



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas

**“Modelo de negocios para la internacionalización de la empresa
Multipublicidad periodo 2018-2022”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial
Modalidad: Modelo de Negocios**

DIRECTORA:

Ing. Ximena Katherine Peralta Vallejo
C.I 0103095972

AUTORAS: María Gabriela Guerrero Gómez C.I. 0105582708

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez C.I. 0105359905

Cuenca – Ecuador
Octubre 2018



RESUMEN

El presente modelo de negocio tiene como finalidad internacionalizar a Multipublicidad Service mediante una estrategia de redes, para que de esta manera pueda abarcar mercados internacionales, dando como resultado nuevos clientes, incremento en sus ingresos y mayor productividad.

El trabajo de titulación inicia con un breve análisis del sector publicitario gráfico en el cantón Cuenca, seguido por un diagnóstico interno de Multipublicidad Service, el mismo que proporcionará información necesaria sobre la situación actual de la empresa, identificando los problemas a los que se enfrenta para posteriormente definir la cadena de valor, la misma que posibilitará la identificación de las actividades y procesos fuertes donde pueda establecerse una ventaja y a su vez cuáles son sus debilidades y buscar una solución.

Finalmente, se plantea un modelo de negocio basado en la creación de una red estratégica que permita establecer convenios estratégicos con empresas internacionales, para esto se empleó un diagnóstico del entorno de Multipublicidad Service, un análisis del marketing, la elaboración de un plan estratégico, creación de un plan operativo basado en el cuadro de mando integral, un estudio económico, financiero y posteriormente una medición del riesgo y el impacto que genera este modelo de negocio.

Palabras claves: MODELO DE NEGOCIO, INTERNACIONALIZACIÓN, CADENA DE VALOR, RED ESTRATÉGICA, PLAN ESTRATÉGICO.



Abstract

This business model aims to internationalize Multipublicidad Service using a network strategy, in order to include international markets to enable it to gain new customers for the Company, resulting in increased income and increased productivity.

This final research assignment begins with a brief analysis of the Graphic advertising industry in El canton Cuenca, followed by an internal diagnosis of Multipublicidad Service, it will provide necessary information about the current situation of the company, identifying the problems it faces to then define the value chain, which possibly will enable the identification of activities and strong processes where they can establish an advantage and in turn what their weaknesses are and find a solution.

Finally, a business model based on creating a strategic network to establish strategic agreements with international companies is for this a diagnosis of the environment of Multipublicidad Service, an analysis of Marketing was used, the elaboration of a strategic plan, the creation of an operational plan based on the balanced scorecard, an economic and financial study, and subsequently the risk and impact generated by this business model is measured.

Keywords: BUSINESS MODEL, INTERNATIONALIZATION, VALUE CHAIN, STRATEGICAL NETWORK, STRATEGICAL PLAN.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	9
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	12
AGRADECIMIENTO.....	14
AGRADECIMIENTO.....	15
DEDICATORIA.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO 1	19
ANTECEDENTES	19
1.1 Multipublicidad	20
1.1.1 Reseña histórica de la empresa Multipublicidad	20
1.1.2 Planeación estratégica de Multipublicidad	20
1.2 Generalidades	22
1.2.1 Justificación.....	22
1.2.2 Objetivos.....	23
1.3 El sector publicitario gráfico en el cantón Cuenca.....	24
1.4 Fundamentación teórica.....	25
1.4.1 Conceptos de Internacionalización.....	25
1.4.2 Evolución de la internacionalización	25
1.4.3 Factores que influyen en la Internacionalización.....	29
CAPÍTULO 2.....	32
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	32
2.1 Sistematización de encuestas	33
2.1.1 Ámbito de estudio	33
2.1.2 Objetivo del estudio	33
2.1.3 Selección de variables	33
2.1.4 Aplicación de la encuesta	33
2.2 Análisis de Resultados.....	33
2.2.1 Información de la Empresa	34



2.2.2 Diagnóstico Interno de la Empresa	37
2.2.3 Proceso de Internacionalización	43
2.3 Identificación de Oportunidades del Negocio	44
2.3.1 La oportunidad del negocio	44
2.3.2 Zonas de producción o comercialización	47
2.3.3 Canales de comercialización actuales.....	48
2.4 Delimitación de las oportunidades	48
2.4.1 Descripción de la oportunidad del producto	48
2.4.2 Identificación de los actores.....	49
2.4.3 Identificación de la oferta actual	49
2.4.4 Análisis de la Demanda	54
CAPÍTULO 3	56
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	56
3.1 Metodología	56
3.2 Fase Preliminar.....	56
3.2.1 Definición de Objetivos	56
3.2.2 Selección del Producto.....	57
3.2.4 Alcance de la Cadena.....	57
3.3 Fase Central	58
3.3.1 Actividades primarias	59
3.3.2 Actividades de apoyo.....	61
3.4 Fase Final	65
3.4.1 Análisis FODA.....	67
3.4.2 Construcción de Ventajas Competitivas y Puntos Críticos	68
3.4.3 Definición de Estrategias de Acción	68
3.4.4 Plan de Acción	69
CAPÍTULO 4	70
MODELO DE NEGOCIO	70
4.1 Idea del Negocio.....	71
4.1.1 Descripción de la idea de negocio	71
4.2 Esquema básico	72
4.2.1 Rumbo Estratégico: Misión y Visión.....	72
4.3 Análisis del entorno macro	73
4.3.1 Factores Políticos	73
4.3.2 Factores Económicos	74



4.3.3 Factores Sociales	76
4.3.4 Factores Tecnológicos	78
4.3.5 Factores Jurídicos.....	79
4.3.6 Factores Ambientales	79
4.3 Análisis del Entorno Micro.....	79
4.3.1 Estimación de la Oferta.....	79
4.3.2 Demanda Proyectada	81
4.4.3 Proveedores	85
4.4.4. Competencia	85
4.5 Análisis Marketing.....	89
4.5.1 Producto	89
4.5.2 Plaza	89
4.5.3 Promoción y Publicidad	89
4.5.4 Precio.....	90
4.6 Plan estratégico	92
4.6.1 Análisis FODA Cruzado.....	93
4.7 Plan de Operación	96
4.7.1 Objetivos y metas específicos	96
4.7.2 Plan operativo de acción.....	96
4.8 Análisis Económico y Financiero	98
4.8.1 Inversión Inicial.....	98
4.8.2 Flujo de Caja	99
4.8.3 Evaluación de Rentabilidad.....	100
4.8.4 Estados Proyectados	103
4.8.5 Indicadores Financieros	104
4.9 Análisis de Impactos del Modelo de Negocio.....	108
4.10 Análisis del Riesgo del Modelo de Negocio y Medidas de Mitigación. ...	112
5.1 Aporte Desde lo Académico Hacia el Desarrollo Productivo de la Ciudad y la Región.	117
5.2 Conclusiones	118
5.3 Recomendaciones	120
Bibliografía.....	123
ANEXOS	129



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	21
FIGURA 2. NÚMERO DE EMPRESAS CONSTITUIDAS POR AÑO EN EL CANTÓN CUENCA	24
FIGURA 3. MULTIPUBLICIDAD SERVICE	34
FIGURA 4. PLOTTER DE IMPRESIÓN	35
FIGURA 5. LETRAS EN RELIEVE.....	36
FIGURA 6. ILUMINACIÓN DE NEÓN.....	36
FIGURA 7. TRATADOS INTERNACIONALES	45
FIGURA 8. TENDENCIA DE LAS VENTAS HISTÓRICAS TRIMESTRALES DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	55
FIGURA 9. ALCANCE DE LA CADENA.....	57
FIGURA 10. CADENA DE VALOR DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE.....	59
FIGURA 11. MATRIZ FODA.....	67
FIGURA 12. MODELO DE NEGOCIO.....	71
FIGURA 13. EMPRESAS ACTIVAS CLASIFICACIÓN CIIU C181104	80
FIGURA 14. PROVINCIAS CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS EN LA CATEGORÍA CIIU 181104	80
FIGURA 15. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PURA	82
FIGURA 16. FODA CRUZADO	94
FIGURA 17. MAPA ESTRATÉGICO DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE .	112

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	38
TABLA 2. RUMBO ORGANIZACIONAL	39
TABLA 3. CULTURA EMPRESARIAL	41
TABLA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
TABLA 5. MAQUINARIA DE MULTIPUBLICIDAD SEVICE.....	50
TABLA 6. ANÁLISIS DE CAPACIDADES.....	53
TABLA 7. VENTAS HISTÓRICAS TRIMESTRALES DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	54
TABLA 8. PROVEEDORES DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE.....	62



TABLA 9. GRUPO 1:POSTERS, GIGANTOGRAFIAS, BANNERS Y VALLAS PUBLICITARIAS.....	63
TABLA 10. GRUPO 2: RÓTULOS Y LETREROS	63
TABLA 11. GRUPO 3: LETREROS LUMINOSOS	63
TABLA 12. GRUPO 4: LETRAS EN RELIEVE EN MDF	64
TABLA 13. GRUPO 5: SEÑALÉTICA.....	64
TABLA 14. GRUPO 6: MERCHANDISING, BRANDING, IMAGEN CORPORATIVA.	64
TABLA 15. GRUPO 7: VINILOS, ADHESIVOS, STICKERS, BRANDING DE VEHÍCULOS.....	65
TABLA 16. MARGEN DE GANANCIA.....	65
TABLA 17. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	66
TABLA 18. PLAN DE ACCIÓN	69
TABLA 19. VENTAS PROYECTADAS DE LA DEMANDA PURA.....	83
TABLA 20. FACTOR DE INCREMENTAL DE VENTAS CON LA RED	84
TABLA 21. VENTAS PROYECTADAS SIN LA RED Y CON LA RED	85
TABLA 22. EMPRESAS CLASIFICACIÓN CIIU 181104 EN EL ECUADOR.....	86
TABLA 23. LISTADO DE FRECUENCIAS DE RADIO Y TELEVISIÓN POR PROVINCIA.....	87
TABLA 24. LISTADO DE PERIÓDICOS Y REVISTAS PUBLICADOS DEL ECUADOR.....	88
TABLA 25. LISTADO DE PRECIOS DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE ...	90
TABLA 26. RESTRICCIONES	91
TABLA 27. PLAN DE INVERSIÓN	99
TABLA 28. FLUJO DE CAJA	100
TABLA 29. INFLACIÓN PROYECTADA	100
TABLA 30. TASA DE DESCUENTO.....	101
TABLA 31. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	103
TABLA 32. ESTADO DE RESULTADOS	104
TABLA 33. INDICADORES FINANCIEROS	106
TABLA 34. BALANCE SCORE CARD	109



TABLA 35. MATRIZ DE MONITOREO	111
TABLA 36. MEDIDOR DE RIESGO	113
TABLA 37. LISTADO DE EVENTOS	113
TABLA 38. VALORACIÓN DE RIESGO DE LOS EVENTOS.....	114
TABLA 39. MEDIDOR DE RIESGO DE LOS EVENTOS IDENTIFICADOS	115
TABLA 40. MEDIDAS DE MITIGACIÓN	116

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 VARIABLES A EVALUAR	129
ANEXO 2 MODELO DE LA ENCUESTA DE DIANÓSTICO INTERNO.....	133
ANEXO 3 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	140
ANEXO 4 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	141
ANEXO 5 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: RUMBO ORGANIZACIONAL	143
ANEXO 6 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: CULTURA EMPRESARIAL	147
ANEXO 7 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: ESTRUCTURA	149
ANEXO 8 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	151
ANEXO 9 PRODUCTOS DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	154
ANEXO 10 MATRIZ OFENSIVA.....	155
ANEXO 11 MATRIZ DEFENSIVA.....	155
ANEXO 12 ENCUESTA A EMPRESAS COLOMBIANAS Y PERUANAS	156
ANEXO 13 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EMPRESAS COLOMBIANAS Y PERUANAS	157
ANEXO 14 ENCUESTA A EMPRESAS DE PUBLICIDAD DE COLOMBIA Y PERÚ	160
ANEXO 15 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS DE PUBLICIDAD DE COLOMBIA Y PERÚ	161
ANEXO 16 PROYECCIÓN DE CLIENTES FUERA DE LA RED	163
ANEXO 17 PROYECCIÓN DE CLIENTES DENTRO DE LA RED	165
ANEXO 18 DETALLE CONTABILIZACIÓN DE GASTOS	166
ANEXO 19: PLAN OPERATIVO.....	167
ANEXO 20 PROTOCOLO APROBADO DEL MODELO DE NEGOCIOS	169



CLAÚSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

María Gabriela Guerrero Gómez calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la internacionalización de la empresa Multipublicidad periodo 2018-2022", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Octubre 2018

María Gabriela Guerrero Gómez

C.I: 0105542708



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la internacionalización de la empresa Multipublicidad periodo 2018-2022", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Octubre 2018

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez

C.I: 0105359905



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

María Gabriela Guerrero Gómez, autora del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la internacionalización de la empresa Multipublicidad periodo 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Octubre 2018



María Gabriela Guerrero Gómez

C.I: 0105542708



Cláusula de Propiedad Intelectual

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez, autora del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la internacionalización de la empresa Multipublicidad periodo 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Octubre 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Priscila', written over a horizontal line.

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez

C.I: 0105359905



AGRADECIMIENTO

Todas las personas deseamos algo en la vida y al encontrarnos con dificultades preferimos darnos por vencidas, es por eso que una de las frases que me ha inspirado es de Paulo Coelho “. Cuando alguien desea algo debe saber que corre riesgos y por eso la vida vale la pena”.

Una vez culminado este trabajo de titulación cumplo con uno de mis mayores sueños, pasan por mi cabeza muchas personas quienes han sido pilares fundamentales para plasmar esta ilusión.

Quisiera empezar agradeciendo a mis 3 angelitos que a pesar que hoy no están físicamente conmigo nunca dejaron de estar dentro de mí, siendo ellos quienes eran y serán mi fuerza e inspiración en cada momento.

A mi familia que han sido mi soporte en mi vida y que siempre me han dicho que nunca deje mis sueños al lado y luche por ellos a pesar de lo difícil que pueda ser, gracias a ellos ha sido posible no desanimarme y culminar con mis estudios.

A la Mgs. Ximena Peralta tutora de nuestro trabajo que ha sabido brindarnos el apoyo incondicional para la culminación del mismo.

Gabriela Guerrero



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre que siempre ha sido mi modelo a seguir, mi guía, mi fuerza y mi apoyo.

Agradezco a mi compañera, coautora y amiga, Gabriela con quien he forjado una verdadera amistad desde el primer día de clases de la universidad hasta la fecha, le agradezco el compromiso, paciencia y cariño en este camino.

Asimismo, agradezco a nuestra tutora la Mgs. Ximena Peralta por habernos guiado y apoyado desde el primer momento para la elaboración de este trabajo siempre con una actitud amable y cálida alentándonos siempre a la excelencia. De la misma forma agradezco a todos los docentes de la carrera de Administración de Empresas que han logrado calar en mi mente no solo con sus cátedras de formación profesional sino con el aporte a mi formación humana.

Le doy las gracias a todos los docentes, compañeros de clases y amigos que nos ayudaron a clarificar dudas en el desarrollo de este trabajo de titulación de la manera más oportuna y generosa.

Finalmente quiero agradecer a la empresa Multipublicidad Service y a la familia Cabrera por la apertura y disposición para la realización de este trabajo.

Priscila Lalangui



DEDICATORIA

Esta tesis le dedico a mis angelitos que nunca dejaron de confiar en mí y pasar de no estar aquí siempre fueron mi apoyo porque sus consejos quedaron impregnados para siempre en mi mente y en mi corazón.

A mi padre por enseñarme a perseverar siempre y no dejar mis sueños al lado, y aprender a que nunca es tarde para alcanzar lo que uno desea en la vida.

A mi tía por ser la persona incondicional que necesito en mi vida, porque a pesar de todo siempre está ahí motivándome y diciéndome que debo confiar en mí y no dejándome derrumbar nunca.

A mis hermanas y hermano que siempre han estado conmigo para aconsejarme y guiarme en todo momento siendo ellos mi inspiración.

A mi familia en general todos y cada uno de ellos son personas importantes en mi vida, con las que sé que por más difícil que sea el momento siempre estarán conmigo escuchándome y ayudándome.

A mi amiga Priscila Lalangui por su apoyo, pero sobre todo por la amistad sincera durante todos estos años.

Gabriela Guerrero



DEDICATORIA

A mi madre por haberse sacrificado y trabajando duro día a día por brindarme las mejores oportunidades, por ser ejemplo de valentía y coraje, siempre siendo honrada, justa y bondadosa.

A mi novio Pato quien siempre me ha alentado a mejorar personal y profesionalmente y me ha brindado su amor incondicional.

A mi abuelo Segundito que, aunque ya no está físicamente nunca dejaré de recordarlo y agradecerle el cariño que me tuvo y todo lo que me enseñó.

A todos los amigos, cada uno de ellos son valiosos para mí, son grandes personas que se merecen toda la felicidad y éxito en la vida.

Priscila Lalangui



INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el sector de la publicidad gráfica según datos recopilados del Sistema de Rentas Internas existe una gran cantidad de compañías de las cuales la mayoría son pequeñas y medianas empresas. Dado a que los productos ofertados son poco diferenciados, las oportunidades de crecimiento son limitadas dentro del mercado actual que además se encuentra acaparado por grandes empresas publicitarias. Multipublicidad Service a pesar de tener amplia experiencia y contar con una cartera de clientes de renombre, requiere generar una estrategia que le permita ganar competitividad y crecer económicamente.

