

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “LA
PUBLICIDAD” DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PUBLICITARIOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SANTIAGO ANDRÉS ACUÑA SÁNCHEZ

DIRECTOR: CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
LAS ORGANIZACIONES**

QUITO, MARZO 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Christian Fajardo Sempértegui, MBA

INFORMANTES

Lizbeth Suárez

Rodrigo Salto

DEDICATORIA

La siguiente investigación está dedicada a mi mamá, quien sin su esfuerzo y trabajo jamás hubiera llegado tan lejos. A mi papá por sus consejos y paciencia. A mis hermanos por ser motor de mi vida. A mi abuelita por el cariño incondicional y a Paula por el amor y el impulso de seguir creciendo como profesional.

AGRADECIMIENTO

El más grato y sincero agradecimiento a mi director de tesis Christian Fajardo que quien sin su apoyo y profesionalismo este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “LA PUBLICIDAD”	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.2 GIRO DE NEGOCIO	5
1.3 PRODUCTOS QUE OFRECE “LA PUBLICIDAD”.....	6
1.4 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	9
1.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.4 BENEFICIOS	18
2.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	21
2.5.1 Análisis interno	21
2.5.2 Análisis externo	22
2.6 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	22
2.6.1 Declaración de la misión	24
2.6.2 Declaración de la visión	25
2.6.3 Valores corporativos	25
2.6.4 Objetivos a largo plazo	26
2.6.5 Análisis FODA	26
2.6.6 Formulación de estrategias	28
2.7 HERRAMIENTAS PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.7.1 Matriz de evaluación de los factores externos	29
2.7.2 Matriz de evaluación de los factores internos	33
2.7.3 Matriz de perfil competitivo	36
2.7.4 Matriz FODA	39
2.8 PRESUPUESTO.....	40
2.9 ANÁLISIS FINANCIERO	41
3. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA PUBLICIDAD”	43
3.1 ENCUESTA.....	43
3.1.1 Objetivos de la Encuesta	43
3.1.2 Diseño de la Encuesta	44
3.1.4 Tabulación de la Encuesta	48
3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación	53
3.2 VALORES CORPORATIVOS.....	61
3.2.1 Misión	61
3.2.2 Visión	61
3.2.3 Código de Ética de la empresa	61

3.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	63
3.3.1	Estructura orgánica de la empresa.	64
3.3.2	De la organización.	65
3.3.3	De los procesos	65
3.3.4	De los planes y programas	66
3.4	PLANEACIÓN	67
3.4.1	Objetivos a Largo Plazo	67
3.4.2	Objetivos a Corto y Mediano Plazo.	68
3.4.3	FODA	71
3.4.4	Planificación Estratégica	74
3.4.5	Planificación Operativa (POA) y Táctica	80
3.4.6	Planificación de Contingencia	81
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	82
3.5.1	Organigrama Estructural	82
3.5.2	Organigrama Funcional	83
3.6	IMAGEN CORPORATIVA	84
3.6.1	Propuesta de nuevo nombre	84
3.6.2	Logo	84
3.6.3	Slogan	85
3.7	REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN.....	86
3.7.1	Ruc	86
3.8	CONTROL.....	87
3.8.1	Monitoreo Administrativo Competidores	87
3.8.2	Monitoreo Administrativo de Clientes	88
3.8.3	Monitoreo Administrativo de Proveedores	90
4.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	92
4.1	IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES.....	92
4.2	RESULTADOS FINANCIEROS	94
4.2.1	Activos	94
4.2.2	Inventario	98
4.3	COSTOS Y GASTOS.....	101
4.4	PRESUPUESTO.....	103
4.4.1	Ingresos	103
4.4.2	Egresos	105
4.5	ESTADOS FINANCIEROS	107
4.5.1	Estado de Situación Financiera Proyectoado	107
4.5.2	Estado de Resultado Integral Proyectoado	110
4.5.3	Flujo de caja	112
4.6	FINANCIAMIENTO	113
4.6.1	Tabla amortización préstamo bancario	113

4.7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO	116
4.7.1	Tasa de descuento	116
4.7.2	Valor Presente Neto (VPN o VAN)	116
4.7.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	117
4.7.4	Período de Recuperación de Inversión	118
4.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	120
4.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	122
4.9.1	Índices financieros	124
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1	CONCLUSIONES	127
5.2	RECOMENDACIONES	128
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	132
	ANEXO 1: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	133
	ANEXO 2: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS	133
	ANEXO 3: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	133

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, la industria publicitaria tiene gran impacto sobre el mercado local, la gran mayoría de empresas busca darse a conocer en un mercado cada vez más competitivo. La publicidad en general ha ofrecido a las empresas distintas formas de presentar su imagen a través de distintos medios. Uno de estos medios, es dar a conocer la imagen de la empresa a través de artículos publicitarios. Existen varias empresas que ofrecen este servicio y el mercado se ha tornado cada vez más competitivo.

El siguiente trabajo tiene como objetivo terminar con los problemas administrativos y crear un plan para que "La Publicidad" pueda enfrentar los obstáculos que atraviesa a diario. Esta empresa se ha caracterizado desde sus inicios como una empresa fuerte en el mercado publicitario, capaz de competir con cualquier otra pero últimamente ha perdido su camino, esta debe enfocarse en el cliente y en entregar un producto de calidad capaz de satisfacer las necesidades del mercado.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “LA PUBLICIDAD”

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

“La Publicidad” toma este nombre por el dueño de la empresa Ángel Rodrigo Aguas Murillo quien inicio el negocio hace veinticinco años con la finalidad de tener una empresa que genere una mayor rentabilidad en años posteriores. La idea se consolidó junto a su socia Pamela Sánchez quien fue una precursoras de la empresa.

Esta idea sale del afán del dueño por salir adelante y llevar a cabo uno de sus sueños, el cual era tener un negocio propio de publicidad y que a largo plazo pueda crecer y ser parte de un negocio familiar.

Al inicio fue bastante duro, no había un espacio físico para trabajar y las ventas se realizaban puerta a puerta lo que dificultaba tener ingresos. Los productos no tenían variedad pero tenían un distintivo particular el cual era el diseño de cualquier logotipo o forma que el cliente quisiera además de productos exclusivos que no se encontraban con facilidad dentro del país.

Después de unos años y con una mayor cantidad de clientes se propuso establecer un pequeño negocio en un local de arriendo el cual estaba ubicado en la parte Sur de Quito. El negocio iba ganando cada vez más clientes pero lamentablemente las ventas no eran lo suficientemente grandes como para

generar estabilidad. El negocio inició con un capital \$2,000.00 dólares y fue aquí donde se obtuvo una mayor cantidad de clientes.

Lamentablemente, no todo salía como se esperaba las ventas no eran tan altas a pesar de que había una gran cantidad de clientes. El problema principal era que estos clientes solo compraban por unidades y este ingreso no era suficiente.

El dueño preocupado por esta situación decidió tomar una medida más drástica y ofrecer sus productos a instituciones más grandes que pudieran generar una mayor cantidad de ingresos.

Se buscaron varias empresas pero no se tuvo éxito puesto que las empresas manejaban mejores proveedores que tenían precios más bajos y más asequibles para sus clientes. Como la empresa era más que nada una empresa comercial y no manejaba una línea de producción propia sus costos eran elevados en relación a otras empresas por lo que era imposible competir a tal nivel.

El dueño en un inicio de su formación laboral aprendió a realizar un tipo de publicidad especial que era diseñada precisamente para militares. Por lo cual, el negocio tomo un giro inesperado, atacar este mercado era el objetivo ya que este sector no tenía proveedores en calidad y cantidad.

Años más tarde y con el éxito que se obtuvo con el cambio de enfoque en el sector de mercado los ingresos eran bastante altos, fue en ese momento donde los dueños de la empresa decidieron buscar otro sector dentro de la ciudad de Quito para consolidar el negocio.

Se alquiló un local en el sector Norte Quito, en la avenida Mariana de Jesús cerca del Centro Comercial el Jardín. En este momento, el proyecto que empezó como un sueño comenzó a dar frutos llegando a tener una gran rentabilidad, estabilidad, y una holgada cartera de clientes.

Estuvieron algunos años en ese lugar, pero sus dueños se habían planteado otro objetivo tener un local propio. Lo consiguieron en el año 2008, un local dentro del mismo sector con la gran diferencia que ya era de su propiedad.

En la actualidad, aún no ha sido posible para la empresa constituirse como una compañía limitada o sociedad anónima pero se están realizando los trámites pertinentes para constituir a la compañía como tal. Se espera, cumplir con este propósito en el plazo máximo de dos años que se considera un tiempo prudente y suficiente para cumplir con este requisito como empresa.

La ubicación del local hoy en día es exactamente en la Av. Mariana de Jesús y Jorge Juan, en donde se encuentra su bodega, su área de producción y trabajo. La empresa cuenta con seis empleados de los cuales dos han acompañado a los propietarios desde sus inicios.

Dentro de poco abrió una sucursal, lamentablemente esto no funcionó porque nadie sabía cómo administrar de forma correcta y se vieron obligados a cerrar la sucursal que estaba ubicada en el sector Sur de Quito. Se abrió esta sucursal porque algunos de los clientes más importantes están dentro de este sector.

Una buena administración del negocio le puede dar el salto necesario a la empresa para expandirse y crecer a nivel económico que es lo que ha buscado durante los últimos años. Los propietarios están conscientes de que esto es un proceso pero quieren iniciar ya con este proyecto de implementar todo lo que sea necesario para llegar a ser una empresa próspera en el futuro capaz de competir con entidades más grandes.

En la actualidad, el negocio ya tiene 25 años de experiencia y se ha mantenido en el mercado presentando gran competitividad, la idea principal de la empresa es generar mayor rentabilidad y trascender en el tiempo. La empresa no solo ha ido ganando clientes sino también empresas que desean trabajar con ellos por la calidad de los productos que ofrecen.

La empresa de igual manera ha ganado otros clientes, no solamente en la ciudad de Quito sino también en toda la provincia de Pichincha así como en otras ciudades como Guayaquil, Cuenca e Ibarra, que aunque los clientes no son muchos son importantes.

1.2 GIRO DE NEGOCIO

“La Publicidad” como su nombre lo dice es una empresa dedicada a la comercialización y diseño de artículos publicitarios que brinden al cliente un producto de calidad y personalizado según su conveniencia.

Por lo general, las ventas se llevan a cabo al por menor porque la personalización del artículo supone un aumento en el precio del artículo pero si existe ocasiones en la que la empresa tiene pedidos al por mayor lo que genera mayor rentabilidad en el negocio y grandes ingresos.

La empresa busca crear más líneas de producción que puedan satisfacer otras necesidades y expectativas que cliente busca dentro del negocio. Para ello, es necesario comprar maquinaria en el extranjero capaz de cumplir con estos intereses.

Al inicio del negocio, este tenía un enfoque netamente comercial no existía interés por tener un diferenciador en el producto o por generar algún producto mediante una línea de producción. Con la experiencia ganada por parte de los propietarios de la empresa se decidió implementar varias líneas de producción que aunque pequeñas eran de gran rentabilidad así como un diferenciador del producto que es el diseño gráfico implementado en los productos publicitarios.

Por otro lado, el enfoque inicial fue solamente de comercialización de productos publicitarios puerta a puerta para cualquier tipo de negocio o empresa luego este concepto se cambió y se enfocó en cierto nicho de mercado

que luego se fue expandiendo hacia otros mercados por el crecimiento que obtuvo la empresa y ya no era un negocio de puerta a puerta sino en local comercial el cual le da al cliente variedad de productos así como un buen ambiente de trabajo para los empleados que desempeñan sus funciones dentro de la empresa.

1.3 PRODUCTOS QUE OFRECE “LA PUBLICIDAD”

El producto es el conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, un bien, un servicio o cualquier combinación de los tres. (Association, 2006)

Dentro de la línea de productos que maneja “La Publicidad” comenzó con la producción de placas de pecho y de homenaje las cuales eran hechas a mano y se trabajaba únicamente para el Ejército Ecuatoriano.

La empresa hoy en día cuenta con una amplia variedad de productos los cuales son personalizados a gusto y necesidad de sus clientes, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Jarros tallados.
- ✓ Jarros digitales.
- ✓ Botellas talladas.
- ✓ Placas de homenaje.

- ✓ Monedas con leyendas.
- ✓ Escarapelas.
- ✓ Placas de pecho.
- ✓ Agendas.
- ✓ Esferos.
- ✓ Tallados en mármol.
- ✓ Sellos de tinta negra.
- ✓ Sellos a color.
- ✓ Sellos secos.
- ✓ Trofeos.
- ✓ Medallas
- ✓ Cavas de madera
- ✓ Pines
- ✓ Platos con diseño
- ✓ Placas de mármol
- ✓ Figuras militares
- ✓ Llaveros
- ✓ Productos reciclados, entre otros.

De estos productos ya mencionados el producto que incrementó sus ventas considerablemente fueron los sellos de todo tipo, por ese motivo la empresa decidió implementar un láser que es justamente necesario para realizar este tipo de trabajo, la inversión representó \$20,000.00 para la empresa pero su costo beneficio fue mucho más alto por lo que la inversión se recuperó dentro de un año.

A parte del material publicitario la empresa también ofrece el servicio de diseño de imagen publicitaria así como corporativa, tales como: logos, slogans, etc.

La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para elaborar todos sus diferentes productos, entre su maquinaria está:

- Computadoras de última generación: Necesarias para realizar el trabajo de diseño de ciertos productos que lo necesitan. Son indispensables en el negocio.
- Plotter: Cortador de vinil necesario para los jarros tallados y para otros procesos de tallado.
- Cámara de tallado: Lugar donde se lleva acabo el tallado de diferentes materiales.
- Cortadora digital: Es usada para realizar el corte de escarapelas y placas de pecho o de homenaje.
- Impresoras de última generación: necesarias para llevar acabo ciertos productos que necesitan un proceso digital previo.

- Planchas industriales: necesarias para hacer las placas de homenaje.
- Impresora de sublimación: necesaria para hacer jarros digitales y otros tipos de placas de homenaje.

Para la empresa es muy importante contar con un software adecuado para realizar diseño gráfico por lo que sus computadores cuentan con Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Corel Draw y sus respectivas licencias.

1.4 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Para poder entender de mejor manera cuales son las actividades administrativas que maneja la empresa en la actualidad es necesario entender el concepto de administración.

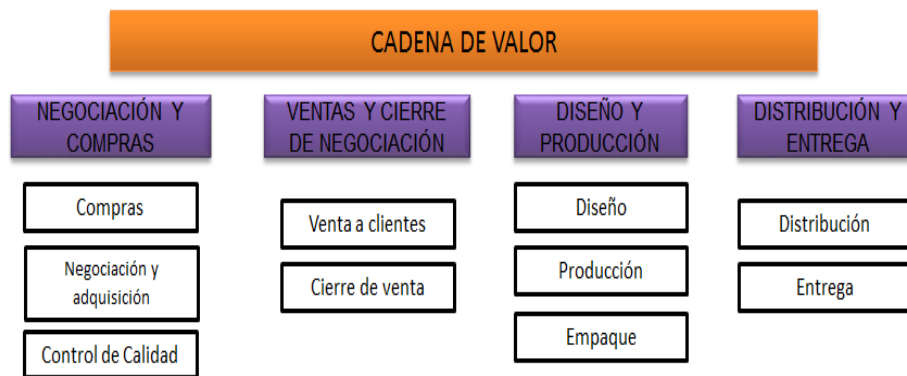
Chiavenato describe a la administración como: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Idalberto, 2004)

Lamentablemente en “La Publicidad” no se ha implementado un sistema administrativo que promueva el desarrollo de la empresa por falta de conocimiento y tiempo.

Las actividades administrativas que se llevan a cabo en la empresa son básicas. Lo que se desea para empresa es implementar actividades que generen valor y la empresa obtenga el crecimiento que busca.

Para realizar nuevas actividades de estas características en la empresa es importante mencionar a la cadena de valor de “La Publicidad” y con ello determinar qué actividades administrativas pueden ser un aporte.

Cuadro 1. Cadena de valor “La Publicidad”.



Estas actividades administrativas giran en torno a las actividades principales del negocio y se van creando de acuerdo a las necesidades que puedan aparecer. Por ejemplo, en el caso de negociación y compras es importante administrar las compras de tal manera en la que se compre lo necesario de materia prima o materiales publicitarios para su respectiva producción o comercialización.

En sí las actividades administrativas que hace la empresa nada más son pago de nómina, abastecimiento de insumos y herramientas básicas para los empleados, verificación de proveedores y estrategias de venta.

En “La Publicidad” por lo tanto, no se lleva la administración de manera más profunda, como planificación estratégica, planeación de objetivos, medición de alcance de objetivos y demás. Lo que se busca a través de la planificación estratégica es generar una solución para la parte administrativa que en los últimos años ha tenido varios problemas.

Los problemas más claros de la organización son: falta de objetivos corporativos, ausencia de estrategias de la organización, falta de evaluación tanto para clientes como proveedores, administración de quejas y sugerencias del cliente, falta de coordinación y entrega de pedidos al cliente.

En cuanto al diseño y producción dentro de este proceso la administración juega un papel fundamental puesto que debería existir un estándar de producción así como procesos bien marcados que eviten los tiempos muertos que pueden surgir durante el proceso.

Dentro del giro de negocio de esta empresa la producción es fundamental por lo cual tener procesos bien marcados por parte de la administración contribuirá con el progreso del negocio.

La entrega de pedidos es un gran problema que maneja “La Publicidad”, la entrega de pedidos la realiza uno de los empleados de la empresa. El problema aquí radica en que las entregas muchas veces llegan muy tarde a los clientes y no se le da un grado de importancia según la entrega. Por otro lado, los canales

de entrega no son los más efectivos, algunas veces el producto llega con una ruptura o daño que se ocasiona en el transcurso del traslado del producto.

Otro problema, no se lleva un registro de mercadería, no se tiene conocimiento preciso y claro de la mercancía que entra y sale de la empresa, dando cabida a otros problemas como son la recepción de mercadería o la entrega del producto a tiempo al cliente.

La falta de constante capacitación a los vendedores también se ve como un tema imperioso que se espera poder cambiar de inmediato para lograr más ventas y que el negocio gane más clientes que tengan fidelidad por la empresa.

1.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Como se pudo apreciar, todas las actividades administrativas que se realizan en la empresa son de poca ayuda para lograr el verdadero objetivo que está buscando la empresa, tan solo son actividades complementarias necesarias para el buen funcionamiento del negocio pero no son actividades que dinamicen el proceso de cambio que espera “La Publicidad”.

La administración de la empresa no le ha dado la debida importancia a este tema y hoy en día se han presentado diversos problemas como los ya planteados que han afectado de manera directa a la empresa.

La idea principal será cambiar esta gestión administrativa que se está llevando de manera inadecuada por la falta de conocimiento y dominio del tema de parte de los encargados.

De las actividades administrativas que se realizan, la selección de proveedores es bastante incompleta, solo se mantiene contacto con el proveedor y no se tiene un archivo documentado de la calificación de los clientes.

Los vendedores no son capacitados constantemente en ventas y su único conocimiento es la experiencia, la repercusión que ocasiona esto es que las ventas no sean tan efectivas y que no exista la oportunidad de ganar más clientes como empresa. Una empresa que no esté constantemente capacitando a sus empleados en sus áreas de trabajo, en lo posterior si existe un error o un mal manejo de material o maquinaria no será responsabilidad del empleado sino de la empresa por no haber capacitado a sus empleados.

La intención de los propietarios es buscar soluciones viables que promuevan el desarrollo de la empresa al corto y largo plazo, por esta razón se busca con esta investigación realizar una propuesta de planificación estratégica, que pretenda solucionar los problemas administrativos que se están presentando en la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Martínez, 2015)

Existen varias definiciones de planificación estratégica, es por ello que será de gran utilidad analizar varios conceptos.

