

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PUBLIMOBILE S.A. EN EL
DMQ**

AUTOR: KLEBER RICARDO MOYANO MERIZALDE

TUTOR: ING. FRANCISCO JAVIER MONROY ESPINOZA

QUITO, 2020

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la señorita estudiante Kléber Ricardo Moyano Merizalde con C.I. 1716389679, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo temas es: “**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PUBLIMOBILE S.A. EN EL DMQ**”, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría.

Tutor

Ing. Francisco Monroy Espinoza

1712582277

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Kléber Ricardo Moyano Merizalde, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Carrera de Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente (Estudio de Caso) que versa sobre: Diseño y elaboración de la planeación estratégica para la empresa Publimobile S.A. en el DMQ, y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

KLÉBER RICARDO MOYANO MERIZALDE

C.I. 1716389679

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Kléber Ricardo Moyano Merizalde, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, Diseño y elaboración de la planeación estratégica para la empresa Publimobile S.A. en el DMQ, modalidad (Estudio de Caso) de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

KLÉBER RICARDO MOYANO MERIZALDE

C.I. 1716389679

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada con profundo cariño y respeto a los grandes afectos de mi vida: mis padres Kléber Isaías Moyano Espín y Mignón Genoveva Merizalde Heredia, puntales y ejemplo de dignidad y rectitud de mi vida, de quien sigo sus huellas en el mundo, que no han dejado de alentarme y me han demostrado que ningún esfuerzo cae en suelo estéril cuando se lo realiza con amor y a mis amadísimos hijitos Ricardo Andrés y Paula Stefanía Moyano Bonito, proyección de mi existencia hacia la posteridad y el infinito y cuyas existencias motivan mis deseos de superación y enorgullecen mi espíritu.

AGRADECIMIENTO

Presento mi imperecedero agradecimiento a la Universidad Metropolitana, a sus autoridades, docentes y personal administrativo, especialmente a quienes conforman la Carrera de Gestión Empresarial porque en sus aulas he logrado el deseo de mi corazón de formarme profesionalmente, de manera muy especial al Mgs. Francisco Monroy Espinosa, quien, con profesionalismo, dedicación y desinterés, dirigió el presente trabajo de investigación, y me brindó las facilidades necesarias hasta lograr el resultado esperado.

RESUMEN

El presente plan estratégico de la empresa “Publimobile S.A.”, inicia con una revisión teórica y metodológica, a continuación, se plantea desde el problema de investigación una propuesta de mejoramiento y control de todos sus procesos a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca y por ende la mejora de ingresos. Para lo cual, se realiza dos capítulos, el primer capítulo se refiere al análisis de posicionamiento estratégico actual de la empresa, con la definición de su misión, visión; se determinó el sector económico donde pertenece la empresa como también los productos y servicios que comercializa. A continuación, se realiza un análisis del entorno con las herramientas PEST y Porter, además de una auditoría con el objetivo de tener un análisis integral de la empresa. En un segundo capítulo se construye los objetivos estratégicos basado en cuatro ejes, financieros, clientes, proceso interno, formación y crecimiento con un horizonte al año 2024. Finalmente, se construye el mapa estratégico con los 4 ejes y una planeación estratégica a 5 años, con planes operativos anuales por cada eje de trabajo, para el control de diseña un tablero de control con el objetivo de tener bajo control a toda la empresa “Publimobile S.A.”.

PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, publicidad externa, estrategias de control, análisis del entorno

ABSTRACT

The present strategic plan of the company "Publimobile SA", begins with a theoretical and methodological review, then, from the research problem, a proposal for improvement and control of all its processes in the short, medium and long term is proposed in order to improve the positioning of the brand and therefore the improvement of income. For which, two chapters are made, the first chapter refers to the analysis of the current strategic positioning of the company, with the definition of its mission, vision; The economic sector where the company belongs was determined, as well as the products and services it sells. Next, an analysis of the environment is carried out with the PEST and Porter tools, in addition to an audit with the aim of having a comprehensive analysis of the company. In a second chapter, the strategic objectives are built based on four axes, financial, customers, internal process, training and growth with a horizon of 2024. Finally, the strategic map is built with the 4 axes and a 5-year strategic planning, with annual operating plans for each axis of work, for the control of designing a control panel in order to have under control the entire company "Publimobile SA".

KEY WORDS:

Strategic planning, external advertising, control strategies, environment analysis

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	2
PROBLEMATIZACIÓN.....	3
Situación problemática	3
Formulación del problema	4
DELIMITACIÓN.....	4
Delimitación Espacial:	5
Delimitación Temporal:	5
OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
MARCO TEÓRICO	5
Antecedentes de la Investigación	5
Fundamentación Contextual	8
Fundamentación Legal	11
Fundamentación Teórica.....	12
Administración estratégica.....	12
Procesos de planificación estratégica.....	14

Declaración de la misión, visión y valores	14
Valores organizacionales	16
Análisis del entorno en una organización	16
Análisis del entorno interno	17
Análisis del entorno externo	17
Matriz FODA	18
Matriz BCG	19
Metas y estrategias	20
Balance Score Card (BSC)	21
MARCO METODOLÓGICO.....	21
Paradigma de investigación.....	21
Enfoque de la investigación	22
Tipos de investigación	23
Fuentes para la recolección de datos	24
Validación del instrumento de investigación	24
CAPÍTULO I.....	25
1.1. Origen.....	25
1.1.1. Misión	25
1.1.2. Visión.....	25
1.1.3. Sector económico al que pertenece	25
1.1.4. Productos y servicios	26
1.1.5. Esquema organizacional	27
1.1.6. Mercados que atiende	28
1.2. Análisis de factores externos	28
1.2.1. Análisis fuerzas económicas	29
1.2.2. Fuerzas ambientales, culturales, demográficas y sociales	30

1.2.3. Fuerzas políticas gubernamentales o legales	30
1.2.4. Fuerzas tecnológicas.....	31
1.3. Análisis del entorno específico	33
1.3.1. Rivalidad con competidores existentes	33
1.3.2. Amenaza nuevos competidores	33
1.3.3. Productos sustitutos	33
1.3.4. Poder de clientes	33
1.3.5. Poder de proveedores.....	34
1.4. Análisis de factores internos	34
1.4.1. Análisis cadena de valor	34
1.4.2. Auditoría interna.....	35
1.5. Identificación de factores de éxito.....	41
CAPÍTULO II FORMULACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS	44
2.1. Establecimiento de filosofía empresarial.....	44
2.1.1 Misión.....	44
2.1.2. Visión:.....	44
2.1.3. Valores:	45
2.2. Formulación Objetivos Estratégicos:	45
2.3. Formulación de estrategias:	47
2.3.1. Selección del curso estratégico de la empresa.....	48
2.4. Mapa estratégico	51
2.5. Plan estratégico 2020 - 2024	52
2.6. Planes operativos	53
2.7. Evaluación y control de estrategias	57
2.8. Indicadores.....	57
2.9. Recuperación del ROI.....	58

CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
Bibliografía	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores externos.....	32
Tabla 2. Análisis interno operaciones de gerencia.....	36
Tabla 3. Análisis interno operaciones de gerencia.....	37
Tabla 4. Análisis interno producción y operaciones	37
Tabla 5 Análisis interno I + D.....	38
Tabla 6 Análisis interno en tecnologías de información	38
Tabla 7 Estado de resultados.....	39
Tabla 8 Balance General	40
Tabla 9 Razones financieras de liquidez	40
Tabla 10. Matriz EFE.....	42
Tabla 11. Matriz EFI.....	43
Tabla 12. Objetivo Estratégico Financiero.....	45
Tabla 13 Objetivo Estratégico Clientes.....	46
Tabla 14 Objetivo Estratégico Proceso Interno.....	46
Tabla 15 Objetivo Estratégico Formación y Crecimiento.....	46
Tabla 16 Matriz FODA cruzado.....	47

Tabla 17 Matriz PEYEA	48
Tabla 18 Matriz IE	50
Tabla 19 Plan estratégico	52
Tabla 20 Plan operativo administrativo financiero	53
Tabla 21 Cronograma plan operativo administrativo - financiero	54
Tabla 22 Plan operativo ventas	55
Tabla 23 Cronograma plan operativo ventas.....	55
Tabla 24 Plan operativo capacitación.....	56
Tabla 25 Cronograma plan operativo capacitación.....	56
Tabla 26 Tabla Estratégica.....	57
Tabla 27 Cuadro de indicadores.....	57
Tabla 28 Ventas anuales.....	58
Tabla 29 Ventas y variación.....	58
Tabla 30 Proyección de ingresos.....	58
Tabla 31 Variación en \$ de ventas	59
Tabla 32 ROI del Plan estratégico.....	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Justificación	3
Figura 2 Brainstorming situación problemática	4
Figura 3 Pirámide de la planeación	12

Figura 4 Tipos de estrategias en cada ambito	13
Figura 5 Procesos de planeación	14
Figura 6 Procesos de analisis del entorno	17
Figura 7 Entorno externo.....	18
Figura 8 FODA.....	19
Figura 9 BCG	20
Figura 10 Paradigmas de la investigación.....	22
Figura 11 Productos y servicios Publimobile Ecuador	26
Figura 12. Mercados Publimobile Ecuador.....	28
Figura 13. PEST	32
Figura 14. Cadena de valor Publimobile Ecuador.....	34
Figura 15. Análisis factores internos.....	39
Figura 16. Misión	44
Figura 17. Visión.....	44
Figura 18. Valores	45
Figura 19. PEYEA.....	49
Figura 20. Matriz IE.....	50
Figura 21. Matriz IE.....	51
Figura 22 Proyección de ventas	59

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual basada en un consumo alto de todo bien y servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores, para ello las empresas deben dar a conocer sus productos y una de las herramientas más comunes y usadas para cumplir con este objetivo es la publicidad, sin embargo, la reacción de los consumidores puede ser favorable o desfavorable de acuerdo a la recordación e incluso la saturación a la que es llevado el cliente. Es así, que desde los años 2000, en gran parte del mundo se experimentó un proceso de dinamismo en el comercio apoyado principalmente en nuevas tecnologías y su adaptación en el uso de algunos medios publicitarios que no eran tan explotados en esos años, uno de los cuales es la publicidad exterior.

Actualmente, la publicidad exterior es un medio de comunicación masiva y no tradicional dentro del campo de la publicidad, en las empresas del primer mundo representa una parte del presupuesto de marketing, es necesario señalar que este medio de publicidad es el más antiguo por cuanto se está tratando de carteles pero actualmente la tecnología va avanzando cada día más y se mezcla en la intención de crear nuevas alternativas para transmitir un contenido emocional que cree lazos afectivos con la marca que se anuncia y poder mostrarse de mejor manera y a la vez diferenciarse de la competencia y despertar nuevamente el interés del consumidor por un bien o servicio. Este medio de publicidad se acopla fácilmente a las nuevas tecnologías y una de estas son las pantallas, plasma, LED, pantallas interactivas, todas estas transmiten un mensaje simple y con rotundidad a diferentes audiencias en una definición única y con buena calidad en gráficos.

De acuerdo a (Asociación para la Investigación de Medios de la Comunicación, s.f.), menciona que la publicidad exterior es una de las más importante actualmente y dentro de esta publicidad la publicidad en buses ocupa el primer puesto en esta categoría (Breva Franch & Balado Albiol, 2009). Cabe señalar que esta publicidad externa en los últimos años ha permitido que el consumidor deje de ser un actor pasivo a una parte más de la comunicación. Pero con todas estas ventajas en el Ecuador, no es considerada del todo quizás por el desconocimiento de las propuestas en el mercado ecuatoriano, proveedores de servicio, costos e incluso beneficios.

En este contexto la empresa “Publimobile Ecuador”, desde el año 2017 ha sido proveedor de publicidad exterior, sin embargo la empresa ha buscado basar sus servicios en tecnología de

punta, donde se fusiona el video y el audio con el objetivo de proveer productos publicitarios digitales en productos de pantallas LED tanto para publicidad interior y exterior, de esta manera se busca que sus consumidores conviertan a las unidades de transporte en un bus inteligente donde se junta sistemas de ayuda a la explotación e información al usuario, sistema integrado de recaudación e inclusive entretenimiento a bordo, buscando transmitir mensajes individuales de alto impacto y que vuelva al consumidor una parte activa del proceso de marketing. La problemática actual que tiene en este instante la empresa “Publimobile Ecuador”, es que no se dispone de una apropiada planificación de recursos y estructura organizacional, debido a esto y sumado las condiciones adversas del entorno, la organización busca con la realización del presente documento mejorar el funcionamiento de la misma con el fin que se oriente de mejor manera las actividades diarias y se ha tomado por parte de la gerencia, la construcción de un plan estratégico que busque la eficiencia y la eficacia de la oferta de servicios publicitarios con tecnología de punta y que cumpla con los estándares que demanda un background competitivo y con altas expectativas de valor.

JUSTIFICACIÓN

Teniendo como base la introducción antes señalada, donde se menciona que las nuevas tecnologías son importantes para medios de publicidad alternativas o no convencionales como la publicidad externa, dentro de las estadísticas nos muestra que estas nuevas formas de publicidad tienen tres ventajas por cuanto crea recuerdos en la mente del destinatario, consigue una amplia cobertura y permite variedad de formatos y diseños (Grupo Cyma, 2019).

Además, si se toma en cuenta que puede tener una amplia segmentación geográfica como por ejemplo en Quito existe 2.840 unidades y con 2.400.000 de viajes persona al día (Quito informa, 2017) lo que representa un buen nicho de mercado para los productos y servicios que ofrece la empresa “Publimobile Ecuador”, si se toma en cuenta que este medio de publicidad además de todas las bondades antes descritas también tiene la capacidad de generar recuerdo, es así que (Grupo Cyma, 2019) menciona que el 80% de la población recuerda haber visto el anuncio en este tipo de medio de publicidad.

De esta manera se justifica el presente trabajo de titulación, basado en la importancia que tiene una empresa que ofrece servicios innovadores y creativos como “Publimobile Ecuador”, para el cambio del modelo de publicidad tradicional a uno que no es tomado en cuenta, y de la necesidad de tener una planificación estratégica que guíe las actividades diarias tanto a corto,

mediano o largo plazo, que permita de esta manera generar un avance planificado de la empresa como de los clientes que buscan mejorar el servicio de publicidad.

En tal sentido, el presente plan de titulación con nombre “Diseño y elaboración de la planeación estratégica Publimobile S.A. en el DMQ”, se enmarca y tributa a la línea de investigación de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) con nombre emprendimiento, productividad y competitividad, al proyecto de investigación “Modelo de gestión en las PYMES dentro del DMQ”, apoyado en el Objetivo 5 del Plan Nacional “Toda una Vida”, con impacto en la zona 9 perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito y la zona 2 con la provincia de Pichincha, como se muestra a continuación.

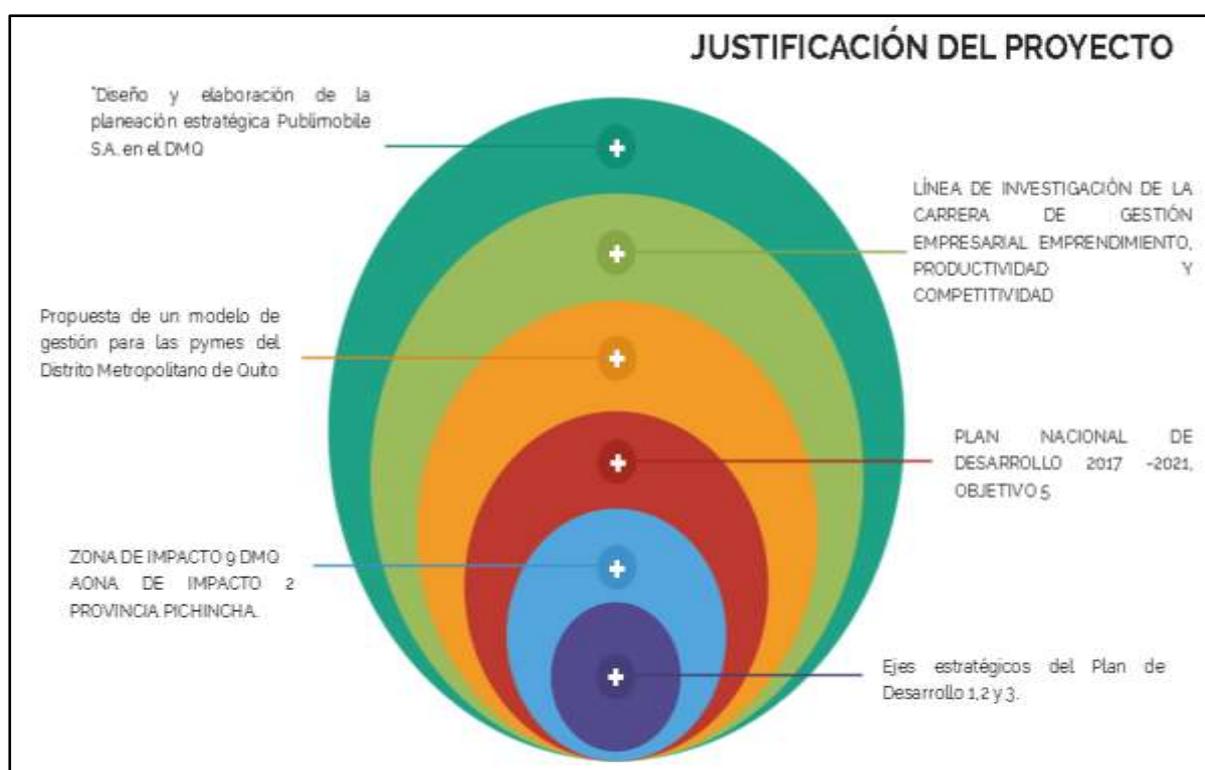


Figura 1 Justificación
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

PROBLEMATIZACIÓN

Situación problemática

Si se considera que la planeación es un punto de partida para la organización su dirección y su control en todos los procesos dentro de la organización (Huamán Pulgar Vidal & Ríos Ramos, 2015), es así que la empresa “Publimobile Ecuador”, busca cambiar su realidad o problema central identificado como el desconocimiento del propósito de la organización en términos de

objetivos a largo y corto plazo causado por cuatro situaciones que fue reconocidos por el personal de la misma empresa, la primera es la incomprensión de los objetivos de la empresa por parte del personal, la segunda es la carencia de un equipo de dirección para reflexionar sobre posibles estrategias, la tercera la presencia de procesos empíricos y dispersos, finalmente los ineficaces mecanismos de control; esto se traduce en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.



