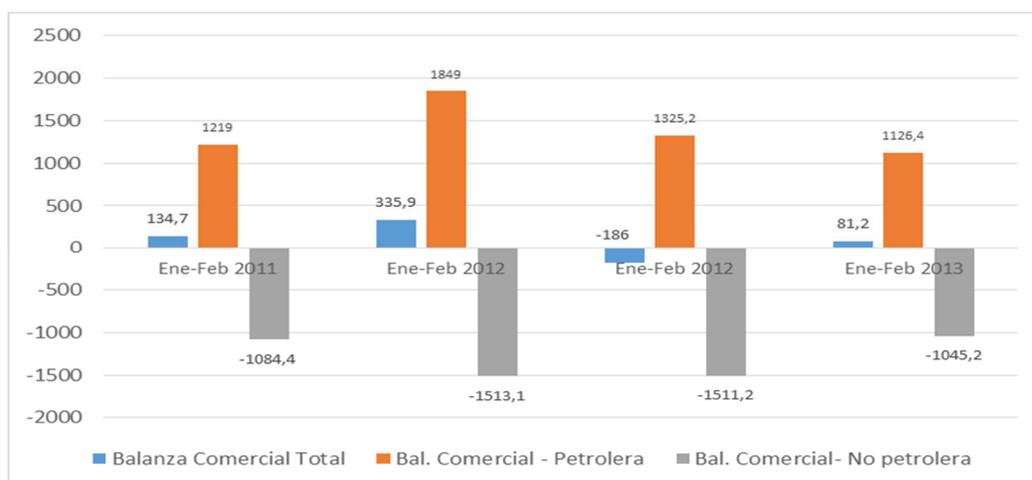
El presupuesto fiscal en el 2003 fue deficitario, debido a que los gastos totales alcanzaron los USD. 35.864,94 millones y los ingresos fueron de USD 34.149,60 millones, evidenciándose elevados niveles de gasto público.

### Tabla 3. Presupuesto General del Estado

Transacciones	Meses	
	2012	2013
INGRESOS TOTALES	31.733,50	34.149,60
Petroleros	11.589,60	10.690,40
No Petroleros	17.924,20	20.386,24
IVA	4.893,80	5.559,72
ICE	617,6	676,29
A la renta	3.081,80	3.570,63
Arancelarios	1.143,80	1.237,69
Contribuciones Seguridad Social	4.367,00	3.986,39
Otros (1)	3.820,00	5.355,52
Superávit operacional de empresas públicas no financieras	2.219,70	3.072,95
GASTOS TOTALES (2)	30.951,60	35.864,94
Gastos corrientes	21.506,00	22.882,68
Intereses	537,2	731,67
Sueldos	7.156,80	7.616,61
Compra de bienes y servicios	3.061,70	2.536,66
Otros	10.750,20	11.997,73
Gastos de capital	9.445,50	12.982,26
RESULTADO GLOBAL	782	-1.715,34

Fuente: BCE

## Balanza Comercial



Fuente: BCE

**Figura 7. Evolución de la Balanza Comercial**

En el primer trimestre del año 2013, la Balanza Comercial Petrolera alcanzó los USD 1.126,4 millones, 15% inferior al superávit registrado en el 2012, el cual alcanzó los USD. 1.352,2 millones, la causa de esta reducción fue la caída del precio del barril de petróleo en un -5,2%. (BCE, 2014)

### Cifras macroeconómicas

Las cifras macroeconómicas mencionadas en el presente estudio, demuestran una situación económica favorable para la actividad empresarial, ya que pese a la reducción del 8% de la Inversión Extranjera Directa y al leve incremento del desempleo, el PIB ha crecido un 4,5% en el último año, la inflación se mantiene por debajo del promedio de América Latina y las tasas de interés se encuentran estables debido a la economía dolarizada del Ecuador.

Un aspecto que resulta preocupante es el déficit presupuestario registrado en el año 2013, el cual será financiado mediante endeudamiento.

Para lograr que el crecimiento económico que ha experimentado el Ecuador en los últimos años sea sostenible, se requiere mayor inversión en el sector privado, lo cual se obtiene creando incentivos fiscales y seguridad jurídica.

**Cuadro 6. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Económicos**

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
Estabilidad de la economía ecuatoriana en los últimos años.	Medio
Tasas de interés estables por la economía dolarizada.	Medio
Crecimiento del PIB.	Medio
Estabilización de la inflación (por debajo del promedio de América Latina).	Medio
Aumento del gasto público en publicidad.	Alto
<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
Déficit en el PGE (Presupuesto General del Estado) podría generar una política de austeridad.	Medio
Incentivos fiscales y seguridad jurídica insuficiente para atraer a inversión.	Medio

#### **2.1.1.4. Aspectos Tecnológicos**

##### **Nuevas Tecnologías de Comunicación e Información**

Hoy en día la publicidad es una de las actividades más versátiles que existen, ya que con el surgimiento de nuevas técnicas de comunicación y de nuevos medios, como consecuencia de la saturación de los medios tradicionales, aparecen formas distintas de comunicar al consumidor.

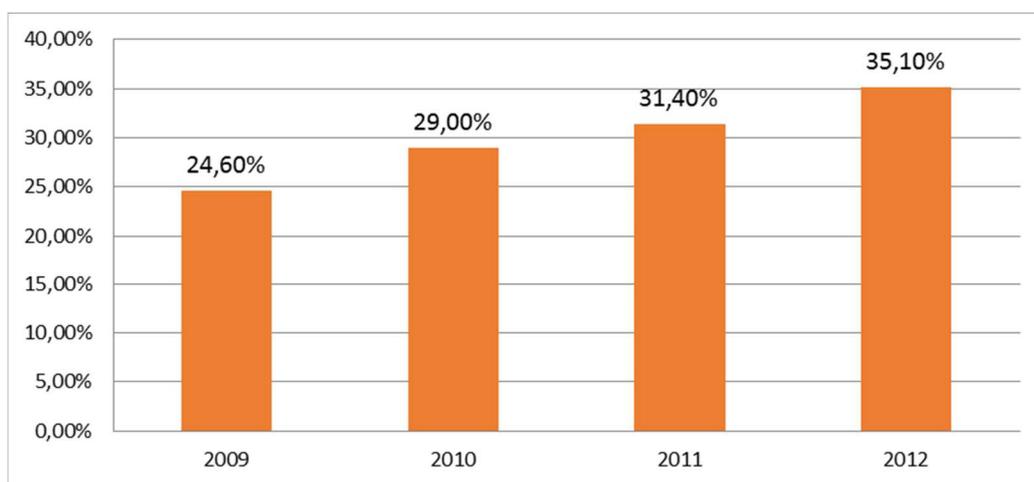
Los cambios en los hábitos del consumidor con respecto a los medios y la posibilidad de interactividad están cambiando el sentido tradicional de la publicidad, generando que los clientes busquen nuevas vías para posicionar sus productos y marcas en el mercado. En este sentido las agencias de publicidad se enfrentan al desafío de diseñar e implementar nuevas estrategias de comunicación que permitan atraer la atención del consumidor final, así como también incorporar nuevos mecanismos para medir el impacto de las campañas de comunicación.

Los últimos estudios demuestran cambios en los patrones de consumo de los clientes finales, afirman que cerca de un 90% de decisiones de compra se realizan en el punto de venta, razón por la cual, la publicidad interactiva y uso de medios digitales ha cobrado mayor importancia en los últimos años, como por ejemplo: pantallas interactivas en bancos, supermercados, etc.

## Tipos de Publicidad

En la actualidad, existen dos tipos de publicidad ATL y BTL. La Publicidad ATL es la publicidad tradicional que se transmite en medios como televisión, radio y prensa, a diferencia de la publicidad BTL la cual permite generar nuevas formas de interacción con los usuarios, para lo cual se utilizan medios alternativos como el Internet.

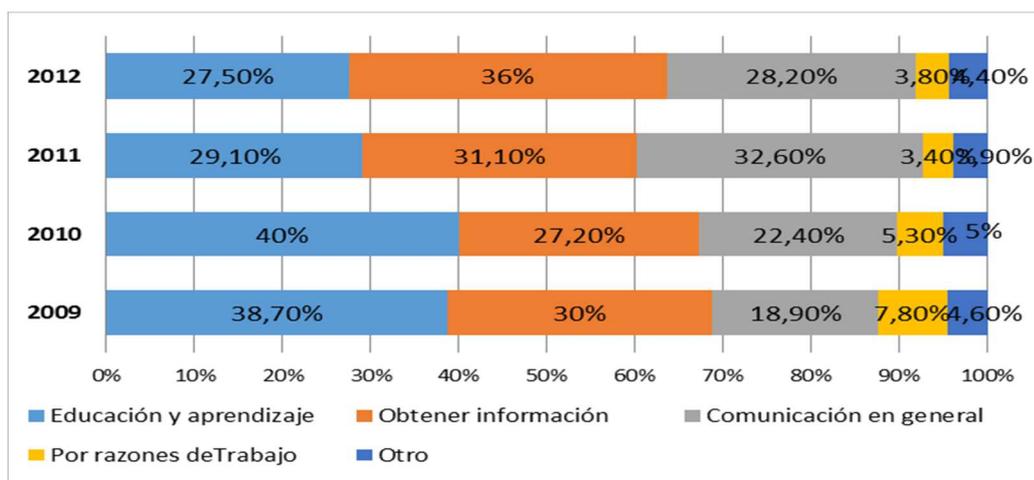
## Utilización del Internet



Fuente: INEC

### Figura 8. Uso de Internet a nivel Nacional

Tal como se observa en la Figura 8, en el año 2012, el 35% de población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses, registrándose un incremento respecto al año anterior (31%) de 4 puntos. El grupo de edad que más utiliza Internet se encuentra entre 16 y 24 años. (INEC, 2012)



Fuente: INEC

**Figura 9. Razones de Uso de Internet**

En el año 2012, el 36% de personas a nivel nacional, utilizó el Internet como fuente de información, mientras que el 28.2% lo utilizó como canal de comunicación. (INEC, 2012)

### Perfil usuario de Redes sociales

El perfil de usuario que utiliza las redes sociales es el siguiente:

- Residen en el área urbana (95%).
- Son solteros (53%).
- Están plenamente ocupados (51%).
- Son empleados privados (57%).

**Cuadro 7. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Aspectos Tecnológicos**

Oportunidades	Impacto
Fácil acceso a nuevas técnicas de comunicación y de medios (comunicación y publicidad interactiva).	Alto
Incremento del porcentaje de población que utiliza Internet.	Alto

## 2.1.2. Microambiente

### 2.1.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

#### 2.1.2.1.1. Competencia en el sector Industrial

El mercado publicitario se caracteriza por una agresiva y marcada competencia, debido a que no existen importantes barreras de entrada al mercado, lo cual está generando que únicamente aquellas agencias que se adapten a las necesidades del cliente puedan mantenerse en el mercado.

De acuerdo a un estudio realizado por la UTPL, “el 96,63% de agencias de publicidad y comunicación pertenecen al sector privado; el 2,18% son públicas y el 0,91% de agencias fueron incautadas”. (Coronel , 2012).

La mayoría de empresas corresponden a personas naturales y sociedades anónimas, con el 50,59% y 21,62% respectivamente. El estudio realizado revela que el 30,34% indican pertenecer a un grupo mediático o empresarial. (Coronel , 2012, pág. 58)

Según IbopTime, actualmente existen 1603 agencias de publicidad, de las cuales 434, es decir el 27% se concentran en la provincia de Pichincha.

**Tabla 4. Empresas relacionadas al sector de Comunicación y Publicidad**

Sector	Total
Prensa	60
Medios digitales	13
Revistas	58
Radios	733
Cadenas de TV	246
Productoras Audiovisuales	245
Productoras Cinematográficas	14
Agencias Publicidad	300
Agencias de Relaciones Públicas	34
<b>Total</b>	<b>1703</b>

Fuente: IbopTime

Los resultados del estudio de satisfacción de los clientes realizado (Ver Anexo 2), refleja que cinco agencias representan la principal competencia para Crea Comunicación, entre los cuales se encuentra Norlop JW (40%), Rivas Herrera (25%), Maruri (15%), QualitatLowe (10%) y McCann Erickson (10%).

### **Norlop JW**

La agencia se creó hace 42 años en Ecuador. Dentro de las fortalezas de la empresa se encuentra:

- Es una agencia multinacional que opera en las ciudades principales: Quito y Guayaquil.
- Parte de la propiedad de la Agencia es extranjera.
- El número de empleados asciende a 140.
- Cuenta con el respaldo de la agencia multinacional J.W. Thompson.
- En el año 2013 se ubicó en el primer lugar en el ranking de la inversión de agencias a nivel nacional.
- Norlop Thompson maneja cuentas importantes como Deja, Fundación Malecón 2000, Pacificard, Banco del Pacífico y Pycca.

### **Rivas Herrera**

La agencia Rivas Herrera tiene más de 47 años de existencia en el mercado. Las fortalezas de ésta agencia son:

- Reconocimiento y prestigio en el sector publicitario ecuatoriano.
- Rivas Herrera figura en segundo lugar en la lista de las mejores agencias del sector.
- En 1967, se convirtió en la primera agencia ecuatoriana que obtuvo un premio Clío, uno de los premios más prestigiosos a la publicidad internacional. Además ganó otros premios internacionales como el Ojo de Iberoamérica y Fiap, y varios premios nacionales.
- La Agencia está conformada por capital nacional y extranjero.

- Existen aproximadamente 100 empleados distribuidos en las principales ciudades del Ecuador: Quito y Guayaquil.
- Cuenta con clientes fieles que han trabajado junto a la empresa durante décadas, los principales son: Yanbal, Chaide y Chaide, Danec, Tesalia, Andinatel, Municipio de Quito, Brahma, Colgate Palmolive, entre otros.
- La empresa está considerando incursionar en el mercado de Panamá y Perú con los servicios de consultoría de comunicación e imagen corporativa.
- Rivas Herrera se especializa en la técnica de comunicación en 360 grados.

### **QualitatLowe**

- Ésta empresa se creó en el año de 1993, siendo la empresa Jabonería Nacional su principal accionista.
- Entre sus cuentas más importantes se encuentra Unilever (antes Jabonería Nacional), Plumrose, Tiosa y Banco Bolivariano.
- Cuenta con 70 empleados y está afiliada a la Cadena Internacional Lowe.
- Realiza comerciales fuera del país de algunos productos de Unilever en Bolivia y Trinidad y Tobago.
- La agencia factura alrededor de 15 millones de dólares por año.

### **McCann Erickson**

- La empresa nace en 1861, lo cual evidencia su vasta experiencia y conocimiento del mercado.
- Es una empresa multinacional que dispone de su propia central de medios Universal McCann.
- Es la única agencia de capital extranjero y la que más premios internacionales ha ganado: New York Festival, Fiap, Ojo de Iberoamérica, entre otros.
- Entre las principales cuentas que maneja la agencia se encuentran: Coca-Cola, Nestlé, General Motors, Cervecería, Johnson&Johnson, Pingüino, MasterCard, Supermaxi, Goodyear, Cinemark, Cadbury Adams, La Fabril entre otras.

### **De Maruri**

- Nació en 1990 y desde hace cinco años forma parte del grupo Maruri Comunicaciones.
- La agencia tiene 120 colaboradores en sus oficinas en Guayaquil, Quito y Cuenca.
- No está afiliada a la Asociación de Agencias de Publicidad.
- Maruri es afiliado a GREY Worldwide, el mayor holding de comunicaciones del mundo.
- Cuenta con una cartera de clientes que incluye a las más reconocidas marcas, como son: Industrias Lácteas Toni, Molinos del Ecuador, Atún Real, Sony, Marathon Sport, entre otros.
- Ha ganado numerosos premios FIAP, Effies y el Festival Ojo de Iberoamérica.
- La agencia ofrece servicios integrales de Comunicación Estratégica, Publicidad, Compra de Medios, Producción de Televisión, Marketing Digital e Investigación de Mercado.

#### **Cuadro 8. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Competidores**

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
* Las agencias multinacionales por su tamaño descuidan el servicio personalizado a sus clientes y tienden a volverse burocráticas.	Alto
<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
* Prestigio y reconocimiento de las agencias del sector.	Alto
* Alta fidelización de clientes con ciertas agencias del sector.	Medio
* Alta rivalidad de los competidores actuales.	Alto

#### **2.1.2.1.2. Competidores Potenciales:**

Los competidores potenciales se definirán a través del análisis de las barreras de entrada y barreras de salida para el sector de la publicidad y comunicación.

