PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA ARIETE S.A

ING. MARÍA FERNANDA PÁNCHEZ ANDRADE

DIRECTOR: ING. ANTONIO CAMACHO, MSC.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, ENERO - 2020

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MSc. Antonio Camacho

INFORMANTES:

MSc. Álvaro Burgos

MSc. Víctor Hugo Ramírez

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios que ha puesto anhelos en mi corazón y la fuerza y coraje para poder cumplirlos.

Se lo dedico también a mis padres que me han apoyado siempre y me han dado un amor incondicional, una familia con valores, un hogar cálido, una sonrisa en cada llegada y la bendición en cada partida.
Gracias por tanto Gualber y Rocy.

Ma. Fernanda

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por su amor incondicional, por sus planes, por sus cuidados y por darme mucho más de lo que merezco.

A la Virgen María, por su amor de madre, por interceder por mí.

A mis amados padres Gualber y Rocy, por su amor y apoyo de toda la vida.

A Sebas, Juan, Sara, Anto, Lucho, Dome, Romy, Celita, Elinita, Papi George, Papi Ángel, Rocito, Nicky, Clarita, Patty, Mayrita, Sonny por ser mi familia y mi soporte.

A mis amigos Armando Vargas, John Arroyo, Gaby Díaz, Santy Paredes, Wilson González, Gaby Sarmiento, Dalila Mera, Johanna Delgado, Wilson Vera, José, por estar cuando los necesité y enseñarme de ustedes.

A Ariete S.A, a Sara Michelena su Gerente General y sus colaboradores por el apoyo en este trabajo para cumplir con esta meta.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a todos mis maestros por ser parte de mi proceso de aprendizaje.

Ma. Fernanda

CONTENIDO

Pág

INTRODUCCIÓN 1
1. MARCO TEÓRICO 3
1.1. Concepto de plan estratégico 3
1.2. Importancia de un plan estratégico 3
1.3. Etapas de un plan estratégico 4
1.3.1. Formulación de la estrategia. 4
1.3.2. Ejecución de la estrategia. 5
1.3.3. Evaluación de la estrategia. 6
1.4. Elementos de un plan estratégico 7
1.4.1. Diagnóstico de la situación actual. 7
1.4.2. Análisis P.E.S.T.E.L. 8
1.4.3. Análisis FODA. 9
1.4.4. Modelo CANVAS 9
1.4.5. Partes Interesadas o Stakeholders. 10
1.4.6. Fuerzas de Porter 10
1.4.7. Misión. 11
1.4.8. Visión. 12
1.4.9. Valores. 13
1.4.10. Objetivos 14
1.4.11. Estrategias 15
1.4.12. Presupuesto. 16
1.5. Modelo de Plan Estratégico Execution Premium 16
1.6. Cadena de valor 17
1.7. Las compras 18
1.7.1. Concepto de compras. 19
1.7.2. Proceso de compras. 20
1.7.3. Importancia de la gestión de compras. 20
1.7.4. Las compras y la calidad. 22
1.8. Cuadro de mando integral 24

1.9. Publicidad 24
1.10. Marketing Digital. 25
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA ARIETE S.A 26
2.1. Breve historia de Ariete S.A 26
2.2. Diagnóstico de la situación actual mediante el Modelo CANVAS 27
2.3. Análisis PESTEL 29
2.3.1. Análisis político. 29
2.3.2. Análisis económico. 30
2.3.3. Análisis social y cultural. 31
2.3.4. Análisis tecnológico. 31
2.3.5. Análisis ambiental. 36
2.3.6. Análisis legal. 36
2.4. 5 fuerzas de PORTER 38
2.5. Descripción de partes interesadas (Stakeholders) 42
2.6. Análisis FODA 43
2.6.1. Análisis de oportunidades y amenazas. 43
2.6.2. Análisis interno. 44
2.6.2.1. Actividades primarias. 44
2.6.2.2. Actividades de apoyo. 45
2.6.3. Análisis de fortalezas y debilidades. 46
2.7. Percepción actual de los clientes de Ariete 49
2.8. Atributos de valor 51
2.9. Curvas de valor 52
2.10. Proceso de Compras ARIETE 53
2.11. Proveedores Ariete 65
3. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA ARIETE S.A 67
3.1. Misión 67
3.2. Visión 68
3.3. Valores 69
3.4. Organigrama Ariete 70
3.5. Atributos y curvas de valor To Be Ariete S.A 70
3.6. Innovación del modelo de negocio mediante modelo Canvas To Be Ariete S.A 71

3.7. Acciones estratégicas de ataque para Ariete S.A 73
3.7.1. Análisis de cargas de trabajo Ariete. 75
3.8. Acciones estratégicas de defensa 78
3.9. Mapa estratégico 80
3.10. Objetivos estratégicos 82
3.11. Presupuesto (Stratex) 82
3.12. Cuadro de mando integral 90
3.13. Proyectos estratégicos a mediano plazo 92
3.14. Cuadro de mapa estratégico 98
3.15. Implementación y sus resultados 100
3.15.1. Elaboración de convenio. 100
3.15.2. Reestructuración de proceso con proveedores. 103
3.15.3. Proveedores y su calificación 105
3.15.4. Balance Score Card aplicado a la implementación. 109
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112
4.1. Conclusiones 112
4.2. Recomendaciones 114
BIBLIOGRAFÍA 116
ANEXOS 119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Execution Premium 17
Figura 2. Cadena de Valor Michael Porter 1985 18
Figura 3. Cadena de suministro 21
Figura 4. Ciclo de Deming 22
Figura 5. Modelo Canvas actual de Ariete S.A 28
Figura 6. Top 30 de anunciantes en Google 33
Figura 7. Cadena de Valor Ariete S.A 44
Figura 8. Curvas de valor Ariete S.A 53
Figura 9. Proceso para la elaboración de videos institucionales de Ariete S.A 54
Figura 10. Proceso para la elaboración de campañas en redes sociales de Ariete S.A 56
Figura 11. Proceso para la elaboración de sesiones fotográficas de Ariete S.A 58
Figura 12. Proceso para la elaboración de relaciones públicas en medios de comunicación de Ariete S.A 60
Figura 13. Proceso para la elaboración de diseños gráficos de Ariete S.A 62
Figura 14. Proceso para la elaboración de campañas de comunicación estratégica de Ariete S.A 64
Figura 15. Proceso actual con proveedores de Ariete S.A 65
Figura 16. Organigrama Ariete S.A 70
Figura 17. Curvas de valor to be Ariete S.A 71
Figura 18. Modelo CANVAS to be para Ariete S.A 72
Figura 19. Mapa estratégico Ariete S.A 81
Figura 20. Propuesta TO BE de proceso para contratar proveedores para Ariete S.A 104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen análisis Pestel 37
Tabla 2. 5 fuerzas de Porter 39
Tabla 3. Stakeholders 42
Tabla 4. Análisis FODA Ariete S.A 47
Tabla 5. Resumen encuesta clientes Ariete S.A 50
Tabla 6.Atributos de valor Ariete S.A 51
Tabla 7. Preguntas para obtener misión de Ariete S.A 67
Tabla 8. Preguntas para obtener visión de Ariete S.A 68
Tabla 9. Atributos de valor Ariete S.A 70
Tabla 10. Acciones estratégicas de ataque para Ariete S.A 74
Tabla 11. Matriz de cargas de trabajo Ariete S.A 76
Tabla 12.Acciones estratégicas de defensa para Ariete S.A 79
Tabla 13. Stratex para Ariete S.A 83
Tabla 14. Balance Score Card para Ariete S.A 91
Tabla 15. Cronograma para mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía 92
Tabla 16. Cronograma para ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos) 93
Tabla 17. Cronograma para reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S.A 93
Tabla 18. Cronograma para posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial 94
Tabla 19. Cronograma para aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete 95
Tabla 20. Cronograma para mejorar la fidelización de clientes. 95
Tabla 21. Cronograma para establecer una relación de cumplimiento de políticas por parte de los proveedores 96
Tabla 22. Cronograma para mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios) 96
Tabla 23. Cronograma para implementar freelance para procesos internos que no requieren contratos fijos (aumento de proveedores) 97

Tabla 24. Cronograma para fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios98
Tabla 25. Cuadro de mapa estratégico para Ariete 99
Tabla 26. Calificación a proveedores de grabación de Ariete S.A 106
Tabla 27. Calificación a proveedores de diseño y fotografía de Ariete S.A..... 107
Tabla 28. Calificación a proveedores de animación de Ariete S.A 108
Tabla 29. Procesos contratados vs convenios firmados en implementación. 109

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico para mejorar el proceso de compras de la empresa Ariete S.A con la finalidad de formalizar sus lineamientos generales y establecer estrategias de mejora, de manera precisa en sus procesos de compras de productos y servicios que la organización requiere para realizar sus operaciones.

Autores de gran renombre en Planificación Estratégica como Robert Kaplan, David Norton, Michael Porter entre otros, dan las directrices teóricas y guías a este proyecto para establecer modelos de planificación estratégica que han llevado a un sinnúmero de empresas a nivel mundial a conseguir sus objetivos empresariales.

Este proyecto se enfoca en un análisis situacional de las empresas de publicidad en Ecuador, hay que destacar la fragilidad en el rubro publicitario en las organizaciones del país al representar el primer recorte presupuestario, afectando de manera directa a las agencias de publicidad por lo que es de suma importancia una planificación estratégica que identifique errores, los corrija y busque oportunidades en un mercado tan competitivo y digitalizado como es el actual.

En los análisis Pestal, FODA, cinco fuerzas de Porter se pudo evidenciar que el proceso las compras requería refuerzos para ser más efectivo y beneficiar las operaciones de la organización y siguiendo el modelo de planificación estratégica Execution Premium de los autores Kaplan y Norton, se considera que es un modelo que enfoca su planificación en asegurarse en la ejecución de los planes elaborados.

Mediante el análisis actual de Ariete, se pudo concluir que la empresa requería establecerse formalmente como empresa, para lo cual se ha elaborado un Plan Estratégico, estableciendo su misión, visión, valores, objetivos, iniciativas estratégicas, cuadro de mando integral, que han trazado las pautas hacia donde Ariete debe enfocar sus esfuerzos de manera clara y concreta.

En esta propuesta se ha asegurado que el proceso de compras de Ariete, se formalice de manera que los proveedores mantengan un compromiso profesional con la empresa y cumplan con los requerimientos, tiempos de entrega y calidad en la recepción de los productos y servicios contratados.

Finalmente, se han establecido otras iniciativas estratégicas enfocadas en mejorar la rentabilidad de la empresa, la fidelización de sus clientes, posicionamiento en el mercado, marketing y publicidad, que deberán ser medidas por un Balance Score Card y contribuirán en el crecimiento de Ariete en los próximos años.

INTRODUCCIÓN

Ariete S.A es una agencia de publicidad y comunicación estratégica, que opera en la ciudad de Quito-Ecuador, sus funciones se basan en la generación de contenidos comunicacionales inteligentes, que promueven la oferta de los productos y servicios de sus clientes.

Que las empresas posean un Plan Estratégico, significa un principio fundamental de organización, proyección al futuro, concientización del mercado y la competencia.

Todas las empresas requieren publicidad para dar a conocer sus productos o servicios y poder llegar a los consumidores, y lograr entender las bondades ventajas y valor agregado de sus elecciones. La competitividad entre las empresas es un desafío constante, he aquí la importancia de las empresas de publicidad y su creatividad para que los consumidores escojan a sus clientes, por esto y más Ariete requiere definirse como empresa y tener un horizonte claro hacia dónde debe apuntar.

Los proveedores son un eslabón muy importante en el proceso de compras de las empresas, la relación y la confianza con los mismos es una prioridad ya que forman parte de la cadena de valor de las empresas, y en publicidad no es la diferencia, mucho más cuando empresas como Ariete requieren en gran parte contratar a proveedores comprometidos con los objetivos de la organización.

En todo este contexto, iniciamos este trabajo consultando fuentes teóricas de planificación estratégica y así, después de analizar la situación actual de Ariete, se identificará sus falencias y se utilizará herramientas que propongan soluciones a su proceso de compras.

Consecutivamente, se elaborará el plan estratégico para Ariete y de los problemas Identificados, concentramos nuestra atención en mejorar sus procesos de compras

e implementando soluciones estratégicas que eliminen las falencias identificas; finalmente se evaluarán los resultados de esta implementación.

Finalmente se propondrán acciones que den otras soluciones a las falencias identificadas, tratando de establecer un plan estratégico sostenible que permita el crecimiento de Ariete S.A.

Los cuatro capítulos de contiene este trabajo se clasifican en un marco teórico, diagnóstico de la situación actual, elaboración de plan estratégico para Ariete S.A y conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo realizado.

Para el desarrollo de este trabajo se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Elaborar una Plan Estratégico para la empresa Ariete S.A, que le permita establecer formalmente su modelo de negocio, y mejorar su rentabilidad a través de un mejor proceso de compras.

Objetivos específicos

1. Analizar los elementos teóricos de un Plan Estratégico.
2. Diagnosticar la situación actual interna y externa de la empresa Ariete S.A.
3. Desarrollar una Plan Estratégico para la empresa Ariete S.A enfocado en mejorar su proceso de compras.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto de plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta de gestión que contiene, criterios, metodologías, técnicas, políticas, y acciones para definir el camino a seguir en el corto, mediano y largo plazo de las organizaciones, establece destrezas para adecuarse a los cambios y a la demanda del mercado, permite que las organizaciones tomen decisiones más acertadas y desarrollen con mayor eficiencia, eficacia y calidad sus procesos de producción de los bienes y servicios que oferten, contempla además asignación de recursos con el fin de alcanzar los objetivos que perciben las organizaciones. (Thompson, y otros, 2018; Armijo, 2011)

1.2. Importancia de un plan estratégico

Desarrollar y principalmente ejecutar un Plan Estratégico es sumamente importante porque las organizaciones obtienen entre otras, las siguientes ventajas:

- Identifica los principales problemas de la organización, proporcionando un marco útil para tomar decisiones en forma más asertiva.
- Establece una hoja de ruta con coherencia y racionalidad para saber quiénes son y a donde quieren llegar como organización.
- Introduce de manera concreta, nuevas y mejores estrategias y líneas de acción, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de la entidad.
- Mejora el desempeño y ejecución de las estrategias proponiendo estrategias de seguimiento en todo momento.
- Crea un sentido de pertenencia y responsabilidad para con la institución.

- Compromete a los altos mandos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evita que las acciones planificadas no cumplan con su ejecución.
- Optimiza dinero, tiempo y esfuerzo.
- Obliga a los altos ejecutivos y a todo el equipo de la empresa a verificar la propuesta desde una macro perspectiva, resaltando los objetivos generales y específicos de manera que las acciones diarias y de todos los empleados, contribuyan a alcanzar las metas propuestas.
- Conserva un enfoque tanto del presente como del futuro de manera simultánea.
- Fortalece los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias o a su vez da las directrices para elaborarlas.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad, concatenados al logro de una mayor rentabilidad.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

Ayuda a que la organización sea más proactiva, dado que define su propio futuro, ejerciendo control en su propio destino mediante la fijación de objetivos estratégicos y los medios para alcanzarlos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012; Parra & Durán, 2014)

1.3. Etapas de un plan estratégico

David (2013) presenta tres etapas en un plan estratégico:

- La formulación de la estrategia,
- La ejecución de la estrategia y
- La evaluación de la estrategia.

1.3.1. Formulación de la estrategia.

La formulación o reformulación de la estrategia, incluye la creación y/o revisión de la visión, misión y valores, mediante un análisis identifica los factores externos como oportunidades y amenazas que tiene y a las que se enfrenta una organización, y a su vez resalta las fortalezas y debilidades que la organización internamente puede presentar con

el fin de establecer objetivos y estrategias a mediano y largo plazo que minimicen los factores que pongan en riesgo el giro del negocio de las empresas (David, 2013).

Por otro lado, Safari a la Estrategia Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), manifiestan que la formulación de la estrategia incluye: la toma de decisiones sobre los negocios de los que pueden ser parte la organización, los negocios que no son convenientes, de qué manera es más óptimo distribuir los recursos, si es factible expandir sus operaciones o diversificarlas, si es beneficioso expandirse a mercados internacionales, si convienen alianzas estratégicas o fusiones con empresas complementarias o del mismo tipo, es decir un análisis de acciones, resultados y nuevas opciones para la organización, pensando en que los recursos deben ser cuidados y optimizados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionan mayores beneficios.

Las decisiones sobre la formulación establecen estrategias que comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo de tiempo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Se recalca entonces que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Asimismo, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura de apoyo, la creación de una estructura de organización eficaz, las orientaciones de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento y metas de la organización.

1.3.2. Ejecución de la estrategia.

Para David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Tanto que para Safari a la estrategia Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008)esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal y conjunto. Para una implantación exitosa de la

estrategia se depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

Por su parte, Parra y Duran (2014) sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que estén orientados desde su plan micro hasta el plan general de trabajo. En este ámbito se genera el reto es estimular a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

1.3.3. Evaluación de la estrategia.

La evaluación de la estrategia es la última etapa de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Safari de la Estrategia Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), aportan que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian recurrentemente. Existen tres actividades esenciales en la evaluación de estrategias:

- La revisión de factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición del rendimiento
- La toma de decisiones correctivas

Considerando los puntos anteriores la evaluación de estrategias es imprescindible, ya que de toda implementación surgirán nuevos retos, problemas por resolver otras mejoras, factores internos y externos que influirán en el desarrollo de la estrategia, volviéndose una cadena de mejora continua que se debe ir optimizando día tras día. De la evaluación de la estrategia surgirán muchas decisiones que deben timarse de acuerdo a las cifras y datos con que se haya medido los resultados, de esto se desprenderán nuevas estrategias, decisiones y nuevos retos que la organización deberá afrontar, para lo que una nueva y buena estrategia deberá ser considerada tomando en cuenta errores y aciertos de la estrategia anterior y con el respectivo análisis de los directivos se obtendrá el feedback necesario para el crecimiento de la empresa.

1.4. Elementos de un plan estratégico

Un plan estratégico puede estar conformado por varias aristas mismas que concatenadas son el resultado de análisis que sirven para tomar decisiones y establecer caminos a seguir, para el modelo a seguir en este caso de estudio se analizarán los siguientes elementos:

- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis P.E.S.T.E.L
- Análisis FODA
- Modelo Canvas
- Análisis de partes interesadas
- 5 fuerzas de Porter
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto

Conceptos que se detallan uno a uno a continuación.

1.4.1. Diagnóstico de la situación actual.

Thompson 2012 indica que el diagnóstico de la situación actual no es más que la evaluación de las condiciones actuales de la empresa, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, los recursos y capacidades de la organización, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía o favorecer a la empresa, la idea es tener un claro entendimiento del entorno de la organización, su realidad, identificar falencias para en lo posterior combinarlas con la visión de la compañía teniendo claro a donde se quiere llegar y sobre todo como hacerlo. (Armijo, 2011; Thompson, y otros, 2018)

1.4.2. Análisis P.E.S.T.E.L.

Esta herramienta permite comprender a la organización desde su macro entorno y el panorama general en el que opera, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de forma sistemática, los factores que de una u otra manera pueden incidir de manera positiva o negativa en las operaciones y transacciones de la empresa, y a posteriori poder actuar estratégicamente sobre los mismos.

Cada sigla del P.E.S.T.E.L tiene un significado del factor a considerar y son:

- **Políticos:** Hace referencia a todos los factores y cambios relacionados con la política que pueden afectar el sector donde se desarrolla a la organización. Aquí se incluyen nuevas políticas locales o globales, leyes, políticas fiscales, modificación de tratados comerciales, posibles cambios en los partidos de gobierno, etc.
- **Económicos:** Estos factores hacen referencia directa a todos los puntos económicos de orden nacional o internacional que pueden influir en la organización o el segmento de atención. Se puede tomar como ejemplo las políticas económicas del gobierno del país, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, la tasa de desempleo, etc.
- **Sociales:** Se enfoca en conocer las nuevas modas urbanas, las tendencias sociales más relevantes, las fuerzas que mueven a la sociedad y pueden traer consecuencia o cambios de interés, cambios de actitud y opiniones en la población. Podemos citar como ejemplo; los cambios en los niveles de ingresos, rasgos religiosos de interés.
- **Tecnológicos:** El enfoque tecnológico en la actualidad marca una gran diferencia en el progreso de las empresas, la facilidad o dificultad de adaptarse a los avances tecnológicos es de los puntos más críticos que se deben tomar en cuenta en las organizaciones. Analizando este factor a la compañía le interesa conocer los avances tecnológicos que cambian constantemente, las tendencias de innovación y desarrollo del su nicho de mercado y de su competencia.
- **Ambiental:** Los factores ambientales son situaciones casi imposibles de controlar por la humanidad, pero se los puede mitigar o minimizar para que el impacto sea menor, en la actualidad se los considera incluso legalmente para algunos negocios por lo que las organizaciones deben considerar este componente que mayormente se enfoca en el cuidado del medio ambiente, variaciones geográficas o dependiendo del sitio donde se

desarrolle o esté designado el objetivo del negocio se deben considerar factores como el clima, los desastres naturales, etc.

- **Legal:** La normativa legal tanto del entorno de la compañía, como de país e internacionales de relevante importancia tomar en cuenta, aquí se analizan situaciones de impacto de cambios legales que puedan afectar el sector en el que se desarrolla el negocio, por ejemplo, nuevos decretos, leyes internacionales, etc.

1.4.3. Análisis FODA.

La herramienta de análisis FODA, permite tener una valoración esencial de la situación general de una organización, es la exploración de los factores internos y externos, positivos y negativos que permitan crear estrategias y tomar decisiones a futuro dentro de las organizaciones, es examinar sus recursos y capacidades competitivas que le permitan sacar ventaja de sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. Esta herramienta sencilla pero poderosa permite realizar un diagnóstico dinámico de las instituciones.

El desarrollo de un análisis FODA analiza las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas, también ofrecen las bases para plantear una estrategia que capitalice los recursos de la organización, se oriente a aprovechar sus mejores oportunidades y la resguarde de las amenazas de su entorno. Determinar las fortalezas internas de una empresa mejora su competitividad en el mercado; las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. (Armijo, 2011; Thompson, y otros, 2018)

1.4.4. Modelo CANVAS

Metodología creada por Alexander Osterwalder en el año 2008; se estructura en nueve componentes que integran la dinámica propia de una organización en términos de generación de valor, es decir, describe perfectamente como: se crea, proporciona, capta y mantiene valor para los segmentos de atención (Osterwalder, 2004).

El modelo CANVAS, es una herramienta que plasma la idea de un modelo de negocio, es un mapa de la organización que considera los productos y servicios, y los factores más

importantes que rodean a un determinado negocio y su sector, mismos que se debe tomar en cuenta el momento de generar una estrategia sustentada en la realidad y el entorno del negocio. El modelo CANVAS resalta la propuesta de valor que el modelo de negocio propone y que es el camino y pasos que las organizaciones deben enfocarse en darle mayor relevancia.

1.4.5. Partes Interesadas o Stakeholders.

Según PMBOK, los Stakeholders o partes interesadas, son las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, o ser afectados en un proyecto. Los stakeholders pueden variar, aparecer, desaparecer, aumentar o disminuir su influencia, durante el ciclo de vida del proyecto. Desde luego, estos participantes o interesados pueden ser internos o externos a la organización y todos cumplen un rol para la consecución de los objetivos de la empresa, por eso la importancia de mantener una relación cercana con los mismos (Executive Master Project Manangement, 2016).

Según la norma ISO 9000-2015 las partes interesadas son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades o expectativas no se cumplen. Las organizaciones deben definir los resultados necesarios para reducir los mencionados riesgos (Organización Internacional de Normalización, 2015).

1.4.6. Fuerzas de Porter

Michael Porter en su libro Ser Competitivo, en 1979, define las 5 fuerzas de Porter como un modelo para analizar el mercado de una industria especifica en términos de competitividad y rentabilidad con el objetivo de maximizar los recursos y superar a la competencia.

Este modelo analiza 5 elementos que considera tienen un impacto en la rentabilidad de las empresas con respecto a sus competidores, a los puntos que hace referencia son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.

- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores. (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990)

De este análisis se desglosan con detalle, datos que sirven para establecer la estrategia y mantenerse a la defensiva con respecto a la competencia y el mercado.

1.4.7. Misión.

La misión describe de manera clara y concisa el propósito del negocio, "quiénes somos, "qué hacemos" por qué estamos aquí" "para quienes trabajamos" "donde estamos", la misión describe el rol y las competencias que debe poseer la organización, integrando el compromiso de todos los miembros. Las declaraciones de misión en el acceso principal de las empresas, informes o los sitios web, son generalmente breves; su objetivo es comunicar lo sustancial de la empresa. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

Una declaración de misión bien planteada transmite el propósito de la organización en todos sus niveles, en un lenguaje que define la propia identidad de la institución.

Se sugiere que la redacción de la misión de una compañía contemple estas características para su descripción:

- Identificación de los productos o servicios de la organización.
- Especificación de las necesidades del cliente que se busca satisfacer.
- Identificación del mercado objetivo al que se desea atender.
- Precisión de su enfoque para agradar a los clientes.
- Transmisión de lo que define a la organización y lo que le hace diferente de otras de su mismo genero
- Incorporación de los valores de la organización en la descripción de la misión
- Redacción debe ser clara y positiva
- Otorgamiento de la propia identidad a la organización.

1.4.8. Visión.

La visión estratégica precisa los anhelos, la imagen proyectada, la situación deseada de los directivos para la organización dentro de los próximos años, se enfoca en la panorámica del "lugar a donde nos dirigimos" y los motivos convincentes por los cuales es oportuno para el negocio tomar una dirección. Una visión estratégica bien definida, encauza a la empresa en un rumbo particular, a una dirección común, lo que conlleva un gran compromiso de todos los miembros de la organización en alinearse para alcanzarlo.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia todos los miembros de la organización es uno de los puntos más importantes a considerar ya que de eso depende el alcance de la misma, el involucramiento de cada miembro sabiendo que su labor aporta al alcance de esta meta, crea un compromiso personal que se convierte en compromiso organizacional (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

La visión estratégica debe estar bien concebida, sólidamente estructurada, debe expresarse en términos positivos, debe apelar a intereses conjuntos de la organización, debe estar estructurada con tiempos realista a ser alcanzada, debe ser muy bien comunicada, con estas características favorece a la organización en los siguientes aspectos:

1. Precisa los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa,
2. Reduce el riesgo de tomar decisiones sin sentido.
3. Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad,
4. Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y
5. Prepara y direcciona a la organización a prepararse para el futuro.

