

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA SERPIN PUBLICIDAD CIA.
LTDA.”

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

2009

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO

15 de septiembre de 2009

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA SERPIN PUBLICIDAD CIA.
LTDA.”

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Tutor: Econ. Wilson Araque

2009

QUITO – ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

Desde mi llegada a Serpin Publicidad enfrenté la interrogante que muy frecuentemente me planteaba: ¿Cómo una empresa sin planificación, en 30 años ha logrado progresar, y siendo así qué pasaría si esta tomaría el rumbo de la correcta gestión a través de la planificación estratégica? , mis estudios de postgrado abrieron mis ojos para aceptar la necesidad que tienen las empresas, independientemente del tamaño, de planificar su futuro, de planificar y organizar sus recursos, y finalmente de tomar en serio la estrategia como un camino viable para el logro de los resultados esperados.

Este trabajo es el reflejo de lo aprendido durante estos años, está plasmado los conocimientos, guías y consejos recibidos para finalmente lograr plantear un documento que pretende ser el primer plan estratégico desde la creación hace 30 años de la compañía.

En este documento se presenta en un primer capítulo el planteamiento del problema, de los objetivos buscados así como también de la metodología a usarse para el logro de estos. El segundo capítulo presenta el análisis del enfoque teórico con el que el personal y en especial los directivos de la compañía podrían aprender sobre estrategia, es el análisis de los conceptos de autores que a mi parecer son un referente de la misma. En un tercer capítulo se encontrará el perfil de la compañía, su historia, estructura administrativa así como también el análisis de la cultura organizacional.

El siguiente capítulo, el cuarto, se diseña el plan estratégico, empezando con el análisis de definición de los clientes de la compañía y sus demandas; luego el análisis del entorno tanto interno como externo, logrando con esto definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y con ello finalmente elaborar el Plan Estratégico que contiene la misión, visión, principios y valores corporativos, objetivos estratégicos, las estrategias que buscarán el cumplimiento de estas estrategias y el planteamiento de las políticas para que serán los que apoyen o impidan el logro de los objetivos; Finalmente se plantean tanto las conclusiones como las recomendaciones del presente trabajo.

DEDICATORIA

A mi padre por su ejemplo de
tenacidad y esfuerzo; a mi
madre por su paciencia y ternura;
y al ser más lindo en mi vida
Xavier Sebastian, te amo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
DEDICATORIA	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.1.1. Objetivo general	9
1.1.2. Objetivos específicos	9
1.1.3. Suposiciones	9
1.2. Metodología de la investigación	9
2. IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1. Tom Peters: La estrategia sigue a la estructura, el desarrollo de habilidades diferenciales.	11
2.2. C. K. Prahalad: La estrategia como objeto de estudio, ¿por qué buscar un nuevo paradigma?	12
2.3. Michael Porter: La estrategia y la estructura organizativa.	14
2.4. Fred David: Administración estratégica.	15
3. PERFIL DE SERPIN CIA. LTDA.	18
3.1. Historia de SERPIN CIA. LTDA.	18
3.2. Estructura organizacional.	20
3.3. Descripción de la cultura organizacional.	20
4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	23
4.1. Diagnóstico Situacional	23
4.1.1. Descripción de clientes internos y clientes externos (Stakeholders)	24
4.1.2. Demandas de clientes internos y clientes externos	26
4.1.3. Análisis Externo	28
4.1.4. Análisis Interno.	48
4.1.5. Análisis FODA	57
4.1.6. Análisis Industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)	60
4.1.7. Matriz de perfil competitiva (MPC): Factores Claves de Éxito.	61
4.1.8. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	64
4.2. Elaboración del Plan Estratégico	66
4.2.1. Misión	66
4.2.2. Visión	67
4.2.3. Principios	69
4.2.4. Valores Corporativos.	70
4.2.5. Objetivos Estratégicos	71
4.2.6. Estrategias	73
4.2.7. Políticas	75
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. Conclusiones.	78
5.2. Recomendaciones.	79
6. ANEXOS	
ANEXO 1. Diseño de la encuesta de clima organizacional.	
ANEXO 2. Recolección de datos: Clima organizacional.	
ANEXO 3. Miembros de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP).	
7. BIBLIOGRAFÍA	

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

SERPIN CIA. LTDA. es una compañía fundada en el año de 1977 por Hector Bustos, en aquella época la existencia de agencias de publicidad en el país era escasa y ninguna de las firmas internacionales tenían una representación en el país, los medios (radio, prensa, televisión y revistas) realizaban en la mayoría de los casos la comercialización directa. Según registros existían apenas 6 agencias de publicidad en el país reconocidas por los medios, actualmente de esas seis agencias solamente dos existen, una de ellas es SERPIN CIA. LTDA. y la otra es la guayaquileña Norlop Thompsom.

En el año de 1992 el Sr. Bustos fallece y se hacen cargo de la agencia sus familiares, en menos de un año la agencia se debilita por conflictos internos entre los encargados, para esa época la Asociación de Agencias de Publicidad reconoce a 18 agencias, por el mal momento financiero que atravesaba la agencia esta se pone a la venta y la adquiere un pequeño grupo de inversionistas que tenían una agencia que funcionaba ya por cinco años, sin mayor reconocimiento de los medios.

Uno de los nichos de mercado identificado por los nuevos dueños de la agencia era el de los anuncios de prensa, por lo que volcaron todos sus esfuerzos a la captación de clientes que normalmente requerían informar a través de este medio sus productos, convocatorias, partes mortuorios, anuncios de recursos humanos entre otros, esto hizo que SERPIN CIA. LTDA. se especialice en este medio dejando de un lado la estrategia, creatividad, la línea gráfica y nuevas alternativas de comunicación.

Desde mediados de la década de los 90 ha existido una tendencia en el incremento de agencias de publicidad y además de la llegada de representaciones internacionales que obligan a las empresas multinacionales a trabajar con esta, por ejemplo, Coca Cola y Chevrolet con McCann Erickson, Nivea con TVWA, Cerveza Brama con Young and Rubicam, Telefónica con Grey entre otros ejemplos;

además del incremento de profesionales por la oferta existente de carreras vinculadas con la publicidad y la comunicación en las Universidades del país y por otro lado la formación de agencias por parte de ex empleados de las agencias existentes, por ejemplo La Facultad formada por ex colaboradores de De Maruri Grey, Know How por ex Delta Publicidad, Materia Gris por ex TVWA Viteri, Los de al Frente por ex Saltiveri Ogilvy, entre otros. Hay que destacar además que SERPIN CIA. LTDA. nunca ha hecho algún esfuerzo por obtener alguna representación de agencias internacionales.

Todo lo anteriormente mencionado ha hecho que en la actualidad existan 36 agencias miembros de la AEAP, y más de 100 agencias informales que manejan los medios a través de “Centrales de medios” que en el país son tres, cuyo único objetivo es administrar y negociar con radio, televisión y prensa las pautas de sus clientes, que en su mayoría son las agencias no reconocidas por los medios y la AEAP, además de elaborar las pautas para sus agencias fundadoras o madres que son: Norlop Thompson, McCann Erickson y Delta Publicidad.

SERPIN PUBLICIDAD CIA. LTDA. es una agencia de publicidad cuya organización y factores no están adaptados a una cultura administrativa integral que exige el nuevo milenio. En la agencia se manejan modelos administrativos obsoletos y poco renovados, por otro lado existe un manejo financiero contable básico y no un manejo financiero que permita contar con información óptima para tomar decisiones. Existe además una falta de políticas y procesos claros que permitan a los funcionarios de la Empresa realizar y mejorar sus actividades.

Hoy en día los modelos administrativos basados en el empirismo, son obsoletos, el desarrollo e incremento de la competencia, el incremento del mercado, la evolución de las exigencias de los consumidores, la especialización y desarrollo de los proveedores, el incremento de sustitutos, en el país los cambios políticos y la incertidumbre que los gobiernos proyectan hacen que no se pueda administrar una empresa sin tener si quiera un rumbo u horizonte fijado hacia donde se enrumba la empresa, de tal manera que su dirección sea manejada en pro de estos objetivos.

Por estas razones estoy convencido de que SERPIN CIA. LTDA. debe comenzar a ser administrada con un modelo inicial que por lo menos permita tener conocimiento de la información y en base a esta poder tomar las decisiones necesarias para obtener resultados que permitan la permanencia de esta compañía en el mercado. El Plan de Negocios planteado como tesis nos permitirá definir el entorno y plantear las estrategias que la institución tendrá que seguir para su adecuación en el nuevo milenio.

¿Para que servirá un Plan Estratégico para SERPIN CIA. LTDA?

1.1.1. Objetivo general

- a. Elaborar un plan estratégico para marcar las pautas a la modernización de SERPIN CIA. LTDA.

1.1.2. Objetivos específicos

- a. Identificar los enfoques teóricos sobre la planificación estratégica.
- b. Definir la situación actual de SERPIN CIA. LTDA.
- c. Diseñar el plan estratégico para SERPIN CIA. LTDA.

1.1.3. Suposiciones

- a. La elaboración del plan estratégico es una guía para la transformación estratégica de SERPIN CIA. LTDA.

1.2. Metodología de la investigación

La tesis se llevará a cabo siguiendo la metodología de estudio de caso.

El desarrollo de la tesis se hará con el apoyo de fuentes de investigación primaria y secundaria, basará el estudio primordialmente en un estudio de campo que permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto externas como internas de SERPIN CIA. LTDA.

Además se realizarán entrevistas al personal para detectar las variables más importantes a estudiar, luego se realizarán encuestas a los clientes de SERPIN CIA. TDA.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizarán las bases de datos de la Superintendencia de Compañías, directorios especializados de agencias y empresas dedicadas a la publicidad, directorios telefónicos, información de investigaciones de mercado elaboradas por los medios, censos y literatura realizados por la Asociación de Agencias de Publicidad, y de la Asociación de Agencias de Publicidad de Latinoamérica y bibliografía relacionada con el tema.

2. IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Tom Peters: La estrategia sigue a la estructura, el desarrollo de habilidades diferenciales¹.

Tom Peters determina que solo hay tres “paquetes de habilidades” realmente diferenciadores, evidentes en prácticamente en todas las instituciones que se encuentran entre las mejores empresas del mundo:

- El enfoque hacia la satisfacción total al cliente;
- El enfoque hacia la constante innovación, y
- Un denominador común: la noción de que los dos primeros paquetes requieren “la ayuda de todos” y prácticamente todas estas empresas comparten una creencia absoluta en la dignidad, el valor y el potencial de cada persona individual.

Con respecto al enfoque hacia la satisfacción total al cliente, Peters T., resalta que a pesar de haber sido enfrentado con frecuencia por haber descubierto el “sentido común”, apenas una o dos empresas por industria han sido capaces de aplicarlo en el negocio.

Además destaca que sobre el papel no hay razón para que una empresa no pueda ser “productor innovador, líder del mercado, de bajo coste y alto valor añadido”, pero es prácticamente imposible que una gran empresa sea la mejor en todo. En el mundo apenas se practica la calidad, el servicio y la amabilidad y este es un acto digno de distinguirse si se toma en cuenta que en el mundo raramente se practica.

Por otro lado Peters resalta la innovación continua como una segunda característica básica de las habilidades. La tendencia hacia la descentralización radical, como único camino viable para inculcar consciencia emprendedora, se detecta en un número mayor de empresas, especialmente como dice

¹ Peters, Tom, *Gestionar con Imaginación*, Colección Deusto, Colombia, (Enero de 2006).

el autor en una serie de negocios ya desarrollados, con el objetivo de innovar alrededor de sus líneas de producto, en lugar de aferrarse a lo ya probado y verdadero.

Finalmente una tercera y última variable de habilidad que se describe es la que va de la mano de las dos mencionadas anteriormente. Un servicio al cliente de altura, la calidad, la cortesía no es producto del departamento directivo, sino de todos y cada uno de los miembros de la organización, esta constante innovación de múltiples centros es sino el dominio de un puñado de brillantes pensadores ubicados arriba de todos.

2.2. C. K. Prahalad: La estrategia como objeto de estudio, ¿por qué buscar un nuevo paradigma?

Prahalad C. menciona una serie de cambios estructurales sucedidos en diferentes sectores principalmente originados, según él, por la liberalización, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, mismos que plantean nuevas dificultades a los directivos de las empresas de numerosos países, *las antiguas recetas ya no funcionan*.

Los líderes empresariales actuales al buscar que sus empresas nuevamente sean competitivas están dejando atrás los enfoques estratégicos tradicionales, buscando nuevas fórmulas que fijen el rumbo en el entorno turbulento en el que nos encontramos, por otro lado, los académicos que se enfrentan a la misma realidad cuestionan la validez de los conceptos y herramientas del ámbito estratégico.

La carencia de un paradigma estratégico coherente y útil parece que hace que los directivos decidan por centrar su atención en la “implantación” como salvación, olvidando o poniendo de lado la estrategia. Los académicos siguen buscando, según Prahalad, nuevos enfoques. Prahalad a través de sus estudios y cuestionamientos busca presentar creativas y nuevas ideas que conduzcan al desarrollo del nuevo “paradigma” como él lo dice.

2 C. K. Prahalad, *Estrategia competitiva*, Lideres Del Management, Deusto, Colombia, (Enero 2006).

La estrategia está pasando desde principios de la década de los noventa por una etapa difícil. Con la amenaza de la aparición de nuevos competidores, la dirección de las empresas se dedicaron de lleno a la implantación de la reingeniería de procesos, las reducciones de plantilla, el trabajo en equipo y el proceso de transferencia de mayor capacidad de decisión y responsabilidad a los empleados, pretendiendo ponerse a la altura de las empresas de la competencia, es así que lo que tenía que ver con la estrategia estaba más lejano y parecían de escaso interés e importancia. En conclusión para algunos directivos la estrategia era fácil, lo difícil en realidad tenía que ver con la implementación y ejecución según el autor, reduciéndose, en consecuencia, drásticamente al personal dedicado a la estrategia o simplemente se eliminó por completo.