Figura 2 Brainstorming situación problemática
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

En base a la figura 2, se plantea como propuesta para la empresa “Publimobile Ecuador”, el diseño e implementación de una planificación estratégica que genere estrategias a corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa.

Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar el desconocimiento del propósito en la empresa “Publimobile Ecuador, en términos de objetivos a corto y largo plazo, ausencia de programas de acción e inclusive en la asignación de recursos?

DELIMITACIÓN

La delimitación del presente trabajo de investigación se lo realiza en dos tipos la espacial y la temporal como se describe a continuación.

Delimitación Espacial:

El espacio físico o espacial elegido para la presente investigación está comprendido en las zonas 2 con la Provincia de Pichincha y la zona 9 perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito.

Delimitación Temporal:

La delimitación temporal del proyecto inicia en el segundo semestre del año 2020, con las fases de diseño, implementación y control para un periodo establecido entre los años 2020 y 2023.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa “Publimobile Ecuador”, mediante la formulación de estrategias de negocios para la mejora del desempeño de la empresa.

Objetivos específicos

- Definir la estrategia y enfoque de negocios actual mediante el diagnóstico interno y externo de la empresa.
- Establecer el direccionamiento estratégico mediante la fijación de su propósito de negocios, formulación y control de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de los recursos y las capacidades competitivas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para los antecedentes del presente estudio se utilizan fundamentalmente a tres planes estratégicos, el primer plan pertenece a la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), el segundo plan pertenece a la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), finalmente el tercer plan pertenece a la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), los tres planes contribuyen de diferente manera al presente plan como se muestra a continuación:

Con referencia al primer tema con título “Elaboración de un Plan Estratégico de la empresa consultora iMobility Support S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)” de la autora (Lara, 2019), se menciona como objetivo general el elaborar el plan estratégico para la empresa iMobility Support S.A.; de este proyecto se obtiene las siguientes conclusiones.

El análisis externo e interno de la iMobility Support S.A., sirvió como detonador para el establecimiento y fijación de oportunidades de negocio, se logró definir la visión estratégica de la empresa a mediano y largo plazo, se confluó que los elementos externos y competitivos tienen impacto positivos y negativos sobre la generación actual del modelo de negocio y, los comportamientos internos que originan los productos y servicios presentan fortalezas importantes en la propuesta de valor e innovación de esta; con respecto a la debilidades, las más importantes de estas son definidos como problemas de operación interna y una profundidad de gestión debilitada.

El direccionamiento estratégico propuesto enmarca la generación de estrategias genéricas de diferenciación y estrategias específicas de crecimiento de mercado y producto para una industria que se encuentra en constante proceso de cambio, su definición está enfocada en aprovechar al máximo las oportunidades de negocio para el potencial desarrollo a nivel de clúster local, provincial y nacional futuro, buscando nuevos productos con un valor agregado y que tengan gran potencial para los clientes, es así que, se determina la viabilidad de la gestión estratégica de la empresa a través de una relación C/B de 2.25 y así también, la asignación presupuestaria planificada de \$68,250 para la implementación del plan a manera de inversión intensiva de capital (Lara, 2019).

El segundo proyecto con título “Elaboración de un plan estratégico para SERPIN PUBLICIDAD CIA.LTDA.”, del autor (Aguirre, 2009), el mismo que concluye.

- Las condiciones actuales de mercado difieren ampliamente de las condiciones de apenas algunos años, no se diga de las condiciones de mercado de hace 30 años cuando fue creada la compañía, 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.
- SERPIN PUBLICIDAD ha desarrollado, durante los 30 años desde su creación, una estructura y cultura organizacional adaptada a desarrollar sus actividades y resolver los problemas el día a día, jamás se ha trabajado en una planificación a corto ni mediano plazo menos aun al largo plazo.
- Una empresa sin una misión definida no sabrá para lo que está creada, sin una visión no sabrán a donde ir y a donde llegar, y finalmente la ausencia de valores corporativos hará que cada uno

de los miembros de la empresa realice sus 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 es necesario plantear esta filosofía.

- Es indispensable que la empresa tenga claro cuál es el entorno en el que se desenvuelve, tanto interna como externamente, será este análisis el que nos permita definir cuál es el escenario en el que la empresa tendrá que desenvolverse; el entorno actual para SERPIN no es el ideal, sin embargo, la compañía debe disminuir o anular estas debilidades y amenazas para impulsar su desarrollo futuro.
- La compañía actualmente no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno externo dispone; el perfil competitivo de SERPIN con respecto a los factores claves de éxito nos dice que la agencia tiene grandes 79 deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como sus debilidades, por otro lado, SERPIN no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado.
- Basado en el análisis situacional y el planteamiento de las 3 estrategias genéricas de Porter, SERPIN buscará la de diferenciación, y todas las estrategias planteadas en la matriz FODA buscarán llegar a esta estrategia genérica, el planteamiento principal es la inducción a nuevas líneas de negocio y la creación de nuevos productos, estas estrategias están acompañadas de políticas que buscan la correcta implantación de las mismas y además del análisis de todos y cada uno de los involucrados en la puesta en práctica de este plan estratégico (Aguirre, 2009),

Finalmente, el tercer proyecto con título “Plan estratégico para la agencia de publicidad ESTUDIO, que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad, en la ciudad de Ibarra, período 2011 – 2015”, de la autora (Cevallos, 2012), la misma autora concluye lo siguiente.

En la actualidad los recursos con los que cuenta la Agencia de Publicidad “Estudio”, no se encuentran vinculados, el presente plan estratégico logrará que se trabaje en equipo todos los departamentos para lograr la eficacia.

La mayoría de los clientes que atiende la Agencia de Publicidad “Estudio”, son entidades gubernamentales, las cuales requieren de servicios de publicidad mensualmente y mantienen expectativas elevadas en cuanto a los servicios que reciben; éstas empresas manifiestan estar conformes con los resultados que obtienen del desarrollo de campañas por parte de la agencia, lo que es un factor muy importante y relevante que la agencia debe considerar para ampliar su cartera de servicios y lograr aumentar las ventas, por ende su rentabilidad, a través de la aplicación del presente Plan Estratégico.

La expectativa que mantienen los clientes internos y externos hacia la agencia es muy favorable, es entonces que, mediante la implementación del presente Plan Estratégico, la Agencia de publicidad “Estudio”, conseguirá consolidar su marca en el mercado y tener ventajas competitivas frente a sus competidores más representativos, logrando aumentar su cartera de clientes.

Un personal motivado, rendirá por dos; por ende, mediante la implementación del presente Plan, se procurará que el cliente interno tenga deseos más elevados de superación, mejoren en su rendimiento y se sientan más comprometidos con sus actividades, lo que combinado con los procesos eficientes, contribuirán al crecimiento de la empresa y se logre una mayor satisfacción de sus clientes, afectando directamente su rentabilidad (Cevallos, 2012).

Como se observa en los tres estudios, el plan estratégico es vital para empezar a delinear estrategias en un corto, mediano y largo plazo de manera que las empresas de publicidad tengan un horizonte para mejorar el rendimiento y el crecimiento de cada empresa de esta manera se mejora la satisfacción de los clientes en cada uno de los procesos.

Fundamentación Contextual

El concepto de publicidad es un tema muy antiguo, cuando se piensa en publicidad se viene a la mente creatividad, ingenio, en donde se debe aprender a decir y también la manera de decirlo, para llegar al consumidor. Un tipo de publicidad es la externa, la publicidad más antigua si pensamos desde los rótulos, en este tipo de publicidad los factores claves son el tiempo de la lectura y la atención que puedes causar en el observador, es por eso la importancia de la creatividad donde además se debe ser sugestivo e insinuante en la que se combinan símbolos que provocan reacciones afectivas en el receptor (Breva Franch & Balado Albiol, 2009).

Dentro de la publicidad exterior se sitúa una publicidad no convencional, donde se ancla las últimas tecnologías del mercado con lugares de amplia visibilidad y alta concurrencia, uno de estos lugares son las películas publicitarias en grandes vehículos de transporte, donde justamente se realiza esta publicidad con pantallas digitales o de LEDS sobre autobuses, metros y estaciones, esto también se realiza en Ecuador y en especial en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

En el primer caso, la publicidad exterior en estaciones de transporte el artículo con título “El anunciante vende y da vida a las paradas”, publicado por (Revista Líderes, 2012), menciona:

La mayor cantidad de publicidad se encuentra en las paradas más visitadas como las mencionadas anteriormente. En cambio, en estaciones como La Colina (que registra 805 usuarios diarios) no hay anuncios promocionales. La agencia de publicidad Aktivar ofrece a sus clientes la posibilidad de colocar su marca en las paradas de los servicios mencionados. Luis Viteri, propietario de la agencia, indica que por el número de ordenanzas municipales es muy difícil colocar publicidad en vallas o lugares públicos. “Por eso, la idea de trabajar en conjunto con el Municipio de Quito fue la solución a las restricciones urbanas”. Aktivar cobra a sus clientes USD 9 000 anuales por colocar publicidad en las paradas. Los tipos de plataformas publicitarias van desde dispensadores de productos como gomas de mascar o chocolates, anuncios en los vidrios de las paradas, monitores con publicidad, entre otros. Según Viteri, la demanda se ha duplicado en los últimos años. “Estamos copados de empresas que buscan este tipo específico de publicidad”. Empresas como Banco Pichincha, Coca-Cola, Confiteca, La Universal, Kraft Foods y Directv también se promocionan en las paradas (Revista Líderes, 2012).

Para el segundo escenario, donde la publicidad exterior se sitúa en los buses y transporte masivo de pasajeros, se toma el artículo con título “La publicidad se mueve a 50 kilómetros por hora en Quito”, publicado por la Revista Líderes donde se menciona que:

Según Eduardo Sierra, director de Planificación y Desarrollo de la EPQ, la demanda de anunciantes que quieren pautar en buses es más alta en comparación con años anteriores. Sierra señala que la publicidad en buses se ha duplicado en el 2012 en comparación con el 2011 y que siempre ha sido la más solicitada a pesar de la variedad de ofertas en espacios como paradas, columnas, dispensadores... El costo estimado para pautar en los buses de la EPQ es de USD 1 900 al año, según Luis Viteri, gerente de la agencia de publicidad Aktivar. Estos espacios publicitarios están sujetos a un análisis por la EPQ y pueden variar. “Dependerá del tiempo de exposición, el número de unidades, el tipo de anuncio y la disponibilidad de los espacios que se deseen utilizar”, aclara Sierra. Ana Castro, gerente de la agencia publicitaria Crea Móvil, cuenta que existen dos métodos para colocar publicidad móvil; el ‘Showbus’ y los adhesivos al costado y en la parte posterior.

Castro indica que durante este año los ‘Showbus’ o buses completos con publicidad son los más populares. Mientras que la publicidad en los costados de las unidades se redujo. “Esto se debe a que el anuncio abarca más espacio y por eso los clientes prefieren utilizarla”. La firma Imaginarios señala que en los ‘Showbus’ el metro cuadrado puede costar USD 99 (las unidades tienen 17,8 metros de longitud). Con esta modalidad se utilizan materiales especiales como el micro perforado y las láminas autoadhesivas traslúcidas. Estos permiten la visibilidad desde el

interior de la unidad de transporte, lo que facilita la conducción y la comodidad de los pasajeros. Empresas como Cuota fácil, Sana Sana, Banco Pichincha, Coca-Cola, Confiteca, HP, Kimberly Clark, entre otras, apelan a la publicidad móvil como parte de sus estrategias de marketing. Fernando Apolo, subgerente de Marketing de Sana Sana, cuenta que desde el 2007 utilizan este recurso, aunque no muy a menudo, como estrategia de posicionamiento de marca. Este año contrataron tres unidades de Trolebús que circulan por las rutas Recreo-La Y y Recreo-Chillo Gallo. Apolo dice que Sana Sana decidió utilizar el 100% de los buses para promocionar su marca. La empresa escogió rutas que cruzan toda la ciudad “para que su publicidad tenga mayor exposición”.

María Belén Sánchez, gerenta de Marketing de la firma Confiteca, señala que pautan en este tipo de modalidad hace dos años. Cuenta que usa este medio para promover productos en desarrollo como el chicle Agogo. Confiteca pauta en ocho unidades y sus rutas varían dependiendo del producto en promoción. Ana Gabriela Dávila, profesora de análisis de públicos y consumidores de la Universidad Católica, explica que la publicidad en los buses debe ser de productos masivos por la gran variedad de consumidores expuestos a este servicio. A su vez la reducción de la velocidad permite que los peatones puedan apreciar la publicidad. La representante de Crea Móvil agrega que, “el consumidor no tiene tiempo para leer cuando la publicidad se mueve. Por eso lo mejor es que el anuncio solo lleve imágenes”. Asimismo, explica que el bajo costo es lo que la hace tan solicitada a este tipo de anuncios, cuyo ‘boom’ fue entre el 2004 y el 2009 cuando se inició en Quito y en Guayaquil (Líderes, Revista, 2012).

Finalmente, dentro del escenario contextual se menciona que actualmente para realizar este tipo de publicidad se necesita una autorización de la publicidad exterior móvil en los buses de transporte público, como se menciona en el artículo “La publicidad en buses requiere de una licencia”, publicado en (Revista Lideres, 2011).

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP) continúa con la recepción de las solicitudes para la autorización de la publicidad exterior móvil, en los buses tipo del transporte público. En la Unidad de Transporte están registradas 1 831 unidades. Las empresas de publicidad deben presentar una solicitud en la EPMOP para obtener la Licencia Metropolitana Urbanística. Entre los requisitos está el contrato de arrendamiento del espacio. La Ordenanza Metropolitana 0330, que regula la publicidad exterior, dispone que la publicidad en el transporte público no será de carácter político. Tampoco religioso, ni atentatorio a la moral, a las buenas costumbres o a la Ley. No podrán publicitarse los anuncios de bebidas alcohólicas, de tabaco y aquellos que contravengan al Reglamento a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. La misma Ordenanza establece que la publicidad exterior en los buses podrá

exhibirse en anuncios elaborados en láminas de vinilo autoadhesivas. Estas irán ubicadas en los lados izquierdo y derecho y en el parabrisas posterior (Revista Lideres, 2011).

Fundamentación Legal

El presente plan estratégico se sustenta en los artículos 23 y 264 de la Constitución Política del Ecuador, en el artículo 23 se menciona.

Art. 23.- Las personas tienen derecho a acceder y participar del espacio público como ámbito de deliberación, intercambio cultural, cohesión social y promoción de la igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las propias expresiones culturales se ejercerá sin más limitaciones que las que establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2008).

Mientras que en el artículo 264, inciso 6 se menciona

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal (Ecuador. Asamblea Constituyente, 2008).

A continuación, se toma como base legal el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”, con su objetivo 3 donde se señala lo siguiente: “Impulsar la movilidad inclusiva, alternativa y sostenible, priorizando los sistemas de transporte público masivo de calidad y eficiente, así como los medios de movilidad no motorizada.” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES, 2017)

Al amparo de los artículos antes descritos y en conjunto del numeral 6 del artículo 252 de la Ley Orgánica de Régimen, el Municipio de Quito puede autorizar la explotación o uso de los bienes municipales de uso público y privado previo pago de la regalía respectiva.

