



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Plan estratégico para la empresa CYD Publicidad Cia.
Ltda. de la ciudad de Quito

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del
título de ingeniera en administración de empresas

Autora:

Escobar Paredes Ximena Alexandra

Directora:

Ing. Landacay Torres Mireya de Cisne

QUITO – ECUADOR

2012

Ing. Mireya Landacay
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

La presente investigación ha sido realizada por la egresada **Ximena Escobar Paredes**, ha sido cuidadosamente revisada por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, mayo de 2011

Ing. Mireya Landacay
DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque con su luz me ha guiado y ha sido fuente de refugio en todo lo que he enfrentado a lo largo de mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, Escuela de Administración de Empresas.

A la memoria de mis padres, quienes con su amor y guía me ayudaron a conquistar siempre mis metas

A la Ing. Mireya Landacay, quien con sus valiosos conocimientos, experiencia y profesionalismo me guió a lo largo de la elaboración de la presente tesis.

A todos, quienes hicieron posible la realización del presente trabajo

Ximena Escobar Paredes

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi hijo, y a Iván, quienes con su apoyo moral y espiritual me motivaron para continuar y culminar una etapa más en mi vida.

Ximena Escobar Paredes

AUTORÍA:

Los conceptos, ideas, procedimientos, análisis y más elementos de juicio, es exclusiva responsabilidad de la autora.

Ximena Escobar Paredes

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ximena Escobar Paredes declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:

Autora

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Diagnóstico situacional	3
1.2.1 Análisis del Ambiente Interno	3
1.2.2 Análisis del Entorno	6
1.3 Análisis FODA	19
1.3.1 Fortalezas	19
1.3.2 Debilidades	19
1.3.3 Oportunidades	19
1.3.4 Amenazas	20
1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	20
1.4 Estrategias para la empresa CYD Publicidad	24
CAPÍTULO II	
2. PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA CYD PUBLICIDAD	
2.1 Misión	26
2.2 Visión	27
2.3 Políticas	27
2.4 Valores Corporativos	28
2.5 Objetivos Estratégicos	29
2.6 Estrategias	30
2.7 Propuesta de mejora para CYD Publicidad	32
2.7.1 Descripción de funciones	33
2.7.2 Cadena de Valor	35
2.7.3 Acciones de mejora	39
2.7.4 Actividades para la implementación del Plan Estratégico	44
CAPÍTULO III	
3. ESTUDIO FINANCIERO	
3.1 Elementos	47
3.2 Presupuesto	48
3.2.1 Estimación de ingresos	49
3.2.2 Análisis de los Estados Financieros	50

3.2.3	Análisis de los Estados Financieros	45
3.3	Evaluación Financiera de la Inversión	57
3.3.1	Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad	57
3.3.2	Análisis de la Tasa Interna de Retorno	58
3.3.3	Análisis del Valor Actual Neto	59
3.3.4	Análisis del período real de recuperación	53
3.3.5	Análisis del Período real de Recuperación	60
3.3.6	Análisis de la Relación Costo/Beneficio	60
	Conclusiones	61
	Recomendaciones	63
	Bibliografía	65
	Anexos	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, tiene por finalidad la creación de un Plan Estratégico que permita el desarrollo organizacional y humano de Cyd Publicidad, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados.

Se ha dado una estructura a la investigación, conformándose tres principales capítulos.

En el primer capítulo, se describe la gestión de la empresa, estructura organizacional, talento humano, aspecto administrativo, así como el análisis del entorno, en base a lo cual se pudo realizar la matriz FODA.

En el segundo capítulo, se diseñó la propuesta de un plan estratégico, haciendo referencia a la declaración de la misión, visión y objetivos de la organización. Así mismo se hizo un análisis y selección de estrategias a nivel interno y externo que puedan dar una orientación y guiar a la empresa, para una mejor gestión administrativa.

En el tercer capítulo, se elaboró el análisis de la inversión a realizar en base a un presupuesto, lo cual persigue el re direccionamiento de la organización.

Finalmente, se estableció las conclusiones y recomendaciones, una vez concluido el documento de tesis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un mundo muy competitivo y para poder competir en los mercados, las organizaciones se han visto en la obligación de elaborar estrategias que les permita enfrentar los retos del mismo. Entre ellas se encuentra el cumplimiento de los estándares y exigencias que se les plantea, disminución de costos de producción, aseguramiento de la calidad del producto y generación de ventajas competitivas a través de estructuras organizacionales, innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

Una herramienta que maneja hoy en día las empresas para el cumplimiento de sus metas y objetivos es el Plan Estratégico, que es fundamental tanto para una gran compañía como para una pequeña o mediana empresa (PYME). En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de una planeación, para que el empresario tenga una herramienta de orientación y evaluación en la cual se base su gestión.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desenvuelvan en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por finalidad la creación de un plan estratégico que permita el desarrollo organizacional y humano de la Empresa CYD PUBLICIDAD CIA. LTDA, de la ciudad de Quito, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el plan.

CAPÍTULO I

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

El 13 de diciembre del año 2005, en el Distrito Metropolitano de Quito se constituye la empresa CYD Publicidad Cía. Ltda., con el aporte de cinco socios de nacionalidad ecuatoriana, quienes tienen el propósito de emprender en actividades mercantiles que generen ingresos en su beneficio y el de la sociedad.

La empresa de publicidad está autorizada a realizar las siguientes actividades comerciales:

Elaboración, diseño y diagramación de material impreso tales como: revistas, folletos, dípticos, trípticos, blushure, flyers, tarjetas de presentación, rótulos, vallas publicitarias, gigantografías, camisetas publicitarias, gorras, elaboración y diseño de multimediales y páginas web.

Estructuración y administración de spots publicitarios, publirreportajes para radio y televisión, videos institucionales y video clips.

Elaboración y evaluación de proyectos de inversión, estudios de mercado, campañas publicitarias, elaboración de planes de marketing, elaboración de presupuestos, estudios de reingeniería, encuestas, gestión de calidad, además organización y realización de eventos sociales, institucionales y promociones, capacitación, asesoría técnica en el ámbito del diseño gráfico y el marketing.

Para el cumplimiento de su objeto social, CYD publicidad podrá efectuar toda clase de actos y contratos, inclusive importaciones y exportaciones y constituir otras compañías, así como adquirir acciones o derechos a intervenir en aumento de capital de otras compañías.

1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.2.1 Análisis del Ambiente Interno

CYD Publicidad Cía. Ltda., es una empresa familiar y desde su creación en el 2005 la dirección y administración estuvo a cargo de una sola persona, por tal motivo no existe una estructura organizacional. A partir del 2010 se retoman las actividades que por algún tiempo quedaron en suspenso.

La empresa no cuenta con misión, visión, políticas y objetivos, debido a que su administración ha sido manejada de manera empírica.

Los recursos con los que cuenta al momento son: un taller semiequipado para la confección textil, un computador, impresora láser para la elaboración de artes y diseños.

No se han realizado aportes de capital a partir de su constitución, razón por la cual tampoco ha habido nuevas inversiones que puedan ser direccionadas para la compra de otro tipo de equipos que le hace falta a la empresa.

Al momento la empresa no cuenta con un equipo de colaboradores comprometidos con la compañía y que les guste la actividad desarrollada por la organización.

En cuanto a las condiciones ambientales se puede decir que la empresa cuenta con una infraestructura apta para desarrollar su actividad, suficiente luz, temperatura adecuada, áreas higiénicas debidamente construidas, cafetería, entre otros.

La comunicación de los socios es difusa, pues no hay la presencia permanente de cada uno de ellos como para poner en evidencia la problemática y tratar de buscar soluciones de corto y largo plazo.

Hay una falta de empoderamiento de los socios que no les permite aumentar la confianza de sus integrantes y por ende sus responsabilidades y compromisos con la organización.

En conclusión se puede decir que la empresa adolece de una política de manejo interno, ya que ha tenido una serie de conflictos como la falta de personal capacitado, una falta de pertenencia hacia la compañía, percepciones disparejas en cuanto a oportunidades de crecimiento, falta de comunicación interna y apertura de la comunicación entre los directivos y los colaboradores. No se detecta delegación en las funciones y sobre todo falta de una política de capacitación de la empresa, no sólo en temas de publicidad sino sobre todos los ámbitos a nivel organizacional.

Proveedores:

A través de este plan se incorporarán nuevos proveedores con los que desde un inicio se deben establecer buenas relaciones, especialmente con aquellos representantes de los medios digitales, con los medios tradicionales se estrecharán las relaciones puesto que algunos de ellos, en especial, los medios impresos han incorporado como productos adicionales sus páginas web.

Por otro lado, los restantes medios tradicionales tendrán que evaluar estrategias que les permitan aplacar la arremetida de los medios digitales, creando por ejemplo nuevos productos digitales, lo que le permitirá a la empresa ampliar su cartera de productos.

Competencia:

Actualmente ninguna de las agencias asociadas a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad ha incursionado mayoritariamente en una estrategia de diferenciación, especialmente ofreciendo nuevos medios y desarrollando el área Online, las otras agencias toman a los medios como una estrategia adicional a la estrategia mediática tradicional, y no lo ven como una nueva oportunidad de negocios, por lo que como empresa de publicidad se encuentra una ventaja que debe ser aprovechada. Existen agencias con un poder muy grande en el

mercado publicitario nacional que al detectar una nueva estrategia reaccionarán pero lo que se busca en el mediano plazo, es ser un proveedor de medios Online que constituiría una de las estrategias que le permitirían crecer a la empresa CYD Publicidad.

Clientes:

Obstruyen el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que muchas veces no aceptan la propuesta comercial que la compañía les ofrece, en este punto la negociación y la preparación de estrategias congruentes es fundamental al momento de llegar al cliente.

Clientes Internos, socios:

No todos los socios están comprometidos con el desempeño de la compañía, sin embargo se podría decir que hay socios que sin demostrar mucho afán por el plan estratégico tampoco se oponen al mismo, lo que se debería hacer es involucrarlos en los proyectos que se desarrollen y esperar su incorporación a las estrategias en base a los resultados logrados conforme se aplique el plan.

Clientes Internos, colaboradores:

La empresa no cuenta con personal suficiente y los pocos no tienen una cultura organizacional adecuada a un modelo de pensamiento de la publicidad tradicional, son pocos los miembros de la empresa que ven como una buena alternativa la creación de nuevos productos o la incursión hacia una nueva línea de negocios, sin embargo, una forma de lograr que los empleados cedan ante este plan es la capacitación constante sobre estos temas y el convencimiento de los directivos en cuanto a la necesidad que se tiene de diferenciarse del resto de agencias.

Investigación y Desarrollo:

La empresa tiene una gran deficiencia en esta área, puesto que no cuenta en realidad con una asignación de recursos específica para esta área, es así, que la

empresa no reporta desde su creación un desarrollo formal de nuevos servicio o innovación en los procesos, de hecho no cuenta la empresa con un manual de procesos de producción, ni de actividades. No existe tampoco una estrategia establecida en este campo. No se ha hecho un análisis de procesos que permita reducir, por ejemplo, los costos, o el mejoramiento o creación de nuevos servicios que permitan cobrar precios mayores.

Servicio al cliente:

No existe un área designada específicamente para el servicio al cliente, no existen procesos a seguir en el caso de existir una queja de algún cliente o proveedor, además no se cuenta con un registro histórico de actividades registradas con el cliente en cuanto al servicio, seguimiento, administración de cuentas y demás necesidades que tenga el cliente, el departamento no cuenta con un sistema mínimo de administración de cuentas ni administración de quejas que puedan tener lo clientes.

En definitiva como se mencionó, la empresa no cuenta con una infraestructura organizacional formal, todas sus actividades se han venido realizando de manera informal y con el empuje de unos cuantos socios de la compañía.

1.2.2 Análisis del Entorno

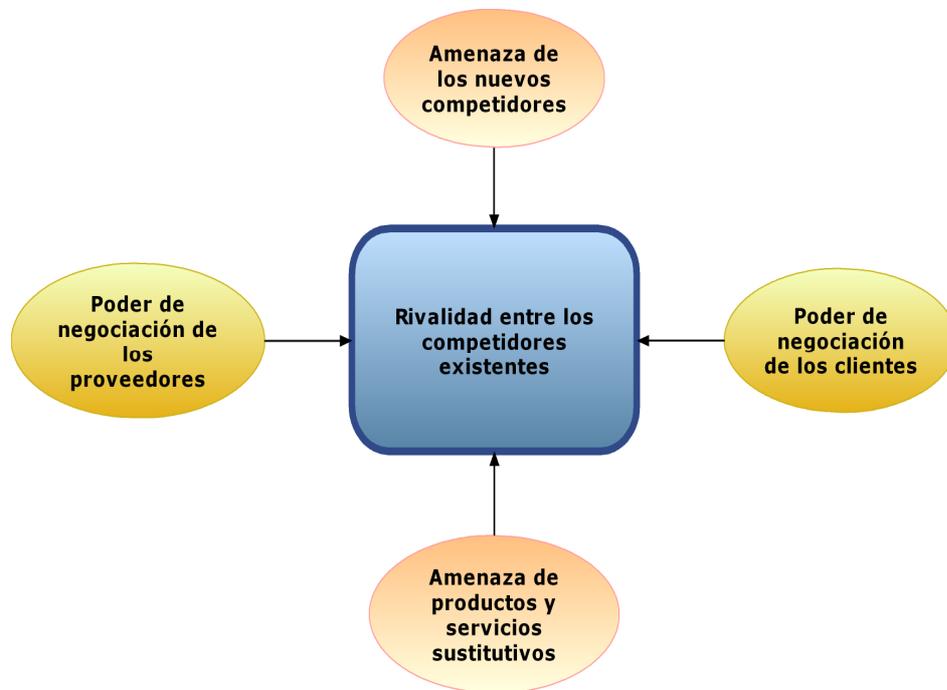
Es necesario estudiar el medio exterior a la empresa, su importancia viene caracterizada por los fuertes cambios dados en los últimos años, que han configurado un entorno competitivo, definido por un cambio estructural respecto a épocas recientes.