#### **Barreras de Entrada**

Las barreras de entrada más relevantes de las empresas del sector son:

- **Pautaje en medios de comunicación locales:** La posibilidad de que las agencias pauten sus productos en los medios de comunicación en el Ecuador no es sencillo, especialmente en el canal de televisión Ecuavisa que es el medio con mayor poder dentro del medio televisivo, en cuanto a la radio y medios impresos aunque existen algunas reglas que las agencias deben cumplir para ser calificadas, no presenta mayor dificultad.
- **Inversión:** Las agencias que desean ingresar a la industria no requieren mayor capital para poder operar, ya que pueden utilizar los equipos mínimos necesarios, para montar la agencia, la misma que incluso pueden instalar en su propio hogar, como ocurre con un gran número de agencias pequeñas.
- **Lealtad de los clientes:** Pese a que las agencias reconocidas en el sector manejan una cartera de clientes fijos, una gran parte de los mismos se ven atraídos por la rapidez y bajos precios que ofrecen las agencias más pequeñas.
- **Personal:** Para conformar una agencia no es necesario contar con un gran número de colaboradores, ya que muchas agencias inician con menos de cinco empleados.
- **Relaciones con grupos importantes:** Un factor determinante para el éxito de una agencia de comunicación, sea grande o pequeña, es tener buenas relaciones tanto con clientes como con proveedores actuales y potenciales.
- **Acceso a tecnologías:** No existen barreras tecnológicas importantes para entrar en el mercado que deba sortear la competencia, ya que hoy en día cualquier agencia tiene a su alcance computadores, software de animación o programas multimedia.
- **Demanda:** A partir del crecimiento sostenido de la economía ecuatoriana, la demanda de productos y servicios relacionados a la comunicación y publicidad es bastante amplia y diversa.

Según estudios realizados por IboPTime, alrededor de 100 agencias no forman parte de la AEAP, lo cual genera que el mercado publicitario sea menos rentable para las empresas afiliadas a este gremio, debido al número de competidores que aparecerán a futuro.

#### **Cuadro 9. Resumen de Oportunidades y Amenazas -Competidores Potenciales**

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
* La afiliación de las agencias a la AEAP no es un elemento que el cliente valore.	Bajo
<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
* Las agencias de publicidad que no cuentan con representación internacional, tienen menor posibilidad de captar clientes internacionales que operan en el Ecuador.	Medio
* Ciertos medios de comunicación imponen reglas que las agencias deben cumplir para pautar sus productos.	Medio
* Las barreras de entrada de competidores potenciales son relativamente bajas (inversión tecnológica e infraestructura mínima).	Alto

#### **Barreras de Salida:**

Las barreras que deben enfrentar las agencias para salir del sector son relativamente bajas, en comparación con otros sectores ya que se refiere únicamente al desmontaje de la empresa y venta de equipos, así como también la liquidación de los empleados, el cumplimiento de contratos pendientes con clientes y pago de deudas a los proveedores.

#### **Cuadro 10. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Barreras de Salida**

<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
* Las agencias pueden abandonar el mercado sin incurrir en costos altos, ya que sólo requieren vender las máquinas, infraestructura física y cumplir con las deudas pendientes.	Medio

#### **2.1.2.1.3. Productos Sustitutos**

Los principales sustitutos de las agencias son las productoras, profesionales independientes (free lance) y estudios de diseño.

En los últimos años, se ha evidenciado la presencia de una gran cantidad de estudios de diseño y animación, profesionales independientes y productoras, que incursionan en el área de la comunicación y publicidad, desempeñando las mismas funciones que las agencias, lo cual ha generado que ciertos clientes acudan directamente a éstos negocios, atraídos por precios más convenientes.

#### **Cuadro 11. Resumen de Oportunidades y Amenazas - Productos Sustitutos**

<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
Los proveedores de las agencias del sector pueden incursionar en el área de asesoramiento en comunicación y publicidad, brindando mejores precios a los clientes.	Alto

#### **2.1.2.1.4. Proveedores**

El mercado actual cuenta con un sinnúmero de proveedores, tanto en lo que se refiere a medios de comunicación (radio, impresos, televisión, Internet, etc.), como a productoras, diseñadores free lance, agencia de medios, imprentas, organizadoras de eventos, etc., lo cual evidencia un bajo poder de negociación de los proveedores en el sector, excepto ciertos medios que tienen mayor poder por la gran audiencia con la que cuentan, por ejemplo en televisión, Ecuavisa y Teleamazonas, en prensa: El Comercio y El Universo y en revistas: Vistazo, Hogar o Estadio.

#### **Cuadro 12. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Proveedores**

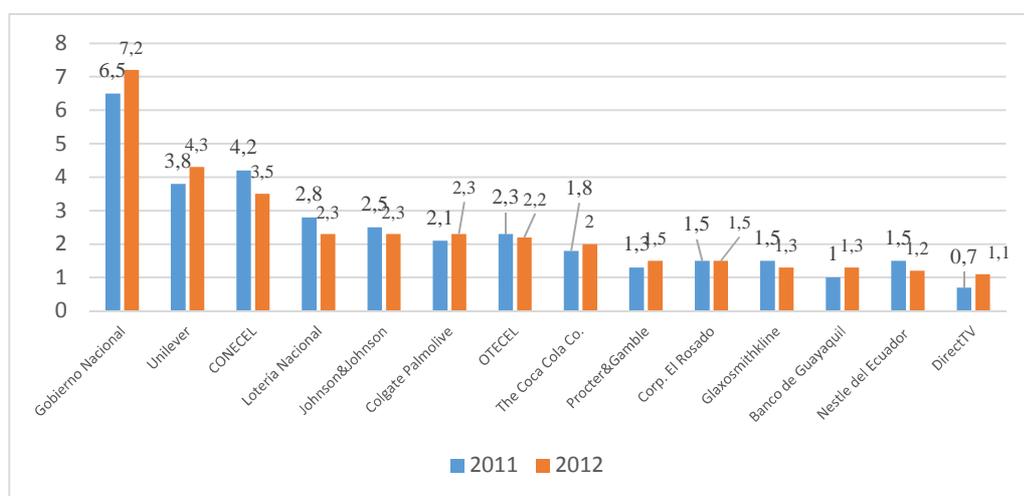
<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
Bajo poder de negociación de los proveedores, generando mayor rentabilidad y beneficios adicionales para las empresas del sector.	Alto

### 2.1.2.1.5. Clientes

Los anunciantes son cada vez más numerosos y grandes. En la Figura 10, se presenta el monto de inversión realizada por los 14 principales anunciantes en el Ecuador, las cuales representan alrededor del 40% del total de inversión publicitaria.

El principal inversionista es el Gobierno Nacional, seguido de empresas multinacionales como Unilever y Conecel, cuyas marcas son manejadas por agencias de representación internacional.

En el año 2012, la inversión publicitaria del Gobierno y la marca Unilever han experimentado un crecimiento considerable respecto al año anterior, sin embargo otras marcas importantes como Conecel, Lotería Nacional y Johnson & Johnson han reducido su presupuesto publicitario.



Fuente: IbopTime

**Figura 10. Inversión en Comunicación y Publicidad**

El último informe realizado por IBOPE TIME (Tabla 5), señala que existen alrededor de 13.494 anunciantes, de los cuales cerca del 80% de la inversión la tienen el 2% de inversionistas, esto quiere decir que el 98% de los anunciantes han invertido apenas el 20%.

**Tabla 5. Anunciantes por Inversión**

Monto de Inversión	Anunciantes		Inversión	
	Número	%	Valor	Porcentaje
1.000.000 y más	46	0,34%	146.561.598,90	47,61%
500.000 a 999.999	40	0,30%	29.157.361,00	9,47%
100.000 a 499.999	280	2,07%	66.784.629,00	21,69%
1 a 99.999	13128	97,29%	65.349.567,00	21,23%

Fuente: IbopTime

**Cuadro 13. Resumen de Oportunidades y Amenazas – Clientes**

Oportunidades	Impacto
Existe un mercado publicitario amplio, con cerca de 13.000 anunciantes.	Alto
Amenazas	Impacto
La mayor parte de la inversión publicitaria lo realiza apenas el 2% de anunciantes, los cuales operan con agencias internacionales.	Alto

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de Crea Comunicación se utilizará la referencia teórica de la Cadena de Valor desarrollado por Michael Porter.

### 2.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

“Michael Porter desarrolló un esquema de trabajo llamado cadena de valor que permite el estudio sistemático de las numerosas actividades de una empresa que crean valor añadido. El análisis de la cadena de valor puede usarse para identificar los recursos y procesos clave que representan las fortalezas, las áreas que necesitan mejorar y las oportunidades para desarrollar una ventaja competitiva”. (Harrison & Caron, 2009, pág. 57)

Para el normal funcionamiento de Crea Comunicación se han identificado los siguientes procesos:

**Procesos Gobernantes o Estratégicos:** Estos procesos son ejecutados por la Gerencia, quien es responsable de elaborar la planificación estratégica de la empresa.

Una fortaleza de la organización es el conocimiento y experiencia de la gerencia en la industria de la comunicación y publicidad, lo cual le ha permitido ganar el respeto y reconocimiento a nivel local.

Un aspecto que la empresa debe atender urgentemente es la ausencia de un plan estratégico que le permita mantenerse a mediano y largo plazo.

### **Investigación y Desarrollo**

El estudio de satisfacción de clientes realizado, demuestra que una debilidad de la empresa es la baja innovación, a causa de la limitada inversión que la gerencia ha destinado para el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, lo cual ha impedido alcanzar los niveles de rentabilidad esperados.

A esto se suma la ineficiencia con la que se ejecutan los procesos internos, a tal punto de que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos interno, que sirva de guía a los empleados para ejecutar sus actividades.

“Actualmente en la era de Internet y nuevas tecnologías de la información y Comunicación, el consumidor tiene un sinnúmero de opciones de entretenimiento, lo cual ha generado que los medios de comunicación tradicionales (impresos, radio y televisión) estén en decadencia y la publicidad interactiva cobre mayor importancia, por tanto es vital para una agencia, cuyo patrimonio principal es la creatividad, destine esfuerzos para identificar nuevos modelos de negocios.

En la actualidad, el canal digital ha trastocado el concepto de ofrecer servicios de comunicación integral por parte de las agencias tradicionales, quienes por exigencias de las marcas se ven en la obligación o de integrar un área digital a su staff o de enlazar

a sus clientes con agencias digitales especializadas. En Ecuador son muy pocas las agencias que tienen su propio departamento digital; entre las principales causas se cita la baja inversión publicitaria online por parte de las empresas, el desconocimiento de las ventajas que proporcionan los medios online o el incremento de los presupuestos al usar una comunicación 360 grados. También existen otros elementos limitadores para las agencias, como el cambio que implicaría en la estructura organizacional de la agencia y su especialización en el uso de herramientas digitales.

Las agencias deben seguir y ser fuertes en estrategias creativas, diseño, planeación de medios tradicionales y otras formas de comunicar. Y también tienen que dar espacio a las agencias digitales especializadas, que cada día van ganando espacio, conjuntamente con la penetración de Internet y la demanda de las organizaciones”. (Coronel, 2012)

#### **Cuadro 14. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos Gobernantes**

<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>
Baja inversión en las actividades de Investigación y Desarrollo.	Alto

**Procesos Productivos o Actividades Primarias:** Representan los procesos que agregan valor a la empresa.

#### **Logística de Entrada**

Antes de poner en marcha una campaña de comunicación, la agencia participa en convocatorias, que son concursos en los que agencias invitadas presentan sus trabajos y se selecciona la propuesta más conveniente de acuerdo a los intereses del anunciante.

En este sentido, un problema frecuente es que no existe personal suficiente para elaborar las propuestas y por tanto las posibilidades de captar nuevos clientes disminuye.

Un elemento clave para obtener nuevos proyectos y generar una imagen positiva de la empresa en el mercado, es fortalecer la gestión de la imagen institucional. En este

sentido, la Gerencia cuenta con una importante red de contactos con los distintos públicos, lo que le ha permitido obtener reconocimiento y prestigio en el sector.

## **Operaciones:**

### **Departamento de Gestión de Cuentas**

Este departamento es uno de los más importantes para la empresa, ya que es el intermediario entre la agencia y el anunciante, y funciona de la siguiente manera: una vez que el anunciante contrata a la agencia, se reúne con un representante de la Dirección de Gestión de Cuentas designado por la Gerencia, con el propósito de elaborar el brief, el cual consiste en establecer acciones específicas, presupuestos y cronogramas de trabajo para la elaboración de la campaña.

En este sentido, Crea Comunicación al ser una agencia pequeña y flexible, tiene la ventaja de dar respuestas rápidas a las necesidades de comunicación de sus clientes.

Como ya se mencionó anteriormente, el Ejecutivo de cuenta es el contacto entre el cliente y la agencia, y es el encargado de obtener del cliente la información más relevante de la campaña para luego entregarle a la Dirección Creativa y dar inicio al trabajo creativo. Una vez que la campaña es aprobada por el cliente, el Ejecutivo de Cuenta se contacta con las agencias de Medios a fin de colocar el producto final en los distintos medios de comunicación.

Los Ejecutivos de cuenta son imprescindibles para el éxito de la agencia ya que son la carta de presentación de la agencia frente a los clientes, sin embargo, ciertos ejecutivos de cuenta se aprovechan de las relaciones desarrolladas con los clientes y deciden crear sus propias agencias, llevándose el Know How de la empresa.

### **Departamento Creativo**

El equipo de la Dirección Creativa utiliza como insumo la información del cliente proporcionada por el Ejecutivo de Cuenta y es el responsable de transformar las directrices teóricas (Brief) en una campaña publicitaria, la misma que será presentada al cliente para su aprobación.

En vista de que las agencias venden ideas, el personal y la calidad del servicio cobran mayor importancia en comparación con otros sectores. El estudio de mercado realizado demuestra que un aspecto diferenciador que posee la empresa, es contar con un equipo creativo entrenado y flexible.

Adicionalmente, cabe mencionar que un elemento que agrega valor a la empresa, es mantener una adecuada coordinación entre todos los departamentos, particularmente los Departamentos de Gestión de Cuentas y Departamento Creativo, sin embargo, es frecuente que existan malos entendidos entre los empleados de cada área, debido a la alta improvisación con la que se ejecutan los procesos y a problemas de comunicación.

Otro de los inconvenientes, es que la agencia no cuenta con un plan comercial a corto plazo en el cual se establezcan acciones puntuales para captar mayores clientes, además las quejas que puedan tener los clientes no son atendidas adecuadamente.

### **Logística de Salida**

Una vez que se obtiene el producto final, el Ejecutivo de Cuentas coloca la pieza publicitaria en los distintos medios de comunicación. Cabe recalcar que la agencia no cuenta con un área responsable de gestionar las compras de espacios en los medios, por lo que se ve obligada a subcontratar éste servicio a Agencias o Centrales de Medios, las cuales representan socios estratégicos para la empresa.

### **Marketing y Ventas**

Las actividades de marketing y ventas lo ejecutan los Ejecutivos de Cuenta, los cuales establecen y mantienen contacto permanente con el anunciante y vigilan que el servicio se realice de acuerdo a las necesidades del mismo, sin embargo es evidente la ausencia de un Plan de mercadeo que permita posicionar a la agencia en el mercado nacional.

Además el hecho de no contar con un área específica de Marketing y Ventas reduce las posibilidades de conseguir nuevos clientes y mercados a los que la agencia pueda atender.

### Servicio de Post Venta

Éste es el proceso más débil de la agencia, ya que después de la venta, no se obtiene ningún tipo de retroalimentación por parte de los clientes, lo cual impide identificar los puntos débiles que la agencia debe atender para mejorar el servicio.

### Cuadro 15. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos Productivos

<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>
Buenas relaciones del equipo creativo con los proveedores locales.	Bajo
Amplia experiencia y calidad del equipo de creativos.	Alto
Buenas relaciones del equipo creativo con los proveedores locales.	Alto
Experiencia de la Alta Gerencia.	Alto
Productos y servicios de calidad.	Alto
Crea Comunicación al ser una agencia pequeña responde rápidamente a las necesidades del cliente	Alto
Respeto y reconocimiento en el sector.	Alto
<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>
La agencia no cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las campañas.	Medio
La agencia no cuenta con un departamento de gestión de medios.	Medio
Las quejas de los clientes no son atendidas adecuadamente.	Alto
Muchos ejecutivos de cuenta se desvinculan de Crea para crear sus propias agencias.	Alto
Falta de comunicación entre el Departamento Creativo y el Departamento de Cuentas	Alto

CONTINÚA



Falta de un manual de procedimientos en los departamentos (alta improvisación)	Alto
No existe personal suficiente para elaborar las propuestas y por tanto disminuyen las posibilidades de captar nuevos clientes.	Alto
No se realiza un servicio postventa.	Alto
Ausencia de un plan estratégico con metas a corto, mediano y largo plazo.	Alto

**Procesos de Soporte o Actividades de apoyo:** Brindan apoyo a los procesos productivos y son útiles para el adecuado funcionamiento de la empresa.

### **Logística**

La agencia cuenta con el personal de logística suficiente considerando el tamaño y actividades que se realizan diariamente.

### **Recursos Humanos**

La empresa tiene un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal son ineficientes y la mayoría se ejecutan de forma manual, lo cual genera demoras y frecuentes errores en la ejecución de las tareas cotidianas.

### **Administración**

En este departamento, se realiza solamente un manejo contable, más no financiero de la empresa, dejando de lado la administración efectiva de los recursos.

Ésta área se encarga, además, de realizar los pagos a los proveedores, préstamos y demás actividades relacionados al movimiento de dinero de la agencia, para lo cual se utiliza un sistema informático de manejo contable, medios, proveedores y facturación, el cual permite manejar técnicamente la contabilidad al interior de la empresa.

Cabe mencionar que para mantener la liquidez de la empresa, los pagos a los proveedores se realizan después que el cliente efectivice el pago a la agencia, esto ha

generado incumplimientos y una imagen desfavorable de la empresa frente a los proveedores.