1.4.9. Valores.

Según la Guía de Planificación Institucional del Gobierna Nacional del Ecuador (2012), los valores están constituidos por normas y creencias que los directivos consideran deseables dentro de la organización, mismos que orientan la gestión de la entidad, los valores representan la orientación socio cultural de la empresa, estos promueven el cambio de actitudes y pensamiento de las personas, los valores, puestos en práctica, agregan ética a los procesos e inspiración y pauta para los comportamientos de los empleados, empezando por los altos directivos.

Según Thompson, Strickland, & Gamble (2012), los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, particularidades y normas conductuales que la alta directiva estableció, mismos que deben guiar el cumplimiento de la visión y misión de la organización. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

Las compañías identifican de cuatro a ocho valores fundamentales, es una buena práctica que los valores estén orientados a la conducta de las personas que conforman la institución.

En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión, de manera que las prácticas de los mismo agreguen una esencia al resultado de trabajo y no sea solo una mera formalidad.

Los valores en una empresa deben responder a las siguientes interrogantes: ¿La forma en que desarrollamos el trabajo es la correcta? ¿Es ética? ¿Es transparente? ¿Cuáles son las ventajas de realizar el trabajo de esta manera? ¿Dentro de la organización se distinguen

iguales oportunidades, trato, relaciones de igualdad para todos? ¿La gestión directiva y operativa proyecta liderazgo, compromiso y responsabilidad social, garantizando los derechos de todos los miembros?

1.4.10. Objetivos.

Según la Guía de Planificación Institucional del Gobierna Nacional del Ecuador 2012, los objetivos son la descripción de las metas y resultados que las organizaciones desean alcanzar en un determinado tiempo, los objetivos son el punto final de la consecución de varias acciones planificadas para el bien y crecimiento eficaz y eficiente de la organización.

Para Thompson, Strickland, & Gamble (2012) el fin gerencial de establecer objetivos es transformar la visión y misión en objetivos de desempeño determinados. Los objetivos estratégicos bien instituidos son concretos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su cumplimiento.

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos por las siguientes razones:

1) Concentran los esfuerzos y alinean las operaciones en todos los niveles de la organización.
2) Se desempeñan como patrones de medida para medir la ejecución y los progresos de una compañía, y
3) Promueven e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Es importante distinguir dos tipos muy distintos de objetivos de desempeño: los que hacen énfasis al manejo financiero y las que se refieren al desempeño estratégico.

Los objetivos financieros establecen y notifican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos describen a la posición de marketing y la ventaja competitiva de la organización.

El establecimiento de objetivos estratégicos, debe enfocarse en resolver situaciones críticas de la organización, mismos que se pueden determinar en el análisis FODA, si se detecta una debilidad o un problema, el objetivo debe resolver el inconveniente en un determinado plazo o al menos minimizarlo.

1.4.11. Estrategias.

Una vez identificadas las carencias, problemas, inconvenientes, obstáculos de la organización para alcanzar los objetivos, se deben proponer directrices que conlleven a acciones adecuadas para solventar los problemas que están enlazados al cumplimiento de los objetivos, a estas acciones las denominaremos estrategias.

Para Thompson, Strickland, & Gamble (2012) la labor de concebir una estrategia involucra solventar una serie de "como": cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que la competencia, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias, como solucionar problemas y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

Asimismo para los encargados de formular la estrategia (generalmente los directivos de la empresa), implica escoger entre varias opciones, las más adecuadas; los empresarios tienen el desafío y la necesidad imperiosa de buscar nuevas oportunidades, de hacer cosas innovadoras o de mejorar las actuales; en un mercado comercial tan cambiante, con una competitividad tan extensa, es mayor la necesidad de que los directivos sean muy creativos y excelentes emprendedores al diagnosticar la dirección, la estrategia que se adapte rápidamente a los retos actuales, en adoptar estrategias magistrales, estableciendo prioridades que permitan a la organización realizar acciones de manera distinta que sus competidores , la fuerza de los cambios que se avecinan y respuestas con ajustes de estrategia oportunos, la toma de decisiones acertadas, y la ejecución integra y ordenada de la estrategia que permitan que la organización se mantenga en auge y crecimiento.

Los criterios que se deben considerar para establecer las estrategias son:

- Análisis de la competencia

- Análisis de producto, bienes o servicios, costos, tecnología,
- Análisis de clientes, satisfacción, demanda
- Opciones de solución para el determinado cambio o problema
- Establecimiento de prioridades

Una vez la estrategia ha sido escogida y está vinculada directamente al cumplimiento del objetivo estratégico se debe:

- Ampliar el periodo de tiempo asignado para el objetivo a ser modificado de plan de acción.
- De ser necesario, reducir el alcance del objetivo a ser modificado
- Reasignar recursos ya sean económico, humanos tecnológicos, etc. para alcanzar el objetivo
- Obtener nuevos recursos de ser necesario, nuevos mercados, nuevos proveedores, nuevos empleados. La nueva estrategia funcionará si se modifica lo que se estaba haciendo previamente y no permitió el cumplimiento del objetivo.

1.4.12. Presupuesto.

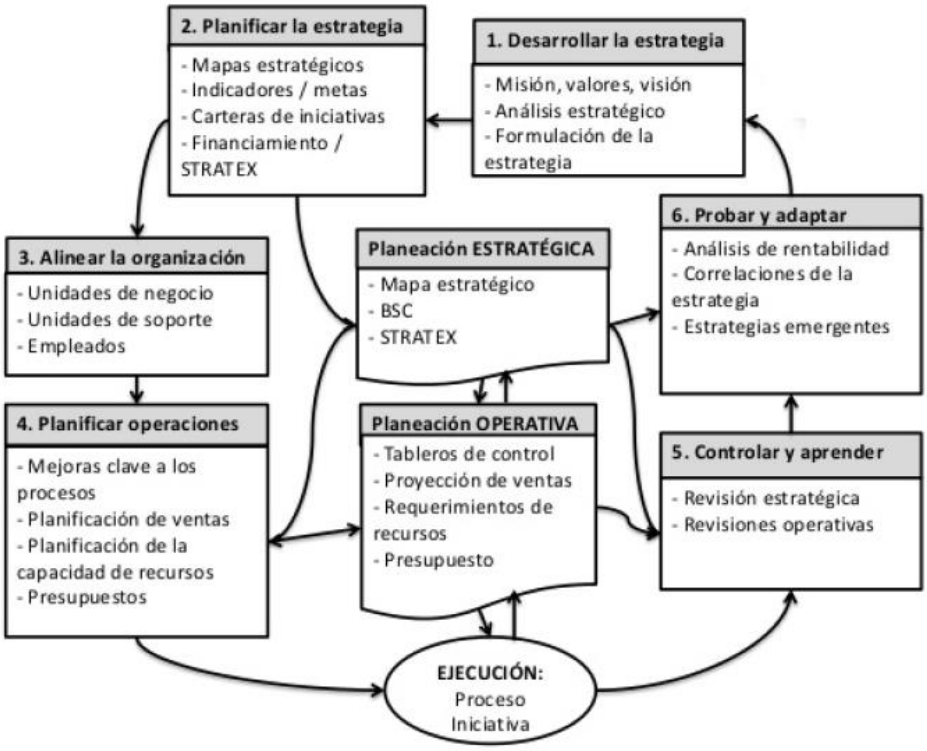
Presupuesto o Stratex, es una herramienta financiera que expresa de manera estimada cuantitativa y cualitativa formal, los objetivos operativos de las empresas mismos que son expresados en valores monetarios previstos, necesarios para dar cumplimiento a los mismos en un período de tiempo, estos valores están apegados a la adopción de estrategias que deben ser consideradas con el fin de lograr las metas propuestas. El presupuesto siendo un bien frágil en las organizaciones debe ser administrado de manera responsable y su utilización debe ser justificada correctamente ya sea en un gasto o inversión que canalice a la organización al cumplimiento de los objetivos trazados; es un instrumento que sirve para planificar, coordinar y controlar funciones. (Burbano, 2005; Rondón, 2001)

1.5. Modelo de Plan Estratégico Execution Premium

Muchas organizaciones tienen claro que la planificación es esencial para alcanzar sus objetivos, pero mucho de esto permanece solamente en papeles, es por eso que el modelo Execution Premium, cuenta con una metodología que exija el cumplimiento de las

estrategias planteadas por la alta gerencia, asegurándose de que las 6 etapas exijan al equipo institucional las gestiones necesarias para el cumplimiento de las estrategias planteadas interconectando las mismas con los procesos operativos de la organización en todos sus niveles. Kaplan & Norton (2008) en la figura 1 se ilustra gráficamente el modelo:

Figura 1. Modelo Execution Premium



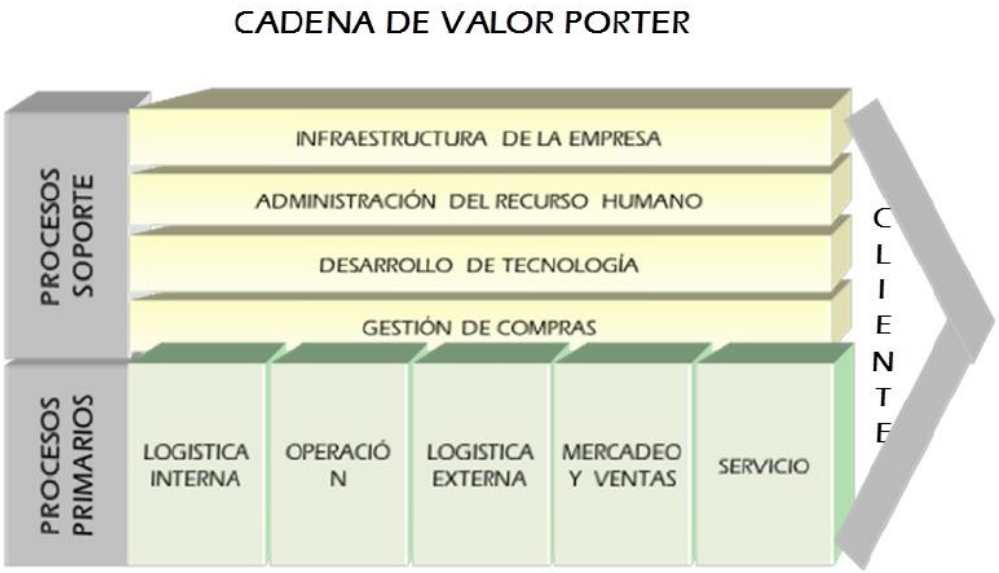
Fuente: Kaplan & Norton. (2008). The Execution Premium.

1.6. Cadena de valor

Michael Porter (1986) establece el concepto de Cadena de Valor como un modelo que gráficamente describe las actividades de una empresa, mismas que generan valor al consumidor final de un producto o servicio, y a su vez a la organización, en otras palabras, la Cadena de Valor resalta la ventaja competitiva que una empresa ofrece frente a sus competidores, de manera que sus productos o servicios se diferencien y sean escogidos por los clientes.

Todas las organizaciones son un conjunto de actividades, que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, mismas que para Porter están representadas en el gráfico a continuación:

Figura 2. Cadena de Valor Michael Porter 1985



Fuente: Porter. (1986). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al cliente, como también la asistencia post venta.

En los procesos de soporte o apoyo constan las actividades que dan sustento a las actividades primarias proporcionando insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos.

La cadena de valor desemboca en los esfuerzos conjuntos que las organizaciones requieren para satisfacer a sus clientes y cuantificando los ingresos y gastos a lo largo de la cadena que se traducen en rentabilidad y reconocimiento de los productos y servicios en el mercado.

1.7. Las compras

Las organizaciones para operar de manera eficiente y abastecer sus transacciones y actividades, requieren materia prima, maquinaria, equipos, servicios, etc. estos insumos provienen del mercado exterior.

Para que las operaciones de las organizaciones tengan éxito, es necesario que los materiales, insumos y servicios se encuentren disponibles en el momento adecuado es decir con la anterioridad suficiente y su abastecimiento sea garantizado. Para lograr este objetivo, las empresas establecen la gestión o departamento de compras en las organizaciones como gestión de apoyo en la cadena de valor.

1.7.1. Concepto de compras.

La compra es la operación que provee a una persona u organización un producto o servicio que cubra una necesidad, a cambio de dinero.

El proceso de compra involucra desde la selección del proveedor o fuente de abastecimiento, las negociaciones de precio y condiciones de pago, hasta la recepción de mercaderías o servicios contratados.

La gestión de compras implica obtener del exterior de la organización, productos y/o servicios, que la empresa requiera para su funcionamiento, mismos que deben cumplir con los estándares de calidad, deben ser entregados a tiempo y deben tener precios competitivos en el mercado (Martínez, 1999).

Para que el proceso de compras sea favorable para la organización, se debe precisar las necesidades de productos y servicios, se debe tener varias opciones de proveedores, y se debe escogerlos de manera eficaz, los términos de negociación con los proveedores se deben establecer en un convenio o contrato por escrito, que debe constar de condiciones de entrega, tiempos, pagos, incumplimientos, etc., para evitar conflictos entre las partes. (Baily, 1982)

La gestión de compras de una organización debe seguir un proceso que puede ser especificado por la organización según las necesidades de la misma, la documentación en este proceso es de suma importancia para respaldar los gastos y mantener este proceso controlado.

1.7.2. Proceso de compras.

El proceso de compras se adapta a las necesidades específicas de cada organización, podemos mencionar un proceso general que contempla los pasos más generales:

- Detección de necesidad
- Definición y estandarización de requerimientos.
- Aprobación de la compra
- Análisis de la solicitud de compra
- Selección de proveedores
- Negociación con el proveedor seleccionado
- Pedido
- Acompañamiento y seguimiento de pedido
- Control de la recepción del material o servicio adquirido
- Pago al proveedor
- Retroalimentación al proveedor.
- Devoluciones (de existir)

1.7.3. Importancia de la gestión de compras.

La importancia de la gestión de compras es de gran relevancia en las cadenas de suministro o distribución para las empresas, y requiere exactitud, puntualidad, confianza, eficacia y eficiencia, ya que esta afecta tanto a clientes internos como externos en las organizaciones, la gestión de compras debe asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios a sus clientes.

Es primordial que los clientes hayan especificado previamente los requerimientos de compras con las características de sus adquisiciones, los proveedores deben cumplir con las especificaciones de los clientes, se debe también realizar un análisis de precios, para que los productos o servicios adquiridos tengan un precio justo y competitivo y de esta manera operaciones de la organización se desarrollen con normalidad.

La gestión de compras debe también establecer claramente una metodología para saber cuándo, cuánto y cómo comprar o contratar los servicios requeridos para contribuir al

cumplimiento de los objetivos de la organización evitando sobre stock, desperdicios o falta de productos o servicios.

La selección previa de varias opciones de proveedores es fundamental, se debe analizar las opciones del mercado, compararles y calificarlos para luego determinar con que proveedores se debe establecer relaciones a largo plazo y con cuales solo se debe tener como opciones de emergencia en las operaciones de las compañías.

La cadena de suministro en las organizaciones consiste en definir el proceso mediante el cual se va a adquirir o contratar los productos y servicios que las organizaciones requieren para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes. En la figura 3 se puede observar gráficamente una cadena de suministro básica.

Figura 3. Cadena de suministro



Fuente: Antonio Camacho

Según la norma ISO 9000.2015, los participantes y conceptos intervinientes en un proceso de compras son:

- **Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Proveedor:** Organización que proporciona un producto o servicio
- **Cliente interno:** Miembro de la organización que solicita o requiere el resultado de un proceso interno de la organización para continuar un proceso especifico.
- **Consumidor:** Destinatario final del producto o servicio.

- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en el que se ha cumplido sus expectativas sobre el producto o servicio solicitado.
- **Contrato:** Acuerdo vinculante mediante el cual una organización externa realiza parte de una función o proceso de una organización.
- **Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

1.7.4. Las compras y la calidad.

En el ciclo de Deming, (establecido por Walter A. Shewart 1111) la gestión de compras se encuentra en la parte del "hacer", ya que significa una gestión de apoyo en la cadena de valor y mejora continua de los procesos (Shewhart, 1931). En la figura 4 se indica el ciclo de Deming:

Figura 4. Ciclo de Deming



Fuente: Shewhart. (1931). Economic control of quality of manufactured product

Los procesos de compras pueden fallar por varios motivos entre los cuales podemos mencionar:

- Establecimiento de especificaciones no precisas
- Reducidas opciones de proveedores
- Falta de conocimiento de su proveedor
- Falta de una relación con los proveedores

Por lo que es de gran importancia revisar los procesos de compras en las organizaciones, realizar análisis que indiquen el impacto de adquirir estos materiales con uno u otro proveedor, para que con estos datos la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones. También es importante que toda gestión dentro de la organización cumpla con ciclos de mejora continua para mayor satisfacción de los clientes y mayor rentabilidad y crecimiento de la organización.

Estos análisis se los debe realizar de manera frecuente, después de las mediciones y evaluaciones pertinentes, el ciclo de mejora continua permite tomar decisiones acertadas para el bien de la organización.

Las actividades que conforman la gestión de compras dentro de una empresa deben estar coordinadas, dirigidas y controladas por el jefe de compras en coordinación con la alta dirección, de manera que cumplan con las expectativas de los clientes y la organización, así como del cliente de los proveedores y se obtenga satisfacción total en todos los eslabones del proceso de compras.

Para realizar compras de calidad se debe alcanzar un nivel de confianza con los proveedores, mismo que se logra después de un proceso de conocer y probar al proveedor, cuando se establece una relación de ganar-ganar y de preferencia con el proveedor más confiable, y se establecen relaciones a largo plazo para mejorar los precios ofertados, este proceso puede llevar un tiempo en el cual se prueba la fidelidad, cumplimientos de parte y parte, entregas y pagos a tiempo, etc.

Los proveedores son quizá el participante más importante en un proceso de compras, para mantener una relación sana, sostenible y de calidad con los proveedores es recomendable establecer objetivos, especificaciones, políticas de control y aseguramiento de calidad, mantener una comunicación transparente de doble vía, retroalimentación mutua con el fin de mejorar los procesos.

Los objetivos principales de una gestión de compras con calidad son:

- Disminuir los tiempos de entrega
- Mejorar los costos para la organización

- Disminuir el índice de devoluciones tanto internas como externas
- Disminuir las penalizaciones por incumplimiento
- Disminuir la pérdida de materiales, los reprocesos, los desperdicios y reclamos
- Disminuir la variabilidad del proceso de compras.
- Seguimiento de acciones correctivas (mediante auditorias.

1.8. Cuadro de mando integral

También conocido como Balanced Score Card es una herramienta muy útil y comúnmente utilizada por las organizaciones que han elaborado una planificación estratégica, para medir los resultados de los objetivos planteados, mediante la utilización de indicadores de gestión que en un periodo determinado indican el comportamiento de los factores analizados, se los puede medir según las necesidades de cada compañía pero generalmente se los mide desde cuatro perspectivas de negocio: financiera, de clientes, de procesos internos de la empresa y de aprendizaje y crecimiento (Sánchez, 2010).

1.9. Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado (Kotler & Keller, 2006).

Agencias de Publicidad

Una agencia de publicidad es una organización independiente de servicio profesional que planifica y realiza comunicaciones en masa y provee su talento para el desarrollo de sus ventas el que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas (Russell & Lane, 1993).

Las agencias de publicidad tienen una forma jurídica que generalmente es la sociedad anónima, están conformadas por un equipo profesional de personas especializadas en comunicación y desarrollo de ventas para la creación de ideas y la solución de problemas y normalmente están constituidas por tres departamentos básicos: departamento de medios, departamento creativo y departamento de cuentas. Pueden además poseer

departamentos como: Investigación de Mercado, Marketing, Relaciones Públicas, etc (Russell & Lane, 1993).

1.10. Marketing Digital.

Se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA ARIETE S.A

2.1. Breve historia de Ariete S.A

Ariete Comunicación Estratégica S.A con su razón social Kriaricom S.A es una empresa familiar que inicia sus actividades en el año 2012 como una productora de videos, su fundadora Sara Michelena Ruiz, periodista profesional, con el objetivo de producir videos publicitarios de alta calidad para realizar campañas publicitarias, empieza sus operaciones en una oficina situada al norte de Quito, su mercado objetivo en ese entonces eran pequeñas empresas que buscaban publicidad accesible y su nicho de mercado se concentraba de igual forma en la ciudad de Quito, la contratación de videos para campañas publicitarios significaba el único y muy rentable modelo de negocio para Ariete y con servicios tercerizados logró un posicionamiento importante en el mercado.

En el año 2014, Ariete obtiene un prestigio importante en el sector publicitario y decide convertir sus operaciones en una Agencia de Publicidad, ampliando también su portafolio de productos y servicios del ramo, incursionando en diseño gráfico, estrategias comunicacionales, manejo de redes sociales, fotografía profesional, campañas publicitarias en medios de comunicación, monitoreo del entorno digital y de medios tradicionales, creación de marcas, lo que significa un gran crecimiento tanto en operaciones como en equipo operativo.

La publicidad para las empresas se ha convertido en un insumo necesario y a la vez el más sensible al recortar gastos, el prestigio y crecimiento de Ariete se ha sustentado con la fidelidad de grandes clientes que han preferido calidad a precio, el éxito de Ariete se debe a la disciplina y excelentes resultados que obtienen sus clientes al contratar campañas publicitarias con esta empresa. La tecnología y las tendencias agresivas publicitarias en la actualidad juegan un papel muy relevante

en la evolución de las empresas de publicidad, la competencia es cada vez mayor y existe gran facilidad para realizar publicidad casera en redes sociales lo que disminuye las opciones de clientes para las agencias de publicidad, obligándolas a replantear sus objetivos estratégicos, creatividad y a trazar el camino a seguir para alcanzar sus metas propuestas.

Ariete ha tenido gran éxito con su modelo de negocio sin embargo no tiene una estructura formalmente establecida es por eso que en el presente trabajo se elaborará el plan estratégico para la empresa Ariete S.A enfocado en mejorar su proceso de compras y a su vez estableciendo estrategias que conlleven a su crecimiento y fidelización de sus clientes.

2.2. Diagnóstico de la situación actual mediante el Modelo CANVAS

En la actualidad Ariete S.A en una agencia de publicidad que mediante sus productos y servicios capta clientes a nivel nacional con los que es parte de la estrategia de marketing y publicidad de las organizaciones que apuestan por Ariete como aliado estratégico, después de un análisis de los atributos propios de sus clientes, Ariete recomienda la campaña publicitaria que más favorezca a los intereses de sus clientes y llegar al consumidor final.

Con la finalidad de brindar productos y servicios de alta calidad, Ariete cuenta con una oficina ubicada al norte de la ciudad de Quito.

Ariete a lo largo de sus años, nunca ha establecido una estrategia, no ha definido su misión, su visión, ni se ha enfocado en objetivos claros, sin embargo, la disciplina y las buenas referencias de sus clientes, han hecho que esta organización tenga éxito y crezca en buena reputación y se vuelva competitiva en el mercado.

En la figura 5, el diagnóstico de la situación actual de Ariete con su actual modelo de negocio utilizando el modelo CANVAS.

Figura 5. Modelo Canvas actual de Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.3. Análisis PESTEL

2.3.1. Análisis político.

Ecuador inicia el año 2019 con un ambiente político bastante incierto, el gobierno del presidente Lenin Moreno, que actualmente cuenta con un 34.7% de aceptación en la población, y la reciente subida del combustible en el mes de diciembre de 2018, ha provocado reacciones negativas en la urbe, lo que ha ocasionado modificaciones en los precios de los artículos de primera necesidad, esto se convierte en una cadena, ya que al subir estos precios, existen mayores gastos en la economía del país, provocando en las empresas analizar sus estrategias para reducir gastos también, el campo de la publicidad es bastante sensible ya que es el primer recorte económico de las empresas.

La crisis política actual realmente es la continuación del anterior régimen del ex presidente Rafael Correa, lamentablemente se han descubierto muchos casos de corrupción que afectan la estabilidad político económica de nuestro país, esto recae en más impuestos, más restricciones para las empresas que como lo mencionamos su manera de ahorrar es recortar el gasto de publicidad.

En el país se presentó un cambio de autoridades seccionales, e integrantes del Consejo de Participación Ciudadana en el mes de marzo de 2019, como siempre se espera que estos cambios sean positivos para las agencias de publicidad en vista que los políticos buscan estrategias publicitarias para ganar los comicios y los inicios de las administraciones siempre traen aires nuevos con ideas frescas para mejorar la situación actual del país y tratar de cumplir los ofrecimientos de campaña.

En la actualidad se puede notar un importante uso comunicacional por parte de los gobiernos en bien de comunicar las acciones de sus gestiones a la comunidad, es aquí donde los medios publicitarios tienen un papel, tanto de manera convencional (televisión, radio, periódico) como digital (páginas web, redes sociales, buscadores)

2.3.2. Análisis económico.

Varios factores determinan la situación económica de un país, mismas que en su conjunto, forman una cadena de afectación a la ventaja, equilibrio o desventaja financiera de los países, por ende, de las empresas y de los ciudadanos.

El Ecuador se encuentra atravesando una situación económica delicada, al realizar este análisis y según datos del Banco Central del Ecuador el precio del petróleo empezó a decaer desde el año 2015, (precio actual USD 62 dólares el barril) impactando negativamente a la liquidez de la economía, y de esta manera afectando a la producción y lamentablemente al empleo, las finanzas públicas se encuentran resquebrajadas y el déficit fiscal aumentó, al igual que se deterioró la balanza comercial. (Banco Central del Ecuador, 2019)

La situación política y la situación económica de un país se complementan para una estabilidad o inestabilidad del mismo, en Ecuador actualmente existe un arrastre de decisiones negativas desde el gobierno anterior con una deuda externa demasiado alta, se obtuvieron y se continúan obteniendo créditos internacionales de países como China y organismos multilaterales como el FMI,(monto de deuda rebasó el tope ,40% del PIB) las preventas petroleras y el aumento de aranceles afectan directamente a la economía nacional.