Microentorno:

Para iniciar el análisis externo se comenzará primeramente analizando el atractivo del entorno competitivo de esta industria, las empresas dentro de una misma industria cuentan con condiciones similares en función de las cuales actúan, según Michael Porter son cinco las fuerzas que se deben analizar, siendo estas: la competencia actual, los posibles competidores, los sustitutos, los clientes, los proveedores; es el análisis de estas fuerzas lo que permite

establecer la posición actual de CYD Publicidad en el sector industrial específicamente en el microambiente.

Gráfico No. 1: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: SALAZAR, Francisco, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, página 43
Elaboración: Ximena Escobar

Competidores en el sector Industrial:

En este punto es necesario analizar a todas aquellas empresas que están dentro de la industria, existe un gremio que agrupa a las agencias de publicidad que es la Asociación de Agencias de Publicidad del Ecuador, sin embargo, no es un gremio que obliga a todas las empresas existentes de publicidad a ser parte de ellas y los medios tampoco exigen a las agencias que sean parte de este gremio para reconocerlas.

Tabla No 1: Ranking general de agencias

RANKING GENERAL DE AGENCIAS ESTIMADO DE INVERSIÓN REAL ENERO A DICIEMBRE DEL 2010			
AGENCIAS		TOTAL	
		INVERSIÓN ESTIMADA	%
	TODOS	300.062.154	100,00%
1	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	28.295.911	9,43%
2	RIVAS & HERRERA/YOUNG & RUBICAM	25.670.755	8,56%
3	MCCANN ERICKSON	21.261.239	7,09%
4	GARWICH	20.238.922	6,74%
5	QUALITAT	15.449.582	5,15%
6	DEMARURI	14.570.313	4,86%
7	PUBLICITAS	13.978.128	4,66%
8	TACTICA	12.696.474	4,23%
9	MARK PLAN	7.919.478	2,64%
10	DELTA	6.875.214	2,29%
11	CREACIONAL D'ARCY	6.160.843	2,05%
12	SALTIVERY/OGILVY	4.655.036	1,55%
13	KOENIG & PARTNERS PUBLICIDAD	4.142.704	1,38%
14	VIP PUBLICIDAD	3.815.190	1,27%
15	FCB/ARTEFILME	3.401.913	1,13%
16	VERITAS	3.159.047	1,05%
17	SERVICIO DE PUBLICIDAD INTEGRAL	3.045.041	1,01%
18	PUBLIGRATA	2.084.324	0,69%
19	LA FACULTAD	1.536.246	0,51%
20	LAUTREC	1.328.747	0,44%
21	OTROS	99.777.048	33,25%

Fuente: IBOPE TIME (2010)

Elaboración: Ximena Escobar

Según la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP) existen 31 empresas afiliadas a este gremio, sin embargo, no todas las empresas dedicadas a la comunicación y a la publicidad pertenecen a la AEAP, pero si se reconoce que las más importantes están agremiadas como se puede confirmar con fuentes de IBOPE TIME que coincide con este análisis. Por otro lado, según fuente de la Superintendencia de Compañía se registran 348 empresas cuya actividad principal registrado en sus estatutos es la Publicidad, clasificadas en su base de datos de la siguiente forma K: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER; K7430: PUBLICIDAD.

Del total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías apenas una pequeña parte, la mayoría agremiadas en la AEAP, están calificadas por los principales medios de comunicación del país, en este sentido, entonces, hay que destacar que no todas las empresas que se registran en la Superintendencia de Compañías como Agencias de Publicidad tienen actividades de negociación con los medios de comunicación. Según IBOPE TIME (**Tabla No. 1**) se puede ver que son 20 las agencias que tienen una importante participación en el mercado; el resto “otras empresas” están conformadas por un sinnúmero de empresas medianas y pequeñas existentes en el mercado ecuatoriano y que representan el 33.25% de la inversión real del gremio.

Competidores Potenciales:

Los competidores potenciales se los define a través del análisis de las barreras de entrada y de salida para la industria de la publicidad. Ingresar al gremio reconocido de los medios de comunicación no es fácil, sin embargo, se debe analizar cada uno de los medios, el ser reconocidos por los principales medios y los más reconocidos es lo más difícil, pero no todos plantean estas barreras de entrada, la mayoría de los radios reconocen casi a la totalidad de agencias, los medios impresos establecen ciertas reglas para esta calificación, pero los más exigentes son El Comercio y El Universo; lo que tiene que ver con canales de televisión establecen barreras de entrada muchos grandes especialmente Ecuavisa que es el medio televisivo con mayor poder.

En cuanto a la inversión tecnológica de una Agencia de Publicidad tiene que ver con el nivel de facturación que tenga inicialmente, en realidad no es un limitante de ingreso a la industria, una empresa que pretenda entrar en este negocio debe contar con capital de trabajo que le permita financiar las actividades de comunicación de su cliente puesto que los medios más grandes y los más utilizados exigen prepago independiente del tamaño de la agencia o de la inversión en el medio.

A pesar de lo analizado se puede concluir que ha existido un fenómeno de creación de agencias en los últimos diez años según un informe de IBOPE TIME existen más de 100 agencias que no pertenecen a la AEAP, concluyendo que el

negocio se torna menos rentable por la cantidad de posibles competidores que se incorporarán en los próximos años.

Sustitutos:

Cuando más productos sustitutos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, o servicio intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficio y atractivo del sector.

Se ha detectado un fenómeno que es la existencia de muchos talleres de diseño por los que optan actualmente muchas de las marcas en el Ecuador, este fenómeno se da por la rapidez de respuesta con la que cuentan los clientes al momento de desarrollar campañas publicitarias pequeñas y rápidas. Por otro lado actualmente muchas productoras han incursionado en el mundo de la publicidad, puesto que una vez realizada la producción de un comercial televisivo, por ejemplo, optan por desarrollar desde la estrategia comunicacional hasta el manejo de los medios. Las imprentas también han incursionado en este tema. Muchos proveedores, entonces, suplantán la necesidad de un cliente en el asesoramiento publicitario por lo antes mencionado.

Proveedores:

El mercado publicitario cuenta con una gran cantidad de proveedores tanto en televisión, radio, prensa, revistas, vallas y proveedores adicionales como productoras, imprentas, entre otras. Hay que destacar dos categorías de proveedores, aquellos que tienen un gran poder y aquellos que por no tener un gran impacto publicitario no lo tienen, por ejemplo en televisión tienen un gran poder Ecuavisa y Teleamazonas por el alto impacto que tienen y la gran demanda que las marcas tienen por su programación, en prensa es el caso de El Comercio, El Universo, El Expreso, El Extra, El Tiempo, el resto de medios impresos en este segmento no tienen un gran poder de negociación. Las radios son las que menor poder de negociación tienen por la existencia excesiva de éstas en el mercado. En revistas se da un fenómeno muy parecido que el de radios, sin embargo, existen revistas que tienen un fuerte poder de negociación,

entre ellas Vistazo, Hogar, Estadio. Las empresas de vallas tienen un poder de negociación mediano al ser un medio demandado pero consciente de que las marcas no requieren definitivamente de ellas para comunicar. Los proveedores externos existen muchos por lo que el poder de negociación de ellos es bajo.

Clientes:

Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrado, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado.

Según un informe de IBOPE TIME existen un poco más de 13.000 anunciantes (Cuadro No.) en el país, de éstos casi el 80% del total de la inversión la tienen menos del 3% del total de inversionistas, y el restante 97% de anunciantes tienen apenas el 21% del total de inversión en publicidad.

Tabla No 2: Anunciantes por monto de inversión

ANUNCIANTES POR MONTO DE 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	2 80	2,07%	66.784.629,00	21,69%
1 a 99.999	1 3.128	97,29%	65.349.567,00	21,23%
TOTAL	1 3.494		307.853.155,90	

Fuente: IBOPE TIME (2010)
Elaboración: Ximena Escobar

Los principales anunciantes en el país se observa en el siguiente cuadro:

Tabla No 3: Principales anunciantes en el país

20 PRINCIPALES ANUNCIANTES EN EL PAÍS			
No.	CLIENTE	INVERSIÓN	%
1	Gobierno Nacional	17.164.571	5,72%
2	Unilever Andina Jabonería Nacional	12.161.710	4,05%
3	Conecel	11.883.883	3,96%
4	Otecel	10.547.966	3,52%
5	Colgate Palmolive del Ecuador	5.892.386	1,96%
6	Johnson & Johnson	5.567.831	1,86%
7	General Motors	4.350.785	1,45%
8	Municipio de Guayaquil	3.896.337	1,30%
9	Procter & Gamble	3.829.607	1,28%
10	Importadora El Rosado	3.558.573	1,19%
11	Distrito metropolitano de Quito	3.304.021	1,10%
12	Alicorp	3.095.877	1,03%
13	Nestlé del Ecuador	2.840.280	0,95%
14	Boehringer Ingelheim del Ecuador	2.828.012	0,94%
15	Lotería Nacional	2.809.227	0,94%
16	Quala	2.654.434	0,88%
17	Prod. Familia Sancela del Ecuador	2.349.228	0,78%
18	Industrias TIA S. A.	2.295.226	0,76%
19	Bayer del Ecuador S. A.	2.245.956	0,75%
20	Banco del Pichincha	2.209.320	0,74%
	TOTAL	105.485.231	35,15%

Fuente: IBOPE TIME (2010)

Elaboración: Ximena Escobar

Por otro lado se observa que los 20 principales anunciantes reportan el 35% del total de inversión publicitaria, el principal inversionista publicitario en la actualidad es el Gobierno Nacional, siguiéndole marcas privadas, en su mayoría internacionales y cuyas marcas son manejadas por agencias que tienen representación internacional.

Existe además (**Tabla No. 4**) un gran porcentaje de anunciantes (25%) que no trabajan con una agencia de publicidad, el restante 75% tiene y trabaja con una agencia de publicidad establecida en el país, tanto nacionales como internacionales, o nacionales con una representación internacional.

Es importante destacar que no todos los anunciantes en el Ecuador tienen agencia (**Tabla No. 4**), lo que abre una oportunidad interesante para trabajar con ellos, el 75% de anunciantes cuentan con una agencia, por otro lado el restante 25% no tienen o cuentan con este respaldo.