### Cuadro 16. Resumen de Fortalezas y Debilidades - Procesos de Soporte

<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>
Personal capacitado y flexible.	Alto
Se cuenta con un sistema informático contable.	Medio
<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>
No existe un manejo financiero dentro de la empresa.	Alto
Incumplimiento en los pagos a los proveedores.	Alto

## 2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno. (Martínez & Milla , 2007)

### 2.3.1. Síntesis FODA

#### Cuadro 17. Matriz de Fortalezas

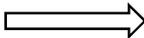
<b>Nro.</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>
F1	Buenas relaciones del equipo creativo con los proveedores locales.	Bajo
F2	Amplia experiencia y calidad del equipo de creativos.	Alto
F3	Amplia red de contactos y relaciones con potenciales clientes.	Alto
F4	Experiencia de la Alta Gerencia.	Alto
F5	Productos y servicios de calidad.	Alto
F6	Crea Comunicación al ser una agencia pequeña responde rápidamente a las necesidades del cliente	Alto
F7	Respeto y reconocimiento en el sector.	Alto
F8	Personal capacitado y flexible.	Alto
F9	Se cuenta con un sistema informático contable.	Medio

#### Cuadro 18. Matriz de Oportunidades

<b>Nro.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto</b>
<b>O1</b>	Ley Orgánica de Comunicación establece beneficios para el sector de la publicidad y comunicación.	Alto
<b>O2</b>	Posible firma de TLC con Europa.	Medio

<b>O3</b>	Mayor consumo de los habitantes de la capital en relación al resto de provincias.	Medio
<b>O4</b>	El incremento del desempleo permitiría conseguir profesionales calificados.	Medio
<b>O5</b>	Estabilidad de la economía ecuatoriana en los últimos años.	Medio
<b>O6</b>	Tasas de interés estables por la economía dolarizada.	Medio
<b>O7</b>	Crecimiento del PIB.	Medio
<b>O8</b>	Estabilización de la inflación (por debajo del promedio de América Latina).	Medio
<b>O9</b>	Aumento del gasto público en publicidad.	Alto
<b>O10</b>	Fácil acceso a nuevas técnicas de comunicación y de medios (comunicación y publicidad interactiva).	Alto
<b>O11</b>	Incremento del porcentaje de población que utiliza Internet.	Alto
<b>O12</b>	Las agencias multinacionales por su tamaño descuidan el servicio personalizado a sus clientes y tienden a volverse burocráticas.	Alto
<b>O13</b>	La afiliación de las agencias a la AEAP no es un elemento que el cliente valore.	Bajo
<b>O14</b>	Las agencias pueden abandonar el mercado sin incurrir en costos altos, ya que sólo requieren vender las máquinas, infraestructura física y cumplir con las obligaciones pendientes.	Medio
<b>O15</b>	Bajo poder de negociación de los proveedores, generando mayor rentabilidad y beneficios adicionales para las empresas del sector.	Alto
<b>O16</b>	Existe un mercado publicitario amplio, con cerca de 13.000 anunciantes.	Alto

### Cuadro 19. Matriz de Debilidades

<b>Nro.</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>
<b>D1</b>	Baja inversión en las actividades de Investigación y Desarrollo.	Alto
<b>D2</b>	La agencia no cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las campañas.	Alto
<b>D3</b>	La agencia no cuenta con un departamento de medios.	Medio
<b>D4</b>	Las quejas de los clientes no son atendidas adecuadamente.	Alto
<b>D5</b>	Muchos Ejecutivos de Cuenta se desvinculan de Crea para crear sus propias agencias.	Alto
<b>D6</b>	Falta de comunicación entre el Departamento Creativo y Gestión de Cuentas	Alto
<b>D7</b>	Falta de un manual de procedimientos en los departamentos (alta improvisación)	Alto
<b>D8</b>	No existe personal suficiente para elaborar las propuestas y por tanto disminuyen las posibilidades de captar nuevos clientes <b>CONTINÚA</b>	Alto 
<b>D9</b>	No se realiza un servicio postventa.	Alto
<b>D10</b>	Ausencia de un plan estratégico con metas a corto, mediano y largo plazo.	Alto
<b>D11</b>	No existe un manejo financiero dentro de la empresa.	Alto
<b>D12</b>	Incumplimiento en los pagos a los proveedores.	Alto

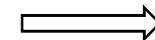
**Cuadro 20. Matriz de Amenazas**

<b>Nro.</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>
<b>A1</b>	Posible reducción de presupuesto para publicidad de los anunciantes por aplicación de Ley de Comunicación.	Medio
<b>A2</b>	Riesgo País supera el promedio de la región.	Medio
<b>A3</b>	Altos niveles de corrupción en el Ecuador.	Alto
<b>A4</b>	Reducción del 8% de la Inversión Extranjera Directa (marcas no invierten en el país).	Medio
<b>A5</b>	Incremento del desempleo puede provocar disminución de consumo de las familias.	Medio
<b>A6</b>	Déficit en el PGE (Presupuesto General del Estado) podría generar una política de austeridad.	Medio
<b>A7</b>	Incentivos fiscales y seguridad jurídica insuficiente para atraer a inversión.	Medio
<b>A8</b>	Prestigio y reconocimiento de las agencias del sector.	Alto
<b>A9</b>	Alta fidelización de clientes con ciertas agencias del sector.	Medio
<b>A10</b>	Alta rivalidad de los competidores actuales.	Alto
<b>A11</b>	Las agencias de publicidad que no cuentan con representación internacional, tienen menor posibilidad de captar clientes internacionales que operan en el Ecuador.	Medio
<b>A12</b>	Ciertos medios de comunicación imponen reglas que las agencias deben cumplir para pautar sus productos.	Medio
<b>A13</b>	Las barreras de entrada de competidores potenciales son relativamente bajas (inversión tecnológica e infraestructura mínima).	Alto
<b>A14</b>	Los proveedores de las agencias del sector pueden incursionar en el área de asesoramiento en comunicación y publicidad, brindando mejores precios a los clientes.	Alto
<b>A15</b>	La mayor parte de la inversión publicitaria lo realiza apenas el 2% de anunciantes, los cuales operan con agencias internacionales.	Alto

**Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Nro.	Fortalezas	Impacto			Ponderación	Impacto			Total
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
		5	3	1		5	3	1	
F1	El Director Creativo tiene buenas relaciones con los proveedores locales.			X	0,01			1	0,01
F2	Amplia experiencia y calidad del equipo de creativos.	X			0,07	5			0,35
F3	Amplia red de contactos y relaciones con potenciales clientes.	X			0,07	5			0,35
F4	Experiencia de la Alta Gerencia.	X			0,07	5			0,35
F5	Productos y servicios de calidad.	X			0,07	5			0,35
F6	Crea Comunicación al ser una agencia pequeña se adapta a las necesidades del cliente	X			0,05	5			0,25
F7	Respeto y reconocimiento en el sector.	X			0,07	5			0,35
F8	Personal capacitado y flexible.	X			0,07	5			0,35
F9	Personal responsable en el área contable.			X	0,01			1	0,01
F10	Se cuenta con un sistema informático contable.		X		0,02		3		0,06
<b>Nro.</b>	<b>Debilidades</b>								
D1	Baja inversión en actividades de Investigación y Desarrollo de nuevos productos o mercados.	X			0,06	5			0,30
D2	Personal insuficiente para llevar a cabo las campañas.	X			0,03	5			0,15
D3	La agencia no cuenta con un departamento de medios.		X		0,03		3		0,09
D4	La agencia no cuenta con un departamento comercial y atención al cliente (quejas de los clientes no son atendidas)	X			0,06	5			0,30
D5	Muchos gestores de cuenta se desvinculan de Crea para crear sus propias agencias utilizando la base de clientes de Crea.	X			0,03	5			0,15

CONTINÚA

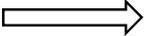


D6	Falta de comunicación entre el Departamento Creativo y Gestión de Cuentas	X			0,03	5			0,15
D7	Falta de un manual de procedimientos en los departamentos (alta improvisación).	X			0,03	5			0,15
D8	No existe personal suficiente para elaborar las propuestas y por tanto disminuyen las posibilidades de captar nuevos clientes.	X			0,03	5			0,15
D9	No se cuenta con un servicio postventa.	X			0,06	5			0,30
D10	Ausencia de un plan estratégico que le permita mantenerse a mediano y largo plazo.	X			0,06	5			0,30
D11	Existe un manejo contable más no financiero dentro de la empresa.	X			0,03	5			0,15
D12	Incumplimientos en los pagos a los proveedores.	X			0,04	5			0,20
	<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4,82</b>

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Nro.	Oportunidades	Impacto			Ponderación	Impacto			Total
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
		5	3	1		5	3	1	
O1	Ley Orgánica de Comunicación establece beneficios para el sector de la publicidad y comunicación.	X			0,06	5			0,30
O2	Posible firma de TLC con Europa.		X		0,02		3		0,06
O3	Mayor consumo de los habitantes de la capital en relación al resto de provincias.		X		0,02		3		0,06
O4	El incremento del desempleo facilita conseguir profesionales calificados.		X		0,02		3		0,06
O5	Estabilidad de la economía ecuatoriana en los últimos años.		X		0,03		3		0,09
O6	Tasas de interés estables por la economía dolarizada.		X		0,02		3		0,06
O7	Crecimiento del PIB.		X		0,02		3		0,06
O8	Estabilización de la inflación (por debajo del promedio de América Latina).		X		0,02		3		0,06
O9	Aumento del gasto público en publicidad.	X			0,06	5			0,30
O10	Fácil acceso a nuevas técnicas de comunicación y de medios (comunicación y publicidad interactiva).	X			0,06	5			0,30
O11	Incremento del porcentaje de población que utiliza Internet.	X			0,05	5			0,25
O12	Las agencias multinacionales por su tamaño descuidan el servicio personalizado a sus clientes y tienden a volverse burocráticas.	X			0,05	5			0,25
O13	La afiliación de las agencias a la AEAP no es un elemento que el cliente valore.			X	0,02			1	0,02

O14	Las agencias pueden abandonar el mercado sin incurrir en costos altos, ya que sólo requieren vender las máquinas, infraestructura física y cumplir con las obligaciones pendientes.		X		0,01		CONTINÚA	0,03
O15	Bajo poder de negociación de los proveedores, generando mayor rentabilidad y beneficios adicionales para las empresas del sector.	X			0,05	5		0,25
O16	Existe un mercado publicitario amplio, con cerca de 13.000 anunciantes.	X			0,05	5		0,25
<b>Amenazas</b>								
A1	Posible reducción de presupuesto para publicidad de los anunciantes por aplicación de Ley de Comunicación.		X		0,03		3	0,09
A2	Riesgo País supera el promedio de la región.		X		0,02		3	0,06
A3	Altos niveles de corrupción en el Ecuador.	X			0,05	5		0,25
A4	Reducción del 8% de la Inversión Extranjera Directa (marcas no invierten en el país).		X		0,03		3	0,09
A5	Incremento del desempleo puede provocar disminución de consumo de las familias.		X		0,02		3	0,06
A6	Déficit en el PGE (Presupuesto General del Estado) podría generar una política de austeridad.		X		0,03		3	0,09
A7	Incentivos fiscales y seguridad jurídica insuficiente para atraer a inversión.		X		0,02		3	0,06
A8	Prestigio y reconocimiento de las agencias del sector.	X			0,04	5		0,20
A9	Alta fidelización de clientes con ciertas agencias del sector.		X		0,03		3	0,09
A10	Alta rivalidad de los competidores actuales.	X			0,03	5		0,15
A11	Las agencias de publicidad que no cuentan con representación internacional, tienen menor posibilidad de captar clientes internacionales que operan en el Ecuador.		X		0,03		3	0,09

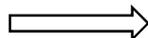
CONTINÚA 

A12	Ciertos medios de comunicación imponen reglas que las agencias deben cumplir para pautar sus productos.		X		0,02		3		0,06
A13	Las barreras de entrada de competidores potenciales son relativamente bajas (inversión tecnológica e infraestructura mínima).	X			0,03	5			0,15
A14	Los proveedores de las agencias del sector pueden incursionar en el área de asesoramiento en comunicación y publicidad, brindando mejores precios a los clientes.	X			0,03	5			0,15
A15	La mayor parte de la inversión publicitaria lo realiza apenas el 2% de anunciantes, los cuales operan con agencias internacionales.	X			0,03	5			0,15
	<b>Total</b>				<b>1,00</b>	<b>65</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>4,14</b>

### 2.3.2. Síntesis Estratégica

**Cuadro 21. Matriz de Síntesis Estratégica I**

		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
	O1	Ley Orgánica de Comunicación establece beneficios para el sector de la publicidad y comunicación.	A3	Altos niveles de corrupción en el Ecuador.
	O9	Aumento del gasto público en publicidad.	A8	Prestigio y reconocimiento de las agencias del sector.
	O10	Fácil acceso a nuevas técnicas de comunicación y de medios (comunicación y publicidad interactiva).	A10	Alta rivalidad de los competidores actuales.
	O11	Incremento del porcentaje de población que utiliza Internet.	A13	Las barreras de entrada de competidores potenciales son relativamente bajas (inversión tecnológica e infraestructura mínima).
	O12	Las agencias multinacionales por su tamaño descuidan el servicio personalizado a sus clientes y tienden a volverse burocráticas.	A14	Los proveedores de las agencias del sector pueden incursionar en el área de asesoramiento en comunicación y publicidad, brindando mejores precios a los clientes.
	O15	Bajo poder de negociación de los proveedores, generando mayor rentabilidad y beneficios adicionales para las empresas del sector.	A15	La mayor parte de la inversión publicitaria lo realiza apenas el 2% de anunciantes, los cuales operan con agencias internacionales.

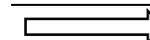
CONTINÚA 

		O16	Existe un mercado publicitario amplio, con cerca de 13.000 anunciantes.		
	<b>FORTALEZAS</b>		<b>FO</b>		<b>FA</b>
F2	Amplia experiencia y calidad del equipo de creativos.	F2:O10 :O11	Diferenciación mediante el uso de nuevas tecnologías (interactividad).	F2:A10 :A13: A14	Desarrollar nuevos productos innovadores acorde a las expectativas del cliente.
F3	Amplia red de contactos y relaciones con potenciales clientes.	F3:F7: O16	Fortalecer las relaciones públicas de la empresa en el sector.	F3:A3	Desarrollar nuevos mercados donde ofrecer los productos y servicios.
F4	Experiencia de la Alta Gerencia.			F4:A14	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de convertirlos en socios estratégicos de la empresa.
F5	Productos y servicios de calidad.	F5:O1: O9	Generar una Propuesta Única de Venta que el cliente valore.	F5:A10	Actualizar la imagen corporativa de la agencia a fin de que adecúe a los cambios de la propia empresa y del entorno.
F6	Crea Comunicación al ser una agencia pequeña responde rápidamente a las necesidades del cliente	F6:O12	Desarrollar un plan de fidelización de los clientes.	F6:A8	Implementar el Servicio post-venta a los clientes, para garantizar que los clientes sean atendidos de forma oportuna.
F7	Respeto y reconocimiento en el sector.			F7:A8: A10	Diseñar un plan de mercadeo para incrementar el posicionamiento de la empresa.
F8	Personal capacitado y flexible.			F8:A10	Realizar un benchmarking estratégico.

Cuadro 22. Matriz de Síntesis Estratégica II

		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>			
	O1	Ley Orgánica de Comunicación establece beneficios para el sector de la publicidad y comunicación.	A3	Altos niveles de corrupción en el Ecuador.			
	O9	Aumento del gasto público en publicidad.	A8	Prestigio y reconocimiento de las agencias del sector.			
	O10	Fácil acceso a nuevas técnicas de comunicación y de medios (comunicación y publicidad interactiva).	A10	Alta rivalidad de los competidores actuales.			
	O11	Incremento del porcentaje de población que utiliza Internet.	A13	Las barreras de entrada de competidores potenciales son relativamente bajas (inversión tecnológica e infraestructura mínima).			
	O12	Las agencias multinacionales por su tamaño descuidan el servicio personalizado a sus clientes y tienden a volverse burocráticas.	A14	Los proveedores de las agencias del sector pueden incursionar en el área de asesoramiento en comunicación y publicidad, brindando mejores precios a los clientes.			
	O15	Bajo poder de negociación de los proveedores, generando mayor rentabilidad y beneficios adicionales para las empresas del sector.	A15	La mayor parte de la inversión publicitaria lo realiza apenas el 2% de anunciantes, los cuales operan con agencias internacionales.			
	O16	Existe un mercado publicitario amplio, con cerca de 13.000 anunciantes.					
		<b>DEBILIDADES</b>		<b>DO</b>		<b>DA</b>	
D1	No existe un equipo que se dedique a la Investigación y Desarrollo de nuevos productos o mercados.	D1:O10: O11	Fortalecer las actividades de Investigación y Desarrollo para la creación de nuevos productos y servicios.				
D4	La agencia no cuenta con un departamento comercial y atención	D4:O1: O16	Mejorar el servicio al cliente.				