Desde el punto de vista académico, la desilusión con lo publicado sobre estrategia y las distintas escuelas del pensamiento no fue tan generalizada; pero sí se produjo con bastante rapidez. Menciona que Mintzberg (1994), por ejemplo, cuestionaba el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategia, poniendo en tela de juicio la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en este campo durante los últimos 25 años, además de cuestionar las herramientas y procesos de planificación se cuestionó el concepto de organización con un objetivo.

Según Prahalad C., para el observador no especializado, las empresas de éxito eran aquellas que se adaptaban con rapidez a las cambiantes exigencias del entorno. Bajo este análisis era mucho más probable que la alta dirección exigiera mayor rapidez de respuesta que mejores ideas estratégicas. Según el autor mencionado, algunos de los críticos más extremistas de la disciplina estratégica parecían haber olvidado que, independientemente de la eficacia del funcionamiento del cuerpo (la organización), éste sigue necesitando un cerebro (rumbo estratégico).

La situación de la estrategia, según Prahalad, puede calificarse como “*el mejor y el peor de los momentos*” para los teóricos de esta disciplina. El autor insiste en la necesidad y urgencia de los directivos empresariales a pensar y actuar estratégicamente, finalmente asume la importancia de que

“hoy más que nunca, el área estratégica supone un campo muy fértil para la investigación innovadora, durante la presente década e incluso más allá de ella.”

2.3. Michael Porter: La estrategia y la estructura organizativa.³

Porter demuestra cada vez más un interés por la interacción que existe entre la organización y la estrategia, afirmando que la organización siempre debe seguir y respaldar la estrategia. Refleja la necesidad de desarrollar una estrategia influenciada por las realidades organizativas actuales, el principal reto es desarrollar una estrategia conociendo el entorno externo, el desarrollo del sector y además el movimiento de los competidores, pero a la vez menciona la necesidad de identificar una serie de limitantes que impiden a los administradores desarrollar una estrategia ajustada a una realidad.

Por otro lado Porter plantea que la forma en que los directivos piensan en la competencia, la forma en que miden sus resultados, la estructura instaurada, los incentivos que usan para motivar a las personas son los factores sobre los cuales estos impulsan la elección de la estrategia correcta o lo que es más habitual la elección de las estrategias descartadas, plantea que la distinción entre la estrategia y puesta en práctica es una distinción errónea, la estrategia consiste en optar por ofrecer un tipo de valor peculiar, en lugar de tratar de ofrecer el mismo tipo de valor mejor. La auténtica ventaja proviene, de las diferencias en la posición estratégica respaldada por actividades, soluciones de compromiso y adaptaciones personalizadas.

Plantea, además, que muchos directivos han desarrollado una especie de opinión inadecuada de la competencia: piensan que es básicamente la mejora de las prácticas idóneas, esto en realidad lleva a ventajas temporales que se pueden imitar fácilmente, un segundo problema planteado tiene que ver con las cuestiones relativas a la medición, por ejemplo, al utilizar mediciones como los ingresos, las unidades, las empresas tienden a sobrevalorar los beneficios de las líneas de producto y cuentas de clientes más pequeños, la contabilidad general subestima la cantidad de esfuerzo real que

³ Porter, Michael, *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Colombia, (Enero 2006).

requieren los clientes o las líneas de producto difíciles, estas deficiencias, dice, van en contra de la estrategia; el tercer obstáculo es la estructura organizativa y los incentivos, cuanto más autoridad para la adopción de decisiones se delega hacia niveles inferiores, mayor es el riesgo de que se busque la mejora de las prácticas idóneas en el ámbito de la función o subunidad, la mala delegación, dice, va en contra de la estrategia, aunque resulte extremadamente útil para fomentar la mejora operativa.

Las empresas que tienen buenas estrategias comparten ciertas características comunes, estar lideradas por personas muy fuertes es una de ellas, al tener una idea clara de la estrategia, confianza en sí mismos, el compromiso y la fortaleza necesaria para superar todas estas fuerzas que se oponen a la estrategia; son organizaciones que seleccionan personal deliberadamente fuera del sector. Su definición de estrategia está conectada esencialmente de una manera detallada a las actividades y a lo que las empresas hacen.

Plantea una recomendación y es examinar la rentabilidad de la línea de productos y de la línea de clientes, si los gastos generales están repartidos adecuadamente, las empresas descubren la mayoría de las veces que son más rentables en determinadas líneas de productos y con determinados clientes, con esto, puede ser posible descubrir en qué aspecto la empresa es realmente singular y obtener indicios sobre el camino que se debe seguir si la empresa no pretende hacer de todo, al avanzar hacia una estrategia clara, las empresas suelen quedar atrapadas por el deseo de ser grandes, lo que aplaza las decisiones estratégicas. Finalmente, Porter, plantea la necesidad de poner límites en la estrategia, por un lado limitar el conjunto de productos o servicios que ofrece una empresa, lo segundo es limitar los clientes atendidos en función de su necesidad y finalmente la empresa puede limitar los clientes atendidos en función de su accesibilidad.

2.4. Fred David: Administración estratégica.⁴

David define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Esto

⁴ Fred, David, *Conceptos de administración estratégica*, Editorial Pearson, México, 2008.

implica, según el autor, integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como también los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

La formulación, implementación y la evaluación de la estrategia son las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica, el autor menciona que el desarrollo de la visión y la misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la generación de las estrategias que se deben seguir son parte de la formulación de la estrategia; la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y define los recursos a la práctica de las estrategias; la etapa final de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia que conjugan, según David, tres actividades, en primer lugar la revisión de los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, en segundo lugar hay que medir el desempeño y finalmente se debe realizar las acciones correctivas.

David es enfático en mencionar que la administración estratégica se basa en la certeza de que las empresas deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para de esta forma ser capaces de realizar cambios oportunos cuando sea necesario. Esta necesidad de adaptarse al cambio plantea algunas preguntas: ¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿nos encontramos en el/los campo(s) correcto(s)?, debemos rediseñar nuestra empresa?, ¿qué nuevos competidores están entrando en nuestra industria?, ¿qué estrategias debemos seguir?, ¿cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pueden dejarnos fuera del negocio?

David F., dice que la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo, que representa algún tipo de proceso, es claro al decir que el modelo que él plantea no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. El punto de partida es la identificación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias, puesto que el análisis de la situación y las

condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir, en este sentido, menciona, que para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

3. PERFIL DE SERPIN CIA. LTDA.

3.1. Historia de SERPIN CIA. LTDA.

SERPIN CIA. LTDA. compañía fundada en el año de 1977 por Hector Bustos, en aquella época la existencia de agencias de publicidad en el país era escasa y ninguna de las firmas internacionales tenían una representación en el país, los medios (radio, prensa, televisión y revistas) realizaban en la mayoría de los casos la comercialización directa. Según registros existían apenas 6 agencias de publicidad en el país reconocidas por los medios, actualmente de esas seis agencias solamente dos existen, una de ellas es SERPIN y la otra es la guayaquileña Norlop Thompsom.

En el año de 1994 el Sr. Bustos fallece y se hacen cargo de la agencia sus familiares, en menos de un año la agencia se debilita por conflictos internos entre los encargados, para esa época la Asociación de Agencias de Publicidad reconoce a 18 agencias, por el mal momento financiero que atravesaba la agencia esta se pone a la venta y la adquiere un pequeño grupo de inversionistas que tenían una agencia que funcionaba ya por cinco años, sin mayor reconocimiento de los medios.

Uno de los nichos de mercado identificado por los nuevos dueños de la agencia era el de los anuncios de prensa, por lo que volcaron todos sus esfuerzos a la captación de clientes que normalmente requerían informar a través de este medio sus productos, convocatorias, clasificados, anuncios de recursos humanos, entre otros, esto hizo que SERPIN CIA. LTDA. se especialice en este medio dejando de un lado la estrategia, creatividad, la línea gráfica y nuevas alternativas de comunicación.

Desde mediados de la década de los 90 ha existido una tendencia en el incremento de agencias de publicidad y además de la llegada de representaciones internacionales que obligan a las empresas multinacionales a trabajar con esta, por ejemplo, Coca Cola y Chevrolet con McCann Erickson, Nivea con TVWA, Cerveza Brama con Young and Rubicam, Telefónica con Grey entre otros ejemplos;

además del incremento de profesionales por la oferta existente de carreras vinculadas con la publicidad y la comunicación en las Universidades del país y por otro lado la formación de agencias por parte de ex empleados de las agencias existentes, por ejemplo La Facultad formada por ex colaboradores de De Maruri Grey, Know How por ex Delta Publicidad, Materia Gris por ex TVWA, Los de al Frente por ex Saltiveri Ogilvy, entre otros. Hay que destacar además que SERPIN CIA. LTDA. nunca ha hecho algún esfuerzo profundo por obtener alguna representación de agencias internacionales.

Todo lo anteriormente mencionado ha hecho que en la actualidad existan 36 agencias miembros de la AEAP, y más de 100 agencias “informales” que manejan los medios a través de “Centrales de medios” que en el país son tres, cuyo único objetivo es administrar y negociar con radio, televisión y prensa las pautas de sus clientes, que en su mayoría son las agencias no reconocidas por los medios y la AEAP, además de elaborar las pautas para sus agencias fundadoras o madres que son: Norlop Thompson, McCann Erickson y Delta Publicidad, entre otras.

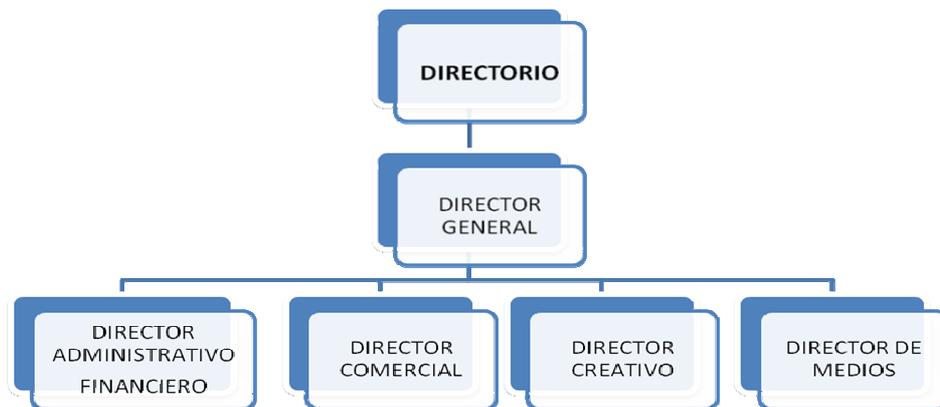
Serpin Publicidad tiene establecida una estructura (Figura 2.1.) que está liderada por un directorio conformado por los tres principales socios de la compañía presidida por la Sra. Marta Mora e integrado además por el Lic. Marco Franco y el Ing. Mauricio Galeas. La representación legal de la compañía es responsabilidad del Lic. Marco Franco, la agencia está estructurada por cuatro departamentos que dependen directamente de la Gerencia General estos son: departamento administrativo financiero, el departamento comercial, el departamento creativo o de producción y el departamento de medios.

3.2. Estructura organizacional.

FIGURA 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SERPIN PUBLICIDAD

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Fuente: Serpin Publicidad



3.3. Descripción de la cultura organizacional.

Para analizar el clima organizacional se ha realizado un estudio interno basado en encuestas (Anexo 1) a todos los miembros de la compañía, esta encuesta consta de 44 preguntas divididas en 4 grandes bloques: 1. La empresa; 2. Sobre el puesto trabajo en la empresa; 3. Compañeros, jefes y superiores; 4. Reconocimiento y remuneración. La recopilación y tabulación de los datos (Anexo 2) arrojan alguna información interesante que la pondremos a consideración a continuación:

El 65% del personal se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa, no así un 35% que no lo está o tiene dudas en este punto; el 70% le gusta la empresa, es importante destacar que no hay colaboradores que no les gusta, pero si un 30% que duda de su gusto por la compañía; el 43% siente un verdadero orgullo de pertenecer a la compañía, un 19% siente orgullo encontrando algún cuestionamiento, el 39% duda de este sentimiento; el 67% se siente integrado a la organización, el 25% tiene dudas y un 5% definitivamente no se siente integrado; el 90% sabe de su aporte a la empresa, un 10% lo sabe pero tiene alguna recomendación; el 19% de la empresa no siente suya la compañía, el 24% tienen dudas de este sentimiento y el 57% la considera como algo propio.

En cuanto a las condiciones ambientales y ergonómicas podemos decir lo siguiente: 81% considera que cuenta con la suficiente luz en su puesto de trabajo el 19% tiene problemas; para el 80% es cómodo su espacio de trabajo, el 15% tiene problemas y el 5% definitivamente no se siente cómodo en su lugar de trabajo; en cuanto a la temperatura el 57% siente satisfacción, el 24% tiene incomodidad y el 10% no siente satisfacción en este punto; 81% considera que existe un soportable nivel de ruido; el 19% duda de esta condición; los baños son de su satisfacción en un 66%, pero existen dudas en un 29% y definitivamente hay un descontento en este sentido del 5%; la velocidad del ordenador es aceptable para un 62% para un 38% definitivamente no lo es; existe una comodidad generalizada en cuanto a la silla asignada a su puesto, pero hay un 5% que no está conforme; la altura de la pantalla es aceptable para un 86% para el restante 14% no lo es; dificultades en el espacio lo sienten un 19%.

El 86% siente capacidad de iniciativa versus un 14% que pone en duda esta condición; el 70% siente autonomía en su trabajo, el 19% duda de esta autonomía y el 10% no siente esta autonomía definitivamente; 67% considera que sus ideas son escuchadas por los jefes, un 10% lo duda y un 23% siente que sus ideas no son consideradas; 76% siente que su trabajo es variado, el 14% lo considera medianamente variado y el 10% siente una rigidez en sus actividades; el 71% siente que su puesto tiene que ver con su experiencia, el restante 23% no lo siente así o lo duda; su titulación no concuerda en un 33% de los casos, y en apenas un 14% si concuerda este punto; un 43% quiere permanecer en su puesto de trabajo, un 38% pone condiciones para este punto y un 14% no quiere permanecer en su puesto; 43% no siente posibilidades de promoción y apenas un 14% lo siente así.