Según el INEC, la tasa actual de desempleo del país es de 4.9% lo que quiere decir que casi el 5% de la población económicamente activa no tiene un trabajo o lo está buscando, el alto porcentaje de migrantes (240.000 venezolanos en Ecuador) en busca de ingresos en nuestro país, el gobiernos planifica reducir masivamente las plazas laborales en el sector público, es decir un escenario bastante preocupante, lo que alerta significativamente a todas las empresas y particularmente a las de publicidad, pues se sabe que el gasto de publicidad es el primero a recortarse en las grandes empresas en recesiones económicas. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)

En el segundo semestre de 2019, según datos del Banco Central del Ecuador, la economía del país creció en un 0,3 %, el PIB sumó $17.988 millones entre abril y junio de este año lo que indica que las empresas siguen produciendo a pesar de la crisis de los últimos años

y con estos datos se espera también un despunte en el crecimiento y producción del sector comercial del país.

El país requiere una inyección de liquidez para mejorar la economía, por ejemplo, inversión extranjera que generen empleo, que estimule la producción nacional, que incorporen nuevas tecnologías, el gobierno debería estimular la recaudación tributaria con un paquete de incentivos al respecto, todo esto recaería en un mayor movimiento de producción nacional que incentive a las actuales empresas a seguir creciendo y por ende a la economía del país.

2.3.3. Análisis social y cultural.

En la actualidad la tendencia en la sociedad se ha enfocado principalmente en su estilo de vida reflejado en redes sociales, tanto las empresas como las personas, hacen llegar sus mensajes a través de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, las facilidades actuales de acceder a estas plataformas tecnológicas han logrado impactar en la forma de hacer publicidad en estos tiempos.

Si bien es cierto incluso para utilizar estas herramientas se debe mantener cierto cuidado y conocimiento en lo que se publica, debido a esta tendencia en crecimiento, existen incluso cursos rápidos en internet indican los procesos a seguir, vale destacar que las grandes empresas persisten en buscar a profesionales que hagan este trabajo de la mano con las campañas publicitarias tradicionales.

2.3.4. Análisis tecnológico.

Tecnológicamente el mundo avanza a pasos agigantados, y la publicidad va de la mano con este avance, en el artículo de Juan Pablo del Alcázar Ponce, en la página web Formación Gerencial y tomando ya un enfoque en el negocio de publicidad y su comportamiento, sin duda la tendencia digital va en aumento como nos indican los datos que ofrece este artículo: de los 17 millones de ecuatorianos, 13,8 millones tienen acceso a internet, de los cuales 12 millones tienen redes sociales y 11 millones tienen redes sociales en sus teléfonos inteligentes. En Ecuador el 44% de usuarios digitales se encuentran en Quito y Guayaquil, el 63% del total de usuarios superan los 24 años, el

crecimiento en número de teléfonos, los usuarios de redes sociales supera el crecimiento poblacional de Ecuador.

Las 4 redes sociales más utilizados por los ecuatorianos son Facebook con 12 millones de usuarios, 3,90 millones de usuarios en Instagram, 2,2 millones son usuarios de LinkedIn y 790.000 usuarios en Twitter.

Las ciudades en el país que tiene más usuarios en la red social Facebook es Guayaquil con el 27% de usuarios, le sigue Quito con el 21%

El principal buscador de internet es Google, cuando las personas buscan un producto o servicio, acuden a este buscador para identificar proveedores que cubran sus necesidades, el gigante Google, creó su herramienta Google Adwords o Googles Ads, desde el año 2000, mismo que hoy por hoy es considerado el más grande vendedor del planeta, los usuarios acceden a este buscador y los clientes que han cancelado las pautas, aparecen como opción número uno de la búsqueda ingresada, los usuarios generalmente escogen entre las primeras tres opciones, pero cuando se deja de pautar el anuncio o empresa va al último lugar de los buscadores donde es muy probable que los clientes casi nunca los encuentren.

El promedio de inversión publicitaria de las empresas ecuatorianas en Google Adwords (verdadera intención de compra con una inversión de al menos 600 a 1500 dólares mensuales por empresa) a enero de 2019 la inversión de todas las empresas ecuatorianas con esta herramienta fue de 6,6 millones de dólares anuales en un total de 316 anunciantes, el top 30 de anunciantes por este medio se detalla en la figura 6 a continuación:

Figura 6. Top 30 de anunciantes en Google

TOP 30 ANUNCIANTES GOOGLE ADS SEARCH ECUADOR 2018					
Posición	Anunciante	Inversión Promedio Anual	Posición	Anunciante	Inversión Promedio Anual
1	facebook.com	$ 572.317,00	16	avianca.com	$ 88.692,00
2	booking.com	$ 542.267,00	17	latam.com	$ 67.682,00
3	despegar.com.ec	$ 487.501,00	18	patiotuerca.com	$ 64.075,00
4	google.com	$ 343.217,00	19	kayak.com	$ 62.697,00
5	directv.com.ec	$ 249.884,00	20	airbnb.com	$ 47.345,00
6	amazon.com	$ 247.661,00	21	godaddy.com	$ 46.974,00
7	olx.com.ec	$ 238.885,00	22	chevrolet.com.ec	$ 46.582,00
8	samsung.com	$ 187.098,00	23	domicilios.com.ec	$ 46.079,00
9	hoteles.com	$ 178.970,00	24	wix.com	$ 45.339,00
10	trivago.com.ec	$ 177.154,00	25	copaair.com	$ 44.938,00
11	movistar.com.ec	$ 168.764,00	26	fandango.lat	$ 36.996,00
12	ibm.com	$ 160.010,00	27	aliexpress.com	$ 36.239,00
13	cnt.gob.ec	$ 139.926,00	28	unir.net	$ 29.136,00
14	expedia.com	$ 126.575,00	29	mcdonalds.com.ec	$ 26.372,00
15	yanbal.com	$ 103.627,00	30	nextu.com	$ 19.748,00

Fuente: Formación Gerencial. Estado digital de Ecuador. 2020.

La ventaja de los medios digitales a comparación de la televisión y otros medios de difusión convencionales, es que podemos segmentar el público objetivo, llegando con un mensaje óptimo a la persona adecuada, o a la persona que está buscando el servicio, esto sucede debido a las cookies, que es el rastro que permanece al navegar por internet.

Como ejemplo podemos citar, si un usuario ingresa una búsqueda de un viaje a un determinado lugar para vacaciones, abandona esta búsqueda en Google y automáticamente en Facebook saldrá un anuncio sobre carros de alquiler, hoteles o restaurantes en este mismo lugar lo que impulsará al usuario a adquirir otros servicios, este marketing digital integral intenta cubrir todas las necesidades de los clientes y con alianzas estratégicas vender más servicios a un solo usuario. (IBOPE, 2018)

Los medios tradicionales que son televisión, radio y prensa escrita, aún tienen fuerte presencia en el mercado y aun cuando la presencia de medios digitales y la gran preferencia de la población por estos últimos, los medios tradicionales siguen siendo poderosos en estrategias publicitarias, aunque su principal debilidad siga siendo los altos precios.

La segmentación de clientes es la clave para que las empresas sepan que medio publicitario escoger, la prensa y revistas son quienes apuntan a consumidores con edades de más de 50 años, gente que no está muy familiarizada con redes sociales o tecnología

que vale recalcar que es un número muy reducido que tiende a la baja, que aun lee revistas o el periódico, con una tienen una posición económica algo más estable, que buscarán en estos medios publicidad de vehículos nuevos, venta de casas, estudios universitarios, etc.

Sobre los medios impresos se puede rescatar que en los últimos años ha bajado considerablemente el tiraje de estos, por ejemplo El Comercio que es el medio de comunicación impresa más grande de nuestro país, imprimía 140 mil ejemplares diarios los días domingo (día de mayor circulación) en la actualidad imprime 50 mil ejemplares (Diario El Comercio, 2018), pero incursionó exitosamente en medios digitales siendo actualmente el portal más visitado para información de noticias, donde incluye publicidad por la que recibe ingresos; aún conserva su parte tradicional impresa pero le dan muchas más fuerza al medio digital considerando que este es mucho más barato.

Actualmente la publicidad se ha vuelto mucho más accesible, antes solo las marcas grandes como Coca Cola, la Favorita, Chevrolet tenían acceso a prensa por televisión ya que pautar por este medio tiene un costo promedio de 50 a 70 mil dólares mensuales para mantener un comercial vigente en Tv y entre 5 a 7 mil dólares en pauta digital, cubriendo así todas las áreas por donde pueden llegar a los consumidores.

La segmentación y presupuesto asignado a publicidad por las empresas dependen de muchas cosas, no hay nada fijo ni en los medios ni en las empresas, todo depende de su público objetivo y rentabilidad de cada empresa, por ejemplo, una pauta en radio con alto rating como por ejemplo radio Canela, puede costar 25 dólares la pasada y es necesario pasar al menos 10 veces el comercial para que llegue a todo tipo de audiencia.

La principal diferencia de la publicidad digital es que cualquiera que tenga acceso a internet que como indicaron los datos es la mayoría de los ecuatorianos, y de forma más casera puede crear una fan page conseguir seguidores, tomar una foto con su teléfono celular y generar publicidad con resultados, y con un mínimo de 2, 5 dólares al día hasta 100 o 200 dólares por día se puede pagar por publicidad en redes sociales.

Otra diferencia entre medios digitales y convencionales es que los medios digitales, generan conversión de la inversión, es decir cuando se invierte en pauta por medios

convencionales se asume que llegó a los clientes por el rating de los canales o radios o por el tiraje de los medios impresos, pero no existe una interacción entre comprador y vendedor, pautar en digital por el contrario, los usuarios interactúan con el anuncio, reaccionan al mismo, comentan, preguntan por precio o pide información y los mismos medios digitales indican estadísticas de a cuantas personas llegó el anuncio y el impacto que tuvo, por ende se tiene control de la conversión se puede determinar cuánto se invirtió y cuanto se vendió por medios digitales, hay que destacar que las redes sociales no son para todos los negocios por ejemplo para un negocio de abogados la gente los busca por Google y no por redes, pero sigue siendo medio digital, las redes sociales funcionan más para negocios fotografiables, si alguien comparte la publicidad Facebook te premia y hace que la publicidad siga al aire y la publicidad se queda.

Hay ambientes por ejemplo que son sostenibles solo con publicidad digital depende de donde estén sus consumidores, si son jóvenes generalmente consumen lo que las redes sociales venden.

Las campañas publicitarias requieren alta tecnología tanto en los equipos como en las tendencias agresivas de saber llegar a sus clientes de manera digital y, esta es una gran ventaja para las empresas de negocios publicitarios ya que las plataformas tecnológicas están plagadas de publicidad, de hecho, la preferencia social está en el monitoreo digital de publicidad sin dejar de lado los métodos tradicionales que para llegar a los clientes son cada vez son menores.

Según datos de la revista Ekos alrededor del 40% de los gastos mundiales de publicidad van para canales digitales, una proporción ligeramente superior a los destinados a TV, pero con grandes diferencias de precios en alcance de impacto y cobertura de usuarios (Revista Ekos, 2016).

Una parte menor de las ventas minoristas mundiales se produce en línea, lo que deja mucho espacio para el crecimiento. El comercio electrónico representa aproximadamente el 14 por ciento de las ventas en EEUU, el 9 por ciento en Europa occidental y el 22 por ciento en China. Al igual que con las principales plataformas de publicidad.

2.3.5. Análisis ambiental.

En Ecuador la publicidad aún se realiza de manera impresa, aun cuando la tendencia es hacerlo de manera digital, se debe tener en cuenta cuidado ambiental en el gasto de papel al imprimir publicidad en hojas membretadas, volantes, tarjetas de presentación, etc., para cuidar el medio ambiente con impresiones tal vez innecesarias. Se debe tener en cuenta este ámbito legal, y medio ambiental con el afán de convertir a las empresas nacionales, también en ecológicas, sostenibles que busquen reducir el impacto ambiental.

2.3.6. Análisis legal.

La constitución del Ecuador (2008) en sus artículos 19 y 364, regula a todos los emisores de publicidad en nuestro país, restringiendo el contenido de las publicaciones, está prohibida la publicidad que induzca violencia, discriminación, racismo, toxicomanía, la intolerancia religiosa, política que atente contra los derechos de los ciudadanos, también esta normada la publicidad de alcohol y tabaco.

En el artículo 54 la Constitución enfatiza la responsabilidad sobre la publicidad engañosa, es decir que lo que se publique tenga total coherencia con lo que en realidad se ofrece.

La misma Constitución en sus artículos 14 y 115, habla sobre pautas a cumplir en publicidad para campañas políticas prohibiendo la utilización de infraestructura e instituciones estatales para campañas políticas, también prohíbe la contratación de propaganda y publicidad sobre el proceso electoral, hacemos referencia a este punto en vista de las próximas elecciones seccionales del país.

La Ley Orgánica de Comunicación LOC (2013) en su artículo 94, exige cumplir lo instruido por la Constitución del Ecuador y Tratados Internacionales. Además, prohíbe publicidad de pornografía infantil, bebidas alcohólicas, cigarrillo, sustancias estupefacientes y psicotrópicas, la publicidad orientada a alimentación y salud debe tener autorización del Ministerio de Educación, y también la publicidad engañosa. El Superintendente de Comunicación regula y sanciona el cumplimiento de las leyes de comunicación en el Ecuador.

La LOC en el artículo 92 protege los derechos de autor mediante la Ley de Propiedad Intelectual y a la vez responsabiliza a los actores de gestión publicitaria sobre la creación realización y difusión de productos publicitarios.

La LOC en sus artículos 93, 94, 95 y 96 hace referencia al equilibrio razonable, entre el contenido y publicidad comercial, ningún medio de comunicación o publicidad podrá emitir material que produzca afectaciones a la salud de las personas, se debe también cuidar los términos de igualdad de oportunidades especialmente en el sector público.

La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor (2015), en sus artículos, 4,6,7 y 72, regula los derechos a la información adecuada, clara y veraz y también prohíbe la publicidad engañosa y abusiva que afecte a los consumidores.

En la tabla 1 se puede ver el resumen de análisis Pestel

Tabla 1.
Resumen análisis Pestel

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
POLÍTICO	Inestabilidad política en el país	Inestabilidad para las empresas, factor publicidad especialmente sensible	
	Gobierno anuncia incremento en combustible	Subida de precios en varios insumos lo que decae en alza de precios en general por ende hay aumento de gastos en la población.	
	Próximas elecciones seccionales		Sector que requiere servicios de publicidad
ECONÓMICO	Crisis Económica del país	Menor inversión de las empresas	
	Publicidad, primer recorte en empresas	Amenaza constante para las agencias publicitarias	
	Limitada inversión para nuevas empresas	Menos opciones de clientes	
	Desempleo	Menos opciones de clientes	
SOCIAL	Estilo de vida		Tendencias a publicidad digital
	Tendencia para emprendimientos		Oportunidad de aumentar los clientes
	Tendencias de consume		Oportunidad de aumentar los clientes

Tabla 1. (Continuación)

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	Cambios tecnológicos constantes		Plataformas tecnológicas inundadas de publicidad, lo que implica mayor movimiento en el sector
	Costos tecnológicos	Probables mayores costos fijos y de inversión	
AMBIENTAL	Protección del medio ambiente al imprimir demasiado papel	La publicidad tradicional requiere material impreso para funcionar	Mayor oportunidad para promocionar publicidad digital
LEGAL	Constitución Ecuatoriana	Posibles demandas	
	Ley Orgánica de Comunicación	Posibles demandas	
	Futuro marco normativo para el uso de redes sociales		

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.4. 5 fuerzas de PORTER

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se evalúa el nivel de competencia que posee actualmente Ariete, con empresas de su mismo nivel, cuáles son las ventajas y desventajas de los productos y servicios que Ariete ofrece frente a sus competidores, como se comporta el mercado, los proveedores y amenazas y oportunidades se pueden generar del análisis de estas interrelaciones. La tabla 2 muestra a detalle el factor crítico que puede afectar a la empresa, la situación actual, tendencia de factor analizado y que oportunidades y amenazas se puede obtener de cada una de ellas, tomando en cuenta que son factores externos que inciden en las operaciones de Ariete y se las debe considerar.

Tabla 2.
5 fuerzas de Porter

No.	FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Competencia /Sustitutos	Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	*Notus link *Dream quest	Industria muy competitiva se espera crecimiento en el sector		Pérdida de participación en el mercado
2		¿Existen otros competidores potenciales? ¿Cuáles?	*Agencias o franquicias internacionales como Llorente y Cuenca *McCann	Aumento de participación en el mercado		Pérdida de participación en el mercado
3		¿Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	No realmente, Ariete ha ganado prestigio con trabajo probado lo que ha generado referencias positivas de su labor	Más competencia		Pérdida de participación en el mercado
4	Propuesta de Valor	¿Cuál es la propuesta de Valor de la empresa?	*Estrategias de Comunicación Personalizadas que permitan a los clientes hacerse conocer estratégicamente en el mercado (Campañas publicitarias). *Monitoreo Tradicional (campañas publicitarias) *Monitoreo Digital (Marketing digital) *Producción audiovisual *Diseño gráfico *Creación de marca *Consultoría *Construcción de reputación (relaciones públicas)	Empresa que ofrecen los mismos servicios en crecimiento		Pérdida de participación en el mercado
5		Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	*Monitoreo digital *Monitoreo tradicional *Producción audiovisual *Fotografía	Competencia en crecimiento constante	Innovación de productos y servicios	
6	Portafolio - Cliente	¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?	*Hospital Metropolitano *Constructora Odebretch, *Fundación Metrofraternidad, *CARE	Empresas en crecimiento y emprendimientos en aumento	Todas las empresas necesitan publicidad	
7		¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa?	*Campañas publicitarias *Monitoreo Tradicional *Monitoreo Digital *Construcción de Reputación	Innovación de productos publicitarios	Mayor posibilidad de crecimiento de portafolio de servicios	

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Tabla 2. (Continuación)

No.	FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
8	Portafolio - Cliente	¿Por qué los clientes adquieren estos servicios?	*Por necesidad de estrategias de comunicación *Por publicidad, *Por expansión, *Por resaltar sus virtudes frente a la competencia, *Por cuidar su reputación *Por hacerse conocer	Empresas necesitan sobresalir y tener ventaja competitiva	Opción de captar más clientes	
9		¿Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	*Calidad en el servicio *Campañas y servicios just in time *Productos y servicios creativos *Atención y asesoría 24/7 *Excelentes resultados de acogida y expansión	En innovación constante	Mayor opción de posibles clientes	
10		¿Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?	*Calidad, *Servicio totalmente personalizado *Tiempo de dedicación al cliente cuando lo necesite	Excelencia	Mayor opción de posibles clientes	
11		Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	*Bastante alto. *Recomendable	Publicidad herramienta constante y necesaria	Mayor opción de posibles clientes	
12		¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?	* Ariete brinda opciones de soluciones que se adapten al presupuesto de los clientes	Depende del presupuesto de clientes		No se enfoca por ofrecer sus productos más caros
13	Cifras de la empresa y el sector	¿Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la empresa?	*Producción de video publicitario 4 días de trabajo de mayor tiempo, 8.000 dólares *Producción video publicitario de 3 días de trabajo de menor tiempo 4.000 dólares	Crecimiento exponencial esperado	Mayores ingresos	
14		¿Cuál es el número de clientes de los últimos años?	8	Crecimiento exponencial esperado	Mayores ingresos	

Tabla 2. (Continuación)

No.	FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
15	Cifras de la empresa y el sector	¿Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?	*2014: 15.000 ingreso promedio mensual *2015: 15.000 ingreso promedio mensual *2016: 20.000 ingreso promedio mensual *2017: 30.000 ingreso promedio mensual *2018: 8.000 ingreso promedio mensual *2019: 20.000 ingreso promedio mensual	Reducción de ingresos		Competencia y vulnerabilidad en gasto de publicidad de las empresas
16		¿Cuál ha sido la evolución de la participación de mercado en el sector de la empresa?	0.00 a 0.01	Aumento de participación	Incremento de mercado	
17		Potencial de crecimiento de la organización	Dos nuevos clientes fijos por año	Aumento de clientes	Mayores ingresos	
18	Proveedores	¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?	* Proveedor de animación * Proveedor contable *Proveedor de cámaras de video, fotografía.	Aumento de proveedores	Más clientes que atender	
19		¿Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	*Ariete maneja la política de mayor número de contratos, propone una rebaja de precios a sus proveedores. *No existe formalidad con los proveedores *Ariete mantiene una relación compleja con sus proveedores, aunque paga mejor por sus servicios que la competencia y a tiempo, los proveedores son incumplidos.	Se espera que se mantenga la tendencia		Pocos proveedores con políticas no claras de trabajo Existen incumplimientos por parte de los proveedores generando pérdidas para la empresa
20	Factores Críticos de éxito	¿Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	*Calidad, *Servicio totalmente personalizado *Tiempo de dedicación al cliente cuando lo necesite *Excelentes referencias de clientes	Aumento de demanda por referencias positivas	Mayor opción de posibles clientes	
21		¿Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	*Unificar costos en el sector, existe demasiada variación entre una agencia y otra * Empresas publicitarias con planes estratégicos de trabajo *Empresas publicitarias con falta de políticas internas con empleados *Empresas publicitarias con falta de políticas externas con proveedores *Empresas publicitarios con estrategia para conseguir más clientes	Aumento de empresas organizadas	Opción de reorganizar la empresa para captar más clientes	

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.5. Descripción de partes interesadas (Stakeholders)

Las partes interesadas que intervienen en las operaciones de Ariete Comunicación Estratégica se detallan en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3.
Stakeholders

Descripción	Persona	Responsabilidad
Gerente General Ariete S.A	Sara Michelena	Responsable general y representante legal de la operación de Ariete S.A
Relacionador público Arietes	Esteban Michelena	Manejo de relaciones publicas
Creatividad y Guion	Pedro Michelena	Diseño del mensaje de productos.
Creatividad y Diseño Ariete S.A	Omar Domínguez	Diseño y creación de marca
Producción, Rodajes, Video y Fotografía Ariete S.A	Samuel León	Videos Ariete
Proveedor de Locución	Rodrigo Proaño	Independiente
Proveedor de Animaciones de Videos	Darío Cifuentes	Independiente
Proveedor de Fotografía	Gary Granda	Independiente
Proveedor de Servicios Contables	Mónica Simgo Contadora	Independiente
Cliente	Caridad Ramírez Gerente Comercial	Representante Hospital Metropolitano
Cliente	Verónica Loján Gerente General	Representante Constructora Norberto Odebretch
Cliente	Carla Caicedo Administradora General	Representante Fundación Metrofraternidad
Cliente	Alexandra Moncada Directora País	Representante CARE
Cliente	Verónica Burneo Gerente General	Representante Igual Valor Iguales Derechos
Cliente	Ma. Dolores Mosquera Gerente General	Publipoint
Competencia	Llorente y Cuenca	
Competencia	McCann	
Competencia	Notus Link	
Competencia	Dream quest	

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Todos estos actores tienen un rol importante y están directamente interrelacionados para mantener el crecimiento y operaciones de Ariete.

2.6. Análisis FODA

2.6.1. Análisis de oportunidades y amenazas.

Después de realizar reuniones de trabajo con la Gerente General de Ariete S.A, cuya evidencia con acta de reunión, que consta en el Anexo A de este trabajo, observar las operaciones de la empresa, y observando el análisis PESTEL se levantó la siguiente información de cómo opera la organización:

Oportunidades:

- Tecnológica y creativamente puede innovar sus productos y servicios,
- Todas las empresas necesitan publicidad (amplio mercado)
- Ariete tiene un amplio campo para aumentar sus ingresos mediante la captación de más clientes.
- Alto crecimiento de portafolio de servicios.
- Incremento de mercado objetivo
- Opción de reorganizar la empresa para hacerla más competitiva.

Amenazas:

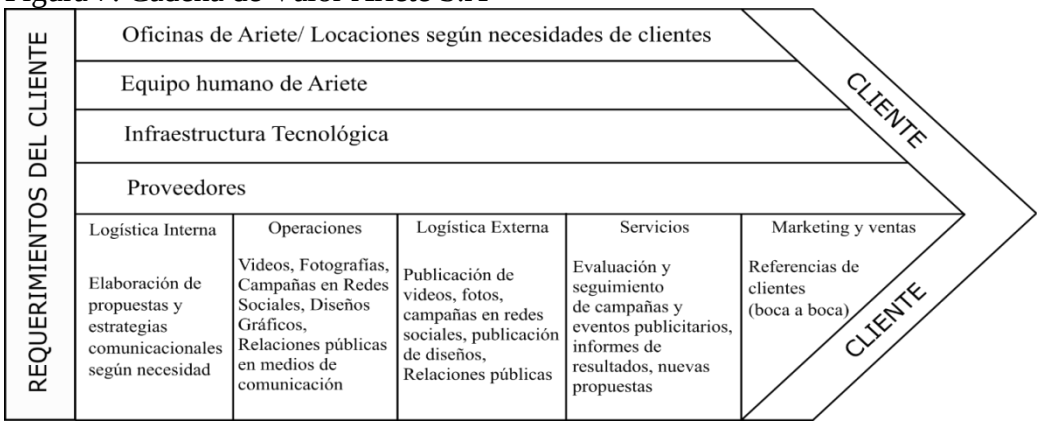
- Pérdida de participación en el mercado.
- Ariete al intentar satisfacer a sus clientes, se ajusta a las necesidades y presupuesto de sus clientes, más no ofrece sus servicios más caros, lo que incurre en menores ingresos.
- Competencia y vulnerabilidad en gasto de publicidad por parte de las empresas, de hecho, en términos de reducción de gastos, el primer rubro a cortar es publicidad, debido a la falta de empleo en el Ecuador, las empresas buscan minimizar gastos.
- Pocos proveedores de los servicios que Ariete requiere, mismos que no cuentan con políticas, ni un convenio que aclare sus obligaciones ni consecuencias por falta de cumplimiento o entregas a destiempo de los servicios, existe falta de seriedad en el servicio de los proveedores y muchas veces falta de compromiso lo que obliga a Ariete a incurrir en gastos adicionales para no incumplir con sus clientes.