Que mediante ordenanza Metropolitana número 055 (Ecuador, Consejo Metropolitano de Quito, 2001) y las Resoluciones administrativas de la EMSAT 031 y 033 se emitieron regulaciones sobre la publicidad en las unidades de transporte, así como las referidas al control y la autorización de la publicidad exterior en el Distrito Metropolitano de Quito. Finalmente, en el Artículo II. 241 de la Ordenanza Metropolitana número 0186 (Ecuador, Consejo Metropolitano de Quito, 2006).

Otro elemento relevante de connotación legal es el proceso de constitución de empresas, para este efecto se considera a las recomendaciones expedidas por parte de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, las cuales son:

- Ingresar al sistema de constitución electrónica de compañías
- Iniciar el proceso de constitución bajo minuta propia
- Consultar el estado del trámite
- Seleccionar el tipo de actividad comercial (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Así como también, otros permisos (patentes, bomberos, municipales, etc.)

Fundamentación Teórica

Administración estratégica

Antes de empezar con el concepto de administración estratégica, se debe señalar los dos grandes procesos que compone la administración como tal, la primera es la formulación estratégica que permite establecer las bases para el análisis del entorno y el establecimiento de metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. El segundo proceso es la ejecución estratégica y consiste en el establecimiento de los medios para la ejecución exitosa (Gallardo, 2012).



Figura 3 Pirámide de la planeación
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 41)

Como se observa en la figura 3, la presente tesis se basa en la planeación normativa como primer momento del estudio, en este se convierte los conceptos generales en cifras claras, se establecen las bases estructurales de toda organización sea esta de fines sociales o de lucro.

Cualquier organización define su rumbo mediante la creación de misión, valores y objetivos, estos sirven como parámetros de referencia para todas las decisiones en cualquier tiempo (Gallardo, 2012).

Por tanto, la planeación normativa debe ser integral al tomar en cuenta a todos los componentes o negocios como también las interrelaciones; participativa al tomar en cuenta a todas las personas; finalmente adaptativa / aprendizaje al realizar una continua revisión y rediseño de las decisiones o planes (Gallardo, 2012)..

En un segundo momento, se tiene a la planeación estratégica donde se desarrolla los objetivos y las estrategias para alcanzar el estado deseado de la empresa, como su nombre lo indica el planear es tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar tanto positivamente como negativamente, todo esto se puede realizar con la construcción de estrategias que son disposiciones generalizadas con el fin de cumplir los objetivos de la empresa (Gallardo, 2012).

Dentro de esta construcción de estrategias se debe tener en cuenta los tres entornos que ejercen influencia sobre una organización y sus resultados.

Los ambientes son: externa donde se incluye las estrategias de posiciones, operativo incluye estrategias de trayectorias, interno incluye las estrategias de perspectiva como se muestra a continuación.

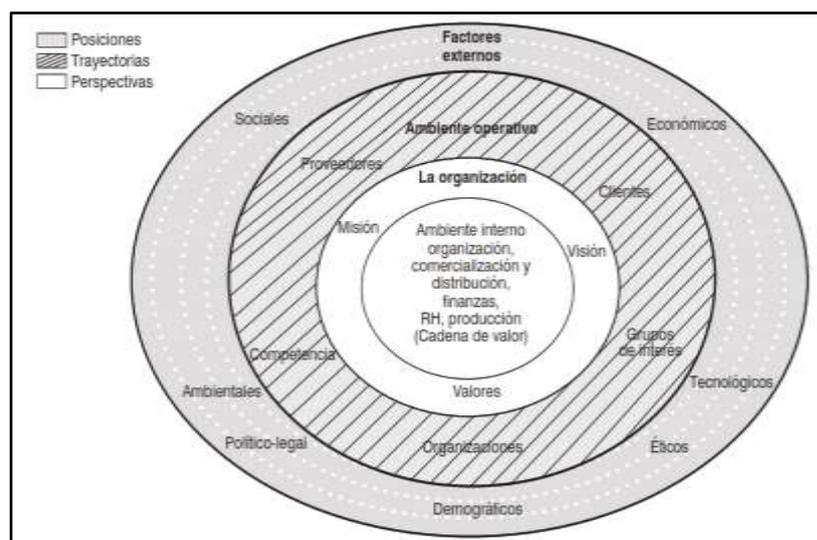


Figura 4 Tipos de estrategias en cada ambito
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 44)

Por tanto, los objetivos perseguidos por la planeación estratégica son: proporcionar un enfoque sistemático, fijar objetivos, conseguir los objetivos mediante la ejecución de estrategias finalmente orientar a toda la organización.

Procesos de planificación estratégica

Los principales elementos dentro de la administración estratégica están divididos en la planeación normativa, planeación estratégica, planeación operativa, implementación estratégica, finalmente la evaluación y control estratégica, como se muestra en la gráfica a continuación.

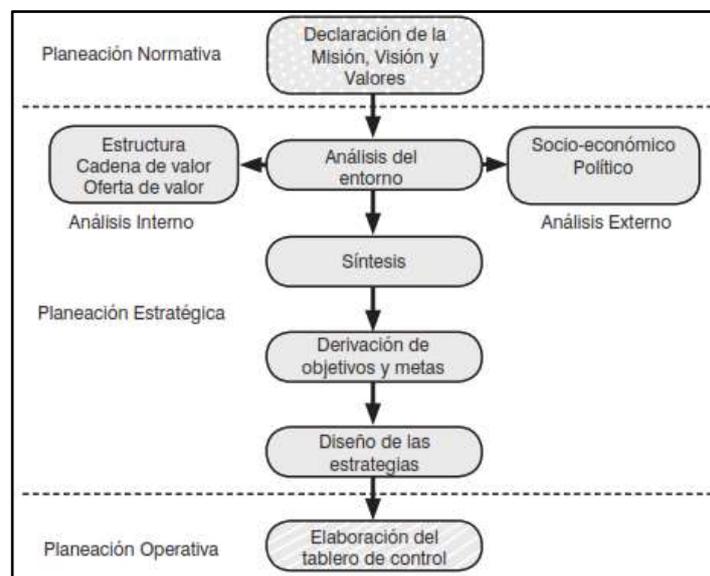


Figura 5 Procesos de planeación
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 47)

Declaración de la misión, visión y valores

Toda organización posee sus propias filosofías y propósitos, lo cual se le debe reflejar en la declaración de la misión, visión; estas bases sirven como referencia y guía sobre las que cualquier decisión puede alinearse en la búsqueda de los objetivos de la empresa y para sus colaboradores.

La misión

La misión de la empresa, describe el propósito y el negocio actual de la empresa, es decir la razón de la empresa u organización, es decir señala el quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.

Es así como el autor (Gallardo, 2012), menciona que la misión es:

La misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, la misión de una organización establece para qué existe dicha organización.

Sin embargo, en muchas ocasiones los encargados de desarrollarla toman a la ligera su definición, terminando por crear misiones sin sentido o difíciles de entender por los miembros de la organización.

Esta misión, sirve como herramienta para compartir el objetivo de la empresa tanto a directivos como empleados e incluso con sus clientes y público en general, y la idea es también que genera al personal un sentimiento de pertinencia, dirección e incluso oportunidad.

Elementos de la misión

1. Su historia. Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles.
5. La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas (Gallardo, 2012).

La visión

La visión de la empresa, define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante un panorama del “lugar donde vamos”, es decir proyectar a la empresa hacia un anhelo, una concepción imaginaria que puede ser susceptible de realizarse en el futuro (Gallardo, 2012), esta visión se convierte en el objetivo máximo que la organización debe alcanzar en un tiempo establecido.

De acuerdo a (Gallardo, 2012), la visión se caracteriza por:

Ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la organización.

¿Qué queremos ser?

Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización.

¿A través de qué medios?

Valores organizacionales

Según (Gallardo, 2012), objetivo deriva de: “Valor viene del latín valere, que significa “estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por sí mismo”. El valor es un bien descubierto en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona.”

Estos valores sirven como filtros que ayudan a la toma de decisiones y como un marco de referencia para juzgar las conductas de los demás, comparando con dichos valores, al igual que los valores individuales también existen los valores empresariales.

(Gallardo, 2012), menciona en torno a los valores lo siguiente:

Las empresas también tienen sus valores. Sirven como los de las personas para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros. Las investigaciones señalan que las empresas con éxito tienen bien definidos sus valores, que suelen ser más bien pocos y relacionados con la naturaleza del negocio. En los asuntos que no tienen que ver con la organización, cada persona puede opinar y actuar como quiera. Sin embargo, los valores de una empresa no son necesariamente la lista que puede enseñarse en un plan de inducción o para relaciones públicas.

Análisis del entorno en una organización

De acuerdo con (Gallardo, 2012)

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”

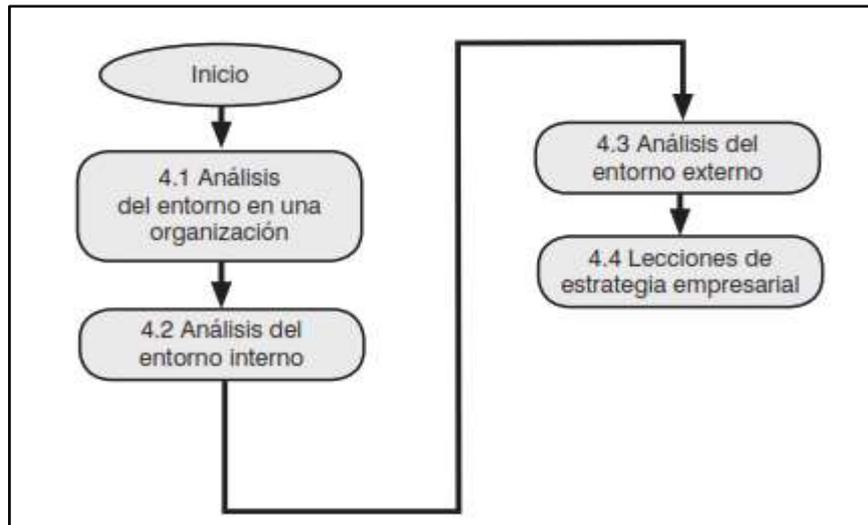


Figura 6 Procesos de análisis del entorno
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 88)

Análisis del entorno interno

El objetivo del entorno interno es identificar con exactitud las fortalezas y las debilidades de la empresa, es indispensable este análisis para la construcción de estrategias donde se aprovechen las fuerzas disminuyendo las debilidades internas.

De acuerdo a (Gallardo, 2012)

Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, así como las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal; estas actividades incluyen las de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y de desarrollo y sistemas de información, entre otras áreas.

Análisis del entorno externo

El objetivo del entorno externo es identificar con exactitud las oportunidades y amenazas de la empresa, es indispensable este análisis para la construcción de estrategias donde se aprovechen las oportunidades para disminuir las amenazas, cabe señalar que estos factores en gran medida están fuera del control de la organización (Gallardo, 2012). Para lo cual se toma las fuerzas claves del marco nacional e internacional por un lado las políticas, económicas, sociales y tecnológicas y por otro las que afectan al negocio y a los actores importantes como son clientes, competencia, canales de distribución, proveedores.

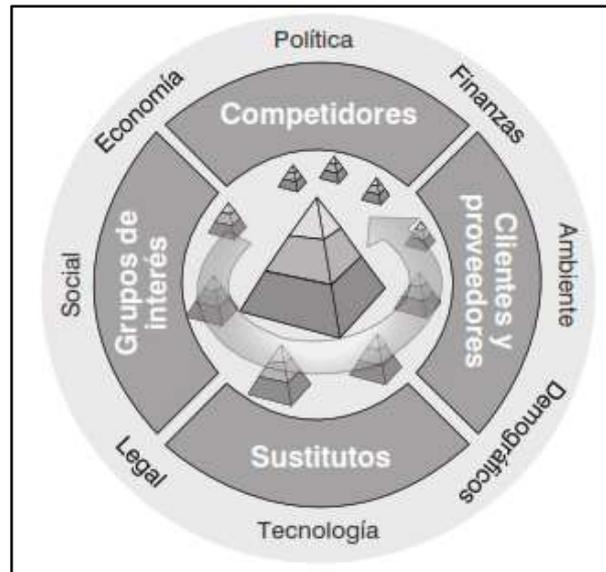


Figura 7 Entorno externo
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 115)

De acuerdo con (Gallardo, 2012)

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de negocio es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable. Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la organización con una oportunidad específica depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo. Un riesgo o amenaza es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización (afectación en las ventas o en las utilidades, por ejemplo).

A partir del análisis del entorno, se puede sistematizar toda esta información mediante varias herramientas, dichas aportan un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar las implicaciones en cuanto a estrategias y asignación de recursos, entre estas herramientas se encuentran la matriz FODA, matriz BCG y matriz McKinsey.

Matriz FODA

De acuerdo a (Gallardo, 2012)

La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. La matriz FODA (DAFO, o SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios.

La matriz FODA, se derivan o traducen en fortalezas y debilidades que se desprenden de los factores internos y las oportunidades y amenazas que se desprenden de los factores externos tal como se explica a continuación.

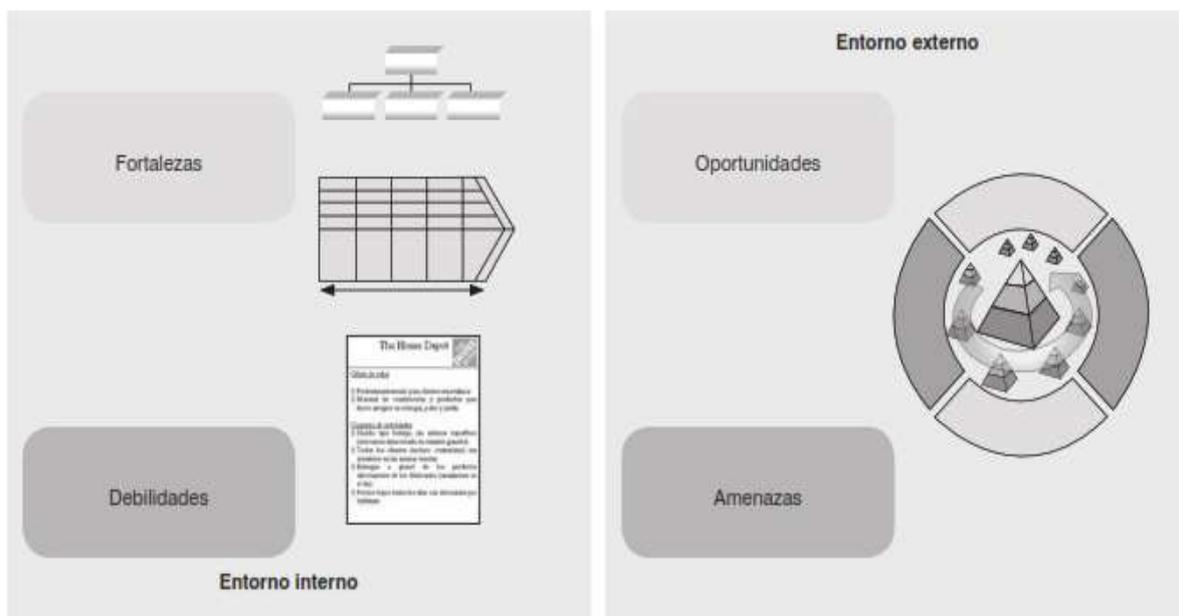


Figura 8 FODA
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 136)

Matriz BCG

Matriz desarrollada por el Boston Consulting Group, en esta matriz se muestra de manera gráfica las diferencias existentes entre las diferentes unidades de negocio, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupado y de la tasa de crecimiento de la industria, de esta manera se administra su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones en relación con todas las demás divisiones de la organización (Gallardo, 2012).

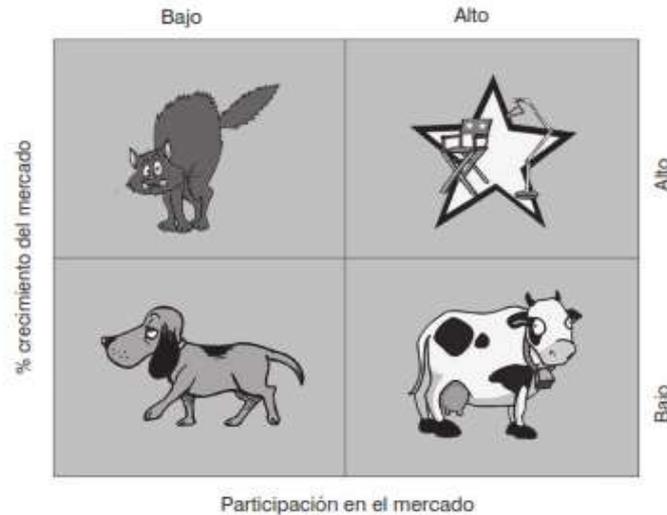


Figura 9 BCG
Fuente: (Gallardo, 2012, pág. 150)

En resumen, podemos decir que la matriz FODA se obtiene desde el análisis del entorno tanto externo como internos, mientras que la matriz BCG permite analizar la parte relativa del mercado que está ocupando cada uno de los productos.