“La planificación estratégica tiene relación asimismo con la previsión del futuro. En definitiva, dirigir no es otra cosa que organizar los recursos de la entidad para lograr objetivos futuros”. (Roche, 1996, pág. 24)

La planificación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso de estudio. (Mintzberg, 1994)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo, para de esta forma estar preparado para sucesos futuros. (KOTLER, 1988)

La planificación estratégica es un paso necesario que se debe implementar en una empresa para generar las directrices y caminos necesarios para llegar a un objetivo. Si la empresa “La Publicidad” quiere llegar lejos tendrá que comenzar por hacer efectivo este sistema e implementarlo lo más pronto posible.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Testa (2006), las principales características que tiene la planificación estratégica están:

- La planificación estratégica es un instrumento al servicio de un grupo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural.
- Todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan.
- El plan debe ser único y contextualizado.
- Debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada.
- Es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo.
- El plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando.
- El plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar.

- El plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior.
- La proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante.

Estas son las características que hacen que un plan estratégico funcione en una organización. Si no se toma en cuenta estas características puede ser que el plan no funcione.

Los beneficios de la planificación estratégica según Testa (2006) serán:

- El establecimiento de prioridades y jerarquización de los objetivos.
- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos.
- Mayor objetividad superando los tópicos comunes y falsos provenientes de una autoestima tanto positiva como negativa.
- Sistematización de los objetivos por áreas: apoyo, competitividad, estructura, etc.
- Colaboración entre las esferas de lo público y de lo privado sobre la base de una serie de proyectos concretos.
- Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro.
- Refuerzo del liderazgo en la institución.
- Uso más efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad para conseguir más recursos, tanto públicos como privados.

Esta planificación le va dar a la organización estos beneficios generales ya mencionados que serán preponderantes para que el negocio siga por el camino que se planteará. (Testa, 2006)

2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué importancia puede tener una planificación estratégica? Con una buena planificación estratégica se puede mejorar la competitividad de las organizaciones, así como siempre estar a la vanguardia al innovarse de manera continua para poder crecer en un mundo globalizado y en constante cambio tecnológico.

Espinosa (2014), manifiesta que el logro de los objetivos de la empresa se ven altamente influenciados por una planificación estratégica, mientras estos sean más claros más sencillo será alcanzarlos. El planear se encuentra siempre presente en nuestras vidas como en el trabajo, paseo familiar y demás. Se puede decir entonces que es una parte integral que nos ayuda a tomar decisiones efectivas.

Muchas veces para las personas, el tomar una decisión es causante de miedo o temor a lo desconocido o al que pasará si se aventuran a algo nuevo, y esto también lo viven en las organizaciones ya sean chicas, medianas o grandes, por eso es importante hacer una planeación estratégica, la cual ayude a predecir cuáles serían los diferentes escenarios de lo que podría ser o suceder, y así poder tomar decisiones al respecto para lo que se quiere en el futuro, aquí

se involucran todas las áreas de la empresa: contabilidad y finanzas, mercadotecnia, compras, producción, etc.

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Vivimos en un mundo tan globalizado que es necesario siempre tener un mejoramiento continuo que nos ayude optimizar y sacarle provecho a todos los recursos que estén a nuestra disponibilidad.

La importancia de la planificación estratégica para una organización tener sus objetivos y metas claras sabiendo cuales caminos serán los más idóneos para llegar a su gran objetivo como empresa. (Espinosa, 2014)

2.4 BENEFICIOS

Hay varios beneficios que ofrece la planificación estratégica, es por ello que las empresas grandes hacen uso de esta herramienta para ser más competitivas dentro y fuera del país.

Entre los beneficios que proporciona la planificación estratégica según Carreto (2008) están:

- Un mayor entendimiento de las amenazas externas: Tener claras las amenazas externas que pueden influir sobre el negocio es de vital importancia porque solo de esta forma la organización puede conocer el panorama al que se enfrenta y elaborar un mejor plan de acción frente a estas.
- Un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores: Prepararse para cualquier movimiento que pueda realizar la competencia también es de gran importancia, sí es posible anticiparse a la competencia y entender sus movimientos será posible pelear por una mayor parte del mercado.
- Incrementar la productividad de los empleados: Ofrecer un buen espacio de trabajo, proveer de las herramientas necesarias, generar incentivos y capacitaciones constantes son siempre necesarias en una empresa para incrementar la productividad.
- Menor resistencia al cambio: Los cambios siempre generan cierto temor e incertidumbre pero un cambio puede ocasionar que la empresa vaya por el camino que estaba buscando.

- Aumentar la capacidad de prevención de los problemas: Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales: Identificar los problemas que puede enfrentar la gerencia será de gran utilidad para poder prevenir los mismos y tomar acción sobre los problemas que se presenten.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas: Con ello las empresas pueden utilizar un menor número de recursos y por ende disminuir el costo de su producción.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común: Lo que fomenta el trabajo en equipo en la empresa y da lugar al cumplimiento de metas en un tiempo reducido.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales: Esto genera una mayor organización de la empresa, cada quien conoce de manera clara su responsabilidades lo que genera mayor productividad en el trabajo.
- Disciplina y formaliza la administración: Fomenta una cultura disciplinaria y de compromiso por parte de los colaboradores de la empresa así como crea formalidad por parte de la administración de la empresa.

2.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Romagnoli manifiesta que, el Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden descubrir las causas principales de los problemas, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Dentro de este diagnóstico se realiza todo un análisis que involucra tanto al ámbito externo como interno de la organización en el cual se evalúan ciertos parámetros que indican la situación actual de la organización. (Romagnoli, 2007)

2.5.1 Análisis interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa identificar sus fortalezas y debilidades, así como establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Arturo, 2011)

2.5.2 Análisis externo

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa, como un aumento en la demanda de hielo producto del Fenómeno del Niño o el incremento del costo de transporte producto de la variación del costo del petróleo. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, estaremos hablando de oportunidades. En el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, haremos referencia a amenazas. (Paredes, 2010)

2.6 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

Según Ventura (2015), en el proceso administrativo luego de cierto tiempo se deben realizar planes de acción que buscan obtener una respuesta positiva a su gestión por parte de los empleados, utilizando para ello técnicas de comunicación, tareas de supervisión y la motivación para lograr una correcta dirección organizacional.

Con la dirección organizativa se busca establecer caminos claros que serán los pilares para crear las directrices y caminos necesarios para llegar a la gran meta que se haya propuesto la organización.

Los elementos que comprenden la dirección organizacional en la administración los podríamos detallar de la siguiente manera:

- Ejecutar los planes de acción considerando la estructura de la organización.
- La motivación
- Conducir los esfuerzos del personal a cargo
- La comunicación
- La supervisión
- Alcanzar las metas organizacionales.

También expresa que, los principios de la dirección organizacional son:

- La dirección debe estar orientada a la concreción de los objetivos generales determinados por la organización.
- El directivo debe brindar apoyo directo a los empleados durante la ejecución de las acciones establecidas en la organización.
- Se deben respetar los canales comunicacionales determinados por la organización para que las órdenes emitidas sean transmitidas

utilizando los distintos niveles de jerarquía evitando de esa manera conflictos internos, vacío en cuento a las responsabilidades, debilitamiento de la autoridad en general, entre otras consideraciones.

- Los problemas que surjan durante la gestión administrativa se deben resolver a medida que se produzcan para evitar que éste se desarrolle y provoque daños no deseados.
- Los conflictos que surjan deben ser manejados con profesionalismos para que no obstaculicen las metas organizacionales y así poder continuar con los planes de acción establecidos. (Ventura, 2015)

2.6.1 **Declaración de la misión**

“La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio del mismo fin”. (Vértice, 2012, pág. 40)

Vértice (2012) expresa que, La misión de organización establece la vocación de la empresa para enfrentar retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

Entonces, la misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos y es aconsejable que esté redactada explícitamente. En el

desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. (Vértice, 2012)

2.6.2 **Declaración de la visión**

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Vértice, 2012)

2.6.3 **Valores corporativos**

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. (Ceballos, 2014)

2.6.4 **Objetivos a largo plazo**

Según Caro (2012), los objetivos a largo plazo también son denominados objetivos de alcance estratégico, es decir estos son los objetivos que la empresa se plantea realizar con la finalidad de seguir ciertas estrategias. Estas estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo se dan a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años y dos años como mínimo y esto se hace de manera consecuyente; Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos táctico.

Los objetivos a largo plazo brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recurso y el diseño de puesto. (Caro, 2012)

2.6.5 **Análisis FODA**

Fred (2003) dice, que el objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y los problemas en el contexto,

(oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría recomendable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la

competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Fred, 2003)

2.6.6 **Formulación de estrategias**

Amaya (2012) dice, el proceso en sí para formular una estrategia por lo general es complejo y requiere una aportación esencial de recursos. Uno de los motivos es que normalmente hay numerosos aspectos y variables a considerar. En muchas otras áreas, no hay acuerdo sobre cuál es el procedimiento adecuado para formular una estrategia de una empresa.

Las estrategias elegidas deben basarse en diferentes análisis y describir en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores los cuales son la consecuencia de la elección de las estrategias, deben proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. (Amaya, 2012)

2.7 HERRAMIENTAS PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1 **Matriz de evaluación de los factores externos**

Según Berzunza (2004), el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. Esto ayudará a la empresa a conocer cuáles son los factores externos más determinantes.

El procedimiento de la construcción de la matriz MEFE es el siguiente:

Hacer una lista de amenazas y oportunidades. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20.

En este ejemplo se visualizan 5 amenazas y oportunidades para organización.

Tabla1. Matriz factores externos (variables)

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza			
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad			
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza			
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza			
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad			
Total				

(Berzunza, 2004)

2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

En el ejemplo, nótese que la derogación, conforman el factor ambiental más importante que afecta esta industria:

Tabla 2. Matriz MEFE (ponderación)

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20		
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10		
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30		
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20		
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20		
Total		1.0		

(Berzunza, 2004)

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

A la organización: en el ejemplo, la firma de 2 oportunidades importantes. El desplazamiento de la población, hacia el oeste y el sistema de información computarizado. Esta empresa afronta una amenaza importante: las crecientes tasas de interés.

Tabla 3. Matriz MEFE (clasificación)

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20	1	
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10	4	
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30	3	
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20	2	
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20	4	
Total		1.0		

(Berzunza, 2004)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

Tabla 4. Matriz MEFE (resultado ponderado)

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20	1	0.20
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10	4	0.40
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30	3	0.90
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20	2	0.40
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20	4	0.80
Total		1.0		2.70

(Berzunza, 2004)

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que

dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite en una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general. (Berzunza, 2004)

2.7.2 **Matriz de evaluación de los factores internos**

Berzunza (2004) también menciona que, la MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso.

Tabla 5. Matriz MEFI (variables)

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad			
2. Alta calidad del producto	Fortaleza			
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza			
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza			
5. Los costos de producción son altos	Debilidad			
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad			
Total				

(Berzunza, 2004)

- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0

Tabla 6. Matriz MEFI (ponderaciones)

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22		
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18		
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10		
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15		
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30		
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05		
Total		1.0		

(Berzunza, 2004)

- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)

- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

Tabla 7. Matriz MEFI (clasificación)

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22	2	
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05	2	
Total		1.0		

(Berzunza, 2004)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

Tabla 8. Matriz MEFI (resultado ponderado)

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22	2	0.44
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	0.72
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	0.30
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	0.45
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	0.30
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05	2	0.10
Total		1.0		2.31

(Berzunza, 2004)

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general. (Berzunza, 2004)

2.7.3 **Matriz de perfil competitivo**

El grupo UMGADMNC (2008) asevera que, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores principales?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el mercado?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria? ¿Fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

El siguiente cuadro, servirá como ejemplo de un análisis de los factores claves del éxito. A este cuadro se le conoce como Matriz de Perfil Competitivo. Se sugiere llenarlo, completando los factores que se consideren necesarios. Esta lista de siete factores deben ser considerados como una guía.

El grupo UMGADMONT (2008) manifiesta que, se debe tomar en cuenta que un competidor es el que está en el mismo segmento de mercado en el que la empresa está, por lo tanto, ofrecerá los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera similar.

Se debe determinar los MEFI de todas las empresas enlistadas, incluyendo a la suya, siguiendo las mismas instrucciones que se dieron para determinar el MEFI del análisis interno.

Luego, identificar a los competidores:

- Muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4).
- Menos fuertes (los que están cerca de la calificación 3).
- Los menos débiles (que están cerca de la calificación 2).
- Los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO
Para 3 competidores

Factores Claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente							
2. Precio							
3. Calidad del producto							
4. Superioridad Tecnológica							
5. Relaciones con distribuidores							
6. Fortaleza financiera							
7. Efectividad publicitaria							
8. ...							
9. ...							
10. ...							
	$\Sigma = 1.00$		IFI-A=		IFI-B=		IFI-C=

Nota: La ponderación es la misma para todas las empresas competidoras en una industria dada y depende del criterio de los analistas subjetivo de grupo de estrategias (UMGADMONC, 2008)

2.7.4 **Matriz FODA**

Según Fred (2013), la matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se debe realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. (Fred, 2003)

2.8 PRESUPUESTO

Según Rondon (2001), el presupuesto “es una representación en términos contables de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según Burbano (2005), El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

2.9 ANÁLISIS FINANCIERO

Según Gitman (2003), el análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

(Gitman, 2003)

3. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA PUBLICIDAD”

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

La encuesta de “La Publicidad” tiene como principal objetivo conocer la satisfacción de los clientes en cuanto a los productos que ofrece la empresa.

Como objetivos secundarios están:

- Conocer si la ubicación actual de la empresa ofrece la facilidad necesaria al cliente para visitar el local.
- Identificar el producto estrella.
- Determinar las principales características de los productos.
- Conocer las posibles necesidades del cliente.
- Identificar uno o varios productos que el cliente busca y la empresa no los ofrece.
- Determinar qué tan interesados están los clientes en la promoción de su empresa con este tipo de publicidad.
- Conocer sí, el negocio tiene el mismo impacto que tenía hace algunos años sobre los clientes.

- Establecer si es necesario en un tiempo abrir una nueva sucursal en el sector del sur de Quito.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

Para determinar si, los productos que ofrece “La Publicidad” cumplen con las expectativas de los clientes y saber qué es lo que ellos esperan de un buen producto publicitario, se realizó la siguiente encuesta:

ENCUESTA DE ACEPTACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS

De antemano agradecemos darnos parte de tu tiempo para llenar esta encuesta. Las preguntas de opción múltiple marcar el recuadro.

DATOS GENERALES

Edad: _____

Sexo: M_____ F_____

Ocupación:

Estudiante

Estudio y trabajo

Trabajo

Otro

I. INFORMACIÓN

1. ¿Alguna vez ha adquirido algún artículo publicitario para promocionar algo o como regalo?

Si No

2. ¿Cuál cree usted que es el factor más importante a la hora de elegir un producto publicitario?

Calidad	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	Durabilidad	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué artículo le parece un buen detalle para regalar?

Jarro digital (foto)	<input type="checkbox"/>	Jarro tallado con logo	<input type="checkbox"/>
Cerveceros con logo	<input type="checkbox"/>	Cava con botella de vino	<input type="checkbox"/>
Figura de madera con botella	<input type="checkbox"/>	Botella de cerveza con logo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree usted que los artículos publicitarios son una buena forma de promocionar una empresa?

Si No

5. Según su criterio. ¿Qué tipo de publicidad es más efectiva?

Flyers	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Artículos publicitarios	<input type="checkbox"/>

- Boca a boca
- Pancartas y vallas
- Redes Sociales

6. ¿Cuál producto cree usted que tiene un mayor impacto sobre la gente en publicidad?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Esferos | <input type="checkbox"/> | Botones | <input type="checkbox"/> |
| Llaveros | <input type="checkbox"/> | Pulseras | <input type="checkbox"/> |
| Monedas de homenaje | <input type="checkbox"/> | Agendas | <input type="checkbox"/> |
| Jarros digitales | <input type="checkbox"/> | Jarros tallados | <input type="checkbox"/> |
| Placa de homenaje (vidrio) | <input type="checkbox"/> | Placa de homenaje (metal) | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Cómo calificaría la calidad de productos que ofrece la empresa “La Publicidad”? (Siendo uno poco satisfactorio y nueve muy satisfactorio).

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco satisfactorio Muy satisfactorio

8. ¿Considera usted que la localización actual de la empresa es la adecuada? (Siendo uno poco satisfactorio y nueve muy satisfactorio).

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco satisfactorio Muy satisfactorio

9. ¿Por qué razón volvería a comprar en “La Publicidad”? (Escoja dos opciones).

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Producto de calidad | <input type="checkbox"/> | Buena atención | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad de parqueo | <input type="checkbox"/> | Entrega rápida | <input type="checkbox"/> |
| Entrega en otros lugares del país | <input type="checkbox"/> | Innovación | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué producto adicional le gustaría que tenga la empresa?

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para determinar la muestra dentro de la población a estudiar, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

- k= nivel de confianza 90%
- p= Porción de individuos que poseen esa característica 0.5.
- q= Porción de individuos que poseen esa característica 1-p.
- N= Tamaño de la población. 958,964 personas.
- e= Error muestral deseado. 5%

El número de población se determinó, por:

- Número de personas en la ciudad de Quito 2` 239,191.
- El porcentaje de personas en la ciudad de Quito, comprendidas entre los 18 hasta 65 años, hombres y mujeres, 53,6%. Esto da 1`200,206 de personas.

- Porcentaje de personas que residen en la ciudad de Quito, comprendidas entre los 18 y 65 años, que son económicamente activas 79,9%. El cual da un total de: 958,964 de personas.

Al reemplazar los valores correspondientes en la fórmula, queda de la siguiente manera:

$$N = \frac{[(1.95)^2] \times 0.5 \times 0.5 \times 958,964}{\{[(5\%)^2] \times (958,964 - 1) + [(1.95)^2] \times 0.5 \times 0.5\}}$$

Resolviendo la fórmula da como resultado se obtiene que la muestra es: 272 personas.