- Los precios de la competencia de Ariete, son más bajos, lamentablemente muchos clientes optan por menor calidad y bajo precio.
- El gobierno aumenta sus políticas e impuestos a la empresa privada para operar legalmente, generando una falta de estabilidad tributaria, existen rumores de la posible alza del impuesto al valor agregado IVA, lo que encarecería los costos de todos los productos y servicios de las empresas.
- Los salarios en el mercado y el emprendimiento, hace que los empleados busquen constantemente otras opciones de crecimiento profesional.
- Las catástrofes naturales pueden afectar la economía del país por ende de las empresas.

2.6.2. Análisis interno.

Se partirá de la cadena de valor de los procesos que Ariete S.A(figura 7), para realizar el análisis interno de la empresa:

Figura 7. Cadena de Valor Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.6.2.1. Actividades primarias.

Logística interna

- Contacto con proveedores de servicios, mismos que no cuentan con un convenio entre las partes para cumplir con sus obligaciones.
- Cambios y/o correcciones en la entrega de servicios.
- Horarios de entrega de servicios por definirse en convenio a crear.

- Entrega del servicio solicitado.

Operaciones

- Solicitud de clientes de servicios de comunicación
- Reunión con directivos de la organización para establecer el objetivo del servicio y escoger el producto a convenir
- Presentación de la estrategia por parte de Gerencia General de Ariete S.A
- Sugerencias del cliente a cambiar o incluir en la estrategia
- Aprobación de la estrategia (incluye productos, precios, tiempos de entrega)
- Desarrollo de productos o servicios por parte de Ariete S.A
- Presentación de productos finales al cliente
- Edición y cambios finales
- Entrega del producto o servicio.

Logística externa o salida

- Proveedores
- Solicitud de servicio
- Establecimiento de condiciones (características del producto o servicio, precios, tiempos de entrega)
- Revisión del producto o servicio según requerimientos
- Edición, arreglos y/0 cambios de producto o servicio
- Entrega de producto o servicio.

Marketing y ventas

- Contactos del medio
- Referencias de clientes
- Red social Linkedin

2.6.2.2. Actividades de apoyo.

Infraestructura de la Empresa

- Oficina Ariete S.A
- Locaciones según necesidad del cliente

Gestión de Recursos Humanos

- Equipo Ariete S.A regulado y supervisado por la Gerencia General.

Desarrollo tecnológico

- Cámaras
- Luces
- Micrófonos
- Dron
- Estabilizador ronning (trípode)
- Computadores, con programas específicos: ilustrador fotoshop premier, after effects, etc.
- Cabina de audio

Aprovisionamiento

- Equipos Ariete
- Equipos Proveedores

2.6.3. Análisis de fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Alta calidad de sus productos y servicios.
- Capacidad de reacción ante emergencias
- Trabajo bajo presión de tiempo.
- Alto nivel de compromiso con los clientes.
- Precios competitivos por sus productos y servicios, superando altamente en calidad a sus competidores.

- Entregas puntuales de sus productos y servicios.
- Excelentes referencias comerciales, que es su herramienta principal para conseguir más clientes.
- Ariete cuenta con personal calificado, capacitado y altamente competitivo en su campo.
- Ariete cuenta con instalaciones modernas, cómodas y tecnológicamente bien provistas, además que se encuentra ubicada en el sector del 12 de octubre y Coruña, lugar estratégico de negocios en la ciudad de Quito.

Debilidades

- Relación con proveedores
- Falta de compromiso de los proveedores
- Falta de convenio que rija las obligaciones de los proveedores
- Falta de promoción y publicidad
- Falta de información de la competencia
- Altos costos operativos de la empresa
- Dificultad de modo de pago de ciertos clientes.
- Falta de delegación de responsabilidades por parte de la Gerencia General de Ariete S.A

A continuación, en la tabla 4 el resumen del análisis FODA de Ariete S.A

Análisis interno

Tabla 4.
Análisis FODA Ariete S.A

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Alta calidad de sus productos y servicios	3	3	9
Capacidad de reacción ante emergencias	3	2	6
Trabajo bajo presión de tiempo	3	3	9
Alto nivel de compromiso con el cliente	3	3	9
Precios competitivos por sus servicios	3	2	6
Entregas puntuales de productos y servicios	3	3	9

Excelentes referencias comerciales	3	3	9
Talento humano capacitado y competitivo	3	1	3
Instalaciones bien provistas y en lugar estratégico de Quito	3	3	9

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Relación con proveedores	3	3	9
Falta de compromiso de parte de los proveedores	3	3	9
Falta de convenio que rija el compromiso de los proveedores	3	3	9
Falta de opciones de proveedores	3	3	9
Falta de promoción y publicidad	2	2	4
Altos costos operativos de la empresa	3	3	9
Dificultad de modo de pago para ciertos sectores	2	4	4

Análisis externo

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Pérdida de participación en el mercado	3	3	9
No se enfoca por ofrecer sus productos más caros	3	2	6
Competencia y vulnerabilidad en gasto de publicidad de las empresas	3	3	9
Pocos proveedores sin políticas claras de trabajo	3	3	9
Falta de seriedad y compromiso por parte de los proveedores	3	3	9
Competencia con precios más asequibles	3	3	9
Políticas de gobierno para empresas privadas	3	2	6

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Tecnológica y creativamente puede innovar sus productos y servicios	2	3	6
Todas las empresas necesitan publicidad (amplio mercado)	3	3	9
Altas posibilidades de aumentar los ingresos	3	2	6

Alto crecimiento de portafolio de servicios	2	2	4
Opción de captar más clientes por crecimiento de mercado objetivo	3	3	9
Opción de reorganizar la empresa para hacerla más competitiva	2	3	6

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.7. Percepción actual de los clientes de Ariete

En la actualidad Ariete cuenta con 6 grandes clientes que sostienen económicamente a la empresa, con los que se mantiene contratos anuales de servicios por campañas publicitarias.

En este análisis es muy importante conocer como los clientes ven a la empresa y porque la relación ha sido sostenible en el tiempo.

Al ser tan pocos clientes, se realizó una encuesta de satisfacción a los 6 clientes de Ariete, en el anexo B de este trabajo se encuentra el modelo de encuesta, donde se enfocó en averiguar los siguientes aspectos:

1. Comprensión de necesidades de los clientes
2. Tiempos de entrega
3. Calidad de los productos y servicios
4. Tecnología utilizada
5. Precios

En la tabla 5 se encuentra el satisfactorio resultado de esta encuesta, donde se puede concluir que:

1. 5 de 6 clientes es decir el 83% de los clientes de Ariete considera que la empresa entiende sus necesidades con el fin de poder satisfacerlas de forma muy satisfactoria.
2. El 100% de los clientes de Ariete están muy satisfechos con el tiempo de entrega de los trabajos contratados, ya que como lo habíamos mencionado, una de las grandes fortalezas de Ariete es la disciplina que caracteriza a esta organización.
3. Otra de las fortalezas y claves del éxito que ha tenido Ariete, es que el producto no se entrega hasta que el cliente esté 100% muy satisfecho con el producto final, y es

también la percepción del 100% de los clientes, mismos que se encuentran muy satisfechos con la calidad de producto y servicio final entregado.

4. En cuanto a los equipos tecnológicos que Ariete utiliza, entendemos que los clientes no conocen las características de los mismos más se puede reflejar en el producto final que los equipos son de última tecnología porque están ligados con la calidad de producto que recibe el cliente, y en esta pregunta 5 de 6 clientes, es decir el 83.3% considera que los productos son de última tecnología lo que es importante en una empresa de publicidad digital moderna.
5. En cuanto a los precios, los 4 de 6 clientes están muy satisfechos con los precios por los productos y servicios de Ariete, 2 clientes están satisfechos con los precios, la percepción es buena y muy aceptable tomando en cuenta que Ariete no es una empresa barata porque antepone calidad a precio y sus clientes están conscientes de ello y dispuestos a pagar lo que vale un buen servicio.

La tabla 5 muestra un resumen de las preguntas y respuestas propuestas en la encuesta y realizadas a los clientes de Ariete S, A

Tabla 5.
Resumen encuesta clientes Ariete S.A

	Preguntas	No aplica	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total de encuestados
1	Comprensión de Ariete para con las necesidades de los clientes		5	1			6
2	Entrega de servicio a tiempo por parte de Ariete		6				6
3	Calidad en el servicio al cliente del personal de Ariete		6				6
4	Los equipos y la tecnología que utiliza Ariete son de apariencia moderna		5	1			6
5	Los precios son convenientes por los productos y servicios entregados		2	4			6

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Como conclusión final de este análisis, es muy satisfactorio mencionar que independientemente de los problemas internos que Ariete tenga que afrontar en su día a día, el gran esfuerzo por entregar el mejor producto posible, a tiempo, entendiendo las

necesidades que los clientes tengan, con la mejor tecnología y precios razonables, se ve reflejado en la percepción que los clientes tienen de esta organización.

2.8. Atributos de valor

Los atributos considerados como las variables competitivas más destacadas en el sector publicitario donde se desarrolla Ariete S.A son:

- Precio por sus servicios
- Calidad de productos y servicios
- La satisfacción de sus clientes
- Marketing y publicidad

La tabla 6 detalla de manera resumida las variables consideradas para este análisis y la calificación tanto de Ariete como de sus competidores.

Tabla 6.

Atributos de valor Ariete S.A

Producto/Servicio: ARIETE S.A

Atributos Competitivos del Sector Publicitario

(Escala de 0 A 5) con la siguiente ponderación:
0 ⇨ No aplica
1 ⇨ Muy bajo
2 ⇨ Bajo
3 ⇨ Medio
4 ⇨ Alto
5 ⇨ Muy alto

	ARIETE S.A	NOTUS LINK	DREAM QUEST	MC CANN	LLORENTE Y CUENCA
PRECIO	**4.00**	**4.00**	**4.00**	**5.00**	**5.00**
CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO	**5.00**	**3.00**	**3.00**	**5.00**	**5.00**
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	**5.00**	**3.00**	**3.00**	**5.00**	**5.00**
MARKETING Y PUBLICIDAD	**0.00**	**3.00**	**3.00**	**5.00**	**5.00**

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

En cuanto a la competitividad, Ariete compite con agencias de publicidad medianas, en las que los precios son relativamente altos, Ariete maneja precios moderados en comparación con el mercado, pero van acorde con la calidad de productos y servicios

entregados, se pude concluir que los clientes que anteponen calidad a precio en cuanto a los productos y servicios que contratan, prefieren y permanecen con Ariete.

Con respecto a calidad, los productos y servicios que entrega Ariete son de altísima calidad y cuentan con las ediciones necesarias hasta que el cliente se encuentre completamente satisfecho, dos de sus competidores no cuentan con la misma calidad y competidores grandes de franquicias de gran renombre como Llorente y Cuenca y Mc Cann, generalmente entregan productos de alta calidad.

Los clientes de Ariete se encuentran totalmente satisfechos con el servicio brindado, lo que ha creado referencias positivas en el mercado y algunos clientes que han cambiado de proveedor de servicios publicitarios han regresado a Ariete con calidad y precio.

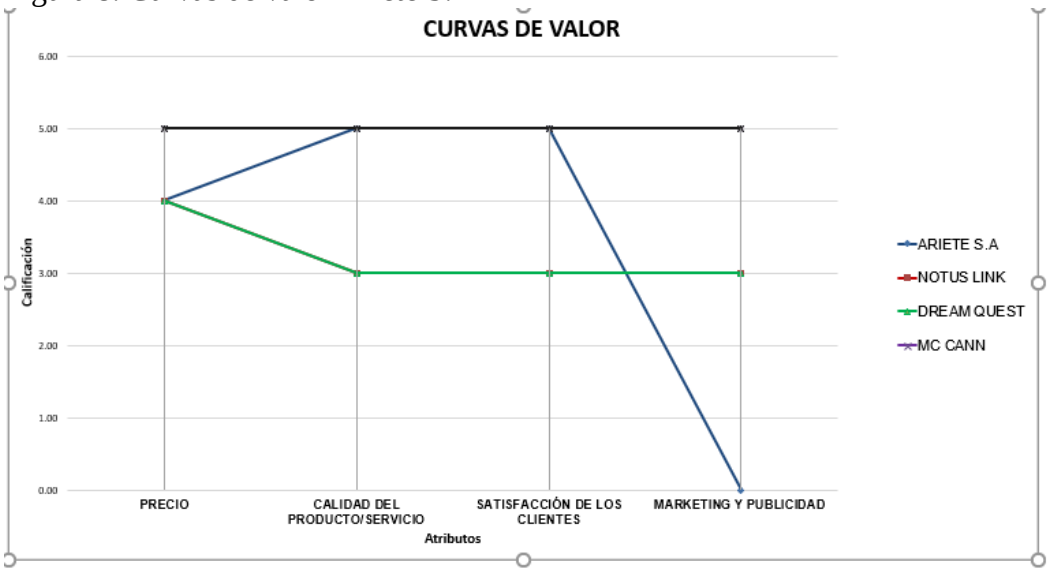
Siendo que Ariete es una empresa de publicidad, no cuenta con un plan ni estrategias publicitarias para promocionar sus productos, esa es una desventaja competitiva que actualmente posee.

2.9. Curvas de valor

Las curvas de valor no son más que un análisis gráfico de los atributos de valor actuales de Ariete, para visualizar su situación actual en cuanto a su competencia, con los factores en común que la pueden llevar a competir en el mercado.

La figura 8 a continuación muestra gráficamente como se muestra Ariete frente a su competencia

Figura 8. Curvas de valor Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

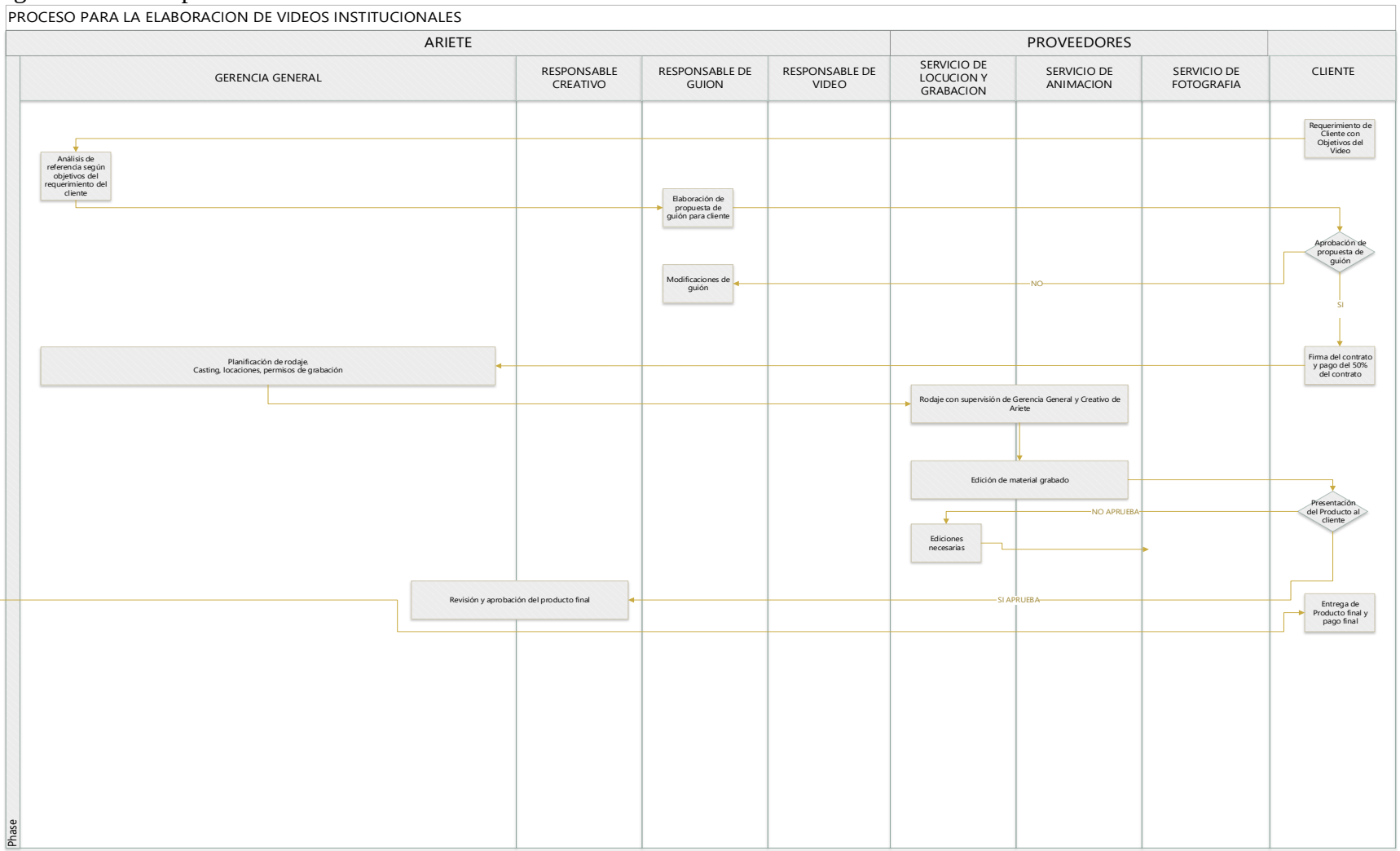
2.10. Proceso de Compras ARIETE

Ariete tiene en su catálogo de productos y servicios, 6 productos específicos que oferta a sus clientes a continuación la descripción de cada uno de ellos y el proceso que cada uno sigue para identificar la participación de los proveedores en esta empresa:

- Videos Institucionales. - Consiste en la elaboración de videos promocionales o comunicacionales según el requerimiento de los clientes, sus precios oscilan entre 1.500 y 7.000 dólares, dependiendo de las características y duración de los mismos.

El proceso para la elaboración de videos institucionales los detalla la figura 9 a continuación:

Figura 9. Proceso para la elaboración de videos institucionales de Ariete S.A

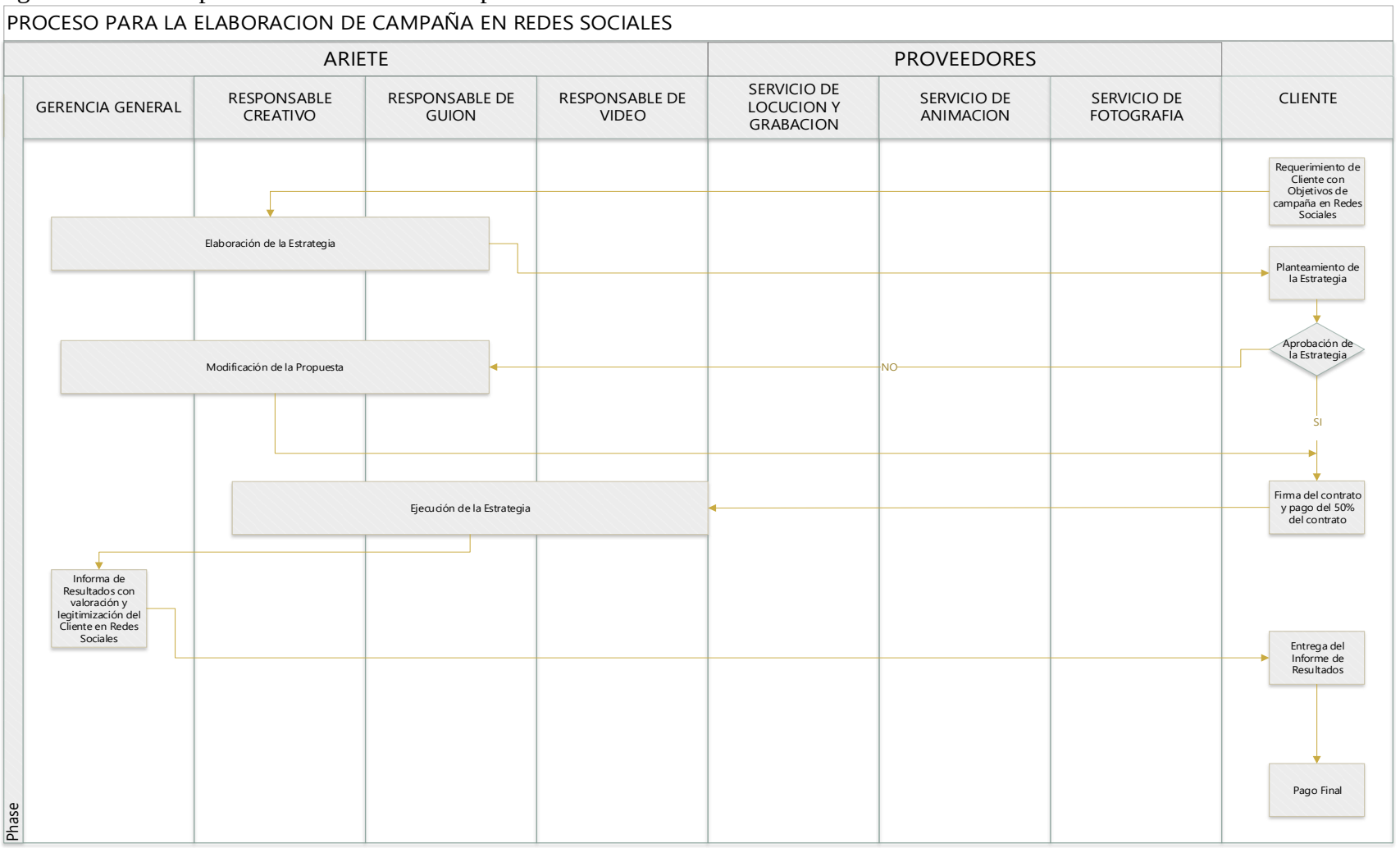


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

- **Campaña en Redes Sociales.** - Este servicio consiste en manejar las redes sociales de sus clientes, es decir contratan los servicios de un community manager. Las redes sociales más comunes que manejan los clientes de Ariete son: Twitter, Instagram y Facebook. Aparte de crear contenidos para sus redes sociales, Ariete puede adicionar otros productos y servicios dentro del maneo de redes, como son fotografías, videos, etc. Solo el manejo de redes sociales tiene un costo mensual entre 1.800 y 5.000 dólares mensuales que incluye todos los post necesarios y el monitoreo y contestación de mensajes en redes.

El proceso para la elaboración de campañas en redes sociales los detalla la figura 10 a continuación:

Figura 10. Proceso para la elaboración de campañas en redes sociales de Ariete S.A

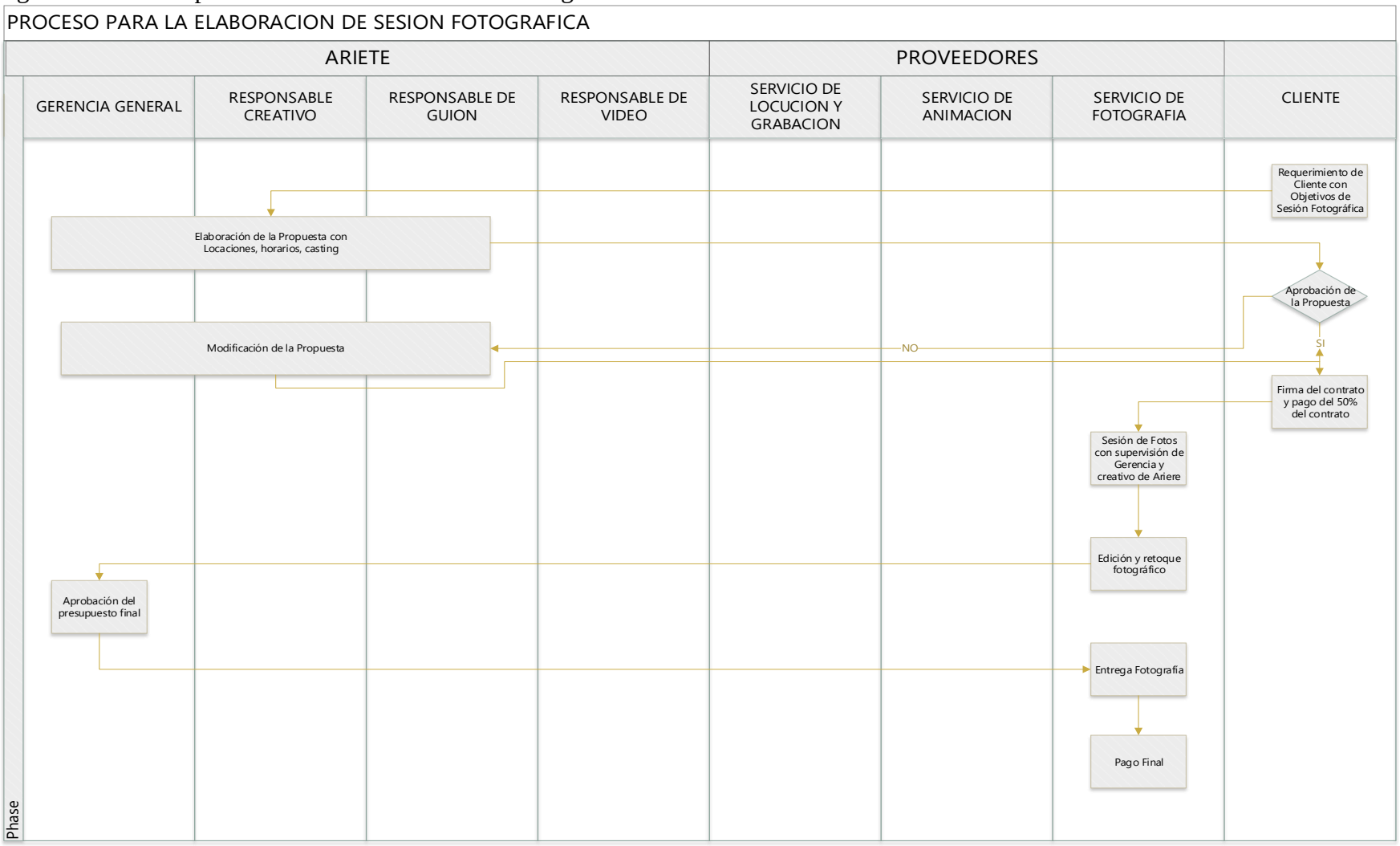


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

- **Sesiones fotográficas.** - La sesión fotográfica consisten en toma de fotografías profesionales en las locaciones que el cliente requiera, este servicio incluye retoques de maquillaje, edición de fotografías; las fotografías son en su generalidad de tipo profesional para campañas publicitarias tanto tradicionales como digitales y tienen costo de 700 dólares por día de trabajo.