Metas y estrategias

Todo proceso de planeación estratégico requiere del establecimiento en un principio de objetivos y cuando se cuantifican en tiempo, cantidades o porcentajes se transforman en metas, es decir la cuantificación del objetivo se lo conoce como metas, por lo tanto, cuando se habla de objetivos dentro de la empresa, inmediatamente se viene a la cabeza la idea de medir de manera clara y específico sea a largo, mediano o corto plazo (Gallardo, 2012).

Entonces, una estrategia se explica como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de la meta y por ende del objetivo, esto viene dado por la organización y por la etapa por donde se encuentra.

De acuerdo a (Gallardo, 2012), las estrategias se dividen en:

Estrategias de crecimiento:

- Estrategias de desarrollo
 - Liderazgo global en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque
- Estrategias de reto de mercado
 - Ataque frontal

Ataque en los costados
derivación

Estrategias de estabilidad:

- Estrategias de integración

Integración hacia adelante

Integración hacia atrás

Integración horizontal

- Estrategias de crecimiento intensivo

Penetración

Desarrollo de mercados

Desarrollo de productos

Diversificación

Estrategias de supervivencia o declive

- Empresas de riesgo compartido (Joint Venture)

- Reducción (downsizing)

- Estrategia de desinversión y liquidación (Gallardo, 2012).

Balance Score Card (BSC)

Es un sistema de evaluación del desempeño organizacional que se ha convertido en pieza fundamental, este BSC, busca fundamentalmente complementar los indicadores y poder evaluar el desempeño de las organizaciones o empresas combinando tanto indicadores financieros como no financieros mediante un cuadro o tablero de control, igual al control de un avión o un auto que permite a las compañías o empresas mantener un control constante de esta manera se garantiza que las estrategias se cumplan.

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de investigación

Los paradigmas de la investigación de acuerdo a (Ramos, 2015) son cuatro, positivista, post positivista, teoría crítica y constructivismo; es clave para el investigador elegir uno de ellos y en base a eso la generación del enfoque sea este cuantitativo o cualitativo como se muestra a continuación.



Figura 10 Paradigmas de la investigación
Fuente (Ramos, 2015)

De estos cuatro paradigmas para el presente plan estratégico se escoge, el paradigma post positivista, el mismo que está caracterizada por una acción, reflexión y acción, por cuanto una de las características de dicho paradigma es la relación que tiene el investigador y el fenómeno de estudio donde todos los sujetos que participan en el proceso investigativo son activos y comprometidos con el proceso de cambio, es decir este paradigma sirve de puente entre la teoría y la práctica, en este, se hace el diagnóstico y después se plantea la propuesta a la problemática; este se caracteriza por el uso de la investigación acción – participativa.

Enfoque de la investigación

Como se explica en los paradigmas, el enfoque viene dado a partir de la elección del paradigma de investigación, por lo tanto, la presente investigación se basa en un enfoque cualitativo, donde se busca en comprender y profundizar los fenómenos, pero a partir de la explicación de los propios participantes.

De acuerdo a (Hernandez, Fernadez, & Baptista, 2010), los planteamientos cualitativos son los siguientes:

- Abiertos
- Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio
- No direccionados en su inicio
- Fundamentados en la experiencia e intuición
- Se aplican a un menor número de casos

- El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes
- Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes

El método cualitativo, busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual y se basa en las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados y demás fuentes que persigan el fin de pretender no generalizar los resultados (Ramos, 2015).

En términos de validez, la investigación cualitativa presenta problemas o limitaciones al momento de generalizar los resultados obtenidos, además la pregunta de investigación no es definida en su totalidad, a partir de la observación se puede construir lo teórico, no existen hipótesis, el proceso es más flexible y más llevadero tanto para el investigador como para el objeto del estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Tipos de investigación

En el presente documento se desarrollan los siguientes tipos de investigación:

Investigación descriptiva

“La investigación o estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92)

Este tipo de investigación puede generar resultados precisos sobre el estudio, consiste en la medición y comprobación de variables.

Investigación exploratoria

“Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 91)

La investigación exploratoria permite encontrar nuevos conocimientos sobre el fenómeno estudiado, puede proporcionar un contexto más amplio del que se tiene previo al análisis de situación actual.

Investigación explicativa

“Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 95)

Fuentes para la recolección de datos

De acuerdo con (Hernandez, Fernadez, & Baptista, 2010), con el método cualitativo se buscan obtener datos que se convertirán en información y conocimiento, donde la recolección de datos se basa en el investigador como el instrumento y claramente no se mide variables dentro del método.

Fuentes primarias

Las herramientas de acuerdo con (Hernandez, Fernadez, & Baptista, 2010) son:

- Documentos, registros y artefactos
- Grupos de enfoque
- Entrevistas (estructuradas y semiestructuradas)
- Observación participante

De las herramientas enlistadas para el presente plan estratégico se utiliza en mayor medida la entrevista semiestructurada, observación participante y por supuesto las anotaciones y bitácoras de campo y se relacionan de la siguiente manera.

Fuentes secundarias

Entre las principales fuentes secundarias utilizadas en la realización del plan estratégico son libros referentes a planeación estratégica, administración de empresas; observatorios estratégicos digitales y publicaciones.

Validación del instrumento de investigación

No se evidencia la existencia de una validación de instrumentos puesto que, la metodología utilizada como propuesta de autor se fundamenta en los autores (Thompson, y otros, 2018), lo que conlleva, a que las herramientas no se sometan a métodos cuantitativos de validación.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1.1. Origen

La empresa Publimobile Ecuador, es una empresa que se constituye en el Distrito Metropolitano de Quito y da inicio con sus actividades comerciales a partir del año 2017; es decir que, esta cuenta con una curva de experiencia de alrededor de un poco más de dos años en la industria de promoción y publicidad en interiores y exteriores de las unidades de transporte (buses) que operan en la ciudad.

1.1.1. Misión

“Nuestro objetivo es generar y crear soluciones integrales en comunicación, tecnología y publicidad. Para lograr nuestro objetivo nos adecuamos a las necesidades de nuestros clientes con el fin de lograr que cada uno de sus proyectos sean exitosos” (Publimobile Ecuador Tecnología y Publicidad, 2017).

1.1.2. Visión

“Nuestro objetivo es ser una empresa líder en la prestación de servicios y soluciones integrales en comunicación a nivel regional. Contamos con amplio conocimiento del entorno empresarial y lo aplicamos en el desarrollo y crecimiento de la región” (Publimobile Ecuador Tecnología y Publicidad, 2017).

1.1.3. Sector económico al que pertenece

El sector o industria a la que pertenece Publimobile Ecuador, se encuentra determinada por el Código CIIU M7310.02 o “Creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre en: carteles, tableros, boletines y carteleras, decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y buses, actividades de perifoneo, etcétera” (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

1.1.4. Productos y servicios

La propuesta de valor de la empresa Publimobile Ecuador se basa en la oferta de servicios a nivel general tales como:

- Sistema de pantallas y sonido para transmitir publicidad,
- Sistema de rastreo, GPS, monitoreo, conteo de pasajeros, etc.
- Publicidad exterior e interior.

De manera específica se detalla a continuación, cada uno de los elementos o propuesta de valor:



Figura 11 Productos y servicios Publimobile Ecuador
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Las pantallas y audio están diseñadas para unidades de transporte público, con un sistema de encendido y apagado remoto (no es manejado por la unidad de transporte), adicionalmente, consta de un sistema de audio surround, se programa la visualización de contenidos publicitarios durante 15 horas por día, anuncios inteligentes y storytelling; la carga de los contenidos se realiza remotamente y dichos equipos no son manipulables, a excepción por el personal técnico de Publimobile Ecuador.

Posteriormente, se cuenta con otro servicio de georreferenciación o GPS, por medio de la unidad lógica Blackbox, este equipo permite el rastreo de las unidades de transporte, controla la gestión diaria de los buses en tiempo real y con posibilidad de generar reportería en línea.

Otro equipo importante para la gestión de transporte público son las cámaras contadoras de pasajeros, estas tienen una efectividad del 99% en su labor de contabilidad de personas, control de ingreso a través de GPS, ofrece estadísticas diarias y en tiempo real y su administración y software es desarrollado por el equipo de sistemas y tecnología de Publimobile Ecuador.

Paralelamente, se dispone del Sistema de Información al Usuario (SIU), este sistema se proyecta a través de las pantallas informativas que se instalan en las unidades de transporte, es una plataforma adaptada en la cual es posible informar a los usuarios sobre los tiempos de llegada de las unidades, rutas y así también, horarios de operación.

Finalmente, a raíz de los cambios producidos por el avance del Covid-19, se lanza al mercado la instalación de un servicio de auto desinfección para unidades de transporte público.

1.1.5. Esquema organizacional

El esquema organizacional de la empresa se basa en una estructura o modelo de gestión por procesos en donde se tiene la siguiente clasificación:

Procesos gobernantes o estratégicos:

- Direccionamiento estratégico
- Control estratégico

Procesos habilitantes de asesoría:

- Asesoría Jurídica

Procesos habilitantes de apoyo:

- Gestión administrativa financiera
- Gestión de talento humano
- Gestión de TI

Procesos sustantivos o misionales:

- Gestión comercial
- Logística interna
- Gestión de operaciones
- Logística externa

1.1.6. Mercados que atiende



Figura 12. Mercados Publimobile Ecuador
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

1.2. Análisis de factores externos

Como elemento para la investigación e identificación de oportunidades y amenazas de carácter externo en esta sección se utiliza al análisis o exploración del entorno o análisis de la industria (David, 2013)

Para (David, 2013), las fuerzas externas clave se pueden dividir en cinco categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Para desarrollar el proceso de auditoría externa o identificación de oportunidades y amenazas se realiza un trabajo de investigación por parte del autor del presente documento y así también, un proceso de validación por parte de la institución beneficiaria, en dónde, se puedan cotejar los factores externos con el estado actual de la organización.

1.2.1. Análisis fuerzas económicas

El sitio de análisis económico y de industria (Emis Profesional, 2020), afirma que,

Se espera que la economía caiga en una fuerte recesión (-5.8%) este año debido a los efectos combinados de la recesión global del coronavirus y la guerra de precios del petróleo. Ecuador no tiene espacio fiscal para contrarrestar el bloqueo de seis semanas en curso. Por el contrario, el gobierno recortará los gastos para evitar que las necesidades financieras se vuelvan inmanejables. Los riesgos a la baja provienen de un bloqueo potencialmente más largo y la incertidumbre sobre la próxima asistencia financiera.

El shock del precio del petróleo por sí solo podría haber resultado en una caída del 1.5% en el PIB este año, ya que obliga al gobierno a imponer una austeridad más severa. El presidente Moreno anunció nuevos recortes de gastos de US \$ 1.400mn (1,3% del PIB). Pero si el precio del petróleo de Ecuador promedia los \$ 30 / b en 2020, las necesidades brutas de financiamiento superarían los \$ 10 mil millones, lo que implicaría una brecha financiera de \$ 3 mil millones sin asistencia financiera externa adicional. Los acreedores multilaterales y bilaterales parecen dispuestos a proporcionar algún alivio, pero el monto total sigue siendo incierto (Emis Profesional, 2020).

El análisis señala que, el Ecuador sufriría una evidente recesión económica no únicamente, por la caída de los precios del barril de crudo, sino, también por concepto de la emergencia sanitaria producto del COVID-19, las medidas económicas que tome el gobierno afectarán indudablemente a todos los bolsillos de las familias ecuatorianas esto constituye una amenaza significativa para cualquier tipo de negocio que pretenda realizar actividades de comercio en el país, ya que la economía mundial se encuentra con severos síntomas de inestabilidad y la incertidumbre se apodera de las personas.

Otro elemento que señala (Emis Profesional, 2020) es:

Es probable que el déficit de la cuenta corriente se deteriore de un 0.8% estimado del PIB en 2019 al 2.4% del PIB en 2020 antes de reducirse a 0.6% en 2022. La mayor brecha este año se debe principalmente a los menores precios del petróleo, pero las remesas también son menores. Es probable que ejerza una resistencia. Las reservas internacionales ascendieron a solo \$ 2,1 mil millones el 20 de marzo. Por lo tanto, si la asistencia multilateral no se materializa, el gobierno tendría que volver a imponer aranceles y restricciones a la importación (como en 2016) para evitar una crisis de balanza de pagos.

El deterioro del PIB es otra variable con incidencia directa en la productividad y crecimiento económico de la región, por ello si bien es cierto, existe una amenaza latente para incursión en negocios y nuevas líneas de estos, sin embargo, también coexisten oportunidades de nuevos negocios, por ejemplo, la comercialización de productos de limpieza y sanitización.

La madurez económica del sector o industria M7310.02 según datos de (Ecuador, Servicios de Rentas Internas, s.f.), registra un crecimiento promedio desde el año 2010 hasta el 2018 de un 6%, con esta información se identifica que, desde el año 2016 existe un decrecimiento progresivo en la industria.

1.2.2. Fuerzas ambientales, culturales, demográficas y sociales

(Ecuador, Ministerio de Salud Pública, 2020), señala que para enfrentar a la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, el estado ecuatoriano ha destinado alrededor de \$101.03 millones para el equipamiento y mejoramiento de la capacidad instalada en hospitales y casas de salud, esto recae en una oportunidad para los negocios que produzcan y comercialicen artículos de limpieza y de protección sanitaria.

En el artículo publicado por (El Comercio, 2020), este señala que para evitar aglomeraciones desde mediados del mes de marzo del año en curso, el estado restringe la movilización de personas, lo que ha ocasionado una concentración limitada de actividades de comercio para las familias ecuatorianas, lo cual incide en complicaciones económicas y sociales para la población, las escuelas, colegios y universidades del régimen sierra se encuentran cerradas y las actividades académicas y laborales se realizan bajo la modalidad en línea.

1.2.3. Fuerzas políticas gubernamentales o legales

El sitio de análisis (Firch Conect, s.f.), sostiene que:

Ecuador tiene un Puntaje de Relevancia ESG de 4 para Derechos Humanos y Libertades Políticas, ya que una fuerte estabilidad social, voz y rendición de cuentas se reflejan en las WBG que tienen el mayor peso en el MUR. Son relevantes para la calificación y un motor de calificación. (pág. 15)

El sitio (Firch Conect, s.f.), menciona las siglas ESG, estas significan entorno (Environment Social and Governance), es decir, entorno social y gobierno asignan una escala de calificación de 4 puntos para Ecuador, esta calificación se sostiene en una oportunidad ya que, para

organismos internacionales consideran que el tener una estabilidad social es apropiada dentro de un estado de derecho y este indicador es importante para poder contraponerse al riesgo país.

Adicionalmente (Firch Conect, s.f.) indica que:

El nivel más alto de relevancia crediticia de ESG, si está presente, es un puntaje de 3. Esto significa que los problemas de ESG son neutrales al crédito o tienen un impacto crediticio mínimo en la (s) entidad (es), ya sea debido a su naturaleza o la forma en que están siendo gestionados por la (s) entidad (es). (pág. 18)

Es importante conocer que las organizaciones que se encargan de analizar los riesgos financieros, políticos y de entorno en los países consideran a Ecuador como un país que tiene cierta atractividad para ser sujeta a crédito bajo los estándares del FMI (Fondo Monetario Internacional).

1.2.4. Fuerzas tecnológicas

Con respecto a las fuerzas tecnológicas la Encuesta Multipropósito realizada en el año 2018 por él (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018), reflejan los siguientes datos importantes:

- El 66% de las familias ecuatorianas acceden a servicios de internet desde sus domicilios
- El 84% de personas utilizan el internet al menos una hora diaria
- El 92% de las familias del Ecuador con edades mayores a cinco años disponen de un equipo celular y de este porcentaje un 36% hace uso de redes sociales y disponen de un smartphone (págs. 18 - 35)

Las fuerzas tecnológicas es una arista importante dentro del análisis del contexto ecuatoriano, como se puede evidenciar con las estadísticas arrojadas por el INEC, cada vez más personas y familias hacen uso del internet ya sea a través de computadores o dispositivos móviles (celulares), durante la etapa de cuarentena que inició en el mes de marzo en el país, ha constituido una magnífica herramienta que permite conectar a las personas con sus actividades académicas, laborales y de mercado.

El total de la puntuación de los factores externos para el entorno económico es de 1.67, entorno político 4, entorno social 2.5 y, entorno tecnológico 4. En base a estos resultados se puede pensar que existen amenazas significativas en el ámbito social y amenazas críticas en el entorno

económico, todo ello posiblemente atribuible a la pandemia del Covid.19. Ventajas en los entornos políticos desde el punto de vista de los observatorios que se encargan de analizar la situación de riesgo en los países y oportunidades de negocio en nuevas tendencias de consumo y aprovechamiento de plataformas tecnológicas.