Por lo antes expuesto, se propone un modelo de negocio que le permita a la empresa intervenir en mercados internacionales no explorados, este modelo está basado en un enfoque de gestión estratégica que le permitirá a Multipublicidad Service mejorar su situación.

En el capítulo uno se realiza una descripción de la empresa para conocer su situación presente y se plantean los objetivos para la investigación.

En el capítulo dos se realiza un diagnóstico interno de la empresa y se determinan las oportunidades que posee Multipublicidad Service y su demanda actual, con el conocimiento del funcionamiento de la organización se procede en el capítulo tres a realizar el análisis de la cadena de valor.

En el capítulo cuatro se propone el modelo de negocio, se realiza un estudio micro y macro del entorno, se plantea el mix de marketing y se desarrolla el Plan Estratégico, Plan de Operación y se realiza el Análisis Económico y Financiero en donde se establecerá la viabilidad del modelo; finalmente, se determina el impacto que tendrá el modelo y los riesgos que se podrían presentar por la implementación del mismo; sin embargo, se dan a conocer las medidas de mitigación para dichos riesgos. Una vez desarrollado todo el



trabajo, se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

Uno de los precursores de lo que hoy conocemos como publicidad gráfica fue Jules Chéret (1836-1932) quien por medio de sus conocimientos en litografía¹ logró emprender el primer negocio de carteles publicitarios, lo que lo volvió conocido a nivel mundial y marcó un antes y un después para el mundo de la publicidad.

El sector de la publicidad gráfica se encuentra contemplado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Revisión 4), en donde se catalogan las diferentes actividades económicas en categorías y subcategorías. La publicidad gráfica forma parte de la categoría C (Impresión y Reproducción de Grabaciones) y de la subcategoría C1811.04 (Actividades de impresión de pósters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida.)

En el Ecuador según datos del Sistema de Rentas Internas se registraron desde 1963 hasta enero de 2018 5.884 empresas de publicidad en la

¹ La litografía es una técnica de impresión en la cual se graba una imagen sobre piedra caliza y luego se procede a reproducirla en otra superficie.



categoría C181104 del CIU de estas 3.608 están activas y se encuentran abiertas 2.892.

La expansión de este sector ha creado alta competencia y dada la naturaleza del negocio los costos, la tecnología y la innovación se vuelven ejes fundamentales de la creación de ventajas competitivas que permitan sobresalir sobre sus rivales. Es por esto que la internacionalización resulta una estrategia factible que proporciona una alternativa ante mercados saturados.

1.1 Multipublicidad

1.1.1 Reseña histórica de la empresa Multipublicidad

Multipublicidad Service es una empresa cuencana pionera en el campo de la publicidad, con más de 25 años en el mercado. Fue fundada en el año de 1992, con el objetivo principal de su gerente y fundador Patricio Cabrera, de crear una empresa en conjunto con sus hijos, siendo así una empresa familiar, por motivo de enfermedad y grandes deudas que mantenía la empresa en el año 2005 fue vendida a uno de sus hijos siendo este el único dueño en la actualidad.

Multipublicidad Service es una empresa altamente comprometida con la calidad del servicio a sus clientes, preocupados en el cumplimiento de los trabajos con plazo determinado, celosamente comprometidos con el medio ambiente y la salud ocupacional; con personal calificado, entrenado y formado en valores como: integridad, servicio, compromiso y lealtad

1.1.2 Planeación estratégica de Multipublicidad

1.1.2.1 Misión

La misión de Multipublicidad es la de desarrollar de la manera más efectiva, el mercado de la comunicación visual, rigiéndose desde sus inicios en una filosofía de calidad y creatividad que se fusionan con la más moderna tecnología y siendo fieles a su espíritu de vanguardia sigue explorando nuevos mercados.

1.1.2.2 Visión

Multipublicidad se plantea alcanzar un crecimiento junto con sus clientes siendo estos sus aliados estratégicos en el ámbito de la comunicación visual del país, se lo conseguirá utilizando procesos innovadores que les permitan llegar a los máximos rendimientos con alta calidad y en menor tiempo posible.

1.1.2.3 Valores

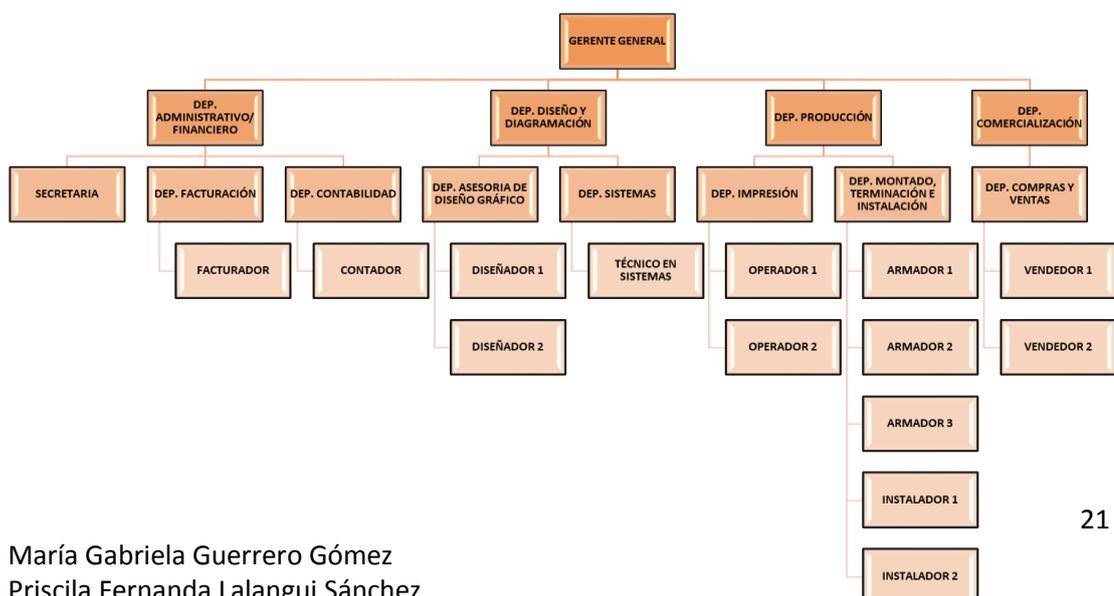
- Integridad
- Servicio
- Compromiso
- Lealtad

1.1.2.4 Organigrama de Multipublicidad

Multipublicidad es una empresa que se encuentra conformado por 16 trabajadores incluido el gerente general de la misma, consta de 4 departamentos que se encuentran relacionados, esta distribución permite la asignación de actividades a cada miembro de la entidad, generando eficiencia y eficacia en las distintas áreas.

A continuación, se presenta la conformación de la estructura organizacional de la empresa.

Figura 1.





Organigrama de Multipublicidad Service

Fuente: Multipublicidad (2018)

Elaboración: Los Las Autoras

1.2 Generalidades

1.2.1 Justificación

La expansión que ha tenido el sector publicitario dentro del país es producida por la alta demanda de entes nacionales y extranjeros, que han visto en los diferentes medios de comunicación una forma de inversión que les ayuda a promocionar sus empresas y por los distintos medios de comunicación llegar al consumidor. Es por esto que nuevos competidores se interesan por ganar participación en el mercado publicitario gráfico, aumentado cada vez más la competencia dentro del sector. Las empresas, por lo tanto, deben buscar la forma de distinguirse de sus rivales y ser más competitivas.

La empresa, para ser competitiva, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender sus opciones a un ámbito internacional. Una de las estrategias más relevantes, pero hasta un cierto punto desconocida es la Internacionalización de la empresa, que resulta una estrategia factible ante el entorno globalizado de las empresas de hoy en día. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original es una forma de crecimiento y desarrollo empresarial. Está es una alternativa acertada que para las empresas no solamente de gran tamaño sino también entidades medianas que encuentran en la internacionalización la posibilidad acrecentar su mercado actual, beneficiándose de todas las opciones que ofrecen los mercados extranjeros.

Para lograr la Internacionalización es necesario contar con un modelo de negocio adecuado que facilite este proceso y que permita plasmar las estrategias más adecuadas para la empresa Multipublicidad para que al



momento que su adopción facilite la incursión de la entidad en mercados internacionales, de esta forma se pretende a largo plazo que la empresa gane competitividad y pueda ampliar su segmento de mercado actual.

El éxito para la aplicación de este modelo consiste en definir claramente los objetivos de la empresa y la ruta que se seguirá para alcanzar los mismos, el modelo debe ser completo, consistente y eficiente. Lo principal para tener un buen resultado es lograr la colaboración de toda la organización, y estudiar a profundidad los mercados internacionales, de esta manera se aprovechará al máximo todas las ventajas que tiene incursionar en ellos.

Se pretende que el Modelo de Negocios propuesto esté adaptado a las necesidades y requerimientos de la empresa Multipublicidad y a su vez sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la comprensión de este proceso, además que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado.

1.2.2 Objetivos

1.2.2.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de negocio para la Internacionalización de la empresa Multipublicidad para el periodo 2018-2022.

1.2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el sector publicitario gráfico del cantón Cuenca
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Multipublicidad
- Definir la cadena de valor para el sector publicitario gráfico del Cantón Cuenca
- Identificar oportunidades del negocio
- Elaborar el modelo de negocios
- Evaluar el impacto y viabilidad del modelo de negocios
- Analizar los riesgos del modelo

1.3 El sector publicitario gráfico en el cantón Cuenca

La publicidad gráfica es aquella que comunica un mensaje mediante la utilización de: carteles, letreros, vallas, lonas, envases, panfletos, y toda superficie donde sea posible su impresión, conjuntamente emplea diferentes representaciones visuales para impactar al receptor, entre estos tenemos: los colores, fuentes de texto, fotografías, símbolos, objetos, relieves, texturas, luminosidad, etc.

En Cuenca este sector cuenta con 52 empresas registradas en Servicio de Rentas Internas. La primera empresa fue inscrita en el año 1978, actualmente ya no se encuentra en funcionamiento.

A continuación, se detalla el número de empresas por año que se han constituido en el cantón Cuenca, partiendo desde el año de la primera inscripción hasta el 2017.

Figura 2.



Número de empresas constituidas por año en el cantón Cuenca

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

Elaborado por: Las Autoras



1.4 Fundamentación teórica

1.4.1 Conceptos de Internacionalización

Jan Johanson uno de los primeros en conceptualizar la Internacionalización la definió como: “una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa”. (Johanson & Wiedersheim, The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, 1975).

La internacionalización es un proceso a largo plazo mediante el cual una empresa decide desarrollar una fracción de sus actividades para de esta manera participar en otros países. Por tanto, busca la creación de condiciones para poder establecer relaciones económicas con mercados internacionales, es decir, no simplemente de una manera ocasional sino más bien asentarse por completo en la economía de otro país.

Este procedimiento fortifica la integración de los estados a la economía global mediante una mejora en la productividad de las empresas.

“La internacionalización de una empresa trata de un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, no es normalmente algo estático” (Fanjul, 2017), va obteniendo cambios durante la evolución del mismo, dado a que se ve relacionado con las condiciones que enfrentan tanto las empresas como los países en ese momento.

1.4.2 Evolución de la internacionalización

La globalización se ha convertido en un término muy importante en la actualidad, el avance de las comunicaciones y de la tecnología en general han permitido que la humanidad se interrelacione dejando de lado las barreras geográficas que en un pasado dificultaban el acceso a mercados, culturas y sociedades.

Las Naciones Unidas describen la globalización como: “Un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del



intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura”. (Naciones Unidas, s.f.)

Este proceso ha permitido integrar economías locales a un mercado global, abriendo paso así al comercio internacional que se refiere al “intercambio de bienes y servicios entre agentes económicos de diferentes países” (Chacholiades, 1982)

Esta nueva economía internacional crea una interdependencia entre los países participantes y establece un mercado más competitivo, eficiente y exigente. La internacionalización es una estrategia que se nutre de la globalización debido a que esta aporta ciertos factores que facilitan la incursión de las empresas a mercados internacionales, Según (Villareal Larrinaga, 2008) estos factores son: “a liberalización del comercio, la integración económica de los países en bloques comerciales y/o económicos, la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones, el desarrollo del mercado financiero internacional, la superior seguridad jurídica, la homogeneización de los gustos de los consumidores, la unificación de estándares técnicos, y los apoyos a la internacionalización de la empresa a través de las acciones promovidas por las instituciones públicas y semipúblicas.

Pero el origen de la internacionalización no es tan reciente, existen diferentes enfoques teóricos que tratan de explicar este proceso como son:

Enfoque Económico

El concepto de internacionalización se empieza a formar desde la teoría clásica la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo internacionalmente; lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez). Smith, Ricardo y Mill exponen las condiciones que deberían cumplirse para el intercambio de



productos entre naciones basadas en la especialización, la distribución del trabajo, los costos relativos y los términos del intercambio.

Más tarde, Hymer, Vernon y Dunning desarrollarían modelos que manifiestan las razones por las cuales una empresa puede tener expansión internacional y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de las operaciones de producción. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez). Estas teorías se orientan a la empresa multinacional, en general consideran que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales. Entre estos modelos tenemos: Teoría de la Organización Industrial, Teoría de la Internacionalización, Paradigma Ecléctico de Dunning y Enfoque macroeconómico. Este enfoque analiza la internacionalización para empresas grandes y multinacionales.

Enfoque de Proceso

En este enfoque se describe cómo y por qué empresas estrictamente nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales. Indicando además, cuándo están preparadas para dar los distintos pasos que la llevarán a un grado más alto de internacionalización. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez)

A su vez se caracteriza por acumular conocimientos experimentales de los mercados internacionales. Entre los modelos que fueron desarrollados en este enfoque tenemos: Modelo Uppsala, Modelo de Innovación y Enfoque de Ciclo de Vida de Vernon. Este enfoque analiza la internacionalización para las PYMES.

Teorías para la Internacionalización de las PYMES

Existen varias teorías aplicables para las PYMES que se abordarán a continuación:

La teoría de redes: concentra las teorías que explican la internacionalización de una forma lógica que utiliza redes organizativas y sociales de las empresas.



Según esta teoría la entrada en mercados exteriores es entendida como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando esto que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales. (Johanson & Mattsson, Internationalization in industrial systems. A network approach, 1988)

La teoría de los Born Global: Se entienden por born global a empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. (Knight & Cavusgil, 1992)

Esta teoría se centra en los sectores de la alta tecnología y las actividades artesanales.

Los negocios born global se benefician de la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, lo que facilita el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez)

La teoría de fases, procesos y ciclos: Chen y Huang proponen cuatro maneras como una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización: 1. Alianzas de servicios después de la venta 2. Alianzas para la distribución de sus productos 3. Alianzas para desarrollar productos 4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales. (Chen & Huang, 2004)

Por lo general se considera que las empresas lograrían la internacionalización en la segunda fase.

Enfoque estratégico: la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (Araya, 2009). Entre las estrategias que se consideran para la



internacionalización tenemos: importación y exportación, alianzas estratégicas, inversión directa, licencias, franquicias, contratos de administración y/o producción. (Lugo, 2007)

1.4.3 Factores que influyen en la Internacionalización

La internacionalización de una empresa puede ser el resultado de su mercado local o del dominio de otros países, aunque el mayor motivo para la realización de este proceso es la globalización de la economía y el avance tecnológico que se está generando hoy en día. Esto motiva a una empresa a internacionalizar sus actividades para de esta manera lograr un mejor desarrollo en su producción y no estancarse al realizar dichas acciones únicamente dentro de sus propias fronteras, sino más bien buscar la ampliación de su segmento de mercado e incremento de actividades, llevándolo fuera de su país de origen.

Desde el punto de vista comercial y empresarial, las causas más significativas que producen que una empresa opte por ingresar a mercados exteriores son las siguientes: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 23-25)

Saturación del mercado interno del país de origen.

Puede ser producido por dos razones; la primera por el crecimiento acelerado que tiene la competencia en el mercado y la segunda por una baja tasa de crecimiento de la población, provocando esto que la demanda no crezca de la manera deseada, generando así que las empresas de las distintas industrias busquen nuevos mercados para sus productos.

Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.

Competidores internacionales provocan la salida de empresas al exterior dado a la mejor tecnología con la que cuentan y precios ofertados menores a los que se encuentran en el mercado local.

Búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.

En el caso de exportación lo que buscamos son países que den rentabilidades al no tener mayor competencia con respecto a nuestro producto o que tengan



una tasa de crecimiento poblacional alta, dando oportunidades de comercializar a todas las empresas debido a que el mercado no se encuentra saturado.

Búsqueda de nuevas alternativas para el producto, como modificaciones en la tecnología, modificaciones en el producto o cambio en la materia prima que permita aminorar costos y obtener mejorías en la producción. Generando de esta manera que el producto se mantenga en la etapa de crecimiento.

Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.

Mercados como el sudeste asiático se está convirtiendo en fuerte competencia para las industrias internacionales tanto en la oferta como en la demanda de productos y servicios, esto es derivado por los altos niveles de producción que mantienen y por los bajos gastos financieros que generan. Además, con la globalización y el avance tecnológico que se tiene en la actualidad el acceso a estos mercados es cada vez más posible, eliminando así las barreras de entradas para cualquier persona natural o sociedades.

Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Puede verse afectado por el déficit comercial de un país que exige a su gobierno incentivar las exportaciones, mediante la eliminación o reducción de aranceles o impuestos, la creación de convenios con otros países para la adquisición de nuestros productos, permitiendo de esta manera aumentar la productividad y obtener divisas y de esta manera tener un equilibrio en la balanza comercial.

Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.

Esto depende de las circunstancias económicas, políticas, financieras, etc a los que estén expuestos el país de origen. Esto promueve a que la empresa opte por operar en otros países o simplemente realizar inversiones en países más consolidados, permitiendo de esta manera diversificar el riesgo de su capital.



Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.

Al ser un país tercermundista es difícil competir con los avances tecnológicos con los que cuentan mercados internacionales es por eso que nuestras empresas buscan acaparar estos mercados para proveer su tecnología y obtener mejor materia prima que la que se podría encontrar dentro de sus fronteras.

En cuanto a mano de obra, también es una manera de reducción de costos, pero esta opción es a corto plazo dado a que la importancia que tiene sobre los costos totales de producción cada vez son menores y reemplazados con maquinaria.

Vocación internacional de sus directivos.

Viene dado por la visión que tienen los directivos empresariales sobre hasta dónde quieren que su empresa crezca y cuáles son los mercados que desean explorar.

Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Existen varios países con un alto déficit comercial, es por eso que exigen a sus gobiernos a incentivar las exportaciones con el objeto de obtener divisas para comprar o que necesita el país y que no está en su interior. Es el caso de Bélgica o de Japón cuya tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país. (Benítez, 2007)

“La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica”. (Canals, 1996), es por eso que Al determinar las causas que podrían producir que una empresa opte por la internacionalización, la misma ofrece distintas alternativas según las necesidades, posibilidades y aspiraciones que quiera tener los directivos.

Al tratar de una mejora en su proceso productivo la internacionalización ofrece alternativas como la importación; en el cual las empresas optan por “buscar nuevos proveedores que les proporcionen su materia prima a menores costos y con mejor calidad.” (Giacomozzi, 2005)



Otra propuesta que se obtiene al realizar este proceso de internacionalización a la empresa es la exportación; es decir, que nuestro producto o servicio estén disponibles en mercados fuera del local, logrando establecer relaciones contractuales con el exterior hasta lograr una inversión directa fuera de su propio país, generando esto un incremento notable en la producción del mismo y a su vez mejores rendimientos para la compañía.

Esta modalidad es la más común debido a que “no requiere una alta inversión en comparación con los otros métodos de salida al exterior.” (Giacomozzi, 2005)

Desde el punto de vista de ampliación del segmento de mercado o incremento de actividades, se utilizan diversas fórmulas para la ejecución de este proceso, “la participación directa de las empresas en otros países es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas.” (ProMéxico, 2017), esta es una de las estrategias más utilizadas al realizar internacionalización, para el cual la empresa deberá considerar una toma de decisiones partiendo de una evaluación de cada uno de los aspectos o factores que están vinculados con los países a analizar para de esta manera establecer alianzas estratégicas, con el objetivo de lograr un crecimiento significativo de la empresa que se convierta en un crecimiento de su valor económico en el futuro.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis interno de la empresa Multipublicidad Service, con el fin de recaudar información



relacionada con los recursos y las capacidades con los que cuenta la organización con el enfoque de internacionalización.

2.1 Sistematización de encuestas

2.1.1 Ámbito de estudio

Para el diagnóstico interno, el ámbito de estudio será la empresa Multipublicidad Service dedicada a la creación y colocación de publicidad gráfica.

2.1.2 Objetivo del estudio

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Multipublicidad Service.
- Definir la cadena de valor la empresa Multipublicidad Service
- Identificar ventajas competitivas para la empresa Multipublicidad Service

2.1.3 Selección de variables

En el presente estudio se identificaron 11 variables divididas en 3 grupos y 4 sub grupos. En el Anexo 1 se detallan cada una de las variables.

2.1.4 Aplicación de la encuesta

La encuesta se divide en tres partes, en la primera recopila información general de la empresa, la segunda comprende aspectos del funcionamiento interno de la misma y la tercera reúne datos sobre el proceso de internacionalización. La encuesta fue aplicada al Ing. Paúl Cabrera Gerente Encargado de la empresa Multipublicidad Service. En el Anexo 2 se encuentra el modelo de la encuesta aplicada.

2.2 Análisis de Resultados

Los resultados de la encuesta por bloque se especifican a continuación.

2.2.1 Información de la Empresa

El objetivo de este bloque de preguntas es recopilar información básica sobre la empresa Multipublicidad Service, la encuesta respondida se encuentra en el Anexo 3.

Tipo de Empresa

La empresa fue definida por el encuestado como una pequeña empresa, según la clasificación por tamaño de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Figura 3.



Multipublicidad Service

Fuente: Las Autoras

Actividad Económica

Su actividad económica se basa en el diseño gráfico, publicidad exterior, identidad corporativa, branding y artículos personalizados.

Figura 4.

Plotter de Impresión

Fuente: Las Autoras

Cartera de Productos

La empresa ofrece en su cartera de productos: posters, gigantografías, señalética, vallas publicitarias, rótulos, letras en relieve, letreros luminosos, imagen corporativa, merchandising, branding, branding de vehículos, adhesivos, vinilos, sellos, logotipos, artículos personalizados.

Figura 5.



Letras en relieve

Fuente: Las Autoras

Productos más vendidos

Los productos que más vende la empresa son gigantografías, señalética, letras en relieve y letreros luminosos.

Figura 6.



Iluminación de Neón



Fuente: Multipublicidad Service (2016)

Publicidad

La forma en que se publicita es mediante anuncios en radio, publicidad online y a través de Facebook, red social en la cual cuentan con una página a nombre de la empresa donde publican todos sus productos ya finalizados.

2.2.2 Diagnóstico Interno de la Empresa

Este grupo de preguntas abarca información sobre la situación actual de la empresa analizando factores internos divididos en cuatro grupos que son Identidad Organizacional, Rumbo Organizacional, Cultura Empresarial y Estructura Organizacional. Las preguntas de este bloque y el método de cuantificación de las mismas se las toma como referente de un modelo previo realizado por el Lic. Hugo Ricardo Ocaña, catedrático de la Universidad Nacional de Cuyo-Argentina (Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012).

2.2.2.1 Identidad Organizacional

El concepto de identidad organizacional muchas veces se confunde con el de cultura organizacional ya que manejan variables similares, pero la identidad contiene la dualidad de lo interno y externo, mientras la cultura solamente toma en cuenta el ambiente interno de la empresa. La identidad organizacional puede definir como: “La identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo.” (Van Riel & Balmer, 1997)

Según el modelo de medición de identidad organizacional de (Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012) se puede establecer cuatro tipos de identidad: Identidad Difusa, Identidad Compleja, Identidad Simple e Identidad Concentrada.

Aplicando el modelo del autor antes mencionado, Multipublicidad Service obtuvo un promedio de 0,7375 que se refiere a “Identidad Simple”.

Tabla 1. Identidad Organizacional

Identidad Difusa (0-0,29 pts.)	Identidad Compleja (0,30-0,49 pts.)	Identidad Simple (5-0,79 pts.)	Identidad Concentrada (0,80-1 pts.)
Las creencias y los valores están indefinidos, validándose en ocasiones únicamente por la imposición de la dirección. No hay una comprensión clara de los objetivos y de las acciones correctas y las que no lo son.	Gran cantidad de creencias y valores dentro de la empresa lo que genera conflictos ya que no se tiene una ideología compartida y se pierde el enfoque.	Los valores y creencias son sólidos, homogéneos y coherentes. Las políticas son claras y precisas aunque no siempre explícitas.	Existe valores y creencias positivas arraigadas en los miembros de la organización, por lo tanto la dirección busca nuevas formas identitarias que superen a las que poseen. Crea una organización única, no comparable con otra

Fuente: Ocaña (2012)

Elaborado por: Las Autoras.

El resultado está marcado por las respuestas afirmativas sobre la simplicidad con la que se maneja la organización, el clima laboral positivo que se trata de alentar en la organización y la buena imagen que se presenta hacia el entorno, sin embargo existen aspectos en la identidad de la empresa que se debe trabajar, estos son: establecer prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, definir indicadores de medición de productividad para las distintas áreas, crear una misión y visión más acorde con la empresa, preparar escenarios para posibles riesgos, y prepara un plan de preparación continua para sus colaboradores. De esta manera se podría mejorar la identidad organizacional actual. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 3.

2.2.2.2 Rumbo Organizacional

El rumbo organizacional hace referencia a mapa de ruta que va a ayudar a la empresa a conseguir sus metas y objetivos a lo largo del tiempo, se ve caracterizado por la misión y la visión.

Ocaña traza una matriz con cuatro cuadrantes en donde se encuentran diferentes tipos de misión entre las que está: Misión Rígida, Misión Abierta, Misión Cerrada y Misión Inestable, estas responden al grado de orientación que tenga la empresa tanto al cliente o al producto.

Según las respuestas obtenidas en el cuestionario tenemos un puntaje de 0,7601 en la misión, ubicándonos en el cuadrante de “Misión Abierta”. Lo que significa que Multipublicidad Service tiene definidos claramente quienes son sus clientes y cuáles son sus necesidades y requerimientos, así mismo conoce su producto y sabe gestionarlo para que satisfaga las necesidades de sus clientes. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 4.

Tabla 2. Rumbo Organizacional

		1
	Misión Rígida: Tiene alta orientación al producto, no cumple con los requerimientos de los clientes, básicamente se habla de un monopolio que no admite el poder de negociación de los clientes.	Misión Abierta: Es la ideal, ya que escucha a los clientes y crea productos en función a ellos.
Orientación al Producto	0,5	
	Misión Cerrada: Tiene baja orientación al cliente y al producto que se traduce en objetivos poco definidos y un propósito empresarial prácticamente inexistente.	Misión Inestable: Tiene alta orientación al cliente y una baja orientación al producto, se sabe lo que el cliente necesita pero no se lo está satisfaciendo adecuadamente, por lo tanto la organización pierde competitividad en el mercado.
	0	1
		Orientación al Cliente

Fuente: Ocaña (2012)

Elaborado por: Las Autoras



2.2.2.4 Cultura Empresarial

La cultura empresarial juega un papel fundamental en las empresas, ya que definirá la forma de actuar de los miembros de la organización dentro de la misma y afectará la ejecución de las actividades que se realizan.

La cultura empresarial es definida como: “Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2007).

La dirección debe tratar de promover una cultura empresarial fuerte y positiva que se vea traducida en el compromiso de los colaboradores en el logro de los objetivos trazados por la organización.

Ocaña ocupa nuevamente una matriz de cuatro cuadrantes, en los cuales define los tipos de cultura según la orientación a la eficiencia y la diferencia.

Según los datos proporcionados por la encuesta, Multipublicidad Service se encuentra en el cuadrante de la Cultura Anticipada con un promedio de 0,4285. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 5.



Tabla 3. Cultura Empresarial

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	<p>Cultura Anticipadora: se orienta altamente a la diferencia, en esta se crean los equipos de trabajo, existe cooperación y crecimiento grupal, hay una resolución creativa de problemas, etc. sin embargo no existe un enfoque a la eficiencia suficientemente alto pero hay una anticipación al cambio.</p>	<p>Cultura Iniciadora: se combina la orientación a la eficiencia y a la diferencia, entre los rasgos de este tipo de cultura están: creatividad e innovación, emprendimiento, tomadores de riesgos, en cuanto al cambio, esta cultura genera o provoca cambio.</p>		
	Baja	<p>Cultura Rezagada: no se orienta ni a la eficiencia ni a la diferencia, se caracteriza por autoritarismo, eficientismo y personalismo, lo que denota que los miembros no tienen una motivación propia sino únicamente se enfocan en cumplir con su trabajo bien o mal y existe mucha resistencia al cambio.</p>	<p>Cultura Seguidora: productividad fragmentada, coordinación y optimización y crecimiento individual, en esta existe una alta orientación a la eficiencia pero carece de una cultura propia que de identidad a la empresa, existe acompañamiento al cambio.</p>		
		0 Aceptable	0,5	Alta	1
		Identidad Orientada a la Eficiencia			

Fuente: Ocaña (2012)

Elaborado por: Las Autoras

Entre las observaciones más relevantes están las referentes al personal, se puede determinar por las respuestas que el área de talento humano de la empresa se encuentra desatendido ya que hay carencia de comprensión de los objetivos de la empresa por sus miembros, no se cuenta con un sistema de integración para personal recién ingresado, ni de un programa de recompensas a la productividad, lo que provocaría la falta de orientación a la eficiencia y de motivación de los miembros de la organización. Sin embargo, es importante notar que la empresa al estar en el cuadrante de la cultura anticipadora tiene la ventaja de poder anticiparse al cambio, lo cual debe aprovechar. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 6.

2.2.2.5 Estructura Organizacional

En la estructura se va a definir el funcionamiento de la empresa, además de como gestiona los requerimientos competitivos, para posteriormente general una estrategia según los resultados. Ocaña divide los tipos de estructura en una matriz de cuatro cuadrantes y vuelve a tomar la orientación a la eficiencia y la orientación a la diferencia para su medición. Los tipos de estructura son: Estructura Flexible, Estructura Innovadora, Estructura Burocrática y Estructura Conservadora.

Tabla 4. Estructura Organizacional

		Identidad Orientada a la Eficiencia	
		1	
Alta		<p>Estructura Flexible: se destaca la alta orientación a la diferencia, se adapta fácilmente a los cambios, pero no necesariamente se gestionan con eficiencia.</p>	<p>Estructura Innovadora: opera con un equilibrio de eficiencia y diferencia; suele proponer los cambios y no teme tomar riesgos aunque suponga cambiar radicalmente la forma en que se hacen las cosas.</p>
Identidad Orientada a la Diferencia		0,5	
		<p>Estructura Burocrática: tiene un tipo de identidad donde no se desarrolla ni eficiencia ni diferencia lo cual se debe a una configuración rígida que no evoluciona con el tiempo y además existe un rechazo al cambio.</p>	<p>Estructura Conservadora: se orienta en gran medida a la eficiencia pero poco a la diferencia, se le considera conservadora debido a que a pesar de que la empresa funciona correctamente no se implementan cambios drásticos, sino controlables y solo cuando son extremadamente necesarios.</p>
Baja			
		0 Aceptable	Alta

Fuente: Ocaña (2012)

Elaborado por: Las Autoras

Las preguntas que influyen en el resultado primordialmente son las que mencionan un cambio en la estructura si las necesidades de los clientes así lo requieren, lo que denota la buena disposición de Multipublicidad Service al cambio. Otro factor destacable es la comunicación, que según la encuesta se



maneja de una manera adecuada. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 7.

2.2.3 Proceso de Internacionalización

Esta parte de la encuesta se centró en evaluar la disposición del empresario sobre internacionalizar a su empresa a continuación se presentan los datos más relevantes.

Para comenzar se pudo determinar que la empresa no ha realizado actividades de internacionalización anteriormente.

En su plan estratégico actual la internacionalización si se encuentra contemplada.

La razón que no se han internacionalizado hasta el momento han sido aspectos económicos y el desconocimiento del tema.

Las principales razones para internacionalizarse son: abarcar nuevos mercados, obtener nuevos clientes, y porque existe un mercado nacional saturado.

Las operaciones que le gustaría realizar son: importación directa de materia prima y maquinaria, exportación directa de diseño digital, diseño corporativo y diseño publicitario. También están interesados en alianzas estratégicas: horizontal, vertical y adquisición de activos tangibles. Inversión directa: construcción de activos tangibles en países extranjeros. Adquisición de licencias específicamente en franquicias y contratos de administración en joint ventures.

Las condiciones de internacionalización que cumple la empresa son: talento humano, maquinaria, espacio físico, y capacidad económica.

El empresario a su vez estaría dispuesto a cambiar su modelo de negocio si la internacionalización así lo requiere.

Los países en los que está interesado para la internacionalización son: todos los países de Latinoamérica planteados los cuales fueron: Argentina, Brasil,



Chile, Costa Rica, Colombia, Panamá y Perú. Del resto de países presentados fueron elegidos, Estados Unidos, México, China, Corea del Sur e India.

Las razones para la elección de países fueron principalmente: tecnología avanzada, calidad de materia prima, talento humano capacitado, aprovechamiento de economías de escala, mercado más grande, rentabilidad, menores precios, diferencia cambiaria y mano de obra barata.

El valor agregado de sus productos al internacionalizarse sería la calidad y la innovación.

Las estrategias de comunicación que se usarían en caso de una internacionalización serían: publicidad exterior, anuncios en radio, catálogo digital, publicidad digital pagada, redes sociales y banners en páginas web. La encuesta respondida se encuentra en el Anexo 8.

2.3 Identificación de Oportunidades del Negocio

2.3.1 La oportunidad del negocio

El sector de señalética y publicidad en la ciudad de Cuenca ha ido evolucionando de manera apresurada, es por eso que con información del Servicio de Rentas Internas se ha podido observar que en el año 1978 fue cuando se constituyó la primera empresa, actualmente se encuentran activas 230 empresas en esta ciudad bajo la clasificación de Impresión y Producción de Grabaciones.