CONTINÚA



	al cliente (quejas de los clientes no son atendidas)				
D5	Muchos gestores de cuenta se desvinculan de Crea para crear sus propias agencias utilizando la base de clientes de Crea.			D5:A10	Crear un esquema de remuneración variable por cumplimiento de objetivos.
D6	Falta de comunicación entre el Departamento Creativo y Gestión de Cuentas			D5:A13	Diseñar e implementar un plan de capacitación para el personal.
D7	Falta de un manual de procedimientos en los departamentos (alta improvisación)	D7:D6:O12	Implementar y difundir una gestión por procesos para brindar un servicio más efectivo al cliente.	D6:A10	Mejora del clima laboral.
D8	No existe personal suficiente para elaborar las propuestas y por tanto disminuyen las posibilidades de captar nuevos clientes.			D8:A15:A10	Realizar un análisis de puestos a fin de determinar la necesidad de nuevo personal.
D9	No contar con un servicio postventa.				
D10	No existe un plan estratégico que le permita mantenerse a mediano y largo plazo.	D10:016	Mejorar el manejo administrativo de la empresa, a través de la implementación de un BSC.		
D11	Existe un manejo contable más no financiero dentro de la empresa.	D11:016	Fortalecer el seguimiento de la ejecución presupuestaria.		
D12	Incumplimientos en los pagos a los proveedores.			D12:A13	Establecer políticas y herramientas que permitan recuperar a tiempo los créditos otorgados a los clientes.

## **Hallazgos Encontrados**

El diagnóstico estratégico demostró cual es el punto de partida para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica que permita monitorear los resultados definidos para el logro de los objetivos estratégicos empresariales.

El análisis estratégico evidenció que la empresa tiene gran posibilidad de reducir sus costos e incrementar su participación de mercado mediante la captación de nuevos clientes, nuevos mercados e innovación permanente de sus productos y servicios. El objetivo del análisis estratégico es identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la empresa, así como las debilidades y fortalezas presenten dentro de la misma.

Entre las principales amenazas detectadas se encuentra la alta rivalidad de los competidores actuales en el sector de la comunicación y publicidad, particularmente debido a los atributos que posee la competencia, entre las cuales se menciona el prestigio y reconocimiento en el mercado.

La oportunidad más importante que se deriva del análisis situacional representa la aplicación de la Ley Orgánica de Comunicación, la cual dispone que la publicidad que se difunda en el Ecuador a través de los medios de comunicación deberá ser producida dentro del país, lo cual sumado al incremento del gasto público en comunicación y publicidad registrado en los últimos años, generará beneficios importantes para el sector.

En el ámbito interno destaca la fortaleza que representa la amplia trayectoria y prestigio de la Gerente General y la amplia red de contactos que ha desarrollado, esto genera un alto grado de lealtad por parte del cliente interno y externo. Entre las debilidades más importantes se encuentra la ausencia de un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo, además existe una baja inversión en las actividades de investigación y desarrollo, lo cual representa

un limitante importante para el desarrollo de nuevos productos y servicios en un mercado tan dinámico como el de la comunicación y publicidad.

## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

A través del Direccionamiento Estratégico se define la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa y se establecen las estrategias y planes de acción para cumplirlos, para lo cual se debe responder las siguientes interrogantes:

**Cuadro 23. Preguntas para definir la Misión y Visión**

Preguntas	Factores	Respuestas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Trabajar con los clientes para mejorar su desempeño y aumentar su crecimiento y/o posicionamiento en el mercado.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Las entidades del sector público y empresas del sector privado ubicadas en la ciudad de Quito.
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Productos y servicios de calidad, atención personalizada al cliente, experiencia, conocimiento en el mercado.

#### **Definición del Negocio:**

Ofrecer un asesoramiento efectivo en todos los ámbitos de la comunicación, a fin de impulsar a los clientes a alcanzar sus objetivos en el mercado con eficiencia y eficacia, y así generar un efecto positivo en sus negocios, mediante la entrega de un servicio oportuno, atención personalizada, experiencia y conocimiento del mercado.

## 3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

### 3.2.1. Misión

La misión es una declaración duradera del propósito y razón de ser de la organización. Para definir la misión, se debe considerar las siguientes cuestiones básicas:

#### Cuadro 24. Requisitos de la Misión

<b>Tipo de organización</b>	Agencia de Comunicación
<b>Motivo</b>	Retribuir la inversión de los accionistas
<b>Productos y Servicios</b>	Asesoramiento en comunicación y publicidad
<b>Clientes</b>	Empresas privadas y entidades públicas
<b>Factor diferenciador</b>	Rapidez en la entrega del servicio, atención personalizada al cliente, conocimiento del mercado.
<b>Mercados</b>	Mercado local (Quito)
<b>Recursos</b>	Personal entrenado y flexible, innovación, eficacia.
<b>Gestión</b>	Procesos establecidos, mejora del clima organizacional

#### MISIÓN PROPUESTA:

Crea Comunicación es una agencia que se encarga de brindar asesoramiento en el área de la comunicación y publicidad a las entidades del sector público y privado de la ciudad de Quito, brindando agilidad en el servicio y atención personalizada, apoyados en la innovación continua, recurso humano calificado y procesos efectivos, contribuyendo así al crecimiento de nuestros clientes y a retribuir la inversión a nuestros accionistas.

### 3.2.2. Visión

La visión es la máxima aspiración de la empresa, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar.

Para formular la visión se debe tomar en cuenta ciertos elementos básicos:

### **Cuadro 25. Requisitos de la Visión**

<b>Posición en el mercado</b>	Líder en el mercado
<b>Tiempo</b>	3 años
<b>Ámbito de mercado</b>	Quito
<b>Cliente</b>	Entidades del sector público y privado
<b>Servicio</b>	Asesoramiento en comunicación y publicidad
<b>Valores</b>	Honestidad, trabajo en equipo, Responsabilidad
<b>Principio Organizacional</b>	Mejoramiento continuo, innovación, excelente atención al cliente, fidelización de clientes.

### **VISIÓN PROPUESTA:**

A fines de 2017 ser una agencia líder en la prestación de servicios integrales en comunicación y publicidad dirigido a las entidades del sector público y privado, ubicadas en la ciudad de Quito, buscando el mejoramiento continuo y calidad en la entrega de los servicios, promoviendo la honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad social.

### **3.2.3. Principios y Valores**

#### **PRINCIPIOS**

Se han establecido los siguientes Principios:

#### Orientación al Cliente:

El cliente es lo más importante para la organización, por tanto los equipos de trabajo comprometen al máximo su esfuerzo y dedicación a fin de satisfacer y superar las expectativas del cliente, logrando así su fidelidad.

### Calidad:

A fin de posicionar a la organización entre las mejores del mercado y cumplir con las exigencias de los clientes.

### Mejora Continua

Introducir mejoras permanentes a los procesos de trabajo a fin de optimizar los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa y de los clientes.

### Trabajo en equipo:

Trabajar coordinadamente para lograr los objetivos esperados, estimulando la participación del equipo en las políticas de la empresa, aprovechando el talento humano y generando sinergia para la consecución de objetivos comunes.

### Compromiso con el Desarrollo Humano:

En vista de que una agencia vende ideas, el personal es esencial para entregar productos y servicios que los clientes valoren, por tanto es importante mantener al personal a la vanguardia en conocimientos técnicos relacionados con su actividad laboral.

## **VALORES**

Los valores establecidos para orientar las actividades de Crea Comunicación son:

- Honestidad: La organización está conformada por un equipo honesto que no engaña a sus colaboradores, clientes externos ni proveedores.

La empresa obra con honra y honor, esto es, con estima y respeto por uno mismo y con arreglo a las normas sociales y morales.

- Respeto: Todos los colaboradores de la organización deben respetar las ideas, pensamientos y conocimiento de los demás.  
La organización reconoce los intereses de sus empleados, gerentes y la comunidad por se le da la respectiva atención.
- Innovación: Búsqueda permanente de nuevas formas de agradar a los clientes externos.
- Compromiso: El equipo que labora en la empresa está comprometido y dedica sus mayores esfuerzos para conseguir objetivos y metas comunes.
- Responsabilidad: La empresa está comprometida a ejercer una acción eficaz en beneficio de sus gerentes, empleados y la comunidad.

### 3.3. Objetivos

Un objetivo es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o por una organización. (Steiner, 2011).

Una vez establecida la Filosofía Corporativa de Crea Comunicación se ha establecido el siguiente objetivo estratégico:

Incrementar la participación de mercado de Crea Comunicación en la ciudad de Quito, mediante la entrega de productos y servicios de calidad para fidelizar a los clientes y asegurar la permanencia de la empresa a largo plazo.

### 3.4. Estrategias

#### 3.4.1. Estrategia Corporativa

La estrategia Corporativa que utilizará la empresa es:

Fortalecer los procesos, tecnología y recursos humanos para proveer servicios de asesoramiento en el área de comunicación y publicidad a las empresas privadas y entidades públicas de la Ciudad de Quito, aplicando un plan que permita posicionar a la empresa en la mente de los clientes.

#### 3.4.2. Estrategia de Crecimiento

##### Penetración de Mercados y Desarrollo de Producto

Crea Comunicación utilizará las estrategias de Penetración de Mercados y Desarrollo de Producto, ya que el objetivo es incrementar el nivel de ventas y participación en el mercado actual, desarrollando y ofertando nuevos y mejores productos y servicios en el mercado, que vayan acorde a los cambios de hábitos de los consumidores.

##### Cuadro 26. Matriz de Dirección del Crecimiento

		PRODUCTOS			
		ACTUAL		NUEVO	
MERCADO	ACTUAL	Estrategia de Penetración del Mercado	en el	de	Estrategia de Desarrollo del Producto
	NUEVO	Estrategia de Desarrollo del Mercado	de		Estrategia de Diversificación

### 3.4.3. Estrategia de Ventaja Competitiva

#### Diferenciación

Crea Comunicación utilizará una estrategia de Diferenciación, a través de la asesoría personalizada y rapidez en la atención de las necesidades de comunicación y publicidad de sus clientes a fin de lograr su fidelidad y generar ventajas competitivas.

#### Cuadro 27. Estrategias Genéricas de Porter

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA	
	Posición de Bajo Coste	Exclusividad percibida por el cliente
	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos
Objetivo Ilimitado	Enfoque o Alta Segmentación	

Fuente: M. Porter (1980)

### 3.4.4. Estrategia Competitiva

Crea Comunicación utilizará la Estrategia de Líder, acorde a la visión de la empresa.

### 3.5. Objetivos Estratégicos por Perspectiva

#### Cuadro 28. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Financiera

Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	Estrategias
Maximizar la rentabilidad	Incrementar la liquidez.	Establecer políticas y herramientas que permitan recuperar a tiempo los créditos otorgados a los clientes.
	Optimizar recursos financieros	Fortalecer el seguimiento de la ejecución presupuestaria.
	Incrementar las utilidades.	

#### Cuadro 29. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Clientes

Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	Estrategias
Mejorar relaciones clientes actuales y potenciales	Mantener a los clientes actuales.	Generar una Propuesta Única de Venta que el cliente valore.
		Implementar el Servicio post-venta a los clientes, para garantizar que los clientes sean atendidos de forma oportuna.
	Incrementar la participación en el mercado.	Desarrollar un plan de fidelización de los clientes.
		Mejorar el servicio al cliente.
		Desarrollar nuevos productos innovadores acorde a las expectativas del cliente.
Brindar una imagen positiva de la empresa en el sector.	Desarrollar nuevos mercados donde ofrecer los productos y servicios.	
	Diseñar un plan de mercadeo para incrementar el posicionamiento de la empresa.	
		Actualizar la imagen corporativa de la agencia a fin de que adecúe a los cambios de la propia empresa y del entorno.
		Fortalecer las relaciones públicas de la empresa en el sector.

**Cuadro 30. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Procesos Internos**

Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	Estrategias
Optimizar los procesos	Incrementar la innovación de productos, servicios y tecnología.	Realizar un benchmarking estratégico.
		Fortalecer las actividades de Investigación y Desarrollo para la creación de nuevos productos y servicios.
		Diferenciación mediante el uso de nuevas tecnologías (interactividad).

CONTINÚA



	Mejorar la productividad de los procesos.	Implementar y difundir una gestión por procesos para brindar un servicio más efectivo al cliente.
	Reducir los tiempos de producción de las campañas publicitarias.	Realizar un análisis de puestos a fin de determinar la necesidad de nuevo personal. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de convertirlos en socios estratégicos de la empresa.

**Cuadro 31. Objetivos Estratégicos por Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	Estrategias
Desarrollar competencias y habilidades del personal	Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Diseñar e implementar un plan de capacitación para el personal.
	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Mejorar el clima laboral Crear un esquema de remuneración variable por cumplimiento de objetivos.
	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Mejorar el manejo administrativo de la empresa, a través de la implementación de un BSC.

### 3.6. Mapa Estratégico

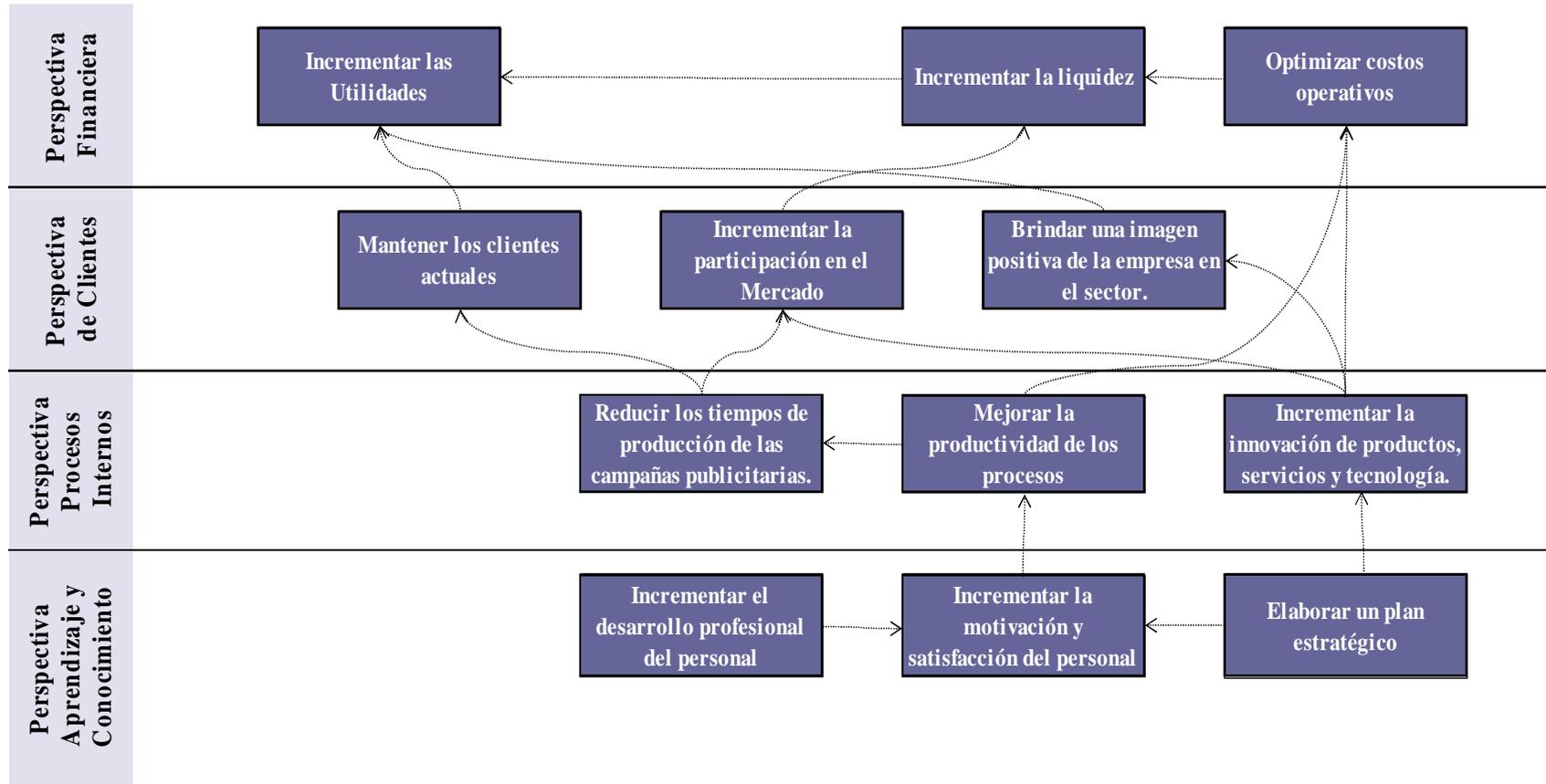


Figura 11. Mapa Estratégico por Perspectiva y sus Rutas

### **Hallazgos Encontrados**

El Direccionamiento Estratégico permitió definir la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias principales para alcanzar mayores niveles de rentabilidad y además fomentar una cultura organizacional que permita adaptarse a los cambios vertiginosos del entorno.

## CAPÍTULO IV

### 4. Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral es la traducción al español del Balanced Scorecard, sistema que originalmente se desarrolló para la medición de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia.

El cuadro de mando tiene sus orígenes desde inicio de la década de los noventa, sus creadores fueron David Norton y Robert Kaplan los cuales se centraron en la creación de un modelo de medición de la actuación. Ellos planteaban que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa, por lo que crean el modelo que se denominó Cuadro de Mando Integral”. (Rivera, 2010)

Según Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute “el CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.

El CMI es un sistema gerencial que representa un instrumento para alcanzar el éxito, ya que traduce la misión y estrategia organizacional en una serie de medidas de desempeño que se utilizan para la gestión de la estrategia.

Los objetivos e indicadores provienen de la visión y estrategia organizacional, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

#### **4.1. Medidas**

##### **KPI'S, Línea Base, Frecuencia de Medición**

“El CMI es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financieros y no financieros representativos de la estrategia de la unidad de negocio bajo el planteamiento actual de la dirección estratégica y de gestión competitiva.

Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y de la estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento.” (Rivera, 2010)

Los KPI'S o indicadores claves de desempeño miden el rendimiento de la empresa, garantiza el logro de los objetivos estratégicos de la organización y por lo tanto permite conocer si la implementación de estrategias están conduciendo al cumplimiento de los objetivos.

A continuación se presenta el detalle de las medidas a aplicar:

**Cuadro 32. KPI'S - Perspectiva Financiera**

Objetivos		KPI	Definición Operacional	Responsables		Frecuencia	Unidad de medida
				Ejecución	Seguimiento		
F1	Incrementar las utilidades	Margen de Utilidad	Utilidad neta/Ventas	Departamento Administrativo y Gestión de Cuentas	Gerencia General	anual	Número
F2	Optimizar recursos financieros	Reducción de costos operativo	Costos operativos/Ventas	Departamento Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo y RRHH	Gerencia General	anual	Número
F3	Incrementar la Liquidez	Variación en la razón corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	Departamento Gestión de Cuentas y Administrativo	Gerencia General	mensual	Número
F4		Prueba ácida	(Activos Corrientes- Cuentas por cobrar )/ Pasivos Corrientes	Departamento Gestión de Cuentas y Administrativo	Gerencia General	mensual	Número

Cuadro 33. KPI'S - Perspectiva de Cliente

Objetivos		KPI	Definición Operacional	Responsables		Frecuencia	Unidad de medida
				Ejecución	Seguimiento		
C1	Mantener a los clientes actuales.	Porcentaje de clientes antiguos	(Nro. de clientes antiguos (+1 año) / total clientes)*100	Departamentos: Creativo Gestión de Cuentas	Gerencia General	trimestral	%
C2		Tiempo promedio de respuesta a reclamos del cliente	Nro. de días transcurridos desde que el reclamo es recibido hasta que es atendido	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH, Administrativo	Administrativo	mensual	Días
C3		Porcentaje de satisfacción de clientes	(Nro. de clientes satisfechos / Total de clientes)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH, Administrativo	Administrativo	mensual	Número
C4		Porcentaje de atención de reclamos	(Nro. de reclamos atendidos / total de reclamos)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH, Administrativo	Administrativo	mensual	%
C5	Incrementar la participación en el Mercado	Porcentaje de participación en ventas	(Ventas de la empresa / Total de Ventas del Mercado)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	anual	%
C6		Porcentaje de nuevos clientes	(Nro. de clientes nuevos/Total de clientes de la empresa)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	anual	%

CONTINÚA 

C7		Porcentaje de licitaciones adjudicadas	(Nro. de licitaciones adjudicadas / licitaciones presentadas)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	trimestral	%
C8		Porcentaje de clientes que compran	(Nro. clientes compran / total clientes de la muestra)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	anual	%
C9	Brindar una imagen positiva de la empresa	Porcentaje de clientes que tienen imagen positiva de la empresa	(Nro. de clientes que tienen imagen positiva de la empresa / Total de clientes)*100	Departamentos: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH	Gerencia General	semestral	%
C10		Porcentaje de conocimiento de la marca.	(Nro. de Personas que conocen la marca/Total de Personas encuestadas)*100	Departamentos: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH	Gerencia General	mensual	%

**Cuadro 34. KPI'S - Perspectiva de Procesos Internos**

Objetivos	KPI	Definición Operacional	Responsables		Frecuencia	Unidad de medida	
			Ejecución	Seguimiento			
P1	Reducir los tiempos de producción de las campañas publicitarias.	Nuevos Procedimientos incorporados en la producción de las campañas	Nro. de nuevos procedimientos incorporados	Departamento Creativo	Departamento de Gestión de Cuentas	trimestral	Número
P2		Porcentaje de campañas terminadas dentro del tiempo establecido.	(Nro. de campañas terminadas dentro del tiempo/Total de campañas realizadas)*100	Departamento Creativo	Departamento de Gestión de Cuentas	mensual	%

CONTINÚA 

P3	Mejorar la productividad de los procesos	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora	(Nro. Actividades ejecutadas del plan / Total de actividades planificadas)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH, Administrativo	Departamento Administrativo	mensual	%
P4	Incrementar la innovación de productos, servicios y tecnología.	Porcentaje de productos y servicios nuevos	(Nro. de productos y servicios nuevos / Total de Productos y servicios ofertados)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	anual	%
P5		Inversión en I+D+I	Monto de Inversión en I+D+I	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	mensual	Número
P6		Porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios.	(Ventas de nuevos productos y servicios / Ventas Totales)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, Administrativo	Gerencia General	mensual	%

**Cuadro 35. KPI'S - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivos	KPI	Definición Operacional	Responsables		Frecuencia	Unidad Medida	
			Ejecución	Seguimiento			
A1	Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Porcentaje de empleados capacitados	(Nro. de empleados capacitados/total de empleados)*100	Departamento Creativo, RRHH	Gerencia General	anual	%
A2		Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	(Actividades realizadas del plan / Actividades planificadas)*100	Departamento Creativo, RRHH	Gerencia General	mensual	%

CONTINÚA 

A3	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Índice de Rotación de empleados	(Nro. Empleados desertores/Total de Empleados)*100	Departamento Creativo, Gestión de cuentas, RRHH	Gerencia General	semestral	%
A4		Porcentaje de empleados que reciben incentivos	(Recompensas a empleados/Gestiones exitosas)*100	Departamento Creativo, Gestión de cuentas, RRHH	Gerencia General	mensual	%
A5		Porcentaje de satisfacción del cliente interno	(Nro. de clientes interno satisfechos / Total clientes internos)*100	Departamento Creativo, Gestión de cuentas, RRHH	Gerencia General	anual	%
A6	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento del plan	(Nro. de objetivos alcanzados / Nro. de objetivos planificados)*100	Departamento: Creativo, Gestión de Cuentas, RRHH, Administrativo	Gerencia General	anual	%

## 4.2. Metas

Definición de metas, semaforización, responsables de metas

**Cuadro 36. Metas - Perspectiva Financiera**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	METAS			VARIACIÓN RESPECTO A M1
	KPI	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	
Incrementar las utilidades	Margen de Utilidad	1%	1,50%	1,50%	Verde: M1 $\geq 1,5$ Amarillo: $< 1,5$ y $> 1$ Rojo: $< 1$
Optimizar recursos financieros	Reducción de costos operativo	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 $\leq 0,4$ Amarillo: $< 0,5$ y $> 0,4$ Rojo: $> 0,5$
Incrementar la Liquidez	Variación en la razón corriente	1,5	2	2	Verde: M1 $\geq 1,5$ Amarillo: $< 1,5$ y $> 1$ Rojo: $< 1$
	Prueba ácida	1	1,5	1,5	Verde: M1 $\geq 1$ Amarillo: $< 1$ y $> 0,85$ Rojo: $< 0,85$

**Cuadro 37. Metas - Perspectiva de Cliente**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	METAS			VARIACIÓN RESPECTO A M1
	KPI	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	
Mantener a los clientes actuales	Porcentaje de clientes antiguos	60%	60%	60%	Verde: M1 $\geq 60\%$ Amarillo: $< 60\%$ y $> 40\%$ Rojo: $40\% <$
	Tiempo promedio de respuesta a reclamos del cliente	5	4	3	Verde: M1 $\leq 5$ Amarillo: $> 5$ y $< 7$ Rojo: $> 7$
	Porcentaje de satisfacción de clientes	80%	90%	100%	Verde: M1 $\geq 80\%$ Amarillo: $< 80\%$ y $> 60\%$ Rojo: $< 60\%$
	Porcentaje de atención de reclamos	85%	85%	90%	Verde: M1 $\geq 80\%$ Amarillo: $< 80\%$ y $> 60\%$ Rojo: $< 60\%$

CONTINÚA 

Incrementar la participación en el Mercado	Porcentaje de participación en ventas	6%	7%	8%	Verde: M1 $\geq$ 6% Amarillo: <6% y >4% Rojo: <4%
	Porcentaje de nuevos clientes	15%	20%	25%	Verde: M1 $\geq$ 15% Amarillo: <15% y >12% Rojo: <12%
	Porcentaje de licitaciones adjudicadas	10%	15%	20%	Verde: M1 $\geq$ 10% Amarillo: <10% y >5% Rojo: <5%
	Porcentaje de clientes que compran	60%	70%	80%	Verde: M1 $\geq$ 60% Amarillo: <60% y >51% Rojo: <51%
Brindar una imagen positiva de la empresa	Porcentaje de clientes que tienen imagen positiva de la empresa	60%	70%	80%	Verde: M1 $\geq$ 60% Amarillo: <60% y >50% Rojo: <50%
	Porcentaje de conocimiento de marca.	60%	65%	70%	Verde: M1 $\geq$ 60% Amarillo: <60% y >50% Rojo: <50%

Cuadro 38. Metas - Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	METAS			VARIACIÓN RESPECTO A M1
	KPI	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	
Reducir los tiempos de producción de las campañas publicitarias.	Nro. de nuevos procedimientos incorporados	5	8	10	Verde: M1 $\geq$ 5 Amarillo: <5 y >3 Rojo: <3
	Porcentaje de campañas terminadas dentro del tiempo establecido	85%	95%	100%	Verde: M1 $\geq$ 85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%
Mejorar la productividad de los procesos	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora	75%	85%	90%	Verde: M1 $\geq$ 75% Amarillo: <75% y >55% Rojo: <55%
Incrementar la innovación de productos, servicios y tecnología.	Porcentaje de productos y servicios nuevos	10%	15%	20%	Verde: M1 $\geq$ 10% Amarillo: <10% y >5% Rojo: <5%

CONTINÚA 

	Monto de inversión en I+D+I	50.000	55.000	60.500	Verde: M1 $\geq 50.000$ Amarillo: $< 50.000$ y $> 30.000$ Rojo: $< 30.000$
	Porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios.	20%	25%	30%	Verde: M1 $\geq 20\%$ Amarillo: $< 20\%$ y $> 15\%$ Rojo: $< 15\%$

**Cuadro 39. Metas - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	METAS			VARIACIÓN RESPECTO A M1
	KPI	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	
Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Porcentaje de empleados capacitados	70%	80%	90%	Verde: M1 $\geq 70\%$ Amarillo: $< 70\%$ y $> 50\%$ Rojo: $< 50\%$
	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	85%	90%	100%	Verde: M1 $\geq 85\%$ Amarillo: $< 85\%$ y $> 65\%$ Rojo: $< 65\%$
Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Índice de Rotación de empleados	10%	8%	5%	Verde: M1 $\leq 10\%$ Amarillo: $> 10\%$ y $< 15\%$ Rojo: $> 15\%$
	Porcentaje de empleados que reciben incentivos	30%	35%	40%	Verde: M1 $\geq 30\%$ Amarillo: $< 30\%$ y $> 20\%$ Rojo: $< 20\%$
	Porcentaje de satisfacción del cliente interno	85%	90%	90%	Verde: M1 $\geq 85\%$ Amarillo: $< 85\%$ y $> 65\%$ Rojo: $< 65\%$
Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento del plan	85%	90%	90%	Verde: M1 $\geq 85\%$ Amarillo: $< 85\%$ y $> 65\%$ Rojo: $< 65\%$

### 4.3. Medios

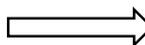
#### Iniciativas Estratégicas y tiempos de ejecución

**Cuadro 40. Medios - Perspectiva Financiera**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	INICIATIVA ESTRATÉGICAS /PROYECTOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
	KPI			
Incrementar las utilidades	Margen de Utilidad	Plan para incrementar ventas	Jul-15	oct-15
Optimizar recursos financieros	Reducción de costos operativos	Plan de control y evaluación presupuestaria.	feb-15	jul-15
Incrementar la Liquidez	Variación en la razón corriente	Plan para la recuperación de créditos a clientes y cartera vencida.	ene-15	may-15
	Prueba ácida			

**Cuadro 41. Medios - Perspectiva Cliente**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	INICIATIVA ESTRATÉGICAS /PROYECTOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
	KPI			
Mantener a los clientes actuales	Porcentaje de atención de quejas	Implementar un proceso de seguimiento y manejo de clientes.	mar-16	feb-17
	Porcentaje de clientes antiguos	Implementar un CRM que satisfaga las necesidades del cliente.	ene-16	jun-16
		Plan para fidelizar a los clientes actuales.	ago-15	dic-15
	Tiempo promedio de respuesta a reclamos del cliente	Diseño e implementación de área encargada del servicio al cliente.	may-15	feb-16
	Porcentaje de satisfacción de clientes			
Incrementar la participación en el Mercado	Porcentaje de participación en ventas	Diseño e implementación de plan de marketing para la empresa.	feb-16	may-16
	Porcentaje de nuevos clientes			
	Porcentaje de licitaciones adjudicadas			

CONTINÚA 

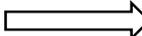
	Porcentaje de clientes que compran			
Brindar una imagen positiva de la empresa	Porcentaje de clientes que tienen imagen positiva de la empresa	Plan de fortalecimiento de relaciones públicas de la empresa.	jun-16	sep-16
	Porcentaje de conocimiento de marca.	Diseñar nueva imagen corporativa.	ago-16	nov-16
		Establecer alianzas estratégicas con firmas internacionales	jun-17	dic-17

**Cuadro 42. Medios - Perspectiva Procesos Internos**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	INICIATIVA ESTRATÉGICAS /PROYECTOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
	KPI			
Reducir los tiempos de producción de las campañas publicitarias	Nro. de nuevos procedimientos incorporados en la producción de la publicidad	Diseño e implementación de un Software para la gestión de campañas publicitarias.	feb-16	ago-16
	Porcentaje de campañas terminadas dentro del tiempo establecido			
Mejorar la productividad de los procesos	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos.	ene-15	jun-15
Incrementar la innovación de productos, servicios y tecnología.	Porcentaje de productos y servicios nuevos	Implementar productos y servicios interactivos.	jul-15	dic-16
	Inversión en I+D+I	Implementar procesos de I+D+I	jun-16	dic-16
	Porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios.	Benchmarking estratégico adaptado a la realidad de la empresa.	ene-17	may-17

**Cuadro 43. Medios - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS	INICIATIVA ESTRATÉGICAS /PROYECTOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
	KPI			
Incrementar el desarrollo profesional del	Porcentaje de empleados capacitados	Plan anual de capacitación y evaluación del personal	mar-15	jul-15

CONTINÚA 

personal de la empresa	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación			
Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Índice de Rotación de empleados	Implementar reglamento interno de trabajo que incluya beneficios.	feb-15	may-15
	Porcentaje de empleados que reciben incentivos	Implementar política de incentivos al personal en función a resultados	feb-15	may-15
	Porcentaje de satisfacción del cliente interno	Diseñar mecanismos para mejorar el clima laboral.	abr-15	jun-15
Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento del plan	Implementar un BSC para todas las áreas de la empresa.	mar-15	oct-15

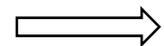
Cuadro 44. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Medidas					Metas					Medios		
	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Responsable Meta	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Incrementar las utilidades	Margen de Utilidad	Utilidad Neta/Ventas	anual	Balances	0	1	1,50	1,50	Verde: M1 $\geq 1,5$ Amarillo: $< 1,5$ y $> 1$ Rojo: $< 1$	Jefe Administrativo	Plan para incrementar ventas	jul-15	oct-15
Optimizar recursos	Reducción de costos operativo	Costos operativos/ Ventas	mensual	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 $\leq 0,4$ Amarillo: $< 0,5$ y $> 0,4$ Rojo: $> 0,5$	Jefe Administrativo	Plan de control y evaluación presupuestaria.	feb-15	jul-15
Incrementar la Liquidez	Variación en la razón corriente	Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	mensual	Balances	0,75	1,5	2	2	Verde: M1 $\geq 1,5$ Amarillo: $< 1,5$ y $> 1$ Rojo: $< 1$	Jefe Administrativo	Plan para la recuperación de créditos a clientes y cartera vencida.	ene-15	may-15
	Prueba ácida	Activos Corrientes- Cuentas por cobrar/ Pasivos Corrientes	mensual	Balances	0,75	1	1,5	1,5	Verde: M1 $\geq 1$ Amarillo: $< 1$ y $> 0,85$ Rojo: $< 0,85$	Jefe Administrativo			