Existe un alto nivel de compañerismo en un 81% frente a un 19% que no siente que se lleva mal pero tampoco bien, las personas nuevas sienten el apoyo cuando inician sus actividades en un 62% frente a un 5% que no lo ha sentido así y un 33% que no ha sentido un total apoyo; existe un nivel de amistad del 48% frente a un 14% que no lo siente así; un 67% extrañaría a sus compañeros en caso de salir de la compañía; el 62% trabaja en equipo versus un 38% que lo hace ocasionalmente; sienten un buen trato de las jefaturas el 62% contra un 5% que no lo siente así y un 33% que siente esta amabilidad condicionada; los niveles de exigencia son aceptables en un 57% versus un 10% que no lo considera así;

la comunicación de las jefaturas son difusas apenas un 33% considera buena esta comunicación, condicionada un 14%, regular un 38% y mala 14%; situación similar en cuanto al manejo justo de las situaciones un 33% considera buena esta condición, condicionada un 29%, regular un 38% y mala 14%; la comunicación entre las jefaturas y subordinados y viceversa tienen un comportamiento parecido y diverso, apenas un 24% considera que hay buena comunicación de jefes a subordinados frente a un 14% de buena comunicación de subordinados a jefes, lo que referencia una mala comunicación entre ambas partes; las sugerencias de los subordinados son aceptadas en un 29%, con condiciones un 19% y muy poco en 52%.

Por otro lado el 86% siente que su trabajo es útil para la empresa frente a un 14% que lo siente con dudas; el 33% siente seguridad con su puesto de trabajo, otro 53% tiene dudas de esta seguridad y un 14% se siente inseguro; el 29% no cree en la promoción por resultados, un 48% no lo sabe y un 14% tiene esas certezas; el 38% cree en las desigualdades de las oportunidades para todos los empleados, 33% duda de estas oportunidades y el restante 29% tiene la certeza de que estas oportunidades existen; un 43% considera que su trabajo no es bien remunerado, 43% justo, y apenas un 5% que está bien remunerado; un comportamiento similar sucede con la percepción de su remuneración con respecto al entorno; y un 38% cree que su sueldo no está de acuerdo con la situación de la empresa, un 29% le parece justo y un 33% duda de esta situación.

En conclusión podemos decir que la empresa a pesar de adolecer de una política de manejo de Recursos Humanos no ha tenido mayores conflictos en esta área, pero no es menos cierto que a pesar de lo dicho se sienten los conflictos internos, por ejemplo falta de integración del personal, falta de pertenencia hacia la compañía, percepciones dispares en cuanto a oportunidades de crecimiento, una política de remuneraciones bajas, falta de comunicación interna, y apertura de la comunicación entre los directivos y los colaboradores. No se detecta delegación en las funciones, y sobre todo falta de una política de capacitación de la empresa, no sólo en temas de publicidad sino sobre todos los ámbitos a nivel organizacional.

4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Diagnóstico Situacional

Establecer a la empresa como un sistema abierto, nos lleva a la conclusión que debemos considerarla como una entidad en relación directa con el entorno en el que se desenvuelve. Los resultados de la empresa dependen de un amplio conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas, y por otro lado los factores endógenos que son fuente de fortalezas y debilidades, lo que intenta hacer la dirección estratégica de la empresa. Es conocerlas y utilizarlas para cumplir con los objetivos estratégicos que guíen el rumbo de la industria.

Para poder establecer una correcta planificación estratégica es ahora importante hacer un diagnóstico general tanto dentro como fuera de la compañía, debemos contar con los datos suficientes para con estos establecer las mejores estrategias. En cuanto a los factores externos debemos analizar el microambiente o también conocido como ambiente meso y por otro lado el macroambiente; luego debemos analizar el ambiente interno para saber cómo está la situación en la estructura de la compañía. “Incluso los sistemas mejores diseñados de planeación estratégica dejarán de producir los resultados deseados si los gerentes no utilizan eficientemente la información a su disposición. En consecuencia, es importante que los gerentes estratégicos utilicen mejor la información que tienen y comprendan las razones que a veces los hacen tomar decisiones equivocadas.”⁵

La estrategia no es consecuencia de los instintos de los administradores o de las opiniones superficiales de los colaboradores y tampoco una inspiración momentánea que se pueda tener en tal o cual momento, este es un proceso sistemático que deriva de una investigación profunda del entorno de la empresa. “La creación de una estrategia no es una tarea que los administradores puedan lograr recabando opiniones, o recurriendo a los instintos y al pensamiento creativo. Los

⁵ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 27.

juicios referentes a qué estrategia debe seguir necesitan derivarse en forma directa de un análisis fundamentado sobre el ambiente externo de la empresa y la situación interna. Las dos consideraciones más importantes sobre la situación son: 1) las condiciones competitivas y de la industria, y 2) la capacidad competitiva, recursos, fortalezas y debilidades internas, y posición del mercado de la propia compañía.”⁶

4.1.1. Descripción de stakeholders, clientes internos y clientes externos

Según Edward Freeman (Administración estratégica: una aproximación al Stakeholder, 1984), el propósito real de toda empresa es servir como vehículo de coordinación de los intereses de los Stakeholders, según Freeman, el análisis del Stakeholder es un fin en sí mismo. En tal virtud Stakeholders es un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos e indirectos en una empresa que pueden ser afectados en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa.

Proveedores.- A través de este plan se incorporarán nuevos proveedores con los que desde un inicio se deben establecer buenas relaciones, especialmente con aquellos representantes de los medios digitales, con los medios tradicionales se estrecharán las relaciones puesto que algunos de ellos, en especial, los medios impresos han incorporado como productos adicionales sus páginas web. Por otro lado los restantes medios tradicionales tendrán que evaluar estrategias que les permitan aplacar la arremetida de los medios digitales, creando por ejemplo nuevos productos digitales, lo que le permitirá a la agencia ampliar su cartera de productos.

Competencia.- Actualmente ninguna de las agencias asociadas a la AEAP ha incursionado en una estrategia de diferenciación, especialmente ofreciendo nuevos medios y desarrollando el área Online, las otras agencias toman a los medios como una estrategia adicional a la estrategia mediática tradicional, y no lo ven como una nueva oportunidad de negocios, por lo que como agencia

⁶ Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, p. 75.

encontramos una ventaja que debe ser aprovechada. Existen agencias con un poder muy grande en el mercado publicitario nacional que al detectar nuestra estrategia reaccionarán pero lo que buscamos es ser un proveedor de medios Online para estas agencias y no una competencia para ellos.

Gobierno.- Con las actuales políticas de manejo comunicacional del gobierno, la agencia se ha visto perjudicada, bajando su facturación, castigado la liquidez y por ende la rentabilidad. Con nuestras estrategias lo que buscamos es ofrecer productos diferenciados que las otras agencias no puedan ofrecer y entrar al gobierno bien sea ofreciendo directamente a las entidades estatales estos productos o a través de las agencias que trabajan con el estado. Aprovechando la política de emergencia que aplica el gobierno en temas de comunicación.

Clientes Externos.- Apoyan y obstruyen el cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos debido a que pueden o no aceptar la propuesta comercial que la empresa ofrece, en este punto la negociación y la preparación de estrategias congruentes es fundamental al momento de llegar al cliente.

Las estrategias apuntan a la creación de nuevos servicios y productos que amplíen las posibilidades de comunicación de los productos de los clientes, tanto al crear la línea online cuanto con la creación de otros productos en publicidad tradicional, esto nos permitirá, incluso, poder acceder a clientes que antes la estar con agencia no podíamos ingresar, o clientes que sin agencia hacían toda su estrategia mediática directamente, pero al ser un medio más pueden contar con nosotros y al ser innovadores en el área Online podemos servirles en este nuevo y novedoso servicio.

Clientes Internos, accionistas.- Uno de los accionistas en este caso el Lic. Marco Franco, Gerente General de la compañía, está comprometido con las estrategias lo que permite la implementación de las mismas, por otro lado están los dos restantes socios, que sin demostrar mucho afán por el plan estratégico tampoco se oponen al mismo, lo que podemos hacer es involucrarles en los proyectos que se desarrollen y esperar su incorporación a las estrategias en base a los resultados logrados conforme se aplique el plan.

Clientes Internos, colaboradores.- La empresa cuenta con personal con una cultura organizacional adecuada a un modelo de pensamiento de la publicidad tradicional, son pocos los miembros de la empresa que ven como una buena alternativa la creación de nuevos productos o la incursión hacia una nueva línea de negocios, sin embargo, una forma de lograr que los empleados cedan ante este plan es la capacitación constante sobre estos temas y el convencimiento de los directivos en cuanto a la necesidad que se tiene de diferenciarnos del resto de agencias.

4.1.2. Demandas de clientes internos y clientes externos

La información recolectada en este punto es importante, al ser la misma la que nos ayudará a definir nuestra declaración de misión y visión, detectaremos a través de este análisis cuales son las necesidades de comunicación de nuestros clientes que debemos satisfacer en la agencia. “El análisis de los clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado”⁷

Clientes Externos.

Segmentación: Se han definido lineamientos de segmentación a los que se enfocará la agencia, los cuales se describen a continuación:

Segmento:	Clientes privados;
Ubicación:	Quito, Guayaquil;
Niveles de Inversión anual:	100.000 usd a 500.000 usd;
Actividad:	Servicios, comercio e industrias;
Segmento:	Clientes públicos;
Ubicación:	Nacional;

⁷ Fred, David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, EDITORIAL PERSON, México, 2008, p. 136.

Niveles de Inversión anual: 100.000 usd en adelante;

Actividad: Servicios públicos;

Necesidades detectadas: Definido el segmento hemos hecho un análisis de las necesidades a satisfacer sobre los dos clientes claramente definidos por el estatus:

Clientes privados:

- Rapidez en las respuestas una vez establecida la necesidad de comunicación;
- Excelente nivel de creatividad;
- Capacidad de negociación para lograr buenos precios con los medios publicitarios;
- Amplia gama de servicios que permita a la cliente enfocarse en la menor cantidad de proveedores;
- Herramientas de evaluación del impacto publicitario;
- Innovación en la oferta de nuevos medios;
- Actualización constante en temas de mercadeo y publicidad.

Clientes públicos:

- Rapidez en las respuestas una vez establecida la necesidad de comunicación;
- Aceptable nivel de creatividad;
- Nivel de negociación, que sea trasladado al precios, con los medios;

Clientes Internos, colaboradores.- Las principales necesidades comunes detectadas por parte de los colaboradores en Serpin son las siguientes:

- Niveles justos de ingresos;
- Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa;
- Estabilidad laboral;
- Contar con las herramientas necesarias para cumplir con las actividades;
- Mayor integración del personal con los directivos de la empresa.

Clientes Internos, accionistas.- Las principales necesidades comunes detectadas por parte de los colaboradores en Serpin son las siguientes:

- Mejoramiento de los niveles de rentabilidad de la empresa;
- Que la empresa sea una fuente sustentable de empleo;

4.1.3. Análisis Externo

El ambiente externo está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas, englobando a todos los elementos que lo componen, es el análisis de este ambiente lo que denominamos análisis externo. “... suministran a los gerentes un medio racional y objetivo para analizar la dinámica de las industrias en las que compiten sus compañías y ayudarles a identificar las oportunidades y las amenazas que existen en ellas. Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan volverse más redituables. Las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.”⁸.

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

MICROAMBIENTE

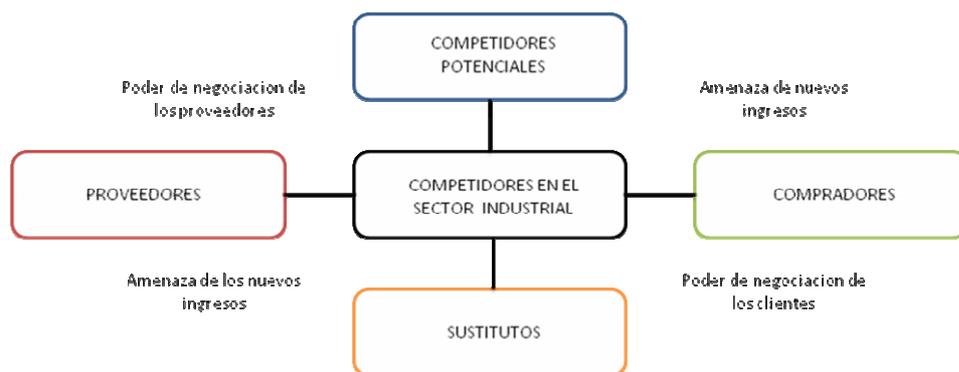
Para iniciar el análisis externo comenzaremos primeramente analizando el atractivo del entorno competitivo de esta industria, las empresas dentro de una misma industria cuentan con condiciones similares en función de las cuales funcionan, según Porter M. son cinco las fuerzas que se deben analizar, siendo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

⁸ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 39.

nuestra empresa en el sector industrial específicamente en el microambiente. “Aun cuando la presión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite en empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Como demostró de forma convincente el profesor Michael Porter (Figura 3.1.), de la Harvard Business School, el estado de la competencia en una industria es una combinación de las cinco fuerzas competitivas:

1. El antagonismo entre vendedores rivales (Competidores en el sector industrial).
2. El ingreso potencial de nuevos competidores (Competidores potenciales).
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos (Sustitutos).
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores (Proveedores).
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores (Compradores).”⁹

FIGURA 3.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER
 Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
 Fuente: SALAZAR, Francisco, *Gestión estratégica de negocios*, 2005, página 43



Competidores en el Sector Industrial

⁹ Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, p. 81, 82.