Al ver que el mercado se encuentra saturado, Multipublicidad Service busca la ampliación de sus actividades para de esta manera ser más competitiva en el mercado Cuencano, encontrando como alternativa llamativa la internacionalización de sus actividades, dado que cuenta con una misión clara en la cual conocen a sus clientes y saben cómo satisfacerlos de la mejor manera sus necesidades con sus productos y servicios, además cuentan con valores, creencias y políticas claras y sólidas que permiten que el desarrollo sea el adecuado dando como resultado alta calidad en los mismos, esta información fue diagnosticada mediante un estudio interno realizado a la empresa.

Además, las oportunidades de realización de este modelo de negocios incrementan cada vez más con los convenios que establece el Ecuador con otros países posibilitando la relación con los mismos, entre estos acuerdos están:

Figura 7.

Acuerdos multilaterales Uniones aduaneras Acuerdos de libre comercio Acuerdos comerciales preferenciales				
Acuerdos multilaterales				
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Texto del acuerdo	Novedades	
Miembros de la OMC	21 enero 1996	↗	n.d.	
Uniones aduaneras				
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Texto del acuerdo	Novedades	
Comunidad Andina	26 mayo 1969	↗	n.d.	
Acuerdos de libre comercio				
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia	Texto del acuerdo	Novedades
Unión Europea	12 diciembre 2014	Aplicación provisional 01 enero 2017	↗	↗
Acuerdos comerciales preferenciales				
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia	Texto del acuerdo	Novedades
Guatemala (AAPA25TM N° 42)	15 abril 2011	19 febrero 2013	↗	↗
Chile (AAP.CE N° 65)	10 marzo 2008	05 enero 2010	↗	↗
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)	18 octubre 2004	↗	↗	↗
México (AAP 29)	30 abril 1983	06 agosto 1987	↗	↗
<input checked="" type="checkbox"/> ACUERDOS COMERCIALES SUSCRITOS aún no vigentes				
Acuerdos de libre comercio				
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Texto del acuerdo	Novedades	
AELC Asociación Europea de Libre Comercio	25 junio 2018	n.d.	↗	

Tratados Internacionales

Fuente: Foreign Trade Information System (2018)

Elaborado por: Foreign Trade Information System

En los cuales de los detallados en el grafico los que se encuentran en vigencia hasta la actualidad se mencionan a continuación.

El firmado con la ONU que es el más reciente, suscrito el 12 de diciembre de 2014, como se menciona en el Acuerdo de la Unión Europea entre los objetivos establecidos en este convenio está: “La facilitación del comercio de mercancías mediante, en particular, la aplicación de las



disposiciones acordadas en materia de aduanas y facilitación del comercio, normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad y medidas sanitarias y fitosanitarias”, “la liberalización progresiva del comercio de servicios, de conformidad” y “facilitar el comercio y la inversión entre las Partes mediante la liberalización de los pagos corrientes y los movimientos de capital relacionados con la inversión directa”

En cuanto Ecuador – Colombia se firmaron más de 7 convenios bilaterales entre ellos, de infraestructura, seguridad, defensa, turismo, inversión, integración fronteriza y biodiversidad, en los cuales se busca incentivar el comercio de Ecuador hacia Colombia,

Existe también un tratado de libre comercio entre Colombia - Ecuador - Venezuela – MERCOSUR, suscrito el 18 octubre 2004, donde se quiere obtener una expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afecten al comercio recíproco.

El Acuerdo de Cartagena modificado el 25 junio 2003, es un convenio entre los gobiernos de Bolivia, Colombia, el Ecuador, el Perú y Venezuela, como se establece en el Artículo 1 del acuerdo mencionado “El presente Acuerdo tiene por objetivos promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social; acelerar su crecimiento y la generación de ocupación; facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano”.

Estos acuerdos permiten a las empresas ecuatorianas obtener productos en el extranjero o de la misma forma llevar sus productos o servicios fuera de nuestro país, generando de esta manera acaparar nuevo mercado tanto de proveedores como de consumidores.

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios o AGCS, es un tratado aplicado el sector de servicios, semejante al sistema del Acuerdo General



sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, como se establece en el acuerdo el objetivo principal es “establecer un marco multilateral de principios y normas para el comercio de servicios con miras a la expansión de dicho comercio en condiciones de transparencia y de liberalización progresiva y como medio de promover el crecimiento económico de todos los interlocutores comerciales y el desarrollo de los países en desarrollo”.

También existen leyes internas que buscan proteger a las empresas ecuatorianas incentivando a la producción nacional.

En la actualidad está en vigencia la Ley Orgánica de Comunicación la cual inició el 25 de junio de 2013, teniendo una campaña llamada “Made in Ecuador” donde se trata de incrementar la producción ecuatoriana generando más valor en lo nuestro, es por eso que este modelo trata crear relaciones para de esta manera ser productores para aquellas empresas extranjeras establecidas en territorio ecuatoriano. Dado que en el artículo 98 de esta ley también se habla de una prohibición de la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras, es necesario que las empresas con sucursales en el Ecuador contraten servicios publicitarios de empresas nacionales que satisfagan este servicio.

2.3.2 Zonas de producción o comercialización

Por su naturaleza no se puede determinar el segmento de mercado en el cual está enfocada la empresa, debido a que no cuenta con un perfil específico para sus clientes ni una zona determinada a la cual ofrece su servicio.

A partir del año 2015 Multipublicidad Service decidió abastecer nuevas regiones como la costa, entre sus principales clientes corporativos en esta región prima la industria farmacéutica con clientes como: Pharmacy's, Sana Sana, Farmacias Cruz Azul, en cuando a la industria automotriz está: Toyota y Changan, en industria alimenticia destacan Tutto Fredo, Piatto, La Herradura, El castillo Real, Ranchos, entre otros. Estos clientes cuentan con sucursales en las diferentes provincias del Ecuador tales como: Guayas,



Manabi, Santa Elena, Azuay, Cañar, El Oro, Los Ríos, Bolívar, Pichincha, Santo Domingo, siendo estas las más frecuentadas.

2.3.3 Canales de comercialización actuales

Para empresas que desarrollan este tipo de actividad cuentan específicamente con canales para productos Industriales o de Negocio, que contiene dos alternativas de ejecución; que puede ser de manera directa, es decir, los productores o fabricantes utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes.

La otra alternativa que brinda este tipo de canal es un distribuidor industrial, para la ejecución del mismo, es necesaria la obtención de intermediarios que realicen la venta de los productos o servicios. Este tipo de canal se podría utilizar en un futuro, dadas las negociaciones en el extranjero, sería el procedimiento idóneo.

La primera alternativa sería la óptima debido a que para este tipo de actividad el fabricante debe conocer las exigencias de su demandante, y de esta manera obtener mayores satisfacciones.

2.4 Delimitación de las oportunidades

A continuación, se abordará la oportunidad del producto, los actores, la oferta y la demanda del negocio, tomados desde una visión interna de la empresa.

2.4.1 Descripción de la oportunidad del producto

Al ser un producto que es la imagen de cada una de las empresas, debe estar en constante mantenimiento e innovación, dado a que el éxito o fracaso de las mismas se puede ver afectado por una mala decisión al momento de seleccionar la institución que se encargue de brindarle este servicio. Es por este motivo que Multiplicidad tiene una oportunidad en el producto ya que cuentan con herramientas y maquinarias idóneas para la realización de sus productos, actualmente en la empresa la capacidad de producción de las maquinas es mayor a la que se encuentra actualmente en uso, es por esto



que la organización puede ampliar su mercado debido que tiene aún potencial para seguir abasteciendo a mas futuros clientes.

2.4.2 Identificación de los actores

El sector publicitario gráfico está constituido por:

Empresas de Publicidad Gráfica: Son las empresas que se encuentran en la clasificación CIIU C1811.04 Actividades de impresión de pósters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida.

Proveedores: Se refiere a los entes que abastecen de materia prima y suministros a la empresa de publicidad para que esta pueda explotarlos en su actividad económica.

Clientes: Son empresas privadas e instituciones públicas que requieren el servicio de publicidad.

Sector Financiero: Es el que facilita la transacción de pago y de cobro entre el cliente y la empresa de publicidad; además ofrecen la oportunidad de tener liquidez y solvencia, rentabilidad por medio de la inversión y financiamiento.

2.4.3 Identificación de la oferta actual

Según los datos obtenidos en la encuesta los productos que ofrece Multipublicidad Service son: posters, gigantografías, señalética, vallas publicitarias, rótulos, letras en relieve, letreros luminosos, imagen corporativa, merchandising, branding, branding de vehículos, vinilos adhesivos, artículos

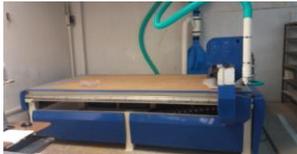
personalizados y carpas. En el Anexo 9 se especifican las características de cada uno.

Estos productos se realizan en distintos tamaños y con detalles adicionales según lo requiera el cliente.

Para la fabricación de sus productos se pudo constatar que cuenta con cinco máquinas, las cuales realizan gran variedad de productos en diferentes dimensiones y formas, a continuación, se detallan cada una con su respectivo análisis de capacidades por máquina.

Tabla 5. Maquinaria de Multipublicidad Service

Maquinaria de Multipublicidad Service

MAQUINARIA DE MULTUPUBLICIDAD SERVICE			
Nombre	Maquinaria	Modelo	Funciones
Plotter de Impresión		WER-LS1802	Es una impresora industrial que imprime en forma lineal y por lo general no se fabrican en tamaños menores a A1. Sirven para imprimir además de papel, vinil y otros materiales para realizar anuncios publicitarios, pancartas, etc.
Plotter de Corte		Roland CammX500	Estos dispositivos cuentan con una cuchilla para cortar con presión carteles, vinilos, adhesivos, artículos personalizados, etc. según el requerimiento del cliente
Router Mecánico		AHM1325A	Es una máquina fresadora y cortadora laser que por lo general se utiliza para realizar trabajos en madera y metal de grandes dimensiones. En la industria de la publicidad se utiliza para realizar letras en relieve y artículos con alto nivel de detalle
Grabadora y Cortadora Laser		LS326	Es utilizada para grabar diseños personalizados en diferentes tipos de materiales como son: acrílico, cuero, goma, láminas, madera, metales, mantas filtrantes y goma espuma, papel, piedra, plástico, textil y vidrio
Dobladora		QA-1511	Se emplea para realizar pliegues con precisión en materiales como: acero inoxidable, aluminio y hoja galvanizada

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras



Análisis de Capacidad

En el siguiente análisis realizaremos un estudio para medir la utilización de Capacidad, que es un cálculo en el cual se estimará en qué medida se está aprovechando la capacidad teórica de cada una de las maquinarias, también se determinará la eficiencia de Producción, que a partir de este cálculo se conocerá la relación entre la capacidad real y la capacidad efectiva, entre más cercano esté el valor a 1 será más eficiente.

Para la realización de este diagnóstico se utilizarán los términos que se explican a continuación:

Capacidad Teórica: es aquella que viene dada en las especificaciones de la maquinaria.

Capacidad Efectiva: Es un porcentaje que se asigna por retrasos en la producción por cuestiones técnicas que son necesarias para el funcionamiento y manejo adecuado siendo, de mantenimiento o calibraciones de la maquina en cada proceso.

Capacidad Real: Se obtiene mediante datos históricos de la empresa, para esta evaluación se consideró la producción del año 2017 de Multipublicidad Service.

A continuación, se presenta una matriz con los cálculos para la obtención de los datos de la capacidad de producción de las maquinarias.





Tabla 6. Análisis de Capacidades

Matriz de capacidad de producción de la maquinaria de multipublicidad						
	Fórmula	Plotter de Impresión	Plotter de Corte	Router Mecánico	Grabadora y Cortadora Laser	Dobladora
Capacidad Teórica	Datos reales de la maquinaria	modo: alta calidad velocidad de impresión: 16m2 por hora	855mm/s en velocidad máxima.	15.000mm por minuto	60.000mm por minuto	15 metros por minuto.
Capacidad Efectiva	Porcentaje por retazos	90%	98%	95%	90%	85%
Cálculo de la Capacidad Efectiva	Capacidad Efectiva= Capacidad teórica* Producción en condiciones reales.	16*90% = 14,4m2/h	855*98% = 837,9mm/s	15.000*95% = 14.250 mm/s	60.000*90% = 54.000 mm/min	15*85% = 12,74 m/min
Capacidad Real	Datos históricos	39%	25%	33%	33%	0,16
Cálculo de la Capacidad Real	Capacidad Real = Capacidad Efectiva * Producción Real Conseguida	14,4*39% = 5,616m2/h	837,9*25% = 209,475mm/s	14.250*33% = 4.702mm/s	54.000*33% = 17.820 mm/min	12,74*16% = 2,0352 m/min
Cálculo de la Utilización de Capacidad	Utilización de Capacidad= Capacidad Real/ Capacidad de Diseño	5,616/16 =0,351*100%= 35,10	209,475/855=0,245*100%= 24,5%	4.702/15.000=0,3135*100%= 31,35%	17.820 /60.000,297*100%= 29,7%	2,0353/15=0,1356*100%= 13,56%
Cálculo de la Eficiencia de Producción	Eficiencia de Producción= Capacidad Real/Capacidad Efectiva	3,024/14,4 = 0,21	209,375/837,9 = 0,25	4.702/14.250 = 0,33	17.820/54.000 = 0,33	2,0353/12,74 = 0,1597

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras



En la presente matriz se puede determinar que la capacidad de cada una de las máquinas analizadas es mayor a la capacidad que se encuentra actualmente en uso por la empresa, dado a que como antes se mencionaba la eficiencia de producción de las máquinas están por debajo de 1 significando esto que no se está operando de manera eficiente. A su vez, como se puede observar en el cálculo de utilización de capacidad ninguna de las maquinarias logra una producción mayor a 50% generando esto una subutilización en las mismas.

2.4.4 Análisis de la Demanda

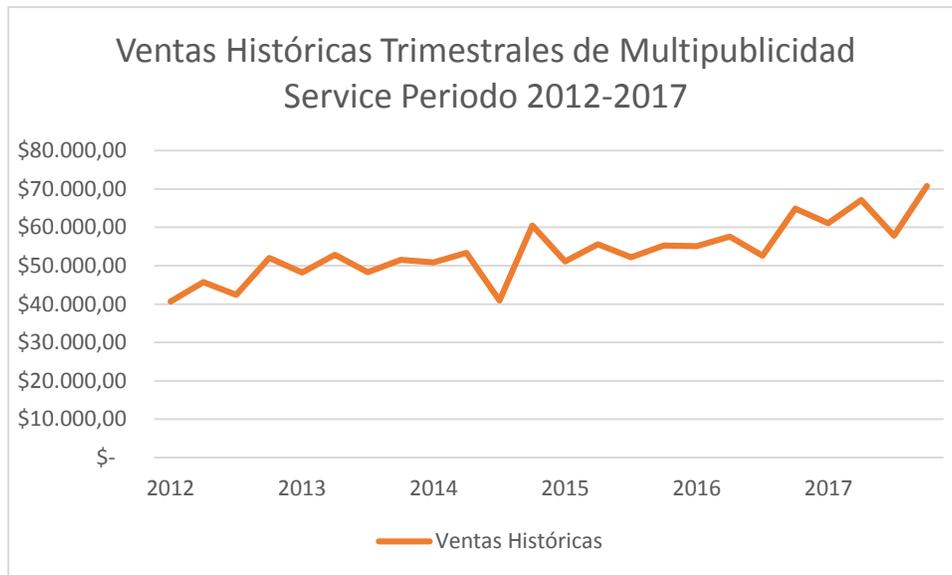
Para determinar el comportamiento de la demanda actual se utilizan datos históricos semestrales de las ventas de Multipublicidad Service durante el periodo 2012 - 2017.

Tabla 7. Ventas Históricas Trimestrales de Multipublicidad Service

Año	Trimestre	Ventas Históricas
2012	1	\$ 40.674,98
	2	\$ 45.762,02
	3	\$ 42.439,17
	4	\$ 52.000,73
2013	1	\$ 48.262,11
	2	\$ 52.839,94
	3	\$ 48.293,47
	4	\$ 51.498,79
2014	1	\$ 50.874,87
	2	\$ 53.387,11
	3	\$ 40.913,19
	4	\$ 60.503,70
2015	1	\$ 51.123,25
	2	\$ 55.579,36
	3	\$ 52.163,16
	4	\$ 55.290,00
2016	1	\$ 55.123,09
	2	\$ 57.561,49
	3	\$ 52.634,11
	4	\$ 64.927,28
2017	1	\$ 61.098,17
	2	\$ 67.121,54
	3	\$ 57.827,76
	4	\$ 70.794,69

Fuente: Multipublicidad Service (2017)

Elaborado por: Las Autoras

Figura 8.

Tendencia de las Ventas Históricas Trimestrales de Multipublicidad Service

Fuente: Multipublicidad Service (2017)

Elaborado por: Las Autoras

El gráfico muestra una tendencia creciente desde el segundo semestre de funcionamiento de la empresa siendo este en el periodo de enero a junio del año 2011, en el primer periodo del año 2015 se muestra un decremento de la demanda siendo ésta la más marcada en todo el gráfico y continuando a partir de este período con la tendencia creciente.