Tabla No 4: Anunciantes con y sin agencia

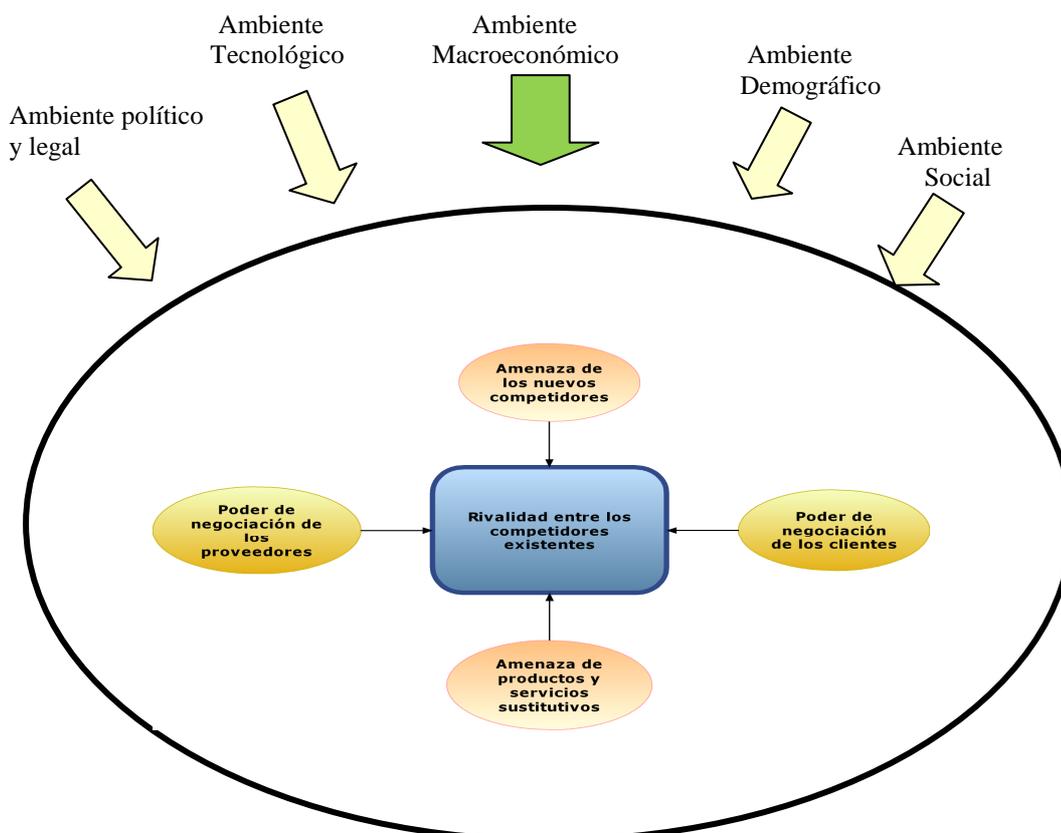
ANUNCIANTES CON Y SIN AGENCIA		
	INVERSIÓN	%
SIN AGENCIA	78.058.953	25,36%
CON AGENCIA	229.794.203	74,64%

Fuente: IBOPE TIME (2010)

Elaboración: Ximena Escobar

Macroentorno:

Gráfico No. 2: Macroentorno



Fuente: SALAZAR Francisco, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, página 43

Elaboración: Ximena Escobar

El análisis de Macroentorno (**Gráfico No.2**) implica una revisión general de varios factores entre ellos el lado Político – Legal puesto que es el Estado el que interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y los mercados financieros; por otro lado es importante analizar la Economía del país, que es la forma en que la sociedad se inserta en la repartición de bienes y servicios que la economía ofrece; es importante analizar el tamaño del mercado las distintas variables macroeconómicas que afectan este desarrollo, entre otras.

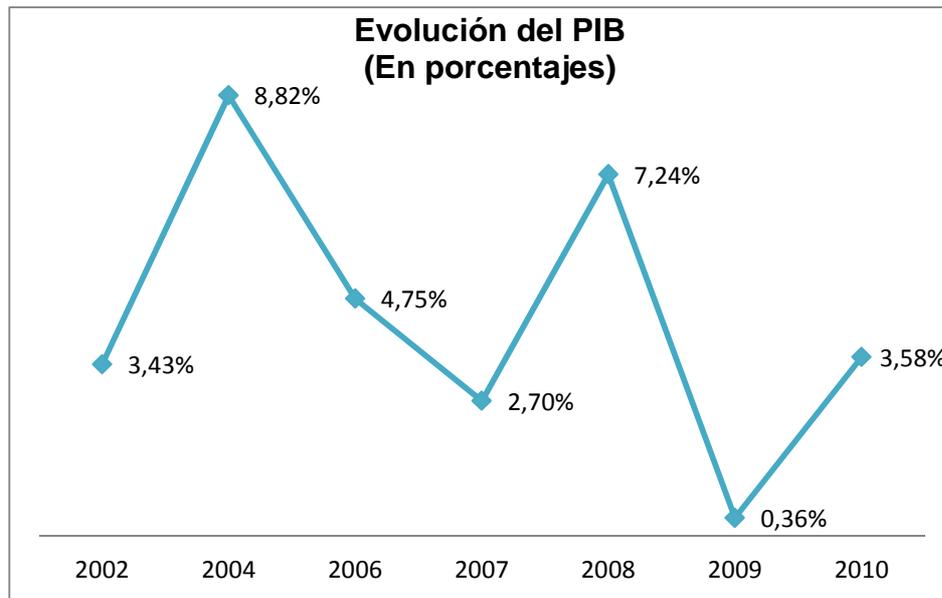
Este análisis permite asentarse sobre una realidad, esa realidad del país, donde la empresa no tiene dominio pero que al conocer su tendencia puede hacer de esta situación, una situación manejable.

Ambiente Macroeconómico:

Producto Interno Bruto (PIB)

De acuerdo a cifras revisadas del Banco Central del Ecuador (BCE) (**Gráfico No, 3**), la economía ecuatoriana creció al 2.7% en el año 2007 (el ritmo más bajo de América latina) y el 7.24% en el 2008. Este dinamismo estaría basado esencialmente en una fuerte expansión fiscal, tanto en gasto corriente como de capital, para el segundo trimestre del 2008, con importantes crecimientos de los sectores de suministro de electricidad y agua (25.6%), construcción (21.3%) y administración pública y defensa (19.7%) y finalmente en el segundo semestre del 2008 por los altos precios internacionales alcanzados del barril de petróleo. Para el año 2009, la caída del PIB es evidente 0.36% en comparación con la del año anterior. Estas cifras representan el deterioro paulatino que ha sufrido la economía ecuatoriana por efectos de la caída del precio del barril de crudo de ese año, principal exportable del país y la crisis financiera mundial. En 2010 el PIB fue del 3.58% inferior al que se había pronosticado, preveía un mayor dinamismo en la inversión pública sobre todo en petróleo e infraestructura. Para el 2011 las autoridades económicas proyectan un crecimiento del PIB del 5% debido a los elevados precios del petróleo crudo en el mercado internacional.

Gráfico No. 3: Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ximena Escobar

Inflación:

Al ser un país dolarizado, el Ecuador ha visto su moneda fluctuar de acuerdo a la posición relativa de las monedas de sus socios comerciales frente al dólar. De acuerdo a datos de la Cepal en su informe económico del 2006 (**Gráfico No. 4**), se observa que el incremento de la inflación en este año fue del 2.8%, esto se explica por el hecho de que durante el año, ocurrieron fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la inflación. Entre las razones específicas se señala el incremento de las remuneraciones unificadas que provocó un aumento de la demanda agregada; de igual manera la devolución de los fondos de reserva y el aumento de los precios de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como la costa.

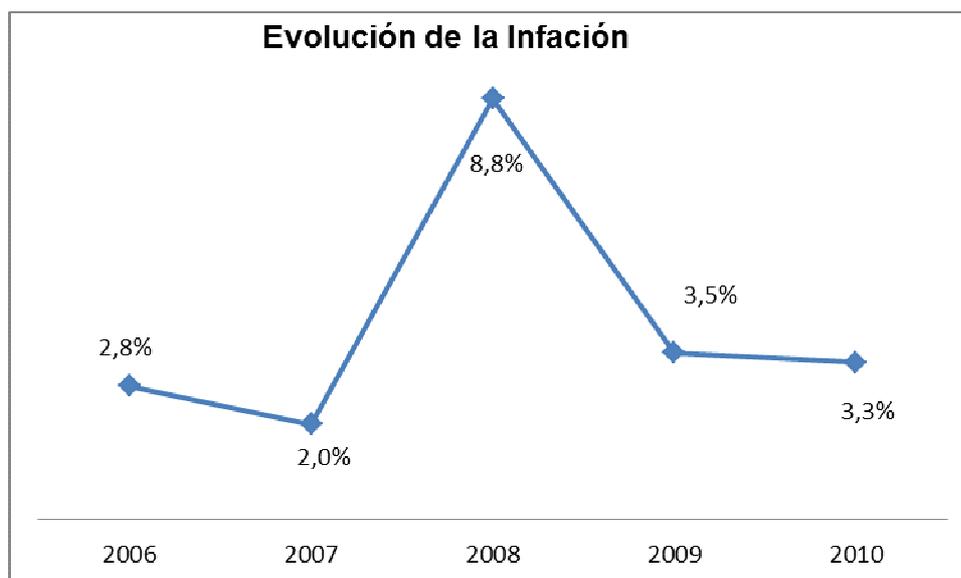
El 2008 fue uno de los períodos con mayor tasa de inflación al situarse en 8.8% generando impactos muy fuertes en la gran mayoría de la economía del país. Debido a la gran crisis del sistema capitalista muy superior a la gran depresión de los años treinta. Sin embargo para el tercer trimestre del año 2009 la crisis se desaceleró y este indicador alcanzó el 3.5% anual, lo que presagiaba una recuperación.

Como se puede apreciar en el gráfico, en los meses de julio a octubre del 2009 el nivel de la inflación en el Ecuador continuó disminuyendo, ubicándose en el 3,33% al mes de diciembre.

Como se ha podido resumir en la explicación del proceso inflacionario que ha venido asumiendo el país existe variados criterios; a pesar de ello, la realidad nos lleva a vivir día a día con este problema que al acelerarse puede causar serios malestares en la mayoría de los agentes económicos. Se espera que la política económica del gobierno actual genere buenos resultados en el control de la inflación.

Se espera que el 2011 sea un año estable y que el nivel de inflación ecuatoriano esté entre los más bajos de la región, por debajo de Argentina y Uruguay además de otros países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Gráfico No. 4: Evolución de la Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ximena Escobar

Ambiente político y legal:

El país a partir del año de 1997 ha tenido una serie de conflictos de tipo político, al punto de que en apenas 13 años cuenta con más de 8 presidentes, esto ha hecho del Ecuador un país con amplio margen de inseguridad e incertidumbre política, sin embargo, a pesar de este fenómeno el país ha sabido reponerse y salir adelante. El actual presidente ecuatoriano, fue elegido en el año 2007 y reelegido en el 2009, luego de haber a través de la Asamblea Nacional Constituyente, logrado un nuevo texto constitucional, que a decir de sus detractores políticos está hecho a la medida para que él haga de las “suyas”. Por otro lado el actual Secretario de la Administración, reconocido publicista maneja toda la comunicación del Estado, esto ha hecho que apenas un grupo de agencias, en su mayoría, miembros del directorio de la AEAP, sean quienes manejen la publicidad del Gobierno Nacional, tomado en cuenta que este es el mayor facturador en publicidad.

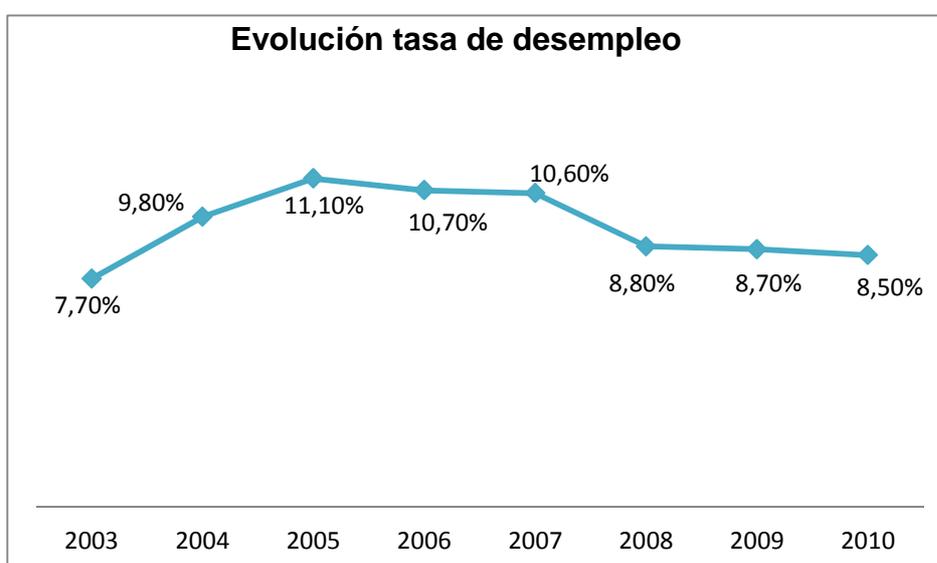
Jurídicamente el país no ha evolucionado, la incertidumbre jurídica conjuntamente con la incertidumbre política ha hecho que la inversión extranjera no repunte en el país en los 2 últimos años, no se puede decir que se cuente con un sistema jurídico que garantice el normal desenvolvimiento jurídico del país. La calificación del Ecuador como uno de los países más corruptos de América Latina por parte de Transparencia Internacional, refleja sin duda un problema que proviene del funcionamiento del Estado y la sociedad ecuatoriana. El Ecuador sigue entre los países más corruptos del mundo, se encuentra en el puesto 138, con igual calificación que Venezuela, solamente mejor que Haití en América Latina y el Caribe.

El fenómeno corrupción debilita el sistema democrático y atenta a la distribución equitativa de la riqueza de las naciones llevando a millones de personas a la pobreza, lo que ha hecho que a pesar de que con las intenciones que tiene el actual presidente con su “revolución ciudadana” no logre esta distribución equitativa y por el contrario lo que ha logrado es una polarización de la sociedad ecuatoriana entre pobres y “pelucones”.

Ambiente Social:

En Diciembre del año 2006 la tasa de desempleo (**Gráfico No 5.**) se ubicó en el 10.70%, tasa que informa el INEC a través del boletín estadístico del BCE; para el 2007 esta tasa es del 10.60%, lo que muestra un alto porcentaje de desempleo, pudiendo darse esto por consecuencia de la crisis mundial. Por otro lado se aprecia que a partir del 2008 estas tasas comienzan a descender.