En este punto es necesario analizar a todas aquellas empresas que están dentro de la industria, existe un gremio que agrupa a las agencias de publicidad que es la Asociación de Agencias de Publicidad del Ecuador, sin embargo, no es un gremio que obliga a todas las empresas existentes de publicidad a ser parte de ellas y los medios tampoco exigen a las agencias que sean parte de este gremio para reconocerlas. “Cuanto mayor sea el número de competidores existentes en el sector menos será la posibilidad de diferenciación para sus productos, cuanto mayor sea el exceso de capacidad productiva de la industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva.”¹⁰

FIGURA 3.2. RANKING GENERAL DE AGENCIAS
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
Fuente: IBOPE TIME (2008)

RANKING GENERAL DE AGENCIAS ESTIMADO DE INVERSION REAL ENERO A DICIEMBRE DEL 2008									
AGENCIAS	TOTAL		MEDIOS					A.E.A.P.	
	INV. EST.	%	DIARIOS INV. EST. (%H)	REVISTA INV. EST. (%H)	SUPLEMENTO INV. EST. (%H)	TV INV. EST. (%H)	RADIO INV. EST. (%H)		
TODOS	300.062.154	100,0%	28,0%	6,1%	4,4%	5,5%	6,3%		
1 NORLOP THOM PSON A SOCIADOS	28.295.911	9,43%	19,7	4	2,5	69,3	4,5	SI	
2 RIVAS & HERRERA/YOUNG & RUBICAM	25.670.755	8,56%	23,6	3	2	68	3,5	SI	
3 MCCANN ERICKSON	21.261.239	7,09%	28,8	5,4	2,6	56,9	6,3	SI	
4 GARWICH	20.238.922	6,74%	7,7	10,3	1,1	78,4	2,5	SI	
5 QUALITAT	15.449.582	5,15%	4,2	4,7	1,9	87,1	2	SI	
6 DEMARURI	14.570.313	4,86%	9	5,1	2	79	4,9	SI	
7 PUBLICITAS	13.978.128	4,66%	28,7	3,4	2,6	59,2	6	SI	
8 TACTICA	12.696.474	4,23%	15,6	3,7	1,1	75,2	4,3	SI	
9 MARK PLAN	7.919.478	2,64%	4,1	4,8	0,8	89,3	1	SI	
10 DELTA	6.875.214	2,29%	35,2	7,2	8	43	6,6	SI	
11 CREACIONAL D'ARCY	6.160.843	2,05%	31,1	8,2	3,9	52,1	4,7	SI	
12 SALTIVERY/OGILVY	4.655.036	1,55%	28,2	7,7	2,6	56,8	4,7	SI	
13 KOENIG & PARTNERS PUBLICIDAD	4.142.704	1,38%	33,5	2,1	10,1	50,1	4,2	SI	
14 VIP PUBLICIDAD	3.815.190	1,27%	42,8	5,1	2,9	38,7	10,4	SI	
15 FCB/ARTEFILME	3.401.913	1,13%	14,4	5,5	7,8	69,5	2,7	SI	
16 VERITAS	3.159.047	1,05%	42,9	4,2	2,9	43,8	6,1	SI	
17 SERVICIO DE PUBLICIDAD INTEGRAL	3.045.041	1,01%	48,7	2,3	16,7	19,3	13	SI	
18 PUBLIGRATA	2.084.324	0,69%	17,8	0,8	0,4	77,6	3,4	SI	
19 LA FACULTAD	1.536.246	0,51%	16,9	6	7,3	62	7,8	SI	
20 LAUTREC	1.328.747	0,44%	39,3	7,4	4,6	43,2	5,5	SI	
21 OTROS	99.777.048	33,25%	61,6	19,8	7,9	6,3	4,4		

Según la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP) existen 31 empresas afiliadas a este gremio (Anexo 3), sin embargo, no todas las empresas dedicadas a la comunicación y a la publicidad pertenecen a la AEAP, pero si se reconoce que las más importantes están agremiadas como se puede confirmar con fuentes de IBOPE TIME que coincide con este análisis. Por otro lado según fuente de la Superintendencia de Compañía se registran 348 empresas cuya actividad principal

¹⁰ Best, Roger, MARKETING ESTRATÉGICO 4ta. edición, EDITORIAL PEARSON, Madrid, 2005, p. 182.

registrado en sus estatutos es la Publicidad, clasificadas en su base de datos de la siguiente forma K: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER; K7430: PUBLICIDAD.

Del total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías apenas una pequeña parte, la mayoría agremiadas en la AEAP, están calificadas por los principales medios de comunicación del país, en este sentido, entonces, hay que destacar que no todas las empresas que se registran en la Superintendencia de Compañías como Agencias de Publicidad tienen actividades de negociación con los medios de comunicación. Según IBOPE TIME (Figura 3.2.) se puede ver que Serpin Publicidad está ubicado en el puesto 17 de facturación en este gremio con una cuota de mercado del 1.01%.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El 10% de las empresas registradas en la Superintendencia son calificadas por los medios de comunicación; • Existe un grupo de pequeñas agencias que no están calificadas por los principales medios.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de negociación de las grandes agencias o de las centrales de medios hacen que los clientes las prefieran; • Actualmente el Estado cuenta con un grupo de agencias, que con el aval del Secretario de la Administración del gobierno, manejan toda la comunicación estatal.

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales lo definiremos a través del análisis de las barreras de entrada y de salida para la industria de la publicidad. “Aquellas empresas que disfruten de una ventaja competitiva sostenible, en costes o en tecnología, implantan una barrera de entrada al mercado, que desanima a la competencia... el atractivo de un sector se refuerza cuando la competencia puede abandonar con facilidad el mercado.”¹¹

Ingresa al gremio reconocido de los medios de comunicación no es fácil, sin embargo, debemos analizar cada uno de los medios, el ser reconocidos por los principales medios y los más reconocidos es lo más difícil, pero no todos plantean estas barreras de entrada, la mayoría de los medios reconocen casi a la totalidad de agencias, los medios impresos establecen ciertas reglas para

¹¹ Best, Roger, *Marketing estratégico*, 4ta. edición, Editorial Pearson, Madrid, 2005, p. 181.

esta calificación, pero los más exigentes son El Comercio y El Universo; lo que tiene que ver con canales de televisión establecen barreras de entrada muchos grandes especialmente Ecuavisa que es el medio televisivo con mayor poder.

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

A pesar de lo analizado se puede concluir que ha existido un fenómeno de creación de agencias en los últimos diez años según un informe de IBOPE TIME existen más de 100 agencias que no pertenecen a la AEAP, concluyendo que el negocio se torna menos rentable por la cantidad de posibles competidores que se incorporarán en los próximos años.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas empresas publicitarias no cuentan, al iniciar, con la calificación de todos los medios; • La experiencia es un factor determinante a la hora de escoger la agencia.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La afiliación en la AEAP no es un factor determinante a la hora de escoger una agencia; • El no contar con la representación internacional disminuye la posibilidad de obtener clientes internacionales con base en el Ecuador.

Sustitutos

“Cuando más productos sustitutivos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficio y atractivo del sector.”¹²

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

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia es un factor determinante a la hora de escoger la agencia.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas publicitarias no reconocidas por los medios pueden realizar el tráfico a través de las centrales de medios existentes en el país;

Proveedores

“Si una empresa es un gran comprador de una materia prima (poco importante para él) y se encuentra en un sector en el que los costes de cambio son pequeños, el poder de negociación de la empresa suministrador, en general, será pequeño.”¹³

El mercado publicitario cuenta con una gran cantidad de proveedores tanto en televisión, radio, prensa, revistas, vallas y proveedores adicionales como productoras, imprentas, BTL, etc. Hay que destacar dos categorías de proveedores, aquellos que tienen un gran poder y aquellos que por

¹² Best, Roger, *Marketing estratégico*, p. 181.

¹³ *Ibíd.*, p. 181.

no tener un gran impacto publicitario no lo tienen, por ejemplo en televisión tienen un gran poder Ecuavisa y Teleamazonas por el alto impacto que tienen y la gran demanda que las marcas tienen por su programación, en prensa es el caso de El Comercio, El Universo, El Expreso, El Extra, El Tiempo, el resto de medios impresos en este segmento no tienen un gran poder de negociación. Las radios son las que menor poder de negociación tienen por la existencia excesiva de estas en el mercado. En revistas se da un fenómeno muy parecido que el de radios, sin embargo, existen revistas que tienen un fuerte poder de negociación, entre ellas Vistazo, Hogar, Estadio. Las empresas de vallas tienen un poder de negociación mediano al ser un medio demandado pero consciente de que las marcas no requieren definitivamente de ellas para comunicar. Los proveedores externos existen muchos por lo que el poder de negociación de ellos es bajo.

OPORTUNIDADES	
•	Existen medios con bajo poder de negociación lo que permite obtener una mejor rentabilidad y ventajas adicionales;
•	Los medios con mayor poder de negociación reconocen a Serpin Publicidad como una agencia para generar negocios.
AMENAZAS	
•	Algunos medios no están considerando a la agencia para generar negocios, es decir, van directamente donde los clientes y les otorgan descuentos directos;
•	Los clientes prefieren los medios de alto impacto por lo que estos medios obtienen un poder de negociación muy alto por su alta demanda.

Cientes

“Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrado, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado”¹⁴

Según un informe de IBOPE TIME existen un poco más de 13.000 anunciantes (Figura 3.3.) en el país, de estos casi el 80% del total de la inversión la tienen menos del 3% del total de inversionistas, y el restante 97% de anunciantes tienen apenas el 21% del total de inversión en publicidad.

¹⁴ Best, Roger, *Marketing estratégico*, p. 181.

FIGURA 3.3. ANUNCIANTES POR MONTO DE INVERSIÓN

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Fuente: IBOPE TIME (2008)

ANUNCIANTES POR MONTO DE INVERSIÓN				
MONTO DE INVERSIÓN	ANUNCIANTES		INVERSIÓN	
	NUMERO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
1'000.000 y más	46	0,34%	146.561.598,90	47,61%
500.000 a 999.999	40	0,30%	29.157.361,00	9,47%
100.000 a 499.999	280	2,07%	66.784.629,00	21,69%
1 a 99.999	13.128	97,29%	65.349.567,00	21,23%
TOTAL	13.494		307.853.155,90	

FIGURA 3.4. PRINCIPALES ANUNCIANTES DEL PAÍS

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Fuente: IBOPE TIME (2008)

20 PRINCIPALES ANUNCIANTES EN EL PAIS			
	CLIENTE	INVERSIÓN	%
1	GOBIERNO NACIONAL	17.164.571	5,72%
2	UNILEVER ANDINA JABONERIA NACIONAL S.A.	12.161.710	4,05%
3	CONECEL	11.883.883	3,96%
4	OTECEL	10.547.966	3,52%
5	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR	5.892.386	1,96%
6	JOHNSON & JOHNSON	5.567.831	1,86%
7	GENERAL MOTOR	4.350.785	1,45%
8	M. I. MUNICIPIO DE GUAYAQUIL	3.896.337	1,30%
9	PROCTER & GAMBLE	3.829.607	1,28%
10	IMPORT. EL ROSADO	3.558.573	1,19%
11	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	3.304.021	1,10%
12	ALICORP	3.095.877	1,03%
13	NESTLE DEL ECUADOR	2.840.280	0,95%
14	BOEHRINGEN INGELHEIM DEL ECUADOR	2.828.012	0,94%
15	LOTERIA NACIONAL	2.809.227	0,94%
16	QUALA	2.654.434	0,88%
17	PROD. FAMILIA SANCELTA DEL ECUADOR S.A.	2.349.228	0,78%
18	INDUST. TIA S. A.	2.295.226	0,76%
19	BAYER DEL ECUADOR S.A.	2.245.956	0,75%
20	BANCO DEL PICHINCHA	2.209.320	0,74%
	TOTAL	105.485.231	35,15%

Por otro lado observamos que los 20 principales anunciantes reportan el 35% del total de inversión publicitaria, el principal inversionista publicitario en la actualidad es el Gobierno Nacional,

siguiéndole marcas privadas, en su mayoría internacionales y cuyas marcas son manejadas por agencias que tienen representación internacional.

Existe además (Figura 3.4.) un gran porcentaje de anunciantes (25%) que no trabajan con una agencia de publicidad el restante 75% tiene y trabaja con una agencia de publicidad establecida en el país, tanto nacionales como internacionales, o nacionales con una representación internacional.

Es importante destacar que no todos los anunciantes en el Ecuador tienen agencia (figura 3.5.), lo que abre una oportunidad interesante para trabajar con ellos, el 75% de anunciantes cuentan con una agencia, por otro lado el restante 25% no tienen o cuentan con este respaldo.

FIGURA 3.5. ANUNCIANTES CON O SIN AGENCIA

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Fuente: IBOPE TIME (2008)

ANUNCIANTES CON, SIN AGENCIA		
	INVERSIÓN	PORCENTAJE
SIN AGENCIA	78.058.953	25,36%
CON AGENCIA	229.794.203	74,64%
TOTAL	307.853.156	

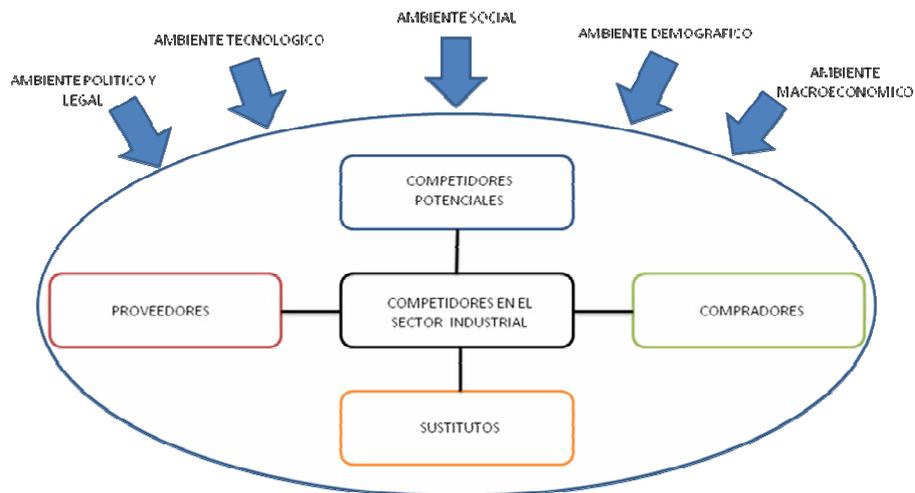
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un extenso mercado publicitario con más de 13.000 anunciantes; • Hay un 25% de inversión que no tiene agencia de publicidad.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno Nacional es manejado por un grupo privilegiado de Agencias lideradas por el Sr. Vinicio Alvarado, Secretario de la Administración Pública. • Más del 80% de los 20 principales anunciantes cuentan con su agencia de publicidad con la representación de la agencia con la que trabaja la matriz.