Cuadro 45. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Medidas					Metas					Medios		
	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Variaciones respecto a meta 1	Responsable Meta	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Mantener a los clientes actuales	Porcentaje de clientes antiguos	(Nro. de clientes antiguos (+1 año) / total clientes)*100	mensual	Facturación	0%	60%	60%	60%	Verde: M1 >=60% Amarillo: <60% y >40% Rojo: 40<%	Jefe de Gestión de Cuentas	Implementar un CRM que satisfaga las necesidades del cliente.	ene-16	jun-16
	Tiempo promedio de respuesta a reclamos del cliente	Nro. de días transcurridos desde que el reclamo es recibido	mensual	Reporte de Reclamos	0	5	4	3	Verde: M1 <=5 Amarillo: >5 y <7 Rojo: >7	Jefe Administrativo	Plan para fidelizar a los clientes actuales.	ago-15	dic-15
	Porcentaje de satisfacción de clientes	(Nro. de clientes satisfechos / Total de clientes)*100	anual	Encuesta de mercado	0%	85%	90%	90%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Jefe Administrativo	Implementación de un proceso de atención al cliente en la etapa de venta.	may-15	feb-16
	Porcentaje de atención de reclamos	(Nro. de reclamos atendidos / total de reclamos)*100	mensual	Reporte de reclamos	0%	80%	85%	90%	Verde: M1 >=80% Amarillo: <80% y >60% Rojo: <60%	Jefe Administrativo	Diseño e implementación de área encargada del servicio al cliente.	mar-15	jun-16
Incrementar la participación en el Mercado	Porcentaje de participación en ventas	(Ventas de la empresa / Total de Ventas del Mercado)*100	anual	Facturación	0%	6%	7%	8%	Verde: M1 >=6% Amarillo: <6% y >4% Rojo: <4%	Jefe de Gestión de Cuentas	Diseño e implementación de plan de marketing para la empresa.	feb-16	may-16
	Porcentaje de nuevos clientes	(Nro. de clientes nuevos/Total de clientes de	anual	Facturación	0%	15%	20%	25%	Verde: M1 >=15% Amarillo: <15% y >12% Rojo: <12%	Jefe de Gestión de Cuentas			

CONTINÚA

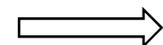


		la empresa)*100												
	Porcentaje de licitaciones adjudicadas	(Nro. de licitaciones adjudicadas / licitaciones presentadas) *100	trimestral	Contratos firmados	0	10%	15%	20%	Verde: M1 >=10% Amarillo: <10% y >5% Rojo: <5%	Jefe de Gestión de Cuentas				
	Porcentaje de clientes que compran	(Nro. clientes compran / total clientes de la muestra)*100	anual	Encuesta de mercado	0%	60%	70%	80%	Verde: M1 >=60% Amarillo: <60% y >51% Rojo: <51%	Jefe de Gestión de Cuentas				
Brindar una imagen positiva de la empresa	Porcentaje de clientes que tienen imagen positiva de la empresa	(Nro. de clientes que tienen imagen positiva de la empresa / Total de clientes)*100	semestral	Encuestas de mercado	0%	60%	70%	80%	Verde: M1 >=60% Amarillo: <60% y >50% Rojo: <50%	Jefe de Gestión de Cuentas	Plan de fortalecimiento de relaciones públicas de la empresa.	jun-16	sep-16	
	Porcentaje de conocimiento de marca.	(Nro. de Personas que conocen la marca/total de Personas encuestadas) *100	mensual	Encuestas de mercado	0%	60%	65%	70%	Verde: M1 >=60% Amarillo: <60% y >50% Rojo: <50%	Jefe de Gestión de Cuentas	Diseñar nueva imagen corporativa.	ago-16	nov-16	
										Jefe de Gestión de Cuentas	Establecer alianzas estratégicas con firmas internacionales	jun-17	dic-17	

Cuadro 46. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Medidas					Metas						Medios	
	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Responsable Meta	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Reducir los tiempos de producción de campañas.	Procedimientos incorporados en la producción de las campañas	Nro. de procedimientos incorporados	número	Informes	0	5	8	10	Verde: M1 $\geq 5\%$ Amarillo: $<5\%$ y $>3\%$ Rojo: $<3\%$	Jefe Creativo	Diseño e implementación de un Software para la gestión de campañas publicitarias.	feb-16	ago-16
	Porcentaje de campañas terminadas dentro del tiempo establecido	Nro. de campañas terminadas dentro del tiempo/Total de campañas *100	%	Reportes	0%	85%	95%	100%	Verde: M1 $\geq 85\%$ Amarillo: $<85\%$ y $>65\%$ Rojo: $<65\%$	Jefe de Gestión de Cuentas			
Mejorar la productividad de los procesos	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora	(Nro. de actividades ejecutadas del plan / total de actividades planificadas) *100	mensual	Reportes de avance	0%	75%	85%	90%	Verde: M1 $\geq 75\%$ Amarillo: $<75\%$ y $>55\%$ Rojo: $<55\%$	Jefe Administrativo	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos.	ene-15	jun-15
Incrementar la Innovación de productos, servicios y tecnología.	Productos y servicios nuevos	(Nro. de productos y servicios nuevos / total de productos y servicios ofertados) *100	anual	Informe	0%	10%	15%	20%	Verde: M1 $\geq 10\%$ Amarillo: $<10\%$ y $>5\%$ Rojo: $<5\%$	Jefe Creativo	Implementar productos y servicios interactivos.	jul-15	dic-16

CONTINÚA

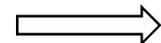


	Inversión en I+D+I	Monto de Inversión en I+D+I	mensual	Facturas/ Contratos	0	50mil	55mil	60mil	Verde: M1 ≥50.000 Amarillo: <50.000 y >30.000 Rojo: <30.000	Jefe Creativo	Implementar procesos de I+D+I	jun-16	dic-16
	Porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios.	(Ventas de nuevos productos y servicios / Ventas Totales)*100	mensual	Facturación	0%	20%	25%	30%	Verde: M1 ≥20% Amarillo: <20% y >15% Rojo: <15%	Jefe Creativo	Benchmarking estratégico adaptado a la realidad de la empresa.	ene-17	may-17

**Cuadro 47. BSC de Primer Nivel – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo Estratégico	Medidas					Metas					Medios		
	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Responsable Meta	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Porcentaje de empleados capacitados	(Nro. de empleados capacitados/ total de empleados)*100	anual	Registros de asistencia	15%	70%	80%	90%	Verde: M1 ≥70% Amarillo: <70% y >50% Rojo: <50%	Jefe de Recursos Humanos	Plan anual de capacitación y evaluación del personal	mar-15	jul-15
	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	(Actividades realizadas del plan / Actividades planificadas)*100	mensual	Informes de avance del plan	0%	85%	90%	100%	Verde: M1 ≥85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Jefe de Recursos Humanos			

CONTINÚA

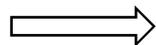


Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Índice de Rotación de empleados	(Nro. empleados desertores/ total de empleados)* 100	semestral	Registros empleados	50%	10%	8%	5%	Verde: M1<=10% Amarillo: <15% y >10% Rojo: >15%	Jefe de Recursos Humanos	Implementar reglamento interno de trabajo que incluya beneficios.	feb-15	may-15
	Porcentaje de empleados que reciben incentivos	(Nro. de recompensas a empleados / Nro. gestiones exitosas) *100	mensual	Reportes	0%	30%	35%	40%	Verde: M1 >=30% Amarillo: <30% y >20% Rojo: <20%	Jefe de Recursos Humanos	Implementar política de incentivos al personal en función a resultados		
	Porcentaje de satisfacción del cliente interno	(Nro. clientes internos satisfechos / total clientes internos) *100	anual	Encuestas de mercado	0%	85%	90%	90%	Verde: M1>=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Jefe de Recursos Humanos	Diseñar mecanismos para mejorar el clima laboral.	abr-15	jun-15
Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento del plan	(Nro. de objetivos alcanzados / Nro. de objetivos planificados) *100	anual	Reportes de avance	0%	85%	90%	90%	Verde: M1>=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Jefe Administrativo	Implementar un BSC para todas las áreas de la empresa.	mar-15	oct-15

**Cuadro 48. BSC de Segundo Nivel –Departamento Creativo**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Medidas				Metas					Medios		
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Financiera	Optimizar recursos financieros	Reducir gastos de la Dirección Creativa.	Reducción de costos de la Dirección Creativa	Costos operativos de la Unidad/Ventas	mes	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 $\leq 0,4$ Amarillo: $< 0,5$ y $> 0,4$ Rojo: $> 0,5$	Plan para la reducción de costos de la dirección creativa.	ene-15	oct-15
Clientes	Mantener a los clientes actuales	Fortalecer la coordinación entre departamentos (d. creativa y d. gestión de cuentas)	Cumplimiento de procedimientos internos de comunicación.	Nro. de empleados que aplican el procedimiento/Total de empleados de la Dirección	mes	Informes	0	0,85	0,9	0,95	Verde: M1 $\geq 1$ Amarillo: $< 1$ y $> 0,85$ Rojo: $< 0,85$	Plan de comunicación interna efectiva entre departamentos.	ene-16	abr-16
	Incrementar la participación en el Mercado	Fomento y desarrollo de la creatividad empresarial.	Ideas innovadoras que reciben recompensas	Nro. de ideas innovadoras generadas	mes	Registros	0	5	8	10	Verde: M1 $\geq 5$ Amarillo: $< 5$ y $> 3$ Rojo: $< 3$	Desarrollo de la guía de buenas prácticas en materia de creatividad	jun-16	oct-16
			Desarrollo de nuevos productos y servicios	Nro. de productos y servicios nuevos desarrollados	mes	Registros	0	5	10	15	Verde: M1 $\geq 5$ Amarillo: $< 5$ y $> 3$ Rojo: $< 3$	Plan de incentivo a la creatividad e innovación	jul-16	en-17
	Brindar una imagen positiva de la empresa	Fortalecer la presencia de la agencia en actos para obtener prestigio y conseguir nuevos clientes.	Participación de la agencia en actos como conferencias, festivales, congresos, etc.	Nro. de actos (conferencias, festivales, congresos, etc.) en los que participa la agencia	mes	Registros de participación	0	8	10	12	Verde: M1 $\geq 8$ Amarillo: $< 8$ y $> 4$ Rojo: $< 4$	Plan de comunicación externa a la agencia.	jul-16	oct-16

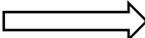
CONTINÚA



		Fomentar el reconocimiento del equipo creativo en el sector.	Participación del equipo creativo en concursos de innovación y creatividad	Nro. de concursos en los que participa el equipo creativo	mes	Registros de participación	0	10	13	14	Verde: M1 >=10 Amarillo: <10 y >6 Rojo: <6	Creación del fondo para el desarrollo de la creatividad	oct-16	dic-16
Procesos	Mejorar la productividad de los procesos	Incrementar la eficiencia en los procesos de la Dirección Creativa.	Mejoramiento de los procesos de la Dirección	(Nro. de procesos mejorados/total de procesos críticos de la Dirección)*100	anual	Registros de procesos mejorados	0	75%	85%	95%	Verde: M1 >=75% Amarillo: <75% y >65% Rojo: <65%	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Creativa.	ene-17	sep-17
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Reducir la rotación del equipo creativo.	Desvinculaciones del equipo creativo.	(Nro. de empleados desvinculados de la empresa/total del equipo creativo.)*100	anual	Registros de RRHH	60%	50%	10%	5%	Verde: M1 <=10% Amarillo: <15% y >10% Rojo: >15%	Diseño e implementación de planes de carrera para el equipo creativo.	abr-15	jul-15
	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Elaborar la planificación operativa de la Dirección de forma participativa	Participación del equipo creativo para construcción del plan	(Nro. de empleados que participan en la construcción del plan/Total de empleados del área)*100	anual	Registro de talleres	0	85%	90%	90%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Organización de talleres con el equipo creativo para la construcción del plan.	mar-15	oct-15

Cuadro 49. BSC de Segundo Nivel – Departamento Administrativo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Medidas					Metas				Medios		
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Financiera	Incrementar las utilidades	Mejorar la efectividad del proceso financiero-contable.	Cumplimiento de políticas contables-financieras	Nro. de incumplimientos detectados	mensual	Informes de cumplimiento	0	30	15	10	Verde: M1 <=30 Amarillo: >30% <40% Rojo: >40%	Fortalecer la relación con los proveedores, clientes y bancos, y entidades de control.	feb-15	jul-15
	Optimizar recursos financieros	Reducir gastos de la Dirección Administrativa.	Reducción de costos de la Dirección Administrativa	Costos de la Unidad/Ventas	mensual	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 <=0,4 Amarillo: <0,5 y >0,4 Rojo: >0,5	Plan para la reducción de costos de la Dirección Administrativa.	feb-15	ago-15
		Incrementar el control y evaluación del presupuesto para la toma de decisiones	Implementación de acciones correctivas	Nro. de acciones implementadas/ problemas de gestión financiera detectados.	mes	Informes de seguimiento	0%	100%	100%	100%	Verde: M1 >=100% Amarillo: <100% y >85% Rojo: <85%	Establecer políticas de seguimiento de la ejecución del presupuesto.	ago-15	oct-15
	Incrementar la liquidez	Mejorar el manejo de la cartera incobrable	Recuperación de cuentas incobrables	Monto recuperado/ Monto total de cuentas incobrables	mes	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 >=0,4 Amarillo: <0,4 y >0,2 Rojo: <0,2	Implementar plan para recuperar cuentas por cobrar.	en-15	may-15
Clientes	Brindar una imagen positiva de la empresa	Impulsar proyectos de responsabilidad social.	Financiamiento de proyectos de responsabilidad social	Número de proyectos de responsabilidad social financiados	anual	Registros de proyectos financiados	0	5	5	5	Verde: M1 >=5 Amarillo: <5 y >3 Rojo: <3	Manual para financiar proyectos sociales	dic-16	mar-17

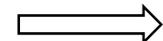
CONTINÚA 

Procesos	Mejorar la productividad de los procesos	Incrementar la eficiencia en los procesos de la Dirección	Mejoramiento de los procesos de la Dirección	(Nro. de procesos mejorados/total de procesos de la Dirección)*100	anual	Registros de procesos mejorados	0	75%	85%	95%	Verde: M1 ≥75% Amarillo: <75% y >65% Rojo: <65%	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Administrativa.	ene-15	jun-15
	Incrementar la Innovación de productos, servicios y tecnología.	Establecer políticas que fomenten la innovación y uso de Tics a nivel institucional.	Implementación de políticas de innovación y uso de TICS.	(Nro. de políticas que fomenten innovación y Tics implementadas /nro. de políticas diseñadas)	anual	Informes de cumplimiento de Políticas	0	75%	85%	95%	Verde: M1 ≥75% Amarillo: <75% y >65% Rojo: <65%	Desarrollar un plan de innovación tecnológica empresarial.	mar-15	jul-16
Aprendiza-je y Capacitación	Elaborar un plan estratégico de la empresa.	Elaborar la planificación operativa de la Dirección de forma participativa	Participación del equipo creativo para construcción del plan	(Nro. de empleados que participan en la construcción del plan/total de empleados)*100	anual	Registro de talleres	0	85%	100%	100%	Verde: M1 ≥85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Organización de talleres para la construcción del plan de la Dirección Administrativa.	jul-15	sep-15

Cuadro 50. BSC de Segundo Nivel – Departamento de Gestión de Cuentas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Medidas					Metas				Medios		
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Financiera	Incrementar las utilidades	Ingresar a nuevos segmentos de mercado	Atención de nuevos segmentos de mercado	Nro. de nuevos segmentos de mercado atendidos	semestral	Facturación	1	2	2	2	Verde: M1 $\geq 2$ Amarillo: $< 2$ y $> 1$ Rojo: $< 1$	Análisis del mercado potencial.	ene-15	may-15
	Optimizar recursos financieros	Reducir los gastos de la Dirección de Gestión de Cuentas	Reducción de los costos de la Dirección Creativa	Costos de la Unidad/Ventas	mensual	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 $\leq 0,4$ Amarillo: $< 0,5$ y $> 0,4$ Rojo: $> 0,5$	Plan de reducción de costos de la dirección de gestión de cuentas.	feb-15	jul-15
		Mejorar condiciones con los proveedores	Proveedores que ofrecen las mejores condiciones	Nro. de proveedores seleccionados (mejores condiciones)	mensual	Base de datos de proveedores	0	5	7	10	Verde: M1 $\geq 5$ Amarillo: $< 5$ y $> 3$ Rojo: $< 2$	Plan de calificación y selección de proveedores de producción de campañas.	abr-15	jul-15
	Incrementar la liquidez	Realizar el seguimiento al cobro de los clientes.	Cumplimiento del cronograma de visitas de cobro a clientes	(Nro. de visitas realizadas / visitas programadas)*100	mensual	Cronograma de visitas de cobro	0	75%	80%	85%	Verde: M1 $\geq 75\%$ Amarillo: $< 75\%$ y $> 50\%$ Rojo: 50%	Plan de seguimiento de cobro de clientes.	jun-15	ago-15
Clientes	Mantener a los clientes actuales	Fortalecer capacidades y habilidades del equipo en atención al cliente.	Participación del equipo en cursos/talleres en atención al cliente	(Nro. de empleados capacitados/total de empleados de la Dirección)*100	semestral	Registro de asistencia	0	100%	100%	100%	Verde: M1 $\geq 100\%$ Amarillo: $< 100\%$ y $> 85\%$ Rojo: 85%	Plan de capacitación de los gestores de cuenta (atención al cliente)	dic-16	mar-17