El proceso para la elaboración de sesiones fotográficas se detalla en la figura 11 a continuación:

Figura 11. Proceso para la elaboración de sesiones fotográficas de Ariete S.A

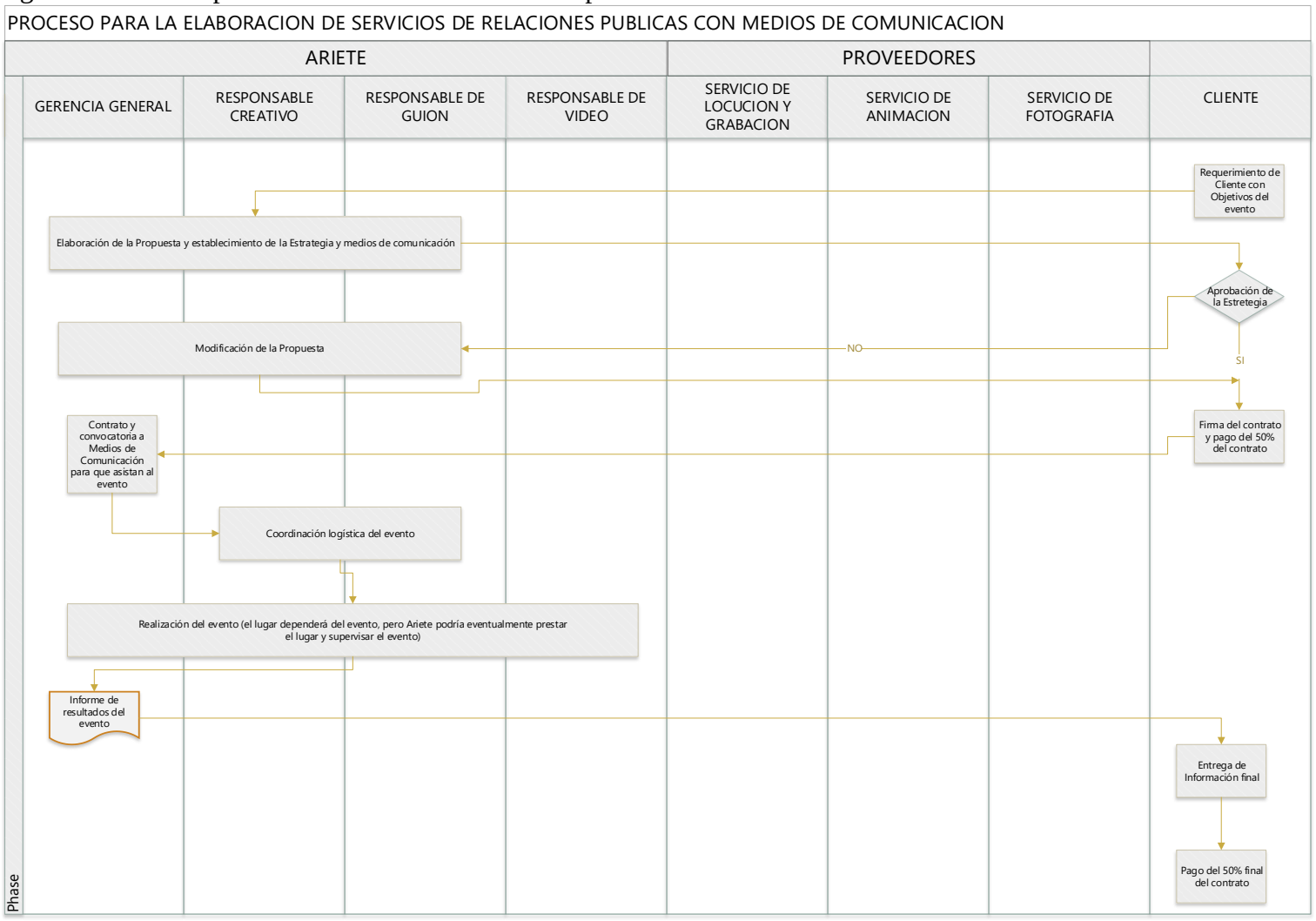


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

- **Relaciones Públicas en Medios de Comunicación**.- Este servicio es muy peculiar en el ámbito publicitario, consiste en generar material de interés para los medios de comunicación, de manera que la publicidad con gran impacto en todos o en los más grande medios de comunicación, tanto de televisión como radios y medios digitales, costaría grandes cantidades, el servicio de relaciones públicas hace que los medios de comunicación acudan a eventos y luego publiquen por propia iniciativa estos eventos en sus medios logrando así que la publicidad resulte mucho más barata que contratar todos los medios. La creación de relaciones públicas en medios de comunicación en Ariete tiene un valor de 8.000 dólares.

El proceso para brindar el servicio de relaciones públicas en medios de comunicación es el detallado en la figura 12 a continuación:

Figura 12. Proceso para la elaboración de relaciones públicas en medios de comunicación de Ariete S.A

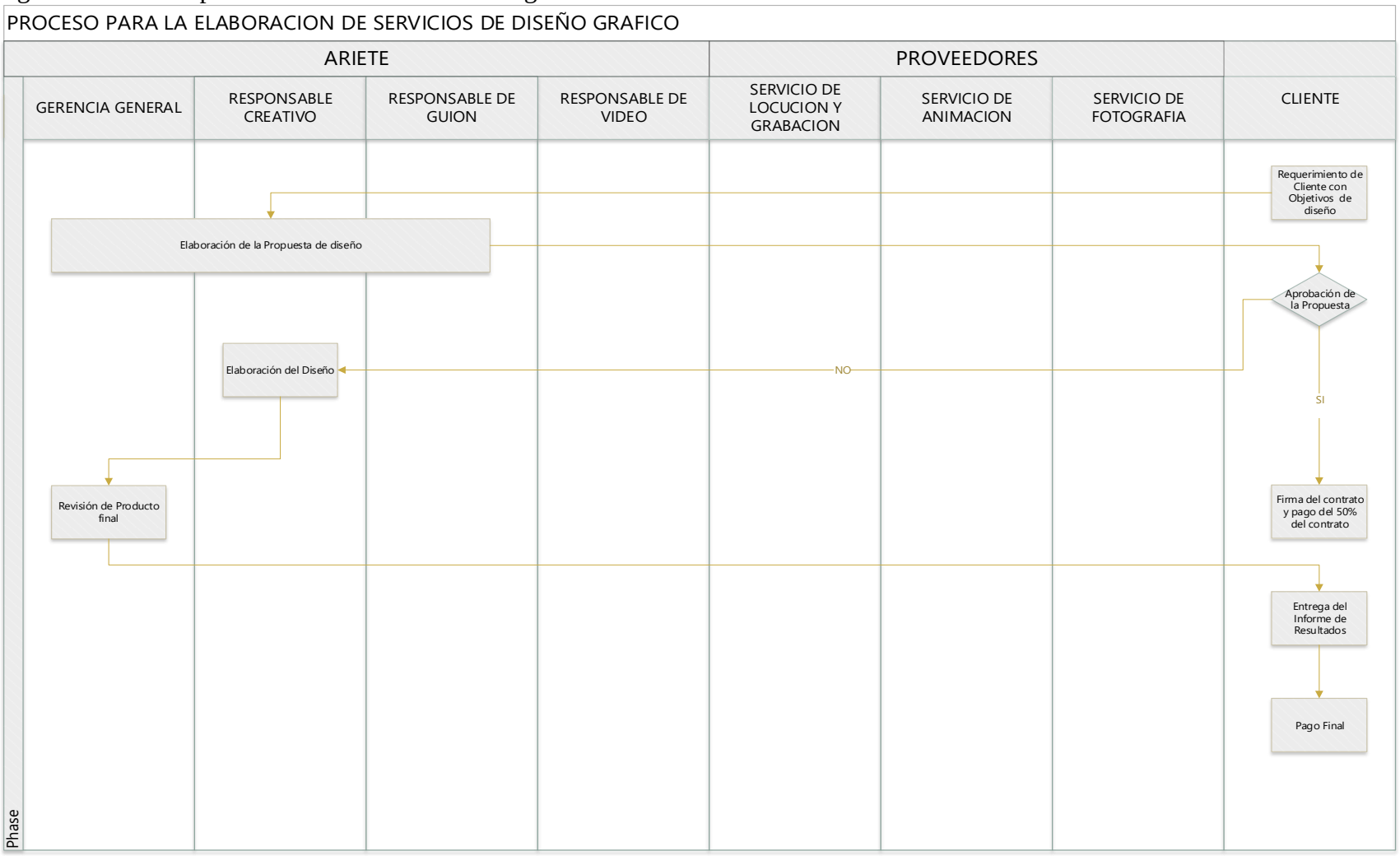


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

- **Diseño gráfico.** - Este servicio consiste en la elaboración de diseños digitales publicitarios con mensajes estratégicos que los clientes de Ariete soliciten, pueden ser usado de manera interna en sus organizaciones, en publicidad tradicional, (periódicos, afiches, vallas), en medios digitales, el diseño queda listo para impresión de ser requerida, este servicio tiene un valor que va desde 700 a 3000 dólares dependiendo de la complejidad del diseño y se lo maneja de manera mensual.

El proceso para la elaboración de diseños gráficos lo detalla la figura 13 a continuación:

Figura 13. Proceso para la elaboración de diseños gráficos de Ariete S.A

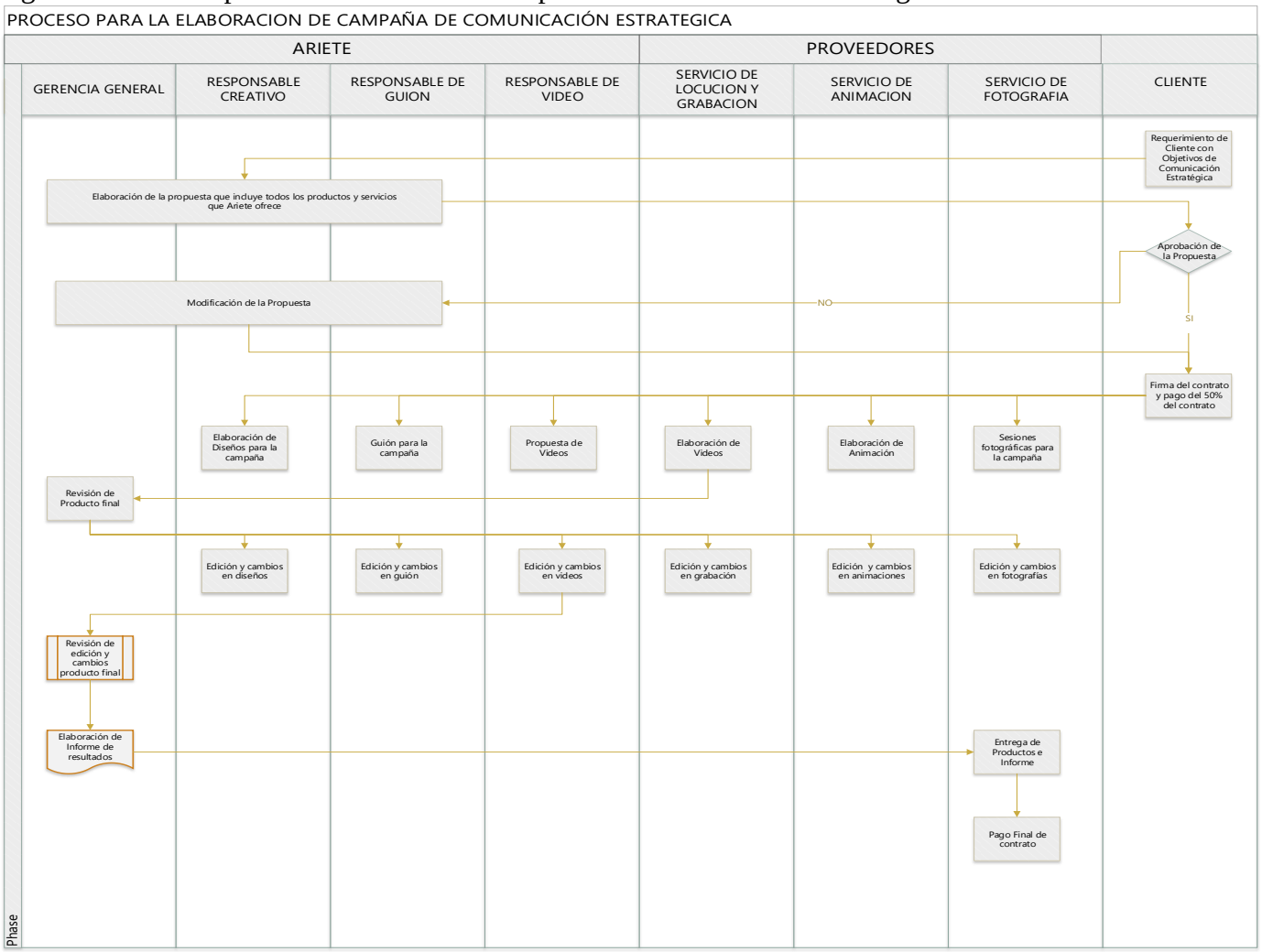


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

- **Campaña de Comunicación Estratégica**.- La campaña de comunicación estratégica es el producto estrella de Ariete y es el producto y servicio que más se trata de ofrecer a los clientes, porque es el conjunto de todos o al menos los productos que requiera el cliente para establecer una campaña de comunicación que cubra redes sociales, relaciones públicas en medios de comunicación incluye videos, fotografías, diseños gráficos, redes sociales, es decir toda la campaña para que se cumpla el objetivo de comunicación del cliente, una campaña promedio que dura alrededor de 15 días le cuesta al cliente 30.000 dólares.

El proceso para la elaboración de campaña de comunicación estratégica consta en la figura 14 a continuación:

Figura 14. Proceso para la elaboración de campañas de comunicación estratégica de Ariete S.A

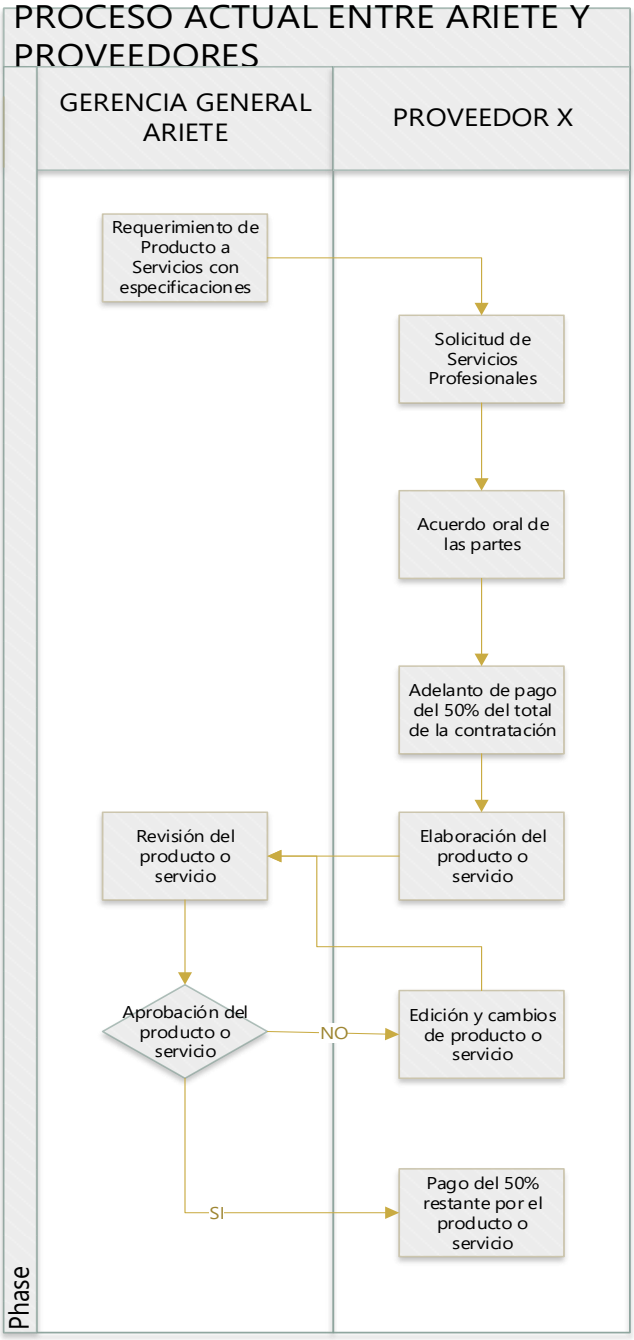


Elaborado por: María Fernanda Pánchez

2.11. Proveedores Ariete

Ariete en la actualidad cuenta con proveedores de servicios de grabación y locución, animación y fotografía, el proceso actual para la contratación de sus proveedores consta en la figura 15 a continuación:

Figura 15. Proceso actual con proveedores de Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Relación actual de Ariete con los proveedores

Actualmente Ariete posee una relación muy informal con los proveedores con los que como explica la Gerente General, el perfil habitual de las personas que ofrecen servicios comunicacionales es bastante informal y en el campo profesional de la comunicación este es un factor común, ya que si bien es cierto existen estudios y preparación profesional, el talento nato de este tipo de proveedores tiene un peso importante y la relación que se ha mantenido hasta el momento es de palabra, esperando que los proveedores cumplan, situación que lamentablemente no se ha dado.

Como se ha identificado en este análisis, de los mayores problemas que Ariete tiene, es su relación con los proveedores, la falta de compromiso por parte de ellos, con una dinámica de trabajo por demás conflictiva que ha incurrido según los datos del balance general de Ariete que constan como anexo de este trabajo, en una pérdida promedio de 200 y hasta 300 dólares mensuales por proveedores incumplidos.

Actualmente Ariete conoce a sus proveedores, pero no confía en ellos al 100% en vista de no haber una relación formal entre las partes, consideramos que, por la falta de cumplimiento por parte de los proveedores y la desconfianza por parte de Ariete, se mantiene una relación débil, inmadura frágil con los mismos, la cual ha causado varias desavenencias y pérdidas económicas para la organización.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA ARIETE S.A

3.1. Misión

En reuniones de trabajo con la Gerencia General de Ariete S.A, y los responsables de alta gerencia de la empresa que la conforman el Guionista y el Responsable Creativo de la empresa, cuya evidencia consta en el anexo A de este proyecto, se ha realizado un focus group, con el fin de consensuar ideas y determinar la misión de la organización, misma que no existía antes de realizar este plan estratégico: La tabla 7 muestra con detalle las preguntas realizadas para obtener la Misión de Ariete S.A

Tabla 7.
Preguntas para obtener misión de Ariete S.A

Preguntas	Gerente General	Guionista	Creativo
¿Quiénes somos?	Empresa familiar	Empresa de publicidad pequeña	Empresa en crecimiento
¿Qué buscamos?	Ser una empresa reconocida en Ecuador como líder en posesionar de reputación de sus clientes	Crecimiento local	Mejorar rentabilidad
¿Dónde lo hacemos?	Oficina Ariete en la ciudad de Quito	En Quito Ecuador	En la oficina de Ariete y donde requieran nuestros clientes.
¿Por qué lo hacemos?	Para proveer a los clientes de servicios de publicidad de alta calidad que resalten sus propios atributos	Por concientizar el consumo de la población, resaltando las ventajas de elegir a nuestros clientes	Para crecer como empresa sirviendo a la comunidad mediante el reconocimiento de los productos y servicios de nuestros clientes
¿Para quién trabajamos?	Para todo tipo de empresas	Para empresas comprometidas con la responsabilidad social y el consumo responsable	Para empresas y personas que quieran hacerse conocer en el mercado

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Unificando las ideas se obtuvo la misión de la organización: “Ariete S.A, es una empresa de comunicación estratégica que, a través de sus servicios, logra resaltar

el valor esencial, los atributos y ventajas competitivas de sus clientes, siendo un apoyo importante para la definición de sus estrategias."

3.2. Visión

Con la misma metodología de focus group, y en reuniones de trabajo con la Gerencia General de Ariete S.A, y los responsables de alta gerencia de la empresa que la conforman el Guionista y el Responsable Creativo de la empresa, cuya evidencia consta en el anexo A en este proyecto, se consensuaron ideas y determinar también la visión de la organización, misma que no existía antes de realizar este plan estratégico:

La tabla 8 muestra con detalle las preguntas realizadas para obtener la Visión de Ariete S.A

Tabla 8.
Preguntas para obtener visión de Ariete S.A

Preguntas	**Gerente General**	**Guionista**	**Creativo**
¿Cómo visualizamos a la empresa a futuro?	Una Empresa reconocida como la número uno en Ecuador en posicionamiento reputacional.	Empresa solvente y sólida con clientes nacionales e internacionales, interesados por la responsabilidad social.	Empresa de publicidad enfocada en reputación y consumo responsable de la población.
¿Cuáles son las aspiraciones de la empresa?	Conseguir clientes de renombre internacional como fundaciones de apoyo a la comunidad a nivel mundial para ser parte de la construcción de una mejor sociedad.	Conseguir un nombre reconocido nacional e internacionalmente como empresa publicista que resalte los atributos propios de sus clientes de manera transparente.	Mejorar los ingresos de la empresa, es decir un crecimiento de la rentabilidad
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Mercado nacional e internacional	Clientes nacionales e internacionales establecidos en Ecuador como puerta para crecimiento internacional.	Conseguir más clientes que aporten productos y servicios sostenibles para el bien de la sociedad. .
¿A dónde queremos llegar?	A contribuir con una mejor sociedad, ofertando los productos y servicios de nuestros clientes de manera responsable.	A ser un referente en empresas ecuatorianas de construcción de reputación de sus clientes.	A las conciencias de las personas para que consuman de manera responsable.

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Con las ideas de los miembros gerenciales de Ariete se determinó la siguiente visión para Ariete: "Ser una empresa de comunicación estratégica capaz de ayudar a sus clientes a descubrir su objetivo social y construir su reputación desde su aporte a la sociedad, sobre

la base de la investigación de su giro de mercado y opinión posicionada alrededor del tema”

3.3. Valores

En reuniones de trabajo con la Gerencia General de Ariete S.A los altos directivos de la empresa, cuya evidencia consta en el anexo A en este proyecto, se ha considerado principios que corroboran la misión y la visión de la organización y se han determinado que los valores a lo que se apegará para cumplir sus funciones serán:

- Integridad: cualidad que tiene una persona o grupo de personas, de actuar apegado a los valores de la rectitud, la honestidad, la verdad y la justicia, tanto para su trato con los demás como para consigo mismo.

- Excelencia: virtud, talento o cualidad, en la forma de hacer las cosas de un individuo; y da como resultado algo extraordinariamente bueno. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento para conseguir algo perfecto.

- Disciplina: es la capacidad de actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir un propósito.

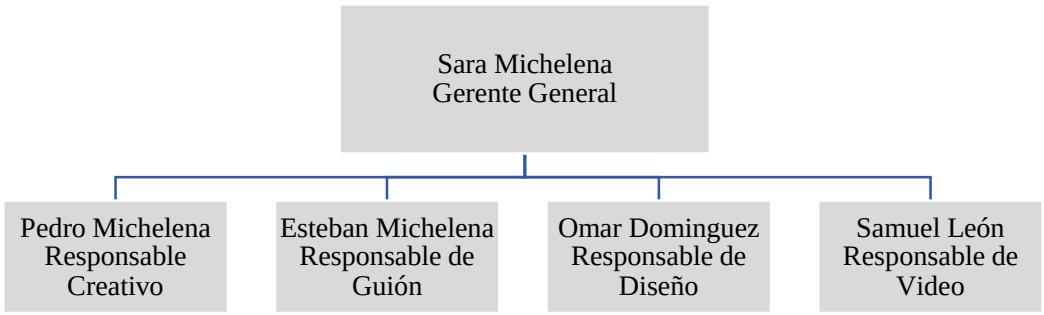
- Responsabilidad Social es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valorización puede ser tanto ética como legal, etc.

- Transparencia es la capacidad que tiene un ser humano para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. Igualmente, la transparencia se enfoca en llevar a cabo prácticas y métodos a la disposición pública, sin tener nada que ocultar.

3.4. Organigrama Ariete

Ariete no contaba con un organigrama gráfico para establecer responsables de sus procesos, en reuniones de trabajo cuyas actas están adjuntas en el Anexo A en este proyecto, se determinó el organigrama detallado en la figura 16 a continuación:

Figura 16. Organigrama Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.5. Atributos y curvas de valor To Be Ariete S.A

Los atributos de valor, según el modelo Execution Premium, nos especifican las características que otorgan valor y hacen sobresalientes y competitivos a los productos o servicios que ofrece una empresa. Se ha evaluado a Ariete en la actualidad y a dónde quiere llegar en cuanto a atributos como precio, calidad del producto o servicio, satisfacción de los clientes, marketing y publicidad y proveedores eficientes, en una escala de 0 a 5 y el resultado obtenido lo refleja la tabla 9:

Tabla 9.
Atributos de valor Ariete S.A

VARIABLES	Mi Empresa AS IS	Mi Empresa TO BE
Precio	**4.00**	**4.00**
Calidad del producto/servicio	**5.00**	**5.00**
Satisfacción de los clientes	**5.00**	**5.00**
Marketing y publicidad	**0.00**	**4.00**
Proveedores eficientes	**0.00**	**5.00**

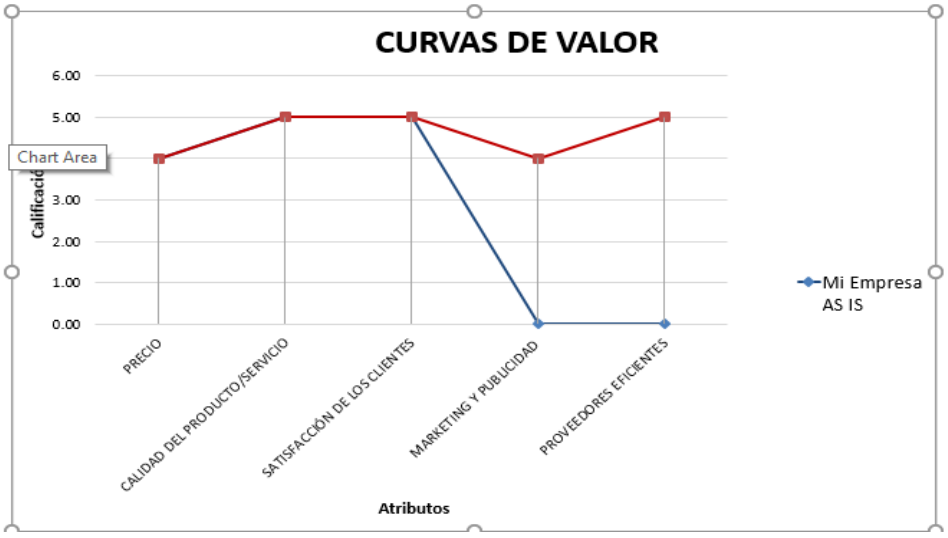
Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Los valores de precio, calidad del producto o servicio y satisfacción de los clientes se los pudo percibir en la encuesta realizada a los clientes de Ariete, la evaluación de marketing

y publicidad se la realizo en reunión con la gerencia general y personal de la empresa donde se determinaron entre otras las debilidades en las que se enfoca este plan estratégico, mejorar la publicidad de la empresa que básicamente en la actualidad se da por referencias de clientes y el problema principal que ha ocasionado pérdidas en las operaciones de Ariete que son los proveedores.