Con dicha cantidad se procedió a realizar la encuesta de campo y se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

Después de realizar la encuesta de campo arrojó los siguientes resultados de las preguntas cerradas:

Pregunta 1:

Tabla 10. Rango de edad

Número de encuestados según rango de edad	Edad
85	18-25
75	26-33
45	34-41
30	42-49
27	50-57
4	58-65

Pregunta 2:

Tabla 11. Género

Opciones	Porcentaje	Respuesta
Masculino	48,3%	132
Femenino	51,7%	140
Total	100%	272

Pregunta 3:

Tabla 12. Ocupación

Opciones	Porcentaje	Respuesta
Estudiante	12,9%	34
Trabajo	70,5%	186
Estudio y trabajo	16,6%	44
Otro (Especifique)	-	7
Total	100,0%	272

Pregunta 4:

Tabla 13. Importancia producto publicitario

Opciones	Porcentaje	Respuesta
SI	85,6%	232
NO	14,4%	40
Total	100%	272

Pregunta 5:

Tabla 14. Factor más importante producto publicitario

Opciones	Porcentaje	Respuesta
CALIDAD	33,8%	92
INNOVACIÓN	29,8%	81
SERVICIO	10,7%	29
PRECIO	14,0%	38
TIEMPO DE ENTREGA	9,9%	27
DURABILIDAD	1,8%	5
TOTAL	100%	272

Pregunta 6:

Tabla 15. Buen detalle de regalo publicitario

Opciones	Porcentaje	Respuesta
JARRO DIGITAL	14,8%	40
CERVECERO CON LOGO	19,2%	52
FIGURA DE MADERA CON BOTELLA	8,9%	25
JARRO TALLADO CON LOGO	22,9%	62
CAVA CON BOTELLA DE VINO	24,7%	67
BOTELLA DE CERVEZA CON LOGO	9,6%	26
Total	100%	272

Pregunta 7:

Tabla 16. Promoción con artículos publicitarios

Opciones	Porcentaje	Respuesta
SI	97,8%	264
NO	2,2%	8
Total	100%	272

Pregunta 8:

Tabla 17. Promoción con artículos publicitarios

Opciones	Porcentaje	Respuesta
FLYERS	7,8%	21
TELEVISIÓN	3,7%	10
RADIO	11,1%	30
ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	14,8%	40
BOCA A BOCA	14,1%	39
PANCARTAS Y VALLAS	10,0%	28
REDES SOCIALES	38,5%	104
Total	100%	272

Pregunta 9:

Tabla 18. Publicidad efectiva

Opciones	Porcentaje	Respuesta
ESFEROS	11,4%	32
LLAVEROS	18,5%	50
MONEDAS DE HOMENAJE	7,7%	21
JARROS DIGITALES	21,4%	58
PLACAS DE HOMENAJE (VIDRIO)	3,0%	8
BOTONES	3,3%	9
PULSERAS	3,0%	8
AGENDAS	12,5%	34
JARROS TALLADOS	17,7%	48
PLACA DE HOMENAJE (METAL)	1,5%	4
Total	100%	272

Pregunta 10:

Tabla 19. Producto publicitario de mayor impacto

Opciones	Porcentaje	Respuesta
1	0,0%	0
2	0,0%	0
3	0,0%	0
4	0,4%	1
5	0,7%	2
6	3,0%	8
7	14,4%	39
8	56,1%	152
9	25,5%	70
Total	100%	272

Pregunta 11:

Tabla 20. Localización actual de la empresa

Opciones	Porcentaje	Respuesta
1	0,0%	0
2	0,0%	0
3	0,4%	1
4	1,5%	4
5	4,8%	13
6	15,9%	44
7	42,2%	114
8	27,0%	74
9	8,1%	22
Total	100%	272

Pregunta 12:

Tabla 20. Razones para volver a comprar en “La Publicidad”

Opciones	Porcentaje	Respuesta
PRODUCTO DE CALIDAD	85,2%	231
DISPONIBILIDAD DE PARQUEO	16,2%	44
ENTREGA EN OTROS LUGARES DEL PAÍS	4,8%	14
BUENA ATENCIÓN	57,6%	156
ENTREGA RÁPIDA	22,9%	62
INNOVACIÓN	11,8%	32
Total	100%	272

Pregunta 13:

Tabla 21. Producto adicional para la empresa

Respuesta	Total
Camisetas	9
Mochilas	3
USB	2
Bolsos	1
Productos de imprenta	2
Gorras	1
Total	18

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

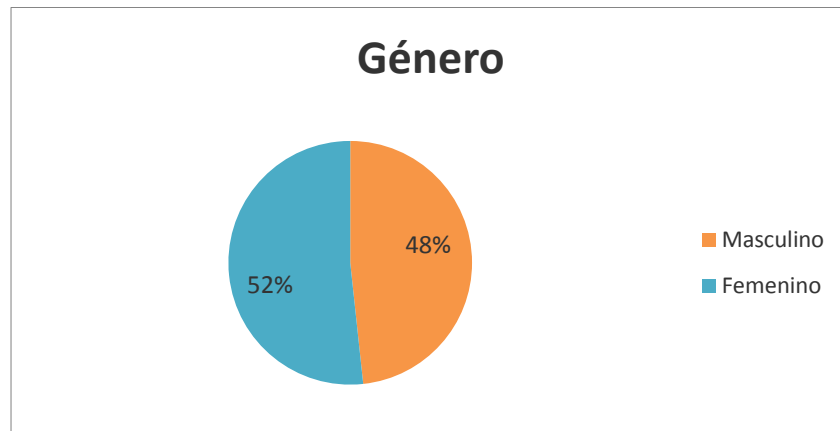


Figura 1. Género

Como se puede observar dentro del primer gráfico, existe equidad en cuanto al género de los encuestados. Si bien es cierto, este gráfico no aporta gran información nos permite conocer a quién fue dirigida la encuesta.

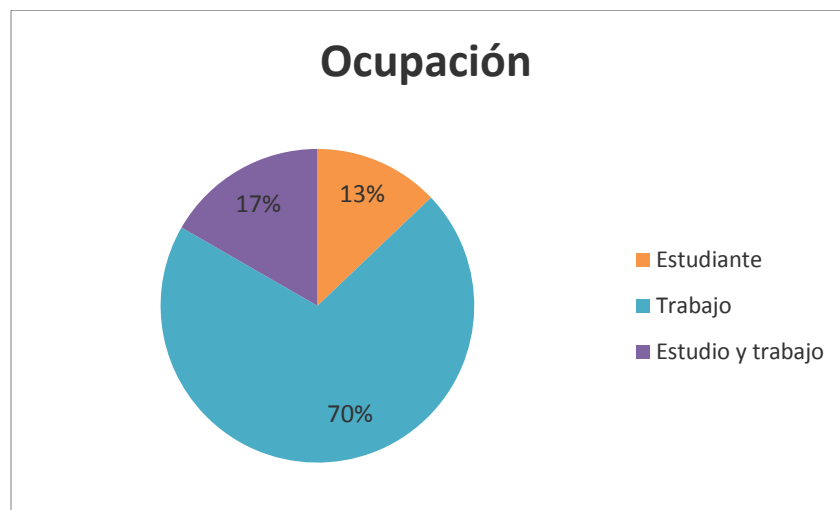


Figura 2. Ocupación

La siguiente pregunta se realizó con el fin de conocer si la población a la cual era dirigida la encuesta es económicamente activa. Como se puede apreciar el 87% por ciento de la muestra encuestada tiene un ingreso económico propio.

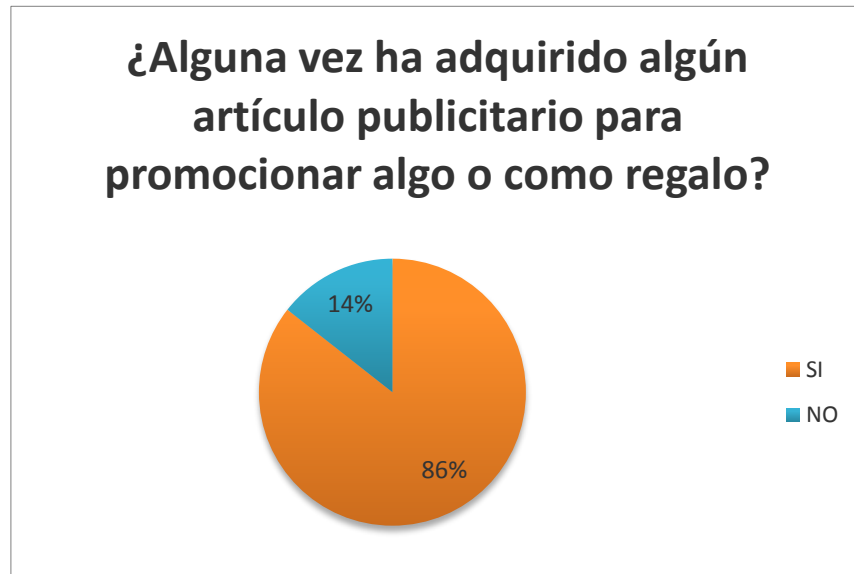


Figura 3. Importancia producto publicitario

El 86% de las personas encuestadas han obsequiado un artículo publicitario, lo cual manifiesta cuan interesados pueden estar las personas a adquirir un producto de estas características.



Figura 4. Factor más importante producto publicitario

El gráfico muestra que las personas buscan dentro de este tipo de productos calidad e innovación en mayor porcentaje mientras que los otros factores son de menor importancia.

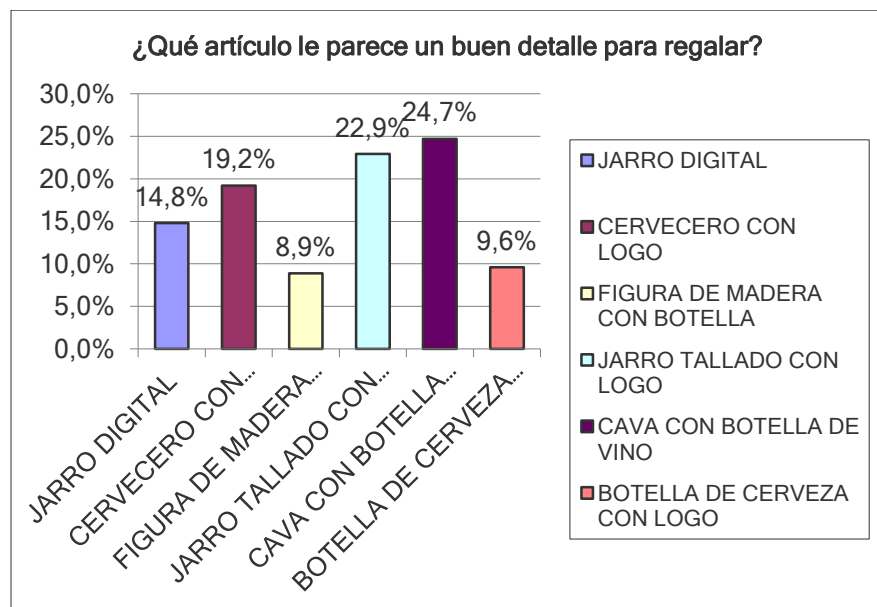


Figura 5. Buen detalle de regalo publicitario

En las encuestas realizadas se puede observar que existen dos productos de preferencia de los clientes, la cava de botella de vino y el jarro tallado con logo, lo que les convierte a estos artículos en los productos estrellas de “La Publicidad”.

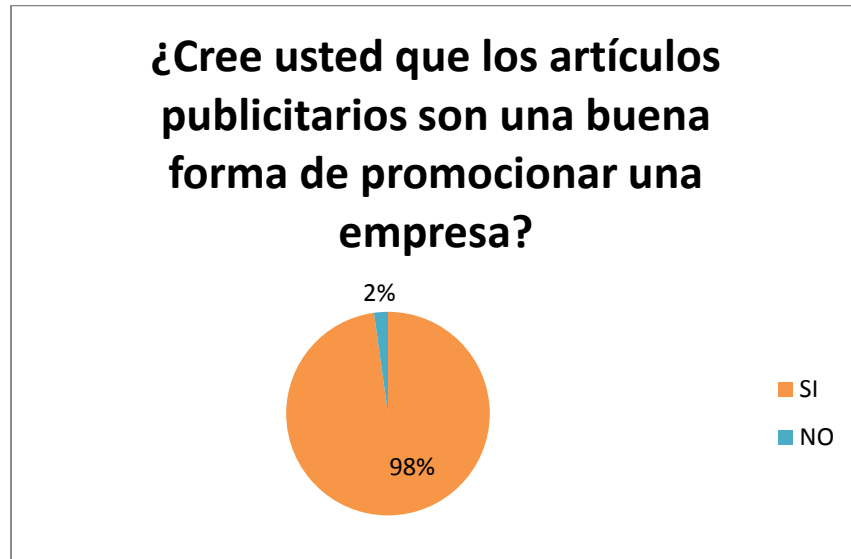


Figura 6. Promoción con artículos publicitarios

La gran mayoría de los encuestados cree que los productos publicitarios son una buena forma de promoción para una empresa, lo cual avala la aceptación de este tipo de productos en el mercado.

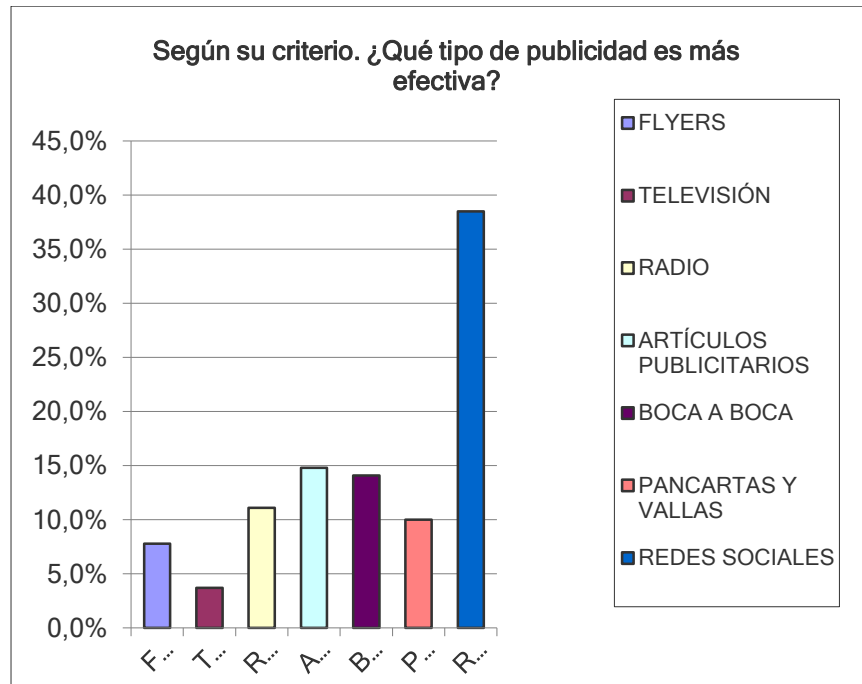


Figura 7. Publicidad efectiva

La mejor forma de promocionar estos productos, para los encuestados fue con gran diferencia las redes sociales. Claramente este concepto se basa en la actualidad donde las redes sociales tienen gran impacto sobre las personas.

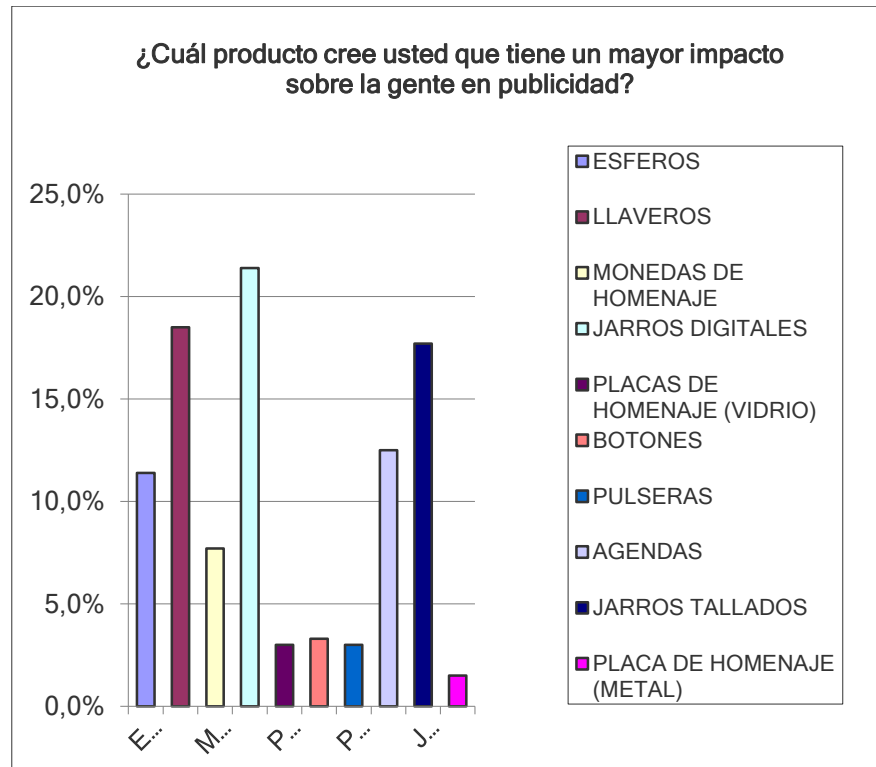


Figura 8. Producto publicitario de mayor impacto

Por otro lado, el producto publicitario que los encuestados creen que tiene mayor impacto en el mercado son los jarros digitales y los llaveros, por ello, la empresa debería ponerle más atención a estos artículos para explotarlos de una manera adecuada.

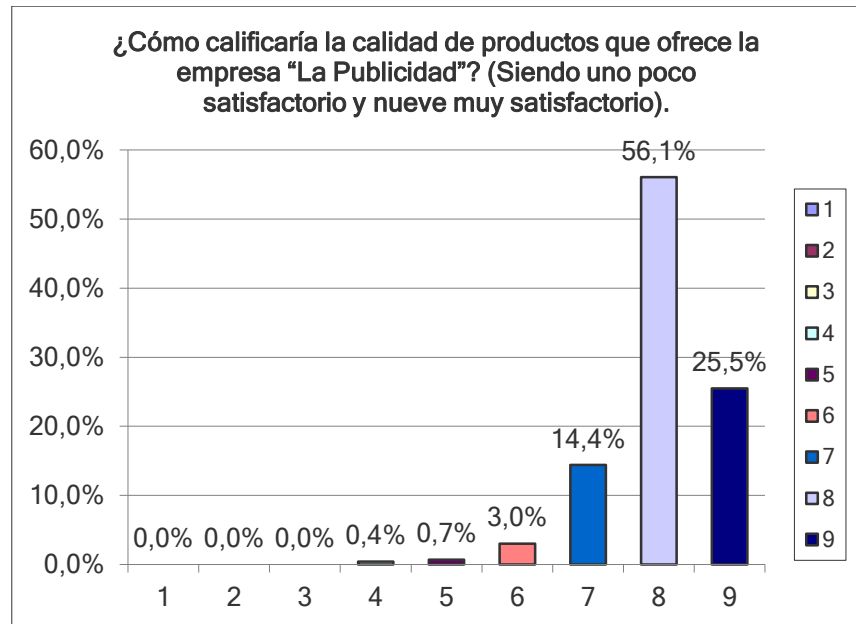


Figura 9. Producto publicitario de mayor impacto

Entre los encuestados, las personas piensan que “La Publicidad” ofrece productos de gran calidad, con una calificación alta y con un promedio de 8 sobre 9.

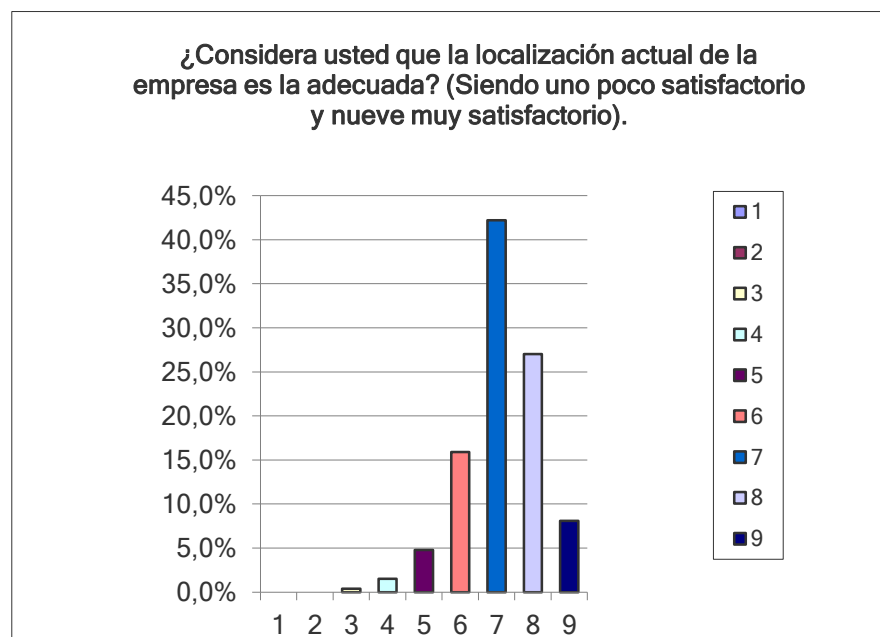


Figura 10. Localización actual de la empresa

En este caso, la ubicación de la empresa no tuvo una gran aceptación como se creía. La calificación tuvo un promedio de 7, lo cual no fue del todo satisfactoria. Se debería evaluar la posibilidad de buscar una nueva localización.