MACROAMBIENTE

FIGURA 3.6. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Fuente: Hill, Charles / Jones, Gareth, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO, MC GRAW HILL INTERAMERICANA



El análisis de Macroambiente (Figura 3.6.) implica una revisión general de varios factores entre ellos el lado Político – Legal puesto que es el Estado el que interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y los mercados financieros; por otro lado es importante analizar la Economía del país, que es la forma en que la sociedad se inserta en la repartición de bienes y servicios que la economía ofrece, es importante analizar el tamaño del mercado las distintas variables macroeconómicas que afectan este desarrollo, entre otras. Este análisis nos permite asentarnos sobre una realidad, esa realidad del país, donde la empresa no tiene dominio pero que al conocer su tendencia puede hacer de esta situación una situación manejable. “De la misma manera en que las decisiones y las acciones de los gerentes estratégicos pueden a menudo modificar la estructura competitiva de la industria, también pueden hacerlo las condiciones o fuerzas cambiantes en el macroambiente, es decir, el contexto político, social, demográfico, tecnológico y económico más amplio en el que las empresas e industriales se encuentran insertas. Los cambios en las fuerzas del macroambiente tienen un impacto

directo sobre cualquiera o sobre todas la fuerzas del modelo de Porter, con lo cual modifican la fuerza relativa de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria.”¹⁵

Ambiente Macroeconómico

Producto Interno Bruto.- De acuerdo a cifras revisadas del Banco Central del Ecuador (BCE) (Figura 3.7.), la economía ecuatoriana creció al 2.7% en el año 2007 (el ritmo más bajo de América latina) y el 5.32% en el 2008. Este dinamismo estaría basado esencialmente en una fuerte expansión fiscal, tanto en gasto corriente como de capital, para el segundo trimestre 2008, con importantes crecimientos de los sectores de suministro de electricidad y agua (25.6%), construcción (21.3%) y administración pública y defensa (19.7%) y finalmente en el segundo semestre del 2008 por los altos precios internacionales alcanzados de el barril de petróleo. Según la misma entidad en el año 2008 la economía ecuatoriana creció en 6,52%, con un gran aporte de la economía petrolera que creció en el 7,95%.

FIGURA 3.7. VARIACIÓN ANUAL DEL PIB
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
Fuente: Banco Central del Ecuador



Los sectores con mayor crecimiento fueron la administración pública (14,64%), la construcción (13,85%) del que más del 65% se dio en base a fondos públicos, el suministro de electricidad y agua (12,65%), la intermediación financiera (11,25%) y la industria (8,10%). Estas cifras presentan un año

¹⁵ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 64.

favorable pero con crecimiento que dependió en gran medida del gasto público. El Banco Central prevé un crecimiento de la economía superior al 3%, pero un escenario menos alentador lo otorga el banco Mundial al decir que el Ecuador tendrá una caída en su economía del -2%.

De acuerdo al BCE, el mayor dinamismo económico de la primer mitad de 2008 se moderaría en la segunda parte, con una proyección oficial de 4.3% para el crecimiento en 2008, mientras las estimaciones de organismos internacionales como el FMI y la CEPAL están más cercanas al 3%. Varias misiones internacionales han provisto asistencia técnica para revisar la metodología de las cuentas nacionales.

Inflación.- La inflación anual alcanzó 7.44% a abril del 2009 (Figura 3.8.), con una inflación acumulada en el año de 2.28%. El repunte inflacionario con respecto al mismo periodo del año 2008 refleja en buena parte los altos precios internacionales. La inflación anual a septiembre fue de 10% explicada por una contribución mayor de los bienes transables (7.1%) que de los bienes no transables (2.9%).

Según datos del INEC el índice inflacionario mensual (marzo 2009) cerró en 1,09%, la inflación anual en cambio bajo a 7,44% frente al 7,85% del mes anterior, una acumulada que sumó 2,28% contra el 1,18% de febrero, el crecimiento del índice es consecuencia del fuerte invierno que dañó carreteras, ocasionando escases de ciertos alimentos.

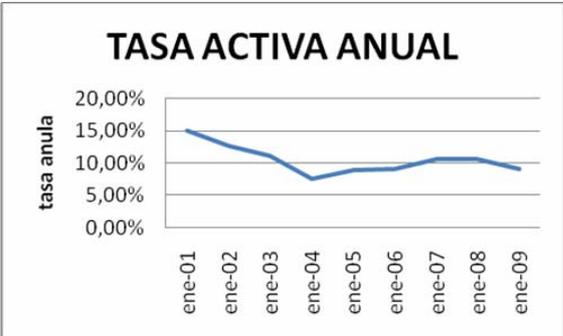
FIGURA 3.8. INFLACIÓN MENSUAL
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
Fuente: Banco Central del Ecuador



Al ser un país dolarizado, el Ecuador ha visto su moneda fluctuar de acuerdo a la posición relativa de las monedas de sus socios comerciales frente al dólar. Luego de dos años de debilidad internacional del dólar, los últimos meses han visto una fuerte apreciación de esta moneda—asociada a la crisis financiera internacional y depreciaciones de las divisas de muchos países latinoamericanos—y una deterioración de la competitividad precio de los productos ecuatorianos. Así el tipo de cambio efectivo real (que resume las fluctuaciones relativas de las monedas y la inflación de los socios comerciales frente al Ecuador) se depreció en cerca de 9% entre enero 2006 y agosto 2008, antes de retornar a niveles cercanos a los del año 2006 para el mes de octubre 2008.

Tasas de Interés (ACTIVA).- La tasa activa (Figura 3.9.), luego de que el Ecuador adoptó la dolarización, ha tenido una tendencia decreciente, es así como se puede observar un descenso de: 11.19% en el 2003 a 7.65% en el 2004, registrándose un valor hasta octubre del año 2006 de 9,22%, en los últimos años ha mantenido una estabilidad que no ha superado del 11% y manteniéndose en los últimos meses en promedios del 9,24%. Hay que destacar que por la coyuntura política que el país está viviendo, si bien la tasa se ha mantenido, la banca está con políticas restrictivas en el crédito. Lo que de alguna manera influye en las políticas financieras internas de la compañía.

FIGURA 3.9. TASA DE INTERÉS ACTIVA
 Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
 Fuente: Banco Central del Ecuador



El comportamiento de esta variable es crítico, para la presente planificación, ya que para la diversificación de servicios en la agencia, de ser una de las estrategias, se pretende recurrir posteriormente a entidades bancarias, para el financiamiento de estos proyectos, y por las condiciones descritas se lo podrá adquirir con ciertas dificultades.

Cuentas Fiscales.- Las cifras fiscales (Figura 3.10.) muestran un fuerte crecimiento de los ingresos, gracias a los altos precios del petróleo, que han alimentado un acelerado ritmo de incremento del gasto público. De acuerdo al BCE, el sector público no financiero (SPNF) de enero a julio del 2008 registró USD 12,683 millones de ingresos totales, con un 75.9% de crecimiento anual. Este marcado incremento reflejó una multiplicación por 3.5 veces de los ingresos petroleros, así como un crecimiento (25.2%) de los ingresos tributarios—impulsados por una buena recaudación del impuesto a la renta, reflejando en parte esfuerzos de recaudación y eficiencia—así como mejores resultados operativos de las empresas públicas.

FIGURA 3.10. CUENTAS FISCALES
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
Fuente: Banco Central del Ecuador

<i>Cuentas fiscales (Sector público no financiero, en millones de dólares)</i>			
	Ene-Jun 2007	Ene-Jun 2008	Cambio (%)
Ingresos Totales	5,929	10,572	78.3
Petroleros	1,265	4,654	268.0
No Petroleros	4,411	5,381	22.0
IVA	1,286	1,407	9.4
A la renta	875	1,203	37.5
Superávit empresas públicas	254	537	111.8
Gastos totales	4,948	8,733	76.5
Gasto corriente	3,701	5,799	56.7
Sueldos y salarios	1,656	2,074	25.2
Intereses de deuda	416	391	-6.1
Gastos de capital	1,248	2,934	135.2
Balance fiscal	988	1,839	86.1
Balance primario	1,404	2,230	58.8

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por su parte, los gastos totales se incrementaron en 73.6% a julio 2008, alcanzando 10,609 millones de dólares. El gasto de capital tuvo un repunte sustancial (116.5%) —que refleja una intensa actividad en obra pública, y en algunos casos la entrega de grandes anticipos para proyectos importantes, no necesariamente traducidos en avance de obra real—así como el gasto corriente

(56.0%), incluyendo sueldos y salarios (27.7%) y varios programas públicos de transferencias y subsidios. En 2008 hasta julio, el superávit fiscal del SPNF llegó a 2,074 millones de dólares.

Paralelamente (Figura 3.11.), el pago de intereses ha continuado reduciéndose, como reflejo de la reducción gradual de la deuda externa, cuyo saldo llegó a 10,017 millones (19.6% del PIB) en septiembre 2008 menor al 22.6% del PIB observado en diciembre 2007. El saldo de la deuda pública interna llegó a 2,967.1 millones (5.8% del PIB), menor al 7.1% del PIB observado en diciembre 2007.

FIGURA 3.11. BALANZA DE PAGOS
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
Fuente: Banco Central del Ecuador

<i>Balanza de pagos (en millones de dólares)</i>			
	Ene-Jun 2007	Ene-Jun 2008	Cambio (%)
Cuenta Corriente	448.1	2,539.1	466.6
Balanza comercial	596.9	2,603.0	336.1
Exportaciones de bienes	6,480.7	10,454.9	61.3
Importaciones de bienes	-5,883.8	-7,851.9	33.4
Balanza de servicios	-660.9	-733.1	10.9
Balanza de renta	-997.8	-906.2	-9.2
Balanza de transferencias	1,509.9	1,575.2	4.3
Remesas	1,447.7	1,471.1	1.6
Balanza de capital y financiera	731.3	3.9	-99.5
Inversión extranjera directa	292.4	510.1	74.5
Errores y omisiones	-63.8	96.9	-251.9
Reservas internacionales*	-1,181.0	-2,582.3	118.7

*El signo negativo significa un aumento
Fuente: Banco Central del Ecuador

En el primer semestre 2008, la marcada mejoría del superávit de cuenta corriente externa (que se multiplicó por 4.7 veces frente a similar período del año anterior) reflejó esencialmente una mejora de la balanza comercial, como consecuencia sobre todo de las mayores exportaciones petroleras. Un ligero deterioro de la balanza de servicios se compensó por una mejoría en la balanza de rentas.

El incremento marginal de las remesas (1.6%) traduce una reducción de dicho rubro en meses recientes, como consecuencia de la crisis económica que afecta a Estados Unidos, España e Italia, los principales destinos de los migrantes ecuatorianos. La balanza de capital y financiera fue equilibrada en el primer semestre 2008. La mayor inversión extranjera fue compensada por salidas de capital, asociadas principalmente a pagos de deuda externa pública y privada. El repunte de la cuenta

corriente financió una acumulación de las reservas internacionales de libre disponibilidad, que alcanzaron USD 6,103 millones a junio y USD 6,274 millones a fines de octubre 2008.

Las relaciones del gobierno con algunos inversionistas extranjeros han sido tensas. Luego de complejas negociaciones en el año 2008, se renovaron los contratos de operación de la telefónica América Móvil y Telefónica y las petroleras Repsol YPF y Petrobras. Frente a fallas en la hidroeléctrica San Francisco a los pocos meses de su entrada en operaciones, el gobierno decidió rescindir todos los contratos existentes con la constructora brasileña Oderbrecht e inició un proceso de arbitraje en la Cámara de Comercio de París orientado a no pagar un préstamo asociado por USD 240 millones con el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, lo que ha enturbiado las relaciones con Brasil.

Situación Internacional.- La crisis financiera y política internacional podría impactar al Ecuador de manera particularmente severa en el frente externo:

La balanza de pagos podría verse afectada fuertemente por la combinación de la brusca caída de los precios del petróleo y de otros commodities, las menores remesas de los emigrantes ecuatorianos en Estados Unidos, España e Italia y la menor disponibilidad de financiamiento externo, agudizada por las decisiones del país en materia de deuda externa y por las tensas relaciones con los organismos multilaterales. Contrariamente a otros países de la región, el Ecuador ha tenido muy limitados acercamientos con estos organismos para disponer de un blindaje financiero con apoyo multilateral.

Un factor agravante en el caso ecuatoriano es la rigidez cambiaria impuesta por la dolarización, en un contexto de devaluaciones marcadas de muchos de los socios comerciales regionales del país frente al dólar. En ese contexto, las rigideces internas de la economía (en términos de mercado laboral y de recientes incrementos salariales importantes) complican más la capacidad de la economía de adaptarse rápidamente a un shock externo fuerte.

La alta dependencia fiscal frente a los precios del petróleo, combinada con el ritmo acelerado de crecimiento del gasto público y las expectativas de mayores gastos para hacer efectivos los derechos ciudadanos ampliados por la nueva Constitución y conforme se acerquen las elecciones generales de

abril 2009 podrían implicar un deterioro importante de las finanzas públicas, afectando potencialmente su sostenibilidad. Sin embargo, es importante anotar que el país dispone aún de ahorros significativos acumulados gracias a los altos precios del petróleo, que le permitirían financiar por algún tiempo egresos fiscales elevados.

La decisión final que adopte el país en cuanto a los pagos de deuda externa podría potencialmente implicar acciones legales de acreedores contra el país, dificultar las relaciones con Brasil, y dificultar las acciones operativas que el país pueda realizar con sus activos internacionales.

Algunas medidas de política económica podrían a su vez implicar cierta debilidad para el sector financiero, que ha visto en los últimos años un par de episodios en los que los mecanismos de resolución bancaria han funcionado con mucha lentitud. Las reformas a la Ley de Seguridad Financiera—que podrían centralizar en el Estado el manejo de la liquidez de precaución de la banca privada—y la imposición de una tasa mayor para el impuesto a la salida de capitales podrían generar ciertas reticencias por parte de grandes depositantes. El sistema financiero permanece bastante líquido, aunque sujeto a heterogeneidad según el tamaño de las instituciones y a una concentración de pasivos que sigue siendo bastante marcada.