Gráfico No. 5: Evolución tasa de desempleo



Fuente: INEC
Elaboración: Ximena Escobar

La tasa más alta de desempleo durante la última década corresponde a los años 2005, 2006 y 2007 con el 11.10%, 10.70% y 10.60% respectivamente. Es a partir del año 2008 cuándo esta comienza a reducirse hasta alcanzar en el 2010 el 8.50%. Según analistas como es el caso del ex asambleísta Alberto Acosta, el manejo de la política económica anticíclica ha permitido reducir el impacto de la crisis internacional sobre el empleo. Aun así, la cifra es preocupante pues equivale a unos 400.000 desempleados. Sin embargo, el índice del Ecuador es mejor frente a otros países como Chile, donde se cerró el 2010 con una tasa del 11%, o en Colombia con un 14%.

1.3 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta administrativa se la va a aplicar a la situación actual de CYD Publicidad, para así poder aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como determinar las debilidades y amenazas que tiene ésta, y poder establecer acciones que permita el mejor funcionamiento.

1.3.1 Fortalezas

1. Renovación de equipos para mejorar los procesos.
2. Área de comercialización, responsable y comprometido con las necesidades de los clientes.
3. Actitud entusiasta del departamento creativo.
4. Alto nivel de conocimiento sobre medios y buen poder de negociación.
5. Eventos de integración con el personal.
6. Espíritu emprendedor con ganas de salir adelante.

1.3.2 Debilidades

1. La empresa no cuenta con una infraestructura organizacional formal.
2. No cuenta con políticas, procedimientos, ni una unidad de Investigación y desarrollo.
3. Deficiente capacitación.
4. Falta de comunicación.
5. No cuenta con un Plan de Gestión Comercial.
6. No tiene un sistema informático integrado.
7. No dispone de una información contable para la toma de decisiones.

1.3.3 Oportunidades

1. Existe un extenso mercado publicitario con más de 14.000 anunciantes.
2. Hay un 25% de inversión que no tienen una agencia de publicidad.
3. Existe cierta estabilidad política.
4. Estabilización de la inflación.
5. PIB al alza.
6. Posibilidad de hacer Alianzas estratégicas con otras empresas.

1.3.4 Amenazas

1. Capacidad de negociación de las grandes agencias dejan de lado a las pequeñas.
2. El Gobierno nacional es manejado por un grupo de agencias privilegiadas.
3. Más del 80% de los 20 principales anunciantes cuenta con su agencia de publicidad.
4. Inestabilidad económica nacional e internacional.
5. Restricciones crediticias de la banca al sector productivo por inestabilidad política y económica del país.

1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos para CYD Publicidad, en la que se ha escogido las variables de mayor impacto que afectan su gestión, tanto en forma positiva como negativa.

Tabla N° 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa
CYD Publicidad

No.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Renovación de equipos para mejorar los procesos.	0,21	4	0,84
2	Área de comercialización responsable y comprometida con las necesidades de los clientes.	0,17	3	0,51
3	Actitud entusiasta del departamento creativo.	0,15	3	0,45
4	Alto conocimiento sobre medios y buen poder de negociación.	0,24	4	0,96
5	Eventos de integración con el personal.	0,13	3	0,39
6	Espíritu emprendedor de los dueños con ganas de salir adelante.	0,10	3	0,30
TOTAL		1,00	20,00	3,45
DEBILIDADES				
1	La empresa no cuenta con una infraestructura organizacional formal.	0,09	2	0,18
2	No cuenta con políticas, procedimientos, ni una unidad de investigación y desarrollo.	0,19	1	0,19
3	Tiene una deficiente capacitación.	0,14	2	0,28
4	Existe una falta de comunicación a nivel de socios y empleados	0,18	1	0,18
5	No cuenta con un Plan de Gestión Comercial.	0,16	1	0,16
6	No tiene un sistema informático integrado.	0,13	2	0,26
7	No disponen de una información contable para la toma de decisiones.	0,11	2	0,22
TOTAL		1,00	11	1,47

Fuente: Estudio de Campo

Elaboración: Ximena Escobar

Tabla Nº 6: Matriz de Evaluación del Factor Externo de la empresa CYD Publicidad

No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Existe un extenso mercado con más de 14.000 anunciantes.	0,22	4	0,88
2	Hay un 25% de inversión que no tienen una agencia de publicidad.	0,13	2	0,26
3	Existe cierta estabilidad política.	0,16	3	0,48
4	Hay estabilización de la inflación.	0,17	3	0,51
5	PIB (2011) al alza	0,18	3	0,54
6	Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas.	0,14	3	0,42
TOTAL		1,00	18	3,09
AMENAZAS				
1	Capacidad de negociación de las grandes empresas dejan a un lado a las pequeñas.	0,26	4	1,04
2	El Gobierno Nacional es manejado por un grupo de agencias privilegiadas.	0,23	3	0,69
3	Más del 80% de los 20 principales anunciantes cuentan con su agencia de publicidad.	0,14	2	0,28
4	Inestabilidad económica nacional e internacional	0,20	3	0,60
5	Restricciones crediticias de la banca al sector productivo por inestabilidad política y económica.	0,17	2	0,34
TOTAL		1,00	14	2,95

Fuente: Estudio de Campo

Elaboración: Ximena Escobar

En la siguiente **Tabla No. 7** se va a resumir los resultados obtenidos en las matrices de evaluación de los elementos tanto internos como externos el cual nos va indicar el desarrollo de la empresa; si la variable interna, es decir la diferencia de fortalezas y debilidades es mayor que la variable externa o sea la diferencia entre oportunidades y amenazas, significa que la gestión dependerá de la empresa, caso contrario si la variable externa es mayor significa que depende de las condiciones económicas, políticas y sociales del país.

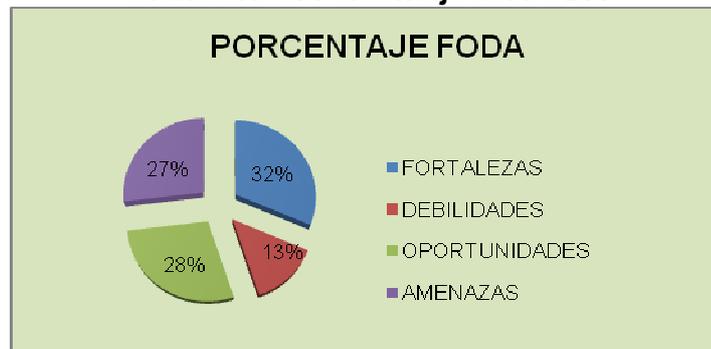
VARIABLES EN FUNCIÓN DEL FODA

Tabla N° 7: Resumen del resultado obtenido en la Matriz de Evaluación del Factor Interno y Externo

FODA	TOTAL PONDERADO	VARIABLE INTERNA	VARIABLE EXTERNA
FORTALEZAS	3,45	F - D 3,45 - 1,45 = 1,98	O-A 3,09 - 2,95 = 0,14
DEBILIDADES	1,47		
OPORTUNIDADES	3,09		
AMENAZAS	2,95		

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Ximena Escobar

Gráfico N° 6: Porcentaje del FODA



Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Ximena Escobar

Estos resultados indican que las **variables internas 1.98** son mayores que las **variables externas 0.14**, por lo tanto significa que la gestión de la empresa CYD Publicidad depende de sí misma.

Lo que significa que en este momento la compañía no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno dispone. La empresa tiene grandes deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como de sus debilidades, por otro lado CYD Publicidad no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado. Frente a este resultado, la empresa debe ponerse a trabajar para aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno externo, contrarrestando las amenazas.

1.4 Estrategias para la empresa CYD Publicidad

Una vez que se han identificado los factores internos y externos de la empresa CYD Publicidad, se va a proponer las diferentes estrategias mediante el análisis de la matriz FODA, la cual muestra las diferentes relaciones existentes entre los diferentes factores.

Esta situación se la puede observar en la siguiente matriz:

Tabla No. 8: Matriz FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un extenso mercado con más de 14.000 anunciantes. 2. Hay un 25% de inversión que no tienen una agencia de publicidad. 3. Existe cierta estabilidad política. 4. Hay estabilización de la inflación. 5. PIB (2011) al alza 6. Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas.
FACTORES EXTERNOS			
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
1. Renovación de equipos para mejorar los procesos.	1. Aprovechar los recursos existentes de la empresa y del mercado para crear productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes. (F1-2 y O1-2-6)		
2. Área de comercialización responsable y comprometida con las necesidades de los clientes.	2. Rediseñar el Manual de Funciones incorporando políticas y procedimientos que busquen la integración y desarrollo laboral, el logro de alianzas estratégicas y la obtención de mayores ingresos (F3-4-5 y O3-4-6)	1, Establecer nuevos planes de producción publicitaria que permitan cumplir con las cantidades y plazos previstos para la elaboración de los productos (F4,5 Y A 2, 4	
3. Actitud entusiasta del departamento creativo.	3. Mantener la optimización de recursos en la elaboración de productos nuevos y tradicionales. (F6 y O5-6)		
4. Alto conocimiento sobre medios y buen poder de negociación.			
5. Eventos de integración con el personal.			
6. Espíritu emprendedor de los dueños con ganas de salir adelante.			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
1. La empresa no cuenta con una infraestructura organizacional formal.	1. Impulsar la producción mediante la aplicación de nuevas tecnologías que permitan un control eficiente y productos de alta calidad. (D1 y O1)	1. Adquirir un paquete informático e implementar un adecuado apoyo logístico mediante la administración correcta del presupuesto asignado para el periodo. (D1-4 y A1)	
2. No cuenta con políticas, procedimientos, ni una unidad de investigación y desarrollo.	2. Establecer políticas y procedimientos claros, capacitar al personal a liderar nuevos mercados, promoviendo la innovación de productos que generen mayores ingresos por la venta de servicios y productos publicitarios. (D2,6,7 y O4)	2. Complementar el proyecto de creación de la empresa mediante la estructuración de un presupuesto adecuado, evitando retrasos en la entrega de materiales para la producción publicitaria que impide su penetración en el mercado. (D1,2 y A2-3)	
3. Tiene una deficiente capacitación.	3. Implementar infraestructura contable para registrar movimientos económicos de la empresa, información que permitirá tomar decisiones acertadas (D3-4-5-6 y O3-6)	3. Implementar una infraestructura contable y llevar los balances financieros, información que servirá para la toma oportuna y adecuada de las mejores decisiones. (D3,4,5 yA5)	
4. Existe una falta de comunicación a nivel de socios y empleados			
5. No cuenta con un Plan de Gestión Comercial.			
6. No tiene un sistema informático integrado.			
7. No disponen de una información contable para la toma de decisiones.			

CAPÍTULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CYD PUBLICIDAD

Es importante que la empresa cuente con una dirección en función del cual debe seguir sus actividades, así como el ser humano la organización requiere identificar cuál es la misión para la que fue creada, porqué razón existe, identificar la razón de ser de esta organización, por otro lado es importante definir cómo se ve la empresa en un futuro, hacia dónde está caminando y cuáles son los valores que guiarán este rumbo, sobre los cuales todo los integrantes de la empresa buscarán cumplir con esta filosofía organizacional.

Según el análisis realizado, CYD Publicidad no cuenta con una filosofía organizacional, en definitiva no cuenta con una misión, ni con una visión menos aún con valores corporativos, en este sentido el personal no cuenta con un referente que guie sus actividades. Por lo cual se propone:

2.1 MISIÓN

MISIÓN

Satisfacer las expectativas de los clientes incorporando creatividad y funcionalidad a todo el portafolio de servicios, para así brindar soluciones inteligentes a necesidades específicas, con toda la experiencia, responsabilidad, y competitividad que caracteriza a la organización

2.2 VISIÓN

VISIÓN

Posicionarse como la empresa líder en pensar y hacer una publicidad efectiva para PYMES, de igual forma incursionar en nuevos mercados a un término no superior a 5 años para colocar el ingenio de los socios a la altura de los mercados más exigentes.

2.3 POLÍTICAS

- Crear un ambiente de trabajo alentador y positivo.
- Transmitir y aplicar la misión, visión, objetivos y valores de manera colectiva para saber hacia dónde vamos.
- Realizar el aseo de las instalaciones o áreas de trabajo por lo menos una vez a la semana.
- Estar siempre dispuesto a participar en reuniones de trabajo ya sea con los directivos o compañeros de la empresa, estas reuniones serán previamente comunicadas.
- Las personas responsables de pedir el material deberán hacerlo de manera anticipada para prever de todos los insumos a tiempo.
- El desarrollo del personal en su área de trabajo, será permanentemente evaluado. El resultado o rendimiento será exigido en forma ascendente, deberá ser superior a los niveles mínimos razonables para cada función, tarea o actividad.
- Concientizar al personal en la utilización del material, evitando de esta manera se genere desperdicios a nivel de toda la empresa.