Las curvas de valor no son más que la representación gráfica de la evaluación de los atributos de valor de Ariete y se muestra el futuro de Ariete en la figura 17 con las debidas correcciones frente a su competencia

Figura 17. Curvas de valor to be Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.6. Innovación del modelo de negocio mediante modelo Canvas To Be Ariete S.A

Si bien es cierto, Ariete ha tenido éxito en sus operaciones a pesar de no estar establecida, en reuniones con la Gerencia General y los miembros que conforman el organigrama de la empresa, se han establecido el futuro de la empresa, tratando de subsanar problemas que hasta el momento han causado desavenencias en el diario operar de Ariete.

En la figura 18 a continuación consta el modelo Canvas, resaltado en naranja del alcance y correcciones que este plan estratégico debe establecer para la empresa, que básicamente resalta el abarcar otros sectores del mercado y mejorar la relación con los proveedores que es donde este estudio ha enfocado sus esfuerzos.

Figura 18. Modelo CANVAS to be para Ariete S.A



3.7. Acciones estratégicas de ataque para Ariete S.A

Las acciones estratégicas de ataque básicamente combinan las fortalezas y oportunidades identificadas en este análisis, para de estas obtener acciones de ataque tomando en cuenta los puntos en los que Ariete es fuerte tiene y toando las oportunidades que existen en el mercado para sacar mayores ventajas y crecimiento como organización.

La tabla 10 a continuación detalla las acciones obtenidas de estas combinaciones

Tabla 10.
Acciones estratégicas de ataque para Ariete S.A

Acciones estratégicas de ataque			***Oportunidades***		
				O1	Innovación de productos y servicios basados en componentes creativos y tecnológicos
				O2	Amplia demanda de publicidad para diferentes sectores
				O3	Posibilidad de incrementar ingresos
				O4	Incremento del portafolio de servicios
				O5	Mejorar la competitividad de la empresa
Fortalezas	F1	Productos y servicios de calidad y a tiempo.	***Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades***	F1 – O3	Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial
	F2	Capacidad de reacción ante emergencias basada en personal capacitado, equipos e instalaciones adecuadas.		F2 – O5	Ganar prestigio y reputación en el mercado como una empresa seria que cumple con sus clientes, publicando historias de éxito y recomendaciones en la página web y en redes sociales.
	F3	Alto nivel de compromiso con el cliente		F3 – O4	Reducir costos operativos de Ariete, tercerizando servicios esporádicos, abriendo la opción de contratar servicios actualizados sin inversión en equipos modernos.
	F4	Precios competitivos por sus servicios		F4 – O1	Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios
	F5	Excelentes referencias comerciales (networking)		F5 – O2	Ampliar el margen de clientes satisfechos para expandir el prestigio de Ariete, mediante mayor promoción del portafolio de productos y servicios, en redes sociales, página web, emails e incluso probando con vendedores de publicidad.

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.7.1. Análisis de cargas de trabajo Ariete.

Entre las acciones estratégicas de ataque para Ariete S.A, está las tercerización y contratos por servicios profesionales de los servicios que la empresa solo requiere de manera ocasional.

La empresa tiene actualmente 9 empleados de planta, pero la carga de trabajo actual, no requiere tantos empleados fijos, por lo que se ha utilizado la herramienta de la matriz de carga de trabajo que detalla el siguiente análisis en la tabla 11:

Tabla 11.
Matriz de cargas de trabajo Ariete S.A

ACTIVIDADES	FRECUENCIA										TOTAL
	DIARIA		SEMANAL		MENSUAL		SEMESTRAL		ANUAL		
	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	
		3.00		**2.08**		**2.11**		**0.16**		**0.16**	**7.51**
		2.25		**1.20**		**1.05**		**0.08**		**0.08**	**4.67**
Elaboración de estrategias para clientes	2	0.25	8	0.20	32	0.20	196	0.02	392	0.02	0.68
Elaboración de guiones	2	0.25	6	0.15	12	0.08	72	0.01	144	0.01	0.49
Elaboración de nuevas propuestas	2	0.25	4	0.10	20	0.13	80	0.01	160	0.01	0.49
Videos	8	1.00		0.00	24	0.15	144	0.01	288	0.01	1.18
Diseños gráficos	2	0.25	10	0.25	40	0.25	240	0.02	480	0.02	0.79
Fotografías	2	0.25	20	0.50	40	0.25	240	0.02	480	0.02	1.04
		0.75		**0.88**		**1.06**		**0.07**		**0.08**	**2.84**
Campañas en redes sociales	2	0.25	15	0.38	60	0.38	600	0.05	1200	0.05	1.10
Coordinación de eventos para relación de públicas en medios de comunicación	2	0.25		0.00	30	0.19		0.00	120	0.01	0.44
Ediciones de trabajos	2	0.25	20	0.50	80	0.50	240	0.02	480	0.02	1.29
		2.00		**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**	**2.00**
		0.75		**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**	**0.75**
Informes de resultados y evaluaciones de campañas	2	0.25	4	0.10	20	0.13	120	0.01	240	0.01	0.75
Reuniones de seguimiento y evaluaciones con clientes	2	0.25	4	0.10	20	0.13	120	0.01	240	0.01	0.75
Llamadas de satisfacción a clientes	2	0.25	4	0.10	16	0.10	96	0.01	192	0.01	0.72
		1.25		**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**	**1.25**

Tabla 11. (Continuación)

ACTIVIDADES	FRECUENCIA										TOTAL
	DIARIA		SEMANAL		MENSUAL		SEMESTRAL		ANUAL		
	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	# DE HORAS	FTE	
Reuniones de equipo	1	**1.25**	4	**0.10**	16	**0.25**	96	**0.02**	192	**0.02**	**1.64**
Reuniones con proveedores	1	0.13	4	0.10	16	0.10	96	0.01	192	0.01	0.34
Grabaciones	8	0.13		0.00	24	0.15	144	0.01	288	0.01	0.30
TOTAL		**5.00**		**2.08**		**2.11**		**0.16**		**0.16**	**9.51**

# PERSONAS A TIEMPO COMPLETO REQUERIDAS (FTE)	**9.5**
# PERSONAS ACTUALES	**9.0**
# PERONAS ACTUALES C/FACTOR DE EFICIENCIA	**5.4**
# PERSONAS REQUERIDAS PARA CUBRIR LA DEMANDA	**4.1**

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Después de este análisis y tomando en cuenta el modelo de negocio de la empresa que requiere de contratos de sus clientes y las publicaciones no todas son constantes, se concluye que no es necesario tener tantos empleados fijos, por lo que se propone una liquidación a los puestos que no requieren la empresa y contratos ocasionales según la necesidad de Ariete y se sugiere nada más tener 5 empleados de planta en la empresa según los resultados de este análisis.

3.8. Acciones estratégicas de defensa

Las acciones estratégicas de defensa combinan las debilidades y amenazas identificadas en este análisis, para de estas obtener acciones de defensa tomando en cuenta los puntos en los que Ariete debe fortalecerse y considerando las amenazas que existen en el mercado para mitigar riesgos externos de manera preventiva.

La tabla 12 a continuación detalla las acciones obtenidas de esta combinación:

Tabla 12.
Acciones estratégicas de defensa para Ariete S.A

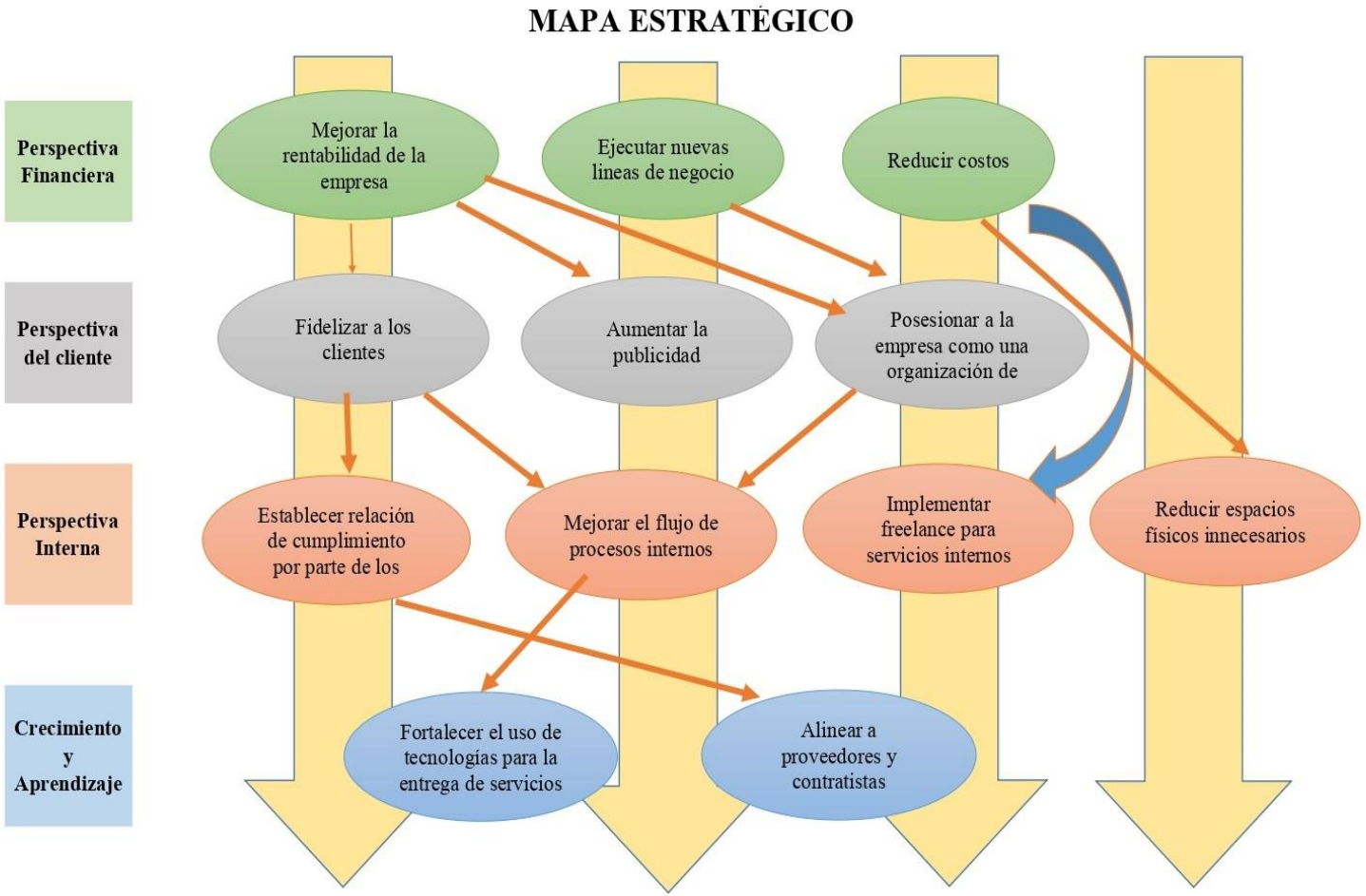
Acciones estratégicas de defensa			***Amenazas***		
				A1	Pérdida de participación en el mercado
				A2	Competencia con precios más asequibles y eliminación del gasto de publicidad por parte de las empresas
				A3	Proveedores sin políticas claras de productos y servicios
				A4	Reducida oferta de productos y servicios (proveedores)
				A5	Políticas de gobierno para empresas privadas
Debilidades	D1	Falta de compromiso por parte de proveedores	***Acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto de las amenazas***	*D1 – A3*	Elaborar e implementar de una convenio que comprometa a los proveedores a cumplir los tiempos de entrega, las correcciones necesarias y el producto final a entera satisfacción de Ariete.
	D2	Oferta de proveedores reducida		*D2 – A4*	Conseguir otras opciones de proveedores del mismo servicio, comparar sus efectividad y seriedad y establecer categorías para contratarlos como opción uno, dos u opción emergente.
	D3	Escasa promoción y publicidad		*D3 – A1*	Actualizar página web, con ejemplares e historias de éxito de productos y servicios de clientes actuales para ganar más referencias comerciales.
	D4	Altos costos operativos de la empresa		*D4 – A2*	Crear y promocionar productos con precios intermedios que satisfagan a empresas medianas y promocionarlos en medios
	D5	Dificultad de cobro en sectores públicos		*D5 – A5*	Elaborar un convenio de pago para los clientes que contenga los tiempos y las penalidades por incumplimiento de pago

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.9. Mapa estratégico

Después del análisis interno y externo de Ariete y de determinar las necesidades tanto de la estructura de la empresa, como de sus clientes internos y externos, se propone los siguientes objetivos estratégicos resumidos en el plan estratégico que contiene la figura 19 a continuación:

Figura 19. Mapa estratégico Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.10. Objetivos estratégicos

Después del análisis de la situación actual de Ariete, revisar sus falencias y analizar a donde se quiere llegar con esta planificación estratégica en una serie de reuniones de trabajo con la Gerente General de Ariete S.A, los resultados de los análisis de Execution Premium se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía
2. Ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos)
3. Reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S.A
4. Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial
5. Aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete
6. Fidelizar a los clientes
7. Establecer una relación de cumplimiento por parte de los proveedores
8. Mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)
9. Implementar freelance para servicios internos
10. Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios

3.11. Presupuesto (Stratex)

Con el fin de implantar los proyectos estratégicos a mediano plazo, resultado de este análisis y con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos la Gerencia General de Ariete ha designado un 10% del presupuesto de las ganancias netas mensuales por los siguientes dos años, cabe destacar que algunos proyectos no requieren recursos económicos por tratarse de cambios internos en la organización, pero si se considera tiempo invertido en los mismos. En la tabla 13 se detalla la inversión mensual destinada para estos proyectos, además del cálculo del Van y el Tir que indicará a la alta dirección el retorno de su inversión.

Tabla 13.

Stratex para Ariete S.A

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																											
Objetivo	**Actividades**	**2019**									**2020**												**2021**				**Total**
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	
1. Mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía	Contratación del nuevo personal																										15.200
	Capacitación para el nuevo personal							0	0	0																	0
	Generación de listado de clientes a visitar							100	100	100																	300
	Programación de fechas de las visitas							0	0	0																	0
	Visitas a posibles nuevos clientes							0	0	0																	0
	Evaluación de las visitas y reprogramación de actividades							0	0	0																	0
2. Ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos)	Reunión de trabajo con asesores en nuevas líneas de productos publicitarios										1.000	1.000	1.000											1.000	1.000	1.000	6.000
	Análisis de la propuesta										0	0	0											0	0	0	0
	Estudio de mercado sobre aceptación de nuevos productos										1.500	0	0											1.500	0	0	3.000
	Capacitación en nuevos productos										1.000	0	0											1.000	0	0	2.000
	Prueba piloto de nuevos productos										0	0	0											0	0	0	0
	Salida al mercado con nuevo catálogo de productos										0	0	0											0	0	0	0

Tabla 13. (Continuación)

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																												
Objetivo	**Actividades**	2019									2020												2021				Total
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	
3. Reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S. A	Reunión de trabajo para establecer costos a reducir				0	0	0																				0
	Cronograma de pasos a seguir				0	0	0																				0
	Búsqueda de nuevas oficinas para Ariete				0	0	0																				0
	Arriendo y traslado a nuevas oficinas para Ariete																										0
	Aplicación de 5 S de la calidad en las nuevas oficinas (capacitación)					200																					200
4. Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial	Reunión con equipo de trabajo para establecer la estrategia							0	0	0																	0
	Actualización de la página web con las expectativas de Ariete							0	0	0																	0
	Actualización de las presentaciones y speach para clientes							0	0	0																	0
	Preparación de carta para los clientes con el nuevo enfoque de Ariete							0	0	0																	0
	Implementación de la estrategia							0	0	0																	0
	Evaluación de la estrategia							0	0	0																	0

Tabla 13. (Continuación)

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																											
Objetivo	**Actividades**	**2019**									**2020**												**2021**				**Total**
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	
	Evaluación de la estrategia							0	0	0																	0
5. Aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete	Reunión de trabajo para definir el público objetivo										0	0	0														0
	Nuevas fotografías de promoción										500	0	0														500
	Elaboración de nuevo video de promoción										1.000	0	0														1.000
	Planificación de campaña en Google adwords para captación de clientes										700	700	700														0
	Programa web mail promocional										0	500	0														500
	Pauta radial con promoción de servicios de Ariete										0	500	0														500
	Evaluación de la estrategia										0	0	0														0
6. Fidelizar a los clientes	Reunión de trabajo para establecer parámetros de estrategia													0	0	0											0
	Establecimiento de precios y promociones especiales para clientes actuales													0	0	0											0
	Establecimiento de paquetes promocionales por referirnos nuevos clientes													0	0	0											0
	Implementación de la estrategia													0	0	0											0
	Evaluación de la estrategia y finalización de campaña													0	0	0											0

Tabla 13. (Continuación)

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																												
Objetivo	**Actividades**	**2019**									**2020**												**2021**				**Total**
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	
	Evaluación de la estrategia							0	0	0																	0
7. Establecer una relación de cumplimiento por parte de los proveedores	Reunión de trabajo para establecer lineamientos para proveedores.	0	0	0																							0
	Elaboración de convenio previo a la contratación de servicios	200	0	0																							200
	Reunión con proveedores para socializar el convenio	0	0	0																							0
	Implementación de firma de convenio con todos los proveedores a partir del 15 de abril	0	0	0																							0
	Evaluación de resultados	0	0	0																							0
8. Mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)	Reunión de trabajo para establecer objetivos, alcance, responsables de cada parte del manual																0	0	0								0
	Elaboración del manual																100	0	0								100
	Revisión del manual																0	0	0								0
	Correcciones del manual																0	0	0								0
	Firmas de responsabilidad y oficialización del manual																0	0	0								0
	Socialización del manual																0	0	0								0

Tabla 13. (Continuación)

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																												
Objetivo	**Actividades**	**2019**									**2020**												**2021**				**Total**
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	
	Evaluación de la estrategia							0	0	0																	0
9. Implementar freelance para procesos internos que no requieren contratos fijos (aumento de proveedores)	Reunión para establecer prioridades y análisis de productos y servicios que pueden ser contratados ocasionalmente	0	0	0																							0
	Reunión con el personal para informar los cambios	0	0	0																							0
	Liquidación de personal a ser separado de Ariete	3.000	0	0																							3.000
	Actividad de coaching para equipos de alto desempeño para el personal actual con el objetivo de consolidar el nuevo equipo de trabajo	0	500	0																							500
10. Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios	Reunión para definir temas de capacitación																			0	0	0					0
	Análisis de proveedores para el servicio de capacitación																			0	0	0					0
	Contratación del programa de capacitación elegido																			1.000	0	0					1.000
	Ejecución de las capacitaciones programadas																			0	0	1.000					1.000
	Evaluación al personal de los nuevos conocimientos																			0	0	0					0
	Evaluación de resultados																			0	0	0					0
TOTAL, DE INVERSIÓN DEL PLAN PARA LOS PROXIMOS DOS AÑOS		**3.200**	**500**	**0**	**0**	**200**	**0**	**100**	**100**	**100**	**5.000**	**2.000**	**1.000**	**0**	**0**	**0**	**100**	**0**	**0**	**1.000**	**0**	**1.000**	**0**	**3.500**	**1.000**	**1.000**	**19.800**

Tabla 13 (Continuación)

PROYECTOS ESTRATEGICOS A MEDIANO PLAZO																												
	Actividades	**2019**									**2020**													**2021**				**Total**
		Abr	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	
Ahorros por implementación																											
Arriendo de local						500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	10.500
Firma de convenio con proveedores		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	7.500
Inversión Mensual (A)		**-3.200**	**- 500**	**0**	**0**	**-200**	**0**	**-100**	**-100**	**-100**	**-5.000**	**-2.000**	**-1.000**	**0**	**0**	**0**	**-100**	**0**	**0**	**-1.000**	**0**	**-1.000**	**0**	**-3.500**	**-1.000**	**-1.000**	**-19.800**
Factor de contingencia (B= A x 0.1)	10%	-320	-50	0	0	-20	0	-10	-10	-10	-500	-200	-100	0	0	0	-10	0	0	-100	0	-100	0	-350	-100	-100	-1,980
Total, de costos previstos mensuales (C=A+B)		-3,520	-550	0	0	-220	0	-110	-110	-110	-5,500	-2,200	-1,100	0	0	0	-110	0	0	-1,100	0	-1,100	0	-3,850	-1,100	-1,100	-21,780
Inversión total (D=sumatoria C mensuales)															-21,780												
Flujo de beneficio sin proyecto E (año base 2017)		8,458	2,869	12,270	9,756	3,981	5,832	1,823	1,841	1,860	1,878	1,897	1,916	1,935	1,955	1,974	1,994	2,014	2,034	2,054	2,075	2,096	2,117	2,138	2,159	2,181	81,107
Flujo de beneficio esperado con el proyecto F		8,758	3,169	12,570	10,056	4,781	6,632	2,623	2,641	2,660	2,678	2,697	2,716	2,735	2,755	2,774	2,794	2,814	2,834	2,854	2,875	2,896	2,917	2,938	2,959	2,981	99,107
Incremento en ingresos (G=F-E)		300	300	300	300	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	18,000
Flujo de Efectivo Neto Mensual (H= C-G)		-2,900	-200	300	300	600	800	700	700	700	-4,200	-1,200	-200	800	800	800	700	800	800	-200	800	-200	800	-2,700	-200	-200	-1,800
% de inversión en función de las ganancias (I=C/F)		40%	17%	0%	0%	5%	0%	4%	4%	4%	205%	82%	41%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	39%	0%	38%	0%	131%	37%	37%	22%

Tabla 13. (Continuación)

		8%		
Costo total		-19,800		TIR
Ingresos 1 año		61,983		213%
Ingresos 2 año		34,143		261%
		-19,800		
			VAN	$ 61,911.04

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.12. Cuadro de mando integral

Para tener un mejor control, supervisión, tomas de decisiones acertadas, medición de metas alcanzados; de cada objetivo determinado en el mapa estratégico se debe establecer un indicador que mida el desempeño y comportamiento de la meta, de esta manera se podrá medir la eficacia de la planificación, la frecuencia con la que se deberá medir para tomar los correctivos necesarios a tiempo, a continuación, en la tabla 14 el detalle del Balance Score Card de Ariete S.

Tabla 14.
Balance Score Card para Ariete S.A

PERSP.	No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR/FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021
Financiera	1	Mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía	Rentabilidad	(Ingresos -Gastos / Capital) x 100	%	Semestral	5%	10%	15%	18%
	2	Ejecutar nuevas líneas de negocio	Ventas de Segmentos	(cantidad de seg. en venta/cantidad de seg. por vender) x 100	%	Semestral	5%	7%	10%	15%
	3	Reducir los costos operativos e innecesarios (espacio subutilizado) en Ariete S.A	Rentabilidad	(Ingresos - Costos) x 100	%	Semestral	5%	7%	10%	12%
Clientes y Consumidores	4	Fidelizar a los clientes actuales	Encuesta al cliente	(# de contratos renovados / #total de contratos) x 100	%	Mensual	80%	85%	90%	95%
	5	Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial	Encuesta al cliente	(Clientes satisfechos / Clientes totales) x 100	%	Mensual	80%	85%	90%	95%
	6	Aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete	Publicidad	(Gasto de publicidad / Gastos totales) x 100	%	Mensual	5%	7%	10%	12%
Procesos Internos	7	Establecer una relación de cumplimiento por parte de los proveedores	Proveedores	(# de convenios firmados con proveedores / # total de servicios contratados) x 100	%	Mensual	80%	85%	90%	95%
	8	Mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)	Tiempo de entrega de productos y servicios	(Tiempo efectivo por producto o servicios / Tiempo estimado de entrega) x 100	%	Mensual	70%	75%	80%	85%
	9	Implementar freelance para servicios internos	Tiempo de entrega de productos y servicios	(# de productos contratados / # de productos producidos) x 100	%	Mensual	70%	75%	80%	85%
Aprendizaje y Crecimiento	10	Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios	Capacitaciones	(No. Capacitaciones de innovación tecnológica / No. Capacitaciones totales) x 100	%	Semestral	10%	15%	20%	25%

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.13. Proyectos estratégicos a mediano plazo

Con el fin de alcanzar los resultados esperados, cada objetivo estratégico se convertirá en un proyecto a mediano plazo que Ariete debe planificar y poner en marcha para mejorar su proceso de compras, mejorar la organización de la empresa y pon ende aumentar su rentabilidad.

Los proyectos estratégicos con su respectivo cronograma se describen a continuación:

1. **Mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía**

Objetivo: Aumentar el número total de clientes actuales (7) de Ariete S.A en un 20% para diciembre del 2019.