En su editorial del mes de mayo, la revista Ekos menciona la necesidad imperiosa de mantener en la agenda temas como tecnología y globalización además de otros como la energía renovable, la biotecnología, la genética, la nanotecnología donde las multinacionales pierden vigencia, por lo tanto, la innovación será un gran elemento anti crisis o ideal en la post crisis. Por otro lado dice que América Latina se verá afectada por la característica de lo que está sucediendo: críticas en la economía social de mercado, se cuestiona la globalización comercial, el sistema financiero está en descrédito, el capitalismo continúa pero con factores distintos, hay factores de estímulo de ahorro que reprime el consumo privado lo que afecta el consumo social, capitalismo más regulado y controlado, mayor apertura externa, es indispensable recuperar los valores de honestidad y de solidaridad.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura del gobierno para la explotación minera en el País, esto permitirá que nuestro cliente Consejo de Minería Responsable reactivar sus actividades de comunicación en el presente año.
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés estables;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del gasto en publicidad del gobierno;
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilización de la inflación.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica nacional e internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones crediticias de la banca al sector productivo por inestabilidad política y económica del país.

Ambiente Político y Legal

FIGURA 3.12. TRANSPARENCIA INTERNACIONAL
 Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
 Fuente: Transparencia Internacional



El país a partir del año de 1997 ha tenido una serie de conflictos de tipo político, al punto de en apenas 10 años contar con más de 8 presidentes, esto ha hecho del Ecuador un país con amplio margen de inseguridad e incertidumbre política, sin embargo, a pesar de este fenómeno el país ha sabido reponerse y salir adelante. El actual presidente ecuatoriano, el Economista Rafael Correa, fue elegido en el año 2007 y reelegido en el 2009, luego de haber a través de la Asamblea Nacional Constituyente, logrado un nuevo texto constitucional, que a decir de sus detractores políticos está hecho a la medida para que él haga de las “suyas”. Por otro lado el actual Secretario de la Administración, el Licenciado Vinicio Alvarado, reconocido publicista maneja toda la comunicación del estado, esto ha hecho que apenas un grupo de agencias, en su mayoría, miembros del directorio de la

AEAP, sean quienes manejen la publicidad del Gobierno Nacional, tomado en cuenta que este es el mayor facturador en publicidad.

Jurídicamente el país no ha evolucionado, la incertidumbre jurídica conjuntamente con la incertidumbre política ha hecho que la inversión extranjera no repunte en el país en los 2 últimos años, no se puede decir que se cuente con un sistema jurídico que garantice el normal desenvolvimiento jurídico del país. La calificación del Ecuador como uno de los países más corruptos de América Latina por parte de Transparencia Internacional, refleja sin duda un problema que proviene del funcionamiento del Estado y la sociedad ecuatoriana. El Ecuador sigue entre los países más corruptos del mundo (Figura 3.12.), se encuentra en el puesto 138, con igual calificación que Venezuela (2,3/10), solamente mejor que Haití (1,8), en América Latina y el Caribe.

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

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posible estabilidad política por la reelección del actual gobierno, además de obtener mayoría en la Asamblea Nacional
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La corrupción amenaza el manejo de la publicidad en el Estado; • Polarización social empleados, pelucones

Ambiente Social

En Diciembre del año 2006 la tasa de desempleo (Figura 3.13) se ubicó en el 9.03%, tasa que informa el INEC a través del boletín estadístico del BCE, para el 2007 esta tasa es del 8,66%, lo que

muestra una tendencia creciente, pudiendo darse esto por consecuencia de la crisis mundial. Según datos del INEC, el nivel de ocupación a nivel nacional en el 2006 se mantuvo más alto que en el 2004 y 2005, esto justifica el aumento del consumo de los hogares, sin embargo, los niveles de desocupación han sido más altos en referencia a los períodos analizados. Por otro lado durante el primer trimestre del 2009 71.258 personas perdieron sus empleos lo que significa que el 8,6% de de la Población Económicamente Activa (PEA) está sin trabajo. La tasa aumento 1,7% con respecto a marzo del año pasado y 1,3% en comparación con diciembre del 2008. Por sectores, el de la construcción es uno de los que mayor impacto registra, según la Cámara de la Construcción de Quito, se estima que en este primer trimestre se eliminaron 20.000 puestos de trabajo por la contracción de créditos para el financiamiento y las remesas.

FIGURA 3.13. TASA DE DESEMPLEO
 Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo
 Fuente: Banco Central del Ecuador

AÑO	TASA DE DESEMPLEO
1999	9,00%
2000	10,90%
2001	9,20%
2004	11,50%
2005	8,60%
2006	7,90%
2007	7,00%
2008	8,66%
2009 (3 T)	9,10%

Se puede mencionar también que la capacidad de las familias ecuatorianas para acceder a un nivel básico de consumo no ha mejorado en los últimos cinco años, esto se da a pesar del continuo incremento del salario real, el deterioro del salario es menor a partir del 2003, año en el que la inflación ha permanecido más estable, lo que debemos tomar en cuenta es que el salario real

promedio del 2006 fue apenas superior al del año 1996, es decir, el salario real tardó casi una década en recuperarse.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Por el desempleo se pueden encontrar personal calificado que haya perdido su trabajo
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del desempleo; • Caída de la capacidad de consumo de las familias

4.1.4. Análisis Interno.

Para el análisis interno de Serpin Publicidad lo haremos con la referencia teórica de la cadena de valor, concepto desarrollado por Michael Porter, en los años 80. En este sentido la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior.

La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior. “... en el análisis interno, el cual se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades de la compañía. Junto con el análisis de medio externo de ésta, el análisis interno que le da a los gerentes la información necesaria para escoger las estrategias y el modelo de negocios que le permitirá a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

FIGURA 3.14. LA CADENA DE VALOR

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo



El análisis interno es un proceso en tres etapas. En primer lugar, los gerentes deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. En segundo, deben comprender qué tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. En tercero, deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de su empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad de su empresa y dónde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento. En otras palabras, deben ser capaces de identificar de qué manera las fortalezas de la empresa alientan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad lleva a una reducción en ésta.”¹⁶

La forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. En este capítulo, introduzco la cadena de valor (Figura 3.14.) como la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa

¹⁶ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 83.

obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

ACTIVIDADES PRIMARIAS.

“Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa que se le dé. En la cadena de valor las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas, y servicio al cliente.”¹⁷

Investigación y Desarrollo

La Agencia tiene una gran deficiencia en esta área puesto que no cuenta en realidad con una asignación de recursos específica para esta área, es así, que la empresa no reporta desde su creación un desarrollo formal de nuevos servicio o innovación en los procesos, de hecho no cuenta la empresa con un manual de procesos de producción, ni de actividades. No existe tampoco una estrategia establecida en este campo. No se ha hecho un análisis de procesos que permita reducir, por ejemplo, los costos, o el mejoramiento o creación de nuevos servicios que permitan cobrar precios mayores.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pese a no contar con un equipo que desarrolle nuevos productos y mejore los procesos, la compañía no ha reportado pérdidas en los últimos 10 años;
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con procesos establecidos para reducción de costos; • La empresa no cuenta con un equipo que se dedique a el desarrollo de nuevos productos y servicio; • No hay una estrategia enfocada a esta área específica, • La dirección no muestra interés por desarrollar esta área, la ve como un gasto y no como una inversión, considera además que no existe el tiempo necesario para hacerlo

Producción

17 Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 90.

Departamento Creativo

Dirigido por el Sr. Gonzalo Arrieta, el departamento creativo es una de las áreas más importantes de la empresa, por cuanto es de esta área por donde salen los conceptos de comunicación que se utilizarán en las campañas promocionales o publicitarias de los clientes.

Este departamento trabaja en conjunto con el área comercial y estratégica; entre las principales funciones de este departamento podemos citar:

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

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Departamento responsable, capacitado y comprometido con las necesidades de los clientes;• Actitud entusiasta, alegre, que difiere de algunos departamentos (medios, contables)
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Falta de políticas y procedimientos departamentales;• Falta de capacitación en temas especializados (BTL, mercadeo, promociones, etc.);• Falta de comunicación entre el departamento y la dirección de la empresa;• Intolerancia a criterios y opiniones de otros departamentos;

Departamento de Medios

El área de medios se encuentra a cargo del Lic. Jorge Reinoso, misma que cuenta con el apoyo de una persona más como “auxiliar”, para elaborar la gestión del departamento; la unidad se encarga del registro y seguimiento de todas las transacciones realizadas con los medios por la empresa en cada campaña.

La información resultante se ve consolidada en los informes de pauta, y son el producto de actividades como:

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

Un inconveniente se presenta con los analistas nuevos, ya que su capacitación no es adecuada, presentándose repetidos errores en los procesos a realizarse. Este departamento cuenta con el apoyo de un sistema informático obsoleto que entorpece las actividades de la empresa y no le brinda las herramientas necesarias para dar un correcto tratamiento a la información.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Alto nivel de conocimiento en el área de medios;• Buen poder de negociación de los miembros del departamento.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• No existe un liderazgo marcado en el departamento;• No existe un jefe identificado en departamento;• Poco respeto a valores como la puntualidad, honestidad, etc.• Demasiado retardo en los requerimientos del departamento comercial.

Departamento Comercial y Servicio al Cliente

Se encuentra bajo la responsabilidad del Ingeniero Renzo Aguirre el mismo que tiene el apoyo de 9 ejecutivos de cuentas.

Entre las principales funciones de esta área, se encuentran:

- Planificación de la proyección comercial y de mercadeo de la agencia;
- Elaboración del plan comercial anual de la empresa;
- Elaboración de presupuestos comerciales de la agencia;
- Negociación de espacios con proveedor externo;
- Planificar los componentes del proceso de publicación;
- Armar paquetes promocionales de diferentes modelos de comunicación;
- Contactar a clientes para consultar su necesidad del servicio;
- Elaboración de artículos publicitarios para respaldo del departamento comercial (gorras, camisetas, esferográficos, chompas);
- Visitas periódicas al cliente, servicio postventa;
- Recuperación de cartera (a través de los vendedores);
- Coordinación de las necesidades del cliente con los distintos departamentos involucrados.

Por otro lado no existe un área designada específicamente para el servicio al cliente, no existen procesos a seguir en el caso de existir una queja de algún cliente o proveedor, actualmente en caso de existir algún reclamo de cliente, es el ejecutivo encargado de la cuenta quien tiene que darle solución, además no se cuenta con un registro histórico de actividades registradas con el cliente en cuanto al servicio, seguimiento, administración de cuentas y demás necesidades que tenga el cliente, el departamento no cuenta con un sistema mínimo de administración de cuentas ni administración de quejas que puedan tener los clientes.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ímpetu por cumplir con las disposiciones, personal responsable y respetuoso;
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existen ejecutivos internos dependientes de la agencia, y ejecutivos externos independientes de la misma;
<ul style="list-style-type: none"> • No existe control sobre los ejecutivos externos, no se siente el compromiso de ellos hacia la empresa;
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación deficiente en temas utilitarios (software, ventas, etc.) y especializados (mercadeo, publicidad, etc.);
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas y procedimientos claros;
<ul style="list-style-type: none"> • La agencia no tiene un plan de mercadeo que permita posicionar la marca en el mercado nacional;
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un sistema informático de administración de clientes,
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una representación internacional o alianza fuerte que nos permita proyectarnos en nuevos mercados.

ACTIVIDADES DE APOYO.

“Las actividades de poyo de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales. Esta actividades se descomponen en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa”¹⁸

Logística.

El apoyo logístico está en manos de muchas personas dentro de la agencia, por ejemplo, en lo referente a recursos de oficina el encargado es Vinicio Vargas, el apoyo logístico para la entrega de materiales, cobro de cheques, entrega de apoyos, etc., la agencia cuenta con un mensajero con motocicleta, y una persona que nos apoya en actividades con proveedores más cercanos.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una persona encargada de la supervisión de esta área;

¹⁸ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 93.

Recursos Humanos.

No existe un departamento formal encargado de los Recursos Humanos de la empresa, tampoco se cuenta con asesoría externa para esta área, los procesos de reclutamiento son deficientes, no existe una planificación a largo ni corto plazo para capacitación, no existe una planificación real del manejo del recurso humano, existen deficiencias de comunicación interna. Un punto crítico dentro de la empresa y de responsabilidad del departamento, es la falta de un manual de procedimientos, que sirva de modelo para el desempeño de los puestos de trabajo en todas las áreas.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">Existe gente muy capaz dentro de la compañía.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">No existe una estructura formal que maneje esta área;No hay capacitación para el personal;Falta de un manual de funciones de cada uno de los cargos de la empresa.

Sistemas de Información.

Sistemas Informáticos

La agencia cuenta con un sistema informático interno de manejo contable, medios, proveedores, facturación y demás que se llama JIMDAY, manejado y administrado por el Sr. Jimmy Vaca, a decir de lo que lo manejan es un buen sistema, el problema es que la gran parte de la agencia no sabe cómo funciona, ni de sus bondades, no es un sistema hasta lo ahora evaluado que permita obtener información para toma de decisiones. El acceso a este sistema es limitado para ciertas personas de la agencia y no para todos los que en realidad lo necesitare, siendo uno de los grandes limitantes la falta de un servidor que permita el acceso a este sistema. El mantenimiento del Hardware se lo hace por empresas o asesores externos divididos en manejo de PCs, MAC y la red de la empresa.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La agencia cuenta con un sistema informático;
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Un sistema que no brinda a todos los departamentos apoyo para el desempeño de sus actividades • Es un sistema que no lo conoce el personal ni su funcionamiento;

Departamento Financiero

Esta área la dirige la Señora Ximena Figueroa que a más de dirigir las tareas propias de la contabilidad de la compañía, supervisa las actividades del personal del departamento contable

Es así que es de responsabilidad de este departamento, entregar los informes económicos en los períodos establecidos, sobre la situación de la empresa, para las respectivas reuniones de directorio.