- La persona que haga la entrega de un trabajo o servicio que se realice deberá hacer firmar una Acta de Entrega y ser cordial en todo momento con los clientes.
- El personal tanto administrativo como operativo serán evaluados de manera trimestral por su jefe inmediato, para corregir falencias presentes y que puedan ser corregidas a tiempo.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

Así como las personas tienen valores que guían su conducta y que permiten desenvolverse normalmente en la sociedad, las empresas también necesitan definir estos valores, mismos que establecerán el comportamiento de los individuos que conforman ésta, los valores corporativos serán aquellos que permiten a los miembros de la empresa su correcto y normal desempeño a la vez que establecen las normas para cumplir con la misión de la empresa.

“Los valores de una empresa definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión de las metas de la organización. Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.”¹

Los valores establecidos para que las actividades de CYD Publicidad se guíen y se orienten de mejor manera son:

- **Pasión por la Excelencia:** Se asume el compromiso y se proponen alcanzar los más altos estándares de excelencia.
- **Innovar para los Clientes:** Se busca de manera inexorable nuevas formas de agradar a los clientes externos.

¹ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración Estratégica un enfoque integrado, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004, p. 15.

- Siempre Puntualidad: Vista como un factor de respeto a todos los compañeros, clientes y proveedores;
- “Empowerment” a las Personas: Se da a las personas el espacio que necesitan para hacer su aporte y crecer;
- Prosperar mediante la diversidad: La diversidad enriquece la colaboración y mejora las soluciones.

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Establecida la filosofía corporativa de la empresa a través de la misión, visión y valores corporativos, los directivos de la empresa pueden establecer los objetivos estratégicos que buscan plasmar la filosofía, estos objetivos estratégicos deben ser planteados pero también y no menos importante compartidos con los colaboradores de la empresa, de tal forma que los objetivos sean participados por todos y que a través de esta comunicación exista el compromiso interno de cumplirlos.

Los objetivos organizacionales a largo plazo se basan en la misión y visión de CYD Publicidad, se detalla a continuación los siguientes:

- Ser una empresa líder en el mercado nacional.
- Cubrir los requerimientos de los clientes para una mejor satisfacción.
- Contar con un personal profesional y especializado dentro del sector publicitario.
- Poseer herramientas y equipos con tecnología de punta para facilitar el proceso productivo.
- Realizar los trabajos y servicios con calidad y sin afectar al medio ambiente.
- Optimizar el tiempo de entrega de los productos y servicios.
- Realizar un manual de funciones para todo el personal.
- Delegar funciones y responsabilidades a cada integrante de la empresa.
- Buscar nuevos nichos de mercado.
- Capacitar al personal que integra la empresa.

2.6 ESTRATEGIAS

A continuación se plantean las siguientes estrategias organizacionales para las cuales se establecerán las políticas correspondientes para su implementación:

ESTRATEGIA 1

Establecer políticas y procedimientos departamentales y empresariales.

Políticas de apoyo:

1. A partir de la aprobación del presente plan, los departamentos tendrán un plazo de 120 días para desarrollar sus políticas departamentales;
2. A partir de la aprobación del presente plan, los departamentos tendrán un plazo de 120 días para desarrollar el manual de procedimientos departamentales;
3. La directiva designará a 3 personas para que desarrollen las políticas empresariales y el manual de procedimientos empresariales en el plazo de 120 días a partir de la aprobación del presente plan;
4. Todos los departamentos contarán con una persona natural o jurídica especializada en desarrollo de políticas y procedimientos;
5. Todos los departamentos deberán presentar un informe semanal del avance de la estrategia;

ESTRATEGIA 2

Crear nuevos productos para ofrecer al mercado.

Políticas de apoyo:

1. Se establecerán reuniones periódicas entre los jefes de área para analizar la creación de nuevos productos;
2. El departamento comercial conjuntamente con el estratega analizarán la viabilidad del proyecto;
3. De ser factible el estratega desarrollará el producto y el departamento comercial desarrollará las políticas comerciales para la comercialización del mismo.

ESTRATEGIA 3

Crear la línea de negocios Online.

Políticas de apoyo:

1. Designar o contratar a la persona que liderará este proyecto;
2. Asignar un equipo de trabajo que estará conformado por: el líder del grupo, un planificador de medios y un encargado de creatividad;
3. Establecer un cronograma de actividades para la implementación de esta nueva línea de negocio en la agencia, en donde se incluirán actividades a realizarse y el cronograma de capacitación;
4. Organizar conjuntamente con alguna institución de educación superior de prestigio un seminario de Marketing Online, buscando impulsar el conocimiento de los profesionales en este tema.

ESTRATEGIA 4

Integrar el sistema informático a todas las áreas de la empresa.

Políticas de apoyo:

1. A partir de la aprobación del presente plan se deberá evaluar el sistema informático actual conjuntamente entre el jefe de sistemas y los jefes departamentales, detectando falencias y carencias; para incorporar al sistema herramientas específicas para cada departamento.
2. Logrado el punto 1 se instalará el nuevo sistema informático en todas las computadoras del personal de la compañía;
3. Se organizarán jornadas de capacitación por departamento para la efectiva utilización del sistema integral;

ESTRATEGIA 5

Cambio de imagen de la Agencia (renovación, imagen, experiencia).

Políticas de apoyo:

1. A partir de la aprobación del presente plan, se debe buscar un nuevo nombre para la agencia y establecer un nuevo diseño corporativo con la elaboración de su respectivo manual;
2. Buscar una alianza estratégica con alguna firma internacional, pretendiendo mejorar la imagen de la agencia en el mercado nacional;
3. Establecer jornadas de participación en esta estrategia con todo el personal de la empresa.

ESTRATEGIA 6

Integrar nuevas herramientas de Análisis al Departamento de Medios.

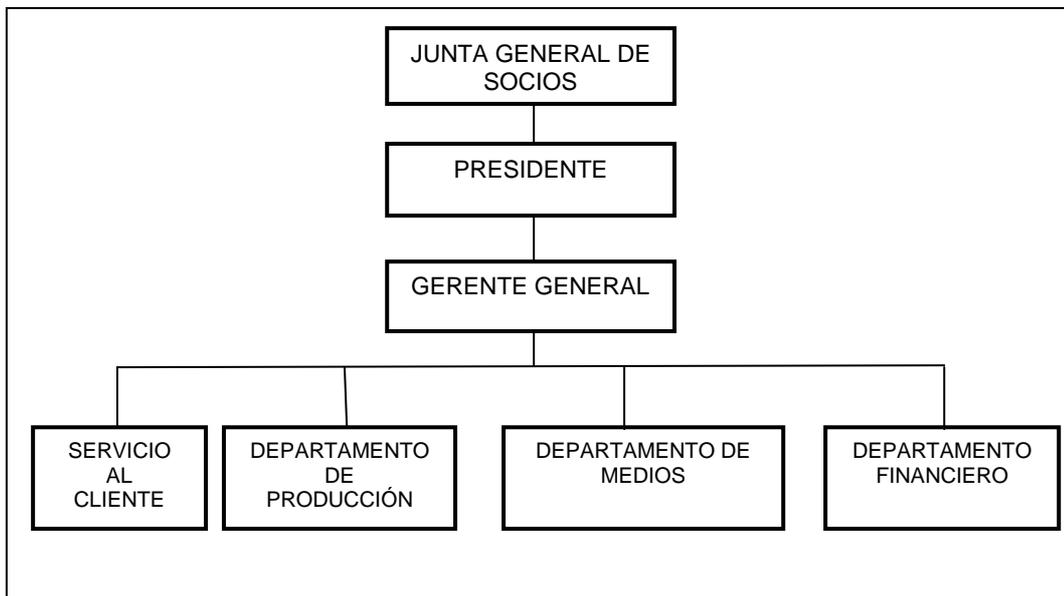
Políticas de apoyo:

1. Establecer prioridades en cuanto a necesidades de herramientas en el Departamento de Medios;
2. Determinar posibles aliados internacionales expertos en el manejo de medios

2.7 PROPUESTA DE MEJORA PARA CYD PUBLICIDAD

Para el mejor funcionamiento de las actividades que involucran el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa CYD Publicidad es necesario proponer las siguientes acciones de mejora para que se pueda llevar a cabo una Planificación Estratégica favorable, este acápite se desarrollará a través de las estrategias obtenidas en la Matriz FODA; por otra parte se propone un organigrama estructural y funcional, ya que la empresa no cuenta con esta herramienta, la misma que permitirá fijar la posición, acción y responsabilidad de cada una de las áreas de la organización.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA CYD PUBLICIDAD



Elaboración: Ximena Escobar

2.7.1 Descripción de Funciones

Junta General de Socios:

La Junta General de socios es el órgano supremo de CYD Publicidad y sus atribuciones se resumen en las siguientes: designar al presidente y gerente general; aprobar los informes, las cuentas y los balances que presente el gerente general; resolver acerca de la forma del reparto de utilidades; y, fiscalizar las operaciones de la compañía.

Presidente:

El presidente tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, únicamente en ausencia del gerente general, y tendrá las siguientes atribuciones: controlar las operaciones de la compañía; autorizar los actos y contratos que comporten obligaciones para la compañía superiores a treinta veces el capital y reservas; presidir la junta general.

Gerente General:

El gerente general será el representante legal judicial y extrajudicial de la sociedad. Sus principales funciones son: la dirección administrativa y técnica de todos los negocios de la sociedad; la ejecución de toda clase de actos y contratos relacionados con el objeto social de la compañía; la comparecencia en juicio como actor o demandado a nombre de la compañía, entre otros.

Departamento Servicio al Cliente:

El departamento Servicio al Cliente actúa a modo de intermediario entre la empresa y el cliente, establece la relación con los responsables de publicidad del anunciante; coordina a las personas y empresas que intervienen y presenta los trabajos realizados.

Departamento de Producción:

En esta área se crea el mensaje de la campaña, traduciendo lo que se quiere transmitir al público en palabras, imágenes, colores, música, sonidos, etc. adaptados a cada medio de comunicación elegido. Resuelve artística y técnicamente la realización del mensaje, tanto a nivel gráfico como audio o audiovisual, de modo que pueda transmitirse a través de cada soporte publicitario.

Departamento de Medios:

Encargado de proporcionar toda la información útil que sea posible obtener a fin de que los demás departamentos puedan apoyarse en ella y decidir consecuentemente la estrategia, la creatividad y el plan de medios óptimo para el cliente. Planifica cómo se va a difundir la campaña, en qué medios y en qué espacios concretos va a aparecer para que pueda ser vista, leída, escuchada por el público al que se quiere llegar.

Departamento Financiero:

Se ocupa de la gestión financiera de los clientes, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada campaña, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario.

2.7.2 Cadena de Valor para CYD Publicidad

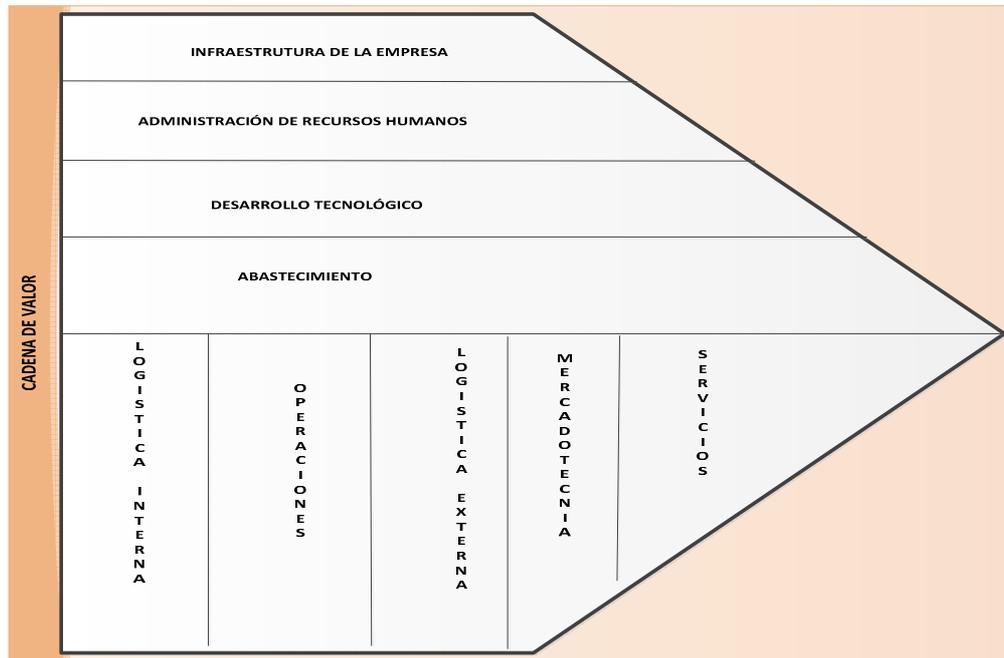
Los directivos de CYD Publicidad deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para la organización, deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. Es importante que conozcan el hecho de ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. Y finalmente ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de la 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 una reducción en ésta.

