

Gabriel Pico Garrido

Karen Elizabeth Rivadeneyra Catalina

**PLAN DE ASESORÍA A LA AGENCIA DE PUBLICIDAD
CREATIVUZ S.A PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD DIGITAL EN SU
EMPRESA.**

Trabajo de Conclusión de Carrera
(TCC) presentado como requisito
parcial para la obtención del grado
en Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios.
Especialización mayor: Marketing
Especialización menor: Negocios
Internacionales y Finanzas

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2016

PICO, Gabriel y RIVADENEYRA, Karen., Plan de asesoría a la agencia de publicidad Creativuz S.A para la implementación de un departamento de publicidad digital en su empresa Quito: UPACÍFICO, 2016, 135p. Msc. Antonio Mendoza (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Proyecto de asesoría a la agencia de publicidad Creativuz para que implementen un departamento de publicidad digital, ya que la agencia por varios años ha ofertado como su giro de negocio servicios publicitarios tradicionales como ATL y algunos BTL. Por esta razón logramos identificar en nuestro análisis que con la creación de este nuevo departamento la agencia logrará satisfacer las necesidades de sus clientes actuales así como poder captar nuevos clientes, debido a la evolución acelerada de la tecnología y el cambio de comportamiento de los consumidores.

En esta tesis se logra concretar que el aspecto más positivo para respaldar la viabilidad de la implementación del presente proyecto es la rentabilidad que un medio digital ofrece. No importa si una marca mantiene el mismo presupuesto que en años anteriores, lo que siempre busca es que ese presupuesto sea más rentable y efectivo y la única manera de hacerlo es el poder tener los datos de resultados de las inversiones publicitarias para realizar análisis de valor en base a las estrategias y optimizarlas continuamente para llegar a tener índices de rentabilidad más altos con el tiempo.

Palabras claves: Publicidad, Medios Digitales, Agencia de publicidad, Clientes, Tecnología

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: III de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hacemos entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Los estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscriben



Gabriel Pico Garrido



Karen Rivadeneira Catalina

Estudiantes de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Quito, Marzo del 2016

Título de T.C.C.:

Plan de asesoría a la agencia de publicidad Creativuz S.A para la implementación de un departamento de publicidad digital en su empresa

Autores:

Gabriel Esteban Pico Garrido
Karen Elizabeth Rivadeneira Catalina

Tutor:

Msc. Antonio Mendoza García

Miembros del Tribunal:

Ingeniero Raúl Stiegwardt Koppel
Ingeniera Teresa Erice Jurecky

Fecha de calificación:

12 de enero del 2016

CONTENIDO GENERAL

PÁGINA

Capítulo I: Determinación de la investigación

1.1 Planteamiento del problema.

1.2 Objetivos del estudio.

1.2.1 Objetivo General.

1.2.2 Objetivos específicos.

1.3 Justificación del objetivo.

1.3.1 Oportunidad del proyecto.

1.3.2 Viabilidad del proyecto.

1.3.3 Importancia en la sociedad.

1.4 Hipótesis.

1.5 Aspectos metodológicos.

1.6 Marco teórico.

Capítulo II: Diagnostico situacional.

2.1 Antecedentes Institucionales y reseña histórica.

2.2 Innovación estratégica.

2.2.1 Análisis externo.

2.2.2 Matrices de análisis estratégico.

Capítulo III: Direccionamiento estratégico.

- 3.1 Filosofía corporativa.
- 3.2 Estrategia corporativa.
- 3.3 Determinación del mapa estratégico.
- 3.4 Determinación y desarrollo de proyectos.

Capítulo IV: Indicadores de gestión, presupuesto del proyecto y evaluación financiera.

- 4.1 Indicadores de gestión.
- 4.2 Presupuesto del proyecto.
- 4.3 Flujo de caja proyectado.
- 4.4 Comparación de flujos de caja con y sin proyecto.
- 4.5 Variables relevantes.
- 4.6 Determinación de escenarios.
- 4.7 Incidencia de los escenarios de los flujos de la empresa.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

- 5.1 Conclusiones.
- 5.2 Recomendaciones.

Bibliografía.

Plan de negocios

(Plan analítico – Grupo de Emprendimiento)

Introducción:

Creativuz S.A

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios publicitarios, encargados de desarrollar ideas que le permitan a sus clientes expandir su mercado, fidelizar a sus clientes y proyectar una imagen de innovación continua hacia los mismos.

“En Creativuz no solo se crea ideas, se crean caminos y herramientas rentablemente sostenibles en el tiempo”.

Fundación.-

La empresa fue fundada el 6 de octubre del 2010 sobre la idea emprendedora de sus socios quienes en conjunto poseen una experiencia de más de 10 años en el mercado del Marketing y la publicidad, desempeñando labores de dichas ramas en importantes empresas multinacionales.

Socios.-

Gabriel Pico.

Esteban Oviedo.

Johana Medina.

Al momento Creativuz S.A cuenta con un capital humano de 8 personas especializadas en áreas comerciales, de desarrollo y financieras.

Ventas.-

La empresa genera Ventas anuales de alrededor de USD 18000\$ de utilidad bruta.

Clientes.-

Con una experiencia de casi 4 años en el mercado Creativuz cuenta con distinguidos clientes

como:

- Dominos Pizza Ecuador
- Floralp S.A
- MrBooks Ecuador
- Adecco Ecuador
- Finalín Ecuador.
- MetropolitanTouring.
- Norlop JWT.
- MEC internacional.
- PonyStore.
- Unilimpio.
- Hacienda Zuleta.
- Energizer.
- Corporación La Favorita
- Huawei
- Hyundai
- SuperMaxi

- MegaMaxi
 - Entre otros.

Adicionalmente sus servicios son prestados a empresas con diferentes giros de negocios tales como restaurantes, bares, cafeterías, constructoras, hoteles, etc.

Dejando así una cartera actual de 19 cuentas estables para la agencia.

Servicios.-

Desarrollo y conceptualización de campañas y herramientas publicitarias a través de:

- Radio.
- Televisión.
- Prensa.
- Publicidad exterior.
- Publicidad ambulante.
 - Medios ATL en general.

Resumen ejecutivo y Marco conceptual:

a) Fundamentos teóricos.-

Actualmente en el Ecuador podemos percibir una evolución en el comportamiento de los consumidores, sus necesidades y requerimientos que aumentan con el pasar de los días y los ofertantes de productos y servicios se encuentran en la necesidad de implementar nuevas herramientas de comunicación y entendimiento de sus clientes.

Las herramientas actuales que se utilizan para llegar, comunicar y comprender a los consumidores, presentan día tras día una deficiencia o una falta de efectividad, es por eso que a medida que el comportamiento del consumidor evoluciona y aumentan sus requerimientos de satisfacción, las herramientas de publicidad implementadas deben también evolucionar.

Como resultado de estos indicadores, el marketing como tal, también ha tenido que evolucionar en todos sus parámetros y estructuras de funcionamiento con la finalidad de encontrar nuevas formas de satisfacer y entender a los consumidores y a los mercados. Se define a esta evolución de la materia como una transición desde el “Marketing 2.0” hacia el “Marketing 3.0” donde se entiende que las estrategias de comunicación y penetración de mercados deben evolucionar paralelamente a los consumidores y sus necesidades.

- El “Marketing 2.0” nos indica que las herramientas adecuadas para llegar hacia los consumidores, son las herramientas de publicidad ATL (above the line), mismas que son consideradas como estrategias convencionales. Estas estrategias fueron diseñadas para satisfacer las necesidades y requerimientos de consumidores no tan exigentes, con expectativas no tan altas y que se encontraban solo en busca de un producto o servicio de calidad con pocos valores agregados.

Se considera como herramientas de publicidad ATL a las siguientes:

- Publicidad fija.- Es toda aquella que ocupa espacios determinados y estratégicos con la finalidad de captar la atención de consumidores o posibles consumidores y generar un impacto visual y de recordación de marca.
 - Vallas sobre la vía pública.
 - Vallas fijas sobre lugares de alto tránsito de personas:

- Centros comerciales.
 - Aeropuertos.
 - Estaciones de bus.
 - Estaciones de tren.
- Publicidad móvil.- Es la publicidad que tiene un objetivo similar al de la publicidad fija con la diferencia de que esta tiene como objetivo encontrar a los consumidores más adecuados mediante el traslado de su imagen alrededor de distintas locaciones sobre medios móviles.
 - Publicidad en Buses.
 - Publicidad en Taxis.
 - Publicidad en Aviones.
 - Pautas de radio y televisión.- Esta publicidad tiene como objetivo comunicar las estrategias de marca sobre determinados espacios y audiencias, dependiendo estas, de las necesidades de los ofertantes.

Se lo puede hacer ya sea con menciones de la marca al interior de una programación o con cuñas de radio previamente diseñadas.
 - Prensa escrita.- Esta es una publicidad fija adaptada al espacio contratado, es decir, ya sea en un periódico de alta reputación o una revista exclusiva, la idea es encontrar un espacio adecuado donde, el segmento de mercado objetivo, pueda encontrar la presencia de una determinada marca

- Presencia de marca en eventos.- Esta herramienta se puede utilizar al interior de determinados eventos en diversas formas:
 - Presencia de imagen.- Con vallas, hojas volantes, artículos promocionales, impulsadoras o muestras de producto.
 - Presencia de la marca en el desarrollo del evento.- Con menciones y agradecimientos públicos, sorteos o premios auspiciados y actividades especiales, para el público presente, diseñadas por la marca.

El “Marketing 3.0” identifica, en medio de su transición, que el comportamiento del consumidor se elevó a un nivel con parámetros mucho más exigentes en donde las herramientas convencionales dejan indicadores de falencias e insatisfacción frente a las necesidades de dichos consumidores.

Es por eso que las herramientas utilizadas, también se vieron en la necesidad de evolucionar desde un concepto “ATL (Above the line)” hacia un concepto “BTL (Below the line)”.

Se considera como herramientas de publicidad BTL a las siguientes:

- Activaciones de marca.-

Las activaciones le permiten a una marca generar un contacto mucho más estrecho y directo con su segmento de mercado, demostrar el dinamismo de un producto o servicio y los beneficios y valores agregados del mismo. Todos

Página Web:

Fernando García Catalina (2014): “¿qué es marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0...?” , Las cuatro pes, Marketing para todos,

<http://lascuatropes.com/2014/12/07/diferencia-que-es-marketing-1-0-2-0-3-0/>, 12/02/2013

estos beneficios se presentan de una forma creativa de alto impacto en la presencia y recordación de marca sobre los consumidores.

Las activaciones pueden ser: Eventos de interacción, marketing de proximidad, muestreos gratis, publicidad móvil e interactiva en las vías, etc.

- Promoción y punto de venta.-

Es la forma más efectiva de llevar el producto hacia un potencial cliente, debe estar presentado de una forma atractiva en un espacio con una alta rotación de personas y con material POP adecuado para la estrategia, transformando así a los prospectos en clientes inmediatos.

- Shows rodantes.-

Es la forma más efectiva de llevar la marca hacia los consumidores. Los shows pueden ser utilizados ya sea para presentar nuevos productos o simplemente para generar presencia de marca en eventos y lugares con una alta afluencia de personas en donde se pueda generar una participación o interacción con los mismos. El evento tiene que tener un alto contenido de creatividad y valor para el potencial cliente.

- Marketing directo.-

Es la herramienta que permite una comunicación individual y personalizada con los consumidores, identificando un segmento y target específico, gustos y preferencias. El marketing directo tiene como objetivo tener una respuesta inmediata de los consumidores.

Algunas de las técnicas más efectivas son: Correo directo (mailing), telemercadeo, ventas por catálogo o muestras y medios interactivos o tecnológicos.

- “Merchandising”y/o “Branding”.-

Tiene como objetivo la optimización de la presentación de un producto, generar una mayor atracción por parte de los consumidores e incrementar la frecuencia de compra.

Es también utilizado para generar un valor agregado con quienes ya son clientes fieles, enviando regalos innovadores que tengan la imagen e información de la marca a la mano de los mismos.

- Marketing guerrilla.-

El Marketing de Guerrilla es un conjunto de técnicas de comunicación no convencionales que consisten en obtener el máximo de visibilidad con el mínimo de inversión. El Marketing de Guerrilla participa de muchas estrategias de mercado para poner en escena acontecimientos, actuaciones, performance o acciones que se dirigen a la integración de la imagen de la empresa. La idea principal de esta estrategia es generar un impacto altamente viral a un bajo costo, penetrar en las mentes y recordación de los consumidores con ideas desafiantes y muy innovadora fuera de lo común. Estas estrategias

Página Web:

-Angel Bonet Codina (2012): “Ejemplos del nuevo Marketing 3.0”, Angel Bonet- el blog de tendencias de Marketing e Innovación ,

<http://www.angelbonet.com/2012/05/ejemplos-del-nuevo-marketing-3-0>, 21/02/2013

-Philip Kotler/ Gary Armstrong (2012): “Marketing” http://www.radiozonamistica.com/temporal/Marketing_Kotler-Armstrong.pdf, 10/02/2013

están basadas, incluso, en generar publicidad fuera de los permisos del estado o administraciones locales a fin de generar un gran impacto visual y viral en la sociedad.

- Marketing de redes sociales (“Social Media Marketing”).-

Esta estrategia es posiblemente la de mayor influencia actualmente en el mercado. Con el crecimiento, a pasos agigantados, de la comunicación entre personas vía internet, las empresas identificaron las mejores formas de comunicar sus mensajes a los consumidores “On-Line”. Es así que dentro de un mundo de publicidad en la “Web”, se crearon las redes sociales que presentaron como primera y más atractiva oportunidad, la posibilidad de comunicarse y atender directamente las necesidades del consumidor además de poder entablar una relación con el objetivo de entender mejor el comportamiento de los distintos segmentos de mercado.

Actualmente las redes sociales se han transformado en el principal motor de comunicación y recaudación de información sobre los consumidores, de empresas grandes y pequeñas, generando nuevas oportunidades de expansión de mercados y de identificar el comportamiento de las personas a nivel mundial.

A medida que la tecnología y el internet sigan evolucionando, la publicidad y el marketing deberá migrar hacia las estrategias digitales y de redes sociales.

Página Web:

-Ángel Bonet Codina (2012): “Ejemplos del nuevo Marketing 3.0”, Ángel Bonet- el blog de tendencias de Marketing e Innovación,

<http://www.angelbonet.com/2012/05/ejemplos-del-nuevo-marketing-3-0, 21/02/2013>

-Philip Kotler/ Gary Armstrong (2012): “Marketing” http://www.radiozonamistica.com/temporal/Marketing_Kotler-Armstrong.pdf, 10/02/2013

- Desarrollo y presencia “WEB”.-

Si bien las redes sociales permiten crear un espacio digital interactivo y de alto impacto, no pertenecen a las marcas o a las personas, son espacios prestados que en su trasfondo son parte de un negocio separado de los objetivos de cada usuario

y por lo tanto sus decisiones y ejecuciones empresariales se realizarán en busca de un objetivo comercial para ellos

mismos que podrían afectar al funcionamiento de los espacios creados, sobre estos canales, por cada una de las marcas.

Es por esto que el medio digital más importante, como carta de presentación y proveedor de información, es un sitio web institucional.

Las páginas web solían ser una herramienta adicional y de poca importancia hace 10 años (en Ecuador). Actualmente un sitio web con toda la información empresarial de valor que un cliente busca puede determinar la recompra o fidelización de los consumidores en el tiempo.

La importancia de un sitio WEB es trascendental y lo será aún más en el tiempo debido a las tendencias de mercado.

“Cada día los potenciales consumidores cuentan con menos tiempo y más estrés pero a su vez son más exigentes en lo que esperan de una marca y su oferta por lo que proporcionarles con toda la información de valor en un espacio atractivo, cómodo y de fácil acceso será el futuro del comercio digital de las empresas” (Autores de la tesis)

Página Web:

-Philip Kotler/ Gary Armstrong (2012): “Marketing” http://www.radiozonamistica.com/temporal/Marketing_Kotler-Armstrong.pdf, 10/02/2013

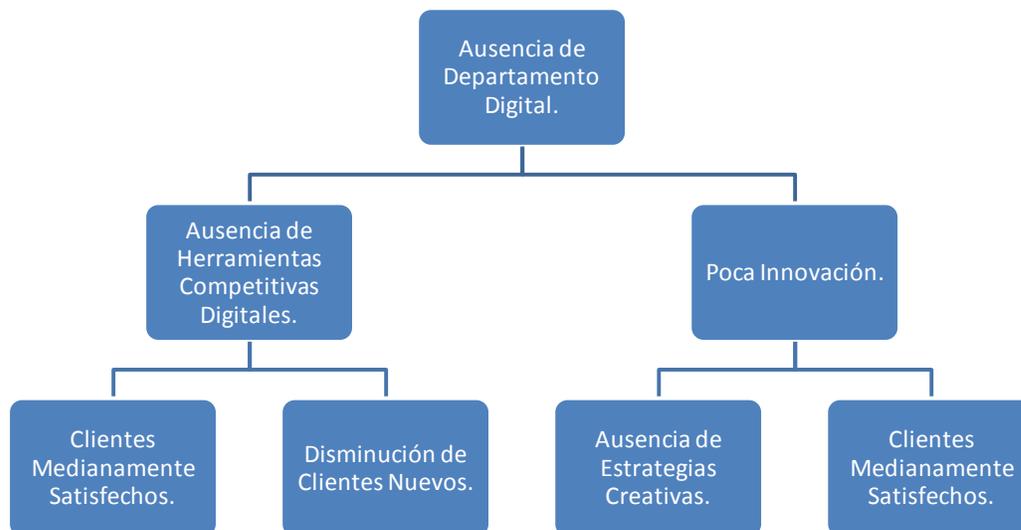
1 Capítulo I: Determinación de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema:

La agencia de publicidad “Creativuz S.A” es una agencia integral que tiene como giro de negocio principal la prestación de servicios publicitarios, integrales y sobre todo convencionales.

Durante los últimos 3 años las tendencias actuales del mercado ecuatoriano han cambiado significativamente, ya que el uso del internet ha alcanzado, según el ministerio de telecomunicaciones al 2013, el 54.7% de la población, por lo tanto la empresa se encuentra en la necesidad urgente de complementar sus servicios, implementando en su cartera de productos ofertados, nuevos servicios dentro de la rama digital, para poder ser más competitivos dentro del mercado actual.

Para la identificación del problema a investigarse en Creativuz, se utilizará el método de árbol de problemas con el que se determinarán las principales falencias de la empresa.



La empresa requiere principalmente de la creación de un departamento encargado del desarrollo y ejecución de campañas digitales para sus clientes existentes y futuros, que utilicen las

herramientas más efectivas y actuales en el mercado, todo esto, con la finalidad de que ellos puedan percibir nuevas oportunidades de comunicar sus ideas hacia el mercado;

Esto incrementara la confianza en los servicios y atención de la agencia como tal.

1.2 Objetivos del Estudio:

1.2.1 Objetivo General:

- Incrementar la cartera de clientes de la agencia CREATIVUZ y satisfacer las necesidades de los clientes actuales, incorporando un departamento de marketing digital que se encargue de la implementación y desarrollo de estrategias de marketing y publicidad digital con especialización en:
 - Desarrollo y diseño web.
 - Posicionamiento WEB de marca
 - Social media Marketing
 - Posicionamiento y pauta de marcas en redes sociales.
 - Desarrollo y programación de activaciones digitales.
 - Desarrollo y optimización de sistemas digitales administrativos.
 - CRM digital a través de la creación de bases de datos.

1.2.2 Objetivos Específicos:

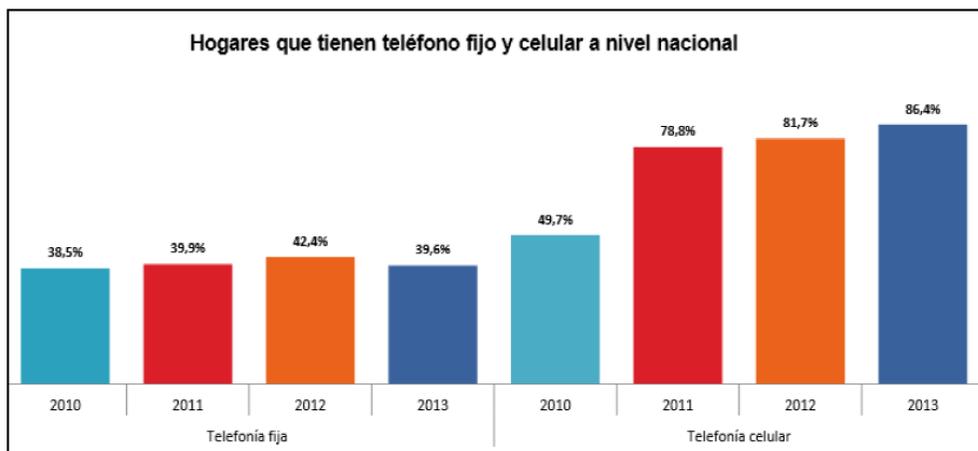
- Incrementar las ventas anuales de la agencia y posicionarse en el mercado con un alto reconocimiento sobre el tiempo.
- Establecer el plan de actividades estratégicas con el fin de apoyar la implementación del departamento digital sobre la agencia tomando en cuenta el proceso y curva de adaptación.
- Optimizar los activos fijos y herramientas de trabajo de la empresa.

1.3 Justificación del Objetivo:

1.3.1 Oportunidad del Proyecto

- Las tendencias de satisfacción de necesidades del consumidor han cambiado en los últimos 5 años (en Ecuador), actualmente presentan una alta demanda de encontrar lo que necesitan en medios digitales, tomando en cuenta que, según el INEC al 30 de Mayo 2013, en el Ecuador existen más de 2,2 millones de teléfonos inteligentes registrados, 27.5% de los hogares posee una PC de escritorio, 18.1% posee una portátil y que el 30% de los hogares cuenta con acceso a internet; A esto se debe sumar la facilidad con la que los consumidores pueden conectarse a internet a través de puntos “WIFI” y negocios de “Café Internet”.
- El 84% de los hogares posee al menos un teléfono celular 36.7 puntos más que lo registrado en el 2010

Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional

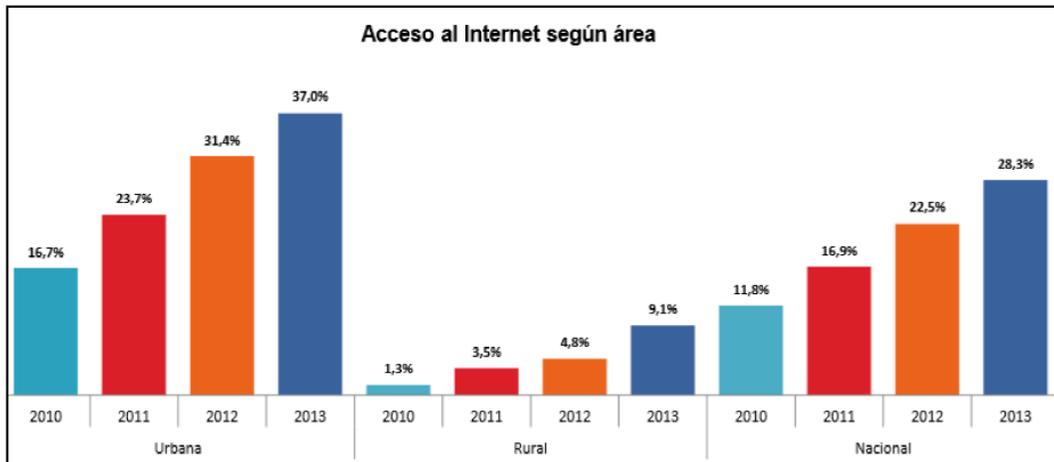


Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2013 – INEC

Elaborado: Equipo CGGE

- El 28,3 % de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos.