Otras de las funciones del Departamento administrativo / financiero son:

- Elaboración de los reportes contables requeridos por la ley y el directorio;
- Facturación, elaboración de retenciones;
- Elaboración de anexos exigidos por el Servicio de Rentas Internas, IESS, Ministerio de Trabajo, etc.;
- El análisis de datos financieros de la empresa;
- Evaluación de la posición financiera de la empresa;
- Adquisición de financiamiento a corto plazo conjuntamente con Gerencia General;
- Mantener buenas relaciones con Instituciones Financieras;
- Elaboración de presupuestos mensuales;
- Negociación de cartera;
- Aprobación de pedidos a proveedores del exterior cuando existan;
- Aprobación de pagos a proveedores (Medios, proveedores externos, estado, etc.);
- Evaluar y seleccionar proveedores y clientes;

- Adquisición de activos fijos;
- Distribución de utilidades;
- Administración de los suministros de oficina;
- Control de las necesidades de efectivo de la compañía;

De este departamento se deriva, el área de tesorería, la misma que se encarga de los pagos a proveedores, transferencias bancarias, préstamos a empresas relacionadas y todas las actividades referidas al movimiento de dinero de la empresa. En esta subdivisión, se presentan demoras debido al proceso jerarquizado de autorización de pagos, lo que ocasiona en ciertas ocasiones discrepancias con los proveedores.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado para el área contable;
<ul style="list-style-type: none"> • Personal responsable y respetuoso;
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de información contable demorada;
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual de procedimientos;
<ul style="list-style-type: none"> • No ejercen funciones administrativas-financieras sino solamente contables;
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la información contable más no procesamiento de la misma para toma de decisiones gerenciales;
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de relación con el resto de departamentos, y falta de comunicación y compromiso con el directorio y la agencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos financieros.

4.1.5. Análisis FODA

El Análisis FODA (figura 3.15) es una herramienta de análisis estratégico, que permite evaluar elementos internos o externos de la empresa, se representa a través de una matriz FODA, en la que por un lado se analizan los factores positivos y los negativos; y por otro se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa, y los factores externos considerados no controlables.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase; las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en

el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas; las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. “El siguiente componente del pensamiento estratégica requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas generalmente se le denomina análisis SWOT. Su objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor alinee a, se adapte a o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.”¹⁹

“El análisis FODA ayuda a los gerentes a diseñar un modelo (o modelos) de negocio que le permitan a una empresa obtener una ventaja competitiva en su industria. La ventaja competitiva conduce a un aumento en la rentabilidad y esto maximiza las posibilidades de que la compañía sobreviva en un ambiente competitivo global de rápidos cambios, que es el que caracteriza a la mayoría de las industrias de hoy.”²⁰

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble. El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado)... De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que

¹⁹ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 18.

²⁰ *Ibíd.*, p. 19.

aproveche los recursos de la empresa y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten a ésta, así como a neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada”²¹

FIGURA 3.15. ANÁLISIS FODA
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

FORTALEZAS	
1.	Apenas el 10% de las agencias registradas en la Superintendencia de Compañías, son calificadas por los medios de comunicación;
2.	Treinta años de experiencia en el medio publicitario.
3.	Los medios más importantes reconocen a Serpin Publicidad como una agencia aceptada para generar negocios.
4.	Existe un extenso mercado publicitario con más de 13000 anunciantes;
5.	Hay un 25% de inversión que no tiene agencia de publicidad
6.	Estabilidad política, por actual reelección del mandato ejecutivo y mayoría en la Asamblea
7.	Estabilización de la inflación
OPORTUNIDADES	
1.	Departamento comercial responsable y comprometido con las necesidades de los clientes;
2.	Actitud entusiasta del departamento creativo alegre, que difiere de algunos departamentos (medios, contables)
3.	Alto nivel de conocimiento sobre medios y buen poder de negociación del departamento de Medios.
4.	Gestión contable efectiva
5.	Existe gente muy capaz en cada una de las áreas dentro de la compañía.
6.	La agencia cuenta con un sistema informático integrado;
7.	Personal responsable y respetuoso en el área financiera;
8.	Agencias nuevas con poca experiencia y sin poder de negociación con los principales medios.
DEBILIDADES	
1.	La empresa no cuenta con políticas, procedimientos, ni una unidad de Investigación y desarrollo.
2.	Los departamentos no cuentan con políticas y procedimientos claros
3.	Deficiencia en capacitación y manejo de RRHH en la empresa.
4.	Falta de comunicación entre los departamentos
5.	Intolerancia de criterios entre departamentos
6.	La empresa no cuenta con un plan de Gestión Comercial (mercadeo y comercial)
7.	Desorganización en el departamento de medios
8.	Sistema informático que no es integrado a todo los departamentos
9.	Información contable que no se utiliza para la toma de decisiones
10.	Deficiencia en el área administrativa (logística)
AMENAZAS	
1.	La capacidad de negociación de las grandes agencias o de las centrales de medios hacen que los clientes las prefieran
2.	El no contar con la representación internacional disminuye la posibilidad de obtener clientes internacionales con base en el Ecuador.
3.	Los medios están saltándose a la agencia para generar negocios.
4.	Los clientes prefieren los medios de alto impacto por lo que estos medios obtienen un poder de negociación muy alto por su alta demanda.
5.	El Gobierno Nacional es manejado por un grupo privilegiado de Agencias lideradas por el Sr. Vinicio Alvarado, Secretario de la Administración Pública.
6.	Más del 80% de los 20 principales anunciantes cuentan con su agencia de publicidad con la representación de la agencia con la que trabaja la matriz.
7.	Inestabilidad económica nacional e internacional.
8.	Restricciones crediticias de la banca al sector productivo por inestabilidad política y económica del país.
9.	Caída de la capacidad de consumo de las familias

²¹ Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, p. 119.

4.1.6. Análisis Industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FIGURA 3.16. MATRIZ EFE PARA SERPIN CIA. LTDA.

Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Matriz EFE para SERPIN CIA. LTDA.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN*	CLASIFICACIÓN**	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1 Departamento comercial responsable y comprometido con las necesidades de los clientes;	0,05	3	0,15
2 Actitud entusiasta del departamento creativo alegre, que difiere de algunos departamentos (medios, contables)	0,05	4	0,2
3 Alto nivel de conocimiento sobre medios y buen poder de negociación del departamento de Medios.	0,05	3	0,15
4 Gestión contable efectiva	0,05	4	0,2
5 Existe gente muy capaz en cada una de las áreas dentro de la compañía.	0,05	4	0,2
6 La agencia cuenta con un sistema informático integrado;	0,07	3	0,21
7 Agencias nuevas con poca experiencia y sin poder de negociación con los principales medios.	0,07	3	0,21
Amenazas			
8 La capacidad de negociación de las grandes agencias o de las centrales de medios hacen que los clientes las prefieran	0,08	1	0,08
9 El no contar con la representación internacional disminuye la posibilidad de obtener clientes internacionales con base en el Ecuador.	0,06	1	0,06
10 Los medios están saltándose a la agencia para generar negocios.	0,06	1	0,06
11 Los clientes prefieren los medios de alto impacto por lo que estos medios obtienen un poder de negociación muy alto por su alta demanda.	0,06	1	0,06
12 El Gobierno Nacional es manejado por un grupo privilegiado de Agencias lideradas por el Sr. Vinicio Alvarado, Secretario de la Administración Pública.	0,05	1	0,05
13 Mas del 80% de los 20 principales anunciantes cuentan con su agencia de publicidad con la representación de la agencia con la que trabaja la matriz.	0,06	2	0,12
14 Inestabilidad económica nacional e internacional.	0,07	1	0,07
15 Restricciones crediticias de la banca al sector productivo por inestabilidad política y económica del país.	0,08	2	0,16
16 Caída de la capacidad de consumo de las familias	0,09	2	0,18
Total	1,00		2,16

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja 1.0. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Una puntuación

total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Como se puede observar en la figura 3.16 luego de analizar los factores externos clave tanto en las oportunidades como las amenazas se puede observar que se obtuvo una calificación ponderada total de 2,16 lo que nos dice que en este momento la compañía no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno dispone, frente a este resultado, entonces, la empresa debe ponerse a trabajar para enfrentar el entorno externo.

4.1.7. Matriz de perfil competitiva (MPC): Factores Claves de Éxito.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal.

“Los factores clave para el éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado; es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Por su propia naturaleza, los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria; para decirlo de otra forma, los FCE son las reglas que

determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. Las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores clave de una empresa:

- ¿Con qué bases eligen los clientes entre las marcas en competencia de los vendedores?
- ¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita un vendedor para tener éxito sobre la competencia?
- ¿Qué se necesita para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible?”²²

Es así que se han determinado, en base a estos conceptos, cuales son los factores claves de éxito en la Industria Publicitaria Ecuatoriana:

1. Niveles de Negociación
2. Logro del eje creativo
3. Ampliación de las relaciones con proveedores
4. Relaciones públicas por parte de la directiva
5. Ampliación del portafolio de clientes
6. Posición financiera
7. Relación con el gobierno
8. Mejoramiento de los estándares de costos
9. Sistemas integrales de información

Para esta parte del análisis hemos tomado en cuenta a aquellas agencias que se encuentran en similares condiciones, o que para el mercado son agencias del mismo tamaño, por otro lado se ha considerado el nivel de facturación, es así que hemos hecho el análisis (Figura 3.17) de MCV publicidad, Publigrata, La Facultad, Veritas y Lautrec. Hay que destacar que la información de la mayoría de agencias ha sido recopilada de ex o actuales colaboradores de las agencias, así como también, de lo que se conoce en el medio publicitario.

²² Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, p. 108, 109.

FIGURA 3.17. MATRIZ EFE DE PERFIL COMPETITIVO SERPIN CIA. LTDA.
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Matriz EFE de Perfil Competitivo SERPIN CIA. LTDA.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDE- RACIÓN	SERPIN		MCV PUBLICIDAD		PUBLIGRATA	
		CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA
Niveles de Negociación	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Logro del eje creativo	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,30
Ampliación de las relaciones con proveedores	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Relaciones públicas por parte de la directiva	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08
Portafolio de clientes	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Posición financiera	0,14	2	0,28	2	0,28	1	0,14
Relaciones con el gobierno	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16
Mejoramiento de los estándares de costos	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Sistemas integrales de información	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Total	1,00		1,97		2,79		1,78

Matriz EFE de Perfil Competitivo SERPIN CIA. LTDA.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDE- RACIÓN	LA FACULTAD		VERITAS		LAUTREC	
		CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA
Niveles de Negociación	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Logro del eje creativo	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Ampliación de las relaciones con proveedores	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Relaciones públicas por parte de la directiva	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Portafolio de clientes	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Posición financiera	0,14	1	0,14	2	0,28	2	0,28
Relaciones con el gobierno	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Mejoramiento de los estándares de costos	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Sistemas integrales de información	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Total	1,00		2,68		2,95		2,43

Como podemos observar el perfil competitivo de Serpin con respecto a los factores claves de éxito es de 1,97 lo que nos dice que la agencia tiene grandes deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como sus debilidades, por otro lado Serpin no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado.

MCV Publicidad es una agencia que cuenta con excelentes relaciones con el gobierno y específicamente con Vinicio Alvarado, participan constantemente en los festivales publicitarios

logrando en algunos de los casos reconocimientos o menciones; por otro lado existen agencias como La Facultad que tienen un nivel de creatividad muy alto siendo en la actualidad la segunda agencia más reconocida del medio publicitario; la fortaleza de Lautrec radica en las relaciones públicas de su directiva y en el caso de Veritas su fortaleza radica en los sistemas informáticos que están a disposición de sus clientes, herramientas que son muy cotizadas por los clientes en vista de que estas permiten un análisis más profundo de el nivel de efectividad de la inversión publicitaria realizada.

4.1.8. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Como podemos

“Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa.”²³

²³ Fred, David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, EDITORIAL PERSON, México, 2008, p. 158.

FIGURA 3.18. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

Matriz EFI para SERPIN CIA. LTDA.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN*	CLASIFICACIÓN**	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
El 10% de las agencias registradas en la Superintendencia de Compañías, son calificadas por los			
1 medios de comunicación;	0,04	3	0,12
2 Treinta años de experiencia en el medio publicitario.	0,06	2	0,12
3 Los medios mas importantes reconocen a Serpin Publicidad como una agencia aceptada para generar negocios.	0,07	2	0,14
4 Existe un extenso mercado publicitario con más de 13000 anunciantes;	0,07	3	0,21
5 Hay un 25% de inversión que no tiene agencia de publicidad	0,05	2	0,10
6 Estabilidad política, por actual reelección del mandato ejecutivo y mayoría en la Asamblea	0,05	2	0,10
7 Estabilización de la inflación	0,05	3	0,15
Debilidades			
8 La empresa no cuenta con políticas, procedimientos, ni una unidad de Investigación y desarrollo.	0,07	2	0,14
9 Los departamentos no cuentan con políticas y procedimientos claros	0,08	1	0,08
10 Deficiencia en capacitación y manejo de RRHH en la empresa.	0,07	2	0,14
11 Falta de comunicación entre los departamentos	0,05	2	0,10
12 Intolerancia de criterios entre departamentos	0,05	1	0,05
13 La empresa no cuenta con un plan de Gestión Comercial (mercadeo y comercial)	0,06	2	0,12
14 Desorganización en el departamento de medios	0,07	1	0,07
15 Sistema informático que no es integrado a todo los departamentos	0,05	1	0,05
16 Información contable que no se utiliza para la toma de decisiones	0,06	2	0,12
17 Deficiencia en el área administrativa (logística)	0,05	2	0,10
Total	1,00		1,91

Al desarrollar la Matriz EFI (Figura 3.18) para Serpin Publicidad nos damos cuenta que la agencia tiene una posición interna débil lo que significa que es necesario que se empiece a intensificar las fortalezas y aprovechar las oportunidades buscando mejorar esta posición débil actual.

4.2. Elaboración del Plan Estratégico

Es importante que la empresa cuente con un norte en función del cual debe seguir sus actividades, así como el ser humano la organización requiere identificar cuál es la misión para la que fue creado, porque razón existe, identificar la razón de ser de esta organización, por otro lado es importante definir cómo nos vemos en un futuro, hacia donde estamos caminando y cuáles son los valores que guiarán este rumbo, sobre los cuales todo los integrantes de la empresa buscarán cumplir con esta filosofía organizacional. “Los administradores no evalúan de manera desapasionada el curso estratégico que se debe seguir. A menudo, sus elecciones están bajo la influencia de sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa, y de la imagen y la reputación que quieren que tenga la compañía. Tanto la observación casual como los estudios formales indican que las ambiciones, los valores, las filosofías de negocio, las actitudes hacia el riesgo y los valores éticos de los administradores tienen una influencia importante sobre la estrategia.”²⁴

“Las políticas, prácticas, tradiciones, creencias filosóficas y las formas de hacer las cosas de una empresa se combinan para crear una cultura distintiva. Por lo común, mientras más poderosas la cultura de una compañía, más probabilidades hay de que modele las acciones estratégicas que decide emplear la organización, y en ocasiones dominar incluso la elección de medidas estratégicas”.²⁵ Según el análisis realizado, Serpin Publicidad, no cuenta con una filosofía organizacional, en definitiva no cuenta con una misión, ni con una visión menos aún con valores corporativos, en este sentido el personal no cuenta con un referente que guie sus actividades.