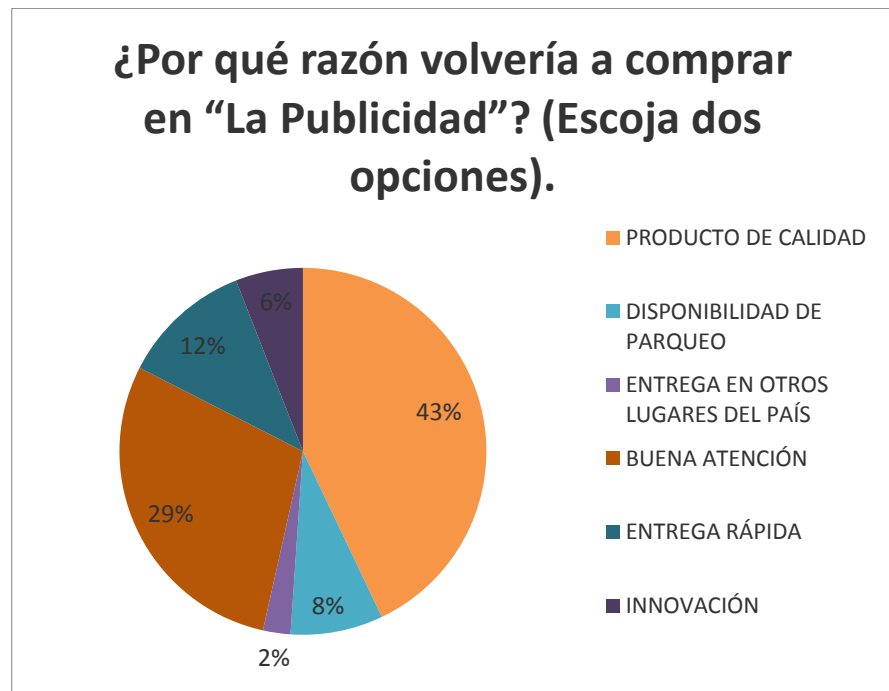


Figura 11. Razones para volver a comprar en “La Publicidad”

Como se puede observar, las mayores fortalezas que aprecian los clientes de “La Publicidad” son sus productos de calidad y la buena atención que se proporciona, sin embargo, la innovación de los productos es algo a tener en cuenta ya que los clientes muestran interés en este tipo de productos con valor agregado. En el caso de la empresa, es un claro punto a mejorar.

3.2 VALORES CORPORATIVOS

3.2.1 **Misión**

Somos una empresa que diseña, desarrolla y crea soluciones integrales a través de artículos publicitarios y de marketing, adecuándonos a las necesidades del cliente y de ésta manera con profesionalismo, seriedad y precisión lograr el éxito en cada trabajo que desarrollamos.

3.2.2 **Visión**

Ser para el 2020 una empresa competitiva, en innovación de artículos publicitarios en la ciudad de Quito, cumpliendo con los más altos parámetros de calidad.

3.2.3 **Código de Ética de la empresa**

En “La Publicidad” consideramos el compromiso como un valor distintivo dentro de la empresa. Con el afán de cumplir con nuestros principios y valores propuestos dentro de este código de ética, será fundamental desarrollar personas con una elevada calidad ética y humana.

El cumplimiento del reglamento del código de ética será uno de los principios que cada uno de los empleados pertenecientes a esta

compañía tendrá, generando así la confianza total de los grupos de interés de la empresa.

Con la competencia:

- Siempre mantener una alta competitividad la cual se base en principios como el respeto y la buena fe. De igual forma brindar productos bajo los más altos estándares de calidad y servicio a un precio razonable.

Con el gobierno:

- Realizar un trabajo honesto y dentro de las leyes que establece el gobierno ecuatoriano.

Con la sociedad:

- Crear plazas de trabajo que promuevan el crecimiento económico del país. Siempre cuidando del medio ambiente y ayudando a las comunidades que lo puedan requerir.

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Como una organización seria que pretende brindar el mejor servicio y los mejores productos dentro del mercado, es necesario establecer ciertas políticas, las cuales reflejarán a “La Publicidad” como una empresa que puede competir con las mejores del mercado.

La mejora continua y la innovación permanente dentro de la empresa permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados, de manera eficaz y eficiente.

Con nuestros consumidores y clientes:

- Ofrecer productos y servicios de calidad los cuales estén a la altura de nuestros clientes y del mercado.
- Garantizar la disponibilidad del producto así como el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Con nuestros colaboradores:

- Ofrecer el respeto que todos los que hacen parte de “La Publicidad” se merecen brindando un ambiente
- Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilitar un ambiente seguro para su bienestar y desarrollo.

Con nuestros proveedores:

- Establecer relaciones profesionales de honestidad y sobre todo cordialidad, buscando el crecimiento mutuo el cual cree relaciones de larga duración.

3.3.1 **Estructura orgánica de la empresa.**

La estructura orgánica de la empresa será enfocada principalmente al cliente, ofreciendo así productos de primera calidad los cuales cumplan con sus expectativas y vayan acorde con el mercado.

Cualquier modificación realizada en la estructura organizacional se debe sujetar a un análisis previo y este será aprobado por la Gerencia de la compañía.

Se designarán unidades internas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y estos se encarguen de retroalimentar la información.

Al final del año, en el mes de diciembre se presentará un informe en el cual se presentarán todos los cambios realizados dentro del año en la estructura organizacional de la empresa.

3.3.2 De la organización.

La organización ofrecerá todas las herramientas necesarias para el trabajo de sus colaboradores. Estos recursos se designarán de acuerdo a la función que se desempeñe.

La asignación de recursos se realizará por parte de la gerencia de la compañía, la cual se asegurará de la calidad de las herramientas e insumos necesarios para la producción del producto.

La organización contará con un manual en el cual se detallan los delegados y esto permita a la administración enfocarse en la ejecución del plan estratégico aquí propuesto.

De igual manera se designará un responsable el cual coordine la orientación de las actividades para que exista una interacción entre los colaboradores de la compañía.

3.3.3 De los procesos

Todas las unidades y áreas operativas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, de esta manera se puede generar un control sobre los procesos de cada área.

Todos los procesos serán debidamente documentados y archivados, tanto física como digitalmente para mantener un orden y evidencia de cómo se están llevando a cabo los mismos.

3.3.4 De los planes y programas

Cada año se presentará un plan operativo por área. En función de este Plan Estratégico, junto al presupuesto para el año siguiente, para posteriormente realizar informes semestrales que determinen el avance de las respectivas actividades.

Los planes y presupuestos se deberán hacer de acuerdo al Plan Estratégico de la compañía para que de esta forma se sigan directrices ya establecidas en este documento.

Los planes y proyectos futuros de la empresa así como nuevos productos y servicios se verán atados a una planeación que demuestre y garantice la continuidad y culminación del mismo.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 **Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo que espera alcanzar “La Publicidad” a lo largo del tiempo serán:

- Abrir una sucursal en el sector sur de la ciudad de Quito para el 2019
- Contar con una certificación ISO que asegure la calidad de los productos que comercializamos para el año 2019
- Abarcar al menos el 25% del mercado publicitario en la provincia de Pichincha y el 5% del mercado Ecuatoriano para el 2020.
- Incrementar las ventas en un 25% para el año 2020.

3.4.2 **Objetivos a Corto y Mediano Plazo**

Ventas

- Dinamizar el sistema y políticas de ventas planteadas por la empresa para lograr un incremento de ventas al menos en 5% anual.
- Generar soluciones rentables que promuevan las ventas de la empresa durante el año.
- Contratar un vendedor que desempeñe sus funciones en sector sur de Quito, en un plazo máximo de dos años.
- Buscar clientes corporativos para ofertar los productos publicitarios.

Finanzas

- Realizar anualmente un presupuesto que vaya acorde a la realidad y posibilidad de la empresa.
- Disminuir costos innecesarios de la empresa en al menos un 8%.

- Establecer políticas financieras que promuevan el control de ingresos y egresos.
- Manejar e invertir correctamente los valores financieros para garantizar el crecimiento de la empresa.

Diseño

- Generar diseños acorde a las necesidades y exigencias del cliente.
- Capacitar anualmente a los colaboradores en el área para estar a la vanguardia de los más altos estándares de calidad en diseño gráfico y publicitario.
- Evaluar el trabajo de los colaboradores en el área y medir su nivel de eficiencia de acuerdo a los diseños generados en el mes.
- Optimizar el tiempo en la presentación de trabajos para el Áreas de producción.

Producción

- Disminuir al 5% los desperdicios que se puedan generar durante el proceso productivo.
- Evaluar el desempeño de los empleados mediante indicadores que sean acorde al departamento de producción.
- Aumentar la producción diaria en un 10%.
- Capacitar al personal en el manejo de la maquinaria.

Compras

- Realizar anualmente una evaluación de proveedores.
- Seleccionar los mejores proveedores para disminuir los costos de la mercadería.
- Determinar políticas para importaciones de productos publicitarios.
- Realizar un estudio de mercado para conocer los nuevos productos existentes en el mercado publicitario.

3.4.3 FODA

El negocio nunca realizó un análisis FODA, por lo que es esencial para la empresa implementar uno que permita entender en qué situación se encuentra la empresa de manera clara.

Tabla 22. FODA “La Publicidad”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Productos de calidad.	1. Necesidades de las diferentes empresas por promocionar su marca.
2. Constante innovación.	2. El sector donde está ubicada la empresa es bastante comercial.
3. Tecnología de punta.	3. Mayor número de empresas buscan la publicidad para darse a conocer.
4. Puntualidad y cumplimiento en la entrega de trabajos.	4. Innovación de productos publicitarios en el mundo.
5. Personal capacitado.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de una estructura organizacional.	1. Variedad de empresas dedicadas al mismo giro de negocio.
2. Falta de un mapa de procesos.	2. Constante cambio en la tecnología.
3. No hay una página web de la empresa.	3. La publicidad dentro de las redes sociales.
4. No existe una planificación estratégica.	4. Salvaguardias e impuestos.
5. Falta de calificación a los proveedores	5. Productos sustitutos.

Las estrategias FODA serán una herramienta útil para “La Publicidad” la cual le permitirá conocer de una mejor manera la relación entre oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas y de esta forma conocer qué medidas de acción se pueden tomar para mejorar la situación actual de la empresa.

Tabla 23. Matriz FODA “La Publicidad”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentará la demanda del mercado debido a la calidad del producto. 2. La demanda de las empresas por exhibir su imagen con productos innovadores. 3. El sector comercial donde se desempeña la empresa y su puntualidad en la entrega de trabajos, hacen de ella una de las primeras opciones para los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una página web y así ampliar el mercado publicitario. 2. Realizar un mapa de procesos que promueva la mejora continua y así aumente la rentabilidad del negocio. 3. Enfocarse en un tipo de mercado y aprovechar sus necesidades de publicidad y promoción.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con los productos de calidad buscan diferenciarse y obtener una ventaja competitiva. 2. Al buscar constante innovación se mejora el servicio y la tecnología. 3. Aunque la tecnología sea costosa se buscarán los mejores costos para un servicio de calidad. 4. Se puede buscar dentro del mercado ecuatoriano proveedores que ofrezcan productos similares y de alta calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una estructura organizacional definida para denotar una mayor seriedad. 2. El no tener página web dificulta a la empresa dar a conocer los productos que ofrecemos a personas que no tienen tiempo para visitarnos. 3. El costo de la tecnología provoca que la empresa no pueda acceder, ni ofrecer otro tipo de productos.

3.4.4 Planificación Estratégica

Tabla 24. Planificación estratégica objetivos generales.

Líder de proyecto: Ángel Aguas		Ámbito: General		Estrategias: 4	
Apoio del proyecto: Santiago Acuña, Pamela Sánchez, Ariel Aguas, Andrés Sánchez				Avance de strategi: 0%	

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Abrir una sucursal en el sector sur de la ciudad de Quito para el 2019	1	Identificar el lugar comercial exacto dentro del sector sur.	Ángel Aguas	ene-18	feb-18	X					X					0%	Recurso propio	Mediante estudio de mercado		
		2	Determinar los costos necesarios para la apertura de la sucursal.	Ángel Aguas, Pamela Sánchez, Santiago Acuña	feb-18	mar-18	X					X						0%	Recurso propio		
		3	Escoger los productos que se van a comercializar dentro de la zona.	Santiago Acuña, Ángel Aguas, Ariel Aguas	mar-18	abr-18	X					X							0%	Recurso propio	
		4	Realizar una relación de costo-beneficio de la sucursal.	Santiago Acuña, Ángel Aguas, Andrés Sánchez	abr-18	jun-18	X					X							0%	Recurso propio	
2	Contar con una certificación ISO que asegure la calidad de los productos que comercializamos para el año 2019.	1	Determinar los requisitos necesarios para cumplir con la norma ISO.	Pamela Sánchez	ene-16	feb-16	X					X						0%	Recurso propio		
		2	Presupuestar los costos necesarios para implementar la norma.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	feb-16	mar-16	X					X							0%	Recurso propio	
		3	Designar un auditor externo que evalúe el estado actual de la empresa.	Ángel Aguas	mar-16	mar-17	X					X							0%	Recurso propio	
		4	Implementar certificación ISO en la empresa.	Santiago Acuña, Ángel Aguas, Andrés Sánchez	mar-17	dic-19	X					X							0%	Recurso propio	
3	Abarcar al menos el 25% del mercado publicitario en la provincia de Pichincha y el 5% del mercado Ecuatoriano para el 2020.	1	Evaluar y contratar una flota de entrega de productos dentro del país.	Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio		
		2	Promocionar a través de diferentes tipos de publicidad a la empresa.	Santiago Acuña	ene-16	ene-18	X					X							0%	Recurso propio	
		3	Presupuestar la inversión necesarios para cumplir con el objetivo.	Pamela Sánchez	ene-16	ene-18	X					X							0%	Recurso propio	
		4	Aumentar la variedad de productos que ofrece la empresa.	Ariel Aguas, Pamela Sánchez	ene-16	dic-19	X					X							0%	Recurso propio	
4	Incrementar las ventas en un 25% para el año 2020.	1	Realizar y ejecutar estrategias de venta para abarcar mayor parte del mercad	Santiago Acuña, Ángel Aguas	ene-16	ene-20	X					X						0%	Recurso propio		
		2	Contratar un vendedor por año para incrementar las ventas.	Pamela Sánchez	ene-16	ene-20	X					X							0%	Recurso propio	
		3	Hacer un estudio de mercado que permita satisfacer necesidades publicitari	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	ene-16	ene-17	X					X							0%	Recurso propio	
		4	Realizar capacitaciones periódicas que permitan tener vendedores preparad	Ángel Aguas	ene-16	ene-20	X					X							0%	Recurso propio	Capacitaciones externas también

Tabla 25. Planificación estratégica objetivos del departamento de ventas.

Líder de proyecto:	Ángel Aguas	Ámbito:	Gerente Ventas	Estrategias:	4
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Pamela Sánchez, Ariel Aguas, Alex Calvopiña			Avance de estrategia:	0%

No.	Objetivos	N o.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					%Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Dinamizar el sistema y políticas de ventas planteadas por la empresa para lograr un incremento de ventas al menos en	1	Evaluar las políticas de ventas actuales y proponer nuevas.	Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X											0%	Recurso pr		
		2	Determinar nuevos canales de venta y distribución.	Ángel Aguas, Pamela Sánchez, Santiago A	ene-16	jun-16	X												0%	Recurso pr	
		3	Identificar nuevos potenciales clientes en el mercado.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	feb-16	ene-17	X												0%	Recurso pr	
		4	Mantener clientes actuales y promover sus compras con incentivos.	Santiago Acuña, Pamela Sánchez	ene-16	ene-18	X												0%	Recurso pr	

No.	Objetivos	N o.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					%Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
2	Generar soluciones rentables que promuevan las ventas de la empresa durante el año.	1	Realizar un página web que genere facilidad para los compradores.	Alex Calvopiña	ene-16	feb-16	X												0%	Recurso pr		
		2	Establecer promociones de ciertos productos durante fechas especiales.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	feb-16	mar-16	X													0%	Recurso pr	
		3	Promocionar la mercadería a través de redes sociales.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	ene-16	ene-18	X													0%	Recurso pr	
		4	Ofrecer descuentos en mercadería seleccionada.	Pamela Sánchez, Ariel Aguas	ene-16	ene-17	X													0%	Recurso pr	

No.	Objetivos	N o.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					%Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
3	Contratar un vendedor que desempeñe sus funciones en sector sur de Quito, en un plazo máximo de dos años.	1	Determinar que tan rentable es el mercado en ese sector.	Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X												0%	Recurso pr		
		2	Evaluar la acogida de los productos publicitarios.	Santiago Acuña	ene-16	dic-16	X													0%	Recurso pr	
		3	Identificar puntos clave dentro del sector sur.	Ángel Aguas, Ariel Aguas	ene-16	dic-16	X													0%	Recurso pr	
		4	Determinar si existió un aumento en las ventas propuestas.	Pamela Sánchez	ene-16	ene-18	X													0%	Recurso pr	

No.	Objetivos	N o.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					%Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
4	Buscar clientes corporativos para ofertar los productos publicitarios.	1	Manejar un catálogo de productos que permita ofertar a clientes corporativos.	Santiago Acuña, Pamela Sánchez	ene-16	ene-17	X												0%	Recurso pr		
		2	Determinar precios especiales para clientes de estas características.	Pamela Sánchez	ene-16	may-16	X													0%	Recurso pr	
		3	Aumentar la variedad de productos a ofertar para generar una mayor demanda.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	ene-16	ago-16	X													0%	Recurso pr	
		4	A través de la página web establecer una pestaña de compra corporativa.	Ariel Aguas, Alex Calvopiña	ene-16	ene-20	X													0%	Recurso pr	

Tabla 26. Planificación estratégica objetivos del departamento financiero.

Líder de proyecto:	Pamela Sánchez	Ámbito:	Gerente Financiero	Estrategias:	4
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Andrés Sánchez, Ariel Aguas, Mercy Grunauer, Contador externo			Avance de estrategia:	0%

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Realizar anualmente un presupuesto que vaya acorde a la realidad y posibilidad de la empresa.	1	Realizar un estudio histórico de los datos más importantes a tomar en cuenta.	Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Manejar cifras que vayan a ser utilizadas dentro del estudio.	Ángel Aguas, Pamela Sánchez, Santiago Acuña	ene-16	jun-16	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Revisar que los cálculos del presupuesto vayan acorde con la realidad de la empresa.	Contador externo	ene-16	ene-18	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Definir que aspectos se tomarán en cuenta dentro del presupuesto.	Pamela Sánchez	mar-16	ago-16	X					X						0%	Recurso propio	
2	Disminuir costos innecesarios de la empresa en al menos un 8%.	1	Evaluar costos y gastos considerables para la empresa.	Mercy Grunauer	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Determinar cuales son los factores que elevan el costo del producto.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	feb-16	mar-16	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Identificar costos administrativos innecesarios.	Ariel Aguas	abr-16	dic-16	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Verificar los costos más elevados y evaluar su utilidad.	Pamela Sánchez			X					X						0%	Recurso propio	
3	Establecer políticas financieras que promuevan el control de ingresos y egresos.	1	Realizar políticas financieras que establezcan un buen manejo del dinero.	Pamela Sánchez	sep-16	ene-17	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Establecer controles de egresos vs los ingresos de la compañía.	Santiago Acuña	ene-16	dic-16	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Manejar políticas de cobros.	Mercy Grunauer	sep-16	dic-16	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Verificar los gastos que se están llevando a cabo.	Andrés Sánchez	ene-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio	
4	Manejar e invertir correctamente los valores financieros para garantizar el crecimiento de la empresa.	1	Realizar una evaluación de toda la inversión que se realice en la compañía.	Santiago Acuña, Pamela Sánchez	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Manejar políticas antes de realizar una inversión.	Pamela Sánchez	ene-17	ago-17	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Determinar costo vs beneficio de la inversión propuesta.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	sep-17	dic-17	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Establecer propuestas de inversión anuales.	Ariel Aguas, Ángel Aguas	sep-17	ene-18	X					X						0%	Recurso propio	

Tabla 27. Planificación estratégica objetivos del departamento de diseño.