Acceso al Internet según área

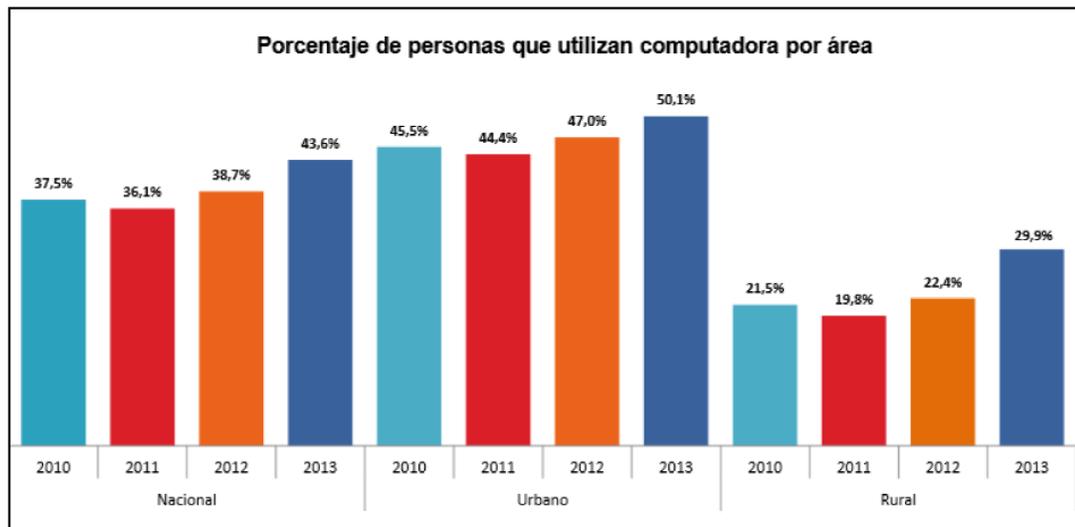


Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2013 – INEC

Elaborado: Equipo CGGE

- En el 2013 EL 43,6% de las personas del Ecuador utilizaron computadora 6,1 puntos más que en el 2010. En el área rural el incremento es de 8,4 puntos más que en el 2010.

Porcentaje de personas que utilizan computadora por área

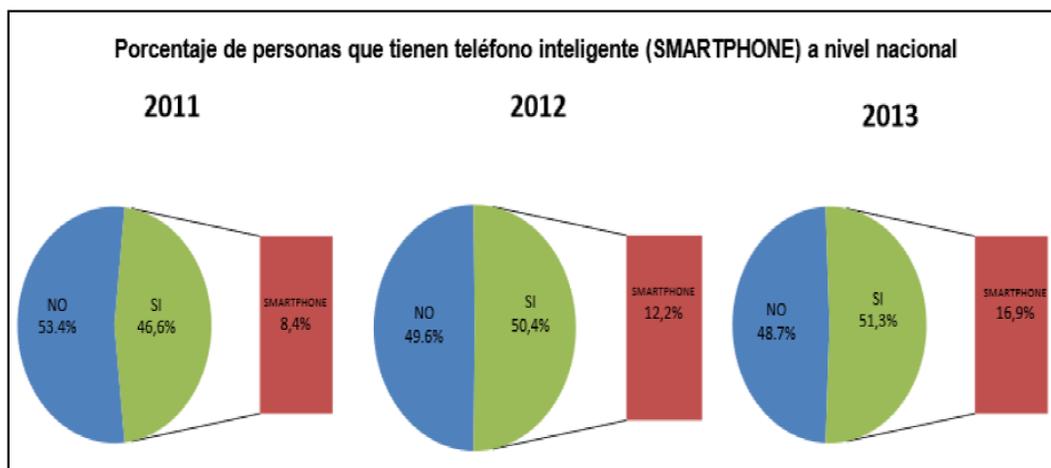


Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2013 – INEC

Elaborado: Equipo CGGE

- El 16,9% de las personas que posee un celular tiene un teléfono inteligente (SMARTPHONE), frente al 8,4% del 2011, es decir, 8,5 puntos más.

Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) a nivel nacional

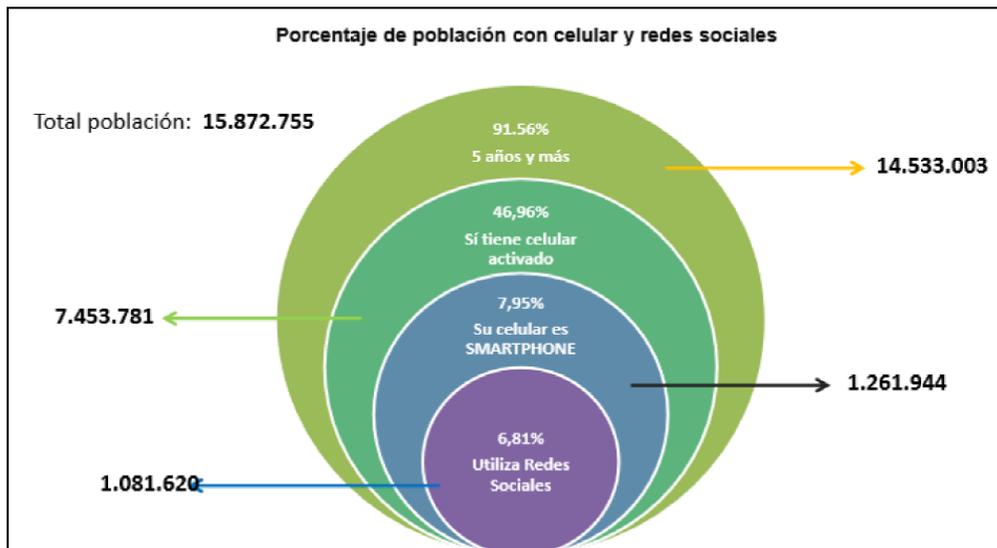


Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2013 – INEC

Elaborado: Equipo CGGE

- Los usuarios de internet y redes sociales incrementaron en porcentajes nunca antes vistos en la historia de medios digitales en el Ecuador
 - Ejemplos de datos actuales:
 - Usuarios en internet: 9.000.000 de personas.
 - Usuarios de Facebook: 8.200.000 de personas.
 - Usuarios de Twitter: 900.000
 - Usuarios de Google: 8.500.000 de personas.
- El “E-Commerce” es una tendencia mundial que se expande cada día con la globalización tecnológica y todas las marcas deben prepararse y adaptarse a su llegada.
- Las futuras generaciones son “Generaciones de era digital” por lo cual las marcas deben diseñar sus estrategias para satisfacer sus, tan amplias, futuras necesidades.

Porcentaje de población con celular y redes sociales



Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – 2013 – INEC

Elaborado: Equipo CGGE

“Una empresa dispuesta a creer e invertir en medios digitales es una empresa que está dispuesta a conocer y entender a sus clientes para crear relaciones comerciales indefinidas de alto valor” (KR

& GP)

1.3.2 Viabilidad del Proyecto

- Un mercado publicitario con una facturación de más de 100.000.000\$ en el 2014.

Este mercado aún no posee en su interior un porcentaje de incremento de presupuestos por parte

Página Web:

- INEC: Estadísticas de Tecnología, <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>, 25/04/2013

- Ministerio de Educación (2015): “Sistema integral de tecnologías para la escuela y la comunidad Sitec”, http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Proyecto_SITEC.pdf, 10/09/2015

de las marcas para medios digitales, es decir, aún en el mercado digital no empieza a experimentar la confianza y re direccionamiento total por parte de las empresas hacia estos medios, lo cual deja un camino totalmente nuevo para desarrollar estrategias en cada una de las marcas.

- Los medios digitales son medios más tangibles en cuanto a resultados, la confianza de las empresas sobre estos medios es y será más alta a través del tiempo y que estos canales le permiten a los departamentos de mercadeo el justificar sus inversiones con mayor detalle y análisis de resultados.

“Una valla sobre la vía pública hace casi imposible medir su impacto comercial, un medio digital nos permite, inclusive, segmentar y optimizar nuestro impacto además de medir exactamente el público objetivo” (Autores de la tesis)

1.3.3 Importancia en la Sociedad

Las tendencias sociales que justifican el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- En la actualidad los consumidores se conectan más con la publicidad digital que con la tradicional, es por este motivo que creemos necesario que las empresas replanteen su Plan de Marketing utilizando estos servicios a través de las agencias que manejan sus imágenes.
- La tecnología evoluciona a pasos agigantados y en lapsos de tiempo muy cortos, significando esto que las personas se encuentran más interconectadas y buscan facilidad en comunicación interpersonal y también con sus marcas favoritas.

- Cada vez es más difícil captar la atención de los clientes hacia nuevas ideas o estrategias por lo cual los medios digitales, a los que se encuentra la gente conectados, son indispensables para la comunicación publicitaria efectiva e inmediata.
- Las necesidades evolucionan conjuntamente con los medios y las tecnologías, es así que se hace más difícil, para las marcas, entenderlas y satisfacerlas. Una conexión a través de medios digitales permite escuchar y comprender mejor al cliente para diseñar estrategias más eficientes y actualizadas a sus requerimientos.

“Si un Call Center nos permitió en su tiempo atender determinadas opiniones instantáneas de los consumidores, imaginemos lo que un medio digital nos permitirá, en el tiempo, a través de conversaciones, diarias, sensoriales y emocionales con nuestros clientes, conversaciones que permiten obtener bases de datos invaluable.” (Autores de la tesis)

1.4 Hipótesis

Con un departamento de medios digitales implementado, CREATIVUZ podrá:

- Entregar o prestar estos servicios, en una primera instancia, a sus actuales clientes, mismos que poseen una demanda insatisfecha ya que de 19 clientes 12 están determinados a invertir un 20% adicional de su presupuesto anual de marketing en medios digitales.
 - El presupuesto anual promedio de un cliente CREATIVUZ es de USD 150.000\$ año.

- El presupuesto aproximado para medios digitales será de: USD 80.000\$
- Posteriormente al enfoque de satisfacción sobre sus clientes actuales, la agencia podrá enfocarse en la búsqueda del incremento de su cartera de clientes a través de los servicios digitales.
 - Su cartera de clientes es de 19 marcas.
 - Se proyecta que en un año calendario se podrán conseguir 4 clientes nuevos tomando en cuenta, hacia la baja, que de 19 clientes actuales 12 se encuentran interesados en medios digitales.

1.5 Aspectos Metodológicos:

El presente estudio se realizará de forma exploratoria, contribuyendo a la implementación de un departamento de Marketing Digital.

Para la realización de este plan se necesitará conocer aspectos como diagnóstico situacional interno y externo, direccionamiento estratégico y plan estratégico de la empresa, para de esta manera determinar las acciones necesarias en el propósito principal.

Este proyecto será sustentado con datos obtenidos de una investigación bibliográfica y de campo que se realizará y aportará con los conceptos y resultados esperados.

Los métodos de investigación que se utilizarán en el presente estudio serán:

- Método Observativo:
 - Este método es el ideal para realizar la presente investigación ya que nos permite crear una conexión directa y estrecha con la empresa en su interior.

- El método nos permitirá observar y realizar análisis investigativos a través de consultas internas al personal, mediante reuniones específicas en las cuales se pretende obtener detalles sobre las estrategias corporativas actuales, cómo están funcionando y cómo pueden ser mejoradas.
- **Deductivo e Intuitivo:**
 - Un método indispensable debido a que es de aquí de donde partiremos, de una análisis situacional de la organización para de forma continua podamos establecer reglas y lineamientos de aplicación de las estrategias y conclusiones al interior de la empresa.
 - Realizaremos un estudio de las variables políticas, económicas y sociales que afectan al mercado y cómo pueden afectar al desenvolvimiento de la empresa en el tiempo bajo la implementación de un departamento de medios digitales.

En cuanto al análisis de la funcionabilidad y factibilidad de la propuesta metodológica, procederemos a utilizar el siguiente tipo de investigación:

- **Estudio Exploratorio:**
 - Realizaremos un análisis de desempeño por cada departamento con la cual identificaremos posibles problemas actuales previos a la implementación de nuevos métodos y lineamientos de trabajo.
 - Recaudaremos toda la información correspondiente a la opinión y comportamiento de los empleados frente a la falta de un departamento de medios digitales y cuáles son sus opiniones hacia futuro en el caso de que la agencia no evoluciones sus

servicios convencionales hacia medios digitales tomando en cuenta que la tendencia del mercado es esa.

- Toma de Datos:
 - La muestra de investigación será:
 - El 100% de los empleados directos e indirectos de la agencia.
 - 5 gerentes de mercadeo de entre los 19 clientes actuales.
 - 3 proveedores complementarios de medios ATL
 - Imprentas.
 - Buses.
 - Radios.
 - 2 Gerentes de Agencias de medios digitales en el mercado local.
- Fuentes Primarias:
 - El levantamiento de información a través de entrevistas personales con los empleados directos de la empresa.
 - Entrevistas a los gerentes de mercadeo elegidos de 10 clientes de la agencia.
- Fuentes secundarias:
 - Entrevistas a empleados indirectos.
 - Entrevistas a proveedores de la agencia.
 - Investigación de datos generales del mercado a través de instituciones reguladoras de agencias de publicidad en la ciudad y el país.
 - Datos históricos proporcionados por asociaciones nacionales, estatales y privadas de agencias de publicidad.

1.6 Marco Teórico:

- Las agencias convencionales están empezando a diseñar planes estratégicos para incorporar un departamento de marketing digital, con el fin de lograr sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la agencia, debido a que esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar.
- Dicha planificación estratégica será una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a las actividades actuales y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adaptarse a los cambios y demandas que les exige el mercado y que así se pueda lograr el máximo de su eficiencia y calidad de sus prestaciones sobre un tiempo determinado.
- Actualmente la agencia CREATIVUZ no cuenta con un plan estratégico para la implementación de un departamento de medios digitales y así poder ofertar nuevos e innovadores servicios. Razón por la cual el presente trabajo se fundamentará principalmente en el diseño de un plan estratégico, que le permitirá a la agencia identificar las necesidades actuales y futuras del porqué de la inversión e implementación sobre dicho departamento, tomando en cuentas los factores y oportunidades de mercado más relevantes.
- En la actualidad los consumidores buscan encontrar un servicio e información de alto valor por parte de sus marcas preferidas, que satisfaga sus necesidades y les permita comunicarse y encontrar respuestas en el menor tiempo posible, convirtiéndose estas necesidades en el principal índice para sustentar la implementación de servicios para las marcas a través de medios digitales ya que estos son los únicos que permiten, en el mercado, responder de forma inmediata y crear conexiones de alto valor entre marcas y clientes.
- El presente plan estratégico, incluirá un análisis situacional, el cual incluye:

- Estudio del macro-ambiente (análisis Pest)
- Microambiente (análisis Porter)
- Análisis FODA.
- Direccionamiento estratégico el cual incluye:
 - Misión.
 - Visión.
 - Valores corporativos.
- Dimensiones y perspectivas el cual incluye:
 - Mapa estratégico.
 - Metas.
 - Proyectos.
 - Matriz de impacto.
 - Plan general estratégico.
 - Ejecución e implementación y gestión estratégica.
- Es muy importante tomar en cuenta que la gestión estratégica proporcionará a la empresa una guía y sobre todo control del plan, el cual aportará para su cumplimiento, mejor funcionamiento y acoplamiento a los cambios cotidianos de un entorno variable, uniendo los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia un objetivo común.

“Cuando las marcas y sus estrategias deciden aceptar los cambios tecnológico y adaptarse a ellos, obtienen una ventaja competitiva que en el tiempo será difícil de alcanzar si dicha adaptación se hace en el momento adecuado” (Autores de la tesis)

Capítulo II: Diagnóstico situacional

2.1 Antecedentes Institucionales y Reseña Histórica:

La agencia CREATIVUZ es una empresa creada sobre los fundamentos profesionales de 3 especialistas en el área del marketing y la publicidad con un alto conocimiento del mercado nacional e todos sus aspectos, una empresa 100% ecuatoriana enfocada en el desarrollo y prestación de servicios publicitarios que le permitan ofrecerle a sus clientes valores agregados sobre un mercado de servicios ya existentes prestados por más de 40 agencias de publicidad en Ecuador al año 2014.

Fundada a penas en el año 2010, la empresa logro crear una cartera de 5 clientes en menos de 6 meses, clientes a los cuales les ha prestado sus servicios continuamente hasta la fecha lo que respalda la confianza de sus clientes por el trabajo realizado.

La estrategia principal de la agencia es prestar servicios ATL, misma que a la fecha de fundación dio resultados óptimos debido a la demanda y necesidades de los clientes y el mercado del tiempo.

- En el año 2010 la empresa tenía como objetivo, previamente estudiado, un universo de potenciales clientes:
 - 150 marcas o empresas grandes.
 - Podemos definir a estas como: “Los objetivos comerciales principales” de toda agencia debido a los grandes presupuestos y estrategias de mercado que poseen a nivel nacional e internacional.

- 200 Empresas medianas.
 - Organizaciones que han superado las etapas iniciales de una estructura comercial y se encuentran en etapa de crecimiento sobre la cual existe una estructura organizacional que incluye un departamento de mercadeo que posee un presupuesto anual de inversión en marketing.

- 350 Pequeñas empresas.
 - Las pequeñas empresas fueron integradas en base a que varias de ellas cuentan con estructuras de negocio bien diseñadas y proyectaban un crecimiento sostenido al mismo tiempo de una clara consideración de inversión en medios publicitarios como estrategia comercial.

La agencia CREATIVUZ, en su fecha de apertura de operaciones ofrecía, únicamente, 3 servicios de publicidad ATL, servicios que fueron elegidos en base a los factores de innovación del mercado en el momento. Los servicios elegidos para formar parte de su cartera de productos fueron:

- **Vallas ambulantes sobre líneas de bus:**

Una herramienta de las más innovadoras en ese momento, el mercado, cada vez con más necesidades y exigencias, empezó a entender que “No siempre el cliente debe ir hacia la marca” comenzó a comprender que para encontrar más satisfacción en determinados

productos las marcas debían preocuparse más por entender a sus clientes y es por eso que el diseñar una estrategia de impacto de marca a través de buses, conseguía, de alguna forma, esto tomando en cuenta que para elegir un espacio en buses primero se debe identificar concentración y ubicación de los consumidores en determinados sectores por los que las líneas de buses transitan. La publicidad sobre buses le permitió a la agencia ofrecer un servicio de mayor valor e índices de retorno para sus clientes. El lado negativo del servicio fue que al ser una agencia de conceptualización y diseño, siempre se dependió de terceros en cuanto a instalación de vallas y empresas de transporte.

- **Pauta de Radio:**

Una de las herramientas de comunicación, que incluso en la actualidad, continúa siendo un importante factor estratégico dentro de los planes de marketing de pequeñas, medianas y grandes empresas. La estrategia de prestación de este servicio se ha basado en la creación de alianzas estratégicas y convenios con varios medios de comunicación radial, es solo así que se ha podido crear una cartera de posibles radios que posean detalles específicos de impacto, target, horarios y objetivos en general para los fines comerciales de los clientes de la agencia. Con dichos convenios y alianzas establecidas, el trabajo central de la agencia es el diseño, conceptualización y adaptación de cuñas radiales, menciones de programa e incluso activaciones radiales que radican sobre concursos que le permitan a los consumidores conectarse o percibir tangiblemente a la marca y posiblemente fidelizarlos en el tiempo. La radio es, probablemente, uno de los medios que perdurará muchos años en el mercado por encima de otros medios convencionales.

- **Conceptualización y Diseño de Campañas Publicitarias:**

Servicio integral de impacto comercial que es creado en base a un análisis de necesidades y objetivos del cliente, su mercado y las herramientas adecuadas para alcanzar dichos objetivos en el tiempo. Las campañas se diseñan de la siguiente forma:

- Análisis de la estructura de comunicación del cliente.
- Análisis de su mercado objetivo y sus necesidades.
- Análisis de las necesidades comerciales de la empresa para con el mercado.
- Conceptualización de campaña plasmada en base a piezas gráficas.
- Elección de medios para comunicar la campaña.
- Adaptación de la campaña a medios elegidos entre la agencia y el cliente.
- Publicación o lanzamiento de campaña.
- Análisis y reporte de resultados.

Transcurridos 11 meses de actividades comerciales, prestando sus servicios de agencia en el mercado para varias marcas pequeñas, medianas y grandes del medio, la evolución comercial y operacional era inminente y necesaria, por lo cual se realizó un análisis estratégico interno de la empresa que arrojó resultados que apuntaban a:

- Ofertar de nuevos servicios como por ejemplo:
 - a. Prensa escrita: Un medio con un impacto masivo a nivel nacional que a su vez permite comunicar, visual y sensorialmente, estrategias de mercado. Este producto fue el principal prospecto a ser integrado dentro de la cartera de productos de la

agencia. El principal trabajo a realizarse debía ser el establecimiento de alianzas estratégicas con, al menos, 3 medios impresos.

- b. Pauta en TV y realización de comerciales: Probablemente el medio de mayor impacto comercial, el medio con mayor capacidad de comunicación y traslado de ideas concretas para guiar a los consumidores hacia objetivos específicos. Un medio visual, de cierta forma interactiva que permite establecer una conexión muy estrecha con el posible consumidor. La implementación de este servicio en la agencia formaba parte del proyecto más ambicioso de la empresa debido a la estructura detrás del mismo, la apertura de un departamento de pauta en TV y realización de comerciales requería de una alta inversión en equipos y capital humano además de las alianzas estratégicas con los medios para la publicación de los mismo. Este servicio, como proyecto, representaba un alto riesgo para la agencia.
- c. Re ingeniería de la estructura empresarial interna de la agencia. Esta re ingeniería debía establecerse sobre ciertos puntos estratégicos: Nueva estructura organizacional: La empresa, en vistas del plan estratégico a ser implementado, debía diseñar un nuevo esquema departamental que le permitiera encargarse de los nuevos servicios y crear equipos especializados en cada uno de ellos con la finalidad de prestar servicios de alta calidad y mucha competitividad en el mercado.

De acuerdo con los 3 nuevos servicios, que podrían haber sido implementados, la agencia requería crear y contratar 3 equipos nuevos encargados de cada uno de los servicios, los equipos, estructuralmente, debían estar conformados por:

- Un director creativo.

- Desarrollador especializado de la rama.
- Director de cuentas y plan estratégico.

Estos equipos independientes deberían ser integrados, en cuanto a línea de trabajo, con las líneas de diseño gráfico y desarrollo ya existente en la empresa.