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

3.1 Metodología

La Metodología a utilizar es la propuesta por Michael Porter en el año 1985 que trata de la cadena de valor, con este análisis buscamos encontrar las actividades y procesos fuertes para de esta manera establecer una ventaja y a su vez determinar cuáles son aquellas en la que la empresa tiene debilidad para así poder buscar una solución y que la competencia no pueda obtener beneficio de las falencias de la empresa. En este método se identificarán las actividades primarias y de apoyo dentro de la cadena de valor permitiendo la determinación del margen de aporte de cada paso.

3.2 Fase Preliminar

El objetivo principal de una empresa es obtener ventajas competitivas en el sector productivo que se encuentra, pero también existen eslabones que son su debilidad al momento de desempeñar cualquiera de sus actividades, para la determinación de estas fortalezas y debilidades es necesario la realización de un análisis de los numerosos factores que están dentro del sistema de valor, como son, las actividades y procesos relacionados con los proveedores del bienes o servicios, los canales involucrados dentro del mismo y finalmente las necesidades del comprador.

3.2.1 Definición de Objetivos

3.2.1.1 Objetivo General

Analizar la cadena de valor para la empresa Multipublicidad Service.

3.2.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer los eslabones de la cadena y sus interacciones.
- Determinar actividades relevantes de la empresa Multipublicidad Service.
- Crear una propuesta de plan de acción para Multipublicidad Service.

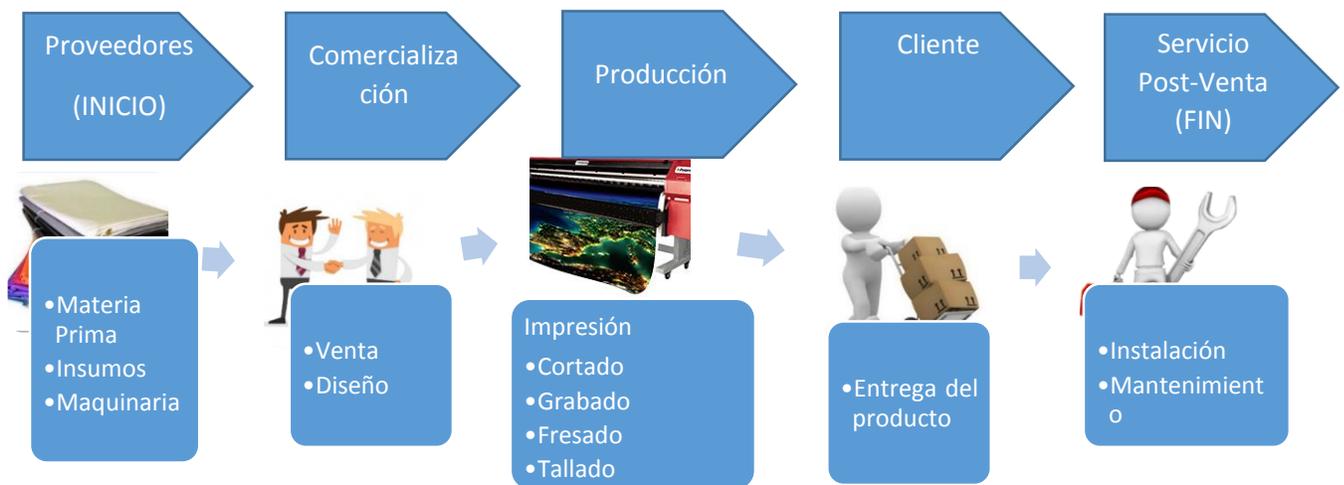
3.2.2 Selección del Producto

Multipublicidad Service cuenta con una cartera de más de 20 productos; por la naturaleza de la empresa los productos se pueden modificar en tamaño y diseño según las necesidades de los clientes. Según la encuesta realizada, los productos que más demandan los clientes son: gigantografías, señalética, letras en relieve y letreros luminosos, por lo tanto, estos serán los productos seleccionados para analizar la cadena de valor.

3.2.4 Alcance de la Cadena

El alcance de la cadena de productos publicitarios va desde el eslabón de los proveedores hasta el despacho.

Figura 9.



Alcance de la Cadena

Elaborado por: Las Autoras



3.3 Fase Central

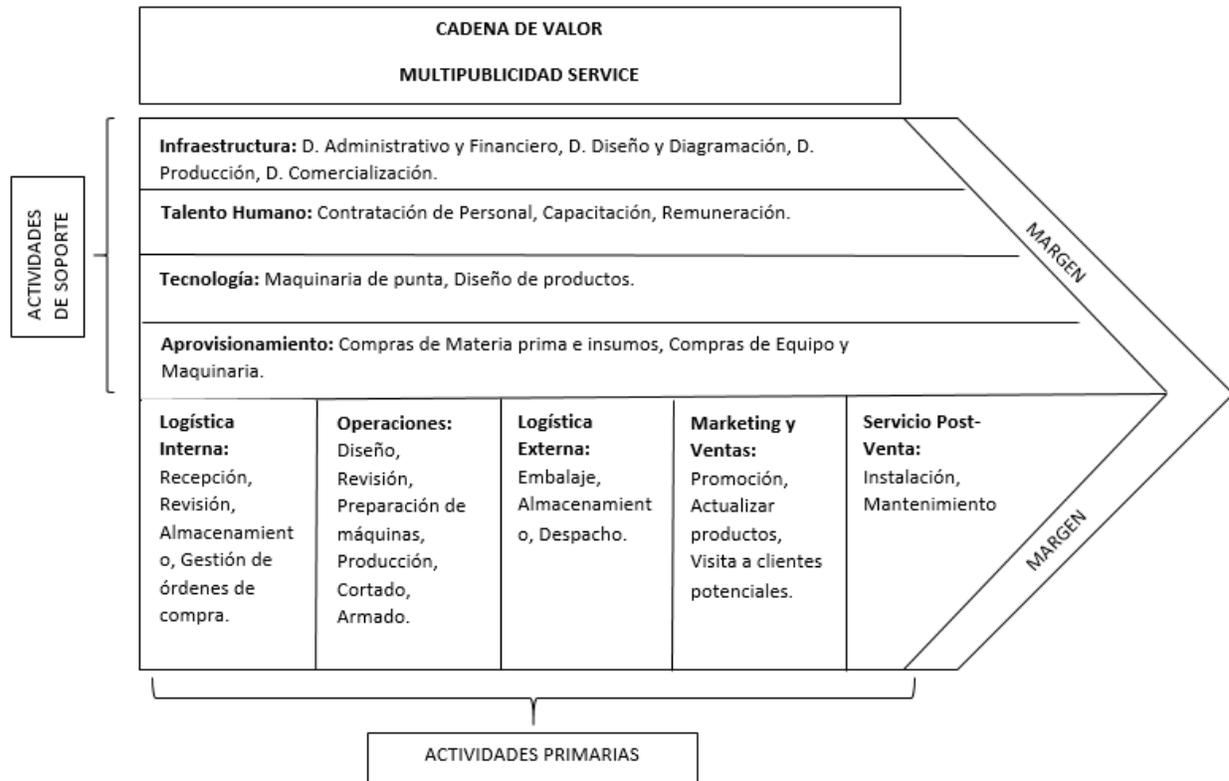
Para este análisis se utiliza la cadena de valor de Porter, la cual es considerada una herramienta para identificar las fuentes de generación de valor agregado al cliente y permite evaluar el entorno interno de una empresa, mediante un desglose de las principales actividades que generan valor dentro de Multipublicidad Service.

Con esta herramienta, al momento de separar cada una de las actividades del proceso de Multipublicidad Service, permite identificar de manera más exacta cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades, especialmente aquellas acciones que generan ventajas competitivas y los costos que se producen en cada una.

Según Michael Porter, todas las empresas tienen una cadena de valor que empieza con el diseño del producto, siguiendo por la adquisición de materia prima e insumos y finalmente con la distribución del producto y algunas empresas cuentan a su vez con un servicio post venta.

Para la ejecución de esta herramienta Porter señala que: “Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo” (PORTER, 1991, pág. 56). Dentro de las actividades primarias tenemos: logística interior, operaciones, logística exterior, marketing y ventas, y, servicio. En cuanto a las actividades de apoyo están: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, Desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento. En el siguiente gráfico se presenta la cadena genérica de Porter adaptada a la empresa Multipublicidad Service.

Figura 10.



Cadena de Valor de Multipublicidad Service

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.3.1 Actividades primarias

3.3.1.1 Logística interior

En las actividades de logística interna cuentan con la recepción de la materia prima para esto tienen contacto con sus proveedores, posteriormente se procede a revisar lo recibido y se almacena dentro de las instalaciones.

3.3.1.2 Operaciones

Dentro de las operaciones que se realizan para que el producto se haga correctamente y sin generar demoras son las siguientes en el orden establecido:



- **Diseño del producto:** en el que trabaja con el cliente para ajustarlo a sus necesidades.
- **Revisión del diseño:** en el que se ajusta las medidas y otros de talles para que la máquina lo reproduzca.
- **Preparación de máquinas:** se da un mantenimiento previo al uso de la máquina.
- **Producción:** se materializa el diseño mediante el uso de la maquinaria elegida.
- **Cortado:** se procede a cortar los productos con las especificaciones requeridas.
- **Armado:** se arma el producto según el diseño solicitado.

En la tabla 5 del capítulo 2 del presente trabajo se encuentra el detalle de cada una de las maquinarias que emplea Multipublicidad Service.

3.3.1.3 Logística exterior

Al concluir con la elaboración del producto se procede al embalaje del mismo, se almacena por un corto tiempo y se entrega a sus clientes de manera personal dado a que varios de los productos requieren instalación en el lugar especificado por el mismo. Para el transporte de los productos se realiza de manera terrestre con personal de Multipublicidad Service y con equipo apropiado para la colocación en el caso de ser necesario.

En cuanto a otros productos que no requieren ser entregados en otros lugares ni realizar su instalación, se almacenan dentro de las instalaciones hasta que el cliente proceda a retirarlos.

3.3.1.4 Marketing y ventas

Entre los medios que utilizan para generar publicidad y vender sus productos, destaca la visita a futuros clientes y actuales de manera personalizada, en donde se da a conocer los productos y servicios que ofrecen y el modo en el que pueden satisfacer la necesidad con los requerimientos que sus consumidores tienen. Otros medios publicitarios que utilizan son su página web y redes sociales, donde muestran los productos finales que han realizado de manera que puedan ver la calidad que tienen mediante imágenes reales.



Una actividad adicional que se desarrolla es la de actualizar la cartera de productos, buscando información sobre productos innovadores de publicidad que se pueda producir dentro de la empresa y poder así ofrecer más variedad de productos a sus clientes.

3.3.1.5 Servicio post – venta

El servicio post-venta que ofrece Multipublicidad Service se basa en la instalación y el mantenimiento de publicidad exterior procurando que goce de un adecuado y duradero funcionamiento.

3.3.2 Actividades de apoyo

3.3.2.1 Infraestructura de la empresa:

La empresa Multipublicidad Service está conformada por los siguientes departamentos:

- Departamento Administrativo y Financiero
- Departamento de Diseño y diagramación
- Departamento de Producción
- Departamento de Comercialización

3.3.2.2 Talento Humano

En las actividades de Talento Humano tenemos contratar al personal, capacitarlo adecuadamente para evitar accidentes laborales, y manejar temas de remuneraciones.

3.3.2.3 Desarrollo de la Tecnología

Están enfocados en tener maquinaria con alta tecnología para mejorar su productividad y calidad, a su vez tratan de estar en la vanguardia de diseños para mejorar su cartera de productos.

3.3.2.4 Aprovisionamiento

Para la producción se necesita contactar con proveedores que ofrezcan las siguientes materias primas: foto papel, PP papel, lona, tela de publicidad, PVC, malla, vinilo adhesivo, alfombra, filme backlit, planchas MDF, aluminio, acero inoxidable, caucho, solventes, grasa, etc. Además, se cuenta con proveedores de maquinaria, equipos y herramientas que permitan mejorar el proceso productivo.

A continuación, se enlistan los proveedores de Multipublicidad Service y como se observa todos estos son nacionales.

Tabla 8. Proveedores de Multipublicidad Service

PROVEEDORES DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	
EMPRESA	CIUDAD
Imevi Cia. Ltda	Guayaquil
Expomedios S.A	Guayaquil
Materiales Autoadhesivos S.A. Adfolsa	Quito
Comercial Martín	Cuenca
Acrilux S.A	Quito
Polinox S.A	Cuenca
Cedal S. A	Durán
Construhierro S.A	Quito
Prohierro S.A	Cuenca
Importadora Comercial El Hierro CIA. LTDA.	Cuenca
Megaprint S.A	Guayaquil
Diseños y Soluciones Sostenibles DSS S.A.	Quito
Importadora Madigraf	Cuenca
Comercializadora, Publicidad MEGAPUBLI S.A	Guayaquil

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.5 Análisis de Costos

A continuación, se presenta un análisis de costos para los productos que ofrece Multipublicidad Service, los cuales se encuentran agrupados en siete categorías ya que



varios cuentan con similitudes en costos y procesos productivos. Para el costeo se toma en cuenta materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 9. Grupo 1: Posters, Gigantografías, Banners y Vallas publicitarias.

LONAS IMPRESAS		
Concepto	Costo por m2	Porcentaje
Materia Prima	\$ 2,00	25%
Mano de Obra	\$ 4,00	50%
Costos indirectos de fabricación	\$ 2,00	25%
Costo total de producción	\$ 8,00	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 10. Grupo 2: Rótulos y Letreros

LETREROS		
Concepto	Costo por 70cmX2m	Porcentaje
Materia Prima	\$ 15,00	27%
Mano de Obra	\$ 30,00	55%
Costos indirectos de fabricación	\$ 10,00	18%
Costo total de producción	\$ 55,00	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 11. Grupo 3: Letreros luminosos

LETREROS LUMINOSOS		
Concepto	Costo por 70cmx2m	Porcentaje
Materia Prima	\$ 25,00	45%
Mano de Obra	\$ 35,00	63%
Costos indirectos de fabricación	\$ 15,00	27%
Costo total de producción	\$ 75,00	134%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 12. Grupo 4: Letras en relieve en MDF**

LETRAS EN RELIEVE		
Concepto	Costo por letra 1mx1m	Porcentaje
Materia Prima	\$ 20,00	36%
Mano de Obra	\$ 30,00	54%
Costos indirectos de fabricación	\$ 6,00	11%
Costo total de producción	\$ 56,00	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 13. Grupo 5: Señalética

SEÑALETICA		
Concepto	Costo por 1 unidad	Porcentaje
Materia Prima	\$ 0,90	32%
Mano de Obra	\$ 1,25	44%
Costos indirectos de fabricación	\$ 0,70	25%
Costo total de producción	\$ 2,85	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 14. Grupo 6: Merchandising, Branding, Imagen corporativa.

MERCHANDISING		
Concepto	Costo por combo básico	Porcentaje
Materia Prima	\$ 52,00	26%
Mano de Obra	\$ 110,00	55%
Costos indirectos de fabricación	\$ 38,00	19%
Costo total de producción	\$ 200,00	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 15. Grupo 7: Vinilos, Adhesivos, Stickers, Branding de vehículos.

VINILOS		
Concepto	Costo por m2	Porcentaje
Materia Prima	\$ 3,15	35%
Mano de Obra	\$ 4,50	50%
Costos indirectos de fabricación	\$ 1,35	15%
Costo total de producción	\$ 9,00	100%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.5.1 Margen de ganancia

En la siguiente tabla se resumen los costos y el margen de ganancia por cada categoría. Se puede apreciar que el margen más alto es el de las lonas impresas con un 38% lo que no está muy alejado del margen promedio de todos los productos que sería del 30%.

Tabla 16. Margen de Ganancia

Producto	Costo	Precio de venta	Margen monetario	Margen %
Lonas Impresas	\$ 8,00	\$ 11,00	\$ 3,00	38%
Letreros	\$ 55,00	\$ 70,00	\$ 15,00	27%
Letreros luminosos	\$ 75,00	\$ 100,00	\$ 25,00	33%
Letras en relieve	\$ 56,00	\$ 70,00	\$ 14,00	25%
Señalética	\$ 2,85	\$ 3,50	\$ 0,65	23%
Vinilos	\$ 9,00	\$ 12,00	\$ 3,00	33%
Merchandising	\$ 200,00	\$ 260,00	\$ 60,00	30%

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.4 Fase Final

Análisis de Bloque de Mercado

Para este análisis se utilizará la matriz de las 5 fuerzas de Porter.



Tabla 17. Cinco Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	
1. Competidores Potenciales	En esta fuerza se identificó que existe barreras de entradas como las siguientes
Costos al cliente por cambio de proveedor	No existe costos para el cliente dado a que existe varias empresas en el mercado que cuentan con diversidad de precios.
Requisitos de Capital	Al momento de adquisición de maquinaria es cuando se debe realizar una inversión.
	Existe empresas que brindan servicios complementarios que ayudan a no adquirir maquinaria de manera urgente
Ventaja de los empresas pequeñas establecidas	Al estar mayor tiempo en el mercado se gana prestigio en los clientes
	Contar con maquinaria permite no externalizarse y generar mayores rendimientos
	Se tiene certeza de tener un producto o servicio de calidad dado a que conoce todo el proceso productivo de los mismos.
2. Poder de negociación de los proveedores	En esta industria existe gran cantidad de proveedores empezando por los de materia prima y concluyendo con los de tecnología o maquinaria.
	Esto aminora el poder de negociación para las empresas publicitarias
3. Poder de negociación de los clientes	Existe gran cantidad de empresas dentro de este sector.
	Esto genera que el poder de negociación de los clientes sea alta.
4. Amenaza de productos sustitutivos	Los productos sustitutivos son otros medios de publicidad como la televisión, la radio, las redes sociales, la prensa y el internet en general.
5. Rivalidad entre los competidores	La rivalidad es alta dado al gran número de empresas existentes en el mercado.