Líder de proyecto:	Ángel Aguas	Ámbito:	Jefe de Diseño	Estrategias:	4
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Andrés Sanchez, Ariel Aguas, Alex Calvopiña, Diseñador Ext.			Avance de strategi	0%

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte				% Avance Actividad				% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%				75%	100%
1	Generar diseños acorde a las necesidades y exigencias del cliente.	1	Establecer un programa de recepción de pedidos vía página web del cliente.	Alex Calvopiña	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso propio	
		2	Detallar en una orden de pedido el diseño exacto y características del producto.	Ángel Aguas, Pamela Sánchez, Santiago Acuña	ene-16	jun-16	X					X						0%	Recurso propio
		3	Crear una retroalimentación del pedido del cliente y el diseño establecido.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	feb-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio
		4	Generar una aprobación del cliente.	Santiago Acuña, Pamela Sánchez	ene-16	ene-18	X					X						0%	Recurso propio
2	Capacitar anualmente a los colaboradores en el área para estar a la vanguardia de los más altos estándares de calidad en diseño gráfico y	1	Realizar capacitaciones anuales.	Diseñador externo	ene-16	ene-18	X					X					0%	Recurso propio	
		2	Establecer pruebas anuales para llevar un control de conocimiento.	Ángel Aguas	ene-16	ene-20	X					X					0%	Recurso propio	
		3	Llevar a cabo en cierto tiempo capacitaciones internacionales.	Diseñador externo	ene-17	ene-19	X					X					0%	Recurso propio	
		4	Participar en seminarios.	Diseñador externo	ene-16	ene-19	X					X					0%	Recurso propio	
3	Evaluar el trabajo de los colaboradores en el área y medir su nivel de eficiencia de acuerdo a los diseños generados en el mes.	1	Realizar evaluaciones trimestrales en base a los diseños presentados al cliente.	Ángel Aguas	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso propio	
		2	Controlar la calidad de diseño y arte de los productos.	Ariel Aguas	ene-16	ene-18	X					X					0%	Recurso propio	
		3	Retroalimentar la satisfacción del cliente según el diseño.	Ariel Aguas	sep-16	dic-19	X					X					0%	Recurso propio	
		4	Definir bajo que parámetros se realizará la evaluación.	Ángel Aguas, Ariel Aguas	ago-16	dic-16	X					X					0%	Recurso propio	
4	Optimizar el tiempo en la presentación de trabajos para el Área de producción.	1	Evaluar el tiempo promedio de elaboración de diseño y arte.	Ariel Aguas, Ángel Aguas	oct-16	mar-17	X					X					0%	Recurso propio	
		2	Definir tiempos máximos de entrega de diseños al área productiva.	Ángel Aguas, Andrés Sánchez	dic-16	feb-17	X					X					0%	Recurso propio	
		3	Determinar si existen tiempos muertos dentro del proceso.	Santiago Acuña	feb-16	sep-16	X					X					0%	Recurso propio	
		4	Realizar controles semestrales en conjunto con el área productiva.	Ángel Aguas, Andrés Sánchez	ene-16	ene-18	X					X					0%	Recurso propio	

Tabla 28. Planificación estratégica objetivos del departamento productivo.

Líder de proyecto:	Andrés Sánchez
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Andrés Sánchez, Ariel Aguas, Carlos Quinatoa, Ángel Aguas

Ámbito:	Gerente productivo
---------	--------------------

Estrategias:	4
Avance de estrategia:	0%

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Disminuir al 5% los desperdicios que se puedan generar durante el proceso productivo.	1	Evaluar tiempos muertos durante el proceso.	Santiago Acuña	sep-16	dic-16	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Identificar pasos innecesarios que se lleven a cabo durante el proceso.	Andrés Sánchez	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Controlar el uso de la materia prima.	Ariel Aguas	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Establecer cantidades mínimas y máximas de uso de materia prima.	Andrés Sánchez	nov-16	feb-17	X					X						0%	Recurso propio	
2	Evaluar el desempeño de los empleados mediante indicadores que sean acorde al departamento de producción.	1	Definir indicadores para medir la producción por colaborador.	Santiago Acuña	ene-17	mar-17	X					X					0%	Recurso propio		
		2	Evaluar la producción realizada vs el tiempo trabajado.	Andrés Sánchez	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio	
		3	Determinar la existencia de tiempos muertos.	Santiago Acuña, Andrés Sánchez	mar-17	may-17	X					X						0%	Recurso propio	
		4	Controlar que se cumplan con los indicadores previamente definidos.	Ángel Aguas	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio	
3	Aumentar la producción diaria en un 10%.	1	Evaluar la inversión de compra de otra maquinaria.	Andrés Sánchez			X					X					0%	Recurso propio		
		2	Verificar el grado de eficiencia de la maquinaria actual.	Andrés Sánchez, Ángel Aguas			X					X					0%	Recurso propio		
		3	Determinar si el proceso de producción no tiene cuellos de botellas.	Santiago Acuña			X					X					0%	Recurso propio		
		4	Controlar el nivel de producción diario.	Andrés Sánchez			X					X					0%	Recurso propio		
4	Capacitar al personal en el manejo de la maquinaria.	1	Realizar capacitaciones semestrales del manejo de maquinaria.	Andrés Sánchez			X					X					0%	Recurso propio		
		2	Controlar el uso que se le da a la maquinaria.	Carlos Quinatoa			X					X					0%	Recurso propio		
		3	Definir una persona que realice controles del uso de la maquinaria.	Ángel Aguas			X					X					0%	Recurso propio		
		4	Realizar mantenimientos anuales de la maquinaria.	Carlos Quinatoa			X					X					0%	Recurso propio		

Tabla 29. Planificación estratégica objetivos del departamento de compras

Líder de proyecto:		Santiago Acuña		Ámbito:		Gerente Compras		Estrategias:		4	
Apoyo del proyecto:		Ángel Aguas, Andrés Sánchez, Ariel Aguas, Mercy Grunauer						Avance de estrategia		0%	

No	Objetivos	No	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Realizar anualmente una evaluación de proveedores.		1 Identificar parámetros de evaluación.	Santiago Acuña	sep-16	dic-16	X					X					0%	Recurso propio		
			2 Realizar un listado de proveedores actuales.	Ariel Aguas	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio	
			3 Verificar la eficiencia y eficacia de cada proveedor.	Santiago Acuña, Mercy Grunauer	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio	
			4 Controlar tiempos de entrega.	Ariel Aguas	nov-16	feb-17	X					X						0%	Recurso propio	

No	Objetivos	No	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
2	Seleccionar los mejores proveedores para disminuir los costos de la mercadería.		1 Realizar una selección de los mejores proveedores según la evaluación.	Santiago Acuña	ene-17	mar-17	X					X					0%	Recurso propio		
			2 Verificar costos ofrecidos vs mercado.	Mercy Grunauer, Ariel Aguas	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio	
			3 Determinar calidad del producto.	Santiago Acuña	mar-17	may-17	X					X						0%	Recurso propio	
			4 Establecer una relación a largo plazo con el proveedor seleccionado.	Santiago Acuña	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio	

No	Objetivos	No	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
3	Determinar políticas para importaciones de productos publicitarios.		1 Determinar indicadores para selección de mercadería.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	mar-16	jul-16	X					X					0%	Recurso propio		
			2 Establecer inversión máxima en mercadería.	Mercy Grunauer, Santiago Acuña	mar-16	sep-16	X					X						0%	Recurso propio	
			3 Evaluar tiempos de entrega.	Ariel Aguas	mar-16	may-16	X					X						0%	Recurso propio	
			4 Controlar calidad del producto.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	ene-16	ene-20	X					X						0%	Recurso propio	

No	Objetivos	No	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
4	Realizar un estudio de mercado para conocer los nuevos productos existentes en el mercado publicitario.		1 Identificar gustos y preferencias actuales de los consumidores.	Santiago Acuña	abr-16	abr-17	X					X					0%	Recurso propio		
			2 Conocer que productos tienen mayor impacto sobre los consumidores.	Ariel Aguas, Mercy Grunauer	abr-16	abr-17	X					X						0%	Recurso propio	
			3 Determinar nuevos nichos de mercado.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	abr-16	abr-17	X					X						0%	Recurso propio	
			4 Identificar posibles competidores.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	abr-16	abr-17	X					X						0%	Recurso propio	

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

Tabla 30. Planificación Operativa

Líder de proyecto:	Ángel Aguas	Ámbito:	POA	Estrategias:	4
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Andrés Sanchez, Ariel Aguas, Pamela Sánchez			Avance de estrategia	0%

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad				% Avance de Estrategia	Tipo de recurso	Detalle	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%				100%
1	Organización del proceso de planificación operativa		1 Preparar el proceso POA en un lapso máximo de un año.	Ángel Aguas	sep-16	dic-16	X					X					0%	Recurso propio	
			2 Definir actividades a realizar.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio
			3 Presentar y discutir el programa.	Santiago Acuña, Pamela Sánchez	oct-16	ene-17	X					X						0%	Recurso propio
			4 Elaborar cronograma de trabajo.	Ariel Aguas	nov-16	feb-17	X					X						0%	Recurso propio
2	Preparación del plan operativo anual		1 Documentar todo registro necesario.	Ariel Aguas	ene-17	mar-17	X					X					0%	Recurso propio	
			2 Aprobar el POA por organismos financieros nacionales.	Pamela Sánchez	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio
			3 Desarrollar talleres de evaluación del POA.	Ángel Aguas	mar-17	may-17	X					X						0%	Recurso propio
			4 Proponer contenido del POA.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	ene-17	mar-17	X					X						0%	Recurso propio
3	Aprobación del POA		1 Realizar un seguimiento del POA.	Ariel Aguas	may-18	jun-18	X					X					0%	Recurso propio	
			2 Realizar ajustes pertinentes.	Ángel Aguas	jun-18	jul-18	X					X						0%	Recurso propio
			3 Verificar todos los puntos dentro del POA.	Pamela Sánchez	jun-18	jul-18	X					X						0%	Recurso propio
			4 Aclarar puntos clave.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	jul-18	ago-18	X					X						0%	Recurso propio
4	Ejecución y seguimiento		1 Ejecutar el plan POA.		ago-18	ago-18	X					X					0%	Recurso propio	
			2 Verificar cumplimiento del plan.	Ángel Aguas	ago-18	ago-18	X					X						0%	Recurso propio
			3 Realizar un seguimiento durante todo el plan.	Santiago Acuña	ago-18	ago-18	X					X						0%	Recurso propio
			4 Revisar resultados del plan POA.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	ago-18	sep-18	X					X						0%	Recurso propio

3.4.6 Planificación de Contingencia

Tabla 31. Plan de contingencia

Líder de proyecto:	Ariel Aguas
Apoyo del proyecto:	Santiago Acuña, Ángel Aguas

Ámbito:	Plan de Contingencia
---------	----------------------

Estrategia	4
Avance de	0%

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo de recurso	Detalle
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Revisión de objetivos	1	Conocer errores de objetivos iniciales.	Ariel Aguas	dic-16	ene-17	X					X					0%	Recurso personal	
		2	Buscar solución.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	ene-17	jun-16	X					X					0%	Recurso personal	
		3	Determinar que salió mal.	Santiago Acuña	ene-17	ene-17	X					X					0%	Recurso personal	
		4	Plantear cambio de objetivos.	Ariel Aguas	feb-17	ene-18	X					X					0%	Recurso personal	

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo de recurso	Detalle
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
2	Replantear objetivos	1	Analizar el entorno externamente e internamente.	Ariel Aguas	mar-17	feb-16	X					X					0%	Recurso personal	
		2	Tomar objetivos planteados.	Santiago Acuña, Ariel Aguas	feb-16	mar-16	X					X					0%	Recurso personal	
		3	Revisar objetivos.	Ariel Aguas	may-17	ene-18	X					X					0%	Recurso personal	
		4	Presentar objetivos a gerentes.	Santiago Acuña	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso personal	

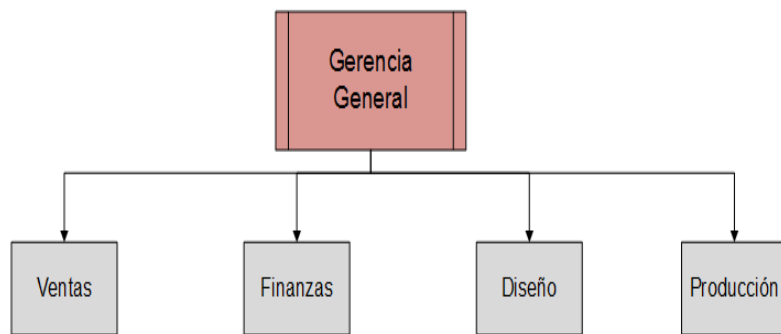
No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo de recurso	Detalle
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
3	Validación de objetivos	1	Revisar objetivos planteados.	Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso personal	
		2	Realizar ajustes	Ángel Aguas	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso personal	
		3	Tomar decisión.	Ángel Aguas	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso personal	
		4	Validar objetivos.	Ángel Aguas	ene-16	ene-18	X					X					0%	Recurso personal	

No.	Objetivos	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo de recurso	Detalle
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
4	Ejecución y seguimiento	1	Ejecutar nuevos objetivos	Santiago Acuña, Ángel Aguas	ene-16	ene-17	X					X					0%	Recurso personal	
		2	Verificar cumplimiento.	Ariel Aguas	ene-16	may-16	X					X					0%	Recurso personal	
		3	Realizar seguimiento.	Santiago Acuña	ene-16	ago-16	X					X					0%	Recurso personal	
		4	Revisar resultados.	Santiago Acuña, Ángel Aguas	ene-16	ene-20	X					X					0%	Recurso personal	

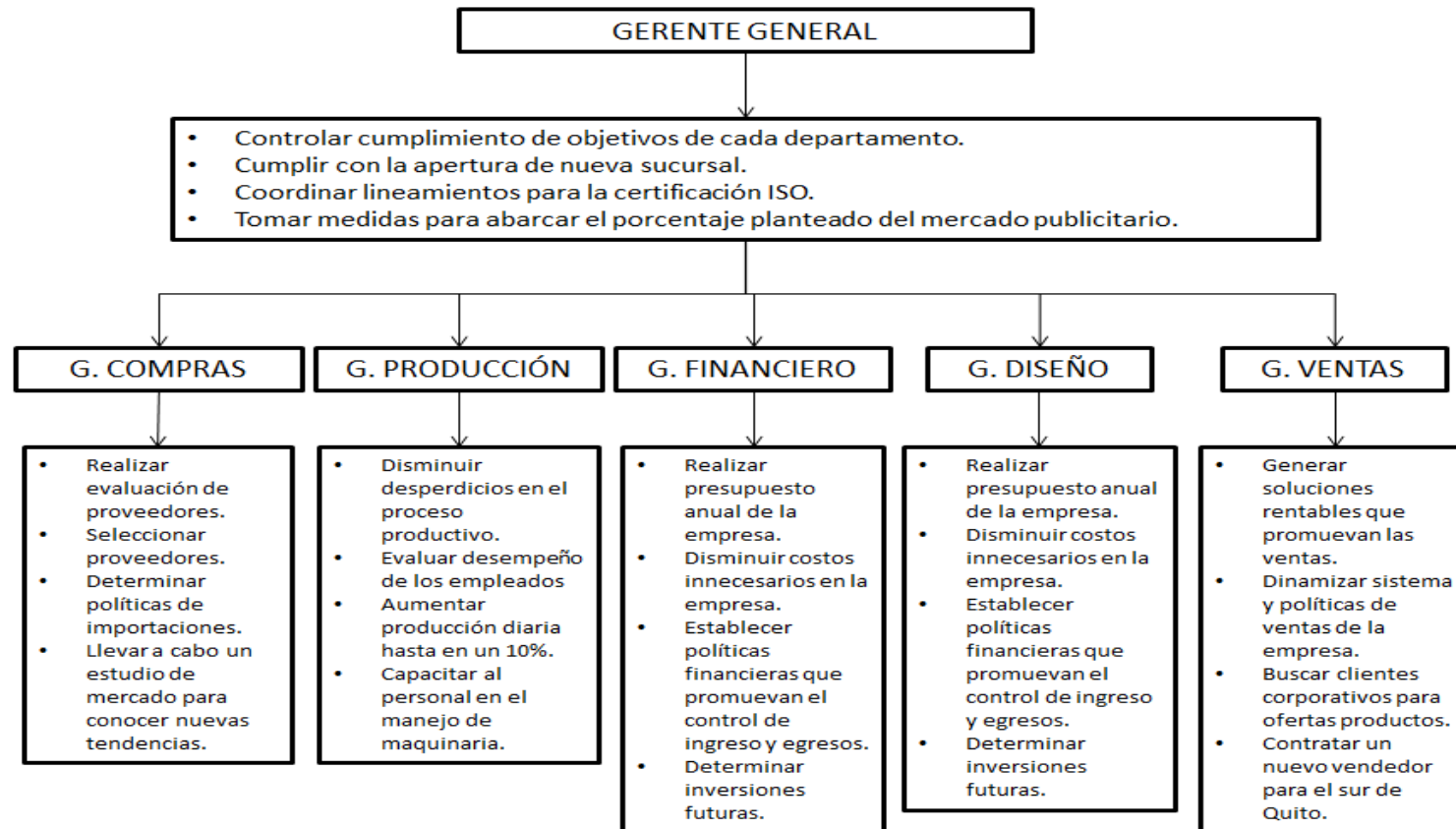
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama Estructural

“La Publicidad” al ser una empresa pequeña, su organigrama estructural es bastante corto. Su estructura está conformada de la siguiente forma:



3.5.2 Organigrama Funcional



3.6 IMAGEN CORPORATIVA

3.6.1 Propuesta de nuevo nombre

La razón de la propuesta de un nuevo nombre es debido a que “La publicidad” necesita un nombre más atractivo para competir en el mercado ecuatoriano.

El nombre que se ha propuesto como tentativo para la empresa es “Creasy” nombre el cual fue creado por los tres hermanos hijos del dueño de la empresa.

3.6.2 Logo



3.6.3 Slogan

El slogan nace de los propietarios en su afán de determinar una frase distintiva para la empresa y de sus familiares. “La Publicidad identificando a tu empresa”.

3.7 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

3.7.1 Ruc

Imagen 1

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
Le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1709140998001

APELLIDOS Y NOMBRES: AGUAS MURILLO ANGEL RODRIGO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: MIGP **NUMERO:** 1616

FEC. NACIMIENTO: 17/04/1965 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 18/11/2008

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/05/1993 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 18/05/1993 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD EN FOTOGRAFADO:

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: CUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: J. Número: 56 Intersección: JUAN FIGUEROA Referencia: A MEDIA CUADRA DE LOS CONDOMINIOS CAZU Teléfono: 022527479

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RSE).

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCIÓN: REGIONAL NORTE PICHINCHA **CERRADOS:** 1

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCION REGIONAL NORTE
COD. SC06572 18 NOV. 2008
SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JERF180508 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 656 Y RAMINEZ Fecha y hora: 18/11/2008

3.8 CONTROL

3.8.1 Monitoreo Administrativo Competidores

Por el tipo de servicio, la competencia se encuentra compuesta por compañías formales e informales, tanto en el área de agencia publicitaria como en la rama de impresiones. Su mayor competencia son compañías más grandes ubicadas en el centro norte de Quito cuyo giro de negocio es el mismo que esta compañía. Algunas de estas empresas son:

- Imagination S.A.
- Studio 3 S.A.
- Foto1 Cia.Ltda
- Offset Abad Cia.Ltda.
- Escaparate S.A.
- Viomedios Cia.Ltda.
- Gestión Publicidad Cia.Ltda.