- Actualización y adquisición de nuevos equipos de trabajo y activos fijos de la agencia.
- El incremento de personal y la apertura de nuevas líneas de servicios o productos obligan que una empresa adapte su espacio físico e incremente todas las herramientas necesarias para facilitar el desarrollo de los proyectos sobre estas líneas por parte de los nuevos empleados.

En Creativuz, la adquisición de nuevos equipos de trabajo, adaptación y ampliación del espacio físico era indispensable en el inmediato tiempo. Un espacio físico para 9 personas, adquisición de nuevos equipos y la re ingeniería de la estructura organizacional, presentaba un reto poco alcanzable Vs los clientes inmediatos que podían cubrir los costos generados por el crecimiento de la empresa en estas nuevas áreas.

Finalmente y después de un exhaustivo análisis financiero, que dejó como resultado la poca rentabilidad del proyecto antes descrito, la agencia decide no correr riesgo y procede a realizar u nuevo análisis basado en el incremento de capital de trabajo y re inversión del mismo en el mediano plazo.

La directiva decidió que los pilares estratégicos de una posible expansión a futuro se basaban en:

- El incremento de su cartera actual de clientes a través de la implementación de un departamento de ventas conformado por 2 personas.
- Incremento de ventas sobre los clientes ya existentes por medio de un seguimiento comercial diseñado a la medida de las necesidades de dichos clientes. Departamento de atención al cliente.
- Optimización de los recursos actuales, mismos que se encontraban usufructuados sobre el trabajo de cada cuenta o cliente. El equipo actual a la fecha podía efectivizar su trabajo.

Esta estrategia, durante los siguientes 5 meses y en adelante, generó los resultados esperados, la empresa logró incrementar sus ventas en más del 50%, fidelizó clientes con la empresa y logró incrementar su cartera de clientes.

A partir de los resultados de este plan la agencia actualmente se encuentra, nuevamente, analizando la viabilidad de implementar una estrategia de expansión empresarial y de mercado. Por lo cual el presente documento analizará la viabilidad de la implementación de un departamento de desarrollo de estrategias digitales publicitarias, ya que como veremos en los siguientes capítulos, es gracias a muchos factores, el mejor camino a seguir en este plan de expansión.

2.2 Innovación estratégica:

2.2.1 Análisis externo:

2.2.1.1 Macro ambiente (Análisis PEST)

2.2.1.1.1 Factor Político:

En febrero del año 2013, el presidente Rafael Correa fue reelegido por cuatro años más, continuando el discurso hacia la izquierda y el llamado Socialismo del

Siglo XXI. La orientación del régimen sigue presentando duda y especulación, sobre todo en el sector empresarial, ya que ha presentado un sin número de propuestas legislativas que perjudica sobre todo a este sector. Pese a estar en el poder por más de 6 años, su imagen se mantiene fuerte y no hay signos de mayor desgaste. No obstante, su triunfo electoral reforzó aún más su liderazgo, poniendo a Correa prácticamente solo en la escena política nacional. No existe oposición. Si la hay, es débil, desarticulada, poco cohesionada.

Prácticamente todas las funciones del Estado dependen del ejecutivo (función legislativa, judicial, electoral, de control y participación ciudadana, etc.), dándonos la idea de un régimen, que tiene concentración de poder, sin apertura a debate plural.

El Gobierno identificado con el neo populismo latinoamericano y mezcla de socialismo, ha continuado durante sus ya 7 años de gobierno con su campaña de gasto desmesurado, amparado en los altos precios del barril del petróleo, hasta

que el ciclo de prosperidad poco a poco está llegando a su fin, ocasionando hoy por hoy un déficit presupuestario al 2015 de 8.000 a 9.000 millones de dólares.

El proceso político que vive el país ha producido un vacío institucional en el cual las organizaciones que tuvieron influencia parecen haber decidido dejar de ser actores, tal es el caso que no se evidencia un bloque político que cuestione las decisiones del gobierno actual. Quizás una de las leyes que más podría afectar

directamente al negocio de la agencia Creativuz son: la ley de comunicación, ley de política tributaria.

- **Nueva Ley Orgánica de Comunicación:** La Ley Orgánica de Comunicación en resumen; regula los contenidos en los espacios radiales y audiovisuales, busca que la producción nacional tenga el mismo espacio que la producción internacional. Prohíbe las escenas, imágenes o locuciones de violencia, apología de los vicios, delitos, uso o costumbres degradantes, toxicomanía, sexismo. De igual forma, prohíbe la publicidad de cigarrillos y bebidas alcohólicas entre las 06h00 a 22h00. La distribución de Frecuencias, se clasifica a los medios en comunitarios, públicos y privados. Establece una nueva organización del espectro radioeléctrico, siendo el 34% para medios comunitarios, 33% para medios públicos y 33% para negocios privados con fines de lucro. Se dispone que la publicidad debe ser producida por personas naturales y jurídicas ecuatorianas, en este último caso, la nómina de personas para su realización y producción la constituyan al menos un 80% de personas con nacionalidad ecuatoriana o extranjeros radicados en el país. Se crea el consejo de regulación y desarrollo de la comunicación, que tiene por finalidad velar y consagrar los derechos de la comunicación e información. Articula las relaciones entre el estado y la sociedad en la elaboración y desarrollo de las políticas y planes públicos de comunicación. Sin embargo esta famosa ley de comunicación contiene artículos que son una traba para el desarrollo de la

publicidad de las empresas en el Ecuador y a la vez existen otros artículos que sí pueden potencializar al talento ecuatoriano.

Entre los aspectos que podrían generar un impacto negativo en la agencia Creativuz está en el artículo que señala que los anuncios publicitarios que se difunden a través de la televisión o medios ATL y BTL podrán incorporar, hasta en un 20% de su duración secuencias o imágenes producidas en el extranjero, el problema se da en que en la agencia tenemos marcas/clientes que también están en otros países de la región; Colombia, Perú, que tiene estrategias de difusión regionales, por lo tanto es más eficiente hacer un comercial o pieza gráfica que apele a toda la región, que hacer uno para cada país y esto pone en riesgo los presupuestos publicitarios de dichos clientes y por ende un impacto en los ingresos

Página Web:

-Registro oficial del órgano del Gobierno del Ecuador (2013), "Ley Orgánica de Comunicación", http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf, 10/04/2014

-Edgar Salas (2014): "la implicación de la ley de Comunicación en la Industria Publicitaria Ecuatoriana", <http://www.fesh.espol.edu.ec/ComunicacionIndustria-EdgarSalas>, 11/02/2015

también, ya que se ven en la necesidad de reemplazar ciertos rubros en los cuales invertían antes por este nuevo, para optimizar mejor su presupuesto. Otro artículo indica que los actores de la publicidad son solidariamente responsables por las sanciones pecuniarias que se impongan por la difusión que esté prohibida y eso podría constituirse en un riesgo, ya que si un producto o servicio no cumple al 100% con lo que se está comunicando, resulta que es publicidad engañosa. En teoría lo es, pero el medio de

comunicación o la agencia de publicidad no son responsables del mismo. Lo que significaría tener que crear estructuras de investigación y desarrollo en las agencias que crean las piezas de comunicación para constatar si lo que el anunciante/cliente está diciendo y de allí difundirlo.

En conclusión, se podría hablar de que las intenciones del gobierno serían las de regular y “proteger” a la sociedad de malas informaciones y demás publicaciones que atenten la honra y prestigio de cualquier agente económico o social, dando de cierta forma “herramientas legales” a los ciudadanos para garantizar y hacer valer sus derechos, lo que sería un gran paso para mejorar la calidad y el ejercicio de cualquier tipo, medio o forma de comunicación y expresión, pero también es cierto que con tantas condiciones se vuelve tediosa esta labor y de una u otra manera no permite la libertad de expresarse y limita la creatividad a la hora de presentar propuestas innovadoras/diferentes a los clientes y es por eso que el presente proyecto es aún más viable debido a que la ley de comunicación no tiene regulaciones sobre la estructura de desarrollo de la publicidad digital y todo su contenido, al ser considerado el internet un lugar extraterritorial los porcentajes de elaboración al interior del país de contenido publicitario no aplican.

- **Ley de Política Tributaria:** La realidad económica del país y los continuos cambios en la política tributaria, muestran resultados poco favorables para fomentar la inversión en las empresas. Si bien es cierto pagar impuestos es parte de la conciencia ciudadana para sostener el desarrollo económico de un país, pero también es cierto que se debe tener un norte fijo

para que estos valores recaudados se encausen en beneficio del país. El SRI sigue alcanzando cifras record de recaudación de impuestos, se dice que se incrementó 173% entre el 2006-2013, sin embargo dicen que tenemos la presión fiscal más baja de la región, pero no dicen que lo calculan solo en base a tres rubros: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) e Impuesto a la Renta (IR). En sus cálculos no incorporan los llamados “impuestos escondidos”. Según el Observatorio de la Política Fiscal son unos 60, pero no se transparentan. La realidad es que vivimos como ciudadanos llenos de impuestos y se sigue pensando en añadir más, mientras que por el otro lado las pequeñas empresas como Creativuz se han visto presionados intensamente por el SRI para pagar a tiempo los impuestos, lo cual aparentemente es lo más adecuado, sin embargo la desesperación les ha llevado a notificar el cierre

Página Web:

-Asamblea Nacional, Comisión Legislativa y de fiscalización “Reformas a la ley de régimen tributario Interno”, <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-reformatoria-a-las-leyes-de-regimen-tributario-interno-y-a-la-ley-de-equidad-tributaria-del-ecuador.pdf> 1, 11/04/2014

-Pérez Bustamante & Ponce (2015): “Nuevas reformas tributarias”, <http://www.pbplaw.com/nuevas-reformas-tributarias/>, 15/10/2015

de operaciones a pequeñas empresas por estar en mora 15 días, lo cual es un absurdo, ya que dependen de que los clientes paguen para poder pagar impuestos.

Es una realidad que no se debe tratar igual a una empresa grande, mediana o pequeña, pues sus realidades son totalmente diferentes. Otro de los factores de mayor impacto para la agencia Creativuz, es que uno de los rubros de

gastos con la implementación del departamento digital son los costos que se generan a través de la inversión en internet para sus clientes; pauta en Facebook, pauta en google, servidores, dominios, servicios de análisis y control de resultados, servicios de optimización de posicionamiento de marcas, etc, los cuales no son costos deducibles por el SRI, ya que no se genera una factura como tal, sino que se cobra automáticamente a una tarjeta de crédito, donde se refleja dichos valores, pero no se justifica con factura alguna el mismo lo cual genera un gasto de tiempo y dinero en un sistema contable que logre equilibrar ese gasto no deducible para una agencia que debería tener el soporte del SRI para casos como ese.

- **Salida de Dividas/Capitales (ISD):** El ISD es un impuesto regulador el cual se crea con el objeto de estimular el ingreso de capitales al país y desincentivar la salida de fondos al exterior, para de esta manera, estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y de desarrollo nacional, así como para atender a las exigencias de estabilidad y progreso social. El impuesto a la salida de divisas grava al valor de cada operación o transacción monetaria que se efectúe al exterior, con o sin intervención de las instituciones del sistema financiero o Couriers. La tarifa del impuesto inicial aprobado en el año 2008 fue del 0.5%, luego se reformo en el 2009 al 2% y actualmente desde noviembre del 2011 pasó al 5%, lo deben pagar las personas naturales, las sociedades privadas nacionales o extranjeras y las sucesiones indivisas.

- **Sujeto Activo:** El sujeto activo de este impuesto es el Estado ecuatoriano que lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.
- **Sujeto Pasivo:** Son sujetos pasivos del Impuesto a la Salida de Divisas las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades privadas, en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, nacionales o extranjeras, que transfieran o envíen dinero al exterior en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, envíos, retiros o pagos de cualquier naturaleza realizados con o sin la intermediación de instituciones del sistema financiero.

Las entidades que integran el Sistema Financiero Nacional se constituyen obligatoriamente en agentes de retención de este impuesto por las transferencias que realicen por disposición de sus clientes.

Exenciones: Para fines de la determinación y liquidación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) están exoneradas exclusivamente las siguientes transacciones:

- a. Los pagos por concepto de Importaciones.
- b. La repatriación de utilidades obtenidas por sucursales o filiales de empresas extranjeras domiciliadas en el Ecuador siempre que el destino inmediato no sean paraísos fiscales, de conformidad a lo que se señale el Servicio de Rentas Internas en la Resolución que emita y publique para este efecto.

- c. Los pagos de capital e intereses por concepto de créditos externos que estén debidamente registrados en el Banco Central del Ecuador, siempre que el destino inmediato no sean paraísos fiscales, de conformidad a lo que se señale el Servicio de Rentas Internas en la Resolución que emita y publique para este efecto.
- d. Pagos por concepto de primas de compañías de reaseguros.
- e. Los consumos realizados en el exterior por medio de tarjetas de crédito emitidas en el país, cuyo titular sea una persona natural

Página Web: Asamblea Nacional, Comisión Legislativa y de fiscalización “Reformas a la ley de régimen tributario Interno”,

<http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-reformatoria-a-las-leyes-de-regimen-tributario-interno-y-a-la-ley-de-equidad-tributaria-del-ecuador.pdf> l,

11/04/2014

Página Web: Asamblea Nacional, Comisión Legislativa y de fiscalización “Reformas a la ley de régimen tributario Interno”,

<http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-reformatoria-a-las-leyes-de-regimen-tributario-interno-y-a-la-ley-de-equidad-tributaria-del-ecuador.pdf>, 11/04/2014

Base Imponible: La base imponible del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) es el monto del traslado de divisas, de la acreditación o depósito, o el monto del cheque, transferencia o giro al exterior.

Todo esto impacta directamente en la agencia Creativuz, ya que incrementa el costo de los rubros que se generan a través del internet.

2.2.1.1.1 Factor Económico:

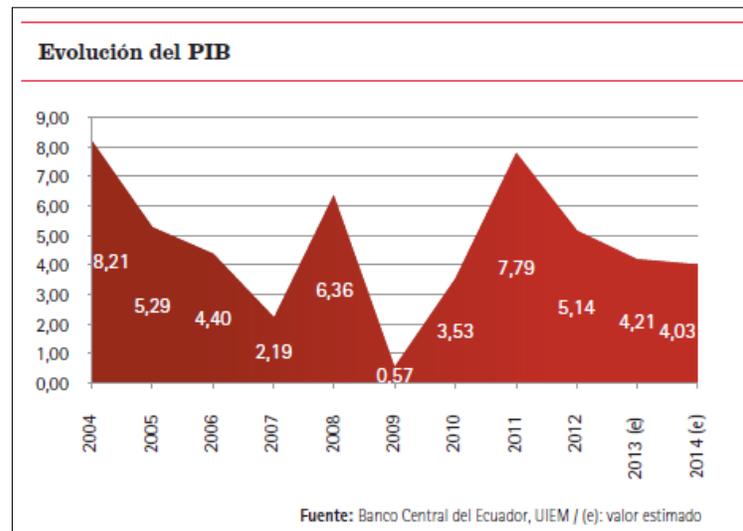
En el 2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de desaceleración en la economía ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de

4,21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14%, respectivamente). Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia.

Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana en los siguientes años, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos.

- **Producto Interno Bruto:** El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria. También se evidenció el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como de otras actividades, también se dio como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó

por el incremento en los ingresos de la población. No obstante, la dependencia en la inversión pública también requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores ingresos petroleros, así como por mayor recaudación tributaria. Sin embargo, el precio del petróleo ya no presenta mayores sorpresas; y es la falta de la diversificación de la industria lo que actualmente ha generado una recesión económica debido a la caída y estancamiento del precio del petróleo. Es este impacto negativo, a través de los fallos administrativos del estado antes mencionados, lo que ha generado un impacto dañino en todas las industrias afectando directamente a la inversión en publicidad que las empresas y marcas realizan en un año promedio.

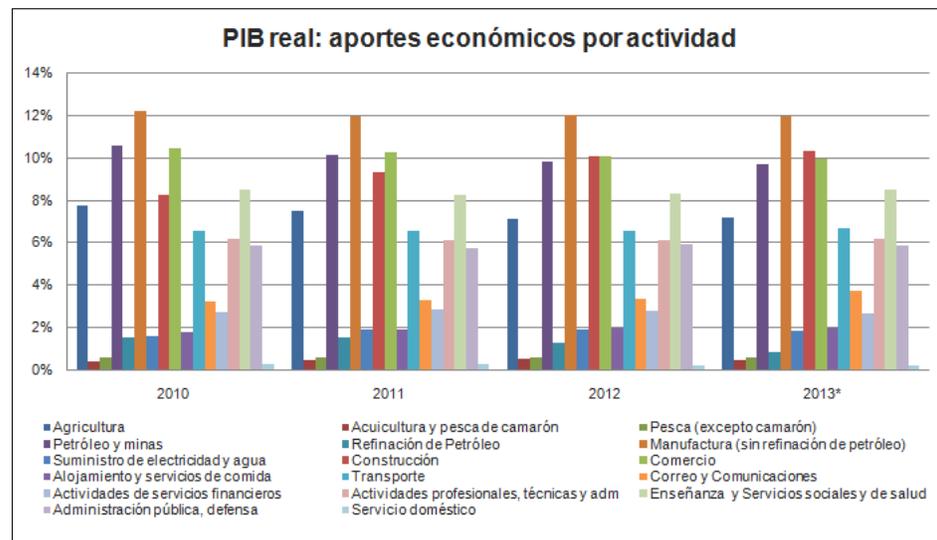


En base a este escenario, en el año 2014 se generó una tasa de crecimiento de 4,03%. Estos resultados reflejan el proceso de desaceleración que tendrá la economía ecuatoriana en los siguientes años. Este proceso de desaceleración, junto con la dependencia de la economía en el petróleo, ha llevado a que se

busquen alternativas que reviertan este escenario, para conseguir recursos que permitan mantener el crecimiento en la economía.

Página Web:

Ministerio Coordinador de Política Económica (2013): Ecuador Económico, "Indicadores Macroeconómicos Enero 2013", <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>, 11/04/2014



Fuente: Banco Central Del Ecuador

En cuanto al PIB real por actividad económica, éstas son las actividades que han impulsado el crecimiento, de acuerdo a las publicaciones del Banco

Central del Ecuador; construcción, petróleo/minas, agricultura y manufactura, entre otros.



Fuente: Banco Central Del Ecuador

En general todos los sectores han crecido, lo cual desde el punto de vista empresarial es una buena señal, sin embargo el que se concentre en unos

cuantos el crecimiento hace que el desacelerado crecimiento que se avecina, constituya un riesgo, en vista de que poco a poco la época de bonanza ha llegado a su fin y se deben tomar las medidas necesarias para que su impacto en la empresa sea mínimo.

- **Inflación:** La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación,

dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen. Un escenario de menor crecimiento también se refleja en la inflación. Es así como en 2014 ya se registraron tasas menores a las de años previos, siendo ésta la más baja desde 2008. Al haberse mermado el dinamismo en la actividad económica, la inflación también lo hace y se espera una tendencia similar para los años siguientes. Se debe acotar que los controles de precios

Página Web:

-Foro Economía Ecuador: Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresa, <http://foroeconomiaecuador.com/fee/> 11/05/2014, 20/02/2015

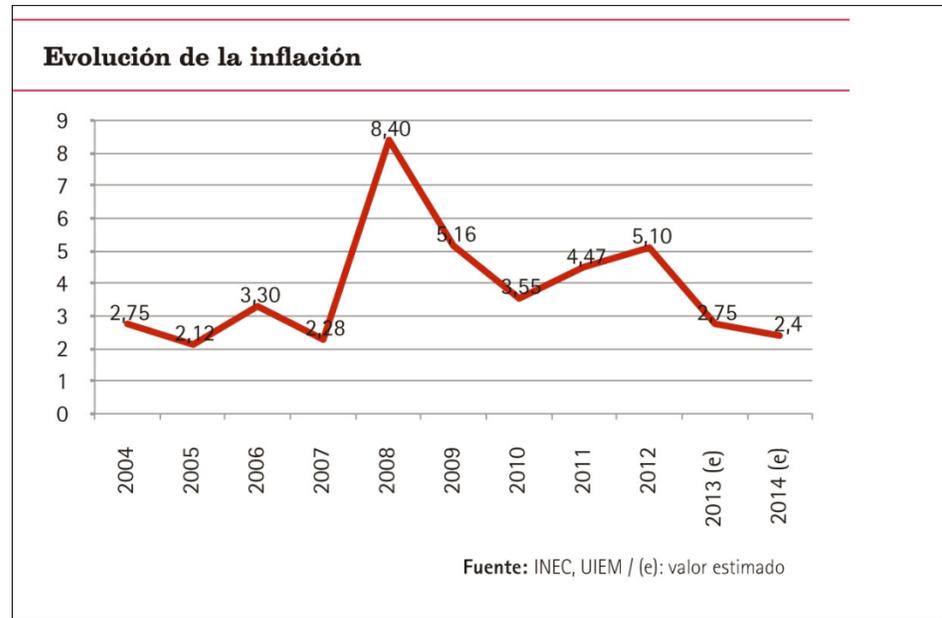
-Banco Central del Ecuador: Información Económica, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, 11/05/2014, 20/02/2015, 19/06/2015

-Foro Economía Ecuador: Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresa, <http://foroeconomiaecuador.com/fee/> 11/05/2014, 20/02/2015

-Banco Central del Ecuador: Información Económica, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, 11/05/2014, 20/02/2015, 19/06/2015

a productos alimenticios también repercutió en la reducción de este indicador.

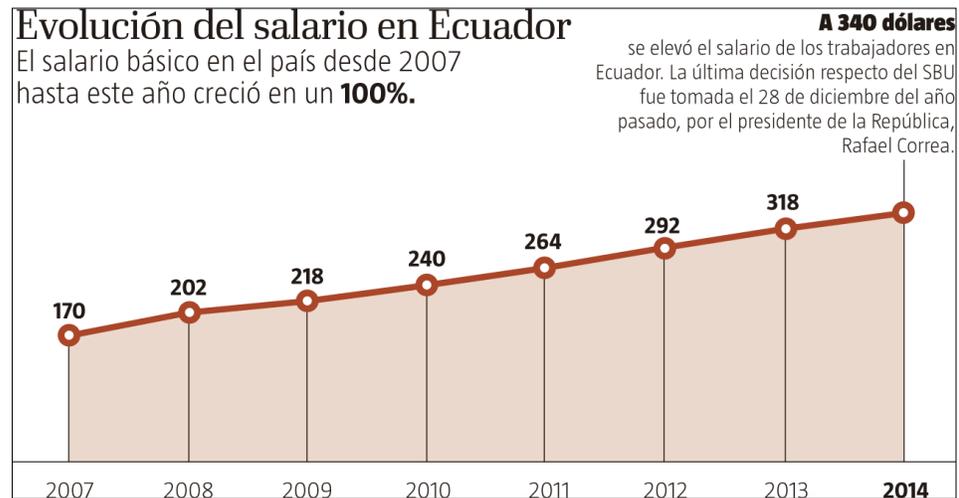
Para los años por venir el FMI proyecta una tasa de inflación de 2,4%, en tanto que la cifra oficial que se maneja en el presupuesto es de 3,2%.