4.2.1. Misión

Qué es lo que hace la compañía, a qué se dedica la organización, cuáles son las necesidades que busca satisfacer en el mercado a través de sus servicios y productos, a quién se va a atender, cómo se

²⁴ Thompson, A / Strickland, Administración estratégica textos y casos, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2003, p. 64.

²⁵Ibíd., p. 65.

lo va hacer, son algunos de los cuestionamientos que nos permitirán identificar la misión de la empresa y a través de esta lograr que la empresa se identifique en el mercado a la vez de lograr una forma singular de establecer nuestro negocio frente a organizaciones que tengan actividades similares, esta misión nos permitirá establecer un rumbo de nuestras actividades. “Uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo – una misión que la diferencie de otras compañías que estén situadas de manera similar –.”²⁶

“Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades de los cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando se satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía ocupada de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.”²⁷

Luego de un análisis de los conceptos se ha llegado a la siguiente Misión para la compañía:

Serpin Publicidad es un proveedor integral de servicios de publicidad y comunicación en el Ecuador. La compañía ofrece una amplia gama de servicios a sus clientes en el área de la comunicación en dos grandes ramas, tanto ATL y BTL, que busca ayudarles a mejorar la eficiencia y la calidad de la comunicación de sus marcas .Dichos servicios incluyen: el desarrollo estratégico de la comunicación de las marcas (estrategias ATL y BTL), el asesoramiento publicitario, negociación con medios masivos.

4.2.2. Visión

La visión establece el cómo nos vemos en un futuro a mediano plazo, es el establecer un horizonte de cómo quisiéramos estar en un futuro, es hacia este logro en el que todos y cada uno de

²⁶ Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, 35.

²⁷ Derek F, Abel, *Defining the business: The starting point og strategic planning*; Prentince Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1980, p. 169.

los miembros de la organización deben trabajar para lograrlo, la definición de esta visión estará en manos de los directivos de la organización y con el apoyo de sus colaboradores formar un camino para llegar a esta visión establecida. El establecimiento de la Visión incluye el análisis de temas tales como: qué tipo de empresa seremos, cuál será nuestra estructura, en dónde estaremos, a quién estaremos atendiendo, que cambios y evoluciones está y tendrá el mercado, el análisis de estas variables nos permitirán adecuarnos a una realidad y lograr una Visión lo más acertada y realista posible. “Como regla, las visiones estratégicas debe tener un horizonte de cinco años o más, a menos que la industria sea muy nueva o las condiciones del mercado sea tan volátiles e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable. Sin embargo, la elección de la ruta de la empresa es una tarea abrumadora que requiere respuestas razonadas para las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
2. ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?
3. ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?
4. ¿De qué nuevos mercados geográficos o productos debemos estar al tanto?
5. ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos años?
6. ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?”²⁸

“Las visiones estratégicas deben transmitir un sentido más grande del propósito, de tal manera que los trabajadores piensen que “están erigiendo una catedral”, y no sólo “colocar piedras”²⁹

Haciendo referencia al análisis de los conceptos se estableció la siguientes Visión para Serpin Publicidad:

A fines del 2012 ser una agencia de publicidad innovadora a través de mejoramientos tecnológicos continuos, vistos como una organización llena de alegría, siendo reconocidos en el medio como una

²⁸ Thompson, A / Strickland, *Administración estratégica textos y casos*, p. 40.

²⁹ *Ibíd.*, p. 41.

Agencia estratega que busca soluciones AD HOC para la comunicación de nuestros clientes. Ingresar en el Mercado de la costa estableciendo una sucursal en Guayaquil. Lograr una estructura plana con una política real de puertas abiertas, con una capacidad de adaptación al cambio que nos permita seguir evolucionar como una compañía de vanguardia en la industria de la comunicación publicitaria.

4.2.3. Principios

Nuestros principios apuntan todas nuestras decisiones, acciones y conductas. Son nuestra licencia para trabajar en calidad de: empleador, cliente y proveedor.

Los cuatro principios funcionales de Serpin Publicidad serán:

Seguridad:

No queremos dañar a las personas:

- La seguridad es un requisito previo de cada negocio que emprendemos.
- Nos preocupa nuestra salud y nuestra seguridad, al igual que la salud y la seguridad de los demás;
- La seguridad representa el 100% de nuestra conducta, el 100% del tiempo.

Integridad:

Nuestras acciones son honestas, justas y éticas

- Hay principios morales y éticos universales que trascienden las diferencias culturales. Esperamos que estos principios sean respetados de manera consistente;
- Tenemos derecho a esperar que todos sean honestos y equitativos en su relación recíproca y que respeten estos principios en el trato con los clientes, proveedores y otras partes interesadas;

Respeto:

Todos los seres humanos merecen ser tratados con respeto.

- Los empleados de Serpin se tratan entre si con cortesía y dignidad, independientemente de la antigüedad, edad, género, grupo étnico, religión, orientación sexual o cualquier otra diferencia;
- Respetamos la condición humana de los demás en nuestras palabras y acciones.

Sustentabilidad:

Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones:

- De acuerdo con nuestra visión, creemos que nuestros servicios y soluciones pueden hacer la diferencia en la comunicación en el Ecuador;
- No queremos dañar el medio ambiente. Aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones siendo responsables por nuestro medioambiente y ayudando a nuestros clientes a adoptar la misma postura;
- Creemos en la creación de relaciones a largo plazo con nuestros “stakeholders” y sabemos que nuestro éxito depende de transformar los problemas de negocios en resultados en donde todos ganen.
- Serpin Publicidad crece codo a codo con sus colaboradores, quienes se desarrollan y alcanzan su máximo potencial y mejoran su nivel de vida.

4.2.4. Valores Corporativos.

Así como las personas tienen valores que guían su conducta y que permiten desenvolverse normalmente en la sociedad, las empresas también necesitan definir estos valores, mismos que establecerán el comportamiento de los individuos que conforman esta, los valores corporativos serán aquellos que permiten a los miembros de la empresa su correcto y normal desempeño a la vez que establecen las normas para cumplir con la misión de la empresa. “Los valores de una empresa definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto

que ayuden a impulsar y moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión de las metas de la organización. Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.”³⁰

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

Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito;

Innovar para los Clientes: Buscamos de manera inexorable nuevas formas de agradar a los clientes externos.

Siempre Puntualidad: Vista como un factor de respeto a nosotros mismos, nuestros compañeros y nuestros clientes y proveedores;

“Empowerment” a las Personas: Damos a las personas el espacio que necesitan para hacer su aporte y crecer;

Prosperar mediante la Diversidad: La diversidad enriquece la colaboración y mejora las soluciones.

4.2.5. Objetivos Estratégicos

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

³⁰ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004, p. 15.

interno de cumplirlos. “Una vez que se ha declarado la misión o visión que se fundamenta en una definición orientada al cliente del negocio de la empresa, y que se han articulado algunos valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de misión: establecer las metas y objetivos más importantes. Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este contexto, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión y visión.”³¹

“Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

1. Son precisas y medibles;
2. Se refieren a temas cruciales;
3. Son retadoras pero realistas;
4. Especifican un periodo en el cual se deben alcanzar cuando es adecuado.”

Las metas bien construidas también suministran un medio para evaluar el desempeño de los gerentes.”³²

Realizada la filosofía corporativa de Serpin se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Establecer un cronograma de acciones tecnológicas hasta el año 2010 que nos permita por lo menos estar al nivel de la industria vanguardista publicitaria ecuatoriana.
2. Implementar un plan de capacitación continua a todo el personal de la agencia hasta el año 2012, para luego desarrollar un nuevo plan de capacitación para los siguientes años;
3. Definir hasta el año 2010 la importancia del desarrollo de la estrategia en todos y cada uno de los procesos de la compañía;
4. Enfocar, continuamente, todas las estrategias al mejoramiento de la comunicación propia y de nuestros clientes, incursionando en nuevas líneas de negocio hasta el 2011.

³¹ Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, p. 16.

³² Freeman, E, *Setting strategic goals and objectives*, Editorial Hamel, St. Paul, Minn, 1986. p. 34.

4.2.6. Estrategias

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo general en costos;
2. La diferenciación;
3. El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987). Sobre estas consideraciones entonces la matriz descrita en la figura 3.19 buscará alcanzar la estrategia genérica escogida para Serpin que es DIFERENCIACIÓN, la estrategia de Diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido como único.

Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas – amenazas); las estrategias DO (debilidades – oportunidades); las FA (fortalezas – amenazas); las DA (debilidades – amenazas).

“Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas; las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.”³³

Podemos observar la Matriz FODA diseñada para Serpin Publicidad, en esta Matriz se determinan las estrategias que la compañía debe establecer en adelante para cumplir con los objetivos establecidos, luego después se plantearán las políticas sobre las cuales deben ser aplicadas

³³ Fred, David, *Conceptos de administración estratégica*, p. 221

estas estrategias de tal forma que podamos cumplir con los objetivos estratégicos establecidos, la base de esta matriz está dada en base a la información del análisis FODA realizado anteriormente.

FIGURA 3.19. MATRIZ FODA
 Elaborado por: Renzo Aguirre Idrovo

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
		D – F	D – O
DEBILIDADES		Establecer políticas y procedimientos departamentales y empresariales (D1, D2, F2) Crear nuevos productos para ofrecer a los clientes (D3, D4, D5, F2)	Integrar el sistema informático a todas las áreas de la empresa (D8, O6)
		A – F	O – A
AMENAZAS		Cambio de imagen de la Agencia (renovación, imagen, experiencia) (A1, A2, A8, F2) Crear la línea de negocios Online (D6, F4, F5, F1)	Integrar nuevas herramientas de Análisis al Departamento de Medios (O3, A1, A5)

4.2.7. Políticas

La existencia misma de la política está sustentada en la necesidad de que la estrategia funcione, estas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Según Fred David (Conceptos de Administración estratégica, 2008) estas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta, estas clarifican lo que se puede o no puede hacer en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Finalmente las políticas permiten que tanto los gerentes como los empleados sepan que se espera de ellos lo que aumenta la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito.

ESTRATEGIA 1.

Establecer políticas y procedimientos departamentales y empresariales.

Políticas de apoyo:

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

ESTRATEGIA 2.

Crear nuevos productos, para ofrecer al mercado.

Políticas de apoyo:

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

ESTRATEGIA 3.

Crear la línea de negocios Online.

Políticas de apoyo:

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

ESTRATEGIA 4.

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

Políticas de apoyo:

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

ESTRATEGIA 5.

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

Políticas de apoyo:

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

ESTRATEGIA 6.

Integrar nuevas herramientas de Análisis al Departamento de Medios.

Políticas de apoyo:

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

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- Las condiciones actuales de mercado difieren ampliamente de las condiciones de apenas algunos años, no se diga de las condiciones de mercado de hace 30 años cuando fue creada la compañía, la dirección actual debe considerar que adaptarse a un nuevo paradigma es necesario y el nuevo paradigma es el aceptar que lo único cierto es el CAMBIO.
- Serpin Publicidad ha desarrollado, durante los 30 años desde su creación, una estructura y cultura organizacional adaptada a desarrollar sus actividades y resolver los problemas el día a día, jamás se ha trabajado en una planificación a corto ni mediano plazo menos aun al largo plazo.
- Una empresa sin una misión definida no sabrá para lo que está creada, sin una visión no sabrán a donde ir y a donde llegar, y finalmente la ausencia de valores corporativos hará que cada uno de los miembros de la empresa realice sus actividades según su criterio; la visión de las agencias de publicidad hoy por hoy va más allá del manejo tradicional de los medios así como del planteamiento visual de la comunicación, y en el caso específico de la agencia es necesario plantear esta filosofía.
- Es indispensable que la empresa tenga claro cuál es el entorno en el que se desenvuelve, tanto interna como externamente, será este análisis el que nos permita definir cuál es el escenario en el que la empresa tendrá que desenvolverse; el entorno actual para Serpin no es el ideal, sin embargo, la compañía debe disminuir o anular estas debilidades y amenazas para impulsar su desarrollo futuro.
- La compañía actualmente no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni aprovechar las oportunidades que el entorno externo dispone; el perfil competitivo de Serpin con respecto a los factores claves de éxito nos dice que la agencia tiene grandes

deficiencias en el manejo tanto de sus amenazas como sus debilidades, por otro lado Serpin no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para impulsarse en el mercado.

- Basado en el análisis situacional y el planteamiento de las 3 estrategias genéricas de Porter, Serpin buscará la de diferenciación, y todas las estrategias planteadas en la matriz FODA buscarán llegar a esta estrategia genérica, el planteamiento principal es la inducción a nuevas líneas de negocio y la creación de nuevos productos, estas estrategias están acompañadas de políticas que buscan la correcta implantación de las mismas y además del análisis de todos y cada uno de los involucrados en la puesta en práctica de este plan estratégico.

5.2. Recomendaciones.

- Dado que la agencia nunca ha tenido un plan estratégico, se recomienda establecer un cronograma para la implementación del presente plan, cronograma en el que se deben incluir tiempos, involucrados en la implementación, y demás.
- Impulsar a que la agencia adopte una cultura de educación y capacitación, empujar para que los directivos comprendan la importancia que tiene la capacitación en la productividad de los miembros de la empresa.
- Dada la evolución que ha mantenido el mercado publicitario en todo el planeta es importante que Serpin sea una de las agencias pioneras en el manejo de estos nuevos medios en el país, en especial desde el apareamiento del internet y la evolución tecnológica de la telefonía móvil, importante es, entonces, que todos los miembros se involucren en este cambio con mucha capacitación.