Es por ello, que se ve la necesidad de enfrentarse a nuevos retos y preparar a “La Publicidad” como una empresa capaz de competir de mejor manera en el mercado actual.

En futuro se piensa implementar una mayor gama de productos y servicios para aumentar la competitividad de la empresa. Es claro, que

el panorama muestra un mercado bastante competitivo pero es posible entrar a este mercado con mayor fuerza y competir con estas empresas que son más grandes ofreciendo un mejor servicio y una mayor cantidad de productos de calidad.

3.8.2 **Monitoreo Administrativo de Clientes**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Alvarado, 2011)

La empresa vende sus productos desde hace muchos años a las Fuerzas Armadas y la Policía Ecuatoriana, estos son sus principales clientes. Por lo general los productos que más solicitan son las placas de homenaje, placas de pecho, placas de escritorio, escarapelas y monedas de homenaje.

Otro de sus clientes importantes es Alianza País y otros partidos políticos a quienes también han realizado artículos para campañas políticas y artículos para eventos de homenaje en varias ocasiones.

Los requerimientos del cliente son recibidos por el Gerente o dueño de la empresa, quien también es encargado de buscar nuevos clientes y promocionar su negocio.

Los clientes son clasificados según el monto de sus compras y por la antigüedad, la compañía cuenta con clientes grandes y pequeños, la mayoría de sus clientes son frecuentes sin embargo también ofrecen productos al público en general y también venden artículos al por menor. Por lo general, sus clientes buscan puntualidad y brevedad en la entrega de los productos solicitados pero también calidad.

“La Publicidad” cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, siendo los antes nombrados los principales, sin embargo también trabaja con varias empresas especialmente de la ciudad de Quito realizando principalmente la señalética de las instalaciones y artículos POP para la promoción, algunos contratos recientes que han tenido han sido por ejemplo con la PUCE, con la Empresa Eléctrica, diferentes Ministerios y la Universidad de los Hemisferios.

En unos años se pretende aumentar la cartera de clientes con empresas privadas que buscan darse a conocer de una forma efectiva e impactante en la mente del consumidor.

Es necesario para “La Publicidad” realizar un estudio de mercado para ver de qué manera se puede atacar a otros segmentos y ganar potenciales clientes que en el futuro se puedan convertir en fieles clientes para la empresa. En un inicio se empezó la empresa si un

previo estudio de mercado pero el arduo trabajo y buena disposición de su dueño para salir adelante hicieron que el negocio salga a flote.

3.8.3 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Según Debitoor 2015, un proveedor puede ser una persona o una empresa que proporciona a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos. (DEBITOOR, 2015)

La empresa cuenta con varios proveedores tanto nacionales como internacionales, existe una gran variedad de proveedores ya que la gama de productos que la empresa ofrece es bastante amplia. Entre sus principales proveedores están:

Tabla 32. Proveedores “La Publicidad”

Proveedor	Bienes o Servicios
Trodat S.A.	Sellos
Trofeos Castro S.A.	Trofeos
Challenge Coins	Monedas de Homenaje

Milenium S.A.	Jarros, Esferos, Llaveros
Imagination S.A.	Todo tipo de artículo publicitario

Se pretende con el paso de tiempo ir diversificando los proveedores e ir aumentando los productos que se pueden ofrecer a los clientes y la calidad de los mismos.

Diversificar a los proveedores también puede significar para la empresa ganar más clientes, conservar a los clientes que ya tiene y mantener su fidelidad por la empresa.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES.

El implementar el plan estratégico de “La Publicidad” es una de las prioridades que la empresa tiene para resolver problemas administrativos que se van dando día a día. Es necesario para la empresa que los objetivos planteados dentro del plan estratégico se vayan cumpliendo en el tiempo establecido, así como la ejecución de las estrategias.

Para conocimiento y compromiso del personal interno la misión, visión y políticas empresariales serán ubicadas en un lugar visible y estratégico dentro de la empresa, esto a su vez servirá como referente para clientes y proveedores por su relación con la empresa.

La siguiente figura, muestra la implementación de los valores corporativos en la empresa.

Figura 12. Valores Corporativos.



La política para empleados, proveedores y clientes, será colocado de forma clara y visible para que todos tengan acceso y de esta forma se genere una cultura sobre el modelo de negocio que plantea la empresa.

Figura 13. Local ubicación placas



4.2 RESULTADOS FINANCIEROS

4.2.1 Activos

“La Publicidad” ofrece una gran cantidad de artículos, lo cual le permite tener una demanda constante que suele tener ciertos incrementos debido a las estacionalidades presentadas durante el año, esto le ha dado a la empresa considerables ganancias en los últimos años y ha permitido su crecimiento.

Los activos que presenta la empresa entre activos fijos, corrientes, diferidos y capital de trabajo.

Tabla 33: Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 294.781,00
Activo Corriente	\$ 11.785,65
Activos Diferidos	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 50.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 356.566,65

Su activo más importante es su local comercial, el cual se lo adquirió hace 5 años tras un gran esfuerzo de la empresa.

Tabla 34: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 38.300,00
INMUEBLE (LOCAL COMERCIAL)	\$ 223.000,00
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 8.060,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 375,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.046,00
VEHÍCULO	\$ 22.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 294.781,00

De acuerdo, con el avalúo que se le realizó recientemente al bien inmueble arrojo los siguientes resultados en cuanto al valor del terreno y el local comercial.

Tabla 35: Construcciones e Instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Rubro / Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio global
TERRENO	Al	1,00	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00
DEPARTAMENTO	Al	1,00	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00
			TOTAL:	\$ 223.000,00

La maquinaria y equipo en el caso de “La Publicidad” es el activo que le da la posibilidad a la empresa de generar un producto con un valor agregado y no ser solamente una empresa comercial.

En la tabla inferior podemos observar la maquinaria y equipo que maneja la empresa.

Tabla 36: Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CÁMARA LÁSER	1	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
CÁMARA DE GRABADO	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
HORNO INDUSTRIAL	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
PLANCHA INDUSTRIAL	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
PLANCHA DE JARROS	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
MAQUINA DE CORTE	1	\$ 800.00	\$ 800.00
PLOTTER	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
			\$ 38,300.00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 38,300.00

El equipo de oficina es bastante básico como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 37: Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TELÉFONO	3	\$ 65.00	\$ 195.00
FAX	1	\$ 90.00	\$ 90.00
CALCULADORA	3	\$ 30.00	\$ 90.00
			\$ -
SUBTOTAL			\$ 375.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 375.00

El equipo de cómputo también juega un papel importante, porque es aquí donde se realizan todos los diseños que agregan valor a los productos terminados.

Los equipos de cómputo existentes en la compañía se detallan a continuación:

Tabla 38: Equipo de Cómputo

EQUIPO DE CÓMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LAPTOP IMAC	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
COMPUTADOR HP Icore 7	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
Epson EcoTank L210	1	\$ 420.00	\$ 420.00
Epson EcoTank L800	1	\$ 530.00	\$ 530.00
Impresora Ricoh sublimación	1	\$ 810.00	\$ 810.00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 8,060.00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 8,060.00

A continuación, se procede a detallar todos los muebles y enseres que involucran a la compañía.

Tabla 39: Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SILLA PLÁSTICA	8	\$ 22.00	\$ 176.00
SILLA GIRATORIA	4	\$ 75.00	\$ 300.00
ESCRITORIOS	4	\$ 110.00	\$ 440.00
MOSTRADOR	5	\$ 120.00	\$ 600.00
VITRINA	6	\$ 180.00	\$ 1,080.00
ARCHIVADORES	5	\$ 90.00	\$ 450.00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 3,046.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 3,046.00

El vehículo es una camioneta Mazda Bt-150 la cual es utilizada para carga de material y transporte de mercadería.

Tabla 40: Vehículo

VEHÍCULO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAMIONETA	1	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00
TOTAL VEHÍCULO			\$ 22,000.00

4.2.2 Inventario

En el inventario se encuentran todos los productos que “La Publicidad” comercializa y sus proveedores. Cabe recalcar que en el precio total no se incluye el arte que pueda tener el objeto ya que según el diseño el valor puede cambiar.

Uno de los proveedores más relevantes que tiene la empresa es Milenium S.A. una empresa dedicada a la comercialización de artículos publicitarios.

Tabla 41: Inventario (Milenium S.A.)

INVENTARIO					
MILENIUM S.A.					
PRODUCTOS PUBLICITARIOS					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	JARRO PLASTICO	24,00 C/Docena	84	\$ 168.00	\$ 188.16
2	JARRO CERÁMICA	35,00 C/Docena	10	\$ 350.00	\$ 392.00
3	JARRO CERÁMICA CON COLOR INTERIOR	40,00 C/Docena	84	\$ 280.00	\$ 313.60
4	JARRO MÁGICO	8,00 C/U	30	\$ 240.00	\$ 268.80
5	CAVA DEMADERA	10,00 C/U	300	\$ 3,000.00	\$ 3,360.00
6	PORTA CARTERAS	0,60 C/U	50	\$ 30.00	\$ 33.60
7	BOTONES	28,00 C/Ciento	200	\$ 56.00	\$ 62.72
8	FIGURAS PORTA VINOS	9,00 C/U	20	\$ 180.00	\$ 201.60
9	ESFEROS	55,00 C/Ciento	300	\$ 165.00	\$ 184.80
10	ESFEROS CROSS	60,00 C/U	15	\$ 900.00	\$ 1,008.00
11	LLAVEROS PVC	65,00 C/Ciento	500	\$ 325.00	\$ 364.00
TOTAL					\$ 6,377.28
TOTAL PROVEEDOR MILENIUMS.A.					\$ 6,377.28

Trodat es el proveedor sellos de la empresa y ha trabajado 2 años con la empresa.

Tabla 42: Inventario (Trodat S.A.)

INVENTARIO					
TRODAT S.A.					
SELLOS					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	SELLO PROFESIONAL 5200	10,00 C/U	45	\$ 450.00	\$ 504.00
2	SELLO PROFESIONAL 5203	12,00 C/U	18	\$ 216.00	\$ 241.92
3	SELLO PROFESIONAL 5211	14,00 C/U	12	\$ 168.00	\$ 188.16
4	SELLO SECO 41mm	12,00 C/U	10	\$ 120.00	\$ 134.40
5	SELLO 4907 ORIGINAL PRINTY	4,00 C/U	30	\$ 120.00	\$ 134.40
6	SELLO 4910 ORIGINAL PRINTY	5,00 C/U	25	\$ 125.00	\$ 140.00
7	SELLO 4912 ORIGINAL PRINTY	7,00 C/U	30	\$ 210.00	\$ 235.20
8	SELLO 4928 ORIGINAL PRINTY	8,00 C/U	8	\$ 64.00	\$ 71.68
9	SELLO 9411 MOBILE PRINTY	6,00 C/U	20	\$ 120.00	\$ 134.40
10	SELLO 9412 MOBILE PRINTY	8,00 C/U	20	\$ 160.00	\$ 179.20
TOTAL PROVEEDOR					\$ 1,963.36

Imagination S.A. es otra empresa dedicada a la comercialización de artículos publicitarios y provee a la empresa de los siguientes productos:

Tabla 43: Inventario (Imagination S.A.)

INVENTARIO					
IMAGINATION S.A.					
ARTÍCULOS VARIOS					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	CAVA MADERA CAOBA	15,00 C/U	15	\$ 225.00	\$ 252.00
2	ESFEROS	70,00 C/Ciento	100	\$ 70.00	\$ 78.40
3	ESFEROS ECOLÓGICOS	40,00 C/Ciento	200	\$ 80.00	\$ 89.60
4	AGENDAS	6,00 C/U	80	\$ 480.00	\$ 537.60
5	AGENDAS ECOLÓGICAS	10,00 C/U	20	\$ 200.00	\$ 224.00
6	CARPETAS	0,60 C/U	9	\$ 5.40	\$ 6.05
7	CERVECEROS	9,00 C/U	9	\$ 81.00	\$ 90.72
8	TEQUILEROS	6,00 C/U	10	\$ 60.00	\$ 67.20
9	MOUSE PAD	4,25 C/U	8	\$ 34.00	\$ 38.08
10	USB	7,50 C/U	3	\$ 7.50	\$ 8.40
11	PUNTEROS LÁSER	16,00 C/U	20	\$ 320.00	\$ 358.40
12	TOMA TODO	8,50 C/U	30	\$ 255.00	\$ 285.60
13	LLAVEROS	140,00 C/Cietno	100	\$ 140.00	\$ 156.80
14	RELOJES	12,00 C/U	8	\$ 96.00	\$ 107.52
TOTAL PROVEEDOR					\$ 2,300.37

Trofeos Castro es uno de los proveedores de materia prima que maneja la empresa para realizar las placas de homenaje.

Tabla 44: Inventario (Trofeos Castro)

INVENTARIO					
TROFEOS CASTRO					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	PLANCHA DE METAL PLATEADA	8,00 C/U	8	\$ 64.00	\$ 71.68
2	PLANCHA DE METAL DORADA	10,00 C/U	8	\$ 80.00	\$ 89.60
3	PLANCHA DE METAL BLANCO	7,00 C/U	8	\$ 56.00	\$ 62.72
4	TROFEOS	15,00 C/U	10	\$ 150.00	\$ 168.00
5	MEDALLAS	3,50 C/U	20	\$ 70.00	\$ 78.40
6	MARCOS	8,00 C/U	10	\$ 80.00	\$ 89.60
7	PLACAS DE VIDRIO	6,00 C/U	10	\$ 60.00	\$ 67.20
TOTAL PROVEEDOR					\$ 627.20

Por su parte, Challenge Coins es una empresa estadounidense que comercializa y diseña monedas conmemorativas.

Tabla 45: Inventario (Challenge Coins)

INVENTARIO					
CHALLENGE COINS					
MONEDAS HOMENAJE					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	SILVER COINS	10,00 C/U	20	\$ 200.00	\$ 235.20
2	GOLD COINS (bañadas en oro)	12,00 C/U	20	\$ 240.00	\$ 282.24
TOTAL PROVEEDOR					\$ 517.44

Este es el inventario total consolidado de todos los proveedores de la empresa.

Tabla 46: Inventario total.

INVENTARIO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Materia Prima	\$ 11,785.65	\$ 12,964.21	\$ 14,260.63	\$ 15,686.70	\$ 17,255.37	\$ 18,980.90

4.3 COSTOS Y GASTOS

Los costos y gastos que registra la empresa son varios. Entre ellos, los costos más altos son la materia prima y mano de obra, mientras que los gastos más altos son los sueldos de los vendedores. Para “La Publicidad” el aporte de sus colaboradores es fundamental, es por ello que la remuneración que perciben es elevada y es uno de sus costos más altos.

Los costos de producción están conformados por todos los costos que tienen influencia directa sobre la producción del producto.

Tabla 47: Costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 40,764.52	\$ 42,446.14	\$ 44,197.13	\$ 46,020.36	\$ 47,918.80
<i>Materia Prima</i>	\$ 20,665.00	\$ 21,520.53	\$ 22,411.48	\$ 23,339.32	\$ 24,305.56
Material de impresión	\$ 5,600.00	\$ 5,831.84	\$ 6,073.28	\$ 6,324.71	\$ 6,586.55
Material para sellos	\$ 2,820.00	\$ 2,936.75	\$ 3,058.33	\$ 3,184.94	\$ 3,316.80
Pintura	\$ 2,104.00	\$ 2,191.11	\$ 2,281.82	\$ 2,376.28	\$ 2,474.66
Cartuchos de tinta	\$ 1,092.00	\$ 1,137.21	\$ 1,184.29	\$ 1,233.32	\$ 1,284.38
Material de lavado	\$ 300.00	\$ 312.42	\$ 325.35	\$ 338.82	\$ 352.85
Adhesivo para impresión	\$ 2,800.00	\$ 2,915.92	\$ 3,036.64	\$ 3,162.36	\$ 3,293.28
Material de grabado	\$ 1,032.00	\$ 1,074.72	\$ 1,119.22	\$ 1,165.55	\$ 1,213.81
Licencias	\$ 2,521.00	\$ 2,625.37	\$ 2,734.06	\$ 2,847.25	\$ 2,965.13
Insumos varios	\$ 1,596.00	\$ 1,662.07	\$ 1,730.88	\$ 1,802.54	\$ 1,877.17
Mantenimiento maquinaria	\$ 800.00	\$ 833.12	\$ 867.61	\$ 903.53	\$ 940.94
<i>Mano de Obra</i>	\$ 20,099.52	\$ 20,925.61	\$ 21,785.65	\$ 22,681.04	\$ 23,613.23
Empleado	\$ 20,099.52	\$ 20,925.61	\$ 21,785.65	\$ 22,681.04	\$ 23,613.23
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 40,764.52	\$ 42,446.14	\$ 44,197.13	\$ 46,020.36	\$ 47,918.80

Mientras los costos que mantienen en funcionamiento a la empresa son los costos operacionales, presentados en la siguiente tabla.

Tabla 48: Costos operacionales.

COSTOS OPERACIONALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 735.50	\$ 765.95	\$ 797.66	\$ 830.68	\$ 865.07
Sueldos y Salarios	\$ 50,248.80	\$ 52,314.03	\$ 54,464.13	\$ 56,702.61	\$ 59,033.09
Servicios Básicos	\$ 1,800.00	\$ 1,874.52	\$ 1,952.13	\$ 2,032.94	\$ 2,117.11
Depreciaciones	\$ 18,008.77	\$ 13,208.77	\$ 13,208.77	\$ 13,208.77	\$ 13,208.77
Mantenimiento	\$ 600.00	\$ 624.84	\$ 650.71	\$ 677.65	\$ 705.70
TOTAL	\$ 71,393.07	\$ 68,788.10	\$ 71,073.39	\$ 73,452.65	\$ 75,929.73

Los gastos de ventas a los que incurre la empresa son publicidad, sueldos de vendedores y su comisión.

Tabla 49: Gastos de ventas.

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 3,400.00	\$ 3,540.76	\$ 3,687.35	\$ 3,840.00	\$ 3,998.98
Sueldo vendedor	\$ 9,840.00	\$ 10,247.38	\$ 10,671.62	\$ 11,113.42	\$ 11,573.52
Comisión	\$ 2,900.00	\$ 3,020.06	\$ 3,145.09	\$ 3,275.30	\$ 3,410.89
TOTAL	\$ 16,140.00	\$ 16,808.20	\$ 17,504.06	\$ 18,228.72	\$ 18,983.39

El capital de trabajo es el dinero que le permite a “La Publicidad” continuar con su normal funcionamiento en el corto plazo.

En la siguiente tabla podemos observar, como está compuesto el capital total de trabajo y los montos necesarios para la empresa de publicidad.

Tabla 50: Capital de trabajo.

		DEPRE Y AMORT
	\$ 128,297.59	\$ 18,008.77
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9,064.83	
GASTOS EXTRAS	\$ 40,935.2	
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 50,000.00	

4.4 PRESUPUESTO

4.4.1 Ingresos

En la siguiente tabla se puede observar lo que la empresa factura mensualmente y al final lo que facturó en el año.

Tabla 51: Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS			
MES	No FACTURAS	PRECIO PROMEDIO VENTA	SUBTOTAL CON IVA
Enero	15	469,23	7038,45
Febrero	25	374,84	9371,00
Marzo	27	542,06	14635,62
Abril	17	576,91	9807,47
Mayo	21	420,46	8829,66
Junio	25	487,12	12178,00
Julio	29	523,98	15195,42
Agosto	21	520,17	10923,57
Septiembre	18	249,63	4493,25
Octubre	29	402,74	11679,46
Noviembre	24	408,13	9795,12
Diciembre	40	620,04	24801,60
TOTAL ANUAL			\$ 138.748,62

A partir de las ventas que obtuvo la empresa mensualmente, se realizó el presupuesto de ingresos con un incremento anual del 5%.