La cadena de valor (**Gráfico No. 7**) disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. La empresa puede obtener una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

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.

Gráfico No. 7: Cadena de Valor para CYD Publicidad



Elaboración: Ximena Escobar

Investigación y Desarrollo:

La empresa debe contar con una asignación de recursos específica para esta área, que le permita un desarrollo formal de nuevos servicios o innovación en los procesos, así como una estrategia establecida en este campo, que reduzca los costos, o el mejoramiento o creación de nuevos servicios para poder cobrar precios mayores.

Producción:

Departamento Creativo:

El departamento creativo es una de las áreas más importantes de la empresa, por cuanto es de esta área por donde salen los conceptos de comunicación que se utilizarán en las campañas promocionales o publicitarias de los clientes. Este departamento trabaja en conjunto con el área comercial y estratégica; entre las principales funciones de este departamento se puede citar:

- Análisis del brief del cliente;
- Desarrollo del eje comunicacional de la campaña;
- Desarrollo de las piezas publicitarias;
- Coordinación de formatos con medios y departamento comercial;
- Seguimiento y negociación con proveedores del desarrollo de la producción publicitaria (Productoras);
- Desarrollo de avisos puntuales para prensa (intereses generales, convocatorias, mortuorios, remitidos, etc.).

Departamento de Medios:

Esta Unidad se encarga del registro y seguimiento de todas las transacciones realizadas con los medios por la empresa en cada campaña. La información resultante se ve consolidada en los informes de pauta, y son el producto de actividades como:

- Elaboración del plan de medios para el cliente;
- Elaboración de las órdenes de publicación para los medios;
- Negociación de tarifas con los medios;
- Monitoreo de medios ordenados;
- Declaración de anexos transaccionales;
- Manejo de relaciones con los medios.

Departamento Comercial y Servicio al Cliente:

Entre las principales funciones de esta área, se encuentran:

- Planificación de la proyección comercial y de mercadeo de la agencia;
- Elaboración del plan comercial anual de la empresa;
- Elaboración de presupuestos comerciales de la agencia;
- Negociación de espacios con proveedor externo;
- Planificar los componentes del proceso de publicación;
- Armar paquetes promocionales de diferentes modelos de comunicación;
- Contactar a clientes para consultar su necesidad del servicio;

- Elaboración de artículos publicitarios para respaldo del departamento comercial (gorras, camisetas, esferográficos, chompas);
- Visitas periódicas al cliente, servicio postventa;
- Recuperación de cartera (a través de los vendedores);
- Coordinación de las necesidades del cliente con los distintos departamentos involucrados.

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.

Logística:

El apoyo logístico está relacionado en lo referente a recursos de oficina, entrega de materiales, un mensajero con motocicleta que facilite el contacto con clientes y proveedores.

Recursos Humanos:

Departamento formal encargado del Talento Humano que realice los procesos de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico será el de alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Sistemas de Información:

La empresa debe contar con un sistema informático interno de manejo contable, medios, proveedores, facturación y demás. Un sistema evaluado que permita obtener información para toma de decisiones.

Departamento Financiero:

Esta área está encaminada a dirigir las tareas propias de la contabilidad de la compañía. Es así que es de responsabilidad de este departamento, entregar los informes económicos en los períodos establecidos sobre la situación de la empresa, para las respectivas reuniones de directorio.

Entre sus funciones está:

- Elaboración de los reportes contables requeridos por la ley y el directorio;
- Facturación, elaboración de retenciones;
- Elaboración de anexos exigidos por el Servicio de Rentas Internas, IESS, Ministerio de Trabajo, etc.;
- El análisis de datos financieros de la empresa;
- Evaluación de la posición financiera de la empresa;
- Adquisición de financiamiento a corto plazo conjuntamente con Gerencia General;
- Mantener buenas relaciones con Instituciones Financieras;
- Elaboración de presupuestos mensuales;
- Negociación de cartera;
- Adquisición de activos fijos;
- Distribución de utilidades;
- Control de las necesidades de efectivo de la compañía;

2.7.3 Acciones de Mejora para CYD Publicidad

Dar a conocer nuevos productos:

La empresa deberá contratar a un vendedor externo con experiencia, el mismo que transmita las necesidades de los clientes para que así CYD Publicidad pueda fortalecer su diversidad en la producción de nuevos productos y servicios satisfaciendo las nuevas necesidades de los clientes y no busquen a otras empresas de la competencia, aprovechando de esta manera la oportunidad de incursionar a nuevos nichos de mercado y a la vez ampliar su cartera de productos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Contratación del vendedor externo	Gerente General	1 semana
Capacitación del vendedor externo	Asistente de Ventas.	2 semanas
Evaluar los resultados	Departamento de ventas	6 meses

Brindar seguridad y motivar al personal:

Una de las fortalezas de la empresa es que se cuenta con un buen elemento humano, y dentro de la empresa el equipo humano deberá ser muy competitivo; donde se deberá procurar mantener en base a capacitaciones para el mismo.

Se motivará al personal con la celebración de sus cumpleaños, para que de esta manera exista integración a nivel de toda la empresa. Se premiará al mejor empleado en base a su desempeño a través de algún incentivo. Se deberá mantener el compromiso de los trabajadores con la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Cotizar y elegir a la mejor proforma para la compra de equipos de seguridad para el personal de producción.	Personal de Adquisiciones - Bodega	1 semana
-Capacitar al personal de producción. - Capacitar al personal administrativo (Secretaria, Recepcionista, Contadora y Asistentes	-Gerente General -Departamento Administrativo	-2 meses -3 meses
-Integración del personal (Cumpleaños y celebraciones de fechas especiales)	Departamento Administrativo	

Aprovechar el espacio físico:

En base al análisis que se realizó a las instalaciones de la empresa se pudo ver que cuentan con un buen espacio, ya que sus áreas de trabajo mantienen distancias acorde a sus necesidades. Se propone adecuar de una mejor manera a través de rotulación en cada área, dar cancelas a los empleados, tener el material de trabajo debidamente identificado y colocado en lugares estratégicos para que no impidan el paso de las personas dentro del área de producción.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Rotulación en las áreas de trabajo.	Encargado de Producción	3 semanas
Asignar cancelas a los empleados.	Encargado de Producción	2 semanas

Realizar una investigación de mercado:

Se propone realizar una investigación de mercados en la que los productos y servicios son muy competitivos, dando así a la empresa la oportunidad de explorar y tener miras a nivel nacional y se pueda ofrecer los productos y servicios ya no solo a Quito.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar una Investigación de mercados.	Área de Ventas.	6 meses
Vendedor externo promocione los productos y servicios a nivel nacional	Área de Ventas.	2 meses

Mejorar la atención y el tiempo de entrega del servicio al cliente:

La empresa deberá verificar los trabajos pendientes dando prioridad a los mismos para cumplir con los plazos de entrega de los productos hacia los

clientes, se deberá atender al cliente, investigar su necesidad, realizar negociaciones beneficiosas para ambas partes, para poder disminuir quejas y clientes insatisfechos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Verificar trabajos pendientes por entregar a los clientes	Área de Producción	1 semana

Mejorar el proceso de ventas:

El proceso de ventas es considerado lento, ya que se trabaja de manera aislada dando como resultado la duplicidad de funciones. Se propone mejorar los procesos de comercialización para que el negocio sea más dinámico, reduzca los costos y los tiempos y corrija los problemas a la hora de vender el servicio publicitario.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Estructurar el equipo de trabajo que va a realizar las ventas	Área de Ventas.	1 semana
Elaborar un manual de procedimientos	Área administrativa	2 semanas
Vendedor externo da seguimiento a futuros clientes.	Gerente General	3 meses

Dar prioridad al pago de sueldos a empleados:

Mantener satisfecho al cliente interno es muy importante, ya que gracias a su aporte la empresa ha adquirido la experiencia que tiene hoy en día, se deberá realizar acciones de mejora; tales como destinar o prever el dinero de la remuneración de los empleados tanto administrativo como de la producción para poder mantenerlos y así contar con el personal idóneo y lo más importante un personal con experiencia y responsable.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Pago puntual de sueldos a los trabajadores	Departamento de Contabilidad	Cada fin o inicios del mes.

Establecer cronogramas de actividades para la producción:

Será de gran ayuda realizar cronogramas de actividades para el área de producción ya que la mayoría de los trabajos están pendientes, porque los esfuerzos están direccionados a los trabajos de mayor magnitud, dejando de lado los trabajos pequeños, de esta manera se podrá mantener la fidelidad de todos los clientes.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un cronograma de actividades en la producción.	Área de Producción	1 mes

Realizar controles trimestrales para medir el cumplimiento de los objetivos:

Se propone que la empresa realice controles trimestrales para comprobar la veracidad del cumplimiento de los objetivos planteados a nivel de toda la organización, la misma que se propuso en esta investigación, tomando acciones correctivas y de esta manera medir el desempeño organizacional.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar controles trimestrales para el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Departamento Administrativo.	Cada 3 meses

Implementar el Plan Estratégico:

Una de las debilidades de CYD Publicidad es que no cuenta con un Plan Estratégico desde sus inicios, es por eso que se propone a la empresa la

implantación de uno, la misma que será de gran ayuda para todo el personal que integra la organización. Con el único fin que se lleguen a cumplir todos los lineamientos que constan en la Planificación Estratégica.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar una Planificación Estratégica.	Toda la organización.	1 año

2.7.4 Actividades para la implementación del Plan Estratégico

Una vez que se ha diseñado el Plan Estratégico para CYD Publicidad, la prioridad de los directivos se modifica para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización.

La implantación del Plan Estratégico es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo en llevarlo a la acción. De ahí la importancia de establecer las actividades necesarias para llevar a la práctica e implantarlo.

A continuación se establece las actividades que serán llevadas a la práctica en CYD Publicidad para implantar el Plan Estratégico.

ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
<p>Fase Preliminar:</p> <p>Aprobación en la Asamblea General, y elección de la comisión de seguimiento del Plan Estratégico.</p>	<p>Constituir la Comisión, para consensuar la fijación de objetivos y el calendario de ejecución de tareas y trabajos.</p>	<p>Los resultados de esta reunión se deberá remitir a todos los miembros de la empresa.</p>	<p>Asignación presupuestaria propia de la Empresa.</p>	<p>Nivel Directivo</p>	<p>Legalización del funcionamiento de los talleres de trabajo.</p>
<p>Fase 1. Presentación del Plan Estratégico para la Empresa:</p> <p>Determinación de los lineamientos para este propósito.</p>	<p>Invitar a esta sesión, además de los miembros de la comisión, a otros agentes claves de la empresa internos y externos como (socios, profesionales, empresas e instituciones).</p>	<p>Difundir los acuerdos alcanzados en la reunión.</p>	<p>Asignación presupuestaria propia de la Empresa.</p>	<p>Nivel Directivo y Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico</p>	<p>Número de contratos con empresas o instituciones que participan en proyectos de investigación</p>
<p>Fase 2 Diagnóstico Estratégico:</p> <p>La comisión de trabajo iniciará análisis interno y análisis externo de la empresa.</p>	<p>Elaborar un borrador del diagnóstico que permita determinar el análisis FODA, como base para replantear la Misión, Visión y Líneas Estratégicas.</p>	<p>La comisión realizará dos o tres reuniones de trabajo y enviará el diagnóstico a los directivos de la empresa para su evaluación y sugerencias.</p>	<p>Asignación presupuestaria propia de la Empresa</p>	<p>Nivel Directivo Nivel Operativo</p>	<p>Indicador sobre relevancia de la empresa en la provincia</p>
<p>Fase 3 Misión:</p> <p>Sesión sobre Misión, Visión, Valores, tentativa de FODA y Líneas estratégicas.</p>	<p>Aprobación del Documento de Bases, y también la aprobación de los grupos de trabajo para desarrollar cada línea estratégica.</p>	<p>Sesión para la aprobación del Plan Estratégico. Informar sintéticamente del proceso de planificación, así como los objetivos de los grupos de trabajo</p>	<p>Asignación presupuestaria propia de la Empresa.</p>	<p>Nivel Directivo</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento global de los objetivos del programa a efectuarse.</p>
<p>Fase 4. Proceso de evaluación de los resultados. Se realizará evaluaciones de los resultados derivados del Plan Estratégico</p>	<p>Asegurar a la empresa el cumplimiento del objetivo del Plan Estratégico y su seguimiento para los ajustes que sean necesarios realizarlos.</p>	<p>La Comisión delegada hará una propuesta de asignación presupuestaria para la implementación del Plan Estratégico.</p>	<p>Asignación presupuestaria propia de la Empresa</p>	<p>Nivel Operativo</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de las acciones realizadas para poner en marcha el Plan Estratégico</p>

A continuación se presenta un cronograma estimativo de tiempo para el desarrollo de cada fase.

Cronograma para cada fase año 2012

FASE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
0								
1								
2								
3								
4								

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO FINANCIERO

Para implementar el Plan Estratégico y realizar el relanzamiento de CYD Publicidad, es necesario contar con los recursos necesarios, entre ellos el económico, por lo que a continuación se realizará un estudio financiero que permita cumplir con dicho objetivo.