El que la inflación este relativamente estable durante ya 2 años, ha permitido que puedan mantener a clientes con precios estables, sin embargo podrían existir otras connotaciones políticas y económicas que podrían alterar este rubro. Estas connotaciones son las que podemos apreciar actualmente en el mercado debido a la crisis de una mala administración pública, desempleo y reducción de presupuestos en la mayoría de las industrias afecta directamente a las inversiones que Creativuz puede recibir por parte de sus clientes sin embargo esto presenta también una oportunidad de negocio ya que la teoría dicta que en tiempos de crisis la inversión en publicidad debe incrementar para equilibrar los ingresos de una empresa.

- **Salario Mínimo Vital:** La ley para la transformación económica del Ecuador estableció que se entenderá por remuneración unificada el valor correspondiente a la remuneración básica (sueldo o salario mensual, más horas extras más comisiones), los extintos decimoquinto y decimosexto

sueldos que fueron mensualizados y la parte correspondiente a los componentes salariales que se fueron incorporando cada año a partir de la vigencia de esa ley ubicándose en enero 2014 en US\$340.



Fuente: Foro Economía Ecuador

Este crecimiento permanente en el salario mínimo vital, constituye a la vez un incremento en el costo de personal de la empresa, el cual en promedio durante los últimos 4 años han sido en el orden del aproximadamente 7%-10% por año.

2.2.1.1.2 Factor Socioeconómico:

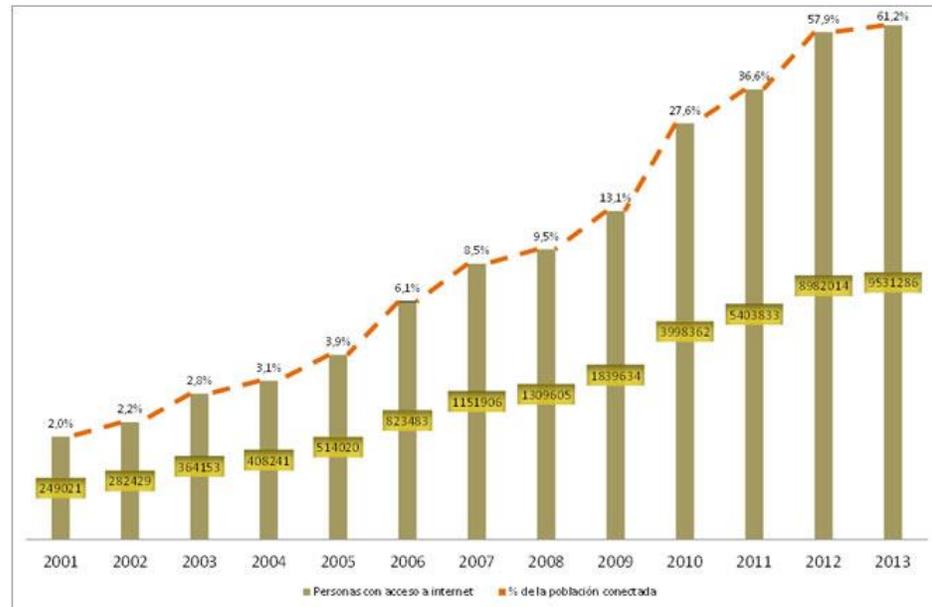
- **Cambio en la cultura de uso de internet y redes sociales:** El uso del internet en el mundo se lanza oficialmente en el año 1999, en ese entonces Estados Unidos y Canadá ya contaban con entre un 36% y un 40% de su

población como usuarios de internet, para 2001 países como Ecuador o Venezuela no llegaban ni al 2% de su población con acceso a la red. Y aunque muchas brechas han ido decreciendo, los flujos de información siguen padeciendo de desigualdades muy importantes y muy difíciles de superar. El año 2001 fue importante para el internet en el Ecuador, ya nos tomó prácticamente una década para ir del 2% de la población conectada al 60% de la población conectada en el 2013. Los aspectos tomados en cuenta para este porcentaje son del fácil acceso a la conectividad que puede tener cada ciudadano ya sea a través de sus propios medios o utilizando los de terceros.

Página Web:

-Foro Economía Ecuador: Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresa, <http://foroeconomiaecuador.com/fee/> 11/05/2014, 20/02/2015

-Banco Central del Ecuador: Información Económica, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, 11/05/2014, 20/02/2015, 19/06/2015



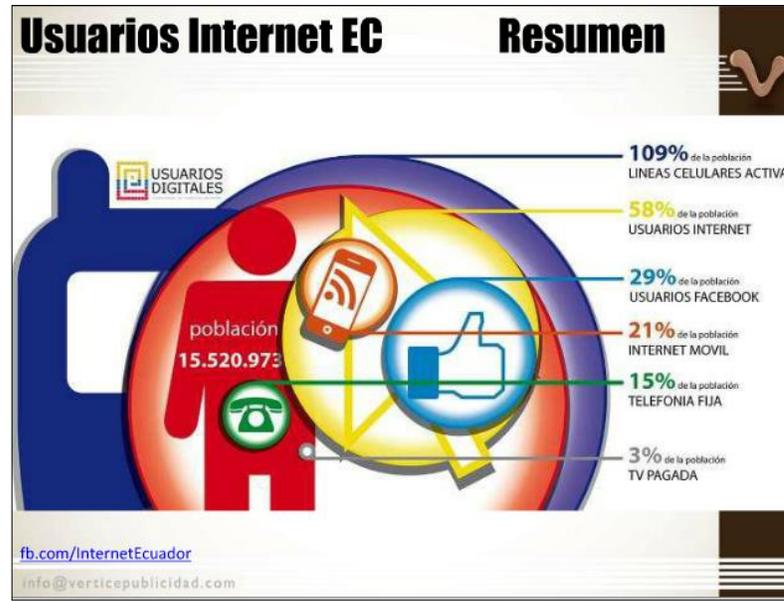
Fuente: carlosreynoso.com.ar

Ahora las comunicaciones digitales con su máximo exponente el internet, son fundamentales en el desarrollo de las actividades comunicativas cotidianas, en especial desde la llegada de la web 3.0 o Web participativa. En esta nueva era de internet, el usuario es quien tiene el poder y consume los contenidos de acuerdo a sus intereses, gustos y necesidades, es exigente y muy crítico con los contenidos en la Web. El acceso progresivo a las nuevas tecnologías permite que millones de usuarios en el mundo se puedan comunicar y acceder a todo tipo de información especialmente noticiosa, de forma instantánea y con diversidad de fuentes. Estas nuevas formas de comunicación tienen ventajas considerables frente a los medios

tradicionales, por lo que los usuarios no tardaron en demostrar su simpatía

hacia los medios en línea que ofrecen inmediatez, actualización, multimedia, y permiten su participación con comentarios y sugerencias en su plataforma o en las redes sociales.

Esta evolución de la web ha incidido de forma directa en la vida cotidiana de las personas como tal ya, que en la actualidad no se puede concebir un día sin el uso del internet, de la misma forma se ha visto impactado el entorno empresarial, ya que en la actualidad se ha convertido en una herramienta indispensable, que permite además evaluar el impacto del medio en forma cuantitativa y cualitativa. Con la implementación de políticas y estrategias gubernamentales de conectividad y prestación de servicios se incrementaron los índices de penetración del servicio de Internet, es por esta razón que en el año 2013 se registró que cerca de 66 personas por cada 100 usan Internet, a comparación del año 2006 donde 6 de cada 100 habitantes tenían acceso al mismo. Uno de los incrementos más notorios es el número de usuarios que acceden al servicio de Internet, mediante conexiones de Banda. En el 2006, el número de usuarios de Internet Banda Ancha fue de 823.483 y al 2013, el número de abonados de Internet Banda Ancha creció a 4'859.996. Además, se cuenta con 1'070.842 de cuentas residenciales, es decir conexiones residenciales de Internet fijo, a diciembre de 2013. Según datos del Inec 2013, en el Ecuador el 50.9% de la población usa internet en el hogar, el 31.7% de la población nacional utiliza Internet para obtener información y en el sector rural para educación y aprendizaje.



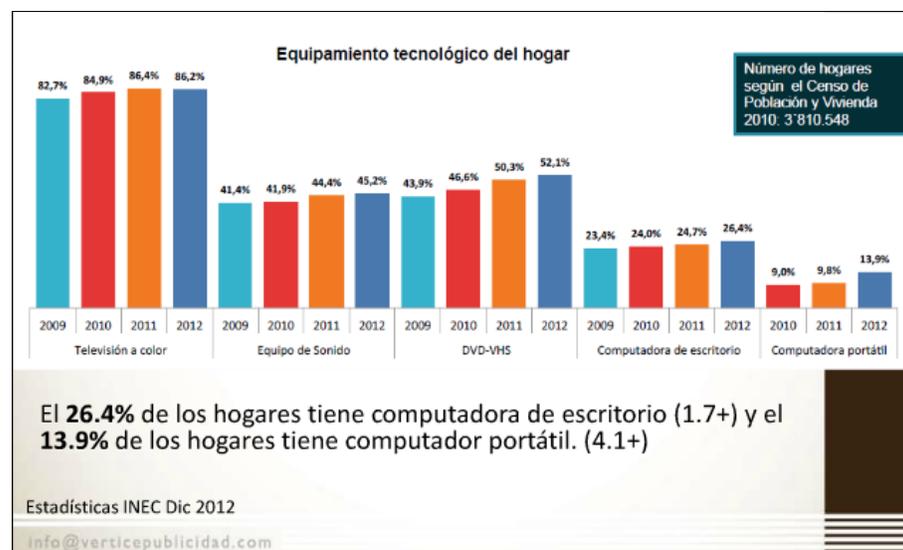
Fuente: Red social Facebook página oficial Internet Ecuador

Es así como el internet y las redes sociales se han convertido en la herramienta indispensable de marketing de las empresas, pretendiendo obtener:

- Retroalimentación e interacción inmediata con los clientes.
- Redirigir tráfico al sitio web.
- Identificar el grado de afinidad con el producto/servicio que presta la empresa.
- Notoriedad.
- Vender más a través del Facebook, twitter, etc.
- Captación de BDD (Base de Datos).
- Fidelización de cliente en un nivel nunca antes visto por el mercadeo y sus estrategias convencionales

2.2.1.1.3 Factor Tecnológico:

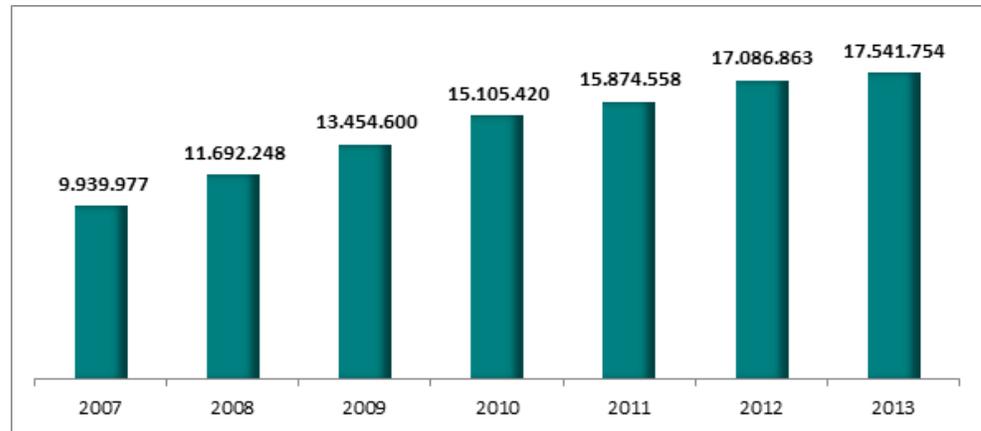
- **Cambio de la tecnología en el Ecuador:** Los ecuatorianos han incrementado el uso no sólo del internet, sino también de la tecnología, ya sea en computadoras o teléfonos celulares en cifras impresionantes. Estadísticas del INEC 2012, nos cuenta que el 26.4% de los hogares tiene computadora de escritorio y el 13.9% de los hogares tiene computador portátil.



Fuente: INEC

En el 2006, la penetración de la Telefonía Móvil fue de 63.2%, en la actualidad la penetración subió hasta 111,20%, lo que significa un total de conexiones al Servicio Móvil Avanzando de 17'541.754. Por tanto se está hablando ahora de ingresar en el país la tecnología LTE 4G, que es la tecnología de última generación que dará mayores beneficios a los clientes

que cuenten con este servicio. 4G es el futuro en conectividad a internet para conexiones inalámbricas



Fuente: INEC

Confirmado con datos del último estudio de Internet en Ecuador del INEC.

El 8% de ecuatorianos que tienen un celular activo tiene un Smartphone o más de 500 mil personas tienen un teléfono inteligente. En conclusión hoy en día la globalización en la que nos encontramos exige que todos los países utilicen la tecnología como herramienta clave para incluso automatizar procesos en las empresas a través de nuevos sistemas que permitan optimizar tiempo y costos. Es así como hoy en día la inversión en tecnología ya no es un percibido como un gasto, sino una inversión que las empresas debe someterse para ser más competitivos en el mercado.

2.2.1.1 Microambiente (Análisis Porter)

<p>Poder de negociación de los clientes/Compradores.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Existencia de un gran mercado de empresas medianas y pequeñas Vs poca oferta de agencias que puedan atender ese mercado.2. Falta de conocimiento y experiencia por parte del cliente, el mercado digital, en la mayoría de casos, está muy por encima de la experiencia y del conocimiento de los departamentos comerciales y de marketing de las empresas.3. El cliente es sumamente flexible, prefiere ser guiado a través de la experiencia digital y aprender en el camino.
<p>Poder de negociación de los proveedores.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Los proveedores de una agencia digital, no poseen flexibilidad alguna, poseen su precios estándar y son multinacionales excesivamente estables, los precios se adecúan hacia el cliente final cada vez que el proveedor de internet lo hace.2. El proveedor siempre estará allí, es casi imposible que falle y que afecte en la cadena de valor productiva de la agencia.3. Si el proveedor de herramientas en internet decide hacer cambios, la agencia,

	<p>obligadamente, debe adaptarse a estos, esto es generar un efecto positivo en cuanto a la actualización y especialización de la materia.</p>
<p>Amenaza de nuevos entrantes (Barreras de Entrada).</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Un mercado Global, así como la agencia local tiene una gran oportunidad de internacionalizar sus servicios, hay agencias extranjeras, con más experiencia en muchos casos, que pueden ingresar al mercado y desfigurarlos.2. Vivimos una época del “Consumir lo nacional” por lo cual esto es un escudo frente a esta amenaza.3. Agencias aliadas con grandes multinacionales que reciben órdenes directas de trabajar con determinado proveedor por lineamientos regionales.
<p>Amenaza de productos sustitutos.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Se puede decir que son casi nulos, El medio digital es totalmente separado del BTL y del ATL, estos no pueden ser considerados como sustitutos ya que forman parte de una estrategia de marketing global para las empresas.

	<ol style="list-style-type: none">2. Los medios digitales junto con los ATL y BTL vendrían a ser complementarios y en el peor de los escenarios los medios digitales serían los sustitutos de los medios tradicionales de comunicación publicitaria.3. La oferta de productos o servicios, que podrían ser considerados como sustitutos, es muy limitada en el país. Existen determinados servicios de tecnología para implementar herramientas al interior de una empresa que podrían eliminar el intermediario (La Agencia) pero estos servicios, en muchos casos, son más caros que la contratación del servicio de agencia sobre todo en un escenario político – social como el ecuatoriano.
<p>Rivalidad entre competidores.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Alta rivalidad de competidores.2. El mercado está en acenso y cada vez es más alta la rentabilidad de negocio.3. Las grandes multinacionales son el objetivo principal de una agencia pero en el mercado digital se puede trabajar con un espectro amplio de pequeñas, medianas y grandes empresas que

	posean estructuras comerciales y de marketing adecuadas, es decir, la rentabilidad de un medio digital se puede extender desde presupuestos muy pequeños hasta grandes estrategias de inversión por parte de todos los clientes caso que no se da en medios tradicionales.
--	--

3.2.1.2.2 Industria del mercado publicitario en el país:

- En el Ecuador existen 40 agencias publicitarias afiliadas a la asociación ecuatoriana de agencias de publicidad (AEAP), estas son empresas afiliadas a la asociación sin embargo
- existen 90 empresas cuyo giro de negocio es publicitario en diferentes ramas y de estas 30 son agencias publicitarias que al momento no se encuentra afiliadas a la AEAP.
- Empresas que al igual que las agencias afiliadas a la AEAP tienen como giro de negocio principal el desarrollo y ejecución creativa de campañas publicitarias en los diferentes ámbitos del mercado en general.
- Ecuador se encuentra actualmente entre los 3 países de la región con mayor crecimiento en inversión publicitaria en los últimos 2 años (Fuente IAB) y de forma sorprendente la inversión en publicidad digital se ha incrementado en un 50% entre 2013 y 2014. Al cierre del año 2013 en el país se registró una inversión en el mercado digital de

- Página Web:

- . Asociación Ecuatoriana de Agencias de publicidad: <http://aeapecuador.com/>, 20/10/2014

- - IAB (Interactive Advertising Bureau: <http://www.iabecuador.com/>, 22/10/2014, 15/05/20415

USD 7.411.025\$ de los cuales un 55% fue destinado a display; un 12% a móviles y un 33% a la administración de marcas sobre redes sociales.

- La inversión en red de “Display“ corresponde a todo el dinero que se gastó en publicidad de posicionamiento a través de buscadores y sus páginas aliadas con objetivos de generar tráfico a sitios oficiales de las marcas donde se pretende generar algún tipo de transacción o conversión digital.
 - La inversión en móviles corresponde al desarrollo de aplicaciones diseñadas para teléfonos inteligentes que tienen como objetivo el generar un valor agregado para los consumidores de una marca, este valor agregado se genera a través de experiencias complementarias a la compra de un producto o servicios y que a la vez generan un alto valor de retorno tangible para las marcas como fidelidad de clientes o la creación de bases de datos personalizadas que podrán ser utilizadas en estrategias de CRM digital.
 - La administración de marcas en redes sociales corresponde a un amplio abanico de posibilidades y estrategias que se pueden resumir en la creación de páginas oficiales sobre determinadas plataformas para emular o suplantar (No recomendado) los sitios digitales oficiales de cada marca. La administración de estos canales conlleva el diseñar, por parte de las agencias, una estrategia personalizada para cada canal ya que cada uno presenta diversas oportunidades y beneficios para los varios tipos de industria que podemos encontrar en el mercado.
- Los principales sectores que realizaron esta inversión fueron los servicios, alimentos y golosinas, sector financiero, seguros, comercio automotriz y político. Finalmente, de

- acuerdo a cifras de IAB; Ecuador aún se encuentra en una etapa de desarrollo en el ámbito digital, comparado con mercados más maduros como Colombia con una inversión de USD 38 709 305,30 y Perú con USD 20 017 271,07.
- Este estudio realizado por el IAB (Interactive Advertising Bureau) en colaboración con las principales agencias y empresas digitales del país nos deja como resultado que en Ecuador el crecimiento de mercado digital publicitarios va en un alza constante a pasos agigantados si medimos el tamaño del país y su economía frente a la región.
- Creativuz al invertir en la implementación de un departamento de publicidad digital podrá ser participé y obtener un gran beneficio en participación de mercado gracias al creciente mercado y sus tendencias tecnológicas – digitales.
- Creativuz, en Quito, podrás formar parte de las 10 agencias de publicidad digital con mayor participación de mercado zonal con vistas al año 2015 – 2016.
- En cuanto a la realidad actual del país y sobre todo en como la industria publicitaria se verá afectada, el crear un departamento de medios digitales para los clientes de Creativuz es uno de los mejores escenarios ya que por conocimiento común e historia, en tiempos de crisis las empresas que trabajan en territorio ecuatoriano tienden a reducir las inversiones y presupuestos de publicidad lo que afecta directamente a los medios de alto costo convencionales y deja una oportunidad de ofertar mayor rentabilidad, medición de efectividad y menor inversión a través de medio digitales.

Página Web:

Marketing activo (2014): “Inversión publicitaria digital en el Ecuador”, <http://marketingactivo.com.ec/inversion-publicitaria-digital-en-ecuador/>, 20/10/2014

-Revista Líderes; “Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores” <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mercado-publicitario-multiplicidad-actores.html>, 20/10/2014

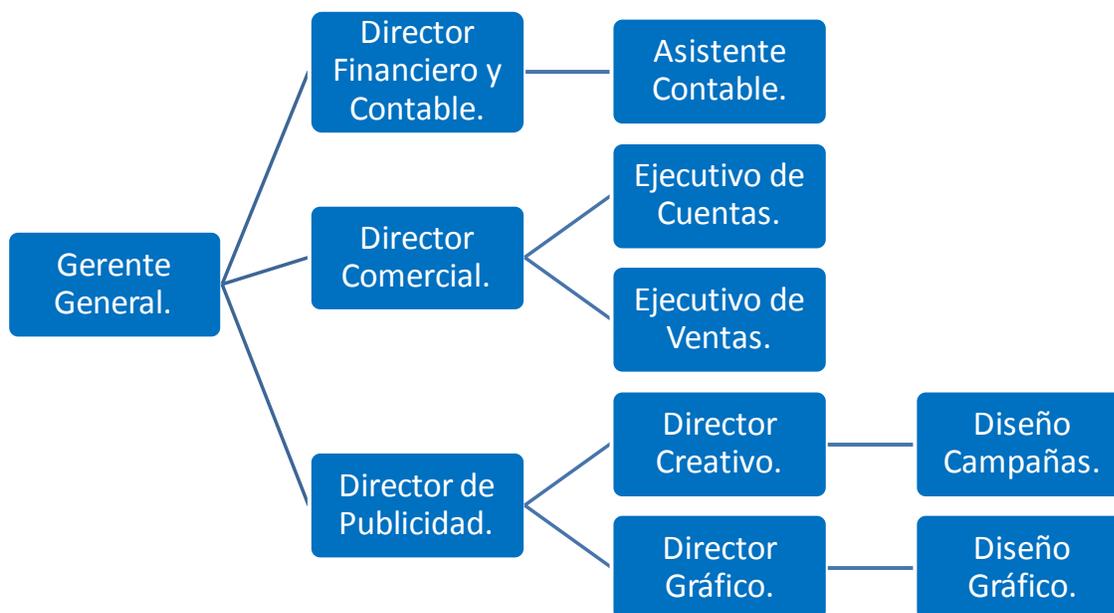
- Invertir en medios digitales puede llegar a ser hasta un 60% más económico generando un impacto más alto, efectivo y medible que es uno de los factores esenciales en tiempos de crisis “Medir cual fue el impacto real de mi inversión

3.2.2 Análisis interno:

2.2.2.1 Estructura organizacional:

Creativuz cuenta con un departamento de cuentas y desarrollo que es su columna vertebral en el accionar de su giro de negocio, al ser una agencia de publicidad tradicional la relación con sus clientes y la ejecución de sus trabajos es primordial en su estrategia de negocio.

Su organigrama empresaria está diseñado de la siguiente forma:



3.2.2.2 Principales clientes:



3.2.2.2.1 Segmento de Mercado:

El segmento de mercado es el análisis estratégico que realizamos para identificar nuestro grupo objetivo posible de clientes en vista de la implementación del departamento de publicidad digital en la agencia, su comportamiento y las vías que tomaremos para llegar hacia ellos.