El factor que presenta mayores oportunidades es la fuerza tecnológica con cuatro puntos:

Tabla 1. Factores externos

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
Fuerzas políticas gubernamentales o legales					
1	Estabilidad social y rendición de cuentas				4
2	Relevancia en entorno crediticio				4
ECONÓMICAS					
1	Recursos económicos para emergencia sanitaria			3	
2	Efectos de recesión económica global	1			
3	Reducción del PIB	1			
SOCIALES					
1	Restricciones en movilidad de personas y comercio	1			
2	Oportunidades de negocio con artículos sanitarios				4
TECNOLÓGICAS					
1	Mejorar acceso a internet y redes sociales				4
2	Reducción del analfabetismo digital				4
3	Utilización de plataformas on line para visualización de contenidos				4
4 AMENAZA IMPORTANTE 3 AMENAZA MEDIA 2 OPORTUNIDAD MEDIA 1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE					

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

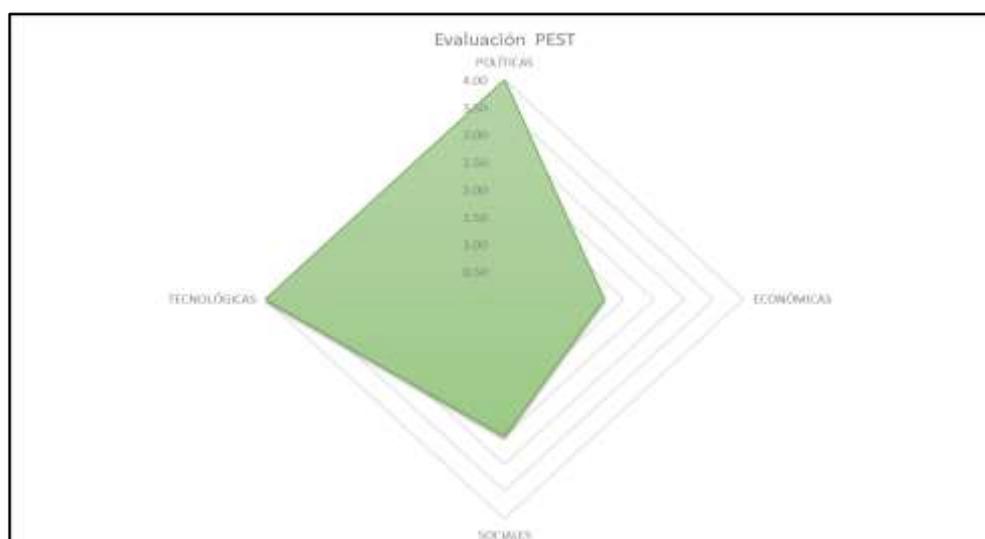


Figura 13. PEST

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

1.3. Análisis del entorno específico

Para generar un análisis del entorno específico se utilizan factores competitivos que se basan en las cinco fuerzas de Porter:

1.3.1. Rivalidad con competidores existentes

Según datos numéricos extraídos desde (Ecuador, Servicios de Rentas Internas, s.f.), el SRI muestra una contracción en el crecimiento de para el segmento de mercado M7310.02 un crecimiento del -0.033%, para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018, esto se traduce en una amenaza alta para el crecimiento de la industria ya que, seguramente, la oferta de estos productos o servicios tiende a ser mayor que su demanda.

1.3.2. Amenaza nuevos competidores

Para estimar en forma numérica los datos de la amenaza de nuevos competidores se parte de la información que proporciona (Ecuador, Superintendencia de Compañía de Valores y Seguros, s.f.), en dónde se indica que, para la provincia de Pichincha se encuentran legalmente constituidas alrededor de 397 empresas pertenecientes a la industria M7310.02, lo que denota una amenaza en cuanto a la fuerza de nuevos competidores al evidenciar que en esta industria las economías a escala no son significativas, la inversión de capital no es recurso indispensable o seguramente, no existe una diferenciación entre productos y servicios.

1.3.3. Productos sustitutos

La demanda productos sustitutos disponibles en el mercado local es alta, por consiguiente, la sustitución de propuestas de valor entre empresas similares es elevada, teniendo como consideración que, la rentabilidad de cambio para sustitutos es baja y las ventajas de estas actividades comerciales han venido ganando mayor participación en los mercados.

1.3.4. Poder de clientes

La industria M7310.02 según datos de (Ecuador, Servicios de Rentas Internas, s.f.), registra un crecimiento del -0.033% entre 2017 a 2018, esto se puede interpretar como una caída en cuanto a la concentración de clientes presumiblemente, por ser muchos mercados y fragmentados, volúmenes de compra bajos, concentración alta de proveedores, todo esto se deriva en una

amenaza para cualquier empresa que pertenezca al sector comercial relacionado con la propuesta de valor de Publimobile Ecuador.

1.3.5. Poder de proveedores

El poder de concentración de los proveedores para la industria M7310.02 genera oportunidades importantes al estar más concentrados que el mercado, en este escenario, se puede considerar que el costo de cambio de proveedores o sustitución parcial de materias primas es bajo, no existen mayores estándares que midan la calidad de productos y servicios, sino que, se basa más en las experiencias y percepciones de valor de los clientes.

1.4. Análisis de factores internos

El siguiente aspecto a para evaluar dentro del análisis del posicionamiento de la empresa es la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora o debilidades de la organización, para este efecto, se analizan los siguientes componentes que pertenecen a los procesos internos de Publimobile Ecuador:

- Análisis de la cadena de valor
- Auditoría interna

1.4.1. Análisis cadena de valor



Figura 14. Cadena de valor Publimobile Ecuador
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

La cadena de valor de la empresa se compone por dos tipos de actividades:

Actividades de apoyo: son todas las actividades relacionadas con los procesos de tipo adjetivo o como su nombre lo sugiere de apoyo, entre las principales se tienen:

- Adquisición corresponde a todos los procesos internos de compras, activos fijos e inventarios.
- Sistemas de información se encuentra ligado a todos los procesos internos de TI tecnologías de información, desarrollo de software a medida, implementación de sistemas de geolocalización.
- Capital humano comprendido por actividades de motivación sobre el trabajo de las personas con procesos internos claves en reclutamiento, selección e inducción, evaluación del desempeño, capacitaciones y, administración de remuneraciones y salarios.
- Administración y finanzas.

Actividades primarias: Estas actividades comprenden procesos internos en ámbitos de producción y comercialización de la propuesta de valor en:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Ventas y mercadotecnia
- Servicio al cliente

1.4.2. Auditoría interna

Para realizar el análisis de los factores internos se toman como referencia a las preguntas de auditoría interna que se plantean tanto por parte de (David, 2013) y así también (Thompson, y otros, 2018), ambos criterios aportan valor y ofrecen una evaluación más completa y adaptable a la gestión estratégica actual de Publimobile Ecuador.

Para el análisis departamental de la organización se inicia con la identificación de factores críticos de éxito FCE, de la unidad de operaciones de gerencia, estableciendo el tipo de fuerza ya sea fortaleza o debilidad y posteriormente se asigna una valoración que va desde 1 – 2 debilidades y, 3 – 4 fortalezas (David, 2013) La realización de esta actividad se realiza en

conjunto con el gerente de la empresa, mediante la aplicación de una lista de verificación en donde se exponen las preguntas de evaluación con base a los autores mencionados con anterioridad.

La primera unidad departamental que se analiza es la de gerencia de operaciones, este departamento presenta importantes debilidades en cuanto a temas inherentes con la administración estratégica o planificación y fortalezas en términos generales de estructura, liderazgo y satisfacción de los empleados, en promedio tiene una valoración de 2.09, lo que significa que, la empresa presenta “debilidades importantes internas en sus características organizacionales” (David, 2013), con respecto al departamento:

Tabla 2. Análisis interno operaciones de gerencia

FCE EN OPERACIONES DE GERENCIA	Si	No	Fuerza	VALORACIÓN (Debilidad 1-2; Fortaleza 3 - 4)
¿La empresa utiliza conceptos de planeación estratégica?		✓	Debilidad	1
¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		✓	Debilidad	1
¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		✓	Debilidad	1
¿Los gerentes delegan de manera adecuada funciones?	✓		Fortaleza	3
¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional?	✓		Fortaleza	4
¿Es alta la moral en los colaboradores?	✓		Fortaleza	3
¿Son buenas las relaciones o contactos de la empresa con la industria, comercio y/o gobierno?		✓	Debilidad	2
¿Cuenta la empresa con características de grupo industrial al que la competencia pertenece (apoyo de grupos)		✓	Debilidad	2
¿El ausentismo y rotación de personal es alto?		✓	Fortaleza	3
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensas en la empresa?		✓	Debilidad	1
¿La empresa cuenta con Gestión por procesos, mapas de procesos y manuales, catálogo de procesos?		✓	Debilidad	2

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

El segundo departamento o unidad de negocio que se evalúa es la de ventas y mercadotecnia, está particularmente presenta fortalezas importantes en sus procesos internos, registra una valoración promedio de 3.0, los FCE más representativos de este son: promoción, fuerza de ventas, publicidad y nivel de servicio, como oportunidades de mejora están: generación de descuentos por paquete de productos y servicios, cobertura y procedimientos para la elaboración de presupuestos para marketing y ventas:

Tabla 3. Análisis interno operaciones de gerencia

FCE EN MERCADOTECNIA	Si	No	Fortaleza / Debilidad	VALORACIÓN (Debilidad 1-2; Fortaleza 3 - 4)
¿Existen créditos, bonificaciones, descuentos o regalos al intermediario o consumidor final?	✓		Fortaleza	4
¿Se proporcionar muestras promocionales?	✓		Fortaleza	4
¿Existe descuentos por paquete de productos y servicios?		✓	Debilidad	2
¿Se establecen control sobre los canales de distribución?	✓		Fortaleza	3
¿Existe un número adecuado de vendedores, agentes, promotores y supervisores de venta?	✓		Fortaleza	4
¿Se visitan a clientes antiguos y nuevos con frecuencia?		✓	Debilidad	2
¿Existen programas de incentivo para las ventas?	✓		Fortaleza	3
¿Son los competitivos precios de los productos y servicios ofertados al cliente?	✓		Fortaleza	4
¿Son adecuados la cobertura de mercados y atención a clientes?		✓	Debilidad	2
¿Posee procesos para presupuestar gastos de publicidad?		✓	Debilidad	1
¿Existe calidad y rapidez en la propuesta de valor?	✓		Fortaleza	4

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

La tercera unidad de negocio que se analiza es el área de producción u operaciones, este departamento registra fortalezas en cuanto a adquisición de materias primas y debilidades en procesos de producción y capacidad de autoabastecimiento, logística interna y externa, sociedades estratégicas con proveedores, este FCE tiene una valoración promedio de 2.85, lo que significa que en cuanto a operaciones y producción la empresa registra debilidades, sin embargo, tendiendo casi a ser fortalezas, las fortalezas que registran más valoración se encuentran asociadas con fuerza laboral, inventarios, capacidad, calidad y procesos.

Tabla 4. Análisis interno producción y operaciones

FCE EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Si	No	Fortaleza / Debilidad	VALORACIÓN (Debilidad 1-2; Fortaleza 3 - 4)
¿Son confiables los insumos que adquiere la empresa?	✓		Fortaleza	3
¿La organización cuenta con permisos de importación?	✓		Fortaleza	4
¿El personal está capacitado y especializado?	✓		Fortaleza	4
¿Son efectivos los procesos y capacidad de producción?		✓	Debilidad	2
¿Se cuenta con índices de eficiencia y desperdicios?		✓	Debilidad	2
¿La localización de la empresa es apropiada?	✓		Fortaleza	3
¿Cuenta la empresa con capacidad de autoabastecimiento?		✓	Debilidad	2
¿Cuenta la empresa con tecnología en procesos y sistemas administrativos?	✓		Fortaleza	3

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Las actividades con relación en I&D y sus costos cuentan con fortalezas y debilidades por igual, es decir, si bien es cierto, se pretende desarrollar nuevos productos y buscar nuevos mercados, seguramente, no se asignan suficientes recursos para su ejecución. Para un correcto desarrollo de esta área estratégica es necesario invertir en procesos rentables para la creación de nuevos productos o servicios.

Tabla 5 Análisis interno I + D

FCE EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Si	No	Fortaleza / Debilidad	VALORACIÓN (Debilidad 1-2; Fortaleza 3 - 4)
¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de I+D?		✓	Fortaleza	3
¿Se emplea outsourcing para desarrollo de I+D?		✓	Debilidad	2
¿El personal de I+D de la organización cuenta con una capacitación adecuada?		✓	Debilidad	2
¿Se asignan efectivamente los recursos para I+D?		✓	Debilidad	2
¿Los sistemas de administración de información son adecuados?	✓		Fortaleza	3
¿Son tecnológicamente competitivos los productos y servicios actuales que se ofertan al cliente?	✓		Fortaleza	3

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

En cuanto a los procesos internos para el mejoramiento informático y computacional Publimobile, presenta mayormente fortalezas en frente a debilidades, es decir, cuenta con una adecuada infraestructura interna y externa computacional, sin embargo, no se invierten recursos adicionales para que los directivos tomen decisiones.

Tabla 6 Análisis interno en tecnologías de información

FCE EN TI	Si	No	Fortaleza / Debilidad	VALORACIÓN (Debilidad 1-2; Fortaleza 3 - 4)
¿El personal directivo emplea sistemas de información para la toma de decisiones?		✓	Debilidad	1
¿Existe jefe o director de sistemas en la empresa?	✓		Fortaleza	3
¿Se actualizan con regularidad los datos de los sistemas de información?	✓		Fortaleza	3
¿Existe un sistema efectivo de seguridad informática?		✓	Debilidad	1
¿Se imparten talleres, cursos o seminarios de formación tecnológica para los colaboradores?	✓		Fortaleza	4

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

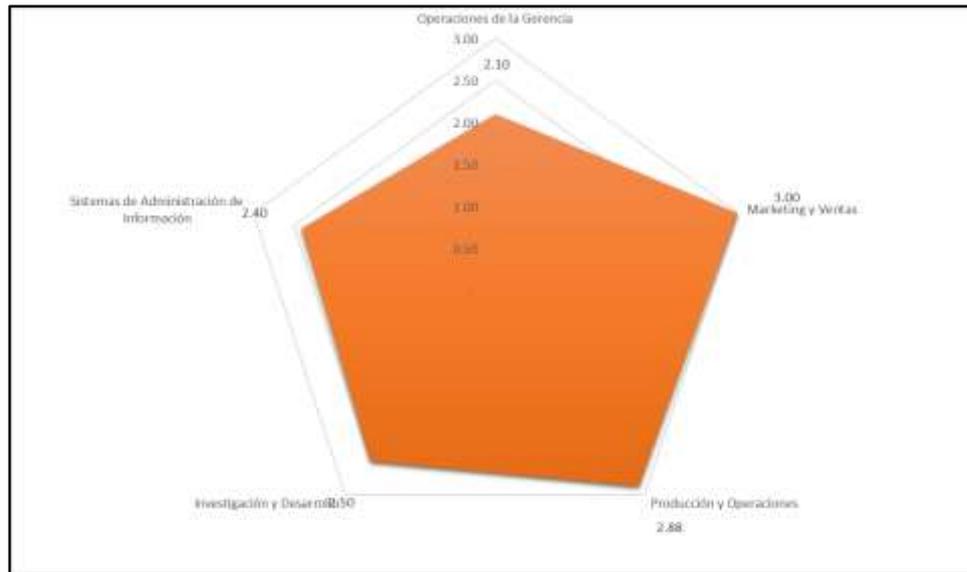


Figura 15. Análisis factores internos
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Consecuente, como factor crítico de éxito restante se toma en cuenta a los procesos financieros de la empresa, a continuación, se analizan las razones financieras de liquidez, teniendo como base los ingresos del periodo 2018 – 2019:

Tabla 7 Estado de resultados

Estado de Resultados Empresa Publimobile		
Años	2017	2018
Ventas	\$ 1,530,000	\$ 1,650,000
Costo de ventas	\$ 900,000	\$ 910,000
Utilidad bruta	\$ 630,000	\$ 740,000
Gastos de administración	\$ 183,000	\$ 211,000
Gastos de venta	\$ 190,000	\$ 220,000
Utilidad de operación	\$ 257,000	\$ 309,000
Ingresos por intereses	\$ 5,000	\$ 5,000
Gastos financieros	\$ 90,000	\$ 100,000
Utilidad antes de impuestos	\$ 172,000	\$ 214,000
Impuestos	\$ 52,000	\$ 64,000
Utilidad Neta	\$ 120,000	\$ 150,000