Tabla 52: Total de ingresos proyectado a 5 años.

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	5%	\$ 138.748,62	\$ 145.686,05	\$ 152.970,35	\$ 160.618,87	\$ 168.649,81	\$ 177.082,31
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS			\$ 145.686,05	\$ 152.970,35	\$ 160.618,87	\$ 168.649,81	\$ 177.082,31

4.4.2 Egresos

Entre los egresos principales que presenta la empresa están la mano de obra directa, sueldos administrativos, servicios básicos y suministros de oficina.

En la siguiente tabla está el cálculo total de mano de obra.

Tabla 53: Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Empleado	3	\$ 480,00	\$ 1.440,00	\$ 174,96	\$ -	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ 1.674,96	\$ 20.099,52
SUBTOTAL MANO DE OBRA DIRECTA										\$ 20.099,52

En la tabla 55, se encuentran los sueldos administrativos que es uno de los egresos más altos para la empresa.

Tabla 55: Sueldos administrativos

SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 1.395,80	\$ 16.749,60
GERENTE DE COMPRAS Y PRODUCCIÓN	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 1.395,80	\$ 16.749,60
GERENTE DE DISEÑO Y VENTAS	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 1.395,80	\$ 16.749,60
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 50.248,80

Los egresos por servicios básicos se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 54: Servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
PRODUCCIÓN		
Energía Eléctrica	\$ 65,00	\$ 780,00
Agua	\$ 15,00	\$ 180,00
Teléfono	\$ 30,00	\$ 360,00
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00
TOTAL	\$ 150,00	\$ 1.800,00

En la tabla 55, se muestran los suministros de oficina.

Tabla 55: Suministros de oficina

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel bond	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Archivadores tamaño oficio	5	\$ 2,00	\$ 10,00
Perforadora	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Cinta Scoch	5	\$ 0,50	\$ 2,50
Resaltador	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Facturero	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Clips	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Grapadora	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Esferos (caja)	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Lápices (caja)	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Tinta impresora	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Cinta de embalaje	10	\$ 1,50	\$ 15,00
TOTAL			\$ 735,50
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			\$ 735,50

4.5 ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1 Estado de Situación Financiera Proyectado

A continuación se encuentra el Estado de Situación Financiera Proyectado a 5 años de “La Publicidad”, el cual consta de activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Tabla 56: Estado de Situación Financiera Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 61.785,65	\$ 81.357,28	\$ 102.274,36	\$ 125.047,65	\$ 150.082,45	\$ 194.569,69
Caja / Bancos	\$ 50.000,00	\$ 68.393,06	\$ 88.013,72	\$ 109.360,96	\$ 132.827,09	\$ 175.588,78
Inventario Materia Prima	\$ 11.785,65	\$ 12.964,21	\$ 14.260,63	\$ 15.686,70	\$ 17.255,37	\$ 18.980,90
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 294.781,00	\$ 276.772,23	\$ 263.563,47	\$ 250.354,70	\$ 237.145,93	\$ 223.937,17
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00
INMUEBLE (LOCAL COMERCIAL).	\$ 223.000,00	\$ 223.000,00	\$ 223.000,00	\$ 223.000,00	\$ 223.000,00	\$ 223.000,00
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 8.060,00	\$ 8.060,00	\$ 8.060,00	\$ 8.060,00	\$ 8.060,00	\$ 8.060,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.046,00	\$ 3.046,00	\$ 3.046,00	\$ 3.046,00	\$ 3.046,00	\$ 3.046,00
VEHÍCULO	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (18.008,77)	\$ (31.217,53)	\$ (44.426,30)	\$ (57.635,07)	\$ (70.843,83)
TOTAL ACTIVOS	\$ 356.566,65	\$ 358.129,51	\$ 365.837,82	\$ 375.402,35	\$ 387.228,39	\$ 418.506,85
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 50.000,00	\$ 40.305,28	\$ 28.940,44	\$ 15.617,77	\$ 0,00	
Proveedores	\$ 11.785,65	\$ 12.964,21	\$ 14.260,63	\$ 15.686,70	\$ 17.255,37	\$ 18.980,90
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 1.511,85	\$ 2.893,29	\$ 3.624,42	\$ 4.434,25	\$ 5.137,56
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ -191,63	\$ 62,13	\$ 263,20	\$ 340,36
TOTAL PASIVOS	\$ 61.785,65	\$ 54.781,34	\$ 45.902,73	\$ 34.991,02	\$ 21.952,82	\$ 24.458,82
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 294.781,00	\$ 294.781,00	\$ 294.781,00	\$ 294.781,00	\$ 294.781,00	\$ 294.781,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 8.567,16	\$ 16.586,93	\$ 20.476,24	\$ 24.864,24	\$ 28.772,46
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 8.567,16	\$ 25.154,09	\$ 45.630,33	\$ 70.494,57
TOTAL PATRIMONIO	\$ 294.781,00	\$ 303.348,16	\$ 319.935,09	\$ 340.411,33	\$ 365.275,57	\$ 394.048,03
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 356.566,65	\$ 358.129,51	\$ 365.837,82	\$ 375.402,35	\$ 387.228,39	\$ 418.506,85

Para conocer como fueron obtenidos los valores del Estado de Situación Financiera Proyectado es necesario presentar el análisis previo que fue realizado para determinar estas cifras.

Las depreciaciones tanto de los bienes muebles como inmuebles se realizó de acuerdo a las NIIF. La empresa al tener ciertos activos preexistentes, estos fueron tomados desde el año que inicio la depreciación.

Tabla 57: Depreciaciones

DEPRECIACIONES									
ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	VALOR ACTUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
CONSTRUCCIONES	\$ 135.000,00	20 años	\$ 108.000,00	\$ 6.750,00	\$ 101.250,00	\$ 94.500,00	\$ 87.750,00	\$ 81.000,00	\$ 74.250,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 38.300,00	10 años	\$ 30.640,00	\$ 3.830,00	\$ 26.810,00	\$ 22.980,00	\$ 19.150,00	\$ 15.320,00	\$ 11.490,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 375,00	10 años	\$ 300,00	\$ 37,50	\$ 262,50	\$ 225,00	\$ 187,50	\$ 150,00	\$ 112,50
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 8.060,00	3 años	\$ 5.373,33	\$ 2.686,67	\$ 2.686,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.046,00	10 años	\$ 1.827,60	\$ 304,60	\$ 1.523,00	\$ 1.218,40	\$ 913,80	\$ 609,20	\$ 304,60
VEHÍCULO	\$ 22.000,00	5 años	\$ 13.200,00	\$ 4.400,00	\$ 8.800,00	\$ 4.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 206.781,00		\$ 159.340,93	\$ 18.008,77	\$ 141.332,17	\$ 123.323,40	\$ 108.001,30	\$ 97.079,20	\$ 86.157,10

En el siguiente cuadro, se puede observar el capital amortizado del rendimiento obtenido.

Tabla 58: Detalle Financiamiento

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de Interés	\$ 7.309,45	\$ 5.639,33	\$ 3.681,50	\$ 1.386,39	
Capital Amortizado	\$ 9.694,72	\$ 11.364,84	\$ 13.322,67	\$ 15.617,77	
TOTAL	17.004,17	17.004,17	17.004,17	17.004,17	-

En la tabla 59, se encuentra el valor total de la materia prima que posee la empresa. Si se observa detenidamente, la materia prima es igual a la

deuda con los proveedores porque la mercadería obtenida de parte de los proveedores no es solo para comercializar sino también para implementar diseños en ella.

Tabla 59: Materia Prima

MATERIA PRIMA					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 11.785,65	\$ 12.964,21	\$ 14.260,63	\$ 15.686,70	\$ 17.255,37	\$ 18.980,90

4.5.2 Estado de Resultado Integral Proyectado

El estado de resultado integral será necesario para calcular cuál es la utilidad neta que pretende recibir la empresa. Se ha realizado una proyección a 5 años para ver la evolución de la utilidad que recibirá la empresa.

Tabla 60: Estado de Resultado Integral Proyectado

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 145.686,05	\$ 152.970,35	\$ 160.618,87	\$ 168.649,81	\$ 177.082,31
VENTAS	\$ 145.686,05	\$ 152.970,35	\$ 160.618,87	\$ 168.649,81	\$ 177.082,31
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Producción	\$ 40.764,52	\$ 42.446,14	\$ 44.197,13	\$ 46.020,36	\$ 47.918,80
COSTOS DIRECTOS	\$ 40.764,52	\$ 42.446,14	\$ 44.197,13	\$ 46.020,36	\$ 47.918,80
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 104.921,53	\$ 110.524,21	\$ 116.421,74	\$ 122.629,46	\$ 129.163,51
GASTOS OPERACIONALES	\$ 87.533,07	\$ 85.596,30	\$ 88.577,45	\$ 91.681,37	\$ 94.913,13
Gastos Administrativos	\$ 71.393,07	\$ 68.788,10	\$ 71.073,39	\$ 73.452,65	\$ 75.929,73
Suministros de Oficina	\$ 735,50	\$ 765,95	\$ 797,66	\$ 830,68	\$ 865,07
Sueldos y Salarios	\$ 50.248,80	\$ 52.314,03	\$ 54.464,13	\$ 56.702,61	\$ 59.033,09
Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.874,52	\$ 1.952,13	\$ 2.032,94	\$ 2.117,11
Depreciaciones	\$ 18.008,77	\$ 13.208,77	\$ 13.208,77	\$ 13.208,77	\$ 13.208,77
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 624,84	\$ 650,71	\$ 677,65	\$ 705,70
Gastos de Ventas	\$ 16.140,00	\$ 16.808,20	\$ 17.504,06	\$ 18.228,72	\$ 18.983,39
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17.388,46	\$ 24.927,91	\$ 27.844,29	\$ 30.948,08	\$ 34.250,38
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 7.309,45	\$ 5.639,33	\$ 3.681,50	\$ 1.386,39	\$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 10.079,02	\$ 19.288,58	\$ 24.162,79	\$ 29.561,69	\$ 34.250,38
15% Partic. Trabajadores	\$ 1.511,85	\$ 2.893,29	\$ 3.624,42	\$ 4.434,25	\$ 5.137,56
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 8.567,16	\$ 16.395,30	\$ 20.538,37	\$ 25.127,44	\$ 29.112,82
Impuesto a la Renta (Tabla)		\$ -191,63	\$ 62,13	\$ 263,20	\$ 340,36
UTILIDAD NETA	\$ 8.567,16	\$ 16.586,93	\$ 20.476,24	\$ 24.864,24	\$ 28.772,46

El estado de resultados muestra la utilidad neta que obtuvo la empresa y espera obtener en los años subsiguientes, para ello se tuvo que

conocer cuáles fueron las ventas del año pasado, gastos operacionales, administrativos y de ventas. Así como el gasto de intereses.

En la siguiente tabla, se encuentra el cálculo realizado de impuesto a la renta a una persona natural obligada a llevar contabilidad.

Tabla 61: Cálculo impuesto a la renta

CÁLCULO IMPUESTO A LA RENTA				
	\$ 2.017,00	\$ 2.018,00	\$ 2.019,00	\$ 2.020,00
	\$ 16.395,30	\$ 20.538,37	\$ 25.127,44	\$ 29.112,82
	\$ 15.231,01	\$ 19.978,81	\$ 24.810,46	\$ 28.897,09
	\$ 1.164,29	\$ 559,56	\$ 316,98	\$ 215,73
IMP. A FRACCION EXCEDENTE	\$ 116,43	\$ 67,15	\$ 47,55	\$ 32,36
EXCESO SOBRE FRACCION	\$ 149,00	\$ 493,00	\$ 908,00	\$ 908,00
Total	\$ 265,43	\$ 560,15	\$ 955,55	\$ 940,36

4.5.3 Flujo de caja

En la tabla 62, se pudo evidenciar la liquidez que tiene la empresa a través del flujo de caja. Como se puede observar, al proyectar a 5 años el flujo se espera obtener gran liquidez para la empresa.

Tabla 62: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 50.000,00	\$ 68.393,06	\$ 88.013,72	\$ 108.903,89	\$ 131.872,01
Venta		\$ 145.686,05	\$ 152.970,35	\$ 160.618,87	\$ 168.649,81	\$ 177.082,31
Valor residual Activos						\$ 86.157,10
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 195.686,05	\$ 221.363,42	\$ 248.632,59	\$ 277.553,71	\$ 395.111,42
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 40.764,52	\$ 42.446,14	\$ 44.197,13	\$ 46.020,36	\$ 47.918,80
Costos Operacionales		\$ 53.384,30	\$ 55.579,34	\$ 57.864,63	\$ 60.243,88	\$ 62.720,97
Gastos de Ventas		\$ 16.140,00	\$ 16.808,20	\$ 17.504,06	\$ 18.228,72	\$ 18.983,39
Gastos Financieros		\$ 7.309,45	\$ 5.639,33	\$ 3.681,50	\$ 1.386,39	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo						
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 294.781,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 294.781,00	\$ 117.598,27	\$ 120.473,00	\$ 123.247,32	\$ 125.879,36	\$ 129.623,16
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -294.781,00	\$ 78.087,78	\$ 100.890,41	\$ 125.385,28	\$ 151.674,35	\$ 265.488,26
Préstamo	\$ 50.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 294.781,00					
Pago de proveedor	\$ 11.785,65	\$ 12.964,21	\$ 14.260,63	\$ 15.686,70	\$ 17.255,37	\$ 18.980,90
Amortización de Préstamo		\$ 9.694,72	\$ 11.364,84	\$ 13.322,67	\$ 15.617,77	\$ -
15% Participación Trabajadores			\$ 1.511,85	\$ 2.893,29	\$ 3.624,42	\$ 4.434,25
Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 265,43	\$ 560,15	\$ 955,55
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 50.000,00	\$ 68.393,06	\$ 88.013,72	\$ 108.903,89	\$ 131.872,01	\$ 260.098,46
	\$ 9.064,83	\$ 40.935,17				
TASA DE DESCUENTO =		15,76%				

4.6 FINANCIAMIENTO

El financiamiento está dado prácticamente por dos fuentes en este caso el aporte que realizan los socios y un préstamo bancario al Banco del Pichincha.

Como se puede observar, un mayor porcentaje del financiamiento está dado por lo que aportan los socios a la empresa.

Tabla 63: Fuente de financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 294.781,00	85%	5,55%	4,75%
RECURSOS AJENOS				
Banco Pichincha	\$ 50.000,00	15%	20,00%	1,92%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 344.781,00	100%		6,67%

4.6.1 Tabla amortización préstamo bancario

Para realizar la tabla de amortización del préstamo bancario se tomaron en cuenta varios factores. En primer lugar, para determinar la cuota fija fue utilizada la siguiente fórmula.

$$\text{CUOTA FIJA} = \frac{C * i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

La cuota fija dio un total de \$1.417,01.

El préstamo fue de \$50.000,00 dólares americanos, a una tasa de interés del 16% y con un número de cuotas igual a 48.

El préstamo es básicamente para comprar una máquina de serigrafía la cual permita grabar sobre las agendas, que según la encuesta realizada es un producto apetecido sobre el mercado, adicional a esto algunos encuestados manifestaron que les gustaría que haya camisetas, las cuales pueden ser grabadas con dicha máquina.

La inversión también se la realizará para invertir principalmente en mercadería en su mayoría jarros que fueron escogidos por los clientes como producto estrella de la empresa.

Otra inversión importante por los resultados de la encuesta es una cámara laser exclusivamente para grabar sobre madera, ya que las cavas de manera es un producto bastante atractivo para este mercado.

A continuación se encuentra la tabla de amortización realizada de acuerdo al préstamo obtenido.

Tabla 64: Amortización del préstamo

DEUDA	50.000,00	PLAZO	0	CUOTAS	1417,01
TASA DE INTERES	16,00%	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	\$ 50.000,00				\$ 50.000,00
1	\$ 50.000,00	\$ 666,67	\$ 750,35	\$ 1.417,01	\$ 49.249,65
2	\$ 49.249,65	\$ 656,66	\$ 760,35	\$ 1.417,01	\$ 48.489,30
3	\$ 48.489,30	\$ 646,52	\$ 770,49	\$ 1.417,01	\$ 47.718,81
4	\$ 47.718,81	\$ 636,25	\$ 780,76	\$ 1.417,01	\$ 46.938,05
5	\$ 46.938,05	\$ 625,84	\$ 791,17	\$ 1.417,01	\$ 46.146,87
6	\$ 46.146,87	\$ 615,29	\$ 801,72	\$ 1.417,01	\$ 45.345,15
7	\$ 45.345,15	\$ 604,60	\$ 812,41	\$ 1.417,01	\$ 44.532,74
8	\$ 44.532,74	\$ 593,77	\$ 823,24	\$ 1.417,01	\$ 43.709,50
9	\$ 43.709,50	\$ 582,79	\$ 834,22	\$ 1.417,01	\$ 42.875,27
10	\$ 42.875,27	\$ 571,67	\$ 845,34	\$ 1.417,01	\$ 42.029,93
11	\$ 42.029,93	\$ 560,40	\$ 856,61	\$ 1.417,01	\$ 41.173,32
12	\$ 41.173,32	\$ 548,98	\$ 868,04	\$ 1.417,01	\$ 40.305,28
13	\$ 40.305,28	\$ 537,40	\$ 879,61	\$ 1.417,01	\$ 39.425,67
14	\$ 39.425,67	\$ 525,68	\$ 891,34	\$ 1.417,01	\$ 38.534,33
15	\$ 38.534,33	\$ 513,79	\$ 903,22	\$ 1.417,01	\$ 37.631,11
16	\$ 37.631,11	\$ 501,75	\$ 915,27	\$ 1.417,01	\$ 36.715,84
17	\$ 36.715,84	\$ 489,54	\$ 927,47	\$ 1.417,01	\$ 35.788,37
18	\$ 35.788,37	\$ 477,18	\$ 939,84	\$ 1.417,01	\$ 34.848,54
19	\$ 34.848,54	\$ 464,65	\$ 952,37	\$ 1.417,01	\$ 33.896,17
20	\$ 33.896,17	\$ 451,95	\$ 965,07	\$ 1.417,01	\$ 32.931,10
21	\$ 32.931,10	\$ 439,08	\$ 977,93	\$ 1.417,01	\$ 31.953,17
22	\$ 31.953,17	\$ 426,04	\$ 990,97	\$ 1.417,01	\$ 30.962,20
23	\$ 30.962,20	\$ 412,83	\$ 1.004,18	\$ 1.417,01	\$ 29.958,02
24	\$ 29.958,02	\$ 399,44	\$ 1.017,57	\$ 1.417,01	\$ 28.940,44
25	\$ 28.940,44	\$ 385,87	\$ 1.031,14	\$ 1.417,01	\$ 27.909,30
26	\$ 27.909,30	\$ 372,12	\$ 1.044,89	\$ 1.417,01	\$ 26.864,41
27	\$ 26.864,41	\$ 358,19	\$ 1.058,82	\$ 1.417,01	\$ 25.805,59
28	\$ 25.805,59	\$ 344,07	\$ 1.072,94	\$ 1.417,01	\$ 24.732,65
29	\$ 24.732,65	\$ 329,77	\$ 1.087,25	\$ 1.417,01	\$ 23.645,40
30	\$ 23.645,40	\$ 315,27	\$ 1.101,74	\$ 1.417,01	\$ 22.543,66
31	\$ 22.543,66	\$ 300,58	\$ 1.116,43	\$ 1.417,01	\$ 21.427,23
32	\$ 21.427,23	\$ 285,70	\$ 1.131,32	\$ 1.417,01	\$ 20.295,91
33	\$ 20.295,91	\$ 270,61	\$ 1.146,40	\$ 1.417,01	\$ 19.149,51
34	\$ 19.149,51	\$ 255,33	\$ 1.161,69	\$ 1.417,01	\$ 17.987,82
35	\$ 17.987,82	\$ 239,84	\$ 1.177,18	\$ 1.417,01	\$ 16.810,65
36	\$ 16.810,65	\$ 224,14	\$ 1.192,87	\$ 1.417,01	\$ 15.617,77
37	\$ 15.617,77	\$ 208,24	\$ 1.208,78	\$ 1.417,01	\$ 14.409,00
38	\$ 14.409,00	\$ 192,12	\$ 1.224,89	\$ 1.417,01	\$ 13.184,10
39	\$ 13.184,10	\$ 175,79	\$ 1.241,23	\$ 1.417,01	\$ 11.942,88
40	\$ 11.942,88	\$ 159,24	\$ 1.257,78	\$ 1.417,01	\$ 10.685,10
41	\$ 10.685,10	\$ 142,47	\$ 1.274,55	\$ 1.417,01	\$ 9.410,56
42	\$ 9.410,56	\$ 125,47	\$ 1.291,54	\$ 1.417,01	\$ 8.119,02
43	\$ 8.119,02	\$ 108,25	\$ 1.308,76	\$ 1.417,01	\$ 6.810,25
44	\$ 6.810,25	\$ 90,80	\$ 1.326,21	\$ 1.417,01	\$ 5.484,04
45	\$ 5.484,04	\$ 73,12	\$ 1.343,89	\$ 1.417,01	\$ 4.140,15
46	\$ 4.140,15	\$ 55,20	\$ 1.361,81	\$ 1.417,01	\$ 2.778,34
47	\$ 2.778,34	\$ 37,04	\$ 1.379,97	\$ 1.417,01	\$ 1.398,37
48	\$ 1.398,37	\$ 18,64	\$ 1.398,37	\$ 1.417,01	\$ 0,00

4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.7.1 Tasa de descuento

A través del financiamiento obtenido se determinó el WACC y la tasa de descuento.