Elaborado por: Las Autoras



Como resultado del análisis se obtuvo que la principal desventaja para Multipublicidad Service es la competencia, dado que existe una gran cantidad de empresas en el mercado, empezando por pequeñas empresas como talleres que se externalizan por falta de inversión, pero pueden seguir brindando sus productos y servicios, también existen empresas grandes que cuentan con mayor capacidad y tecnología, siendo estas quienes mayor competencia generan.

3.4.1 Análisis FODA

Para el desarrollo de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas se utilizará la información anteriormente recopilada de la encuesta e información de la empresa.

Figura 11.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad de los productos Atención personalizada en las ventas Canales de distribución del producto en las provincias Alto nivel tecnológico Alto nivel de cumplimiento Calidad de materiales Preocupación del mantenimiento de maquinaria Capacidad de instalaciones adecuada Bajo nivel de endeudamiento Adecuada asignación de funciones	Demanda creciente de clientes corporativos Acceso a mercados internacionales Aumento de la demanda global de publicidad Desarrollo del sector publicitario Gran cantidad de proveedores Desarrollo del entorno industrial en Cuenca Disponibilidad de tecnología Desarrollo de las telecomunicaciones Maquinaria de alto rendimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
Productos no diferenciados Precios más altos que de la competencia Carencia de servicio Post Venta Política de promoción débil Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes Inapropiada gestión del talento humano Inadecuada estructura de costos Bajo grado de integración Horizontal y Vertical	Política de precios de la competencia más bajos Mercado saturado Cantidad de sustitutos Facilidad de entrada al mercado Impacto de la industria publicitaria en el medio ambiente Costo de crédito Legislación laboral Innovación productiva de la competencia

Matriz FODA

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras



3.4.2 Construcción de Ventajas Competitivas y Puntos Críticos

La determinación de las ventajas competitivas y los puntos críticos se realiza por medio de la matriz ofensiva y defensiva que se encuentran en el Anexo 10 y 11 respectivamente.

3.4.2.1 Ventajas Competitivas

- Los productos de Multipublicidad Service destacan por sus diseños que se ajustan a las necesidades del cliente, además de cumplir a cabalidad con los requerimientos técnicos que estos conllevan.
- Multipublicidad Service cuenta con maquinaria de alta tecnología que les permite ofrecer productos de gran calidad en un tiempo más corto y con un mínimo desperdicio.
- Existe un alto nivel de cumplimiento de los plazos de entrega de los productos al cliente por parte de Multipublicidad Service.

3.4.2.2 Puntos Críticos

- Debido a la gran cantidad de empresas de publicidad, es difícil diferenciar los productos, ya que las empresas ofrecen productos iguales o similares.
- Dada la política de calidad de los productos de Multipublicidad Service, los precios son más elevados que los de la competencia.
- Aunque Multipublicidad Service es una empresa con trayectoria ha descuidado su estrategia de promoción en los últimos años.
- Por la naturaleza del negocio, la estructura de costos no es clara, ya que no existen costos estandarizados.

3.4.3 Definición de Estrategias de Acción

3.4.3.1 Objetivos ofensivos

- Fortalecer la imagen de Multipublicidad Service para atraer a nuevos clientes.
- Reforzar las relaciones duraderas con sus clientes actuales y potenciales.



3.4.3.2 Objetivos defensivos

- Mejorar el servicio post venta como estrategia de diferenciación.
- Revisar el sistema de costeo para ofrecer precios más competitivos.
- Crear una política de promoción definida para atraer nuevos clientes.

3.4.4 Plan de Acción

Tabla 18. Plan de Acción

Objetivo 1 Fortalecer la imagen de Multipublicidad Service para atraer a nuevos clientes.				
Acciones	Responsables	Indicador línea base	Cronograma	Resultados esperados
Crear una campaña publicitaria masiva a través de la radio y redes sociales, dando a conocer los productos que ofrece Multipublicidad Service.	Multipublicidad Service	# de clientes nuevos	1 mes	Incremento en las ventas
Objetivo 2 Reforzar las relaciones duraderas con sus clientes actuales y potenciales.				
Realizar una encuesta porst venta sobre las necesidades y la satisfacción del cliente.	Multipublicidad Service	# clientes actuales	2 meses	La empresa conoceria las necesidades y requerimientos de los clientes
Objetivo 3 Mejorar el servicio post venta como estrategia de diferenciación				
Ofrecer nuevos servicios de mantenimiento, o de mejoramiento de publicidad cada cierto tiempo.	Multipublicidad Service	# clientes a quienes se realiza servicio post venta	1 mes	Crear una diferenciación mediante el servicio post venta, además de fidelizar clientes actuales.
Objetivo 4 Revisar el sistema de costeo para ofrecer precios más competitivos.				
Contratar CPA experto en costeo que realice una reestructuración de costos y a su vez proporcione un sistema de contabilidad que se adapte al tipo de negocio.	Multipublicidad Service	Costos de producción actual	3 meses	Minimizar costos
				Estandarizar costos
Objetivo 5 Crear una política de promoción definida para atraer nuevos clientes.				
Estructurar un Plan de Marketing que permita para atraer clientes.	Multipublicidad Service	Ventas mensuales	1 mes	Incrementar las ventas

Elaborado por: Las Autoras

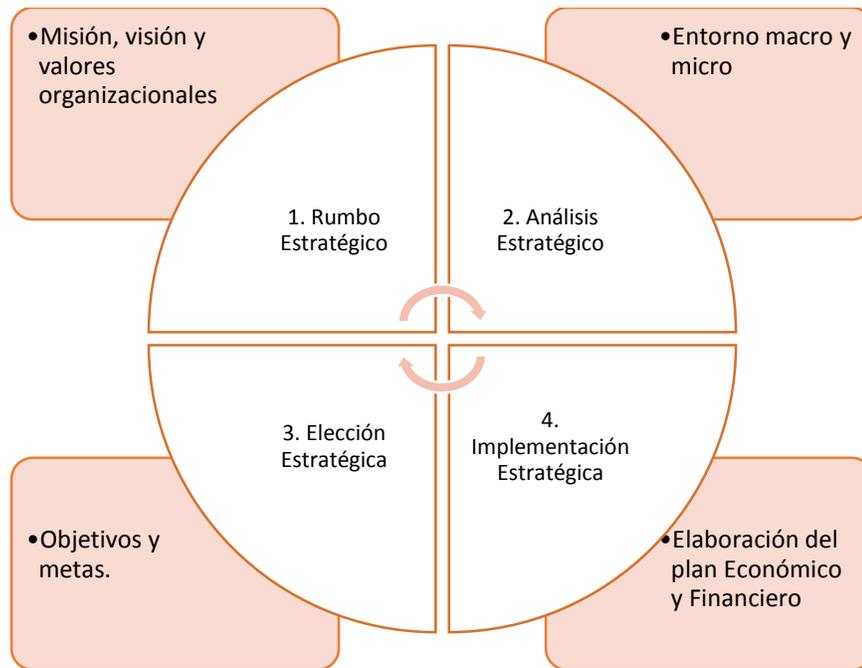


CAPÍTULO 4

MODELO DE NEGOCIO

Para plantear el Modelo de Negocios para Multipublicidad Service se optó por aplicar un Modelo de Gestión Estratégica, que se basa en la unión de varias metodologías como son: el Modelo de Fred David, el de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada. Para el desarrollo de este modelo se contemplarán las siguientes etapas:

Figura 12.



Modelo de Negocio

Fuente: Fred David, Kaplan y Norton, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2008)

Elaborado por: Las Autoras

4.1 Idea del Negocio

La presente idea de negocio tiene como finalidad internacionalizar a Multipublicidad Service diseñando una red que comunique a la empresa con otras empresas extranjeras de publicidad que trabajen para compañías con sucursales en Ecuador, con el fin de generar convenios estratégicos que permitan abarcar mayor mercado nacional e internacional y de esta manera aprovechar la capacidad de producción que actualmente está subutilizada.

4.1.1 Descripción de la idea de negocio

Se propone internacionalizar a Multipublicidad Service a través de una estrategia de Redes de Comunicación, que permitirá vincularla con empresas extranjeras del mismo sector, en este trabajo se consideró Colombia y Perú, siendo que se encontró mayores ventajas por los convenios que mantiene hoy en día el Ecuador con estos países, pero



cabe recalcar que la creación de esta red puede replicarse con otros países a futuro, dado que el propósito principal de este modelo de negocio es que la empresa pueda abarcar nuevos clientes, tanto dentro del Ecuador como fuera del país, impulsando su desarrollo productivo y crecimiento económico a través de esta estrategia, la misma que se basa en la teoría de internacionalización de Johanson y Mattson, los cuales plantean una Teoría de Redes Interorganizativas y Sociales (Johanson & Mattsson, Internationalization in industrial systems. A network approach, 1988), estableciendo que las oportunidades que se encontrarán serán obtenidas de los miembros de su red de contactos, es por este motivo que la estrategia a proponer será la de implementar una red social² para Multipublicidad Service.

4.2 Esquema básico

4.2.1 Rumbo Estratégico: Misión y Visión

Como primera etapa se establecerá el rumbo estratégico de Multipublicidad Service, en donde se determinará si su misión y visión actual se adaptan a la propuesta de internacionalización o si es necesario cambiarla.

Como se menciona en el Capítulo I del presente trabajo la misión de Multipublicidad Service está basada en la calidad de sus productos, innovación constante, desarrollo de tecnologías, la relación con sus clientes y algo fundamental para el presente modelo de negocio que es la exploración de nuevos mercados, lo que facilita la estrategia que se planteará en este capítulo.

En cuanto a la visión de la empresa destacan; procesos innovadores y alianzas con sus clientes; pero no contempla una intervención en mercados extranjeros. Por ende, se necesita una reestructuración de la misión y visión que se acople a la nueva estrategia que se está planteando.

4.2.1.1 Misión Propuesta

Servir a nuestros clientes nacionales y extranjeros que requieran crear impacto en sus consumidores, mediante los diferentes medios de comunicación visual que ofrecemos contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo comercial. La sinergia entre nuestros

² Estructura donde diferentes actores están enlazados a través de relaciones directas o indirectas.



colaboradores y aliados internacionales nos permite proporcionar un servicio de calidad con prontitud, eficiencia y constante innovación; utilizando siempre la más alta tecnología y manteniéndonos a la vanguardia del mercado.

4.2.1.2 Visión Propuesta

Ser reconocidos dentro y fuera del país como una referencia de excelencia en el campo de la publicidad gráfica.

4.3 Análisis del entorno macro

La siguiente etapa del modelo de negocios es el análisis estratégico en donde se evaluará el entorno macroeconómico de Ecuador, Colombia y Perú, países elegidos para desarrollar la estrategia de internacionalización mediante redes propuesta para la empresa Multipublicidad Service para lo cual se utilizará como herramienta el análisis PESTEL.

4.3.1 Factores Políticos

Ecuador:

- a) En abril de 2018 Lenin Moreno, Presidente de la República, dio a conocer su Plan Económico que regirá hasta el 2021 en el cual se contemplan 4 ejes de acción y 14 medidas para atenuar situación económica del país, una de las medidas que podría ser beneficiosa al sector productivo y al estado es la remisión tributaria lo que significa exonerar a las empresas de intereses, multas y recargos. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018)
- b) La Ley de Fomento Productivo aprobada el 21 de junio de 2018 aborda temas sobre medidas para incentivar a la inversión privada por medio de la exoneración del impuesto a la renta en zonas fronterizas por 15 años, en Quito y Guayaquil por 8 años y resto del país por 12 años. En cuanto a las sociedades este incentivo se aplicará solo si se genera empleo neto con las condiciones que establezca el reglamento y dependiendo del tamaño de la empresa. Además, será exonerado el impuesto a la salida de divisas a los inversionistas que importen bienes de capital y materias primas que no se encuentren en la producción nacional (Servicio de Rentas Internas, 2018). Por medio de esta ley se espera que crezcan las inversiones en el país.



- d) El Ministro de Comercio Exterior del Ecuador firmó el 15 de junio convenios de inversión productiva para el sector público/privado por \$9.435 millones de dólares para 13 sectores, entre ellos están: alimentos y bebidas, turismo, farmacéuticos, construcción, inmobiliarios, logísticos y de comercio. Esta medida según el ministro atraerá la inversión al país. (Revista Vistazo, 2018)

Colombia:

- a) El 17 de junio de 2018 fue electo como nuevo presidente Colombia Iván Duque, candidato por el partido del Ex presidente Álvaro Uribe. Entre sus propuestas de campaña en temas comerciales constan: aprovechamientos de tratados de libre comercio, aminorar la carga tributaria a las empresas privadas, crear una red de pequeños exportadores y diversificar los socios comerciales. (Duque, Ivan, 2018)
- b) El impuesto a la renta para personas jurídicas para el 2018 es del 33%. (Ley 1819 de 2016, 2016)
- c) En 2017 Hacienda dio a conocer el incremento del IVA del 16% al 19% para elevar la recaudación de impuestos. (Sáenz, 2016)

Perú:

- a) El gobierno de Martín Vizcarra plantea el crecimiento Producto Interno Bruto (PIB), a través de la Política de Competitividad la cual está sostenida bajo ocho ejes que son: inversiones en infraestructura, fomento de la educación básica y superior, promoción del empleo formal, fortalecer la institucionalidad del país mediante el mejoramiento de la función judicial además plantea una lucha contra la corrupción, impulsar el desarrollo productivo empresarial, impulsar las importaciones y exportaciones, promover el acceso al financiamiento a las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, como último eje se propone el apoyo a la innovación con acceso a patentes productivas y financiamiento para esta actividad . (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

4.3.2 Factores Económicos



- a) El Fondo Monetario Internacional prevé que Ecuador crezca 2,5% en 2018 y 2,2% en 2019 que esta desaceleración económica se debe a un alto déficit fiscal y endeudamiento público. (Fondo Monetario Internacional, 2018)
- b) Según el Banco Central del Ecuador (BCE) el gasto en los hogares creció un 4,6% hasta marzo de este año en contraste con el 3,3% del año pasado en las mismas fechas, lo que se refleja en un aumento del 29,6% en créditos de consumo. (Banco Central del Ecuador, 2018)
- c) La inflación en el Ecuador para junio de 2018 cerró con -0,27% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) contrastando con el 0,16% en junio del 2017. (Banco Central del Ecuador, s.f.)
- d) La tasa de interés activa máxima emitida por el Banco Central del Ecuador a julio del 2018 para el segmento productivo PYMES se mantuvo en 11,83% como en 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018) (Banco Central del Ecuador, 2017)

Colombia:

- a) El Fondo Monetario Internacional pronostica un crecimiento de la economía colombiana para 2018 un 2,7% y para 2019 un 3,3% (Fondo Monetario Internacional, 2018) sin embargo la firma Alianza Valores anunció un incremento en su expectativa de crecimiento para Colombia para el 2018 que oscila entre 2,5% al 3,1% debido a una reducción a las tasas de interés anunciado por el Banco de la República. (Valora Analitik, 2018)
- b) El índice de inflación en Colombia para el año 2017 fue de 4,09%. A principios de año el Fondo Monetario Internacional pronosticó una inflación del 3,5% para este año y para el año entrante, de 3,4%. Al primer semestre del 2018 la variación de la inflación fue de 2,47%, esta fue menor en 0,88 puntos porcentuales con respecto a la reportada en el mismo periodo del año anterior 3,35%. (Fondo Monetario Internacional, 2018) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)
- c) La tasa de interés para créditos comerciales (preferenciales o corporativos) en 2017 fue del 10,65% y la del 2018 en el mismo segmento es de 7,95% presentando una reducción de la tasa en 2,7%. (Banco de la República, 2018)



- d) La cotización de peso colombiano (COP) con respecto al dólar (USD) hasta el 16 de julio del 2018 es de 2.860,90 pesos por dólar, en el último año ha tenido una variación decreciente porcentual del -0,38%. (Investing, 2018)

Perú:

- a) El Ministerio de Economía del Perú dio a conocer sus proyecciones macroeconómicas a principios de año, en donde anuncia un crecimiento económico para el 2018 de 3,6% y para el 2019 de un 4,3%. (América Economía, 2018) .
- b) En 2017 Perú cerró el año con la tasa de inflación más baja de los últimos 8 años con 1,4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). El Área de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú mantiene su estimado de inflación en 2,5% al cierre del año 2018. (Banco de Crédito de Perú, 2018)
- c) Las tasas de interés para las pequeñas y medianas empresas para 2018 se promediaron en 19,04% y 9,39% respectivamente según las Superintendencia de Banca y Seguros del Perú. (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018)
- d) La cotización de los soles (PEN) con respecto al dólar (USD) hasta el 16 de julio del 2018 es de 3,2694 soles por dólar, en el último año ha tenido una variación creciente porcentual del 0,07%. (Investing, 2018)

4.3.3 Factores Sociales

Ecuador:

- a) La Universidad de Especialidades Espíritu Santo determinó que las empresas familiares a nivel mundial representan entre el 80% y el 90% siendo un pilar fundamental en la economía. Según este estudio en el Ecuador el 90,5% de las empresas son de tipo familiar. Dividiendo por regiones determinaron que en la Costa, el 90,7% son empresas familiares; mientras que en la Sierra ese porcentaje equivale al



89,8%; en la Amazonía, el 97%; y en Galápagos, el 95,7%. (Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares , 2017).