3.1 ELEMENTOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero realizado está conformado por los siguientes elementos, los cuales han permitido analizar si la inversión es la adecuada, de acuerdo con las expectativas del estudio. Estos elementos se detallan a continuación:

Inversiones en Activos Fijos.- La empresa hará inversiones en la adecuación de sus instalaciones, equipos, muebles y enseres y herramientas relacionadas con la actividad a la que se dedica como: equipos para serigrafía esto es: pulpo, revelador, mallas, impresora de transfer y transfer. Plancha Térmica multifunción, para gorras, jarros, llaveros entre otros. Plotter de corte para realizar gigantografías. Impresora laser A3 para formatos especiales. Los cuales van a ser utilizados por la empresa en el desarrollo de sus actividades.

Inversiones en Activos Diferidos.- Se realizará inversiones en asesoramiento, estudios de factibilidad, capacitación, etc.

Inversiones de Capital de Trabajo.- Se establecerá el capital de trabajo, el ciclo de operación de la empresa así como el de caja, la rotación que va a tener la cuenta caja y el requerimiento de caja que va utilizar la empresa.

Ingeniería de la inversión.- Se estudiará la tecnología que se va utilizar en el desarrollo del trabajo, las herramientas y equipos que se necesitará, y la infraestructura de la planta.

Ingeniería del Servicio.- Se establecerá los programas de producción, los sistemas de control a utilizarse en el proceso productivo del servicio de la empresa, entre otros.

3.2 PRESUPUESTO

La clave para un redireccionamiento exitoso, así como su expansión, es su habilidad para obtener y asegurar el financiamiento apropiado. Para lo cual se hace necesario establecer previamente el presupuesto, el mismo que se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No. 9: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL

1. MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR TOTAL	%
Equipo de Serigrafía *	1	19.800,00	19.800,00	
Computador	2	680,00	1.360,00	
		Suma	21.160,00	81,24%
2.CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Adecuación de la Oficina	1	1.000,00	1.000,00	
		Suma	1.000,00	3,84%
3. MUEBLES Y ENSERES				
Escritorios de Cómputo	2	162,00	324,00	
Sofás Bipersoales	2	143,00	286,00	
Mesa de Centro	1	120,00	120,00	
Archivador Vertical 3 gavetas	1	136,00	136,00	
		Suma	866,00	3,32%
4. DIFERIDAS Y OTRAS INVERSIONES				
Estudio Técnico	1	500,00	500,00	
Gastos de Asesoramiento	1	1.500,00	1.500,00	
Gastos de Capacitación	1	250,00	250,00	
Suma:			2.250,00	8,64%
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			769,32	2,95%
INVERSIÓN TOTAL INICIAL :			26.045,32	100,00%

Elaboración: Ximena Escobar

* El Equipo de Serigrafía consta de: Pulpo, revelador, plancha térmica, pinturas (emulsiones, colorantes), impresoras de sublimación, impresoras de transfer, entre otros.

La empresa se financiará con recursos propios el 45% y el 55% realizará un préstamo en una de las instituciones financieras del país.

Es así que el 45% representa a \$11.720,40 dólares que se disponen para invertir inicialmente. La segunda fuente de financiamiento que la empresa va a utilizar son las instituciones financieras; que son las fuentes más comunes de financiamiento.

De esta manera, la empresa realizará un préstamo por \$ 14.324,90 dólares, a una tasa de interés activa del 12.24%, a 5 años plazo y a un año de gracia. En la siguiente tabla se muestra la amortización del capital.

AMORTIZACIÓN DE CAPITAL

<i>INTERESES</i>	12.24%
<i>CAPITAL</i>	14.324,92
<i>INTERES</i>	0,1224
<i>PLAZO</i>	5
<i>GRACIA</i>	1

AÑO	PRINCIPAL	INTERESES	CUOTA
1		2.612,87	2.612,87
2	2.737,13	2.612,87	5.350,00
3	3.236,39	2.113,61	5.350,00
4	3.826,70	1.523,30	5.350,00
5	4.524,70	825,30	5.350,00

Fuente: Corporación Financiera Nacional
Elaboración: Ximena Escobar

3.2.1 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos está dada de acuerdo a la demanda que se va a tener, es de esta manera que la empresa se ha puesto como objetivo en brindar el servicio de publicidad a por lo menos 4 personas semanales, es decir, que anualmente se estima atender a 192 personas que demandarán el servicio de publicidad en la provincia de Pichincha.

Los precios de cada paquete publicitario está estimado de acuerdo con la investigación de campo que se realizó, de esta manera los precios fluctúan de 174 a 285 dólares por persona, valores que ya incluyen un 30% de utilidad. En la siguiente tabla se muestran los precios de cada paquete publicitario por persona y los probables ingresos a obtenerse:

Tabla No. 10: Ingresos totales por ventas

No. de Personas	Valor del Paquete Pub.	Total Ingresos por año
50	174.32	8.716
50	180.00	9.000
50	210.00	10.500
42	272.69	11.453
Total		39.669

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: la autora

Como se observa en la **Tabla No. 10** , para el primer año se tendrá un ingreso por ventas de \$ 39.669 dólares, cabe recalcar que hasta el año 5 el volumen de ventas se incrementa en un 50%, es decir, para el año 2 se incrementa un 5% del volumen de ventas del primer año, para el año 3 se incrementa un 10% del volumen de ventas del según año, para el año 4 se incrementa en un 15% del volumen de ventas del tercer año y finalmente para el año 5 se tiene un incremento del 20% del volumen de ventas del cuarto año, según se vaya cumpliendo los objetivos de la empresa en cuanto al incremento de las ventas. Este crecimiento se puede observar en la **Tabla No. 11**; además se ha considerado que el costo de ventas para el primer año es del 43.01% del total de ingresos, el mismo que va disminuyendo durante los 5 años de la proyección de la inversión.

3.2.2 Análisis de los Estados Financieros

La importancia de elaborar la información financiera es la unificación de criterios, para poder saber si la empresa en el aspecto financiero, va a proporcionar utilidades o pérdidas, va a tener capacidad de pago con los proveedores, va a tener la suficiente liquidez para cubrir gastos imprevistos, etc.

- **Estado de Pérdidas y Ganancias**

Este esquema contable, mostrará los ingresos, costos, y gastos efectuados por la empresa y de su relación se obtendrá las utilidades o ganancias, o las pérdidas si fuera del caso, generadas en cada uno de los periodos contables.

Tabla No. 11: Estado Proforma de Pérdidas y Ganancias Proyecto de CYD Publicidad

CONCEPTO/AÑO:	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	DÓLARES	%								
(+) Ingreso por ventas netas	39.669,25	100,00%	41.652,71	100,00%	45.817,98	100,00%	52.690,68	100,00%	63.228,82	100,00%
(-) Costos de Ventas	17.060,53	43,01%	17.060,53	40,96%	17.060,53	37,24%	17.060,53	32,38%	17.060,53	26,98%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	22.608,72	56,99%	24.592,18	59,04%	28.757,45	62,76%	35.630,15	67,62%	46.168,28	73,02%
(-) Gastos administrativos	9.010,00	22,71%	9.010,00	21,63%	9.010,00	19,66%	9.010,00	17,10%	9.010,00	14,25%
(-) Gastos de ventas	1.820,66	4,59%	1.820,66	4,37%	1.820,66	3,97%	1.820,66	3,46%	1.820,66	2,88%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	11.778,06	29,69%	13.761,52	33,04%	17.926,79	39,13%	24.799,49	47,07%	35.337,62	55,89%
(-) Gastos financieros	2.612,87	6,59%	2.612,87	6,27%	2.113,61	4,61%	1.523,30	2,89%	825,30	1,31%
(-) Otros egresos										
(+) Otros ingresos										
(=) Utilidad antes de participación	9.165,19	23,10%	11.148,65	26,77%	15.813,18	34,51%	23.276,19	44,18%	34.512,32	54,58%
(-) 15 % participación de trabajadores	1.374,78	3,47%	1.672,30	4,01%	2.371,98	5,18%	3.491,43	6,63%	5.176,85	8,19%
(=) utilidad antes impuesto a la renta	7.790,41	19,64%	9.476,36	22,75%	13.441,20	29,34%	19.784,76	37,55%	29.335,47	46,40%
(-) Impuesto la renta 25%	1.947,60	4,91%	2.369,09	5,69%	3.360,30	7,33%	4.946,19	9,39%	7.333,87	11,60%
(=) UTILIDAD NETA	5.842,81	14,73%	7.107,27	17,06%	10.080,90	22,00%	14.838,57	28,16%	22.001,60	34,80%
Reserva legal (10% utilidad)	584,28		710,73		1.008,09		1.483,86		2.200,16	

Fuente: Tabla No. 10
Elaboración Ximena Escobar

La empresa para el primer año tendrá una utilidad neta de \$ 5.842.81 dólares lo cual representa el 14.73% de los ingresos obtenidos por ventas netas. Para el segundo año se proyecta un incremento de 5% en los ingresos por ventas netas el mismo que representa a 41.652.71 dólares, en este año se obtendrá una utilidad neta de 7.107.27 dólares. Para el año tres se incrementará en un 10% de los ingresos por ventas del año dos. Para el año cuatro se incrementará en un 15% de los ingresos por ventas del año tres y finalmente para el año quinto se incrementará en un 20% de los ingresos por ventas del año cuatro. Estos incrementos se lo realizan previniendo los posibles aumentos en los precios de los insumos a utilizarse, por efectos de la inflación.

- Flujo de Fondos Proyectado

En la elaboración del Flujo de Fondos Proyectado (también conocido como Presupuesto de Efectivo), se establecerá las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa para un periodo de tiempo determinado.

El flujo de fondos permite medir la rentabilidad de la inversión. Si se quiere medir la rentabilidad de los recursos propios, deberá agregarse el efecto de financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda.

Este flujo de fondos constituye la base para el cálculo del VAN, la TIR, período de recuperación de la inversión y la relación costo / beneficio.

El objetivo del Flujo de Fondos es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de fondos permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

A continuación el Flujo de Fondos proyectado:

Tabla No. 12: Flujo de Fondos Proyecto de CYD Publicidad

CONCEPTO/AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
+ ingresos de la operación		39.669,25	41.652,71	45.817,98	52.690,68	63.228,82	63.228,82
- costo de operación		27.879,19	27.879,19	27.879,19	27.879,19	27.879,19	27.879,19
- depreciación		4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93
- amortización							
- pago intereses por los créditos recibidos		2.612,87	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		4.886,26	4.132,59	8.297,86	15.170,55	25.708,69	31.058,69
- participación de trabajadores 15% de la utilidad		732,94	619,89	1.244,68	2.275,58	3.856,30	4.658,80
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		4.153,32	3.512,70	7.053,18	12.894,97	21.852,39	26.399,89
- impuesto a la renta 25%		1.038,33	878,17	1.763,29	3.223,74	5.463,10	6.599,97
UTILIDAD NETA		3.114,99	2.634,52	5.289,88	9.671,23	16.389,29	19.799,92
+ utilidad venta de activos							
- impuesto a la utilidad en venta de activos							
+ ingresos no gravables							
- costo de operación no deducibles							
+ valor en libros de los activos vendidos							
+ depreciación		4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93	4.290,93
+ amortización							
+amortización activos diferidos							
- valor de la inversión	25.276,00	250,00				20.300,00	
- capital de trabajo	769,32						
+ recuperación del capital de trabajo							
+ crédito recibido	14.324,92						
- pago del capital (amortización del principal)			2.737,13	3.236,39	3.826,70	4.524,70	
FLUJO DE FONDOS NETOS DEL INVERSIONISTA	-11.720,39	7.155,92	4.188,32	6.344,43	10.135,46	-4.144,47	24.090,85
Capacidad de pago o Índice de cobertura del préstamo:		-6,59	1,93	2,43	3,25	0,71	
FLUJO DE FONDOS NETO		-4.564,47	4.188,32	6.344,43	10.135,46	-4.144,47	24.090,85
<u>EVALUACIÓN FINANCIERA:</u>							
		TIR% =	61,91%				
		VAN =	30.473,31				
		R B/C =	1,17				
		TMAR DEL INVERSIONISTA % =	20,49%				

Para cubrir sus necesidades, la empresa ha realizado la proyección de los flujos de fondos, tomando en cuenta el préstamo realizado a la Corporación Financiera Nacional. Es así que para el año uno se tendrá un flujo proyectado de fondos negativo de (-4.564,47) dólares. Este flujo negativo esta ocasionado por la inversión inicial y porque no existen los ingresos por ventas necesarios. Para el segundo año, la empresa tendrá un flujo de fondos neto de 4.188,32 dólares que significa que la empresa comienza a cubrir los costos de operación y a generar utilidades. En el segundo año la empresa dispondrá de una capacidad de pago de 1.93 dólares que significa que por cada dólar obtenido por préstamo generará un ingreso adicional de 93 centavos.