Alcance: Contratar 2 personas para implementar un departamento de marketing y ventas en Ariete S.A

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 15 a continuación:

Tabla 15.
Cronograma para mejorar la rentabilidad de Ariete S.A buscando nuevos clientes que se identifiquen con la misión y visión de la compañía

Actividad	Octubre 2019	Noviembre 2019	Diciembre 2019
Contratación del nuevo personal	X		
Capacitación al nuevo personal	X		
Generación de listado de clientes a visitar		X	
Programación de fechas de las visitas		X	
Visitas a posibles nuevos clientes		X	X
Evaluación de las visitas y reprogramación de actividades			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

2. **Ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos)**

Objetivo: Elaborar un listado de posibles nuevos productos y servicios que Ariete pueda brindar a sus clientes para aumentar su catálogo.

Alcance: Nuevo catálogo de productos y servicios para Ariete S.A

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 16 a continuación:

Tabla 16.
Cronograma para ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos)

Actividad	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020
Reunión de trabajo con asesores en nuevas líneas de productos publicitarios	X		
Análisis de la propuesta	X		
Estudio de mercado sobre aceptación de nuevos productos	X		
Capacitación en nuevos productos		X	
Prueba piloto de nuevos productos		X	
Salida al mercado con nuevo catálogo de productos			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

3. Reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S.A

Objetivo: Reducir los costos operativos innecesarios de Ariete S.A

Alcance: Cambiar el lugar físico de las instalaciones de Ariete con el fin de reducir costos operativos, optimizando espacios innecesarios donde actualmente opera la empresa.

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 17 a continuación:

Tabla 17.
Cronograma para reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S.A

Actividad	Julio 2019	Agosto 2019	Septiembre 2019
Reunión de trabajo para establecer costos a reducir	X		
Cronograma de pasos a seguir	X		
Búsqueda de nuevas oficinas para Ariete		X	
Arriendo y traslado a nuevas oficinas para Ariete		X	
Aplicación de 5 S de la calidad en las nuevas oficinas			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

4. **Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial**

Objetivo: Implantar la imagen de Ariete S.A como lo describe la misión y visión de la empresa, de modo que los clientes y posibles clientes busquen resaltar los atributos de sus productos y los vendan con responsabilidad social.

Alcance: Cambio de speach y técnicas de ventas

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A y vendedores

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 18 a continuación:

Tabla 18.
Cronograma para posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial

Actividad	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Reunión con equipo de trabajo para establecer la estrategia	X		
Actualización de la página web con las expectativas de Ariete	X		
Actualización de las presentaciones y speach para clientes	X		
Preparación de carta para los clientes con el nuevo enfoque de Ariete	X		
Implementación de la estrategia		X	
Evaluación de la estrategia			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

5. **Aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete**

Objetivo: Llegar a un mayor mercado objetivo para aumentar los clientes de Arietes en un 5%

Alcance: Campañas de publicidad para Ariete como cliente de la agencia de publicidad.

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 19 a continuación:

Tabla 19.
Cronograma para aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete

Actividad	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020
Reunión de trabajo para definir el público objetivo	X		
Nuevas fotografías de promoción	X		
Elaboración de nuevo video de promoción	X		
Planificación para promocionar en Google Adwords para captación de clientes		X	
Programa web mail promocional		X	
Pauta radial con promoción de servicios de Ariete		X	
Evaluación de la estrategia			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

6. Fidelizar a los clientes

Objetivo: Consolidar la relación actual con los clientes y posibles clientes de Ariete mediante campaña de bonos y promociones

Alcance: Campaña promocional temporal de precios y productos para clientes y posibles clientes

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 20 a continuación:

Tabla 20.
Cronograma para mejorar la fidelización de clientes.

Actividad	Abril 2020	Mayo 2020	Junio 2020
Reunión de trabajo para establecer parámetros de estrategia	X		
Establecimiento de precios y promociones especiales para clientes actuales	X		
Establecimiento de paquetes promocionales por referirnos nuevos clientes	X		
Implementación de la estrategia	X	X	X
Evaluación de la estrategia y finalización de campaña			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

7. Establecer una relación de cumplimiento de políticas por parte de los proveedores

Objetivo: Alinear a los proveedores en las entregas a tiempo y productos y servicios contratados por parte de Ariete

Alcance: Firma de convenio para todos los contratos de proveedores de Ariete S.A

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 21 a continuación:

Tabla 21.
Cronograma para establecer una relación de cumplimiento de políticas por parte de los proveedores

Actividad	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019
Reunión de trabajo para establecer lineamientos para proveedores.	X		
Elaboración de convenio previo a la contratación de servicios	X		
Reunión con proveedores para socializar el convenio	X		
Implementación de firma de convenio con todos los proveedores a partir del 15 de abril	X	X	X
Evaluación de resultados			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

8. Mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)

Objetivo: Elaborar un manual de procesos que estandarice y facilite los procesos internos para brindar un servicio más eficiente a los clientes de Ariete S.A

Alcance: Manual de procesos para Ariete

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 22 a continuación:

Tabla 22.
Cronograma para mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)

Actividad	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020
Reunión de trabajo para establecer objetivos, alcance, responsables de cada parte del manual	X		
Elaboración del manual	X		
Revisión del manual		X	
Correcciones del manual		X	
Firmas de responsabilidad y oficialización del manual		X	
Socialización del manual			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

9. Implementar freelance para procesos internos que no requieren contratos fijos (aumento de proveedores)

Objetivo: Reducir costos fijos innecesarios

Alcance: Matriz con cargas de trabajo que refleje la necesidad de reducir personal y realizar contrataciones según necesidad como servicios profesionales.

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 23 a continuación:

Tabla 23.
Cronograma para implementar freelance para procesos internos que no requieren contratos fijos (aumento de proveedores)

Actividad	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019
Reunión para establecer prioridades y análisis de productos y servicios que pueden ser contratados ocasionalmente con análisis por carga de trabajo.	X		
Reunión con el personal para informar los cambios		X	
Liquidación de personal a ser separado de Ariete		X	
Actividad de coaching para equipos de alto desempeño para el personal actual con el objetivo de consolidar el nuevo equipo de trabajo			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

10. Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios

Objetivo: Actualizar los conocimientos tanto del personal como del equipo directivo de la empresa para estar al día en las tendencias publicitarias.

Alcance: Capacitación para el personal y equipo directivo de la empresa en temas prioritarios de avances tecnológicos

Responsable: Sara Michelena Gerente General Ariete S.A

Cronograma de trabajo a detalle en la tabla 31 a continuación:

Tabla 24.
Cronograma para fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios

Actividad	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Reunión para definir temas de capacitación	X		
Análisis de proveedores para el servicios de capacitación	X		
Contratación del programa de capacitación elegido		X	
Ejecución de las capacitaciones programadas		X	
Evaluación al personal de los nuevos conocimientos		X	X
Evaluación de resultados			X

Elaborado por: María Fernanda Pánchez y Sara Michelena Gerente General de Ariete

3.14. Cuadro de mapa estratégico

Es de suma importancia interrelacionar cada iniciativa estratégica con uno o varios objetivos estratégicos para entender la importancia de desarrollar disciplinadamente cada una de las iniciativas en un tiempo determinado y el impacto que causará en los objetivos establecidos. El detalle del cuadro de mapa estratégico se detalla en la tabla 25 a continuación:

Tabla 25.
Cuadro de mapa estratégico para Ariete

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Persp.	**No.**	**INICIATIVAS Y PLANES ESTRATEGICOS** **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	Contrato de 2 personas para implementar un departamento de marketing y ventas en Ariete	Nuevo catálogo de productos y servicios para Ariete S.A	Cambiar el lugar físico de las instalaciones de Ariete con el fin de reducir costos operativos, optimizando espacios innecesarios donde actualmente opera la empresa	Cambio de speach y técnicas de ventas	Campañas de publicidad para Ariete como cliente de la agencia de publicidad.	Campaña promocional temporal de precios y productos para clientes y posibles clientes	Firma de convenio para todos los contratos de proveedores de Ariete S.A	Manual de procesos para Ariete	Matriz con cargas de trabajo que refleje la necesidad de reducir personal y realizar contrataciones según necesidad como servicios profesionales	Capacitación para el personal y equipo directivo de la empresa en temas prioritarios de avances tecnológico
FINANCIEROS **Aprendizaje y Crecimiento**	1	Mejorar la rentabilidad de la empresa	■	■	■				■		■	
	2	Ejecutar nuevas líneas de negocio (aumentar el catálogo de productos)		■		■	■	■				■
	3	Reducir los costos operativos e innecesarios (espacios subutilizados) en Ariete S.A			■						■	
	4	Posesionar a Ariete en el mercado comunicacional como una organización de reputación empresarial	■			■				■		
	5	Aumentar la publicidad para promocionar mejor los servicios de Ariete	■	■		■	■	■				■
	6	Fidelización del cliente	■	■		■		■				■
	7	Establecer una relación de cumplimiento de políticas por parte de los proveedores							■	■		
	8	Mejorar el flujo de procesos internos (efectividad en la entrega de productos y servicios)	■	■		■				■		■
	9	Implementar freelance para procesos internos que no requieren contratos fijos (aumento de proveedores)			■						■	
	10	Fortalecer el uso de tecnología para la entrega de servicios	■	■		■				■		■

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.15. Implementación y sus resultados

3.15.1. Elaboración de convenio.

Después de los análisis realizados en este proyecto y de establecer su objetivo principal que es mejorar el proceso de compras de la empresa Ariete S.A, se sabe que la relación con los proveedores ha traído perdidas y problemas para la Gerencia General de Ariete, ya que la organización no contaba con un convenio que comprometa a sus proveedores de servicios a una disciplina y formalidad en sus procesos, para lo que se elaboró el convenio a continuación:

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Quito, ……. de ……. de 2019

Reunidos

De una parte:

La **SARA MICHELENA RUIZ,** Gerente General y representante legal de **KRIARICOM S.A,** con RUC número 1792477980001, en su calidad de contratista

De otras parte

El/La señor o señora……. (nombre y cargo) con RUC o CEDULA …… en su calidad de proveedor de servicios.

Con este documento, las dos partes se comprometen y obligan al cumplimiento de las condiciones del presente convenio, que comprenden las siguientes clausulas:

1. **KRIARICOM** como cliente exige de su proveedor de servicios de……, los siguientes requisitos:
   1
   2
   3
   4
   5
   6
2. **CONFIDENCIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD,** el proveedor**……** se regirá bajo un acuerdo de confidencialidad y exclusividad, es decir mantendrá en un plano de reserva todo lo relativo al proyecto planteado por KRIARICOM S.A.,
3. **PRODUCTO TERMINADO,** La empresa……. mediante la firma de este convenio se compromete a entregar el producto (especificar producto) En un plazo de ……. días, a partir de la firma de este convenio, mismo que cumplirá los siguientes requisitos:
   Producto o servicio con las siguientes especificaciones:
   1
   2

3

4

4. **CORRECCIONES**: El proveedor cumplirá con los requerimientos especificados en este convenio, y serpa editado, corregido o cambiado según lo solicitado por el cliente, el producto final cumplirá con los requerimientos solicitados por KRIARICOM S.A, y será modificado las veces que sean necesarias hasta KRIARICOM S.A, lo considere producto o servicio terminando.
5. **COSTO:** KRIARICOM S.A, se compromete a cancelar el valor de …… por el producto o servicio terminado de …… siempre que cumpla con todos los requisitos antes señalados, el pago se realizará de la siguiente manera: el 50% del costo del producto o servicio a la firma de este convenio y el 50% restante al momento de la entrega satisfecha del producto final.
6. **PENALIDAD. -** En caso de incumplimiento de lo establecido en este convenio, en cuanto a tiempos de entrega y especificaciones de producto o servicio, el proveedor retornará el adelanto previo del 50% y no recibirá el pago total previamente acordado, además cancelará por daños y perjuicios a KRIARICOM S.A la penalidad de 1.000 dólares americanos.
7. **ACEPTACIÓN. -** Las partes aceptan el total cumplimiento de este documento.

Para constancia, firman por duplicado en los mismos lugar y fecha de su otorgamiento.

SARA MICHELENA RUIZ **XXXXXXXXXXXXX**

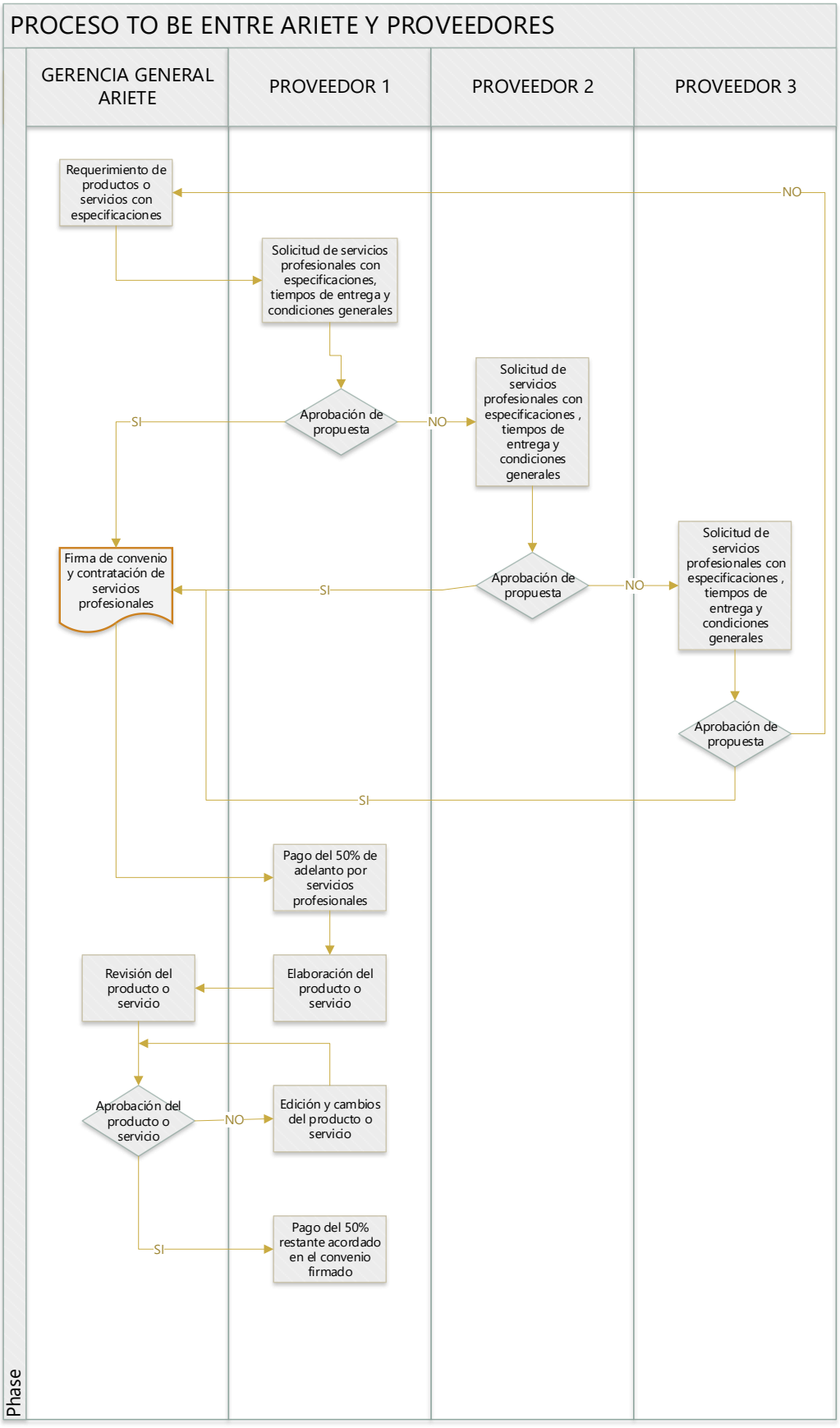
GERENTE GENERAL DE KRIARICOM S.A. **Proveedor de……**

Elaborado por: María Fernanda Pánchez, Sebastián Pánchez Abogado de Ariete S.A y Sara Michelena Gerente General de Ariete

3.15.2.Reestructuración de proceso con proveedores.

Para iniciar la firma del convenio entre Ariete y sus proveedores, se vio imperiosa la necesidad de restructurar el proceso con los mismos, para lo cual se mantuvo una reunión de trabajo con estos actores, explicando la importancia de su rol para las operaciones de Ariete, la inconformidad que la empresa sentía por su falta de compromiso y la socialización del convenio a ser firmados por cada uno de ellos en cada uno de los trabajos contratados, la implicación profesional, laboral y legal que la firma de este convenio involucraba tanto para ellos como para Ariete, situación que incomodó a los proveedores se explicó claramente de ahora en adelante era su responsabilidad crear un buen prestigio para establecer relaciones a largo plazo, o de lo contrario a pesar de la amistad y los años trabajados la empresa se verá en la penosa obligación de buscar en el mercado otros proveedores, situación que al final fue aceptada y se indicó que a esta implementación arrancaría a partir del mes de abril de 2019, en el anexo E consta la fotografía de la mencionada reunión y en la figura 20 se detalla la reestructura del proceso de contrato con proveedores.

Figura 20. Propuesta TO BE de proceso para contratar proveedores para Ariete S.A



Elaborado por: María Fernanda Pánchez

3.15.3. Proveedores y su calificación

Como parte de la implementación de este proyecto, se estableció un nuevo trato con los proveedores, Ariete ha conseguido 3 proveedores por cada servicio requerido, se ha procedido a calificar a los proveedores en cuatro características importantes:

1. Precio: Competitivo y de acuerdo a lo presupuestado por Ariete
2. Calidad: Según los requerimientos de Ariete
3. Logística: Integrada y a tiempo
4. Servicio: a tiempo

Siendo los parámetros para la calificación los siguientes
ALTO con una puntuación de 3
MEDIO con una puntuación de 2
BAJO con una puntuación de 1

Se ha buscado tener al menos 3 opciones para proveedores para cada servicio requerido, los 3 proveedores de grabación son conocidos por Ariete ya que se han trabajado previamente para la empresa.

En reuniones con la Gerencia General y el equipo de Ariete se calificó a los proveedores con el fin de tener en claro con que proveedor procurar trabajar más seguido, para firmar acuerdos a largo plazo y mantener una relación de priorización mutua para trabajar en conjunto.

Proveedores de grabación

Este servicio le cuesta a Ariete un promedio de USD 800 dólares mensuales, dependiendo del flujo de trabajo (un día puede costar USD 350 dólares)
Los requisitos que Ariete requiere para este servicio son:

Requisitos tecnológicos:

- Equipo de grabación 4 K
- Grabación de sonido directo
- Luces frías

Requisitos de calidad de servicio

- Dirección de arte
- Dirección de fotografía
- Portafolio de trabajo
- Certificados de referencias laborales comprobados

Perfil

Profesional en grabación y edición de videos con 3 años de experiencia.

Definitivamente como lo especifica la tabla 26, el proveedor Samuel León, logró la mayor calificación, obteniendo 8 puntos sobre los 12 máximos, ya que para Ariete en cuanto a servicio de grabación es el que mejor calidad maneja, no necesariamente es el precio más barato, pero cumple con los requerimientos, logística y servicio requeridos para la obtención de productos contratados; quien será la opción número uno para los contratos con Ariete, y con quien se estableció exclusividad y preferencia de trabajo mutuo

Tabla 26.
Calificación a proveedores de grabación de Ariete S.A

Proveedor de grabación	Precios	Calidad	Logística	Servicio	Total
Samuel León	1	3	2	2	8
Gary Granja	3	2	1	1	7
David Vallejo	2	1	1	1	6

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Proveedor de fotografías profesionales y diseño

El servicio de fotografía le cuesta a Ariete un promedio mensual de USD300 dólares y de diseño un fijo mensual de USD 750 dólares

Los requisitos que Ariete requiere para este servicio son:

Requisitos tecnológicos:

- Cámara profesional preferentemente con óptica de cine
- Luz especial de fotografía

- Computador MAC con programa XN View y ACDSee Pro

Requisitos de calidad de servicio:

- Dirección de arte
- Dirección de fotografía
- Portafolio de trabajo
- Certificados de referencias laborales comprobados

Perfil:

Profesional en fotografía con 3 años de experiencia

Diseñador gráfico con 3 años de experiencia

En la tabla 27, consta la calificación para los 3 proveedores del servicio de fotografía, el proveedor Omar Domínguez logró la mayor calificación, obteniendo 11 puntos sobre los 12 máximos, Omar Domínguez, cuenta con los mejores equipos, puntualidad en las entregas, alta calidad en las fotografías y diseños, sus precios son bastante razonables para el servicio recibido, definitivamente es la primera opción para mantener una relación de trabajo estable, sin descartar a los otros dos proveedores para posibles emergencias o cruce de trabajos.

Tabla 27.
Calificación a proveedores de diseño y fotografía de Ariete S.A

Proveedor de fotografía y diseño	Precios	Calidad	Logística	Servicio	Total
Omar Domínguez	2	3	3	3	11
Alex Domínguez	1	3	3	3	10
José Cepeda	2	2	2	1	7

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Proveedor de animación

Este servicio le cuesta a Ariete un promedio de USD 2.000 dólares mensuales, dependiendo del flujo de trabajo (un minuto de animación terminado cuesta alrededor de USD 250 dólares el minuto terminado)

Los requisitos que Ariete requiere para este servicio son:

Requisitos tecnológicos

- Computador MAC con programa Adobe after effects y cinema 4D
- Requisitos de calidad de servicio
- Dirección de arte
- Dirección de fotografía
- Portafolio de trabajo
- Certificados de referencias laborales comprobados

Perfil:

- Profesional en diseño gráfico y animación con 3 años de experiencia

En la tabla 28, se refleja la información de la calificación para los 3 proveedores del servicio de animación, el proveedor Israel Mora logró la mayor calificación, obteniendo 8 puntos sobre los 12 máximos, Israel mora , ha demostrado en contratos previos que cuenta con los mejores equipos, puntualidad en las entregas, alta calidad en las animaciones y sus precios son bastante razonables para el servicio recibido, definitivamente es la primera opción para mantener una relación de trabajo estable, sin descartar a los otros dos proveedores para posibles emergencias o cruce de trabajos.

Tabla 28.
Calificación a proveedores de animación de Ariete S.A

Proveedor de animación	Precios	Calidad	Logística	Servicio	Total
Israel Mora	2	3	1	2	8
Darío Cifuentes	2	1	2	2	7
José Cepeda	2	2	1	1	6

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Relación con implementación con proveedores y relaciones a mediano y largo plazo

Después de calificar a los proveedores, saber las opciones que se tienen cuando se requiera uno u otro servicio, los requisitos que cada proveedor debe ofrecer, después de establecer un convenio formal con políticas, tiempos de entrega y condiciones antes de contratar productos y servicios para Ariete, la relación que se ha logrado establecer con los proveedores ha madurado eficazmente en los siguientes parámetros:

- Con las opciones número uno de proveedores se estableció contratos a mediano plazo para establecer prioridades en cuanto a la entrega de servicios contratados, es decir te contrato por un año, y el proveedor me ofrece el producto y servicios bajo mis condiciones y como cliente prioritario.
- Con los proveedores prioritarios se establecieron precios preferenciales por el compromiso de prioridad establecido, para mantener trabajo más seguro, sostenible y a mediano plazo.
- Se mantiene la formalidad de la firma de convenio por cada servicio contratado, con el fin de establecer reglas entre las partes que garantice el cumplimiento del trabajo.

3.15.4. Balance Score Card aplicado a la implementación.

Desde abril de 2019, se ha empezado a implementar el convenio elaborado en este proyecto para mejorar la relación y establecer formalidad y compromiso en el proceso de contratación de servicios con los proveedores de Ariete S.A.

En la tabla 29 se detalla el número de procesos contratados vs el número de convenios firmados, para medir la efectividad de esta implementación:

Tabla 29.
Procesos contratados vs convenios firmados en implementación.

Mes	Proveedores contratados	Convenios firmados
Abril 2019	5	5
Mayo 2019	4	4
Junio 2019	5	5
Julio 2019	3	3
Agosto 2019	4	4
Septiembre 2019	5	5
Octubre 2019	3	3
Noviembre 2019	4	4
Diciembre 2019	4	4

Elaborado por: María Fernanda Pánchez

Según el Balance Score Card, establecido para este proyecto, el indicador que medirá la efectividad de las contrataciones a proveedores es:

$$\frac{\#\ de\ convenios\ firmados\ con\ proveedores}{\#\ total\ de\ servicios\ contratados}\ .100$$

Se determinó que este indicador debe ser medido de manera mensual para evitar pérdidas anteriores por proveedores incumplidos, el compromiso de la gerencia general ha sido implementar este proceso de manera disciplinada de lo que se obtiene los siguientes resultados mensuales:

Abril = $\frac{5}{5}.100 = 100\%$

Mayo = $\frac{4}{4}.100 = 100\%$

Junio = $\frac{5}{5}.100 = 100\%$

Julio = $\frac{3}{3}.100 = 100\%$

Agosto = $\frac{4}{4}.100 = 100\%$

Septiembre = $\frac{5}{5}.100 = 100\%$

Octubre = $\frac{3}{3}.100 = 100\%$

Noviembre = $\frac{4}{4}.100 = 100\%$

Diciembre = $\frac{4}{4}.100 = 100\%$

Según los balances de Ariete del año 2018, que constan en el anexo C de este proyecto, se registra un promedio mensual de pérdidas por proveedores incumplidos de USD300 dólares, lo que en un lapso de 9 meses que hasta el

momento se ha implementado la firma de este convenio entre las partes, implica un promedio de USD 2700 dólares que en promedio se han ahorrado a la empresa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se elaboró un plan estratégico para la empresa Ariete S.A, con el objetivo principal de mejorar el proceso de compras de la organización, implementando un convenio de compromiso para cada requerimiento contratado con proveedores, con el fin de formalizar la transacción de contrato y comprometer al cumplimiento de requerimientos, tiempos de entrega, ediciones y precios; evitando así perdidas en las compras por parte de Ariete.