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 8 Balance General

Balance General Empresa Publimobile			
Años	2017	2018	2019
ACTIVOS			
Efectivos y Bancos	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 30,000
Inversiones temporales	\$ 30,000	\$ 40,000	\$ 45,000
Cuentas por cobrar	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 130,000
Inventarios	\$ 150,000	\$ 170,000	\$ 190,000
Deudores diversos	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 15,000
Activo circulante	\$ 350,000	\$ 385,000	\$ 410,000
Terrenos	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Edicios netos	\$ 300,000	\$ 350,000	\$ 350,000
Maquinaria y equipos netos	\$ 68,000	\$ 70,000	\$ 75,000
Activos fijos netos	\$ 568,000	\$ 620,000	\$ 625,000
Activos intangibles	\$ 40,000	\$ 35,000	\$ 30,000
Activo Total	\$ 958,000	\$ 1,040,000	\$ 1,065,000
PASIVOS			
Proveedores	\$ 50,000	\$ 110,000	\$ 120,000
Pasivo bancario	\$ 50,000	\$ 70,000	\$ 150,000
Pasivo bancario de lp a cp	\$ 50,000	\$ 80,000	\$ 100,000
Acreedores diversos	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Pasivo circulante	\$ 170,000	\$ 280,000	\$ 400,000
Obligaciones por pagar	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Pasivo bancario de largo plazo	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 320,000
Pasivo largo plazo	\$ 550,000	\$ 550,000	\$ 520,000
Pasivo Total	\$ 720,000	\$ 830,000	\$ 920,000
CAPITAL			
Capital social	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Utilidades retenidas	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 370,000
Utilidades del ejercicio	\$ 110,000	\$ 120,000	\$ 150,000
Capital Contable	\$ 810,000	\$ 820,000	\$ 820,000
Pasivo más capital	\$ 1,530,000	\$ 1,650,000	\$ 1,740,000

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 9 Razones financieras de liquidez

Razones financieras de liquidez Empresa Publimobile			
Años	2017	2018	2019
Razón Circulante	2.06	1.38	1.03
Prueba del ácido o de liquidez a corto plazo	1.12	0.73	0.51
Razón de efectivo al activo circulante	0.14	0.17	0.18
Razón de efectivo al pasivo circulante	0.29	0.23	0.19
Rotación de inventarios (veces)		5.63	5.06
Días venta promedio de inventarios		64	71
Rotación de cuentas por cobrar (veces)		11	12
Días venta promedio de cuentas por cobrar		33	29
Ciclo operativo (días)		97	101

Fuente: Elaboración propia con datos de (Publimobile, 2020)

Análisis:

- En todos los años la razón circulante es mayor que 1; en otras palabras, se tienen recursos suficientes para cubrir las obligaciones en los periodos.
- Parte del pasivo circulante que puede cubrirse en un tiempo corto
- Con mayor resultado se tiene más efectivo disponible en el activo circulante para cubrir las necesidades más urgentes.
- Suficiencia de efectivo al cierre del balance general.
- En el año 2018 entran y salen (inventarios) 5.63 veces los productos, para el año 2019, 5.06 (inventarios).
- En el año 2018 los días promedio de ventas de inventarios son 64, para el año 2019, 71 días.
- En el año 2018 la rotación de cuentas por cobrar es 11 veces, para el año 2019, 12 veces.
- En el año 2018 los días promedio de cuentas por cobrar son 33, para el año 2019, son 29 días.
- El ciclo operativo para el año 2018 son 97 días, para el año 2019, son 101 días.

1.5. Identificación de factores de éxito

Reuniendo los resultados del análisis de los entornos externos y competitivos se enlistan los factores de éxito identificados, estos tienen una calificación de 2.30 lo que conlleva a indicar que, existe un desempeño moderado de las empresas para un contexto o entorno volátil, en la siguiente tabla con su respectiva calificación:

Tabla 10. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Aparecimiento de nuevas líneas de negocio	9%	3.00	0.27
2	Costos por cambio de proveedor bajos	8%	3.00	0.24
3	Relevancia en entorno crediticio	4%	3.00	0.12
4	Estabilidad social y rendición de cuentas	5%	3.00	0.15
5	Oportunidades de negocio con artículos sanitarios	6%	4.00	0.24
6	Protección gubernamental	4%	3.00	0.12
7	Facilidad para créditos de endeudamiento extranjero	3%	3.00	0.09
8	Significativas barreras de entrada	7%	4.00	0.28
9	Preferencias de marca en consumidores	6%	3.00	0.18
10	Facilidades para establecer redes de distribución	1%	3.00	0.03
	Amenazas			
11	Efectos de recesión económica global	15%	1.00	0.15
12	Reducción del PIB	2%	2.00	0.04
13	Oferta de productos y servicios sobrepasa su demanda de mercado	4%	2.00	0.08
14	No existe una diferenciación clara entre productos y servicios con la competencia	4%	1.00	0.04
15	Disponibilidad de sustitutos alta	2%	1.00	0.02
16	Mercados fragmentados	3%	1.00	0.03
17	Concentración alta de proveedores	4%	1.00	0.04
18	Decrecimiento progresivo de la industria	5%	1.00	0.05
19	Restricciones en movilidad de personas y comercio	5%	2.00	0.10
20		3%	1.00	0.03
	Totales	100%		2.30
Escala Calificación				
			1	Pobre
			2	Moderado
			3	Bueno
			4	Superior

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

De manera general, se puede coincidir que, con respecto al análisis de las razones financieras de liquidez, la empresa Publimobile Ecuador evidencia fortalezas importantes en su accionar en términos financieros.

Como resumen del análisis interno y de cadena de valor de la empresa Publimobile Ecuador, se enlistan a continuación, los principales factores claves o de éxito, utilizando la metodología o matriz de evaluación de factores internos EFI (David, Conceptos de administración estratégica, 2013), en dónde se responde a la pregunta clave: ¿Cómo se considera el factor interno de la organización?, este factor tiene una calificación de 2.51, es decir la empresa tiene un desempeño moderado, casi bueno en sus procesos internos.

Tabla 11. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Estructura organizacional apropiada	5%	3	0.15
2	Alta moral en empleados	5%		0.00
3	Limitado ausentismo y rotación de personal	5%	3	0.15
4	Equipo de ventas cualificado y suficiente	5%	4	0.20
5	Calidad en productos y servicios	6%	4	0.24
6	Disposición de programas de incentivos a empleados	5%	3	0.15
7	Alto conocimiento en procesos de importación de insumos o materias primas	5%	3	0.15
8	Personal capacitado y especializado	6%	3	0.18
9	Instalaciones apropiadas para desarrollo de nuevos productos y servicios	7%	4	0.28
10	Liquidez financiera	7%	4	0.28
Debilidades				
11	Asignación limitada de recursos para I&D	2%	1	0.02
12	Deficientes procedimientos para elaboración de presupuestos	5%	2	0.10
13	Limitada cobertura regional de mercados	5%	2	0.10
14	Capacidad de procesos productivos insuficiente	3%	1	0.03
15	No aplicación de métricas de productividad	5%	2	0.10
16	Escasa capacidad de autoabastecimiento	4%	2	0.08
17	Limitada actualización de conocimientos en I&D	5%	2	0.10
18	Altos costos de ventas	5%	1	0.05
19	Toma de decisiones basada en criterios subjetivos	5%	1	0.05
20	Sistemas de seguridad informática escasos	5%	2	0.10
Totales		100%		2.51
Pregunta Clave: ¿Cómo se considera el factor Interno de su organización?				
Escala Calificación			1	Malo
			2	Moderado
			3	Bueno
			4	Superior

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Complementariamente, posterior a la identificación de las fuerzas o factores críticos de éxito tanto en la parte externa como interna de la empresa se escogen las variables más representativas para acto seguido, trabajar con los factores más importantes y poder construir el análisis FODA de la organización.

CAPÍTULO II

FORMULACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

2.1. Establecimiento de filosofía empresarial

Dentro del establecimiento de la filosofía empresarial de Publimobile Ecuador se pretende fijar la misión, visión y valores, desde el punto de vista de una gestión administrativa basada en la visión de empresa y en su desarrollo sostenible a mediano y largo plazo.

2.1.1 Misión

La misión empresarial se encuentra previamente definida por la organización, a continuación, se analizan si se basa en los componentes descritos por (David, 2013), para posteriormente, conservarla o de ser el caso modificarla y ajustarla a una perspectiva estratégica.



Figura 16. Misión
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.1.2. Visión:



Figura 17. Visión
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Una vez analizada la estructura y propuesta, tanto de la Misión como de la Visión, se decide mantener las formulaciones descritas dado que mantienen los elementos necesarios que se ajustan a una perspectiva estratégica.

2.1.3. Valores:

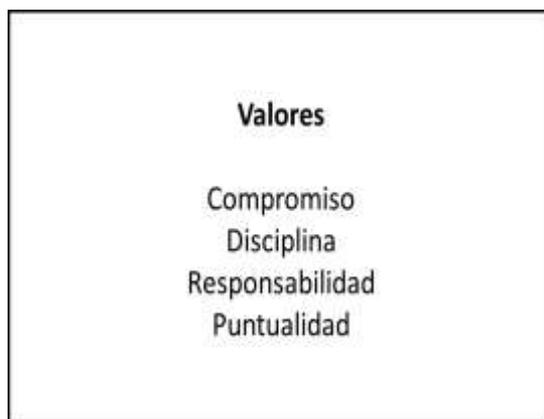


Figura 18. Valores
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.2. Formulación Objetivos Estratégicos:

Una vez definidos la Misión, la Visión y los Valores de la organización, se procede a formular Objetivos Estratégicos, considerando las cuatro perspectivas del Balance Score Card (BSC): Financiero, Cliente, Proceso Interno, Formación y Crecimiento:

Tabla 12. Objetivo Estratégico Financiero

OBJETIVO ESTRATÉGICO FINANCIERO				
Sintaxis: verbo	+	Elemento a medir	+	Área de enfoque o limite
Incrementar el nivel de ventas de productos y servicios.				
Factor crítico de éxito: tasa de crecimiento de ventas		Indicador: porcentaje de incremento de las ventas		Meta plurianual: 20%
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
1%	5%	10%	15%	20%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 13 Objetivo Estratégico Clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO CLIENTES				
Sintaxis: verbo	+	Elemento a medir	+	Área de enfoque o limite
Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.				
Factor crítico de éxito: posicionamiento estratégico		Indicador: porcentaje de incremento de cuota de mercado		Meta plurianual: 10% de cuota de mercado
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
1 %	3 %	5 %	8 %	10 %

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 14 Objetivo Estratégico Proceso Interno

OBJETIVO ESTRATÉGICO PROCESO INTERNO				
Sintaxis: verbo	+	Elemento a medir	+	Área de enfoque o limite
Mejorar nivel de servicio en cuanto a disminución de quejas.				
Factor crítico de éxito: calidad de atención		Indicador: nivel de satisfacción del cliente		Meta plurianual: 50% disminución de quejas
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
10%	20%	30%	40%	50%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 15 Objetivo Estratégico Formación y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO FORMACIÓN Y CRECIMIENTO				
Sintaxis: verbo	+	Elemento a medir	+	Área de enfoque o limite
Incrementar las competencias del personal de las diferentes áreas.				
Factor crítico de éxito: nivel de motivación del personal		Indicador: nivel de productividad en la empresa		Meta plurianual: 25% mejora en la productividad de la empresa
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
5%	10%	15%	20%	25%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.3. Formulación de estrategias:

Con el fin de generar estrategias se considera la Matriz de FODA cruzada; la que permite a partir de la exposición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, formular estrategias adecuadas a las necesidades de la empresa, las mismas que se exponen a continuación:

Tabla 16 Matriz FODA cruzado

	MATRIZ FODA CRUZADO (SWOT)	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Equipo de ventas cualificado y suficiente 2. Calidad en productos y servicios 3. Instalaciones apropiadas para el desarrollo de nuevos productos y servicios 4. Liquidez financiera 5. Personal operativo capacitado y especializado	1. Asignación de finanzas limitada para inversión en I+D 2. Capacidad en procesos productivos deficiente 3. Altos costos de ventas 4. Limitada cobertura de negocios a nivel regional 5. Toma de decisiones basada en criterios subjetivos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Oportunidades de negocio con artículos sanitarios y de limpieza 2. Significativas barreras de entrada 3. Aparecimiento de nuevas necesidades y líneas de negocio 4. Facilidades para establecer redes de distribución 5. Costos por cambio de proveedor bajos	F1-O3. Abrir nuevos mercados a partir del aparecimiento de nuevas demandas. F3-O1. Desarrollar proyecto de sanitización para unidades de transporte urbano. F4-O3. Desarrollar el plan de marketing, diversificando el portafolio de productos. F5-O3. Desarrollar proyecto de sanitización para hogares. MAXI - MAXI - AGRESIVA	D5-O1. Aplicar direccionamiento estratégico D2-O1. Implementar gestión por procesos MINI - MAXI - CONSERVADORAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Efectos negativos de la recesión económica mundial 2. No existe una diferenciación clara entre productos y servicios con la competencia 3. Mercados fragmentados 4. Decrecimiento progresivo de la industria 5. Restricciones de movilidad de personas y comercio	F1-A2. Desarrollar un programa de capacitación constante para los empleados de la empresa F2-A1. Crear alianzas estratégicas con proveedores F4-A2. Generar inteligencia de mercado F2-A4. Diseñar un plan de marketing MAXI - MINI - COMPETITIVA	D3. A1. Congelar precios de venta MINI - MINI - DEFENSIVAS

2.3.1. Selección del curso estratégico de la empresa

Matriz PEYEA

Con el fin de determinar la posición estratégica más adecuada para la empresa, se desarrolla la Matriz PEYEA. Esta herramienta nos permite determinar si la generación de estrategias en la Matriz FODA cruzada, son adecuadas. Para ello se considera la fuerza financiera y la ventaja competitiva identificada que le permite hacer frente a las fuerzas de la industria y al ambiente identificado, sus resultados se exponen a continuación:

Tabla 17 Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		FI	Fuerza de la Industria							lo mejor
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	
1	Potencial de crecimiento	Bajo				4				Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo		2						Alto
3	Estabilidad financiera	Baja			3					Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo					5			Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente				4				Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil					5			Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja		2						Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Pequeña			-3					Grande
2	Calidad del producto	Inferior						-6		Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando				-4				Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja		-2						Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	-1							Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo							-7	Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo						-6		Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo					5			Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado						6		Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada						6		Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo					5			Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo						6		Alto
6	Rotación de inventarios	Lento				4				Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas					5			Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo			3					Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos		-2						Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta				-4				Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	-1							Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio				-4				Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas						-6		Muchas
6	Presión competitiva	Alta		-2						Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta		-2						Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica				-4				Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto			-3					Bajo

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

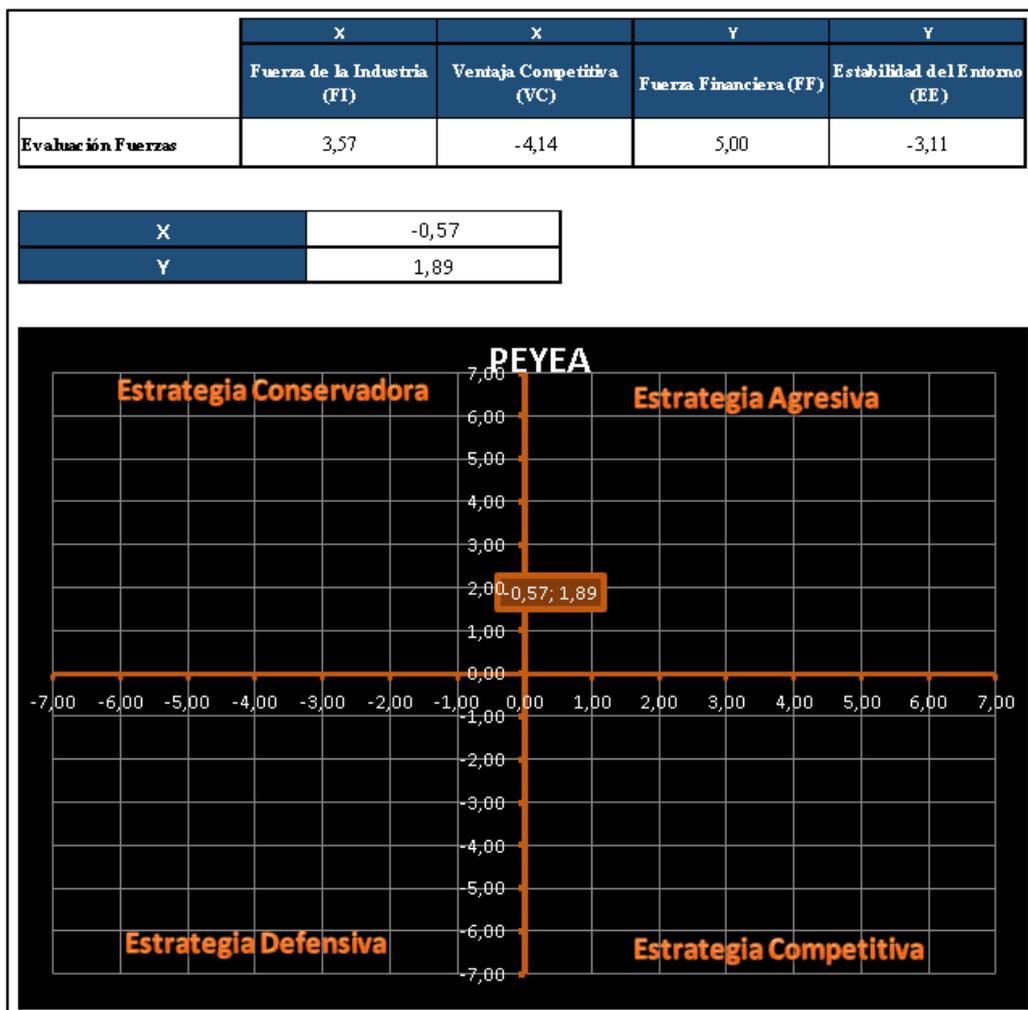


Figura 19. PEYEA
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

A partir del desarrollo de la Matriz PEYEA y de los resultados obtenidos, se observa que el vector direccional se localiza en el cuadrante de la Estrategia Agresiva, por lo que se puede deducir que la empresa se encuentra en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas, aprovechar oportunidades, superar debilidades y evitar amenazas. De esta manera se refuerza la propuesta de las estrategias generadas en la Matriz FODA, en el cuadrante MAXI-MAXI Agresivas.