- b) El sector publicitario en el Ecuador en 2016 mostró un decrecimiento debido a las excesivas regulaciones y recesión económica, se obtuvo los mismos niveles de crecimiento de hace 10 años atrás. Muchos anunciantes de peso decidieron no invertir en campañas publicitaria ya que no encontraron el nivel de producción para promocionar sus marcas. (Antón, 2017)

Colombia:

- a) En Colombia casi el 48% de las empresas son familiares, de estas el 64,3% están dirigidas por la primera generación, 31,4% por la segunda y menos del 3,5% por la tercera. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2016)
- b) El sector publicitario de Colombia crece en promedio 8,9%. Los clientes de publicidad más dominantes fueron servicios con un 13,3%, comercio con el 10% y el automotriz con un 8,2% en participación. Y si aumentamos la perspectiva, el sector publicitario llega a participar con casi el 0,4% del PIB en la economía nacional, llegando a invertir al año más de \$4,5 billones. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017).

Perú:

- a) Según un estudio de la Universidad de Piura el 70% de las empresas familiares del Perú contraria personal gerencial no relacionado a su familia, mientras que los dueños prefieren ser accionistas. (Universidad de Piura, 2017)
- b) La inversión publicitaria en 2017 del Perú disminuyó 7,9% con respecto al 2016. Por otro lado, los diarios y televisión han sido los medios con más disminución de 15% y 13% respectivamente, seguidos de cable y revistas con 10% y 8%. (Compañía Peruana de Estudios de Mercado, 2018).



4.3.4 Factores Tecnológicos

Ecuador:

- a) Durante el Foro de Telecomunicaciones y TIC 2017, que se realizó en Quito se dio a conocer que la cobertura poblacional 4G llegó al 67%, mientras que en el 2014 alcanzaba el 28,2%. La media regional está en el 66%, según GSMA. (Angulo, 2017)

Colombia:

- a) En 2017, Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (Medina, 2017)

Perú:

- a) Actualmente Perú realiza exportación de software y diseño gráfico que permitiría que el comercio internacional de servicios del Perú crezca 8% en este año. Cabe mencionar que el gobierno viene apostando por la transformación digital del país mediante proyectos como la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica o la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. (Gomez, 2018)

Existen diversas aplicaciones que se han generado gracias al avance en la tecnología, pero para que las pymes, sobre todo las del interior del Perú, accedan a más tecnología, los servicios de telecomunicaciones, y las operadoras, deben seguir penetrando aquellas zonas donde no existe tanta competencia por falta de mercado. Existen muchas posibilidades en temas de alfabetización digital para pymes, a través de paquetes diferenciados no solo para consumidores individuales sino para empresas de todos los tamaños. (Ayala, 2017)



4.3.5 Factores Jurídicos

Los acuerdos internacionales facilitan el comercio entre países y abren la posibilidad a nuevas estrategias para brindar competitividad a una empresa nacional. Entre los acuerdos más destacables tenemos siete Convenios Bilaterales entre Ecuador y Colombia, un Tratado de Libre Comercio entre Colombia- Ecuador-Venezuela y MERCOSUR, el Acuerdo de Cartagena, y el Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. Estos acuerdos son explicados en el Capítulo II del presente trabajo.

4.3.6 Factores Ambientales

La maquinaria y la materia prima para la industria gráfica que se comercializa actualmente en el mercado de Ecuador, Colombia y Perú trata de causar el menor impacto en el medio ambiente, las tintas son ecosolventes lo que quiere decir que son biodegradables, tampoco liberan compuestos orgánicos volátiles hacia la atmósfera. También existen lonas ecológicas y la maquinaria está diseñada para arrojar el menor desperdicio posible.

4.3 Análisis del Entorno Micro

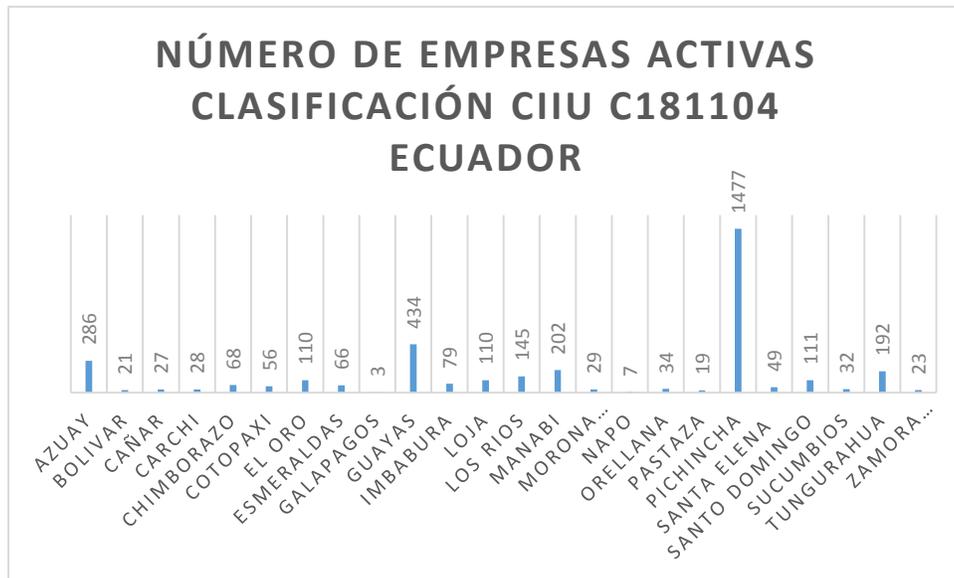
A continuación, se analizará el entorno micro para la empresa Multipublicidad Service

4.3.1 Estimación de la Oferta

En la misma categoría de Multipublicidad Service, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el Ecuador se registraron 3.608 empresas activas en la categoría C181104 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) referente a actividades de: Impresión de pósters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida. |

En el siguiente gráfico se detalla el número de empresa por provincia.

Figura 13.



Empresas Activas Clasificación CIIU C181104

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Entre Pichincha, Guayas y Azuay se concentra el 60% de empresas de este tipo.

Figura 14.





Provincias con Mayor Número de Empresas en la Categoría CIIU 181104

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

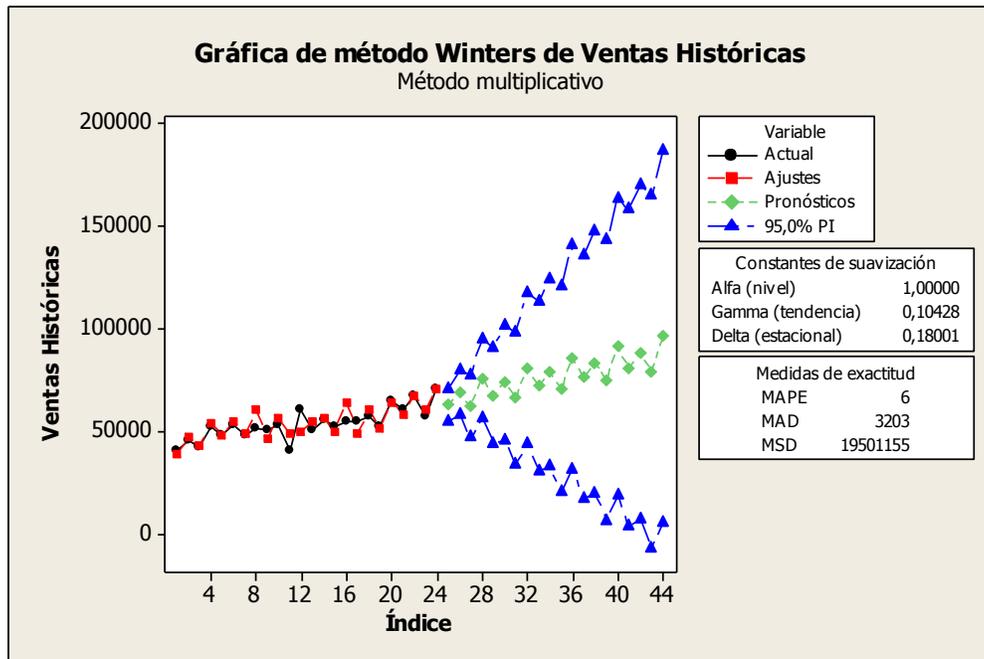
Elaborado por: Las Autoras

4.3.2 Demanda Proyectada

Para establecer la demanda proyectada para Multipublicidad Service se debe mencionar que existen dos tipos de demanda: la demanda potencial pura y la demanda potencial de redes. La demanda potencial pura será la demanda o las ventas que la empresa realizaría si se mantuviera en las condiciones actuales de negocio y la demanda potencial de redes será la demanda que se obtendría aplicando la propuesta en el modelo de negocio a través de la estrategia de redes.

Para la proyección de la **demanda potencial pura** se aplicó el modelo de triple suavizamiento de Holt-Winters debido a que fue el que mejor se ajustó al tipo de negocio, el cual presentaba patrones de tendencia y estacionalidad, por lo que mediante este método se logró excluir algunos de los comportamientos atípicos que presentaron las ventas históricas y proyectar de la manera más realista el comportamiento futuro de las mismas. Las ventas fueron consideradas trimestralmente para efectos del programa Minitab, el Error Porcentual Absoluto Medio (MAPE) fue del 6% una vez optimizados los valores de alfa, Gamma y Delta. En el siguiente gráfico se puede observar la tendencia de la demanda.

Figura 15.



Proyección de la Demanda Pura

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Las proyecciones de las ventas para el periodo 2018-2022 de igual manera fueron trimestrales por lo que fue necesario convertirlas en valores en anuales. Como se muestra a continuación:

Tabla 19. Ventas Proyectadas de la Demanda Pura

Año	Trimestre	Ventas Proyectadas
2018	1	\$ 63.086,50
	2	\$ 69.200,80
	3	\$ 62.132,70
	4	\$ 75.938,80
Total 2018		\$ 270.358,80

Año	Trimestre	Ventas Proyectadas
2019	1	\$ 68.711,99
	2	\$ 75.283,41
	3	\$ 67.517,77
	4	\$ 82.430,33
Total 2019		\$ 293.943,49

Año	Trimestre	Ventas Proyectadas
2020	1	\$ 73.476,24
	2	\$ 80.420,97
	3	\$ 72.053,82
	4	\$ 87.883,86
Total 2020		\$ 313.834,89

Año	Trimestre	Ventas Proyectadas
2021	1	\$ 78.259,92
	2	\$ 85.579,51
	3	\$ 76.608,35
	4	\$ 93.359,50
Total 2021		\$ 333.807,27

Año	Trimestre	Ventas Proyectadas
2022	1	\$ 83.063,26
	2	\$ 90.758,97
	3	\$ 81.181,37
	4	\$ 98.857,21
Total 2022		\$ 353.860,81

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar la **demanda potencial de redes** se realizó como primer paso la aplicación dos tipos de encuestas para establecer el número potencial de aliados en la red, la primera dirigida a empresas multinacionales³ y transnacionales⁴ de Colombia Y Perú que tuvieran matrices o sucursales en Ecuador, las cuales nos proporcionaron las empresas de publicidad con las que trabajan en su país; una vez obtenida la información se procedió a aplicar una segunda encuesta a las empresas de publicidad para medir la aceptación de la creación de la red de contactos que se plantea para Multipublicidad Service.

Para la selección de muestra en la primera encuesta se consideraron en el caso de Colombia aquellas empresas colombianas con sucursal en el Ecuador que están dentro de la CAMECOL (Cámara Binacional Ecuador-Colombia), en cuanto a las empresas peruanas se obtuvo información de la página de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) y se extrajeron las principales empresas que

³ Son empresas que realizan actividades comerciales a nivel internacional, las cuales tienen su matriz en el país de origen y sucursales o filiales en uno o más países.

⁴ Son empresas que realizan actividades comerciales a nivel internacional, pueden tener varias matrices y sucursales a nivel mundial.



exportan al Ecuador y cuentan con una sucursal en el país. De esta encuesta se pudo extraer 7 empresas publicitarias colombianas y 6 peruanas. En el Anexo12 se encuentra el modelo de la encuesta y en el 13 se detallan los resultados de la misma.

La segunda encuesta fue dirigida a las empresas de publicidad de Colombia y Perú a las cuales se les preguntó si estarían dispuestas a formar una red de contactos con Multipublicidad Service y cuáles serían los motivos por los que les interesaría esta propuesta, a su vez se les inquirió qué productos ofrece su empresa para determinar si existe similitudes entre sus productos y los que ofrece actualmente Multipublicidad Service. De las empresas encuestadas 11 estarían dispuestas a realizar la red de contactos. En el Anexo 14 y 15 se encuentra la encuesta aplicada y sus respectivos resultados.

Una vez definidas las empresas potenciales que integrarían la red se realizó el cálculo de los factores de incremento de las ventas para el periodo 2018-2022 que se obtendrían a través de dicha estrategia, para esto se procedió generar una relación porcentual entre los clientes fuera de la red (clientes actuales de Multipublicidad Service) con los clientes que se obtendrían mediante la red. Para esto se utilizó una proyección para el periodo 2018-2022 tanto de los clientes fuera de la red como de los clientes potenciales de la red. Como se muestra en los Anexos 17 y 18. En el siguiente cuadro se muestran los factores incrementales proyectados.

Tabla 20. Factor de Incremental de Ventas con la Red

INCREMENTO DE LAS VENTAS CON LA RED					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
# Clientes fuera de la red	715	722	729	735	742
# Clientes de la red	0	11	12	13	14
Ponderación Clientes de la red: #clientes de la red/#clientes fuera de la red	0	0,015	0,016	0,018	0,019
Factor incremental: (1+%clientes de la red)	1	1,015233113	1,016	1,018	1,019

INCREMENTO EN VENTAS AL FINAL DEL MODELO
6,83%

Elaborado por: Las Autoras



A continuación se detalla las ventas proyectadas con la red aplicando el factor de incremento analizado anteriormente.

Tabla 21. Ventas Proyectadas sin la Red y con la Red

		VENTAS PROYECTADAS	
	AÑO	VENTAS SIN LA RED	VENTAS CON LA RED
HISTÓRICO	2015	\$ 214.155,77	CÁLCULO: VENTAS SIN LA RED*FACTOR INCREMENTAL
	2016	\$ 230.245,97	
	2017	\$ 256.842,16	
PROYECTADO	2018	\$ 270.358,80	\$ 270.358,80
	2019	\$ 289.138,60	\$ 293.543,08
	2020	\$ 307.918,20	\$ 312.989,65
	2021	\$ 326.698,10	\$ 332.474,30
	2022	\$ 345.477,90	\$ 351.997,94

Elaborado por: Las Autoras

4.4.3 Proveedores

Como se mencionó en el Capítulo 3 sobre la Cadena de Valor, Multipublicidad Service cuenta con 14 proveedores nacionales que surten de insumos a la empresa.

4.4.4. Competencia

La competencia en el sector publicitario es directa e indirecta.

4.4.4.1 Competencia Directa

Como se menciona en los antecedentes, existen 5.884 empresas de publicidad en la actualidad de estas 3.608 están activas y se encuentran abiertas 2.892. En el siguiente cuadro se condensa la información por provincia.

Tabla 22. Empresas Clasificación CIU 181104 en el Ecuador

EMPRESAS EN LA CLASIFICACIÓN CIU 181104 DENTRO DE ECUADOR				
PROVINCIA	TOTAL DE EMPRESAS	EMPRESAS ACTIVAS	ABIERTA	CERRADA
AZUAY	442	286	264	22
BOLIVAR	33	21	18	3
CAÑAR	41	27	23	4
CARCHI	38	28	22	6
CHIMBORAZO	93	68	54	14
COTOPAXI	86	56	51	5
EL ORO	260	110	85	25
ESMERALDAS	97	66	54	12
GALAPAGOS	5	3	3	0
GUAYAS	694	434	331	103
IMBABURA	123	79	64	15
LOJA	173	110	79	31
LOS RIOS	195	145	123	22
MANABI	291	202	184	18
MORONA SANTIAGO	84	29	22	7
NAPO	13	7	5	2
ORELLANA	46	34	30	4
PASTAZA	22	19	16	3
PICHINCHA	2531	1477	1118	359
SANTA ELENA	64	49	46	3
SANTO DOMINGO	176	111	80	31
SUCUMBIOS	46	32	26	6
TUNGURAHUA	296	192	174	18
ZAMORA CHINCHIPE	35	23	20	3
TOTAL DE EMPRESAS	5884	3608	2892	716

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

Elaborado por: Las Autoras

4.4.4.2 Competencia Indirecta

Como se menciona en el Capítulo III en las cinco fuerzas de Porter, existen productos sustitutos que se les puede denominar como competencia indirecta. Aunque el existen diversos medios de publicidad para este análisis se tomará como competencia indirecta



la televisión, la radio, los medios escritos y el internet que son los más conocidos y utilizados.