Tabla 65: Tasa de Descuento

CPPC / WACC	6,67%
Tasa R. País	5,69%
Tasa Infl.	3,40%
TMAR / Tasa de descuento	15,76%

El WACC es el indicador que determina cuanto debe pagar la empresa por cada dólar de financiamiento, esto quiere decir, que si un proyecto está por encima del 6,67% generará valor para la empresa.

El TMAR nos muestra cuanto es el mínimo de rentabilidad que nos puede ofrecer la empresa por la inversión realizada, en este caso fue de 15,76%.

4.7.2 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor actual neto nos permite entender cuanto generará la empresa a partir de valores futuros. El VPN también nos ayuda a decidir la factibilidad de un proyecto, en el caso de que el resultado del VPN es

menor que cero, esto quiere decir que la viabilidad del proyecto va ser negativa, por lo tanto se debe rechazar. Por otra parte, si el VPN es mayor o igual a cero el proyecto se considera factible porque nos indica que va ser viable.

Tabla 66: VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (294,781.00)	1.0000	\$ (294,781.00)
1	\$ 68,393.06	0.8639	\$ 59,082.74
2	\$ 88,013.72	0.7463	\$ 65,682.19
3	\$ 108,903.89	0.6447	\$ 70,208.42
4	\$ 131,872.01	0.5569	\$ 73,442.43
5	\$ 260,098.46	0.4811	\$ 125,135.58
VAN =			\$ 98,770.37

TASA DE DESCUENTO = 15.76%

Como se puede observar el VAN representa \$98.770,37 lo cual nos indica que está por encima del límite de rechazo, por tal motivo el proyecto debe ser aceptado.

4.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar valor. Con dicha tasa se puede determinar la rentabilidad de un proyecto.

Para el cálculo de la TIR se utilizó la siguiente fórmula.

$$TIR = T_i + (T_s - T_i) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

Tabla 66: TIR

TIR	26.48%	26%
------------	--------	-----

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=26,48)	VALOR ACTUAL
0	\$ (294,781.00)	1.0000	\$ (294,781.00)
1	\$ 68,393.06	0.7906	\$ 54,072.81
2	\$ 88,013.72	0.6251	\$ 55,015.39
3	\$ 108,903.89	0.4942	\$ 53,820.05
4	\$ 131,872.01	0.3907	\$ 51,525.26
5	\$ 260,098.46	0.3089	\$ 80,347.48
VAN			\$ 0.0

En este caso, el valor de la tasa que permite que el VAN sea cero es 26,48%.

4.7.4 Período de Recuperación de Inversión

El período de recuperación de la inversión como su nombre lo dice nos permite conocer en qué momento vamos a recuperar la inversión realizada.

La recuperación de la inversión se dará en el periodo de 4 años aproximadamente. Para realizar este cálculo se consideró los siguientes datos la inversión \$ 294,781.00 y el factor de actualización del VPN.

Con ello se determinó los flujos de efectivo y los flujos acumulados dentro de 5 años. Como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 67: PRI

**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA
INVERSIÓN**

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 294,781.00	
1	\$ 59,082.74	\$ 59,082.74
2	\$ 65,682.19	\$ 124,764.93
3	\$ 70,208.42	\$ 194,973.36
4	\$ 73,442.43	\$ 268,415.79
5	\$ 125,135.58	\$ 393,551.37

Para determinar el tiempo en el que se va recuperar la inversión se utilizó la siguiente fórmula.

$$PRI= A + (B-C) / D$$

En donde, A es el año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0. B la inversión inicial. C el flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial. D el flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

4.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de “La Publicidad” se determinó en base a la siguiente fórmula.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

El punto de equilibrio nos permite conocer cuál es el punto en el que los ingresos son iguales a los costos. Esto representa el punto en el cual la empresa no genera ganancias ni pérdidas.

A continuación, se detalla el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 68: Cálculo Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{70,657.57}{1 - \frac{51,827.02}{145,686.05}}$
PE en dólares =	$\frac{70,657.57}{0.64}$
PE en dólares =	109,673.22 dólares

Después de establecer el punto de equilibrio en dólares, establecemos que la empresa debe tener un ingreso anual de \$109,673.22 dólares americanos para no perder ni ganar.

A continuación, se detalla el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 69: Detalle Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS			
<u>Materia Prima</u>			
Material de impresión		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Material para sellos		\$ 1,820.00	\$ 1,820.00
Pintura		\$ 1,104.00	\$ 1,104.00
Cartuchos de tinta		\$ 996.00	\$ 996.00
Material de lavado		\$ 240.00	\$ 240.00
Adhesivo para impresión		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Material de grabado		\$ 1,032.00	\$ 1,032.00
Licencias		\$ 2,021.00	\$ 2,021.00
Insumos varios		\$ 1,296.00	\$ 1,296.00
Mantenimiento maquinaria		\$ 343.00	\$ 343.00
<u>Mano de Obra</u>			
Empleado		\$ 20,099.52	\$ 20,099.52
COSTOS OPERACIONALES			
Suministros de Oficina		\$ 735.50	\$ 735.50
Sueldos y Salarios	\$ 50,248.80		\$ 50,248.80
Servicios Básicos	\$ 1,800.00		\$ 1,800.00
Depreciaciones	\$ 18,008.77		\$ 18,008.77
Mantenimiento	\$ 600.00		\$ 600.00
Publicidad		\$ 3,400.00	\$ 3,400.00
Sueldo vendedor		\$ 9,840.00	\$ 9,840.00
Comisión		\$ 2,900.00	
TOTAL	\$ 70,657.57	\$ 51,827.02	\$ 122,484.59

4.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro de un escenario pesimista, con la disminución del 5% de los ingresos esperados y costos de producción tenemos como resultado lo siguiente:

Tabla 70: Análisis de escenarios pesimista

ANÁLISIS DE ESCENARIOS						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 50,000.00	\$ 68,393.06	\$ 88,013.72	\$ 108,903.89	\$ 131,872.01
Venta		\$ 138,401.75	\$ 145,321.84	\$ 152,587.93	\$ 160,217.32	\$ 168,228.19
Valor residual Activos						\$ 86,157.10
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 188,401.75	\$ 213,714.90	\$ 240,601.65	\$ 269,121.22	\$ 386,257.30
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 42,802.75	\$ 44,568.45	\$ 46,406.99	\$ 48,321.38	\$ 50,314.74
Gastos Administrativos		\$ 55,423.52	\$ 57,702.22	\$ 60,074.61	\$ 62,544.55	\$ 65,116.03
Gastos de Ventas		\$ 16,947.00	\$ 17,648.61	\$ 18,379.26	\$ 19,140.16	\$ 19,932.56
Gastos Financieros		\$ 7,309.45	\$ 5,639.33	\$ 3,681.50	\$ 1,386.39	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -					
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 294,781.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 294,781.00	\$ 122,482.71	\$ 125,558.60	\$ 128,542.36	\$ 131,392.48	\$ 135,363.33
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -294,781.00	\$ 65,919.04	\$ 88,156.29	\$ 112,059.29	\$ 137,728.74	\$ 250,893.97
Préstamo	\$ 50,000.00					
APORTE SOCIOS	\$ 294,781.00					
Amortización de Préstamo		\$ 9,694.72	\$ 11,364.84	\$ 13,322.67	\$ 15,617.77	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 1,511.85	\$ 2,893.29	\$ 3,624.42	\$ 4,434.25	\$ 5,137.56
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 265.43	\$ 560.15	\$ 955.55	\$ 940.36
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 50,000.00	\$ 54,712.47	\$ 73,632.74	\$ 94,552.05	\$ 116,721.17	\$ 244,816.05

TASA DE DESCUENTO =	15.76%					
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (294,781.00)	\$ 54,712.47	\$ 73,632.74	\$ 94,552.05	\$ 116,721.17	\$ 244,816.05
TASA DE DESCUENTO =	15.76%					Tasa Referencial
VAN =	\$ 51,177.27					Proyecto Viable
TIR =	21.36%					Proyecto Viable

Dentro de un caso optimista, con el aumento del 5% de los ingresos esperados y costos de producción tenemos como resultado lo siguiente:

Tabla 71: Análisis de escenarios optimista

ANÁLISIS DE ESCENARIOS						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 50,000.00	\$ 68,393.06	\$ 88,013.72	\$ 108,903.89	\$ 131,872.01
Venta		\$ 152,970.35	\$ 160,618.87	\$ 168,649.81	\$ 177,082.31	\$ 185,936.42
Valor residual Activos						\$ 86,157.10
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 202,970.35	\$ 229,011.93	\$ 256,663.54	\$ 285,986.20	\$ 403,965.53
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 42,802.75	\$ 44,568.45	\$ 46,406.99	\$ 48,321.38	\$ 50,314.74
Gastos Administrativos		\$ 55,423.52	\$ 57,702.22	\$ 60,074.61	\$ 62,544.55	\$ 65,116.03
Gastos de Ventas		\$ 16,947.00	\$ 17,648.61	\$ 18,379.26	\$ 19,140.16	\$ 19,932.56
Gastos Financieros		\$ 7,309.45	\$ 5,639.33	\$ 3,681.50	\$ 1,386.39	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -					
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 294,781.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 294,781.00	\$ 122,482.71	\$ 125,558.60	\$ 128,542.36	\$ 131,392.48	\$ 135,363.33
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -294,781.00	\$ 80,487.64	\$ 103,453.33	\$ 128,121.17	\$ 154,593.72	\$ 268,602.20
Préstamo	\$ 50,000.00					
APORTE SOCIOS	\$ 294,781.00					
Amortización de Préstamo		\$ 9,694.72	\$ 11,364.84	\$ 13,322.67	\$ 15,617.77	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 1,511.85	\$ 2,893.29	\$ 3,624.42	\$ 4,434.25	\$ 5,137.56
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 265.43	\$ 560.15	\$ 955.55	\$ 940.36
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 50,000.00	\$ 69,281.07	\$ 88,929.77	\$ 110,613.94	\$ 133,586.15	\$ 262,524.29
TASA DE DESCUENTO = 15.76%						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (294,781.00)	\$ 69,281.07	\$ 88,929.77	\$ 110,613.94	\$ 133,586.15	\$ 262,524.29
TASA DE DESCUENTO =	15.76%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 103,445.28	Proyecto Viable				
TIR =	26.96%	Proyecto Viable				

4.9.1 Índices financieros

Los índices financieros son necesarios para entender la situación financiera que la empresa está atravesando y atravesará en los próximos años.

“La Publicidad” presenta una liquidez del 3,37 esto quiere decir que, por cada dólar de pasivo obtenido 3,37 dólares quedan libre de cualquier obligación y le da rentabilidad al negocio. El resultado es aceptable, por lo tanto se considera al negocio rentable.

Los siguientes índices de rentabilidad arrojaron un resultado aceptable, a continuación se analizará cada uno de los índices obtenidos.

- El margen de utilidad bruta que se obtuvo durante el primer año fue del 72% y su crecimiento tan solo fue del 1%. A pesar de que el porcentaje de utilidad bruta fue bastante alto su crecimiento a través de los años es bastante bajo.
- El margen de utilidad operacional en el primer año fue del 12% hasta llegar al 19% en el quinto año, lo que representó un crecimiento del 7%.

- El margen de utilidad neta en el primer año será del 6% y tendrá un incremento del 10% para el quinto año lo que representa un gran beneficio para la empresa.
- En el rendimiento sobre el patrimonio que se obtendrá es 3% para el primer año e incrementará en 4 puntos para el quinto año, lo cual representará un 7% para la empresa.
- En el rendimiento sobre activos totales representará el 2% y tendrá un crecimiento del 5% para el quinto año. A pesar de ello, el crecimiento del rendimiento de los activos no es muy alto.

Los resultados obtenidos se pueden observar en la tabla 72.

Tabla 72: Indicadores financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	3.37	3.55	3.75	3.90	7.70
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	72%	72%	72%	73%	73%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	12%	16%	17%	18%	19%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	6%	11%	12%	14%	16%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	3%	5%	6%	7%	7%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	2%	4%	5%	6%	7%

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- “La Publicidad” ha tenido un alto crecimiento durante los últimos años lo que le ha permitido ir ganando una buena cantidad de clientes y hacerse conocida en el mercado publicitario, por lo cual es necesario trabajar en las estrategias planteadas y cumplir con los objetivos trazados en esta planificación estratégica.
- Mediante la investigación realizada a la empresa se determinó que el capital humano es uno de los más determinantes para la empresa, es por eso que se gasta una gran cantidad de dinero en los sueldos de los colaboradores de la empresa.
- Los resultados que se alcanzan, con la implementación del plan estratégico en la empresa se reflejan en los estados de resultados integral proyectado generando una utilidad de \$28,772.46 en el quinto año.
- El VAN del proyecto será \$98.770,37 lo cual nos indica que la rentabilidad absoluta que generarán los activos de la empresa en términos de valor presente es aceptable y se debe continuar con este proyecto.

- La TIR del proyecto es del 26%, que representa la rentabilidad porcentual que generarán los activos durante los próximos 5 años en la empresa, esto nos dice que “La Publicidad” tiene un porcentaje aceptable para continuar con el proyecto.
- Después de obtener los índices financieros, uno de los factores más relevantes es la rentabilidad que la empresa tiene en conjunto. Si bien es cierto son buenos resultados pero si los miramos por separado, el rendimiento sobre los activos es bajo, lo que indica que los activos que posee la empresa no están ni van a generar la rentabilidad deseada.
- “La Publicidad” es una empresa que puede obtener grandes resultados y crecer al ritmo que se está proponiendo si se realiza un seguimiento a los cambios financieros que puede presentar, así como a los cambios en su entorno externo e interno.

5.2 RECOMENDACIONES

- Actualmente, la empresa debe concentrar su esfuerzo en artículos que son sumamente apetecidos en el mercado publicitario como lo son los jarros digitales y tallados, las cavas de madera, llaveros e implementar camisetas sublimadas que es una petición de varios clientes según la encuesta realizada.

- Uno de los cambios representativos que se debe realizar en la empresa es el cambio de logo, el cual fue propuesto en este trabajo con el afán de cambiar a una imagen distintiva para la empresa y evitar problemas legales en el futuro.
- Gran cantidad de personas se han interesado por la empresa después de conocerla, por lo tanto es importante ampliar la publicidad para promocionar la empresa a través de redes sociales que según las encuestas es un medio efectivo para la difusión de publicidad.
- La empresa debe hacer cumplir los valores corporativos de esta forma, se asegura alcanzar los objetivos y que sus proveedores, colaboradores y clientes transmitan, fomenten y se sientan parte de “La Publicidad”.
- La empresa tiene una buena proyección en el mercado por lo que es importante una vez cumplida la implementación de la planificación estratégica realizar el seguimiento necesario para el control de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Amaya, J. (2012). *Gerencia planeación y estrategia*. En J. Amaya. Prospectiva.
- Burbano. (2005). *Enfoque Moderno de Planeación y Control de recursos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Fred. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. En F. R. David. Mexico: Pearson.
- García, G. F. (2011). *Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa*. En G. F. GARCÍA. ECUADOR: CEFORCOM.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. En L. Gitman. Mexico: Pearson.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y. (1988). *Mercadeo de Servicios Profesionales*. Santa fé de Bogota: Legis.
- Roche, F. P. (1996). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. En F. P. Roche. Paidotribo.
- Rondon. (2001). *Presupuesto (Teoría y Practica Integrada)*. Venezuela: Frigor.
- Vértice, E. (2012). *Dirección Estratégica*. En E. Vértice, Dirección y gestión de empresas . Vértice.

Artículos e informes

- Romagnoli, S. (2007). *Biblioteca*. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Berzunza, E. L. (2004). *Sities*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm
- Carreto, J. (2008). *BlogSpot*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estrategica.html>
- Paredes, E. (05 de 08 de 2010). *Gestionando Empresas*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/>

Sitios Web

- Alvarado, V. (05 de Mayo de 2011). *Vilma Alvarado*. Obtenido de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Arturo. (2011). *Crece Negocios*. Obtenido de [http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/Association, A. M. \(Septiembre de 2006\). Marketing Power](http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/Association, A. M. (Septiembre de 2006). Marketing Power).
- Caro, R. E. (18 de Junio de 2012). *Administración Moderna*. Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/objetivos-largo-plazo.html>
- Ceballos, V. (Abril de 2014). *Elempleo*. Obtenido de http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa/13004314

- DEBITOOR. (2015). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Espinosa, J. H. (4 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- FODA, M. (2011). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Mintzberg, H. (1994). *HBR*. Obtenido de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Testa, S. (2006). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1236/caracteristicas-planificacion-estrategica.html>
- *UMGADMNC*. (2008). Obtenido de https://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf
- Ventura, S. (2015). *Gestion*. Obtenido de <http://www.gestion.org/marketing/591/la-direccion-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación actual del país.	Amenaza	0,2	2	0,4
2. Crecimiento de la tecnología.	Oportunidad	0,2	4	0,8
3. Incremento aranceles e impuestos	Amenaza	0,25	1	0,25
4. Mayor número de competidores	Amenaza	0,1	2	0,2
5. Necesidad de las empresas por promocionar su marca	Oportunidad	0,25	4	1
TOTAL		1		2,65

ANEXO 2: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Factor interno clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Calidad de los productos	Fortaleza	0,24	4	0,96
2. Constante innovación	Fortaleza	0,12	3	0,36
3. Falta de enfoque de mercado	Debilidad	0,22	1	0,22
4. No existe una planificación estratégica	Debilidad	0,26	2	0,52
5. Personal capacitado	Fortaleza	0,16	4	0,64
TOTAL		1		2,7

ANEXO 3: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores Claves del éxito	Ponderación	Imagination S.A.		Gestión Publicidad Cia. Ltda		Studio 3 S.A.	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2. Precio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3. Calidad del producto	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Superioridad Tecnológica	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
5. Relaciones con distribuidores	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
6. Fortalezas financiera	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
7. Efectividad publicitaria	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
8. Variedad de productos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
9. Puntualidad de entrega	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
10. Valor agregado	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42
TOTAL	1		2.91		2.5		2.67