Creativuz ha segmentado su cartera de posibles clientes de la siguiente forma:

- 1.- Criterio Geográfico: Identificar a las empresas que comercialicen servicios y productos de todo tipo, con preferencia por el consumo masivo, que cuenten con sus operaciones centrales en la ciudad de Quito.
- 2.- Criterio Demográfico.- Profesionales con experiencia de al menos 4 años en marketing y manejo corporativo de marcas, comprendidos en un target de 26 a 45 años de edad con un comportamiento de constante adaptación a la evolución

tecnológica y una amplia aceptación por el cambio constante de las tendencias de mercado.

3.- Criterio económico.- Empresas que cuenten con presupuestos pre diseñados para inversiones anuales en marketing y publicidad (amplios o pequeños), con objetivos comerciales anuales basados en el contacto y atención hacia sus clientes a través de estrategias específicas de mercadotecnia y publicidad.

El pilar estratégico a implementar en Creativuz para alcanzar una satisfacción de sus clientes con sus productos y servicios digitales se debe basar en un seguimiento comercial continuo, una estrategia que permite atender a sus clientes a través de la presentación de ideas y herramientas que puedan ayudar en el crecimiento e impacto comercial positivo sobre sus determinados mercados.

Para Creativuz es indispensable poder demostrar, en lo posible, que su servicio genera un impacto positivo sobre los objetivos comerciales de sus clientes.

En esencia, la efectividad del departamento digital yacerá sobre la capacidad que el departamento creativo y comercial tengan para desarrollar un sistema de recomendaciones de inversiones sobre cada cliente, el plan anual de actividades para cada cuenta debe ser diseñado con el objetivo de que en determinados periodos del año el cliente haga las inversiones recomendadas, perciba los resultados positivos de estas inversiones y así incremente su confianza en la efectividad del medio dejando abierta la posibilidad a incrementar el presupuesto de inversión año a año.

2.2.2.2.2 Proveedores principales:

Al ser Creativuz una agencia de servicios publicitarios convencionales con el plan de implementar un departamento de desarrollo de estrategias publicitarias digitales, no contará con la posibilidad de demostrarle a sus clientes finales que dentro de su cadena de valor productiva cuenta con una línea de materias primas o productos no procesados de alta calidad por lo cual esta percepción se trasladará hacia el trabajo realizado al interior de la agencia a través de sus principales plataformas o proveedores digitales y los resultados que estos proveedores nuevos en materia digital le puedan proporcionar a Creativuz para realizar dichos análisis de eficiencia y rentabilidad.

El principal y más importante proveedor de la agencia deberá ser el equipo de conceptualización, ejecución y desarrollo de trabajo sobre las plataformas internacionales digitales de internet que lamentablemente no son locales pero si mundiales.

Si bien existen varias herramientas que serán utilizadas para optimizar campañas y efectividad de las mismas en internet, estas dependerán en un 100% de quienes las operarán y las harán efectivas a través de su uso y monitoreo adecuado.

Se podrán calificar dentro de los principales proveedores de Creativuz, para su departamento de medios digitales, a empresas como:

1. Google – Plataforma publicitaria.
2. Yahoo – Plataforma publicitaria.
3. Facebook – Plataforma publicitaria de interacción comercial.
4. Instagram – Plataforma publicitaria de interacción comercial.
5. Twitter - Plataforma publicitaria de interacción comercial.

6. Social Bakers – Plataforma de optimización publicitaria y administración de comunidades.
7. Qwaya – Plataforma de optimización de inversión publicitaria.
8. HootSuite – Plataforma de administración masiva de contenidos y cuentas en medios digitales.
9. Spotify – Plataforma publicitaria.
10. Proveedores de internet Locales. (TvCable)

2.2.2.2.3 Estrategia de ventas.-

La estrategia comercial será diseñada en base a objetivos específicos y a un análisis constante de mercado que le permitirá a Creativuz alcanzar un nivel de ventas óptimo con crecimiento paulatino en el corto y mediano plazo.

- La estructura de comercialización será diseñada e implementada en base a criterios de venta tradicionales “Agrupación de bases de datos - depuración de bases de datos – acercamiento y lobbying de clientes – seguimiento y cierre de ventas”
 - Esta estrategia comercial tiene como objetivo dar resultados inmediatos ya que de esta manera optimizamos tiempo en la búsqueda y seguimiento de clientes, conociendo cuales serán parte del objetivo de mercado, quienes poseen la estrategia diseñada y el presupuesto designado para inversiones publicitarias además se logrará conocer cuales, dentro de los posibles clientes, son los más adecuados para atacar debido a la confianza y conocimiento previo que puedan tener en materia de medios publicitarios digitales.

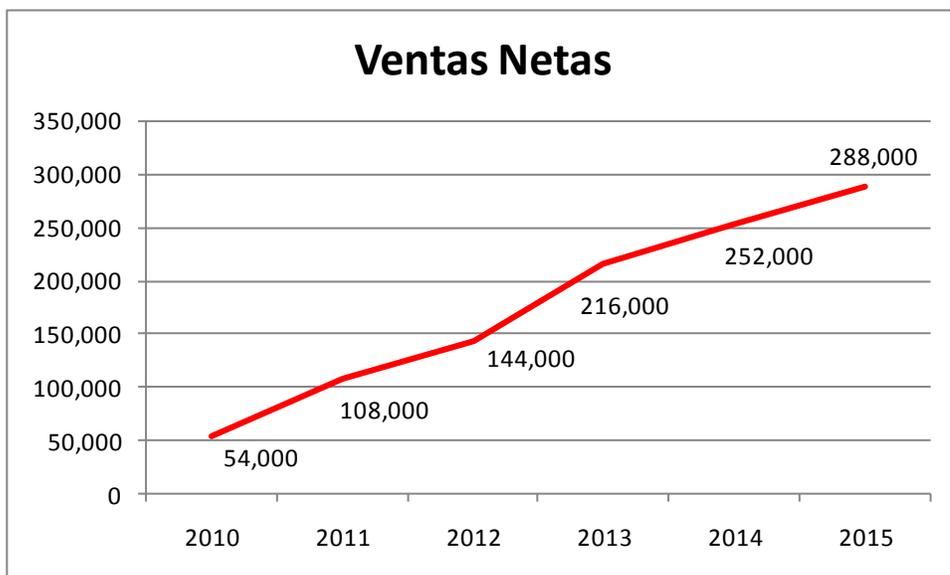
- Se deben crear alianzas comerciales estratégicamente diseñadas para formar parte del incremento de ventas para el departamento de medios digitales. La posibilidad y viabilidad de estas alianzas está sobre la identificación de las grandes agencias de medios tradicionales, nacionales e internacionales, que no están dispuestas a invertir en la creación de departamentos digitales, hacer el acercamiento con ellas y lograr obtener un acuerdo que le permita transformarse a Creativuz en el brazo digital de estas grandes empresas para todos sus clientes, esto deja como resultado un ganar - ganar para las dos agencias ya que Creativuz se beneficia de un incremento de ventas y participación de mercado y las agencias de medios tradicionales logra incrementar la confianza de sus clientes en sus servicios siempre “actualizados e innovadores”.
- Fortalecimiento del boca a boca a través eficiencia en la ejecución y entrega de proyectos; lo que esto quiere decir es que uno de los pilares del sistema de captación de ventas debe vivir sobre el trabajo de alta calidad con los primeros clientes de Creativuz, la posibilidad de esto se da debido a que el segmento de clientes directos o de decisores de compra son profesionales que cuentan con un perfil determinado que en el medio de profesionales del mercadeo y publicidad le permitirá a Creativuz recibir recomendaciones de un profesional o gerente del área a otro. Es por esto que los resultados y la calidad del trabajo final se deben controlar en cada eslabón de la cadena de desarrollo para que esto pueda ser una de las herramientas de incremento de ventas a través de referencias continuas.
- Seguimiento continuo de clientes y optimización los servicios contratados, que al parecer suena complejo para una estrategia de servicios publicitarios digitales pero es fundamental en el camino hacia los objetivos de ingreso al mercado de servicios

publicitarios digitales. Lo que se implementará como servicio post venta en Creativuz es una estrategia de seguimiento continuo de clientes y los resultados de las campañas realizadas, esto, con el único objetivo de que los clientes que ya estén generando una inversión en los nuevos servicios puedan incrementar la confianza en los mismos y así crear un plan de actividades a corto y mediano plazo lo que le dejará a Creativuz un estimado de posibles ventas proyectadas.

- Este proceso de seguimiento post venta continuo debe contar con la siguiente estructura:
 - Análisis y presentación de resultados de las campañas en curso
 - Optimización de las campañas vigentes sin costos adicionales para el cliente
 - Recomendación de mejoras sobre la campaña vigente
 - Cierre de campaña con análisis de resultados y efectividad
 - Proyección de futuras actividades en medios digitales para el cliente
 - Presentación de posibles campañas a implementarse
 - Campañas deben contar con la estructura y conceptos completos previo a su presentación.
 - Cierre de nuevas ventas no planificadas en base al seguimiento y presentación de resultados continuamente para cada marca.
- Criterios de atención al cliente igualitarios.
 - En el medio de la publicidad digital es muy común el percibir que la gran mayoría de agencias, en casi todos los casos, tienden a destinar mayor tiempo y atención a las grandes cuentas con grandes presupuestos y esto genera que

las pequeñas pero fieles marcas pierdan la confianza en su proveedor publicitario debido a la falta de calidad en producto y atención; para evitar esto, en Creativuz se debe implementar un sistema de atención igualitaria para todo tipo de clientes y presupuestos, esto se logra a través de la designación de equipos de trabajo equilibrados que destinen, bajo cronogramas de trabajo, el mismo tiempo de labores a cada cuenta sin importar cuanto represente la misma económicamente para la agencia; solo así lograremos que los clientes incrementen la fidelidad y confianza en la agencia y esto es uno de los puntos vitales para el crecimiento del departamento de medios digitales.

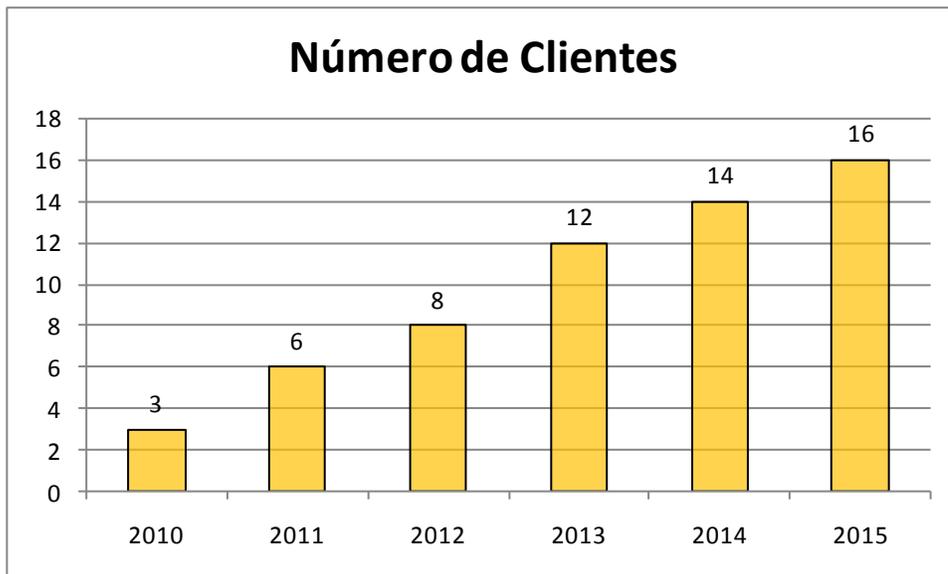
2.2.2.2.3.1 Ventas



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Como se puede observar en el gráfico, las ventas de Creativuz, han tenido una tendencia a crecimiento permanente durante 5 años consecutivos, el crecimiento más importante lo obtuvimos en el 2do. año de operación duplicando nuestras ventas, mientras que en los siguientes años se ha ido estandarizando este crecimiento a promedios del 30% de crecimiento anual. El principal factor de crecimiento es sin duda el crecimiento en número de clientes.

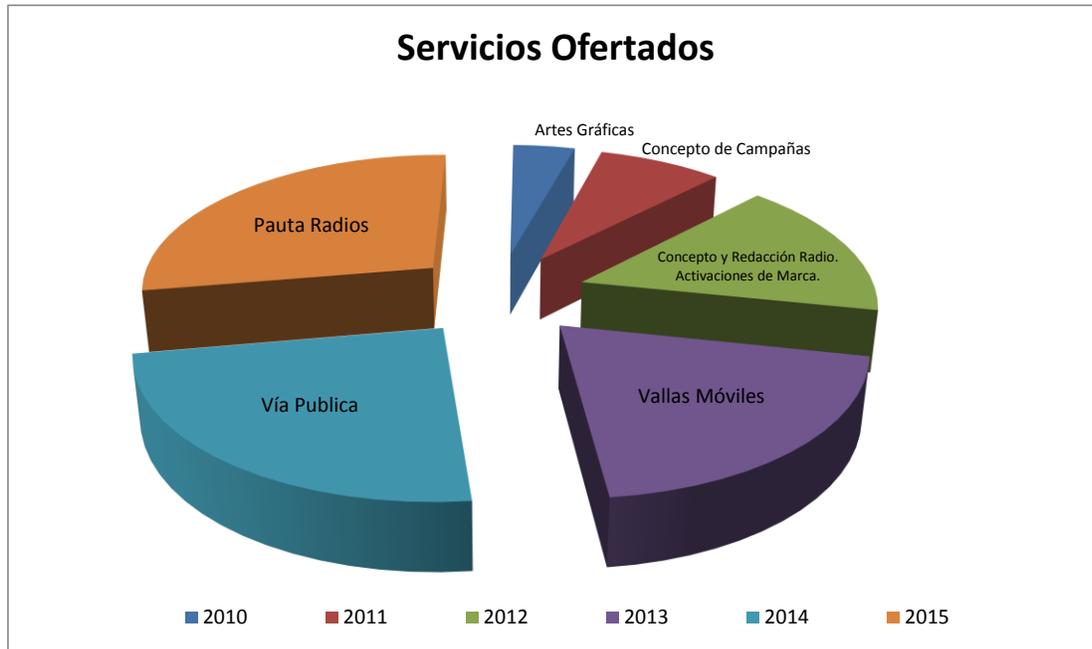
2.2.2.2.3.2 Clientes



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Como se puede observar en el gráfico, el número de clientes de Creativuz, se ha incrementado en forma importante gracias al trabajo comercial y a la calidad de trabajo realizado con cada uno de ellos, satisfaciendo sus requerimientos al 100%.

2.2.2.2.3.3 Servicios



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Los servicios ofertados en la empresa han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades del mercado y a la capacidad instalada. Empezamos en el 2010 únicamente con artes gráficas, en el 2011 agregamos concepto de campañas publicitarias, en el 2012 agregamos concepto y redacción para radio y activaciones de marca BTL, en el 2013 agregamos a nuestros servicios vallas móviles, específicamente buses, en el 2014 agregamos vía pública y en el 2015 agregamos a nuestros servicios pauta de radio.

2.3 Análisis FODA del proyecto:

Fortalezas:

1. Categoría de servicios y productos con mayor versatilidad de comunicación para las marcas, a través de medios digitales las marcas entienden a sus clientes.
2. La medición de resultados es casi real, un medio digital proporciona la información necesaria para saber que el dinero invertido generó un número determinado de impactos.
3. Menor inversión Vs los medios tradicionales, Invertir en digital es más tangible que un medio convencional.
4. Adaptación al cambio y transformación del mercado, implementar el departamento de medio digitales le permite a Creativuz innovar y estar al tiempo en las tendencias de publicidad y mercadeo y todo lo que esto representa para sus clientes.
5. Posibilidad de iniciar con clientes en medios digitales desde el día uno de arranque del proyecto ya que la agencia cuenta con una amplia cartera de clientes para sus medios tradicionales.

Debilidades:

1. Alto nivel de competencia; que el mercado se encuentre en evolución y crecimiento incrementa la oferta ya que es una gran oportunidad de mercado y esto se transforma en un impacto directo sobre las labores de captación de clientes nuevos.
2. Cartera de clientes actual con alto nivel de confianza por los medios publicitarios tradicionales y poco conocimiento del funcionamiento del mercado digital.
3. Evolución constante del medio; los medios digitales evolucionan a pasos agigantados frente a los medios tradicionales y esto representa una carga de trabajo que demanda un mayor compromiso de cada agente en la cadena de valor. .
4. Curva de aprendizaje larga por la que deben pasar las jefaturas actuales de Creativuz; lo que incrementa el valor de inversión en personal.

5. Confianza del mercado en el medio; esto irá cambiando pero siempre será una debilidad ya que la zona de confort de los departamentos de mercadeo de muchas marcas se encuentra en los resultados que los medios tradicionales les han proporcionado hasta la fecha.

Oportunidades:

1. Mercado en etapa de desarrollo. A diferencia de otros países de la región como Colombia y Perú, Ecuador se encuentra con un mercado que aún está realizando pruebas y determinando confianzas sobre las herramientas digitales lo que deja una gran oportunidad a la captación de mercado a través de trabajos de calidad.
2. Empresas con alta intención de inversión en medios digitales debido al conocimiento general en el mercado de la efectividad del medio Vs la inversión requerida.
3. Poca oferta Vs un mercado creciente. Pequeñas, medianas y grandes empresas desean conocer e invertir en el medio pero no existen las suficientes agencias especializadas para satisfacer la demanda potencial.
4. Capacidad de convertirse en el brazo de desarrollo digital de las grandes agencias de medios tradicionales.
5. Capacidad de presentar resultados a detalles sobre cada centavo invertido; esto representa una gran ventaja sobre medios ATL, es de conocimiento común que las empresas desean invertir menos y crear mayores impactos y esto es lo que los medios digitales puede hacer.

Amenazas:

1. No es un secreto, el medio digital es una oportunidad de negocio y el mercado en general lo sabe por lo cual el medio crecerá continuamente creando nuevas ofertas y así intensificando la competencia.
2. Potencial competencia en desarrollo. Cultura de emprendimiento toma esta transformación del mercado como una oportunidad para desarrollar nuevas empresas que ofrecen servicios similares a costos menores.
3. Ingreso de competidores extranjeros. La oferta extranjera posee un nivel competitivo más alto debido a su experiencia en el medio.
4. Lineamientos gubernamentales. La publicidad está siendo afectada por políticas nacionales y en cualquier momento el mercado digital puede sufrir un impacto negativo.
5. Falta de profesionales especializados en la materia hacia futuro. Mallas académicas de las instituciones de educación superior aun no poseen especialización de mercadeo y publicidad digital dentro de su pensum.

3 CAPITULO

CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.1 Filosofía Corporativa:

El direccionamiento estratégico es el análisis organizacional que implica estudiar los datos, la información, los procesos, la estructura y los elementos esenciales del organismo empresarial. El objetivo del análisis es encontrar sectores de la organización que puedan ser susceptibles o débiles dentro del desarrollo e implementación de nuevas estrategias de

expansión en el mercado como empresa así pudiendo pronosticar y prever impactos sobre la productividad y eficiencia de la organización.

Actuar siempre con integridad: Las personas que trabajan en Creativuz, son personas que actúan siempre con honestidad, no solo dentro del espacio laboral sino en todos los entornos de la vida de sus colaboradores, con el fin de nutrir una cultura de confianza y verdad.

Trabajo en Equipo: Para Creativuz trabajar en equipo es la clave para ejecutar proyectos con altos niveles de creatividad atados a los objetivos comerciales de sus clientes.

Proactividad: Nuestro objetivo no es entregar el proyecto como el cliente lo solicitó sino entregarlo como el cliente nunca se imaginó recibirlo. Trabajar anticipándose a las necesidades de nuestros clientes, hace que sorprendan a sus clientes positivamente.

Nuestra gente es primera: Para Creativuz el capital humano representa una ventaja competitiva en el mercado, por ello las reglas y exigencias laborales se trabajan a la inversa, el colaborador sugiere y exige los parámetros sobre los cuales se siente más cómodo desempeñando sus labores y la empresa trabaja en satisfacer justamente esas exigencias. Se busca trabajar en un ambiente diferente al tradicional, buscando siempre que los colaboradores se sientan parte de la empresa y sus objetivos.

Personal siempre Capacitado: Seminarios, conferencias, ferias y todo tipo de herramienta que le permita al equipo crecer intelectualmente esta siempre contemplado dentro de las actividades grupales.

Cuidar mucho a nuestros clientes: Mantener clientes de por vida, cuidando cada detalle para ganar su confianza y por ende su fidelidad. Se trata de satisfacer al máximo sus requerimientos, construyendo una relación a largo plazo.

3.1.1 Definición del Negocio:

Identificación de la razón de ser de la empresa en función de las necesidades que satisface, el mercado al que sirve, y las ventajas competitivas que ofrece.

Negocio Actual o Real: Empresa dedicada a la oferta de servicios publicitarios tradicionales en la ciudad de Quito.

Negocio Potencial: Empresa dedicada a la oferta de servicios publicitarios tradicionales y digitales en Quito.

Negocio Futuro: Empresa dedicada a la oferta de servicios publicitarios tradicionales y digitales en Ecuador, ofreciendo servicios personalizados para cada cliente, en forma estratégica y alineadas a sus objetivos.

3.1.2 Clientes:

Este aspecto se enfoca en la concepción que la empresa debería tener de sus clientes, que para el caso de estudio sería:

La empresa considera que su principal meta es tener clientes de por vida, por ello todos los esfuerzos están enfocados y direccionados a satisfacer al máximo sus necesidades, requerimientos y expectativas, de tal forma que se convierta en una filosofía ganar-ganar.

3.1.3 Principios:

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma. A continuación se proponen una serie de principios que existen y los que faltan dentro de la empresa:

Matriz axiomática de principios existentes y propuestos:

PRINCIPIOS	VALORES	APLICACIÓN
Ética profesional	Integridad	Aplicación de la ética en todas las actividades dentro y fuera de la empresa.
Trabajo en Equipo	Responsabilidad	Equipo de trabajo bien estructurado y liderado con el fin de obtener mejores resultados.
Proactividad	Calidad en el servicio	Superar las expectativas del cliente externo.
Responsabilidad Laboral	Lealtad	Compromiso, responsabilidad, capacitación constante y lealtad con el cliente interno.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.4 Valores:

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. A continuación se proponen una serie de valores que la empresa debería profesar:

Valores existentes y propuestos:

SITUACIÓN	PRINCIPIOS	VALORES	APLICACIÓN
Existentes	Ética profesional	Integridad	Aplicación de la ética en todas las actividades dentro y fuera de la empresa.
	Trabajo en Equipo	Responsabilidad	Equipo de trabajo bien estructurado y liderado con el fin de obtener mejores resultados.
	Proactividad	Calidad en el servicio	Superar las expectativas del cliente externo.
	Responsabilidad Laboral	Lealtad	Compromiso, responsabilidad, capacitación constante y lealtad con el cliente interno.
Faltantes	Mejoramiento Continuo	Innovación	Búsqueda de nuevos servicios que generen posicionamiento e incremento en ventas a los clientes

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.5 Visión:

La visión establece el escenario en el que se desea posicionar a la empresa en el futuro. Es decir, generar una visión empresarial es expresar en palabras lo que se desea que la empresa sea en un período consiente de tiempo que permita la consecución de metas y objetivos.