En el tercer año la empresa dispondrá de un flujo de fondos neto de 6.344, 43 y una capacidad de pago de 2.43 dólares que significa que por cada dólar obtenido por préstamo generará un ingreso adicional de 1.43 centavos.

En el año cuarto se obtendrá un flujo de fondos de 10.135,46 dólares y generará una capacidad de pago de 3.25 dólares que significa que por un dólar financiado se tendrá un ingreso adicional de 2.25 dólares. En el quinto año la empresa generará un flujo de fondos negativo de (-4.144,47) dólares, debido a que en ese año se termina de pagar el préstamo realizado.

A partir del sexto año la empresa comenzará a trabajar sin mayor presión, por cuanto ya no tendrá que preocuparse por la deuda que originalmente tuvo que contraer para el financiamiento.

- Balance General Proforma

El Balance General Proforma muestra las cantidades tentativas de la situación futura de la propuesta relacionada con sus activos, pasivo y patrimonio. A continuación su esquema:

Tabla No. 13: Balance General Proyectado de CYD Publicidad

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Bancos	14.324,92	13.515,92	22.152,73	34.012,44	49.540,24	69.745,51
Caja	11.720,39					
Herramientas		19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00
Muebles		866,00	866,00	866,00	866,00	866,00
Equipo de Cómputo		1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00
Adecuaciones		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(-)Depreciación		-4.290,93	-8.581,86	-12.872,79	-17.163,73	-21.454,66
DIFERIDOS						
Gastos de Asesoramiento		1.500,00	1.375,00	1.250,00	1.125,00	1.000,00
Capacitación		250,00				
Estudio Técnico		500,00	400,00	300,00	200,00	100,00
Total Activos	26.045,32	34.500,99	38.371,87	45.715,65	56.727,51	72.416,85
PASIVOS						
Préstamo largo plazo	14.324,92	14.324,92	11.587,79	8.351,41	4.524,70	0,00
Intereses por pagar		2.612,87	2.612,87	2.113,61	1.523,30	825,30
Total Pasivos	14.324,92	16.937,79	14.200,66	10.465,02	6.048,00	825,31
PATRIMONIO						
Capital Social	11.720,39	11.720,39	11.720,39	11.720,39	11.720,39	11.720,39
Utilidad		5.842,81	12.950,08	23.030,98	37.869,55	59.871,15
Total Patrimonio	11.720,39	17.563,20	24.670,47	34.751,37	49.589,94	71.591,54
Total Pasivo y Patrimonio	26.045,32	34.500,99	38.871,13	45.216,39	55.637,94	72.416,85

Como se aprecia en el esquema, el año cero es el de la inversión, un total de \$26.045.32 distribuido en el activo en las cuentas caja y bancos, y en el pasivo en la cuenta préstamos de largo plazo y capital social. Es a partir del segundo año donde se visualiza las inversiones realizadas por la organización en activos destinados al uso, explotación y usufructo; mientras que en el pasivo se registra la deuda y los intereses, el capital social y la generación de utilidades fruto de la actividad de la empresa.

3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN

La evaluación financiera permite analizar si la inversión es o no rentable, tomando en cuenta los productos y servicios a ofrecerse por CYD Publicidad en el mercado, así como también la acogida que va a tener por parte de los clientes, se tomará en cuenta parámetros como la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad, Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y la Relación Beneficio Costo.

3.3.1 Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad TMAR o Tasa de Descuento

Cuando se hacen cálculos de pasar en forma equivalente, dinero del presente al futuro se utiliza una *tasa de interés o de crecimiento del dinero*; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una *tasa de descuento*, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.²⁸

A la tasa de descuento se le conoce también como Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR. La **tasa de descuento** es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro. La tasa de descuento se diferencia de la tasa de interés, en que ésta se aplica a una cantidad original para obtener el incremento que sumado a ella da la cantidad final, mientras que el descuento se resta de una cantidad esperada para obtener una cantidad en el presente.

Para calcular el Valor Actual Neto se debe determinar primero la tasa de descuento, llamada también costo de capital o TMAR.

Determinación de la Tasa de Descuento

Los flujos netos de fondos consideran que el capital es aportado en su totalidad por los socios. Antes de invertir una persona siempre tiene en mente una tasa

²⁸ BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 214.

mínima de ganancia sobre una inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

La TMAR tiene dos componentes:

- Tasa Activa (tasa que cobra el banco).
- Nivel del riesgo (que se expresa en una tasa).

$$\text{TMAR} = \text{Tasa activa} + \text{Tasa de riesgo}$$

Para el caso de la inversión propuesta, se ha fijado el Costo de Capital en un 12,12% en función de la tasa activa que cobra la banca privada. Esta tasa se basa en la tasa que los bancos cobrarán por la prestación de capital.

La tasa de riesgo tiene como dificultad que no se puede calcular dado que no se tienen datos objetivos y verificables del comportamiento de cada sector económico y en especial de cada inversión. No obstante se ha determinado como una medida práctica el asumir que el inversionista establecerá un riesgo del 8.37%.

Por lo tanto la TMAR de la inversión es:

$\text{TMAR} = 12.12 + 8.37 = 20.49$

Por lo tanto 20.49 es la Tasa de Descuento que se ha considerado como referente para la evaluación financiera. **(Ver Tabla No. 12)**

3.3.2 Análisis de la Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la cual “el valor presente neto es igual a cero, o dicho de otro modo, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.²⁹

²⁹ BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 216.

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar una propuesta de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Actual Neto (VAN) porque en éste se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad, esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

El cálculo de la TIR se realizó en base al flujo neto de caja establecido, obteniendo como resultado una TIR de 61.91, **(Ver Tabla No. 12)** lo que significa que por cada dólar invertido, el inversionista recibe adicional 0,62 centavos de dólar, por tanto el proyecto es viable.

Dicho en otras palabras, la Tasa Interna de Retorno que arrojan los flujos de la inversión es del 61.91%, mayor al costo ponderado del capital (20.49%), por lo que es rentable invertir en esta propuesta.

3.3.3 Análisis del Valor Actual Neto

El valor actual neto “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.³⁰ Al sumar estos flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial, se compara las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para lograr esas utilidades, pero en términos de su valor equivalente en el momento presente o tiempo cero.

El resultado del VAN del proyecto es de \$ 30.473.31, **(Ver Tabla No. 12)** por lo que se puede definir que la inversión a realizar, tiene un rendimiento alto; determinando que la propuesta es rentable, considerando un costo de oportunidad del 20.49%, por lo que se recomienda su ejecución.

Adicionalmente, este indicador financiero ayuda a determinar si a través de los flujos actualizados, al restar la inversión se ha podido cubrir la rentabilidad mínima.

³⁰ BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 213.

3.3.4 Análisis del periodo real de recuperación

El período de recuperación o período de repago señala el año en el cual se va a recuperar la inversión y a generar utilidades. La inversión realizada en este caso será recuperada en el tercer año, como se puede observar en la **Tabla No. 12**

3.3.6 Análisis de la relación Costo/Beneficio

La relación Costo/Beneficio, es el cociente entre beneficios actualizados para costos actualizados, calculados con la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad. Este coeficiente debe ser mayor que 1 para que sea viable la propuesta. La relación Costo/Beneficio que se ha obtenido es de 1.17, obtenido de la hoja matriz (**Ver Tabla No. 12**) lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene 17 centavos adicionales; por tanto la propuesta se la puede implementar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las condiciones actuales de mercado difieren ampliamente de las condiciones de apenas algunos años, la dirección actual debe considerar que adaptarse a un nuevo paradigma es necesario y el nuevo paradigma es el aceptar que lo único cierto es el CAMBIO.
- Cyd Publicidad ha desarrollado, durante los últimos años desde su creación, una estructura y cultura organizacional adaptada a desarrollar sus actividades y resolver los problemas del día a día, jamás se ha trabajado en una planificación a corto ni mediano plazo, menos aun a largo plazo.
- Cyd Publicidad ha venido operando sin una visión definida, sin saber a donde ir y a donde llegar, hay una ausencia total de valores corporativos, lo que hace que cada uno de sus miembros realicen las actividades según su criterio; la visión de las agencias de publicidad hoy por hoy, va más allá del manejo tradicional de los medios así como del planteamiento visual de la comunicación, y en el caso específico de la agencia Cyd Publicidad, es necesario plantear esta filosofía.
- Cyd Publicidad, no tiene claro cuál es el entorno en el que se desenvuelve, tanto interna como externamente, lo que no le ha permitido definir cuál es el escenario en el que la empresa tiene que desenvolverse, por lo que no conoce con certeza cuáles son las debilidades y amenazas que le están impactando.
- La compañía actualmente no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno externo dispone; el perfil competitivo de Cyd Publicidad con respecto a los factores claves de éxito, nos dice que la agencia tiene grandes deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como de sus debilidades, por otro lado Cyd Publicidad no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado.

- Basado en el análisis situacional, Cyd Publicidad no tiene estrategias claras, ni la inducción a nuevas líneas de negocio o creación de nuevos productos, ni políticas que busquen la correcta implantación de algunas de ellas.
- El análisis FODA efectuado, ha permitido determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, sobre las cuales se debe trabajar, por un lado para superar las debilidades y por otro, para afianzar las fortalezas.

Recomendaciones

- Dado que la empresa nunca ha tenido un plan estratégico, se recomienda establecer un cronograma para la implementación del presente plan, cronograma en el que se deben incluir tiempos, involucrados en la implementación, y demás.
- Impulsar a que la empresa adopte una cultura de educación y capacitación, empujar para que los directivos comprendan la importancia que tiene la capacitación en la productividad de los miembros de la empresa.
- Dada la evolución que ha mantenido el mercado publicitario, es importante que Cyd Publicidad, sea una de las agencias pioneras en el manejo de estos nuevos medios en el país, en especial desde el apareamiento del internet y la evolución tecnológica de la telefonía móvil, importante es, entonces, que todos los miembros se involucren en este cambio con mucha capacitación.
- Aplicar el plan estratégico en todas las Áreas de la empresa y diseñar un plan para la evaluación anual de los resultados obtenidos.
- El directorio de la empresa debe comprometerse con difundir la misión y visión entre sus empleados para la consecución de los objetivos planteados.
- Seleccionar personal capacitado y calificado para las Áreas de Producción publicitaria, así como de dotarles de equipos de cómputo nuevos y actualizados.
- Elaborar por cada área de la empresa un plan operativo así como un presupuesto para la mejor planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Mantener una base de datos con la información actualizada de todas las Áreas de la empresa con la finalidad de permitir el acceso a dicha información a todos los miembros de la misma.

- Crear un portal web para la empresa en donde se diferencie las áreas, sus proyectos y se promocionen las actividades planificadas.
- Mantener un plan de promoción de los servicios que ofrece en diferentes medios de comunicación escritos, radiales y televisivos tanto a nivel local como nacional.
- Hacer uso del material publicitario de tal forma que se permita difundir la existencia de esta empresa, pues debe ser enfocada al mercado potencial para que de esta manera se logre un crecimiento de participación en el mismo.
- Establecer un programa de capacitación de ventas y atención al cliente en forma permanente para el mejor desempeño de los empleados.
- Realizar de forma periódica la evaluación del Plan Estratégico a fin de verificar si se está cumpliendo con los objetivos, en caso de haber sesgos deberá realizarse los ajustes necesarios.
- Adquirir equipos y herramientas de tecnología actualizada para poder brindar un mejor servicio a los clientes en cuanto a diseños publicitarios de calidad, para que el cliente esté completamente satisfecho y sea un efecto multiplicador en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ AULESTIA G. Hernán, (1995), **Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Tesis**, Ecuador: Editorial Universitaria.
- ✓ FRED, DAVID. (1997), **Conceptos de Administración Estratégica**, México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- ✓ GITMAN, L. (2003). **Principios de Administración Estratégica**, México: Pearson Educación.
- ✓ GOMEZ, Guillermo, (1996), **“Planeación y Organización de Empresas”**, México: Mc Graw Hill.
- ✓ HARNINGTON, J. (1994). **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. Colombia: MacGraw-Hill.
- ✓ HILL, CHARLES (1996). **Administración Estratégica**, Colombia: McGraw-Hill.
- ✓ JARRÍN, Pedro Pablo, (1998), **Guía Práctica de Investigación Científica**, Ecuador: Editorial Diemerinos
- ✓ JHNSON, Gerry y SCHOLE, Kevan, (2001), **Dirección Estratégica**, Madrid: Pearson Educación S. A.
- ✓ MINTZBERG, HENRY. **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ✓ PERDOMO, A. (1987). **Planeación Estratégica toma de decisiones**. México: Editorial Limusa.

Páginas de Internet:

- ✓ [<http://www.google.com/organización/elementosbasicosdelaadministracion/sungalgunosautores.html>], **Elementos Básicos de la Administración Estratégica.**
- ✓ [<http://www.monografias.com-administracion.html>], **Adminsitación Estratégica**