CONTINÚA

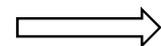


		Ofrecer propuestas atractivas dirigidas a los clientes actuales.	Cientes VIP que reciben beneficios	Nro. de clientes VIP que reciben beneficios	semestral	Registros contables	0	15	20	25	Verde: M1 ≥15 Amarillo: <15 y >10 Rojo: <10	Establecer políticas de promociones y descuentos a los clientes importantes	abr-16	jul-16
	Brindar una imagen positiva de la empresa	Interactuar o manejar los blogs, redes sociales y la web (sitios internos o externos).	Utilización de sitios para promocionar la empresa	Nro. de sitios internos o externos utilizados	anual	Registro de uso de redes sociales	0	15	20	25	Verde: M1 ≥15 Amarillo: <15 y >10 Rojo: <10	Manual para el manejo de sitios de la agencia.	jun-17	ago-17
Procesos	Mejorar la productividad de los procesos	Incrementar la eficiencia en los procesos de la Dirección de Gestión de Cuentas.	Mejoramiento de los procesos de la Dirección	(Número de procesos mejorados/total de procesos de la Dirección)*100	anual	Registros de procesos mejorados	0	75%	85%	90%	Verde: M1 ≥75% Amarillo: <75% y >65% Rojo: <65%	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de Gestión de Cuentas	ene-15	jul-15
			Alianzas estratégicas realizadas con proveedores	(Nro. de alianzas estratégicas con proveedores/total de proveedores de la empresa)*100	anual	Convenios suscritos	0	65%	75%	85%	Verde: M1 ≥65% Amarillo: <65% y >55% Rojo: <55%	Plan de acercamiento con los proveedores de servicios de producción y postproducción.	feb-17	jun-17
Apren. y Crec.	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Elaborar la planificación operativa de la Dirección de forma participativa	Participación del equipo de gestión de cuentas para construcción del plan	(Nro. de empleados que participan en la construcción del plan/total de empleados del área)*100	anual	Registro de talleres	0	85%	100%	100%	Verde: M1 ≥85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Organización de talleres con el equipo para la construcción del plan para la Dirección de Gestión de Cuentas.	mar-15	oct-15

Cuadro 51. BSC de Segundo Nivel – Departamento de Recursos Humanos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Medidas					Metas				Medios		
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente	Nivel base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Variaciones respecto a meta 1	Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Fin
Financiera	Optimizar recursos financieros	Reducir gastos de la Dirección de RRHH.	Reducción de costos de la Dirección Creativa	Costos de la Unidad/Ventas	mensual	Balances	0	0,4	0,3	0,3	Verde: M1 <=0,4 Amarillo: <0,5 y >0,4 Rojo: >0,5	Plan de mejoramiento de calidad de la dirección de RRHH	mar-15	jul-15
Clientes	Mantener a los clientes actuales	Incrementar la percepción positiva de los clientes acerca del recurso humano.	Satisfacción del cliente externo respecto a la efectividad del recurso humano.	(Nro. de clientes externos satisfechos /total de clientes externos)*100	semestral	Encuesta	0	75%	85%	90%	Verde: M1 >=75% Amarillo: <75% y >70% Rojo: <70%	Programa de gestión de RRHH	ene-15	abr-15
Procesos	Mejorar la productividad de los procesos	Incrementar la eficiencia en los procesos de la Dirección de RRHH.	Mejoramiento de los procesos de la Dirección	(Nro. de procesos mejorados/total de procesos de la Dirección)*100	Anual	Registros	0	75%	85%	95%	Verde: M1 >=75% Amarillo: <75% y >65% Rojo: <65%	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de RRHH.	ene-15	jul-15
												Reglamento de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal	jun-15	ene-16
Aprend. y Crecim.	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Realizar mediciones del clima laboral	Porcentaje de mediciones de clima laboral realizados	(Nro. de mediciones de clima laboral realizadas/Nro. de mediciones de clima laboral programados)*100	Anual	Encuesta	0	100%	100%	100%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Establecer procedimientos para medir el clima laboral	ab-15	jun-15

CONTINÚA



	Entregar a los empleados beneficios laborales que establece la ley	Pago de horas extras	(Nro. de empleados que reciben beneficios laborales / total de empleados)*100	Anual	Registros contables	0	85%	100%	100%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Establecer políticas para el pago de beneficios sociales (horas extras).	sep-17	dic-17
Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Elaborar la planificación operativa de la Dirección de RRHH en la construcción de forma participativa	Participación del equipo de la dirección de RRHH en la construcción del plan	(Nro. de empleados que participan en la construcción del plan/Total de empleados)*100	Anual	Registro de talleres	0	85%	100%	100%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Organización de talleres para la construcción del plan de la Dirección de RRHH	mar-15	oct-15
	Difundir el contenido del plan estratégico a todos los empleados.	Nivel de conocimiento del plan estratégico en los empleados.	(Nro. empleados que conocen el plan/Total de empleados)*100	Anual	Encuesta interna	0	85%	100%	100%	Verde: M1 >=85% Amarillo: <85% y >65% Rojo: <65%	Plan de difusión del plan estratégico organizacional.	nov-15	ene-16

### 4.3.1. Planificación de Proyectos

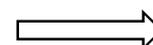
**Cuadro 52. Planificación de Proyectos Estratégicos**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Proyectos	2015	2016	2017
Financiera	Incrementar las utilidades	Plan para incrementar ventas			
	Optimizar recursos	Plan de control y evaluación presupuestaria.			
	Incrementar la Liquidez	Plan para la recuperación de créditos a clientes y cartera vencida.			
Clientes	Mantener clientes actuales	Implementar un CRM que satisfaga las necesidades del cliente.			
		Plan para fidelizar a los clientes actuales.			
	Incrementar la participación en el Mercado	Diseño e implementación de área encargada del servicio al cliente.			
		Diseño e implementación de plan de marketing para la empresa.			
	Brindar una imagen positiva de la empresa	Plan de fortalecimiento de relaciones públicas de la empresa.			
		Diseñar nueva imagen corporativa.			
Establecer alianzas estratégicas con firmas internacionales					
Procesos Internos	Reducir los tiempos de producción de campañas.	Diseño e implementación de un Software para la gestión de campañas publicitarias.			
	Mejorar la productividad de los procesos	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos.			
	Incrementar la Innovación de productos, servicios y tecnología.	Implementar productos y servicios interactivos.			
		Implementar procesos de I+D+I			
	Benchmarking estratégico adaptado a la realidad de la empresa.				
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Plan anual de capacitación y evaluación del personal.			
	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Implementar política de incentivos al personal en función a resultados			
		Implementar reglamento interno de trabajo que incluya beneficios.			
		Diseñar mecanismos para mejorar el clima laboral.			
	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Implementar un BSC para todas las áreas de la empresa.			

**Cuadro 53 Planificación de Proyectos Operativos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Proyectos Operativos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Financiera	Plan para la reducción de costos de la dirección creativa.			
	Fortalecer la relación con los proveedores, clientes y bancos, y entidades de control.			
	Plan para la reducción de costos de la Dirección Administrativa.			
	Establecer políticas de seguimiento de la ejecución del presupuesto.			
	Implementar plan para recuperar cuentas por cobrar.			
	Análisis del mercado potencial.			
	Plan de reducción de costos de la dirección de gestión de cuentas.			
	Plan de calificación y selección de proveedores de producción de campañas.			
	Plan de seguimiento de cobro de clientes.			
	Plan de mejoramiento de calidad de la dirección de RRHH			
Clientes	Plan de comunicación interna efectiva entre departamentos.			
	Desarrollo de la guía de buenas prácticas en materia de creatividad			
	Plan de incentivo a la creatividad e innovación			
	Plan de comunicación externa a la agencia.			
	Creación del fondo para el desarrollo de la creatividad			
	Manual para financiar proyectos sociales			
	Plan de capacitación de los gestores de cuenta (atención al cliente)			
	Establecer políticas de promociones y descuentos a los clientes importantes			
	Manual para el manejo de sitios de la agencia.			
	Programa de gestión de RRHH			
Proceso	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Creativa.			

CONTINÚA

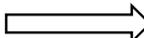


	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Administrativa.			
	Desarrollar un plan de innovación tecnológica empresarial.			
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de Gestión de Cuentas			
	Plan de acercamiento con los proveedores de servicios de producción y postproducción.			
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de RRHH.			
	Reglamento de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal			
Aprendizaje y Crecimiento	Diseño e implementación de planes de carrera para el equipo creativo.			
	Organización de talleres con el equipo creativo para la construcción del plan.			
	Organización de talleres para la construcción del plan.			
	Organización de talleres con el equipo para la construcción del plan.			
	Establecer procedimientos para medir el clima laboral			
	Establecer políticas para el pago de beneficios sociales (horas extras).			
	Organización de talleres para la construcción del plan.			
	Plan de difusión del plan estratégico organizacional			

#### 4.3.2. Presupuesto de los Proyectos

**Cuadro 54 Presupuesto de los Proyectos Estratégicos**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Proyectos	2015	2016	2017
Financiera	Incrementar las utilidades	Plan para incrementar ventas	1.800,00		
	Optimizar recursos	Plan de control y evaluación presupuestaria.	1.300,00		
	Incrementar la Liquidez	Plan para la recuperación de créditos a clientes y cartera vencida.	890,00		

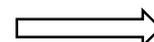
CONTINÚA 

Clientes	Mantener a los clientes actuales	Implementar un CRM que satisfaga las necesidades del cliente.		3.000,00	
		Plan para fidelizar a los clientes actuales.	900,00		
		Diseño e implementación de área encargada del servicio al cliente.	1.000,00	1.000,00	
	Incrementar la participación en el Mercado	Diseño e implementación de plan de marketing para la empresa.		2.000,00	
	Brindar una imagen positiva de la empresa	Plan de fortalecimiento de relaciones públicas de la empresa.		1.800,00	
		Diseñar nueva imagen corporativa.		1.200,00	
Establecer alianzas estratégicas con firmas internacionales				1.000,00	
Procesos	Reducir los tiempos de producción de campañas.	Diseño e implementación de un Software para la gestión de campañas publicitarias.		650,00	
	Mejorar la productividad de los procesos	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos.	3.500,00		
	Incrementar la Innovación de productos, servicios y tecnología.	Implementar productos y servicios interactivos.	1.000,00	1.800,00	
		Implementar procesos de I+D+I		2.100,00	
		Benchmarking estratégico adaptado a la realidad de la empresa.			800,00
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el desarrollo profesional del personal.	Plan anual de capacitación y evaluación del personal.	1.500,00		
	Incrementar la motivación y satisfacción personal.	Implementar política de incentivos al personal en función a resultados.	800,00		
		Implementar reglamento interno de trabajo que incluya beneficios.		1.200,00	
		Diseñar mecanismos para mejorar el clima laboral.	2.000,00		
	Elaborar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa.	Implementar un BSC para todas las áreas de la empresa.	4.500,00		
<b>TOTAL</b>			<b>19.190,00</b>	<b>14.750,00</b>	<b>1.800,00</b>

**Cuadro 55 Presupuesto de los Proyectos Operativos**

Perspectiva	Proyectos Operativos	2015	2016	2017
Financiera	Plan para la reducción de costos de la Dirección Creativa.	3.000,00		
	Fortalecer la relación con los proveedores, clientes y bancos, y entidades de control.	1.000,00		
	Plan para la reducción de costos de la Dirección Administrativa.	3.000,00		
	Establecer políticas de seguimiento de la ejecución del presupuesto.	600,00		

CONTINÚA



	Implementar plan para recuperar cuentas por cobrar.	920,00		
	Análisis del mercado potencial.	1.000,00		
	Plan de reducción de costos de la dirección de gestión de cuentas.	3.100,00		
	Plan de calificación y selección de proveedores de producción de campañas.	800,00		
	Plan de seguimiento de cobro de clientes.	700,00		
	Plan de mejoramiento de calidad de la Dirección de RRHH	2.000,00		
Clientes	Plan de comunicación interna efectiva entre departamentos.		2.100,00	
	Desarrollo de la guía de buenas prácticas en materia de creatividad		400,00	
	Plan de incentivo a la creatividad e innovación		500,00	700,00
	Plan de comunicación externa a la agencia.		1.100,00	
	Creación del fondo para el desarrollo de la creatividad		4.000,00	
	Manual para financiar proyectos sociales		300,00	200,00
	Plan de capacitación de los gestores de cuenta (atención al cliente)		2.500,00	2.000,00
	Establecer políticas de promociones y descuentos a los clientes importantes		1.200,00	
	Manual para el manejo de sitios de la agencia.			1.100,00
Procesos	Programa de gestión de RRHH	3.290,00		
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Creativa.			3.000,00
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección Administrativa.	2.800,00		
	Desarrollar un plan de innovación tecnológica empresarial.	1.900,00	3.000,00	
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de Gestión de Cuentas	1.300,00		
	Plan de acercamiento con los proveedores de servicios de producción y postproducción.			700,00
	Plan de mejoramiento de procesos internos críticos de la Dirección de RRHH.	2.500,00		
Aprendizaje y Crecimiento	Reglamento de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal	300,00	900,00	
	Diseño e implementación de planes de carrera para el equipo creativo.	1.800,00		
	Organización de talleres con el equipo creativo para la construcción del plan.	500,00		
	Organización de talleres para la construcción del plan de la Dirección Administrativa	590,00		
	Organización de talleres con el equipo para la construcción del plan para la Dirección de Gestión de Cuentas.	600,00		
	Establecer procedimientos para medir el clima laboral	800,00		
	Establecer políticas para el pago de beneficios sociales (horas extras).			900,00
	Organización de talleres para la construcción del plan de la Dirección de RRHH	400,00		
Plan de difusión del plan estratégico organizacional		800,00		
<b>TOTAL</b>		<b>32.900,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>8.600,00</b>

Cuadro 56 Presupuesto de Proyectos

Perspectiva	Proyectos	
	Estratégicos	Operativos
Financiera	3.990,00	16.120,00
Cliente	11.900,00	19.390,00
Procesos Internos	9.850,00	16.400,00
Aprendizaje y Crecimiento	10.000,00	6.390,00
<b>TOTAL</b>	<b>35.740,00</b>	<b>58.300,00</b>

### Hallazgos Encontrados:

El BSC es una herramienta que permite controlar y dar seguimiento el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, para lo cual es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPTS).

La implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa facilitará tener control sobre los avances de los planes de cada área y reconsiderar las estrategias planteadas.

Los proyectos identificados permitirán que la empresa reduzca costos e incremente su posicionamiento y participación en el mercado.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, se presentan las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico situacional demuestra cual es el punto de partida para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica que permita monitorear los resultados definidos para el logro de los objetivos estratégicos empresariales.
- El análisis estratégico muestra que la empresa tiene gran posibilidad de reducir sus costos e incrementar su participación de mercado mediante la captación de nuevos clientes, nuevos mercados e innovación permanente de sus productos y servicios. El objetivo del análisis estratégico es identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la empresa, así como las debilidades y fortalezas presenten dentro de la misma.
- Entre las principales amenazas detectadas se encuentra la alta rivalidad de los competidores actuales en el sector de la comunicación y publicidad, particularmente debido a los atributos que posee la competencia, entre las cuales se menciona el prestigio y reconocimiento en el mercado.
- La oportunidad más importante que se deriva del análisis situacional representa la aplicación de la Ley Orgánica de Comunicación, la cual dispone que la publicidad que se difunda en el Ecuador a través de los medios de comunicación deberá ser producida dentro del país, lo cual sumado al incremento del gasto público en comunicación y publicidad registrado en los últimos años, generará beneficios importantes para el sector.
- En el ámbito interno se destaca la fortaleza que representa la amplia trayectoria y prestigio de la Gerencia y la amplia red de contactos que ha desarrollado, esto

genera un alto grado de lealtad por parte del cliente interno y externo. Entre las debilidades más importantes se encuentra la ausencia de un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo, además no se cuenta con un área o responsable de las actividades de investigación y desarrollo, lo cual representa un limitante importante para el desarrollo de nuevos productos y servicios en un mercado tan dinámico como el de la comunicación y publicidad.

- En el direccionamiento estratégico se establece la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias principales para alcanzar mayores niveles de rentabilidad y además fomentar una cultura organizacional que permita adaptarse a los cambios vertiginosos del entorno.
- El BSC es una herramienta que permite controlar y dar seguimiento el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, para lo cual es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPI S).
- La implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa permitirá tener control sobre los avances de los planes de cada área y reconsiderar las estrategias planteadas.
- Los proyectos identificados permitirán que la empresa reduzca costos e incremente su posicionamiento y participación en el mercado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Para asegurar la permanencia de la empresa en el largo plazo, incremente su participación en el mercado y genere una adecuada utilidad, es necesario que la empresa ejecute las siguientes acciones:

- Implementar el Plan Estratégico propuesto, a fin de alcanzar su visión al contar con objetivos, estrategias y planes específicos y eficientes.

- Aplicar las estrategias y proyectos propuestos para mejorar la rentabilidad de la empresa, fortalecer sus procesos internos, utilizar tecnología de punta, contar con personal calificado, etc.; con la finalidad de afrontar la competencia y permanecer en el mercado.
- Dada la evolución que ha tenido el mercado publicitario en el país, es importante que Crea Comunicación sea una de las agencias pioneras en el manejo de nuevas herramientas tecnológicas y que todos los miembros de la empresa estén capacitados de forma permanente.
- Implementar el modelo del cuadro de mando integral para que cada colaborador de la empresa se identifique con la filosofía corporativa, se alinee a la misma y se concentren los esfuerzos y recursos para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Revisar continuamente el desempeño de los diferentes indicadores de gestión propuestos, para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y ejecutar acciones correctivas o preventivas de manera oportuna. El modelo de gestión estratégica ayudará a la agencia a incrementar la rentabilidad y su posicionamiento en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica-Andes. (31 de Marzo de 2014). *Ecuador y la Unión Europea podrían firmar un acuerdo comercial a inicios de 2015*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-union-europea-podrian-firmar-acuerdo-comercial-inicios-2015.html>

Arrobo, N. (26 de Abril de 2006). *Análisis de la Realidad Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sicsal.net/asambleas/Venezuela2006/informes/InformeEcuadorAsambleaSICSAL1.html>

BCE. (1 de Abril de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Centro de Estudios Latinoamericanos. (1 de Enero de 2014). *Diagnóstico Económica*. Obtenido de [http://www.cesla.com/archivos/Informe\\_Economia\\_Ecuador\\_Enero\\_2014.pdf](http://www.cesla.com/archivos/Informe_Economia_Ecuador_Enero_2014.pdf)

Certo, S. (1997). *Administración Moderna*. México : Mc Graw-Hill.