Posición en el Mercado: Incrementar la participación de mercado.

Tiempo: 5 años.

Ámbito del Mercado: Mercado de agencias de publicidad en Quito.

Productos o Servicios: Servicios integrales publicitarios.

Incrementar la participación del mercado de agencias de publicidad en Quito, ofreciendo un servicio completo e integrado y garantizando resultados a nuestros clientes, a través de la excelencia en los servicios prestados, en los próximos 5 años.

3.1.6 Misión:

La misión expresa la razón de ser de la empresa se la puede considerar como una declaración escrita del propósito de la organización. La misión de Creativuz se basa en los siguientes elementos clave:

Naturaleza del negocio: Desarrollo y conceptualización de campañas y herramientas publicitarias a través de medios ATL y Digitales.

Razón para existir: Satisfacer las necesidades de los clientes en forma integral.

Mercado al que sirve: Mercado nacional ecuatoriano.

Posición deseada en el Mercado: Líder en el mercado de agencias de publicidad.

Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios de publicidad integral, creando nuevos servicios, cuidando la satisfacción de nuestros clientes, basándose siempre en generar resultados bajo el criterio de servicio excepcional.

3.1.7 Conceptualización de la visión y misión:

CONCEPTUALIZACIÓN VISIÓN			
VISIÓN	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	ADN	KPI'S
Incrementar la participación del mercado de agencias de publicidad en Quito, ofreciendo un servicio completo e integrado y garantizando resultados, a través de la excelencia en los servicios prestados, en los próximos 5 años.	Incrementar la participación de mercado de agencias de publicidad en Quito.	Incrementar la participación de mercado de agencias de publicidad en Quito, significa incrementar nuestra cuota actual de mercado.	1. Incrementar ventas.
	Ofreciendo un servicio completo e integrado	Ofreciendo un servicio completo e integrado, significa creación de nuevos servicios complementarios acoplados a las necesidades de los diferentes clientes.	1. Captar nuevos clientes.
	Garantizando resultados a nuestros clientes.	Garantizando resultados a nuestros clientes, significa que nos convertiremos en consultores estratégicos para lograr en equipo los objetivos de los clientes.	1. Fidelización de clientes actuales y nuevos.
	A través de la excelencia en los servicios prestados	A través de la excelencia en los servicios prestados, significa trabajar todo el tiempo con pensamiento proactivo.	1. Número de reclamos. 2. Medición de la satisfacción del cliente.
	En los próximos 5 años.	En los próximos 5 años, significa el horizonte de tiempo para cumplir con la visión.	1. Cumplimiento de los objetivos en el lapso de 5 años.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.8 Ejes Estratégicos:

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada. Dentro del análisis matricial se definen estos ejes estratégicos:

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS		
Nº	EJES	CONCLUSIONES
1	Gestión Financiera	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.
2	Gestión de Clientes	Implementar departamento digital que permita cerrar la cadena de valor satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales e incrementando la cartera de nuevos clientes.
3	Gestión de Marketing	Diseñar un plan estratégico de marketing que aportará significativamente a posicionarnos en el mercado de agencias de publicidad, como una agencia completa, que brinda un servicio personalizado a sus clientes, alineados a los objetivos de los mismos.
4	Capital Tecnológico	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital.
5	Gestión de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes.
6	Gestión Estratégica	Diseñar modelo de gestión estratégico que dirija los esfuerzos de la empresa hacia los resultados anhelados.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.9 Objetivos Corporativos:

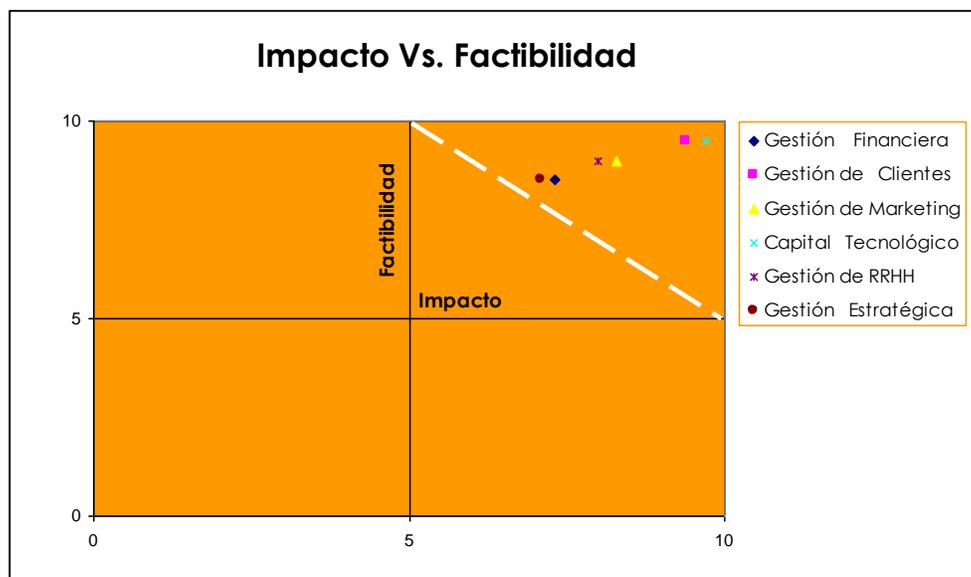
PRE-OBJETIVOS						
Nº	EJES	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVOS
1	Gestión Financiera	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa disminuyendo costos operativos.	Índices de Rentabilidad	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	2 Años.	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un período de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.
2	Gestión de Clientes	Implementar departamento digital que permita cerrar la cadena de valor satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales e incrementando la cartera de nuevos clientes.	Cientes Satisfechos/Nº Clientes Nuevos	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	6 Meses.	Desarrollar e implementar un departamento digital en la agencia, en el transcurso de los próximos 6 meses, que permita satisfacer las necesidades a los clientes actuales y a la vez incrementar la cartera de nuevos clientes de la agencia.
3	Gestión de Marketing	Diseñar un plan estratégico de marketing que aportará significativamente a posicionarnos en el mercado de agencias de publicidad, como una agencia completa, que brinda un servicio personalizado a sus clientes, alineados a los objetivos de los mismos.	Investigación de Mercado.	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	2 Años.	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.
4	Capital Tecnológico	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital.	Inversión Tecnológica	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	6 Meses.	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.
5	Gestión de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes.	Nº de personas a requerir/Nivel profesional.	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	6 Meses.	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.
6	Gestión Estratégica	Diseñar modelo de gestión estratégico que direcciona los esfuerzos de la empresa hacia los resultados anhelados.	Índice de Cumplimiento de Objetivos	Tecnológicos. Financieros. Humanos.	3 Años.	Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.10 Impacto Vs Factibilidad de Objetivos:

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS				
Nº	EJES	OBJETIVOS	FACTIBILIDAD	IMPACTO
1	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un período de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.	7	8
2	Gestión de Clientes	Desarrollar e implementar un departamento digital en la agencia, en el transcurso de los próximos 6 meses, que permita satisfacer las necesidades a los clientes actuales y a la vez incrementar la cartera de nuevos clientes de la agencia.	9	9
3	Gestión de Marketing	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.	8	9
4	Capital Tecnológico	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.	9	9
5	Gestión de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.	8	9
6	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	7	8

Cuadro elaborado por los autores de la tesis



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.1.11 Objetivos Corporativos:

OBJETIVOS			
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un período de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.
2	CLIENTE	Gestión de Clientes	Desarrollar e implementar un departamento digital en la agencia, en el transcurso de los próximos 6 meses, que permita satisfacer las necesidades a los clientes actuales y a la vez incrementar la cartera de nuevos clientes de la agencia.
3	PROCESO INTERNO	Gestión de Marketing	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Tecnológico	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.
5		Gestión de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.
6		Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.2 Estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

3.2.1 Estrategia de Desarrollo:

- **Diferenciación:** Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor,

red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.

3.2.2 Estrategias de Crecimiento:

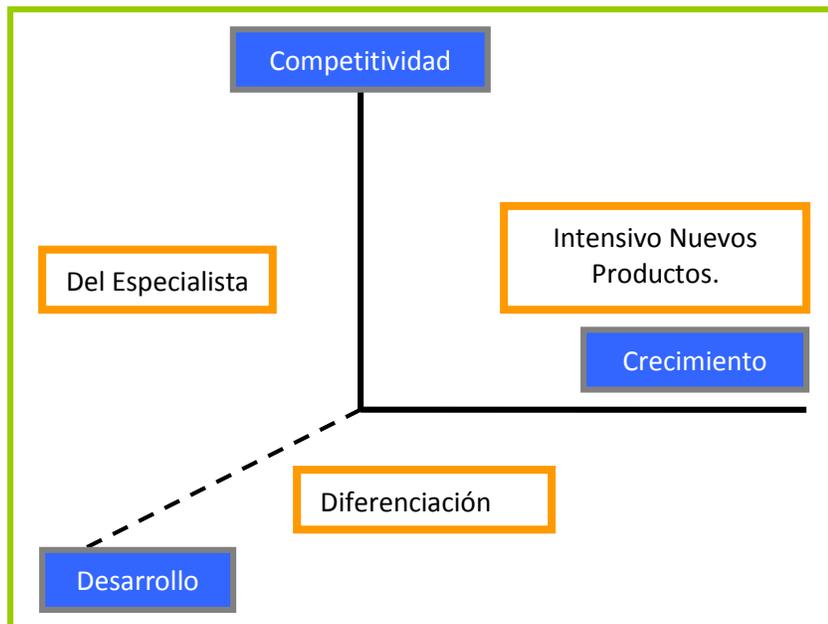
- **Desarrollo del Producto:** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

3.2.3 Estrategias Competitivas:

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

- **Del líder:** Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para Creativuz, el mismo que quedará propuesto de la siguiente manera:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Estrategia de Desarrollo:

- **Diferenciación:** Implementar el departamento digital con el fin de cerrar el círculo de valor ofertando a los clientes actuales y nuevos todos los servicios que necesitan de una agencia de publicidad para satisfacer al 100% sus necesidades, exigencias y expectativas para el cumplimiento de sus objetivos y por ende su fidelización, trabajando para tener clientes de por vida.

Estrategia de Crecimiento Intensivo:

- **Desarrollo del Producto:** Creación de nuevos servicios a ofertar dentro de la línea de agencia de publicidad que permita complementar servicios actuales, con el fin de satisfacer los requerimientos de los actuales clientes y captando nuevos.

Estrategia Competitiva:

- **Del Especialista:** Buscar aquellas empresas pequeñas y medianas que no cuentan con altos presupuestos en marketing y que no son bien tratadas por aquellas líderes en el mercado de agencias, que buscan mejorar sus resultados a través de un servicio completo, personalizado y a precios convenientes.

Estrategia Corporativa: Implementar un departamento digital que permita satisfacer las necesidades de los clientes actuales, captar potenciales nuevos clientes, así como también la creación de nuevos servicios que complementen los actuales, con el fin de satisfacer al 100% las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes, especializándonos en pequeñas y medianas empresas, incrementando así nuestra cuota de mercado.

3.2.4 Perfil Estratégico:

PERFIL ESTRATÉGICO				
EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA COOPERATIVA
Estrategia de Desarrollo	Diferenciación	Diferenciación	Implementar el departamento digital con el fin de cerrar el círculo de valor ofertando a los clientes actuales y nuevos todos los servicios que necesitan de una agencia de publicidad para satisfacer al 100% sus necesidades, exigencias y expectativas, para el cumplimiento de sus objetivos y por ende su fidelización- Trabajando para tener clientes de por vida.	Implementar un departamento digital que permita satisfacer las necesidades de los clientes actuales, captar potenciales nuevos clientes, así como también la
Estrategia de Crecimiento	Intensivo	Desarrollo de Servicios	Creación de nuevos servicios a ofertar dentro de la línea de agencia de publicidad que permita complementar servicios actuales, con el fin de satisfacer los requerimientos de los actuales clientes y captando nuevos.	creación de nuevos servicios que complementen los actuales, con el fin de satisfacer al 100% las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes, especializándonos en pequeñas y medianas empresas, incrementando así nuestra cuota de mercado.
Estrategia Competitiva	Del Especialista	Del Especialista	Buscar aquellas empresas pequeñas y medianas que no cuentan con altos presupuestos en marketing y que no son bien tratadas por aquellas líderes en el mercado de agencias, que buscan mejorar sus resultados a través de un servicio completo, personalizado y a precios convenientes.	

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.3 Determinación de la matriz estratégica.

MATRIZ ESTRATÉGICA								
Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		PROYECTO	INICIATIVA
					MEDIDA	DESCRIPCIÓN		
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un periodo de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.	Índices de Rentabilidad	20%	Utilidades Netas	Plan Financiero	Implementación de Gestión Financiera.
2	CLIENTE	Gestión de Clientes	Desarrollar e implementar un departamento digital en la agencia, en el transcurso de los próximos 6 meses, que permita satisfacer las necesidades a los clientes actuales y a la vez incrementar la cartera de nuevos clientes de la agencia.	Cientes Satisfechos	100%	Cientes satisfechos	Plan de Marketing	Desarrollar plan de marketing estratégico que incluya la creación del departamento digital y permita la aplicación de las estrategias de: desarrollo, crecimiento intensivo y competitiva.
				Nº Clientes Nuevos	40%	Incremento de Clientes Nuevos		
3	PROCESO INTERNO	Gestión de Marketing	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.	Investigación de Mercado.	100%	Porcentaje de Satisfacción	Plan de Marketing	Especializarnos en aquellas empresas pequeñas y medianas incrementando la cuota de mercado.
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Tecnológico	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.	Inversión Tecnológica	100%	Inversión Tecnológica	Plan Tecnológico	Actualización tecnológica a través de la adquisición de nuevos equipos y softwares necesarios para la implementación digital.
5		Gestión de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.	Nº de personas a Requerir	5	Nº de Personas	Plan de RRHH	Establecer gestión de RRHH, que asegure la contratación acertada del personal que se requiere.
				Nivel Profesional.	100%	Especializados		
6		Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	Índice de Cumplimiento de Objetivos	100%	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos	Plan Estratégico	Modelo de gestión estratégica que permita seguimiento y control de los proyectos.

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

En la matriz estratégica se puede apreciar claramente que todos objetivos prioritarios están alineados con la visión de la organización. La organización basa sus estrategias en tres grupos

importantes: diferenciación, desarrollo del servicio y del especialista, es decir en cada perspectiva de la matriz estratégica se aplicarán objetivos que aportan al cumplimiento de la estrategia y a la visión corporativa.

La creación de un departamento digital, permitirá incorporar nuevos servicios, los cuales aportarán al incremento de la cuota de mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales, fidelizándolos, captando nuevos clientes y por ende incrementando la rentabilidad de la empresa.

La gestión de RRHH y la gestión estratégica son objetivos que nos permitirán consolidar equipos sólidos y profesionales dentro de la empresa, enfocados en un objetivo común, que permitirá satisfacer al cliente e incrementar la rentabilidad de la organización.

La inversión tecnológica permitirá incrementar la obtención de las herramientas tecnológicas necesarias para cubrir los requerimientos de los clientes, satisfaciendo sus necesidades en forma oportuna, incrementando la rentabilidad de la empresa, optimizando los recursos.

3.4 Determinación y desarrollo de proyectos.

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en un conjunto de acciones, encaminadas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

3.4.1 Priorización de Objetivos:

3.4.1.1 Matriz de Priorización de Proyectos/Impacto:

Los proyectos que se lleguen a proponer para la empresa serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tenga en la consecución de los objetivos para lo cual se desarrollan las siguientes matrices:

Impacto Estratégico de Proyectos	Peso
Fuerte	9
Moderado	5
Débil	3
Sin Relación	0

PROYECTOS									
Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	PESO	Implementar Gestión Financiera	Desarrollar Plan de Marketing Estratégico	Incrementar Cuota de Mercado	Inversión Tecnológica	Implementar Gestión de RRHH	Modelo de Gestión Estratégica
1	FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un período de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.	25%	9	5	5	5	5	9
2	CLIENTE	Desarrollar e implementar un departamento digital en la agencia, en el transcurso de los próximos 6 meses, que permita satisfacer las necesidades a los clientes actuales y a la vez incrementar la cartera de nuevos clientes de la agencia.	25%	5	9	9	5	5	5
3	PROCESO INTERNO	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.	25%	3	9	9	5	5	5
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.	25%	3	5	5	9	9	9
5		Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.							
6		Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.							
Total Impacto Estratégico Prioridad			100%	5	7	7	6	6	7

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

3.4.2 Perfil del Proyecto:

Diseñar un perfil de los proyectos consiste en detallar cada uno de los proyecto que involucran su desarrollo, aspectos como por ejemplo su cronograma de ejecución, el presupuesto que se destina para poner en marcha el proyecto, el personal responsable para la ejecución del mismo, las unidades de negocio involucradas en el proyecto, y las fechas tanto de inicio como de culminación así como también las fechas de control de los avances del proyecto. Adicionalmente se adjuntan las unidades de medida y los indicadores de gestión que se utilizarán para controlar y medir la evolución del proyecto una vez ejecutado.

De acuerdo a los resultados de las matrices, se define aquellos proyectos que se identificaron como prioridad para su implementación en la empresa.

3.4.3 Desarrollo del Perfil del Proyecto:

3.4.3.1 Implementar Gestión Financiera:

Antecedentes:

En la actualidad Creativuz no cuenta con una gestión financiera, la cual le permita tener un control, aprovechamiento y toma de decisión oportuna e inmediata de los recursos económicos de la organización, para alcanzar los resultados deseados.

Alcance:

Definir un programa de maximización de beneficios, orientado a la eficiente asignación y utilización de recursos económicos y administrativos, mejorando la rentabilidad de la organización.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un programa de optimización de recursos para mejorar la rentabilidad de la empresa, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos administrativos y económicos de la organización, en el transcurso de los próximos 2 años.

Estrategia del Proyecto:

Implementar Gestión Financiera, la cual incluya plan de manejo de inversiones, plan de optimización de recursos generando ahorro de costos/gastos.

Actividades del Proyecto:

- Desarrollo e implementación de un plan de inversiones que permita capitalizar y rentabilizar a la empresa.
- Implementación de negociaciones periódicas con proveedores actuales y potenciales, para determinar aquel de mejor precio y calidad.
- Crear una campaña interna que promueva una cultura de ahorro en todos los suministros y servicios básicos utilizados en la empresa.
- Evaluación.
- Aprobación del proyecto.
- Implementación y monitoreo de resultados.

Tiempo de Ejecución:

- Tiempo Total: 24 meses.
- Fecha de Inicio: Enero 2016.
- Fecha de Finalización: Enero 2017.

Recursos:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos

Responsables:

Gerente General y Financiero.

Presupuesto:

Usd800

3.4.3.2 Inversión Tecnológica.

Antecedentes:

Creativuz no cuenta al momento con los equipos necesarios para la implementación del departamento digital, por ello se requiere de la compra de equipos especializados, así como también de licencias de programas que permitan la administración, control y rendimiento para lograr los resultados adecuados en forma oportuna.

Alcance:

Esta adquisición tecnológica permitirá que el personal cuente con las herramientas necesarias para Las actividades que la empresa desarrollará en este departamento digital, optimizando tiempos y logrando los resultados esperados.

Objetivo del Proyecto:

Adquirir los equipos y licencias de softwares necesarios para la Implementación del nuevo departamento digital, en el transcurso de los próximos 6 meses, el cual optimizará tiempos y ayudará a lograr los resultados esperados.

Estrategia del Proyecto:

Actualización tecnológica, a través de la compra de los equipos y licencias de softwares necesarios para la Implementación del nuevo departamento digital.

Actividades del Proyecto:

- Compra de 3 equipos Mac y 5 computadoras de escritorio.

- Adquisición de licencias; adobe, only pult, que es administrador múltiple de cuentas instagram, hoot suite, que es un administrador múltiple de cuentas redes sociales y social bakers que es un medidor de rendimiento.
- Evaluación.
- Aprobación del proyecto.
- Implementación y monitoreo de resultados.

Tiempo de Ejecución:

- Tiempo Total: 6 meses.
- Fecha de Inicio: Enero 2016.
- Fecha de Finalización: Junio 2016.

Recursos:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos

Responsables:

Gerente General.

Presupuesto:

Usd5.858

3.4.3.3 Desarrollar Plan de Marketing Estratégico:

Antecedentes:

Creativuz necesita un plan de marketing que le permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado.

Alcance:

Elaborar un plan de Marketing estratégico, el cual permitirá llevar un control de gestión adecuado, proveyendo los posibles cambios y planificando los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarnos en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad en un lapso de 2 años.

Estrategia del Proyecto:

Incrementar la cuota de mercado actual que posee Creativuz en el mercado de agencias de publicidad, satisfaciendo a los clientes actuales y captando nuevos potenciales clientes, especializándonos en pequeñas y medianas empresas.

Actividades del Proyecto:

- Diagnostico situacional de la empresa.
- Investigación de mercado.

- Análisis de resultados.
- Definición de objetivos y estrategias de marketing.
- Evaluación.
- Aprobación del proyecto.
- Implementación y monitoreo de resultados.

Tiempo de Ejecución:

- Tiempo Total: 24 meses.
- Fecha de Inicio: Enero 2016.
- Fecha de Finalización: Enero 2018.

Recursos:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos

Responsables:

Gerente General y Publicidad/Marketing.

Presupuesto:

Usd2.400

3.4.3.4 Implementación de Gestión de RRHH.

Antecedentes:

En la actualidad Creativuz no posee un departamento de RRHH como tal y por el momento no lo requiere, sin embargo requiere una gestión de RRHH que le permita realizar un proceso de selección de calidad para contratar personal calificado y alineado a los objetivos de la empresa.

Alcance:

Implementar una gestión de RRHH, el cual permitirá llevar un proceso de selección adecuado y acertado para la contratación del personal que formará parte del nuevo departamento digital.

Objetivo del Proyecto:

Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.

Estrategia del Proyecto:

Implementación de gestión de RRHH, el cual permita la contratación de personal de calidad y que se traduzca al final del camino en satisfacción total del cliente.

Actividades del Proyecto:

- Contratar una empresa especializada en procesos de selección, el cual nos proporcionara las ternas requeridas en cada posición.

- Contratar personal especializado en cada área del nuevo departamento, el cual aporte a los objetivos principales de la empresa.
- Establecer planes de acción de mejora y carrera con cada uno de los empleados.
- Establecer planes de capacitación permanentes en motivación y servicio.
- Evaluación.
- Aprobación del proyecto.
- Implementación y monitoreo de resultados.

Tiempo de Ejecución:

- Tiempo Total: 6 meses.
- Fecha de Inicio: Enero 2016.
- Fecha de Finalización: Junio 2016.

Recursos:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos

Responsables:

Gerente General y RRHH.

Presupuesto:

Usd1.000

3.4.3.5 Modelo de Gestión Estratégica.

Antecedentes:

Creativuz, no cuenta con un modelo de gestión estratégica, que le permita controlar y alinear a toda la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos planteados.

Alcance:

Ejecutar a la brevedad un modelo de gestión estratégica el cual este basado en la herramienta PHVA, el cual contribuirá para que tanto la empresa como sus empleados crezcan y se logren cambios organizacionales.