Matriz IE

La Matriz Interna-Externa (IE), permite evaluar la situación de Publimobile Ecuador considerando sus Fortalezas y Debilidades, así como sus Oportunidades y Amenazas, en el presente estudio se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 18 Matriz IE

		Valores EFE	Valores EFI
	Puntuación	2,30	2,51
Cuadrante	Posición	Estrategias	
I	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto	
II	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto	
IV	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto	
III	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto	
V	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto	
VII	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto	
VI	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión	
VIII	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión	
IX	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión	

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Como se puede observar, los resultados arrojan información que sitúan a la empresa en el Cuadrante V, indica que la posición que la empresa debe tomar es la de Conservar y Mantener, y las estrategias a aplicar son las de Penetración de Mercado: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera, con los productos y/o servicios actuales; así como Desarrollo del Producto: es decir diseñar estrategias para nuevos productos y/o servicios.

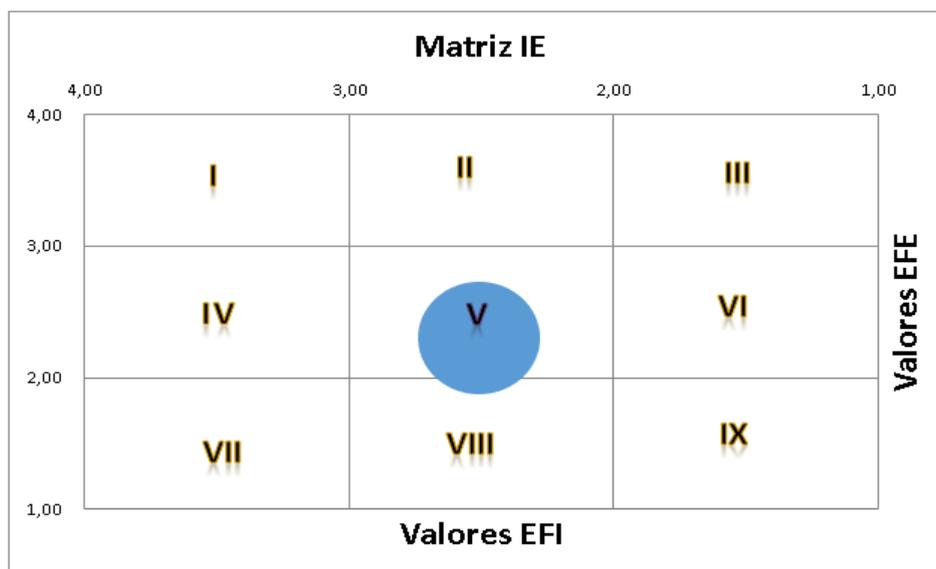


Figura 20. Matriz IE
Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Los resultados obtenidos a partir de estas dos herramientas aplicadas, apoyan la formulación de las estrategias propuestas en la Matriz FODA cruzada.

2.4. Mapa estratégico

Una vez determinada la posición estratégica de la empresa, se formula el Mapa Estratégico. En él se observa una completa representación visual de la estrategia que se plantea, así como el proceso de creación de valor que se genera mediante la relación entre los objetivos estratégicos planteados por cada perspectiva del Balance Score Card (BSC). De esta manera los miembros de Publimobile Ecuador conoce la estrategia organizacional y el rol que cada uno cumple dentro de la misma, así como el impacto de las actividades desarrolladas:

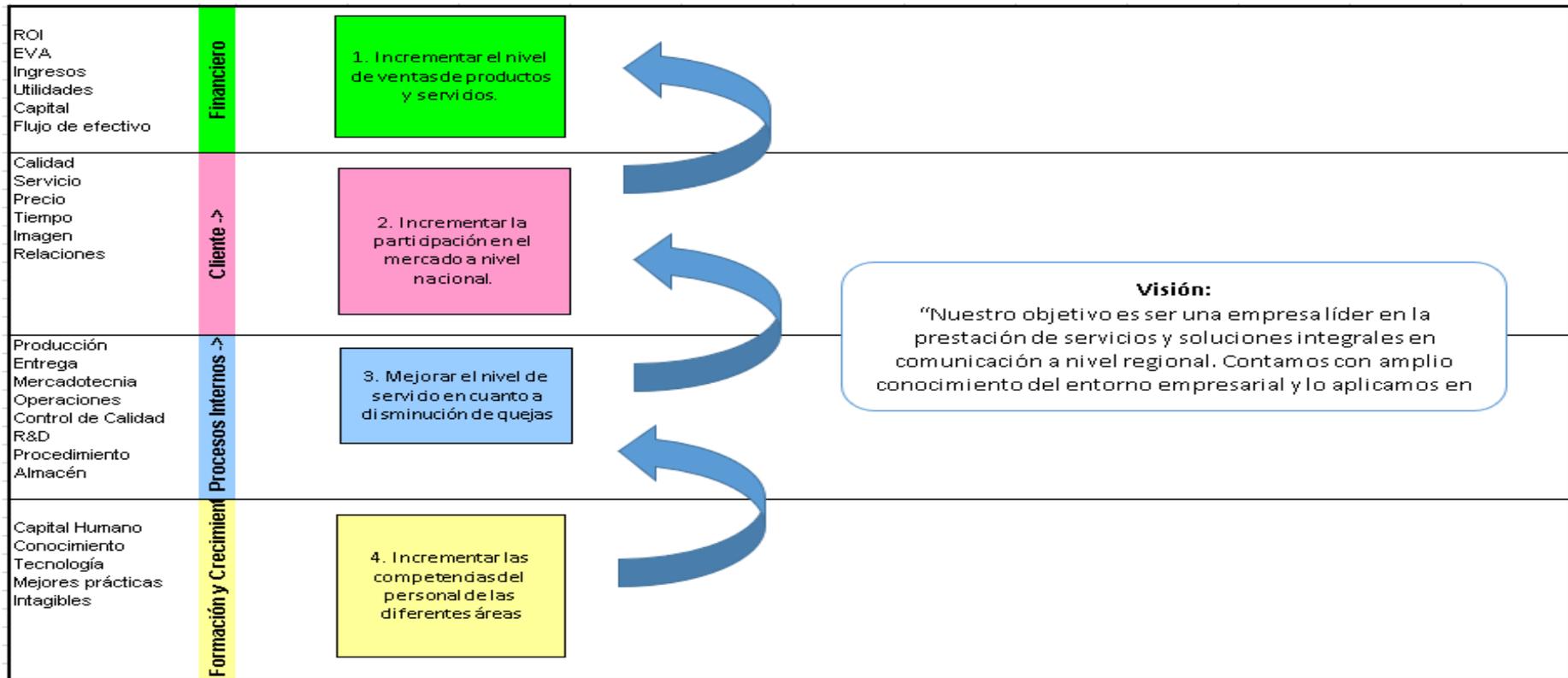


Figura 21. Matriz IE
 Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.5. Plan estratégico 2020 - 2024

A continuación, se detalla el Plan Estratégico de Publimobile Ecuador proyectado para cinco años. En el mismo se expresa los objetivos empresariales, articulados con las estrategias, el factor crítico de éxito, el indicador, los responsables de su cumplimiento y las metas que se desea alcanzar.

Tabla 19 Plan estratégico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategias	Factor Crítico de Éxito	Indicador	Responsables	META					TOTAL
						2020	2021	2022	2023	2024	
1.- Financiera	1. Incrementar el nivel de ventas de productos y servicios	Abrir nuevos mercados a partir del apareamiento de nuevas demandas	Tasa de Crecimiento en Ventas	Porcentaje de Incremento de las Ventas	Venta y Mercadotecnia	5%	10%	15%	20%	25%	25%
		Congelar precios de venta			Administración Finanzas						
2.- Clientes	2. Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	Desarrollar proyectos de sanitización para unidades de transporte urbano	Posicionamiento estratégico	Porcentaje de incremento de cuota de mercado	Gerencia General	1%	3%	5%	8%	10%	10%
		Desarrollar proyectos de sanitización para hogares									
		Diversificar portafolio de productos									
		Crear alianzas estratégicas con proveedores									
		Diseñar un plan de marketing									
3.- Proceso Interno	3. Mejorar el nivel de servicio en cuanto a disminución de quejas	Aplicar direccionamiento estratégico	Calidad de atención	Nivel de satisfacción del cliente	Gerencia General	10%	20%	30%	40%	50%	50%
		Implementar gestión por procesos			Capital Humano						
		Generar inteligencia de mercado			Venta y Mercadotecnia						
4.- Formación y Crecimiento	4. Incrementar las competencias del personal de las diferentes áreas	Desarrollar un programa de capacitación constante para los empleados de la empresa	Nivel de motivación del personal	Nivel de productividad de la empresa	Capital Humano	5%	10%	15%	20%	25%	25%

2.6. Planes operativos

Tabla 20 Plan operativo administrativo financiero

Objetivo Estratégico	Estrategia	Objetivo Operativo	Unidad	Proceso / Proyecto	Responsable	Actividad	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta Acumulada	Medio de Verificación	Valor (\$)
1. Incrementar el nivel de ventas de productos y servicios	Abrir nuevos mercados a partir del apareamiento de nuevas demandas	Determinar nuevos nichos de mercado MEDIANTE el desarrollo de un estudio de mercado	Venta Mercadotecnia	Proyecto de Estudio de Mercado.	Jefe de Venta y Mercadotecnia	Desarrollo de un Estudio de Mercado.	Finanzas	Porcentaje incremento de las ventas	(ventas año 2- ventas año 1)/ventas año 1	Anual	25%	Nivel de ventas anuales	\$ 2.000,00
	Congelar precios de venta	Mantener el nivel de precios MEDIANTE la generación e implementación de un modelo de costeo	Administrativo Financiero	Proyecto de Implementación de modelo de costeo	Jefe Administrativo Financiero	Desarrollo de un modelo de costeo						Reportes de precio de venta	\$ 1.000,00
2. Incrementar participación en el mercado a nivel nacional.	Desarrollar proyectos de san	Incrementar la participación en el mercado MEDIANTE el desarrollo y ejecución de nuevos proyectos de negocios	Gerencia General	Proyecto de sanitización para unidades de transporte urbano	Gerente General	Desarrollar la propuesta de un proyecto de sanitización para unidades de transporte urbano	Clientes	Porcentaje de incremento de cuota de mercado	(Cuota mercado año 2-Cuota mercado año1)/cuota mercado año 2	Anual	10%	Informe de ventas e incremento de clientes al año	\$ 4.000,00
	Desarrollar proyectos de sanitización para hogares			Proyecto de sanitización para hogares		Desarrollar la propuesta de un proyecto de sanitización para hogares						Informe de ventas e incremento de clientes al año	\$ 4.000,00
	Diversificar portafolio de productos	Incrementar la participación en el mercado MEDIANTE la diversificación del portafolio de productos		Proyecto de diversificación del portafolio de productos		Desarrollar propuesta de proyecto de diversificación de portafolio de productos						Informes nuevos productos	\$ 3.000,00
	Crear alianzas estratégicas c	Incrementar la participación en el mercado MEDIANTE generación de alianzas estratégicas con proveedores		Proceso de gestión de negociación con aliados estratégicos		Generar reuniones con aliados estratégicos						Nuevas alianzas estratégicas generadas	\$ 1.000,00
	Diseñar un plan de marketing	Incrementar la participación en el mercado MEDIANTE la formulación de un plan de marketing	Venta Mercadotecnia	Plan de marketing	Jefe de Venta y Mercadotecnia	Formular el plan de marketing						Documento de plan de marketing	\$ 3.000,00
3. Mejorar el nivel de servicio en cuanto a disminución de quejas	Aplicar direccionamiento est	Mejorar el nivel de servicio MEDIANTE la aplicación de direccionamiento estratégico	Gerencia General	Proceso de direccionamiento estratégico	Gerente General	Implementación de direccionamiento estratégico	Proceso Interno	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de cliente	Anual	50%	Encuestas de satisfacción	\$ 1.500,00
	Implementar gestión por pro	Mejorar el nivel de servicio MEDIANTE la implementación de gestión por procesos	Capital Humano	Proceso de gestión por procesos	Jefe Capital Humano	Implementación de gestión por procesos							\$ 1.500,00
	Generar inteligencia de merc	Mejorar el nivel de servicio MEDIANTE la generación de inteligencia de mercado	Venta Mercadotecnia	Proceso de inteligencia de mercado	Jefe de Venta y Mercadotecnia	Implementación de inteligencia de mercado							\$ 1.500,00
4. Incrementar competencias del personal de las diferentes áreas	Desarrollar un programa de capacitación constante para los empleados de la empresa	Incrementar las competencias del personal MEDIANTE la capacitación continua	Capital Humano	Programa de capacitación al empleado	Jefe Capital Humano	Desarrollo del programa de capacitación al empleado	Formación Crecimiento	Nivel de productividad de la empresa	Porcentaje de incremento en la productividad	Anual	25%	Informes anuales sobre productividad	\$ 1.000,00

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 21 Cronograma plan operativo administrativo - financiero

Objetivo Estratégico	Cronograma Valor (\$)													Cronograma Metas											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Incrementar el nivel de ventas de productos y servicios						\$ 1.000,00			\$ 1.000,00				\$ 2.000,00						50%			50%		100%	
						\$ 1.000,00							\$ 1.000,00						100%						
2. Incrementar participación en el mercado a nivel nacional.						\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	\$ 4.000,00						25,00%		25,00%		25,00%	25,00%	
						\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	\$ 4.000,00						25,00%		25,00%		25,00%	25,00%	
						\$ 1.500,00			\$ 1.500,00			\$ 0,00	\$ 3.000,00						50%			50%			
						\$ 500,00						\$ 500,00	\$ 1.000,00					50%					30%	80%	
							\$ 3.000,00						\$ 3.000,00			0%			10%			20%		40%	
3. Mejorar el nivel de servicio en cuanto a disminución de quejas							\$ 1.500,00						\$ 1.500,00							100,00%				2	
							\$ 1.500,00						\$ 1.500,00							100,00%					
							\$ 1.500,00						\$ 1.500,00							100,00%					
4. Incrementar competencias del personal de las diferentes áreas							\$ 1.000,00						\$ 1.000,00							100,00%					

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 22 Plan operativo ventas

Objetivo Estratégico	Estrategia	Objetivo Operativo	Unidad	Proceso / Proyecto	Responsable	Actividad	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta Acumulada	Medio de Verificación	Valor (\$)
4. Incrementar la participación en el mercado de la línea de productos de robótica.	Diversificar portafolio de productos Generar inteligencia de mercado	Incrementar la diversificación de productos electrónicos MEDIANTE la innovación y desarrollo	Departamento Ventas	Proceso de innovación	Jefe de Ventas	Ofertar y comercializar nuevos productos	Proceso Interno	Tiempo promedio en la innovación y comercialización de productos	Días en innovar productos / Número total de productos innovados	Anual	360	Informe de productos	\$ 2.256,00
5. Incrementar la percepción de valor en los clientes, de las diferentes líneas de productos y servicios, en relación a los atributos, imagen y relaciones propuestas	Crear alianzas estratégicas con proveedores Emplear redes de distribución	Incrementar el portafolio de productos MEDIANTE la firma de alianzas estratégicas	Departamento Ventas	Proceso de innovación	Jefe de Ventas	Negociar y firmar alianzas estratégicas	Clientes	Número de nuevos productos lanzados	Sumatoria de nuevos productos lanzados	Anual	1	Informe de productos desarrollados	\$ 4.000,00
6. Incrementar la percepción de valor en los clientes, de las diferentes líneas de productos y servicios, en relación a los atributos, imagen y relaciones propuestas	Generar una gestión efectiva de cobro de cartera vencida	Incrementar el cobro de cartera vencida MEDIANTE un la incorporación de fuerza de cobranzas	Departamento Ventas	Proceso post venta	Jefe de Ventas	Gestionar cobro de cartera vencida	Proceso Interno	Índice de clientes en mora	Porcentaje de clientes cobrados / Total de clientes en mora	Mensual	40%	Cuentas por cobrar	\$ 6.720,00
7. Mejorar la experiencia de los clientes en relación a los productos electrónicos y sus servicios complementarios.	Diseñar un plan de marketing	Mejorar la respuesta en la compra de productos eléctricos MEDIANTE la implementación de equipos comerciales	Departamento Ventas	Proceso de Diseño Proceso de Desarrollo	Jefe de Ventas	Crear equipos comerciales	Clientes	Índice de empleados que conforman equipos de ventas	Número de clientes que empleados que conforman equipos de ventas / Número total de empleados del área de ventas	Mensual	30%	Informes de compras	\$ 1.872,00