Charles , H., & Jones, G. (2004). *Administración estratégica un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.

Coronel , G. (2012). *Anuario de las Empresas de Comunicación de Ecuador 2011-2012*. Loja: EdiLoja.

Derek, A. (1980). *Defining the business: The starting point og strategic planning*. New Jersey: Prentice Hall.

Fierro, L. (15 de 02 de 2012). *Revista Gestión*. Obtenido de [http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/229\\_004.pdf](http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/229_004.pdf)

Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson.

Gross, M. (25 de febrero de 2009). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327>

Harrison, J., & Caron, J. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Paraninfo  
INEC. (14 de Noviembre de 2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2012*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics2012/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf)

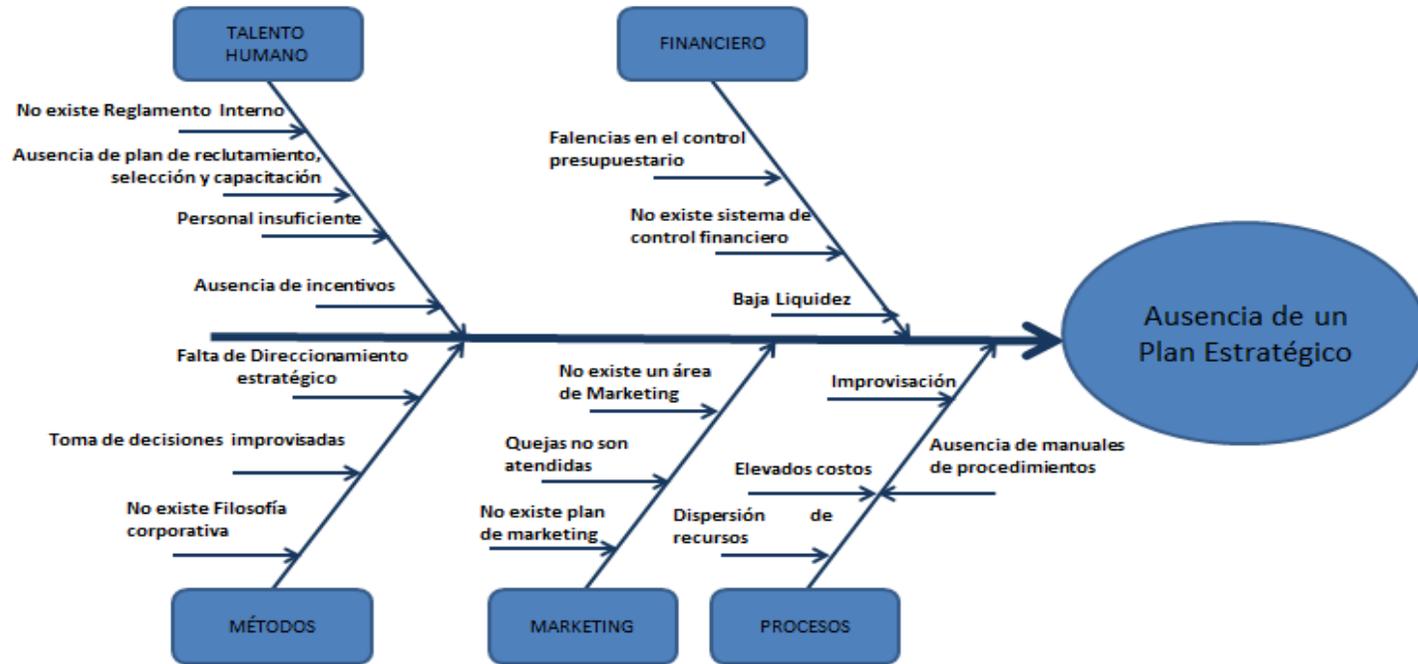
Jervis, D. (2011). *anual de Planeación Corporativa para Empresas de Aseguramiento en Salud en Colombia*. Madrid: Universidad De Malaga Espana.

Kaplan , R., & Norton , D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing, Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Martínez, D., & Milla, A. (2007). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Revista Líderes. (14 de Julio de 2013). *Marcos Golfari: "La Ley de Comunicación tiene dos caras para la publicidad"*. Obtenido de [http://www.revistalideres.ec/entrevista/entrevista-ley\\_de\\_comunicacion-Ecuador-publicidad-marcos\\_golfari\\_0\\_956304366.html](http://www.revistalideres.ec/entrevista/entrevista-ley_de_comunicacion-Ecuador-publicidad-marcos_golfari_0_956304366.html)
- Rivera, J. M. (2010). *Gestión de la RSC*. España: Gesbiblo S.L.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica textos y casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Transparencia Internacional. (3 de Diciembre de 2013). *Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) - 2013*. Obtenido de <http://www.espectador.com/documentos/ranking%20corrupcion.pdf>
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Wielandt, G., & Artigas, C. (1 de Noviembre de 2007). *La Corrupción y la Impunidad en el marco del desarrollo en América Latina y El Caribe*. Obtenido de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/32753/sps139\\_LCL2826.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/32753/sps139_LCL2826.pdf)

# **ANEXOS**

### ANEXO 1 Determinación del Problema



## ANEXO 2 Encuesta a Clientes de Crea Comunicación

### Estimado Cliente:

Con el objetivo de mejorar nuestro servicio, le solicitamos llenar la siguiente encuesta:

- 1) ¿A qué sector pertenece la empresa a la cual representa?**
  - a) Privado
  - b) Público
  - c) Mixto
  - d) Otro
- 2) ¿Cómo califica el servicio que presta Crea Comunicación?**
  - a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Regular
  - e) Malo
- 3) A más de CREA Comunicación, ¿ha recibido Ud. servicios en otras agencias?**
  - a) Si
  - b) No
- 4) Si su respuesta a la pregunta 2 es afirmativa, favor indique el nombre de las agencias.**
  - a) Norlop JW
  - b) Rivas Herrera
  - c) QualitatLowe
  - d) McCann Erickson
  - e) De Maruri
  - f) Otros
- 5) Enumere del 1 al 5 las razones por las que prefiere Crea Comunicación (1 más importante y 5 menos importante).**
  - a) Rapidez
  - b) Atención personalizada
  - c) Alta creatividad
  - d) Amplia gama de servicios
  - e) Prestigio y reconocimiento

**6) Considerando la calidad del servicio, comparando los precios de Crea Comunicación en relación a la competencia son:**

- a) Más altos
- b) Similares
- c) Más bajos

**7) ¿Volvería a adquirir los servicios de Crea?**

- a) Si
- b) No

**8) ¿Cuáles son los servicios que Ud. demanda con mayor frecuencia a la agencia?**

- a) Campañas Publicitarias
- b) Consultorías en Comunicación
- c) Producción Audiovisual
- d) Diseño gráfico e impresos
- e) Otros

**9) Ud. Accede al servicio que presta Crea Comunicación basado en:**

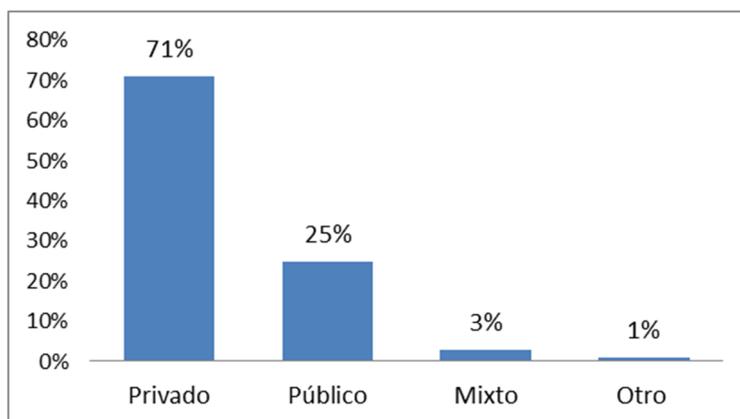
- a) Experiencia o prestigio
- b) Calidad del trabajo producido por la agencia
- c) Por su contacto y cartera de clientes
- d) Otros (detalle)

**10) Los servicios publicitarios que sus clientes demandan son contratados de manera**

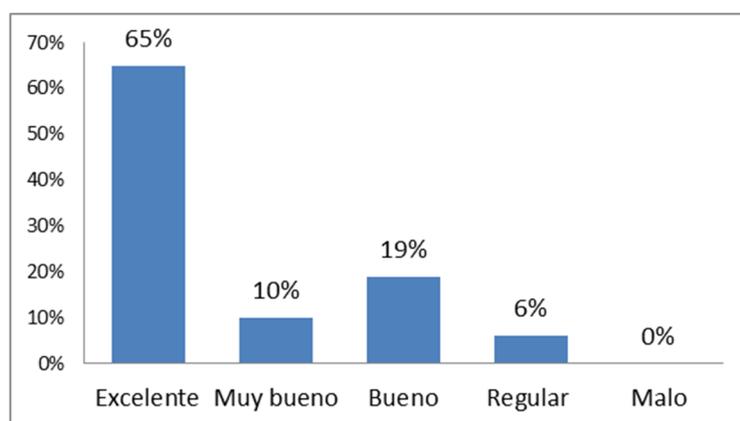
- a) Frecuente
- b) Ocasional
- c) Con poca frecuencia
- d) Nunca

### ANEXO 3 Resultados de la Encuesta a Clientes

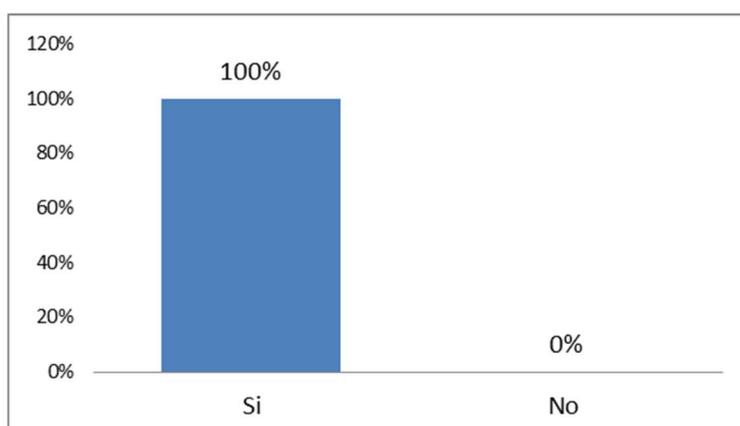
**PREGUNTA 1: ¿Su empresa pertenece al sector público o privado?**



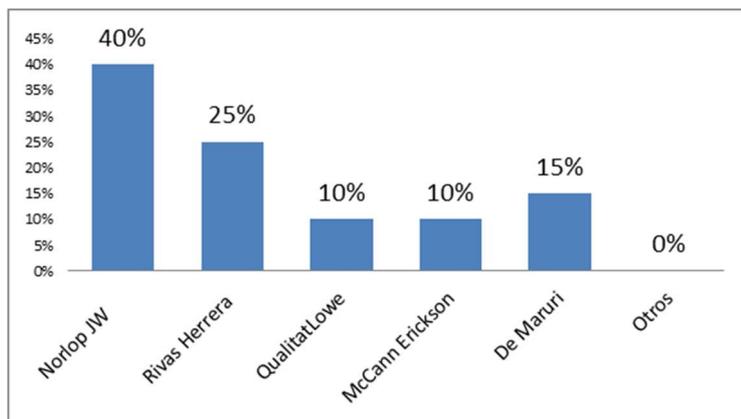
**PREGUNTA 2: ¿Cómo califica el servicio que presta Crea Comunicación?**



**PREGUNTA 3: A más de CREA Comunicación, ¿ha recibido Ud. servicios en otras agencias?**



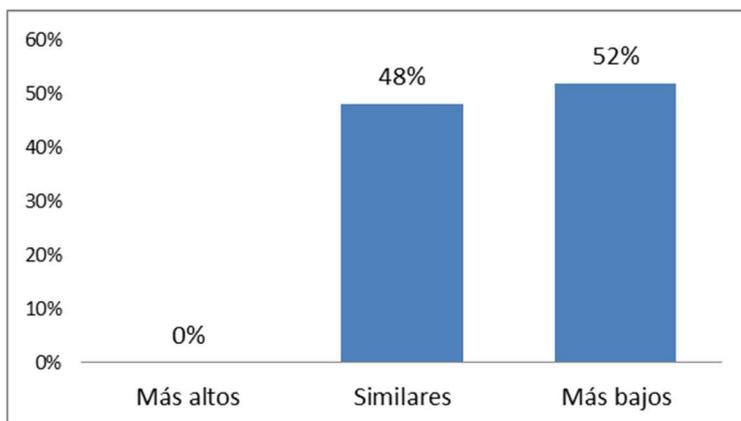
**PREGUNTA 4:** Si su respuesta a la pregunta 2 es afirmativa, favor indique el nombre de las agencias.



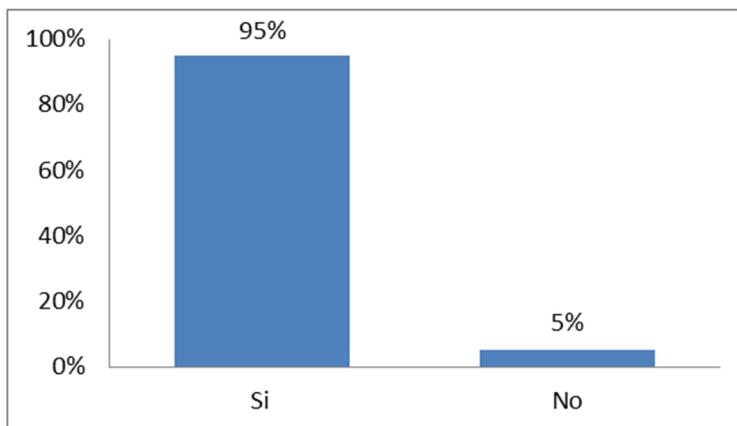
**PREGUNTA 5:** Enumere del 1 al 5 las razones por las que prefiere Crea Comunicación (1 más importante y 5 menos importante).

Categoría	Rapidez	Atención personalizada	Alta creatividad	Amplia gama de servicios	Innovación constante	Prestigio y reconocimiento
Excelente	19	15	17	1	1	14
Muy bueno	4	8	5	1	1	7
Bueno	2	2	2	7	6	3
Regular	0	0	1	15	10	1
Malo	0	0	0	1	7	0
Total	25	25	25	25	25	25

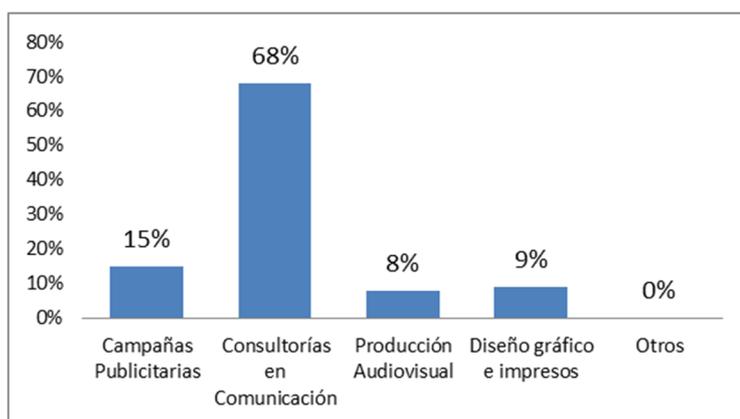
**PREGUNTA 6:** .



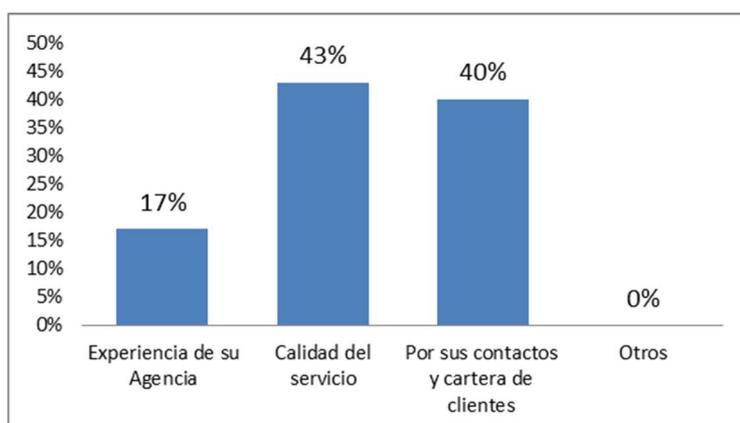
**PREGUNTA 7:** ¿Volvería a adquirir los servicios de Crea?



**PREGUNTA 8: ¿Cuáles son los servicios que Ud. demanda con mayor frecuencia a la agencia?**



**PREGUNTA 9: Ud. Accede al servicio que presta Crea Comunicación basado en:**



**PREGUNTA 10: Los servicios publicitarios que sus clientes demandan son contratados de manera**