Objetivo del Proyecto:

Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.

Estrategia del Proyecto:

Modelo de gestión estratégica, que permita el seguimiento y control de los proyectos.

Actividades del Proyecto:

- Realizar el modelo de gestión estratégica.
- Dar a conocer a los directivos de la empresa.

- Aprobación del modelo de gestión estratégica.
- Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa.
- Determinación del tiempo para comunicar el modelo.
- Determinar las formas de difusión del modelo.
- Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica.
- Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica.
- Implementación del proyecto.
- Seguimiento y cumplimiento de los proyectos.

Tiempo de Ejecución:

- Tiempo Total: 36 meses.
- Fecha de Inicio: Enero 2016.
- Fecha de Finalización: Enero 2019.

Recursos:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos

Responsables:

Gerente General.

Presupuesto:

Usd5.150

3.4.4 Programación de los proyectos:

La programación de proyectos conlleva trasladar a cuadros todos los perfiles de los proyectos con el objetivo lograr una presentación gráfica y facilitar su visualización.

3.4.4.1 Diagrama de Gantt:

DIAGRAMA DE GANTT																				
PROYECTOS	META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO	VISION																
				2016			2017			2018			2013							
				1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	
1	Implementar Gestión Financiera.	Incrementar la rentabilidad de la agencia, en un período de 2 años, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos.	Incremento de Rentabilidad.	800	█	█	█	█	█	█	█	█								
2	Desarrollar plan de marketing estrategico.	Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarse en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad como una agencia completa, con servicio personalizado, en un lapso de 2 años.	Incrementar Cuota de Mercado	2.400	█	█	█	█	█	█	█	█								
3	Inversion tecnologica	Comprar equipos necesarios para la creación del nuevo departamento digital (Mac y Desktop), así como también compra de softwares necesarios para implementación digital, en el transcurso de los próximos 6 meses.	Automatización y Optimizacion de procesos.	5.858	█	█														
4	Implementacion de Gestion de RRHH	Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.	Gestión de RRHH.	1.000	█	█														
5	Modelo de gestión estratégica.	Diseñar un modelo de gestión estratégica en 3 años, que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	Indice de cumplimiento de objetivos.	5.250	█	█	█	█	█	█	█	█								
			TOTAL	15.308																

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Página Web:

- CCM Benchmark Group, <http://es.ccm.net/contents/580-diagrama-de-gantt>, Diciembre 2015

3.4.4.2 Programación.

PROYECTO Nro. 1														
I. INFORMACION GENERAL .														
UNIDAD DE NEGOCIO:		DIRCCION FINANCIERA												
PROGRAMA :		PERSPECTIVA FINANCIERA												
PROYECTO :		IMPLEMENTAR GESTION FINANCIERA												
RESPONSABLE :		DIRECTOR FINANCIERO Y CONTABLE												
II. OBJETIVOS.														
Objetivo Estratégico:		Desarrollar un programa de optimización de recursos para mejorar la rentabilidad de la empresa, a través de una eficiente asignación y utilización de los recursos administrativos y económicos de la organización, en el transcurso de los próximos 2 años.												
Objetivo Operativo :		Implementar Gestion Financiera, la cual incluya plan de manejo de inversiones, plan de optimización de recursos generando ahorro de costos/gastos.												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.		2016				2017				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits		
TIEMPO		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
IMPLEMENTAR GESTION FINANCIERA														800,00
1	Desarrollo e implementación de un plan de inversiones que permita capitalizar y rentabilizar a la empresa.									Rentabilidad de la empresa	Director Financiero	Humano Financiero	Económico	500,00
2	Implementación de negociaciones periódicas con proveedores actuales y potenciales, para determinar aquel de mejor precio y calidad.									Disminución de costos.	Director Financiero	Humano	Tiempo	-
3	Crear una campaña interna que promueva una cultura de ahorro en todos los suministros y servicios básicos utilizados en la empresa.									100% personal enfocado.	Gerente Financiero Marketing	Humano Financiero Marketing	Tiempo	300,00
5	Evaluación.									Toma de decisiones adecuadas.	Gerente Financiero Gerente General	Humano	Validez de la información	-
6	Aprobación del Proyecto.									Evaluación de medidas aplicadas.	Gerente Financiero Gerente General	Humano	Validez de la información	-
7	Implementación y monitoreo de resultados.									Propuesta efectiva.	Gerente Financiero Gerente General	Humano	Validez de la información	-
Fecha de Inicio:		ene-16												
Fecha de Terminación:		ene-17												
Unidad de medida :		%de incremento de rentabilidad.												

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

PROYECTO Nro. 2														
I. INFORMACION GENERAL .														
UNIDAD DE NEGOCIO:		GERENCIA GENERAL												
PROGRAMA :		PERSPECTIVA CRECIMIENTO & APRENDIZAJE												
PROYECTO :		INVERSIÓN TECNOLÓGICA												
RESPONSABLE :		GERENTE SISTEMAS												
II. OBJETIVOS.														
Objetivo Estratégico:		Adquirir los equipos y licencias de softwares necesarios para la Implementación del nuevo departamento digital, en el transcurso de los próximos 6 meses, el cual optimizará tiempos y ayudará a lograr los resultados esperados.												
Objetivo Operativo :		Actualización tecnológica, a través de la compra de los equipos y licencias de softwares necesarios para la Implementación del nuevo departamento digital.												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.		2016				2017				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos		
TIEMPO		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
INVERSIÓN TECNOLÓGICA														5.858,00
1	Compra de 3 equipos Mac y 5 computadoras de escritorio.									Compra del equipos.	Gerente General	Humano Tecnológico Financiero	Económica	3.300,00
2	Adquisición de licencias; adobe, only pult, que es administrador múltiple de cuentas instagram, hoot suite, que es un administrador múltiple de cuentas redes sociales y social bakers que es un medidor de rendimiento.									Compra de licencias.	Gerente General	Humano Tecnológico Financiero	Económica	2.558,00
6	Evaluación.									Toma de decisiones adecuadas.	Gerente General	Humano Tecnológico Financiero	Validez de la información	-
7	Aprobación del Proyecto.									Evaluación de medidas aplicadas.	Gerente General	Humano Tecnológico Financiero	Validez de la información	-
8	Implementación y monitoreo de resultados.									Propuesta efectiva.	Gerente General	Humano Tecnológico Financiero	Validez de la información	-
Fecha de Inicio:		ene-16												
Fecha de Terminación:		jul-16												
Unidad de medida :		% de automatización y tiempo.												

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

PROYECTO Nro. 3														
I. INFORMACION GENERAL .														
UNIDAD DE NEGOCIO:		DIRECCIÓN DE PUBLICIDAD/MARKETING												
PROGRAMA :		PERSPECTIVA INTERNO												
PROYECTO :		DESARROLLAR PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO												
RESPONSABLE :		DIRECTOR DE PUBLICIDAD-MARKETING												
II. OBJETIVOS.														
Objetivo Estratégico:		Desarrollar e implementar un plan estratégico de marketing, que permita crecer y posicionarnos en el mercado ecuatoriano de agencias de publicidad en un lapso de 2 años.												
Objetivo Operativo :		Incrementar la cuota de mercado actual que posee Creativuz en el mercado de agencias de publicidad, satisfaciendo a los clientes actuales y captando nuevos potenciales clientes, especializándonos en pequeñas y medianas empresas.												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.		2016				2017				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos		
TIEMPO		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
DESARROLLAR PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO														2.400,00
1	Diagnostico situacional de la empresa.									Diagnostico interno y externo actual de la empresa.	Director Publicidad	Humano Financiero	Falta de fuentes de información	-
2	Investigación de mercado.									Definir el entorno de la empresa.	Director Publicidad	Humano Financiero	Validez de la información. Económico	1.000,00
3	Análisis de resultados.									Definir orientación de la empresa.	Director Publicidad	Humano Financiero	Validez de la información	700,00
4	Definición de objetivos y estrategias de marketing.									Definir objetivos y estrategias realizables.	Director Publicidad	Humano Financiero	Validez de la información	700,00
5	Evaluación.									Toma de decisiones adecuadas.	Director de Publicidad. Gerente General	Humano Financiero	Validez de la información	-
6	Aprobación del Proyecto.									Evaluación de medidas aplicadas.	Director de Publicidad. Gerente General	Humano Financiero	Validez de la información	-
7	Implementación y monitoreo de resultados.									Propuesta efectiva.	Director de Publicidad. Gerente General	Humano Financiero	Validez de la información	-
Fecha de Inicio:		ene-16												
Fecha de Terminación:		jun-16												
Unidad de medida :		Incremento de Cuota de Mercado.												

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

PROYECTO Nro. 4														
I. INFORMACION GENERAL .														
UNIDAD DE NEGOCIO:		GERENCIA GENERAL												
PROGRAMA :		PERSPECTIVA CRECIMIENTO & APRENDIZAJE												
PROYECTO :		IMPLEMENTACION DE GESTIÓN DE RRHH												
RESPONSABLE :		GERENCIA GENERAL												
II. OBJETIVOS.														
Objetivo Estratégico:		Contratar personal necesario y capacitado en el área digital, que permita asegurar un servicio de calidad a nuestros clientes, en el transcurso de los próximos 6 meses.												
Objetivo Operativo :		Implementación de gestión de RRHH, el cual permita la contratación de personal de calidad y que se traduzca al final del camino en satisfacción total del cliente.												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.		2016				2017				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits		
		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t			RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD		METAS RESPONSABLE												
IMPLEMENTACION DE GESTIÓN DE RRHH														
1	Contratar una empresa especializada en procesos de selección, el cual nos proporcionara las temas requeridas en cada posición.									Contratar empresa.	Gerente General	Humano Financiero	Económica	1.000,00
2	Contratar personal especializado en cada área del nuevo departamento, el cual aporte a los objetivos principales de la empresa.									Personal de Calidad	Gerente General	Humano Financiero	Validez de la información.	500,00
3	Establecer planes de acción de mejora y carrera con cada uno de los empleados.									Plan de mejoras al personal.	Gerente General	Humano	Validez de la información	-
4	Establecer planes de capacitación permanentes en motivación y servicio.									Plan de capacitación permanente.	Gerente General	Humano	Validez de la información	-
5	Evaluación.									Toma de decisiones adecuadas.	Gerente General	Humano	Validez de la información	-
6	Aprobación del Proyecto.									Evaluación de medidas aplicadas.	Gerente General	Humano	Validez de la información	-
7	Implementación y monitoreo de resultados.									Propuesta efectiva.	Gerente General	Humano	Validez de la información	-
Fecha de Inicio :		ene-16												
Fecha de Terminación:		jul-16												
Unidad de medida :		100% satisfaccion del cliente.												

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

CAPÍTULO IV: INDICADORES DE GESTIÓN, PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.

4.1 Indicadores de gestión.

Los indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionándolo con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización. Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto a los objetivos y metas planteadas. De esta manera los Indicadores de Gestión pueden ser unidades, índices, valores, entre otros; en definitiva son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o una de sus áreas, en relación a sus metas y objetivos. Así también estos índices permiten determinar en qué medida el Plan esta siendo ejecutado.

4.1.1 Importancia y justificación:

Estos indicadores son sumamente importantes ya que al utilizarlos traen una ventaja fundamental para la institución; pues permiten una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados. El uso de Indicadores de Gestión presenta algunas ventajas como:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y al crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Página Web:

- Foro internacional Yo Se Marketing, <http://www.yoseomarketing.com/blog/que-es-un-kpi-significado-kpis-indicadores/>, Septiembre 2014

4.1.2 Tipos de indicadores de gestión:

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información solo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha. Por lo que los indicadores de gestión en la planificación estratégica que se está desarrollando sirven para:

- Facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Identificar y tomar acciones sobre problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado

4.1.2.1 Indicador de procesos (Eficiencia y eficacia):

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Miden el logro de los resultados propuestos. En el establecimiento de estos indicadores es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo

contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del materia, etc.

- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

4.1.2.2 Indicadores de clientes y mercadeo:

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- **Indicadores de Clientes:** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:
- **Indicadores de proceso interno:** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, a la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa.

4.1.2.3 Indicadores financieros:

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea des Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando se relacionan unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, y se obtiene resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación real de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnostico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras. Los indicadores financieros, se pueden clasificar en cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez.
- Indicadores operacionales o de actividad.
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de rentabilidad.

4.1.2.4 Indicadores de capital humano:

Los indicadores de capital intangible son el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estaos contables tradicionales, generan o generaran valor para la empresa en el futuro. Los activos intangibles, en función de su naturaleza, se agrupan en bloques tres bloques esenciales:

- **Capital Humano:** Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano (las personas son el activo más importante de las organizaciones) es la base de la generación de los otros dos tipos de capital Intelectual.
- **Capital estructural:** el Capital Intelectual supone el conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización el Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan y estaría incluido el Capital
- **Tecnológico (sistemas) y el Capital Organizativo (procesos).**
- **Capital Relacional:** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior y se incluyen el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (clientes, Proveedores, Competidores)¹.

Web:

- Foro Internacional De Gerencia.Com, http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion,
Noviembre 2015

4.1.2.5 Resumen de Indicadores de Gestión:

INDICADORES DE GESTIÓN						
Nº	PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVA	KPI'S	ACTUAL	META
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Incrementar la Rentabilidad	Utilidades Netas	5%	20%
2	CLIENTE	Gestión de Clientes	Fidelizar al cliente	Clientes satisfechos	5%	20%
			Incrementar número de clientes.	Incremento de Clientes Nuevos	30%	50%
3	PROCESO INTERNO	Gestión de Marketing	Incrementar Cuota de Mercado	Porcentaje de Satisfacción	70%	100%
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Tecnológico	Actualización tecnológica	Inversión Tecnológica	10%	20%
5		Gestión de RRHH	Implementacion de Gestión de RRHH	Nº de Personas		100%
				Especializados		100%
6		Gestión Estratégica	Modelo de gestión estratégica.	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos		100%

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.2 Presupuesto de los Proyectos:

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva, es decir

contar con presupuestos para cada uno de los proyectos que tenga la empresa permitirá tener una idea de la inversión que se ejecutaría

PRESUPUESTO PROYECTOS			
PROYECTOS	COSTO	EJECUCIÓN	
1	Implementar Gestión Financiera.	800	Corto Plazo
2	Inversion Tecnológica.	5.858	Corto Plazo
3	Desarrollar Plan de Marketing Estratégico	2.400	Corto Plazo
4	Implementación de Gestión de RRHH.	1.000	Mediano Plazo
5	Implementación de Modelo de Gestión Estratégica.	5.150	Largo Plazo
		15.208	

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.3 Flujo de caja proyectada.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos presentes y futuros del proyecto de la empresa o negocio.

4.3.1 Flujo de caja sin proyectos:

DETALLE	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019
Ingresos por Ventas		302.400	317.520	333.396	350.066
Ingresos Totales		302.400	317.520	333.396	350.066
Costos variables		120.960	127.008	133.358	140.026
Costos fijos		78.000	78.000	78.000	78.000
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones		54	54	54	54
Egresos Totales		200.354	206.402	212.752	219.420
Utilidad antes Imp.		102.046	111.118	120.644	130.646
Impuestos 25%		25.512	27.780	30.161	32.661
Utilidad neta		76.535	83.339	90.483	97.984
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones Intangible.		54	54	54	54
Inversión Inicial	6.700				
Inversión Capital de Trabajo	78.000				
Flujo de Caja	-84.700	77.928	84.732	91.877	99.378

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.3.2 Evaluación financiera:

El objetivo primordial es analizar la evolución financiera de la compañía con la ayuda del VAN, TIR y Beneficio Costo.

Valor Actual Neto (VAN): Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Tomando en cuenta que Creativuz tiene una valoración inicial de \$84.700 hasta el 2015, el VAN del flujo de caja de la compañía sin realizar ningún proyecto es el siguiente:

VAN = \$ 178.921

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la compañía sin realizar ningún proyecto es la siguiente:

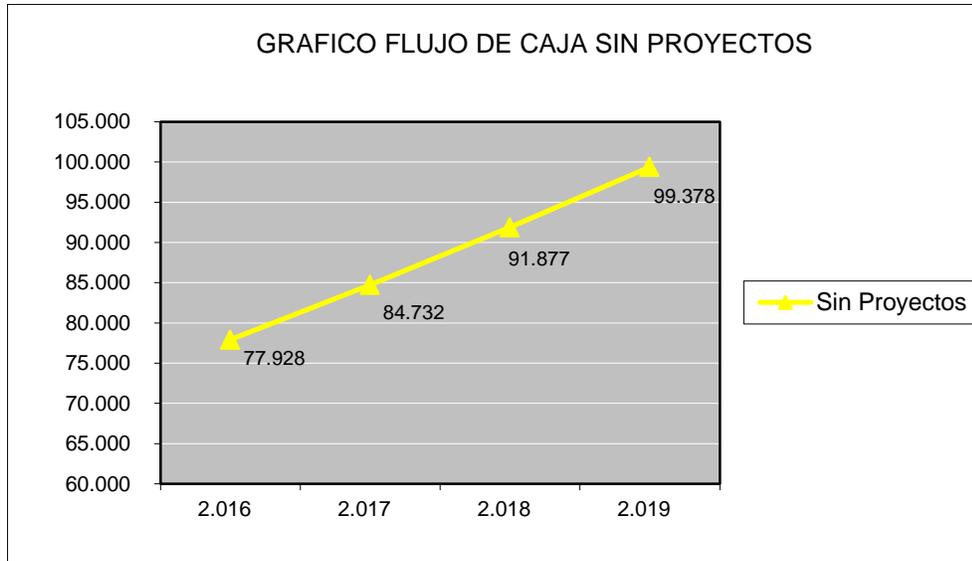
TIR = 91%

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

RELACION COSTO/BENEFICIO= 3.57

Esto nos muestra un valor de \$ 3.57, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de \$ 2.57 dólares, por lo tanto la empresa si está acorde para realizar una inversión.

A continuación el gráfico del flujo de caja sin proyectos:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.3.3 Flujo de caja con proyectos:

Al implementar el proyecto los gastos sufren un incremento por las nuevas adquisiciones pero este incremento porcentual es menor en todos los años, evidenciando no solamente que existe una mejora en las ventas.

DETALLE	0 2011	1 2012	2 2013	3 2014	4 2015
Ingresos por Ventas		347.760	365.148	383.405	402.576
Ingresos Totales		347.760	365.148	383.405	402.576
Costos variables		139.104	146.059	153.362	161.030
Costos fijos		78.000	78.000	78.000	78.000
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones		54	54	54	54
Proyectos		6.317	6.317	1.288	1.288
Egresos Totales		224.814	231.769	234.043	241.711
Utilidad antes Imp.		122.946	133.379	149.362	160.864
Impuestos 25%		30.736	33.345	37.341	40.216
Utilidad neta		92.209	100.034	112.022	120.648
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones Intangible.		54	54	54	54
Inversión Inicial	6.700				
Inversión Capital de Trabajo	78.000				
Flujo de Caja	-84.700	93.603	101.428	113.415	122.042

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.3.4 Evaluación financiera con proyectos:

Tomando en cuenta que Creativuz tiene una valoración inicial de \$84.700 hasta el 2011, el VAN del flujo de caja de la compañía aplicando los proyectos sería el siguiente:

VAN = \$ 235.505

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la compañía con la influencia de los proyectos sería el siguiente:

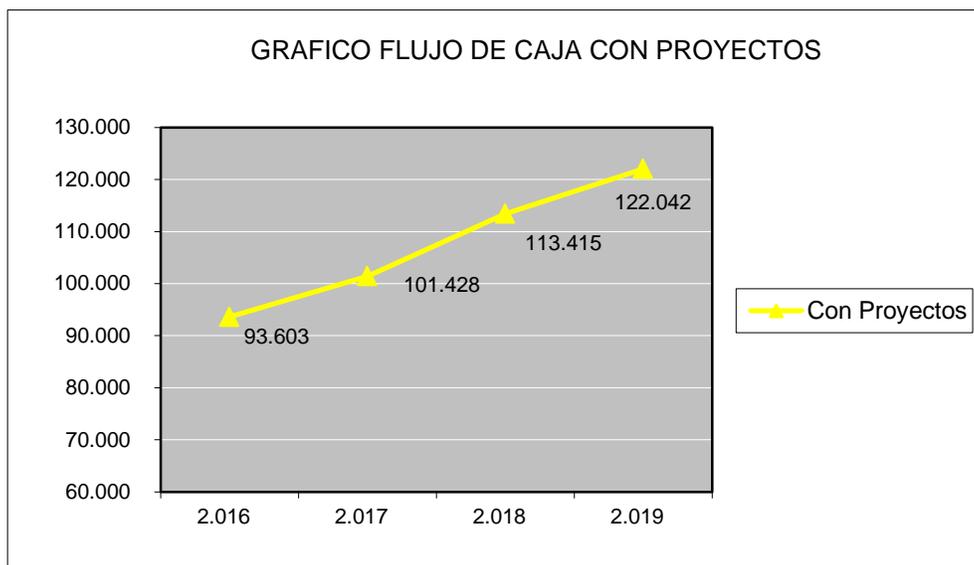
TIR = 112%

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

RELACION COSTO/BENEFICIO= 4.10

Esto nos muestra un valor de \$ 4.10, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de \$ 3.10 dólares, por lo tanto la empresa si está acorde para realizar una inversión.

A continuación el gráfico del flujo de caja con proyectos:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

4.4 Comparación flujos de caja con y sin proyectos:

Después de haber realizado los flujos de caja con y sin la intervención de los proyectos procedemos a analizar su impacto:

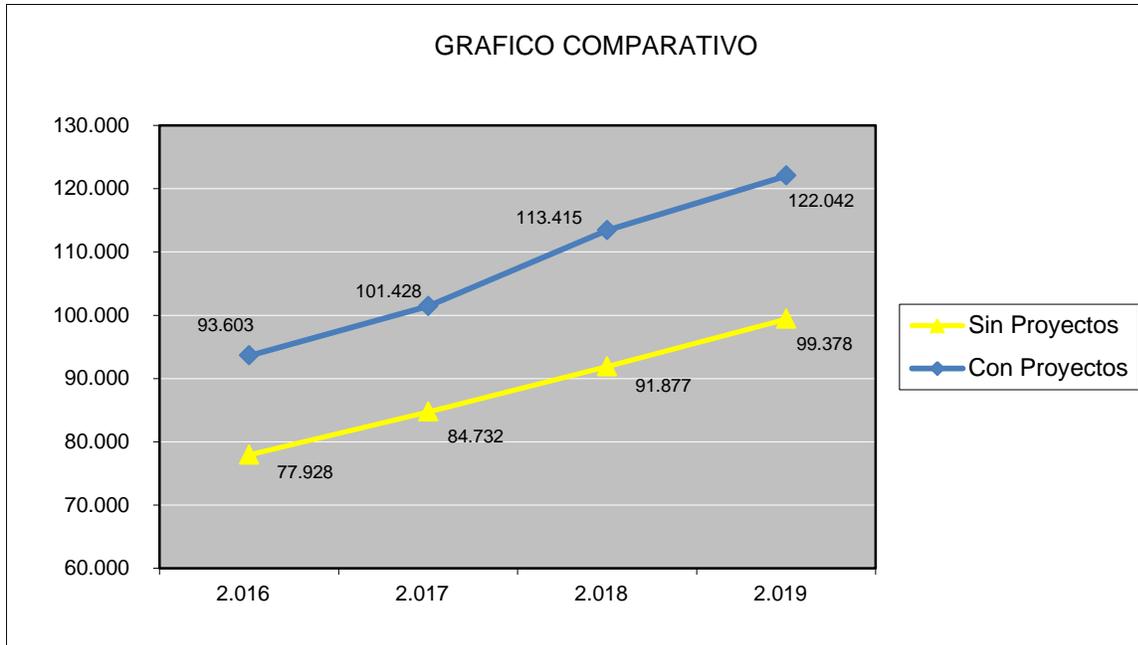
Año	Sin Proyectos	Con Proyectos
2.016	77.928	93.603
2.017	84.732	101.428
2.018	91.877	113.415
2.019	99.378	122.042

Como se puede apreciar el crecimiento del flujo de caja con proyectos es mucho mejor el crecimiento sin proyectos. A continuación detallamos VAN, TIR y Costo Beneficio.