En el capítulo 1 se profundizaron los conceptos sobre planificación estratégica, tomando como guía a seguir el modelo Execution Premium de los autores Kaplan y Norton, y resaltando conceptos que contiene este modelo como análisis Pestal, Foda, 5 fuerzas de Porter, establecimiento de la Misión, Visión Valores, Objetivos Estratégicos de la organización, elaboración de un mapa estratégico y establecimiento de indicadores de medición en el Balance Score Card. Resaltando el enfoque principal de este trabajo que son conceptos de procesos de compras, proveedores y su rol en las empresas.

El capítulo 2 contiene el análisis de la situación actual de Ariete S.A, que concluye con que el problema más relevante que tiene la empresa es la relación y falta de formalidad con los proveedores, afectando a los procesos de compras de la empresa e impactando en su rentabilidad.

Los análisis realizados indican que los factores que han influido para que la relación con los proveedores sea tan frágil han sido muchos entre los más sobresalientes podemos citar la informalidad que existe en el campo comunicacional en general, la falta de un documento que comprometa al contratante y al contratista a cumplir con los solicitado, este proceso se lo hacía de forma oral confiando en la buena fe de los proveedores de servicios y abocó en muchas discusiones y pérdidas para la empre

En el capítulo 3 donde ya se empieza a armar el plan estratégico de negocios para la empresa, en reuniones de trabajo con sus directivos y mediante la herramienta focus group, se levantó la información que resaltará la clase de empresa que es Ariete y sus atributos, creando su identidad mediante una misión, visión y valores propios de la empresa que no tenía identificados.

Con la implementación de un convenio que comprometa a los proveedores a cumplir tiempo de entrega, especificaciones en los pedidos, precios, ediciones, se logró reducir pérdidas económicas en las que incurría Ariete por sus proveedores incumplidos, a partir de abril de 2019 donde se inicia la firma del convenio de compromiso de trabajo, Ariete ha mejorado ha ahorrado en un total de USD 2.700 dólares por proveedores cumplidos, otras opciones de proveedores y estableciendo acuerdos con sus proveedores de mejor calificación y a mediano plazo impactando positivamente en la rentabilidad de la empresa y aunque por la informalidad de los proveedores de estos servicios, se mostraron un bastante reacios a firmar los convenios sugeridos en este trabajo, se logró disciplina, compromiso y mayor profesionalismo para ellos y para Ariete S.A

El compromiso y apertura de la Gerencia General de Ariete S.A ha permitido concluir positivamente la implementación de este proyecto con un 100% de efectividad y cumplimiento en el objetivo principal que fue mejorar el proceso de compras de la empresa, logrando satisfactoriamente aportar al crecimiento de esta organización.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda también mantener un constante monitoreo del entorno que tiene impacto en las operaciones de Ariete S.A, se debe tener presente factores sociales, económicos, ambientales y políticos y desde luego de la competencia, para poder mitigar posibles afectaciones en el curso normal de la organización.

Se recomienda mantener la disciplina y constancia en la formalidad con los proveedores y la firma de convenios para todos los servicios contratados por parte de Ariete, como se demostró en este trabajo, la palabra tiene un valor importante en la sociedad, pero lamentablemente no es suficiente, en el ámbito profesional se requieren compromisos formales que incluso contengan clausulas legales y sanciones monetarias por incumplimientos para cumplir con los compromisos adquiridos.

Además es de suma importancia mantener una relación, profesional, cordial y saludable con los proveedores, ya que son parte fundamental en la cadena de valor de Ariete, por lo que se recomienda reuniones constantes de trabajo para evaluar los trabajos realizados, si bien es cierto con el convenio implementado en este proyecto, se han eliminado varios problemas, es importante revisar constantemente las propuestas, los adelantos tecnológicos, valorar los cumplimientos y mejoras de trabajos e incluso considerar otras opciones que siempre están disponibles en el mercado

Se sugiere a la Gerente General de Ariete mantener una relación cercana con sus clientes, midiendo su percepción para identificar puntos de mejora que siempre serán positivos para el crecimiento de la organización.

Se recomienda además a la Gerencia de Ariete, ejecutar los proyectos estratégicos propuestos en este trabajo, realizar el seguimiento de los mismos, evaluarlos y de ser necesario, replantearlos, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fueron trabajados conjuntamente con los directivos de la empresa; en caso de tener contratiempos en los cumplimientos de estos proyectos, se recomienda analizar la situación que atraviese la empresa para considerar tiempos de ejecución sin que afecte a la carga laboral de la compañía.

En el análisis presupuestario se asignó un porcentaje de los ingresos generales de Ariete para los proyectos estratégicos, se recomienda respetar estos valores y no excederse para que la estrategia mantenga la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Formación Gerencial. (17 de Diciembre de 2019). *Estado digital de Ecuador 2020.* Recuperado el 4 de Enero de 2020, de formaciongerencial.com: https://www.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador

Armijo, M. (junio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 7 de enero de 2020, de www.cepal.org: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro oficial.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación.* Quito: Registro Oficial.

Baily, P. (1982). *Administración de compras y abastecimientos.* Bilbao: Editorial Continental .

Banco Central del Ecuador. (2019). Estadísticas Nacionales. *Revista Cuestiones económicas* , *29*(1), 13-34. Recuperado el 7 de enero de 2020, de https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/issue/view/17

Burbano, J. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (3a ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Chaffey , D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital.* México: Pearson Educacion de México.

Congreso Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. *Ley 21*. Quito: Registro Oficial Suplemento .

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a ed.). México: Pearson Educación.

Diario El Comercio. (8 de Marzo de 2018). *Grupo EL COMERCIO realizó su rendición de cuentas del 2017.* Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de elcomercio.com: https://www.elcomercio.com/actualidad/grupo-elcomercio-rendicion-cuentas-comunicacion.html

Executive Master Project Manangement. (3 de Junio de 2016). *Módulo 13. Los Stakeholders del Proyecto.* Recuperado el 16 de Noviembre de 2019, de uv-

mdap.com/: https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/gestion-de-los-interesados-del-proyecto-pmp-pmi/

IBOPE. (2 de Junio de 2018). *Business.* Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de facebook.com/business: https://www.facebook.com/business

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (diciembre de 2012). Análisis sectorial. *Infoeconomía, 10*, 1-8. Recuperado el 7 de enero de 2020, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium* (1a ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing.* México: Pearson Educación de México.

Martínez, E. (1999). *Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisamiento* (4a ed.). México D.F: Fund. Confemetal.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires: Ediciones Gránica Argentina.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.* Berna: ISO. Normas internacionales.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology* . Lausanne: Universite De Lausanne .

Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformaciónen instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre, 14*(15), 14-23.

Porter, M. (1986). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.* Ontario: The Free Press.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Havard Business Review, 68*(2), 74-91. Recuperado el 7 de enero de 2020, de https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations

Revista Ekos. (4 de Diciembre de 2016). *3 cifras que muestran el panorama para la publicidad digital en 2017.* Recuperado el 3 de Octubre de 2019, de https://www.ekosnegocios.com/articulo/3-cifras-que-muestran-el-panorama-para-la-publicidad-digital-en-2017

Rondón, F. (2001). *Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada)* . Caracas: Ediciones Fragor.

Russell, J. T., & Lane, w. R. (1993). *Publicidad.* México: Prentince Hall Inc.

Sánchez, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión & Desarrollo, 7*(2), 123-132.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional.* Quito: SENPLADES. Recuperado el 7 de enero de 2020, de https://www.academia.edu/15577448/Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-de-planificaci%C3%B3n-institucional: www.academia.edu

Shewhart, W. (1931). *Economic control of quality of manufactured product.* Nueva York: Van Nostrand Company.

Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18a ed.). México: McGraw-Hill.

Thompson, A., Strickland, J., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos.* Ciudad de México: Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo A. Actas de reuniones

ARIETE
comunicación estratégica

ACTA DE REUNION 001

Fecha: 05 de octubre de 2018

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Propuesta para la elaboración del Plan Estratégico para Ariete
- Explicación del proyecto
- Establecimiento de compromisos y tiempos por parte del investigador y el GG
- Explicación del modelo de negocio de Ariete S.A

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	Gerente General Ariete S.A	
Ma. Fernanda Pánchez	Investigador	
Pedro Michelena	Creativo	
Esteban Michelena	Guion y relaciones públicas	
Samuel León	Video	

DECISIONES TOMADAS

- Se realizará un plan estratégico para la empresa Ariete S.A como parte de la tesis de la investigadora y estudiante de MBA, Ma. Fernanda Pánchez
- Ariete S.A y su Gerente General se comprometen con este proyecto, para brindar toda la información requerida para la realización exitosa de este trabajo

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Enviar estados financieros de Ariete al investigador	Sara Michelena	8 de octubre de 2018
Analizar conceptos de plan estratégicos para propuesta específica.	Ma. Fernanda Pánchez	15 de octubre de 2018
Recolectar información necesaria de agencias de publicidad en Ecuador.	Ma. Fernanda Pánchez	25 de octubre de 2018

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

ACTA DE REUNION 003

Fecha: 25 de noviembre de 2018

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 25 de octubre de 2018
- Información para obtener FODA de Ariete

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se levanta la información de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices de FODA	Ma. Fernanda Pánchez	10 de diciembre de 2018

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 004

Fecha: 05 de enero de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 25 de noviembre de 2018
- Elaboración de CANVAS presente y futuro de la empresa
- Información para levantar información de análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter y stakeholders

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se establece de manera formal el modelo Canvas para la empresa Ariete S.A **COMPROMISOS**

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices de modelo CANVAS	Ma. Fernanda Pánchez	25 de enero de 2019
Consolidar matrices de análisis Pestel	Ma. Fernanda Pánchez	10 de febrero de 2019
Consolidar matrices de 5 fuerzas de Porter	Ma. Fernanda Pánchez	15 de febrero de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 005

Fecha: 06 de enero de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Revisión de percepción de clientes con encuestas de satisfacción.
- Elaboración de encuesta

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	Gerente General Ariete S.A	
Ma. Fernanda Pánchez	Investigador	

DECISIONES TOMADAS

- Se elabora la encuesta de satisfacción para enviar por correo electrónico a los clientes de Ariete

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Tabulación, consolidación y resumen de resultados de las encuesta realizadas a todos los clientes de Ariete	Ma. Fernanda Pánchez	25 de enero de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 006

Fecha: 05 de febrero de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 5 de enero de 2019
- Revisión de resultados de percepción del cliente
- Focus group para levantar información y establecer Visión, Misión, Valores y Objetivos Generales de Ariete

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	
Esteban Michelena	**Guion y relaciones públicas**	
Pedro Michelena	**Creativo**	
Samuel León	**Video**	

DECISIONES TOMADAS

- Se establece de manera formal la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Actualización de página web con la información obtenida en esta sesión de trabajo	Pedro Michelena	10 de marzo de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ARIETE

ACTA DE REUNION 007

Fecha: 30 de marzo de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 5 de febrero de 2019
- Exposición de resultados de FODA y nuevo enfoque del proyecto orientado a proveedores.

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	
Sebastián Pánchez	**Abogado Ariete S.A**	

DECISIONES TOMADAS

- El proyecto toma un enfoque diferente después de los análisis donde se concluye que de los problemas actuales que posee Ariete, el que queremos atacar, es la falta de compromiso y cumplimiento por parte de los proveedores.
- Se propone como solución la elaboración de un convenio que rija el compromiso profesional con los proveedores, convenios que se firmarán por cada contrato con los proveedores de servicios.
- Se levanta matriz de calificación de proveedores y requerimientos para proveedores
- Se elabora el convenio para implementarlo en la empresa desde el 1 de abril de 2019 con la revisión de un asesor legal.

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Implementación de firma de convenio por cada contrato que se pacte con los proveedores de productos y servicios de Ariete S.A	Sara Michelena	Desde el 1 de abril en adelante

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 008

Fecha: 25 de abril de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 30 de marzo de 2019
- Evaluación de implementación de convenio para proveedores
- Elaboración de mapa estratégico

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se establecen acciones de defensa y ataque para la elaboración del mapa estratégico

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices de acciones de defensa y ataque para continuar con los análisis	Ma. Fernanda Pánchez	15 de mayo de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 009

Fecha: 20 de mayo de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 25 de abril de 2019
- Evaluación de implementación de convenio parea proveedores
- Elaboración de iniciativas estratégicas

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se establecen otras actividades estratégicas que mejorarán otros aspectos de debilidades de Ariete. S.A con sus respectivos objetivos y cronogramas

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices de cada objetivo estratégico con responsables y fechas de ejecución.	Ma. Fernanda Pánchez	30 de junio de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 010

Fecha: 30 de junio de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 20 de mayo de 2019
- Evaluación de implementación de convenio para proveedores
- Elaboración de balanced score card

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se establece formalmente el BSC para Ariete.

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matriz de BSC	Ma. Fernanda Pánchez	15 de julio de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 011

Fecha: 20 de julio de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 30 de junio de 2019
- Evaluación de implementación de convenio para proveedores
- Elaboración de mapa estratégico y objetivos estratégicos

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se culmina la elaboración de mapa estratégico y se revisa los objetivos estratégicos consolidados con fechas de ejecucion

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices finales de mapas estratégicos y proyectos estratégicos	Ma. Fernanda Pánchez	20 de agosto de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 012

Fecha: 22 de agosto de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 20 de julio de 2019
- Evaluación de implementación de convenio parea proveedores
- Elaboración de presupuesto de propuesta

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se elabora el presupuesto o Stratex para ejecutar los proyectos estratégicos

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar matrices de Stratex con cálculos elaborados	Ma. Fernanda Pánchez	25 de septiembre de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ACTA DE REUNION 013

Fecha: 05 de octubre de 2018

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Revisión de resultados de reunión de 22 de agosto de 2019
- Levantamiento de información para levantar procesos de los productos y servicios que ofrece Ariete S.A

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	

DECISIONES TOMADAS

- Se levanta la información para formalizar los procesos que se deben seguir elaborar productos y servicios en Arfiete

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Consolidar procesos para Ariete	Ma. Fernanda Pánchez	25 de noviembre de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

ARIETE

ACTA DE REUNION 014

Fecha: 28 de noviembre de 2019

Lugar: Oficinas ARIETE S.A

Agenda:

- Verificación de compromisos de reunión del 22 de agosto de 2019
- Evaluación de implementación de convenio parea proveedores
- Revisión general del trabajo realizado.
- Socialización con los ejecutivos de la empresa

Preside: Ma. Fernanda Pánchez

Asistentes:

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sara Michelena	**Gerente General Ariete S.A**	
Ma. Fernanda Pánchez	**Investigador**	
Esteban Michelena	**Guion**	
Pedro Michelena	**Creativo**	
Samuel León	**Video**	

DECISIONES TOMADAS

- Se continúa trabajando en la implementación de la firma de convenio con proveedores evaluando los resultados constantemente
- Se revisan las conclusiones del trabajo realizado
- Se verifican los resultados de la implementación.

COMPROMISOS

COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Cambios finales en el trabajo final	Ma. Fernanda Pánchez	10 de diciembre de 2019

Observaciones

Responsable del Acta: ..... **Aprobado por:** .....

Ma. Fernanda Pánchez **Sara Michelena**

Anexo B. Modelo de encuesta de satisfacción de servicio al cliente

Encuesta de satisfacción de servicio al cliente Ariete S.A

Fecha:
……
Empresa:
……..
Edad:
……
Sexo:
……
Cliente de Ariete desde:
……

- Marque con una X su nivel de satisfacción al frente de cada pregunta

	Preguntas	No aplica	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
1	Comprensión de Ariete para con las necesidades de los clientes					
2	Entrega de servicio a tiempo por parte de Ariete					
3	Calidad en el servicio al cliente del personal de Ariete					
4	Los equipos y la tecnología que utiliza Ariete son de apariencia moderna					
5	Los precios son convenientes por los productos y servicios entregados					

Sugerencias para mejorar nuestro servicio
……
……
……
……
……
……
……

Gracias por su tiempo

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL KRIARICOM S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2017

	Notas	2017	2016
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	10,393	1,890
Clientes	4	20,150	25,500
Otras cuentas por cobrar		5,350	-
Inventario		-	14,540
Impuestos anticipados	5	4,677	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		**40,570**	**41,930**
ACTIVOS NO CORRIENTES	6		
Vehículos		13,000	13,000
Equipo de computación		803	-
Depreciación acumulada PPyE		(5,334)	(2,600)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		**8,469**	**10,400**
TOTAL ACTIVOS		**49,039**	**52,330**
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Proveedores	7	(3,463)	(7,145)
Otras cuentas por pagar		(5,015)	-
Obligaciones con el IESS	8	(2,704)	-
Obligaciones tributarias		(629)	-
Beneficios a empleados		(930)	-
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		**(12,742)**	**(7,145)**
TOTAL PASIVOS		**(12,742)**	**(7,145)**
PATRIMONIO	9		

Capital social	(800)	(800)
Aporte futura capitalizaciones	-	(13,000)
Reserva legal	(157)	(157)
Utilidades acumuladas	(31,228)	(14,531)
Utilidad del ejercicio	(4,112)	(16,697)
TOTAL PATRIMONIO	**(36,298)**	**(45,185)**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**(49,039)**	**(52,330)**

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL KRIARICOM S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2018

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Bancos	$	4,669.07
Clientes	$	28,677.36
Otras cuentas por cobrar	$	3,594.00
Impuestos anticipados	$	4,925.09
Garantías entregadas	$	1,150.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$**	**43,015.52**
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Vehículos	$	13,000.00
Instalaciones	$	3,595.00
Equipo de computación	$	802.68
Depreciación acumulada	$	(8,620.77)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$**	**8,776.91**
TOTAL ACTIVOS	**$**	**51,792.43**
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Proveedores	$	(6,509.33)
Obligaciones Financieras	$	(1,216.15)
IESS por pagar	$	(1,888.22)
Impuestos por pagar	$	(5,134.57)
Beneficios sociales por pagar	$	(1,231.10)
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**$**	**(15,979.37)**
TOTAL PASIVOS	**$**	**(15,979.37)**

PATRIMONIO	
Capital social	$ (800.00)
Reserva legal	$ (156.97)
Resultados acumulados	$ (30,396.74)
Resultado del ejercicio	$ (4,459.35)
TOTAL PATRIMONIO	**$ (35,813.06)**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ (51,792.43)**

Anexo D. Convenios firmados por proveedores

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Quito, 14 de julio de 2019

Reunidos
De una parte:
La **SARA MICHELENA RUIZ,** Gerente General y representante legal de **KRIARICOM S.A,** con RUC número 1792477980001, en su calidad de contratista
De otra parte
El señor **Omar Domínguez** con CÉDULA 1716817083 en su calidad de proveedor de servicios.

Con este documento, las dos partes se comprometen y obligan al cumplimiento de las condiciones del presente convenio, que comprenden las siguientes cláusulas:

1. **KRIARICOM** como cliente exige de su proveedor de servicios de diseño, y retoque fotográfico los siguientes requisitos:
   2 2 certificados de experiencia laboral.
2. **CONFIDENCIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD,** el proveedor **Omar Domínguez** se regirá bajo un acuerdo de confidencialidad y exclusividad, es decir mantendrá en un plano de reserva todo lo relativo al proyecto planteado por KRIARICOM S.A.,
3. **PRODUCTO TERMINADO,** El proveedor mediante la firma de este convenio se compromete a entregar los productos solicitados en los plazos estipulados por el cliente en cada proyecto que se le asigne.
4. **CORRECCIONES**: El proveedor cumplirá con los requerimientos especificados en este convenio, y hará las correciones solicitadas por el cliente. El producto final cumplirá con los requerimientos solicitados por KRIARICOM S.A, y será modificado las veces que sean necesarias hasta KRIARICOM S.A, lo considere producto o servicio terminando.
5. **COSTO:** KRIARICOM S.A, se compromete a cancelar el valor acordado previo a la tarea asignada siempre que cumpla con todos los requisitos antes señalados, el pago se realizará de la siguiente manera: el 50% del costo del servicio al inicio del proyecto y el 50% restante al momento de la entrega satisfecha del producto final.
6. **PENALIDAD. -** En caso de incumplimiento de lo establecido en este convenio,

en cuanto a tiempos de entrega y especificaciones de producto o servicio, el proveedor retornará el adelanto previo del 50% y no recibirá el pago total previamente acordado, además cancelará por daños y perjuicios a KRIARICOM la penalidad de 1000 dólares americanos en caso de que KRIARICOM S.A. pierda el cliente a causa del incumplimiento a cabalidad de su trabajo.

7. **ACEPTACIÓN. -** Las partes aceptan el total cumplimiento de este documento.

Para constancia, firman por duplicado en los mismos lugar y fecha de su otorgamiento.

SARA MICHELENA RUIZ
GERENTE GENERAL DE KRIARICOM S.A.

OMAR DOMINGUEZ OBANDO
PROVEEDORA

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Quito, 17 de julio de 2019

Reunidos
De una parte:
La **SARA MICHELENA RUIZ,** Gerente General y representante legal de **KRIARICOM S.A,** con RUC número 1792477980001, en su calidad de contratista
De otra parte
El señor **SAMUEL LEÓN** con CÉDULA 1726885427 en su calidad de proveedor de servicios.

Con este documento, las dos partes se comprometen y obligan al cumplimiento de las condiciones del presente convenio, que comprenden las siguientes cláusulas:

1. **KRIARICOM** como cliente exige de su proveedor de servicios de grabación de audio y video, producción fotográfica los siguientes requisitos:
   1 Título de tercer nivel
   2 certificados de experiencia laboral.
2. **CONFIDENCIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD,** el proveedor **SAMUEL LEÓN** se regirá bajo un acuerdo de confidencialidad y exclusividad, es decir mantendrá en un plano de reserva todo lo relativo al proyecto planteado por KRIARICOM S.A.,
3. **PRODUCTO TERMINADO,** El proveedor mediante la firma de este convenio se compromete a entregar los productos solicitados en los plazos estipulados por el cliente en cada proyecto que se le asigne.
4. **CORRECCIONES**: El proveedor cumplirá con los requerimientos especificados en este convenio, y hará las correciones solicitadas por el cliente. El producto final cumplirá con los requerimientos solicitados por KRIARICOM S.A, y será modificado las veces que sean necesarias hasta KRIARICOM S.A, lo considere producto o servicio terminando.
5. **COSTO:** KRIARICOM S.A, se compromete a cancelar el valor acordado previo a la tarea asignada siempre que cumpla con todos los requisitos antes señalados, el pago se realizará de la siguiente manera: el 50% del costo del servicio al inicio del proyecto y el 50% restante al momento de la entrega satisfecha del producto final.
6. **PENALIDAD. -** En caso de incumplimiento de lo establecido en este convenio,

en cuanto a tiempos de entrega y especificaciones de producto o servicio, el proveedor retornará el adelanto previo del 50% y no recibirá el pago total previamente acordado, además cancelará por daños y perjuicios a KRIARICOM la penalidad de 1000 dólares americanos en caso de que KRIARICOM S.A. pierda el cliente a causa del incumplimiento a cabalidad de su trabajo.

7.
8. **ACEPTACIÓN. -** Las partes aceptan el total cumplimiento de este documento.

Para constancia, firman por duplicado en los mismos lugar y fecha de su otorgamiento.

SARA MICHELENA RUIZ
GERENTE GENERAL DE KRIARICOM S.A.

SAMUEL LEÓN CABRERA
PROVEEDOR

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Quito, 3 de enero de 2020

Reunidos
De una parte:
La **SARA MICHELENA RUIZ,** Gerente General y representante legal de **KRIARICOM S.A,** con RUC número 1792477980001, en su calidad de contratista
De otra parte
La señorita Andrea Montenegro Guayasamín con RUC o CÉDULA 1716817083 en su calidad de proveedor de servicios.

Con este documento, las dos partes se comprometen y obligan al cumplimiento de las condiciones del presente convenio, que comprenden las siguientes cláusulas:

1. **KRIARICOM** como cliente exige de su proveedor de servicios de redacción, producción audiovisual y monitoreo los siguientes requisitos:
   1 título de Tercer Nivel en Comunicación.
   2 1 certificados de experiencia en producción audiovisual.
2. **CONFIDENCIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD,** el proveedor **Andrea Montenegro Guayasamín** se regirá bajo un acuerdo de confidencialidad y exclusividad, es decir mantendrá en un plano de reserva todo lo relativo al proyecto planteado por KRIARICOM S.A.,
3. **PRODUCTO TERMINADO,** La proveedora mediante la firma de este convenio se compromete a entregar los productos solicitados en los plazos estipulados por el cliente en cada proyecto que se le asigne.
4. **CORRECCIONES**: El proveedor cumplirá con los requerimientos especificados en este convenio, y hará las correciones solicitadas por el cliente. El producto final cumplirá con los requerimientos solicitados por KRIARICOM S.A, y será modificado las veces que sean necesarias hasta KRIARICOM S.A, lo considere producto o servicio terminando.
5. **COSTO:** KRIARICOM S.A, se compromete a cancelar el valor acordado previo a la tarea asignada siempre que cumpla con todos los requisitos antes señalados, el pago se realizará de la siguiente manera: el 50% del costo del servicio al inicio del proyecto y el 50% restante al momento de la entrega satisfecha del producto final.

6. **PENALIDAD.** - En caso de incumplimiento de lo establecido en este convenio, en cuanto a tiempos de entrega y especificaciones de producto o servicio, el proveedor retornará el adelanto previo del 50% y no recibirá el pago total previamente acordado, además cancelará por daños y perjuicios a KRIARICOM S.A la penalidad de 200 dólares americanos por generación de problemas con el cliente; y 1000 dólares americanos en caso de que KRIARICOM S.A. pierda el cliente por un trabajo mediocre o mal realizado.
7. **ACEPTACIÓN.** - Las partes aceptan el total cumplimiento de este documento.

Para constancia, firman por duplicado en los mismos lugar y fecha de su otorgamiento.

Sara Michelena R.

SARA MICHELENA RUIZ
GERENTE GENERAL DE KRIARICOM S.A.

1716817083.

ANDREA MONTENEGRO GUAYASAMÍN
PROVEEDORA

Anexo E. Fotografías de evidencia

Página web previa





Página web actual





Equipo de Ariete con aliados estratégicos en reunión de socialización de nuevo convenio