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 23 Cronograma plan operativo ventas

Objetivo Estratégico	Estrategia	Objetivo Operativo	Unidad	Proceso / Proyecto	Responsable	Actividad	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta Acumulada	Medio de Verificación	Valor (\$)
4. Incrementar la participación en el mercado de la línea de productos de robótica.	Diversificar portafolio de productos Generar inteligencia de mercado	Incrementar la diversificación de productos electrónicos MEDIANTE la innovación y desarrollo	Departamento Ventas	Proceso de innovación	Jefe de Ventas	Ofertar y comercializar nuevos productos	Proceso Interno	Tiempo promedio en la innovación y comercialización de productos	Días en innovar productos / Número total de productos innovados	Anual	360	Informe de productos	\$ 2.256,00
5. Incrementar la percepción de valor en los clientes, de las diferentes líneas de productos y servicios, en relación a los atributos, imagen y relaciones propuestas	Crear alianzas estratégicas con proveedores Emplear redes de distribución	Incrementar el portafolio de productos MEDIANTE la firma de alianzas estratégicas	Departamento Ventas	Proceso de innovación	Jefe de Ventas	Negociar y firmar alianzas estratégicas	Clientes	Número de nuevos productos lanzados	Sumatoria de nuevos productos lanzados	Anual	1	Informe de productos desarrollados	\$ 4.000,00
6. Incrementar la percepción de valor en los clientes, de las diferentes líneas de productos y servicios, en relación a los atributos, imagen y relaciones propuestas	Generar una gestión efectiva de cobro de cartera vencida	Incrementar el cobro de cartera vencida MEDIANTE un la incorporación de fuerza de cobranzas	Departamento Ventas	Proceso post venta	Jefe de Ventas	Gestionar cobro de cartera vencida	Proceso Interno	Índice de clientes en mora	Porcentaje de clientes cobrados / Total de clientes en mora	Mensual	40%	Cuentas por cobrar	\$ 6.720,00
7. Mejorar la experiencia de los clientes en relación a los productos electrónicos y sus servicios complementarios.	Diseñar un plan de marketing	Mejorar la respuesta en la compra de productos eléctricos MEDIANTE la implementación de equipos comerciales	Departamento Ventas	Proceso de Diseño Proceso de Desarrollo	Jefe de Ventas	Crear equipos comerciales	Clientes	Índice de empleados que conforman equipos de ventas	Número de clientes que empleados que conforman equipos de ventas / Número total de empleados del área de ventas	Mensual	30%	Informes de compras	\$ 1.872,00

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 24 Plan operativo capacitación

Objetivo Estratégico	Estrategia	Objetivo Operativo	Unidad	Proceso / Proyecto	Responsable	Actividad	Perspectiva	Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta Acumulada	Medio de Verificación	Valor (\$)
1. Incrementar las ventas de la organización de las diferentes líneas de productos y servicios.	Definir el segmento de mercado	Mejorar las características de los servicios MEDIANTE el desarrollo de paquetes especializados para cada segmento	Departamento Capacitación	Proceso Gestión de Evaluación y Diagnostico Proceso Gestión de desarrollo de métodos, procedimientos y herramientas	Jefe Departamento Capacitación	Desarrollar propuestas de servicios especializados	Finanzas	Porcentaje de crecimiento de ventas	Ventas del periodo n +1 - Ventas del Periodo n / Ventas del periodo n	Trimestral	10%	Reportes de precios. Reporte de P.V.P	\$ 4.392,00
2. Mejorar nivel de servicio en reclamos de los clientes en relación a los productos eléctricos y electrónicos.	Implementar gestión por procesos	Incrementar el nivel de servicio en respuestas de reclamos a clientes MEDIANTE la implementación de procesos	Departamento Capacitación	Proyecto front office	Jefe Departamento Capacitación	Definir procesos de atención al cliente	Formación Desarrollo	Nivel satisfacción de clientes	Total de clientes satisfechos / Total de reclamos registrados	Mensual	80%	Formularios de reclamos Expedientes de clientes	\$ 6.000,00

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Tabla 25 Cronograma plan operativo capacitación

Objetivo Estratégico	Cronograma Valor (\$)													Cronograma Metas											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Incrementar las ventas de la organización de las diferentes líneas de productos y servicios.	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 4.392,00			3%			5%			8%			10%
2. Mejorar nivel de servicio en reclamos de los clientes en relación a los productos eléctricos y electrónicos.	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	60%	70%	80%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.7. Evaluación y control de estrategias

Tabla 26 Tabla Estratégica

Estrategias	PERSPECTIVA	FCE	CÓDIGO	INDICADOR	SENTIDO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	FORMA DE CÁLCULO	ESTADO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR (META)	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL
1. Incrementar el nivel de ventas de productos y servicios	Financiera	Tasa de crecimiento de ventas	OE1.S1	Porcentaje de Incremento de las Ventas	Positivo	Eficacia / Viabilidad Financiera	(ventas año2-ventas año1)/ventas año 1	20%	25%	29%	Trimestral	Jefe de Ventas y Mercadotecnia	Jefe de Ventas y Mercadotecnia	3	3	2	11
2. Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	Cientes	Posicionamiento estratégico	OE2.S2	Porcentaje de incremento de cuota de mercado	Positivo	Eficacia / Viabilidad Financiera	(Cuota mercado año2-cuota mercado año 1)/cuota mercado 2	5%	9%	10,00%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	3	2	11
3. Mejorar el nivel de servicio en cuanto a disminución de quejas.	Proceso Interno	Calidad de atención	OE3.S3	Nivel de satisfacción del cliente	Positivo	Calidad de Servicio	Número de reclamaciones	30%	42,5	50	Mensual	Jefe de Ventas y Mercadotecnia	Jefe de Ventas y Mercadotecnia	3	3	3	12
4. Incrementar las competencias del personal de las diferentes áreas	Formación y Crecimiento	Nivel de motivación del personal	OE4.S4	Nivel de productividad de la empresa	Positivo	Eficacia	Número de asesorías eficaces/total de asesorías	15%	21%	25%	Anual	Capital Humano	Capital Humano	3	2	1	7

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.8. Indicadores

Tabla 27 Cuadro de indicadores

Codigo	Indicador	2020	2021	2022	2023	Inferior (2017)	Superior (META)
OE1.S1	Porcentaje de Incremento de las Ventas	10%	20%	30%	45%	5%	60%
OE2.S2	Porcentaje de incremento de cuota de mercado	5%	10%	20%	25%	1%	30,00%
OE3.S3	Nivel de satisfacción del cliente	50%	60%	70%	80%	40%	90%
OE4.S4	Nivel de productividad de la empresa	5%	8%	10%	12%	1%	15%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

2.9. Recuperación del ROI

Para la estimación del retorno de la inversión ROI se inicia con la identificación de los ingresos por concepto de ventas en la empresa período 2017 – 2019:

Tabla 28 Ventas anuales

Año	2017	2018	2019
Ventas	\$1,530,000.00	\$1,650,000.00	\$1,769,955.00

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Una vez se identifican las ventas anuales desde el año de operación de la Publimobile Ecuador, se determina la variación de crecimiento en ventas por años, en dónde, en el 2018 se obtuvo un crecimiento por el 7.27% y, en el año 2019 se obtuvo un 6.78% de incremento, es importante recalcar, que para determinar la variación porcentual se toma en referencia al año n menos el año – 1:

Tabla 29 Ventas y variación

Año	2017	2018	2019
Ventas	\$1,530,000.00	\$1,650,000.00	\$1,769,955.00
Variación	-	7.27%	6.78%

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Posteriormente, se describen los incrementos proyectados como objetivo de la perspectiva financiera, previamente descrito en el presente documento en la fijación de objetivos:

Tabla 30 Proyección de ingresos

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Incremento en %	1%	5%	10%	15%	20%
Incremento en \$	\$1,787,654.55	\$1,877,037.28	\$2,064,741.01	\$2,374,452.16	\$2,849,342.59

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

En bajo a este pronóstico de ventas es posible establecer su validez para ello se identifica la validación de $R^2 = 0.9229$ o también se interpreta por un 92.29%, lo que significaría que el pronóstico es válido:

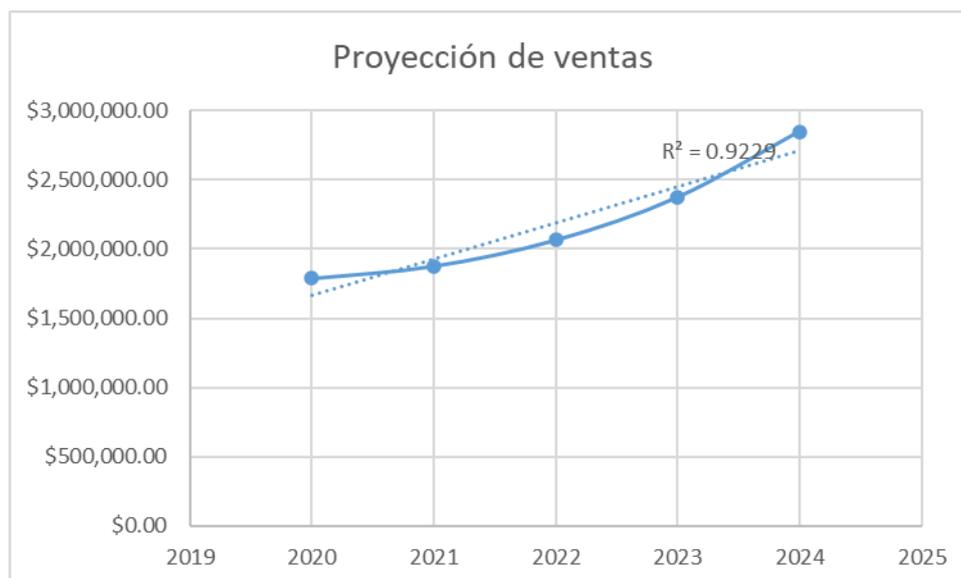


Figura 22 Proyección de ventas

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

El total de crecimiento de ventas en términos de moneda que pretende obtener la implementación del plan estratégico es por \$1,079,387.59, esta cifra constituye la suma de las variaciones en dólares USD proyectadas con los objetivos estratégicos de crecimiento de ventas:

Tabla 31 Variación en \$ de ventas

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Incremento en %	1%	5%	10%	15%	20%
Incremento en \$	\$1,787,654.55	\$1,877,037.28	\$2,064,741.01	\$2,374,452.16	\$2,849,342.59
Variación en \$	\$ 17,699.55	\$ 89,382.73	\$ 187,703.73	\$ 309,711.15	\$ 474,890.43

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

Finalmente, para encontrar la recuperación del ROI, se identifican al presupuesto del plan estratégico a cinco años y la sumatoria total de la variación en \$, se obtuvo una relación de 4.43, en pocas palabras, por cada dólar en inversión con este plan estratégico, se obtendría un rendimiento de \$3.43.

Tabla 32 ROI del Plan estratégico

Presupuesto plan estratégico	\$ 243,700.00
Crecimiento en \$ ventas	\$1,079,387.59
ROI	4.43

Elaborado por: Kléber Ricardo Moyano Merizalde

CONCLUSIONES

- La empresa Publimobile Ecuador no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, esto influye en el hecho de que la empresa no pueda encaminarse sobre un rumbo definido que le guíe al cumplimiento de su misión y visión.
- El diagnóstico situacional sienta una base que permite identificar, internamente, fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, externamente, y que sirve como base para la formulación de estrategias.
- Se aprecia una falta en la aplicación de herramientas administrativas para la gestión de las operaciones.
- A pesar de que la empresa cuenta con elementos organizacionales que genera ventaja competitiva en el mercado, la falta de un plan que organice dichos elementos le ha generado un crecimiento desordenado. El ROI del proyecto es de 4.43, lo que implique que el proyecto es financieramente viable en base a los objetivos de crecimiento de ventas planteados.

RECOMENDACIONES

Los directivos de la empresa deben comunicar y socializar a todos los miembros de la empresa sobre la Misión, Visión y Objetivos sobre los cuales se enrumban las operaciones de la empresa.

Las estrategias deben ser formuladas considerando los recursos con los que cuenta la empresa, esto a partir de la construcción del Análisis FODA.

Los directivos de la empresa deben aplicar herramientas administrativas que les permita obtener información importante que apoye en la toma de decisiones.

Si bien la planificación estratégica propuesta está considerada para cinco años, esta debe ser monitoreada periódicamente con el fin de realizar ajustes si fuera necesario.

Bibliografía

- Aguirre, R. (2009). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa "Serpín Publicidad Cia. Ltda."* Proyecto previo a la titulación de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB.
- Asociación para la Investigación de Medios de la Comunicación. (s.f.). *Estudios General de Medios*. Recuperado el 12 de Mayo de 2020, de <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/external>
- Breva Franch, E., & Balado Albiol, C. (marzo de 2009). *La creatividad de la publicidad exterior: teoría y práctica a partir de la visión de los creativos*. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de Revista Área Abierta N° 22: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0909130001B/4121>
- Cevallos, N. (2012). *Plan estratégico para la agencia de publicidad ESTUDIO, que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad, en la ciudad de Ibarra, período 2011 – 2015*".". Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3266/1/TUIADM005-2013.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Mc. Pearson.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Comerciales*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Encuesta Multiproposito, Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Ecuador, Ministerio de Salud Pública. (29 de marzo de 2020). *MSP destinará USD 101.3 millones para equipamiento de hospitales ante emergencia sanitaria*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://www.salud.gob.ec/msp-destinara-usd-101-3-millones-para-equipamiento-de-hospitales-ante-emergencia-sanitaria/>

Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo - 2017 - 2021 - Todo una vida*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Ecuador, Servicios de Rentas Internas. (s.f.). *Saiku - Next Generation Open Source Analytics*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Ecuador, Superintendencia de Compañía de Valores y Seguros. (s.f.). *Portal de información de compañías por actividad económica*. Recuperado el 23 de junio de 2020, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (1 de Abril de 2020). *Constitución de Compañías por vía electrónica - ciudadano*. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

Ecuador. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.

El Comercio. (12 de marzo de 2020). *Industria y comercio dicen que abastecimiento de productos está garantizado y amplían horarios*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-abastecimiento-productos-compras-ecuador.html>

Emis Profesional. (2020). *Ecuador Economic Overview*. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de [https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/macro/overview/country-profile?&pc=EC&type=consensus&mode=undefined&chartType=line&chartDataType=value&minYear=2019&maxYear=2030&contentSwitch=undefined&indicators\[\]=EC_consensus_B02&indicators\[\]=EC_consens](https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/macro/overview/country-profile?&pc=EC&type=consensus&mode=undefined&chartType=line&chartDataType=value&minYear=2019&maxYear=2030&contentSwitch=undefined&indicators[]=EC_consensus_B02&indicators[]=EC_consens)

- Firch Conect. (s.f.). *Fitch Downgrades Ecuador to "RD"*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de https://app.fitchconnect.com/search/research/article/PR_10119169
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Grupo Cyma. (Octubre de 2019). *Publicidad en bus: éxito asegurado*. Recuperado el 13 de Mayo de 2020, de Agencia de publicidad y marketing: <https://grupocyma.es/publicidad-en-bus-exito-asegurado/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernadez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huamán Pulgar Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Lara, N. (2019). *Elaboración de un Plan Estratégico de la empresa consultora Imobility Support s.a. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)* . Quito : Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Líderes, R. (s.f.). *La publicidad se mueve a 50 kilómetros por hora en Quito*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/publicidad-mueve-50-kilometros-hora.html>
- Publimobile. (2020). *Balances Contables*. Quito.
- Publimobile Ecuador Tecnología y Publicidad. (2017). *Nosotros Publimobile*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.publimobile.com.ec/>
- Quito informa. (16 de agosto de 2017). *2'400.000 de viajes persona en el Sistema de Transporte al día*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/08/16/2400-000-de-personas-se-movilizan-el-sistema-de-transporte-al-dia/>

- Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de Revista Avances de la Psicología Vol. 23. N° 1. Págs. 9 - 17: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Revista Lideres. (20 de marzo de 2011). *La publicidad en buses requiere de una licencia*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/publicidad-buses-requiere-de-licencia.html>
- Revista Líderes. (2012). *El anunciante vende y da vida a las paradas*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/anunciante-vende-da-vida-paradas.html>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Strickland III, A., Gamble, J. E., Janes, A., & Sutton, C. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.