Detalle	Sin Proyectos	Con Proyectos
VAN	178.921	235.505
TIR	91%	112%
C/B	3,57	4,11

Al obtener de esta comparación un VAN y un TIR que supera en porcentaje a más del 20% garantiza la viabilidad y posible éxito de los proyectos.

A continuación el gráfico del flujo de caja comparativo entre sin proyectos y con proyectos:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Definitivamente si comparamos ambas alternativas, nos conviene realizar los proyectos para alcanzar la visión de que la empresa apostando para el 2019.

4.5 Variables Relevantes:

Las variables relevantes para obtener escenarios posibles que se puedan presentar en el negocio son las siguientes:

VARIABLES PRINCIPALES				
Nº	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	Inflación		x	
2	Competencia	x		
3	Riesgo País	x		
4	Recesión del Comercio	x		
6	Proveedores	x		
8	Capacidad Financiera			x

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

De estas probabilidades se disminuyen a las siguientes de mayor probabilidad, las cuales impactarían de manera fuerte:

POSIBILIDAD DE VARIABLES PRINCIPALES				
POSIBILIDADES	COMPETENCIA	RIESGO PAÍS	RECESIÓN DEL COMERCIO	PROVEEDORES
	AUMENTA	ALTA	AUMENTA	INCREMENTEN PRECIOS
	SE MANTIENE	MEDIA	SE MANTIENE	MANTIENEN PRECIOS
	DISMINUYE	BAJA	DISMINUYE	DISMINUYEN PRECIOS

Cuadro

elaborado por los autores de la tesis

4.6 **Determinación de Escenarios:**

De acuerdo a estos análisis se establece que los posibles escenarios más probables son los siguientes detallados a continuación:

ESCENARIO 1	
VARIABLE	POSIBILIDAD
COMPETENCIA	AUMENTA
RIESGO PAÍS	ALTA
RECESIÓN DEL COMERCIO	AUMENTA
PROVEEDORES	INCREMENTEN PRECIOS

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Este escenario se identificaría como el escenario pesimista en el cual si aumentan los competidores en el mercado de agencias de publicidad, se vería afectada la empresa, ya que los clientes tendrían más opciones para elegir con quien trabajar, diversificando la oferta y posiblemente disminuyendo nuestras ventas. En cuanto a que el riesgo país sea alto, nos encontraríamos con una inestabilidad similar a la acontecida en el 2009, lo cual marcaría una recesión en el comercio y por ende ventas sin crecimiento. Si la recesión del comercio sube en general, se produciría un estancamiento generalizado de todas las empresas, ya que disminuirían sus presupuestos y por ende dejarían de invertir en marketing y publicidad. Por último el que nuestros proveedores suban los precios de la materia prima, provocaría el encarecimiento del producto y por ende la empresa tendría que tener dos opciones: subir le PVP o asumir ese costo adicional de ese incremento, lo que afectaría los resultados finales.

ESCENARIO 2	
VARIABLE	POSIBILIDAD
COMPETENCIA	SE MANTIENE
RIESGO PAÍS	MEDIA
RECESIÓN DEL COMERCIO	SE MANTIENE
PROVEEDORES	MANTIENEN PRECIOS

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Este escenario se identificaría como el escenario medio, con el cual se han hecho todos los análisis anteriores. En caso que se diera este escenario donde la competencia se mantenga y no entre ningún otro jugador, donde el riesgo país se considere como medio, donde la recesión del comercio se mantenga tal cual como hasta el momento y donde los precios de los proveedores se mantengan, lograríamos incrementar las ventas, cumplir con los proyectos establecidos y lograr resultados finales óptimos.

ESCENARIO 3	
VARIABLE	POSIBILIDAD
COMPETENCIA	DISMINUYE
RIESGO PAÍS	BAJA
RECESIÓN DEL COMERCIO	DISMINUYE
PROVEEDORES	DISMINUYEN PRECIOS

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Este escenario se identificaría como el escenario optimista, en el cual si empiezan a cerrar otros competidores en el mercado de agencias, se incrementaría las ventas de nuestra agencia, ya que se diversificaría la demanda. En cuanto a que el riesgo país sea bajo, afectaría directamente a las inversiones, convirtiéndose en un país más atractivo para inversionistas extranjeros, reactivando la economía en todos los aspectos y por ende impactando positivamente en nuestro negocio. El que la recesión del comercio disminuya y poco a poco vaya reactivándose la economía, afecta positivamente a todas las industrias, incluyendo a la nuestra ya que las empresas al mejorar sus ventas y resultados, no tendrían incertidumbre para invertir en marketing y publicidad. Por último el que nuestros proveedores bajen los precios, impactaría directamente en los resultados finales de la empresa, ya que los costos disminuirían significativamente, obteniendo porcentajes de ganancia mucho mayores a los actuales.

4.7 Incidencia de los escenarios en los flujos de la empresa:

Este tipo de análisis nos brinda la posibilidad de prepararnos para afrontar o aprovechar de forma eficiente eventualidades futuras negativas o positivas que se pueden presentar en los mercados, si relacionamos con los escenarios planteados anteriormente se establece el escenario 3 como optimista y el escenario 1 como pesimista.

4.7.1 Escenario Pesimista:

Si fuera el caso de este escenario, donde aumenta la competencia, el riesgo país es alto, aumenta la recesión del comercio y aumentara los precios de los proveedores, se obtendría los siguientes resultados:

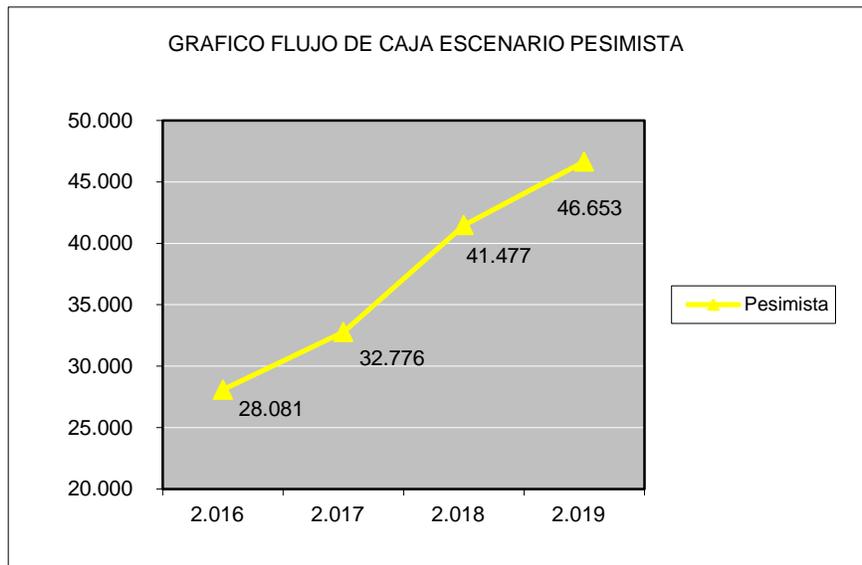
DETALLE	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019
Ingresos por Ventas		312.984	328.633	345.065	362.318
Ingresos Totales		312.984	328.633	345.065	362.318
Costos variables		187.790	197.180	207.039	217.391
Costos fijos		81.900	81.900	81.900	81.900
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones		54	54	54	54
Proyectos		6.317	6.317	1.288	1.288
Egresos Totales		277.401	286.790	291.620	301.972
Utilidad antes Imp.		35.584	41.843	53.445	60.346
Impuestos 25%		8.896	10.461	13.361	15.087
Utilidad neta		26.688	31.382	40.084	45.260
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones		54	54	54	54
Inversión Inicial	6.700				
Inversión Capital de Trabajo	78.000				
Flujo de Caja	-84.700	28.081	32.776	41.477	46.653

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Las ventas disminuirían paulatinamente, tomando en cuenta las variables negativas de incremento de competencia, recesión de comercio y riesgo país. Los costos variables y fijos aumentarían de acuerdo a la inflación por un lado y los costos propios de los proveedores. Obtendríamos un VAN de apenas usd24.777y un TIR de 24%. Si bien los resultados en cuando a índices

financieros disminuyen significativamente, también refleja que todavía la empresa tendría la capacidad de salir adelante, aun en este tipo de escenarios.

El gráfico que reflejaría el escenario pesimista es el siguiente:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

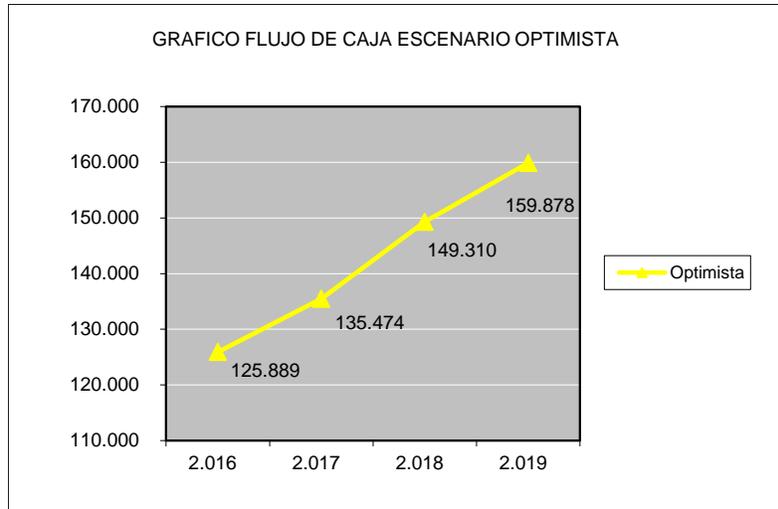
4.7.2 Escenario Optimista:

Si fuera el caso de este escenario, donde disminuye la competencia, disminuye la recesión de comercio, el riesgo país es bajo y disminuiría los precios de los proveedores, se obtendría los siguientes resultados:

DETALLE	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019
Ingresos por Ventas		365.148	383.405	402.576	422.704
Ingresos Totales		365.148	383.405	402.576	422.704
Costos variables		109.544	115.022	120.773	126.811
Costos fijos		81.900	81.900	81.900	81.900
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones Intangible.		54	54	54	54
Proyectos		6.317	6.317	1.288	1.288
Egresos Totales		199.155	204.632	205.354	211.392
Utilidad antes Imp.		165.994	178.774	197.222	211.312
Impuestos 25%		41.498	44.693	49.305	52.828
Utilidad neta		124.495	134.080	147.916	158.484
Depreciaciones		1.340	1.340	1.340	1.340
Amortizaciones Intangible.		54	54	54	54
Inversión Inicial	6.700				
Inversión Capital de Trabajo	78.000				
Flujo de Caja	-84.700	125.889	135.474	149.310	159.878

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Las ventas aumentarían paulatinamente, tomando en cuenta las variables positivas de competencia, recesión de comercio y riesgo país. Los costos variables y fijos disminuirían de acuerdo a la inflación, así como también de acuerdo a la baja de precios de los proveedores. Obtendríamos un VAN de apenas usd340.262 y un TIR de 152%. Es decir los resultados en cuando a índices financieros refleja que la empresa sería exitosa en este tipo de escenarios. El gráfico que reflejaría el escenario optimista es el siguiente:



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

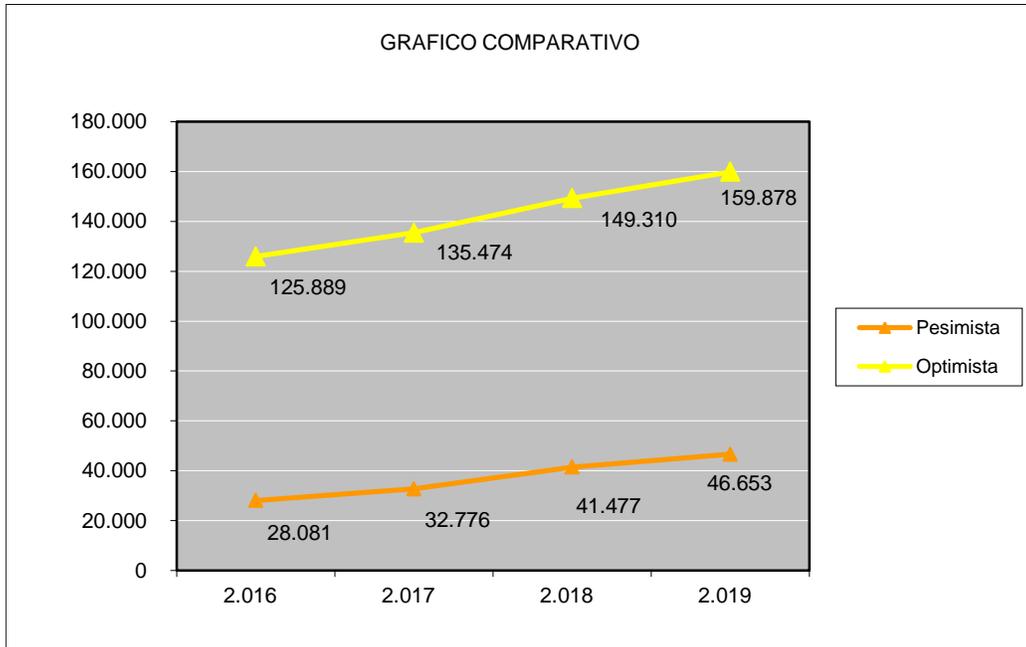
Comparando ambos escenarios obtendríamos los siguientes cuadros y gráfico:

Año	Pesimista	Optimista
2.016	28.081	125.889
2.017	32.776	135.474
2.018	41.477	149.310
2.019	46.653	159.878

Cuadro elaborado por los autores de la tesis

Detalle	Pesimista	Optimista
VAN	24.777	340.262
TIR	24%	152%
C/B	3,70	4,31

Cuadro elaborado por los autores de la tesis



Cuadro elaborado por los autores de la tesis

CAPITULO V.- Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones.-

- El presente proyecto demuestra la necesidad y la viabilidad de la implementación de un departamento de publicidad a través de medios digitales sobre una agencia que como giro de negocio tiene y ha tenido durante varios años una prestación de servicios publicitarios tradicionales.
- La necesidad del proyecto se presenta debido a la evolución del mercado en sus aspectos más relevantes. La evolución acelerada de la tecnología ha obligado a que el comportamiento de los consumidores sea más complejo, difícil de entender y difícil de satisfacer. Se deben encontrar los caminos más aptos para llegar hacia

los consumidores y los medios digitales son la opción más indicada para permitir que las marcas lleguen de mejor forma hacia sus nichos de mercado.

- Así como las herramientas y los medios evolucionan el comportamiento de la sociedad y de las nuevas generaciones también lo hacen y se adaptan para encontrar nuevas formas de satisfacer sus necesidades como consumidores. Al ser la tecnología parte de estos comportamientos evolutivos de las personas es indispensable que los productos y servicios tengan presencia en los mismos.
- Las estrategias comerciales y publicitarias de los últimos 20 años tenían como eje de comportamiento principal el esperar que los clientes lleguen hacia donde las marcas de productos o servicios se encontraban, este factor es uno de los más esenciales en el análisis del presente proyecto ya que en la actualidad son las marcas las que deben llegar hacia los clientes y lo deben hacer a través de medios que les permitan conectarse de mejor manera con los mismos, es por esto que los medios digitales son la mejor elección y la más efectiva sin mencionar la evolución constante de los mismos lo cual hará que estos medios jamás se vuelvan obsoletos.
- Los medios de comunicación y publicidad digital son más económicos Vs los resultados e impacto que estos pueden tener. En una época en donde las marcas cuidan mucho sus inversiones un medio digital le permite a una agencia entregar mejores resultados por menor dinero lo que hace que las inversiones de los clientes sean más frecuentes.

- Un medio digital es un medio totalmente medible, son medios que nos permiten obtener datos exactos del rendimiento de nuestro dinero sobre un nicho de mercado específico, esta variable es la que hace más que el mercado evolucione hacia estos medios ya que así podemos crear estrategias más personalizadas y efectivas en el tiempo haciendo que los objetivos se alcancen en menor tiempo y con inversiones más pequeñas. Como ejemplo puntual tenemos que una valla publicitaria en una vía altamente transitada no le puede entregar datos exactos de impactos a sus clientes mientras los medios lo pueden hacer y diseñar a su medida, los clientes al entender esto generan más confianza por estos servicios ofertados por las agencias.
- Probablemente el aspecto más positivo para respaldar la viabilidad de la implementación del presente proyecto sea el aspecto de la rentabilidad que un medio digital ofrece. No importa si una marca mantiene el mismo presupuesto que en años anteriores, lo que siempre busca es que ese presupuesto sea más rentable y efectivo y la única manera de hacerlo es el poder tener los datos de resultados de las inversiones publicitarias para realizar análisis de valor en base a las estrategias y optimizarlas continuamente para llegar a tener índices de rentabilidad más altos con el tiempo. Si, esto es un hecho, los medios digitales a diferencia de los convencionales se pueden moldear y optimizar continuamente y es por eso que las marcas le depositarán su confianza cada vez más a estas herramientas lo que le permite a la agencia el obtener nuevos clientes e incremento continuo de ventas.

- Es un factor inevitable, la evolución del mercado publicitario ha llegado y las agencias de medios tradicionales como Creativuz deben adaptarse a este cambio y aceptarlo, es el camino hacia el éxito dentro de una categoría que evoluciona a pasos agigantados y que debido a aspectos sociales, políticos, económicos y muchos más no dejará de crecer y evolucionar para entregar mejores resultados entre marca y cliente. Evolucionar con las exigencias de la categoría demuestra que una empresa está dispuesta a crecer. No es ni será la primera o última vez que tenemos que ver esto en el mercado en general, por ejemplo, tendremos las lecciones aprendidas de la desaparición de la empresa BlockBuster Vs Netflix por no aceptar que debían entrar en un proceso evolutivo.

5.2 Recomendaciones.-

- Perder el miedo al cambio y a la evolución de los mercados, esto siempre, tratado de forma adecuada, será positivo.
- Cambiar la mentalidad de la empresa a una mentalidad que esté fuera de la zona de confort, la investigación continua será eje principal para seguir un proceso de crecimiento y evolución constante.
- El cliente interno siempre debe ser primero, vivimos en una época en donde el valor de los empleados debe ser mayor que el de los clientes ya que sin un recurso humano comprometido, no tenemos nada que ofrecerle a los clientes.

- El mercado tiene miles de clientes y las marcas más poderosas de cada segmento no deben ser el único objetivo de Creativuz, los medios digitales permiten abarcar un número más alto de clientes con distintos niveles de presupuestos y debe ser aquí donde la agencia encuentre un gran incremento en ventas y cartera de clientes.
- La implementación debe tener un aspecto de prueba y error, debe ser paulatino pero en un periodo de tiempo determinado, todos los aspectos de este proceso se deben manejar cautelosamente, paso a paso pero en un tiempo determinado que no sea excesivo.
- Todos los clientes son y deben ser igual de importantes para una agencia, sin importar el tamaño de sus presupuestos.
- Capacitación continua, este aspecto es crucial en un medio que depende de la tecnología y del capital humano, si la agencia se mantiene actualizada y en constante evolución, la oportunidad de convertirse en uno de los líderes de la categoría es totalmente viable en el mediano plazo.

Bibliografía:

1. Fernando García Catalina (2014): “¿qué es marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0,...?”, Las cuatro pes, Marketing para todos, <http://lascuatropes.com/2014/12/07/diferencia-que-es-marketing-1-0-2-0-3-0/>, 12/02/2013
2. Angel Bonet Codina (2012): “Ejemplos del nuevo Marketing 3.0”, Angel Bonet- el blog de tendencias de Marketing e Innovación , <http://www.angelbonet.com/2012/05/ejemplos-del-nuevo-marketing-3-0>, 21/02/2013
4. Philip Kotler/ Gary Armstrong (2012): “Marketing”, http://www.radiozonamistica.com/temporal/Marketing_Kotler-Armstrong.pdf,10/02/2013
5. INEC: Estadísticas de Tecnología, <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>, 25/04/2013
6. Ministerio de Educación (2015): “Sistema integral de tecnologías para la escuela y la comunidad Sitec”, http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Proyecto_SITEC.pdf, | 10/09/2015
7. Proyecto el Cóndor, “Ecuador- Información Política y Social”, http://interconnection.org/condor/spanish_/informat/ecua_soc.html

8. Registro oficial del órgano del Gobierno del Ecuador (2013), “Ley Orgánica de Comunicación”, http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf
9. Edgar Salas (2014): “la implicación de la ley de Comunicación en la Industria Publicitaria Ecuatoriana”, <http://www.fcsh.espol.edu.ec/ComunicacionIndustria-EdgarSalas>
10. Asamblea Nacional, Comisión Legislativa y de fiscalización “Reformas a la ley de régimen tributario Interno ”, <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-reformatoria-a-las-leyes-de-regimen-tributario-interno-y-a-la-ley-de-equidad-tributaria-del-ecuador.pdf>
11. Pérez Bustamante & Ponce (2015): “Nuevas reformas tributarias”, <http://www.pbplaw.com/nuevas-reformas-tributarias/>
12. Ministerio Coordinador de Política Económica (2013): Ecuador Económico, “Indicadores Macroeconómicos Enero 2013”, <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>, 11/04/2014
13. Foro Economía Ecuador: Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresa, 11/05/2014, 20/02/2015

14. Banco Central del Ecuador: Información Económica,
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, 11/05/2014, 20/02/2015,
19/06/2015

15. Carlos Reinoso: “Redes Sociales: Usos y cambio cultural”,
<http://carlosreinoso.com.ar/archivos/articulos/Reynoso-Redes-sociales.pdf>

16. Asociación Ecuatoriana de Agencias de publicidad: <http://aeapecuador.com/>

17. IAB (Interactive Advertising Bureau: <http://www.iabecuador.com/>, 22/10/2014, 15/05/2015

18. Revista Líderes; “Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores”
<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mercado-publicitario-multiplicidad-actores.html>,
20/10/2014

19. Marketing activo (2014): “Inversión publicitaria digital en el Ecuador”,
<http://marketingactivo.com.ec/inversion-publicitaria-digital-en-ecuador/>,20/10/2014