Para mayo del 2018 en el Ecuador existen 1629 medios concesionados entre estaciones de radiodifusión sonora y televisión abierta a nivel nacional, de los cuales 1062 son estaciones de radiodifusión entre AM⁵ y FM⁶ y 567 canales de televisión entre televisión digital y televisión abierta como detalla en la siguiente tabla por provincia:

Tabla 23. Listado de Frecuencias de Radio y Televisión por Provincia

LISTADO DE FRECUENCIAS DE RADIO Y TELEVISION POR PROVINCIA EN EL ECUADOR				
PROVINCIA	AM - Amplitud Modulada	FM- Frecuencia Modulada	ISDB-T - Televisión Digital	TV - Televisión Abierta
AZUAY	13	80	2	34
BOLIVAR	3	32	0	12
CAÑAR	7	40	0	17
CARCHI	1	38	0	25
CHIMBORAZO	3	61	0	27
COTOPAXI	7	14	2	15
EL ORO	11	47	0	15
ESMERALDAS	2	41	0	35
GALAPAGOS	0	12	0	22
GUAYAS	33	60	9	32
IMBABURA	4	34	1	19
LOJA	2	74	0	35
LOS RIOS	2	18	0	19
MANABI	9	75	2	43
MORONA SANTIAGO	0	33	1	18
NAPO	0	21	0	18
ORELLANA	0	12	0	6
PASTAZA	0	16	1	12
PICHINCHA	26	59	11	35
SANTA ELENA	1	38	0	21
SANTO DOMINGO	1	30	0	13
SUCUMBOS	0	27	0	19
TUNGURAHUA	11	46	2	23
ZAMORA	0	18	0	21
TOTAL	136	926	31	536

Fuente: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2018)

Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a los medios escritos se toman en cuenta los periódicos y las revistas más relevantes publicadas en Ecuador. En el siguiente cuadro se detallan los mismos.

⁵ Amplitud Modulada

⁶ Frecuencia Modulada

Tabla 24. Listado de Periódicos y Revistas Publicados del Ecuador

PERIÓDICOS/DIARIOS DEL ECUADOR		REVISTAS PUBLICAS EN ECUADOR	
PROVINCIA	NOMBRE DEL PERIÓDICO	CATEGORÍA	NOMBRE DE LA REVISTA
Azuay	EL MERCURIO	Culturales	Ecuador Terra Incognita
	EL TIEMPO	Deportes	Estadio
	LA TARDE		Futbol Town
Cañar	PORTADA		El Espectador
Chimborazo	LA PRENSA	Economía	Adrenalina
	LOS ANDES		Cordillera
Cotopaxi	LA GACETA	Economía	América Economía (Ecuador)
El Oro	CORREO		Emprendedores
	OPINIÓN		Gestión
	EL NACIONAL		Líderes
Guayas	EL UNIVERSO	Entretenimiento	Clave!
	EXPRESO		SoHo (Ecuador)
	EXTRA		Caricato
	SÚPER		Zoom
	EL TELÉGRAFO		PyxArt
	QUÉ!		El Apuntador
Imbabura	EL NORTE	Infantiles	¡elé!
Loja	CRÓNICA	Juveniles	Generación 21
	CENTINELA		Xona
Los Ríos	EL RÍO		Opinión
	EL CLARÍN	Vistazo	
Manabí	EL DIARIO	Opinión	Vanguardia
	EL MERCURIO		Avance
	LA MAREA		Mi País
	EL MANABA		Mundo Diners
Pastaza	LA PRENSA DE PASTAZA		La Verdad
Pichincha	LA HORA	Variedades	Hogar
	EL COMERCIO		BG Magazine
	ÚLTIMAS NOTICIAS		Mariela
	METRO HOY		Cosas
Santo Domingo de Tsáchilas	CENTRO		Fucsia
Tungurahua	EL HERALDO		Vamos
	EL AMBATEÑO		TV y Novelas
Zamora Chinchipe	EL AMAZÓNICO		

Fuente: Prensa Escrita (2018)

Elaborado por: Las Autoras



Para el caso del internet hasta el momento no se pueden cuantificar las páginas que se dedican a la publicidad digital, pero se podría tomar como referencia las páginas web con más tráfico de usuarios que permiten publicidad en sus sitios, entre estas tenemos: Google, Facebook, Youtube, Yahoo!, Amazon, Twitter, etc.

4.5 Análisis Marketing

A continuación, se procederá a describir las estrategias de las 4Ps del Marketing para la internacionalización de la empresa Multipublicidad Service.

4.5.1 Producto

Se propone seguir ofreciendo los mismos productos, ya que la capacidad de producción esta subutilizada, sin embargo, se sugiere de mejorar el servicio post venta que se basa en el manteniendo de los letreros. En Anexo 9 se encuentra una descripción de cada uno de los productos.

4.5.2 Plaza

La distribución actual de los productos de Multipublicidad Service no solo abarca a todo el cantón Cuenca sino también a todas las provincias del Ecuador. El canal de distribución que utilizan es el directo ya que ellos fabrican los productos que solicita el cliente y son entregados directamente al mismo.

En cuanto a la estrategia de distribución para la internacionalización se plantea mantener el sistema de distribución existente para los clientes dentro del país. En el caso que se requiera enviar los productos fuera de Ecuador se deberá establecer mediante los Incoterms⁷ las condiciones de entrega de la mercancía.

4.5.3 Promoción y Publicidad

En la actualidad Multipublicidad no cuenta con una política de promoción ni publicidad definida, su forma actual de darse a conocer es la publicidad de boca en boca ya que cuenta con clientes fidelizados que recomiendan sus productos a otras empresas. Otro medio que utiliza para su publicidad es el internet, teniendo una página en Facebook y

⁷ Se refieren a los Términos de Comercio Internacional que son un conjunto de normas de comercio mediante las cuales se definen los términos de envío de productos de un país al otro, su objetivo es precisar las obligaciones y derechos de compradores y vendedores.



apareciendo en varias guías telefónicas virtuales, sin embargo, no cuentan con una persona en específico que maneje sus redes corporativas ni las actualice constantemente.

La estrategia para incrementar las ventas de Multipublicidad Service será continuar con la publicidad de boca a boca, pero mediante la utilización de redes de contactos internacionales. Mediante esta red se aprovecha su experiencia en el sector, su conocimiento en el manejo de clientes corporativos y los convenios internacionales suscritos por el país para crear alianzas comerciales con empresas de publicidad extranjeras de Colombia y Perú; puesto que al asociarse con dichas empresas se podrá tener contacto con corporaciones que tengan sucursales en Colombia, Perú y Ecuador. Esta red se encargará de recomendar el servicio de publicidad en el extranjero donde se tenga la sucursal ganando prestigio y la ampliación de la cartera de clientes. La red trabajará bajo una política de comisión por cliente que contrate los servicios mediante la red.

4.5.4 Precio

La política de precios de Multipublicidad Service está basada en los costos ya que consideran que por la calidad y el proceso productivo es necesario generar un margen de ganancia al menos del 30% por producto.

Los precios de los productos para las empresas corporativas que sean derivados de la red dentro del país serán los mismos que se manejan en la actualidad.

Tabla 25. Listado de Precios de Multipublicidad Service

PRECIO MULTIPUBLICIDAD SERVICE	
Producto	Precio de venta
Lonas Impresas (m2)	\$ 11,00
Letreros (70cmx2m)	\$ 70,00
Letreros luminosos (70cmx2m)	\$ 100,00
Letras en relieve (1 letra 1mx1m)	\$ 70,00
Señalética (25cmx23cm)	\$ 3,50
Vinilos (m2)	\$ 12,00
Merchandising (combo: letrero, banner, art. publicitarios)	\$ 260,00



Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

La comisión para la empresa de la red que recomiende a Multipublicidad Service debería rondar entre el 1% al 3% debido a que el margen de ganancia de la empresa es del 30% aproximadamente como se lo determinó en capítulos anteriores por lo que asignar más del 4% resultaría perjudicial para Multipublicidad Service en términos de utilidad.

En el caso que las corporaciones internacionales requieran un servicio publicitario que no pueda ser brindado por la empresa nacional en Colombia o Perú, Multipublicidad Service podría ofrecer sus productos teniendo en cuenta si las condiciones cambiarias del momento son favorables para ambas partes. De igual manera se mantendrán vigentes de los productos.

4.5.5 Restricciones

Todas las empresas que aceptan establecer convenios mediante esta red se convertirán en clientes de Multipublicidad Service, pero para aquellos que desean adquirir productos dado a que su empresa no tiene la capacidad o no cuentan con la maquinaria necesaria, pero que buscan ampliar su cartera de productos mediante esta red, se optó por aplicar restricciones de tal manera que ambas partes obtengan beneficios.

Para estas restricciones se consideraron el tipo de cambio actual de las monedas de cada uno de los países que conforman esta red y se aplicó las restricciones “entonces sí”.

Tabla 26. Restricciones

RESTRICCIONES	
COLOMBIA	PERÚ
Si $1 \text{ USD} \geq 1 \text{ COP}$	Si $1 \text{ USD} \geq 1 \text{ PEN}$
Si $2895,90 \text{ COP} \leq 1 \text{ USD}$	Si $3,28 \text{ PEN} \leq 1 \text{ USD}$



Elaborado por: Las Autoras

Las restricciones detalladas en el cuadro son para aquellas empresas que como se mencionó anteriormente adquirirán productos fabricados por Multipublicidad Service para ser vendidos en sus respectivos países a sus clientes, generando esto que las empresas tanto colombianas y peruanas puedan abastecer nuevos mercados con una cartera de productos mayor y que no necesiten grandes inversiones como adquisiciones de maquinaria o insumos necesarios para la fabricación propia de los mismos. Es fundamental indicar que mediante estas restricciones se busca que esta negociación sea óptima y cubra con los gastos que incurriría al realizarlo, es por esto que a través del tipo de cambio se podría obtener esta ventaja, además de las promociones al estar dentro de la red comercial.

Como se detalla en el grafico en primera restricción se establece que la moneda local tanto de Colombia como Perú deben tener un valor mayor a 1 \$USD, o a su vez como se especifica en la segunda restricción el tipo de cambio actual cada moneda debe ser mayor a 1 \$USD. Si las restricciones establecidas para cada uno de los países se cumplen, entonces si se generarían las negociaciones.

4.6 Plan estratégico

Como tercera etapa de este modelo de gestión estratégica se establece el plan estratégico que es donde se proporcionan estrategias que permita alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Para este plan es necesario utilizar el análisis FODA de la empresa definido en el capítulo 3, (figura 11).

Y el Plan Estratégico de Acción (tabla 29) del presente trabajo de titulación, en el cual se determinaron cuáles son las falencias de la empresa y mediante las mismas procedió con la determinación de las estrategias sin dejar de lado la misión y visión de Multipublicidad.



4.6.1 Análisis FODA Cruzado

Como complemento al análisis FODA elaborado anteriormente, se realiza a continuación un estudio de FODA cruzado en el cual se establecen las estrategias que se puede observar en la siguiente tabla.



Figura 16. FODA CRUZADO

FODA CRUZADO		
FACTORES INTERNOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Calidad de los productos *Atención personalizada en las ventas *Logística de distribución fuera de la ciudad de Cuenca *Alto nivel tecnológico *Alto nivel de cumplimiento *Preocupación del mantenimiento de maquinaria *Capacidad de instalaciones adecuada *Bajo nivel de endeudamiento *Adecuada asignación de funciones 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Productos no diferenciados *Precios más altos que de la competencia *Carencia de servicio Post Venta *Política de promoción débil *Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes *Inapropiada gestión del talento humano *Inadecuada estructura de costos *Bajo grado de integración Horizontal y Vertical
FACTORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Demanda creciente de clientes corporativos *Acceso a mercados internacionales *Aumento de la Demanda global de publicidad *Desarrollo del sector publicitario *Gran cantidad de proveedores *Desarrollo del entorno industrial en Cuenca *Disponibilidad de tecnología *Desarrollo de las telecomunicaciones *Maquinaria de Alto rendimiento 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Crear una campaña de marketing donde se dé a conocer la empresa a nuevos corporativos sean estos dentro o fuera del país</p>
		<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Establecer un servicio post venta que los haga diferente de la competencia y elaborar una correcta estructura de costos para de esta manera ser más competitivos</p>
	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Política de precios de la competencia más bajos *Mercado saturado *Cantidad de sustitutos *Facilidad de entrada al mercado *Impacto de la industria publicitaria en el medio ambiente *Costo de crédito *Legislación laboral *Innovación productiva de la competencia 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Crear redes o alianzas estratégicas que permita abarcar mercados internacionales que no se encuentren saturados. *Oferta de nuevos productos que pueden ser producidos con la maquinaria actual
		<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Implementar una línea de productos o crear alianzas estratégicas con productores de productos sustitutos.</p>

Fuente: Multipublicidad Service (2018)



Elaborado por: Las Autoras



Al emplear la matriz de FODA CRUZADO, se forman diversas propuestas estratégicas para este plan, una de las más relevantes y la que se ajusta a la meta y objetivo se presenta en la estrategia FA: Crear redes o alianzas estratégicas que permita abarcar mercados internacionales que no se encuentren saturados.

4.7 Plan de Operación

Como última etapa se encuentra el plan de operaciones que consiste en la implementación de las estrategias que se definieron mediante el FODA cruzado, para dicha ejecución, se emplean las herramientas de plan operativo de acción y plan financiero.

4.7.1 Objetivos y metas específicos

- Incrementar las ventas de Multipublicidad Service en el periodo 2018 – 2022.
- Establecer una red comercial con empresas de publicidad de Colombia y Perú.
- Incrementar la capacidad productiva ya que se encuentra subutilizada.
- Implementar un modelo bajo gestión estratégica.

4.7.2 Plan operativo de acción

Luego de haber definido los objetivos, metas y estrategias, se procede a determinar el Plan Operativo de Acción para el cual se consideró como herramienta la realización de dos encuestas que fueron utilizadas a su vez en la determinación de la demanda potencial. En el Anexo 12 y 14 se encuentran los modelos de las mismas y en el 13 y 15 la tabulación de los resultados obtenidos.

Una vez analizadas las encuestas se obtuvo una base de datos de empresas publicitarias tanto colombianas como peruanas con las que se podría implementar la estrategia de generar una red comercial con Multipublicidad Service. De igual manera se procede a determinar la aceptación que tendría dicha red, la cual es positiva dado a que ellos también obtendrían beneficios como fueron mencionados al momento de realizar la encuesta, entre estos se destacan: un incremento en las ventas para ambas empresas, una comisión a la empresa que recomiende los servicios de Multipublicidad Service y se adiciona el reconocimiento en un país extranjero, también se señala



promocionar nuevos productos en el caso de que la otra empresa ofrezca un producto con el que no cuente, y de esta manera satisfacer nuevas necesidades.

Existen empresas que no brindan todos los productos o servicios que Multipublicidad Service lo hace, es por esto que mediante la encuesta se buscó obtener qué productos o servicios les gustaría ofrecer a sus clientes de manera que en conjunto con Multipublicidad Service pudieran hacerlo. Las letras en relieve, imagen corporativa, letreros luminosos, merchandising y branding serían los productos que las empresas de publicidad colombiana y peruana quisieran añadir en sus ventas.

Una vez aplicada la encuesta el siguiente paso para establecer el Plan Operativo de Acción en este modelo de negocio, fue el planteamiento del Cuadro de Mando Integral, método presentado en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton, el mismo que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan R., 2002, pág. 14). Éste se basa en 4 pilares:

Perspectiva financiera: Son aquellos objetivos de crecimiento planteados para aumentar la participación de mercado abarcando mercados extranjeros que directamente incrementan las ventas.

Perspectiva de clientes: Son propuestas donde se busca satisfacer las demandas de los clientes basado en servicios adicionales, precios bajos o flexibilidad. Este pilar busca posicionar a la empresa por calidad, trato personalizado y reconocimiento internacional.

Perspectiva de procesos internos: En esta perspectiva se ha planteado 2 objetivos:

1. Mejorar la promoción, para este objetivo se aplicará la red comercial que se propone en este modelo, encaminando a la empresa a un reconocimiento internacional empezando por los 2 países que son Colombia y Perú.
2. Mejorar la gestión comercial, rapidez en cotización y envío de presupuestos, así como la implementación y elaboración de manuales de funciones, procesos y procedimientos.



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En este pilar se ha considerado capacitar todo el personal tanto administrativo como de la producción buscando optimizar recursos y tiempos.

Cada uno de los pilares del Cuadro de Mando Integral antes mencionadas, busca encaminar los esfuerzos necesarios para la implementación de la estrategia y así alcanzar los objetivos planteados.

Como se presenta en el anexo 19 para la elaboración del plan operativo se consideraron los objetivos y las estrategias establecidas en el Cuadro de Mando Integral.

En el análisis de impactos del modelo de negocio se detallarán los objetivos estratégicos con su respectivo indicador.

4.8 Análisis Económico y Financiero

Por medio de este análisis se determinará la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto.

4.8.1 Inversión Inicial

El único rubro de inversión del proyecto será la capacitación del personal para el manejo de las redes comerciales internacionales, este rubro será cubierto mediante financiamiento propio. No se contemplan valores adicionales ya que las negociaciones y el establecimiento de las condiciones bajo las que funcionará la red se pueden realizar mediante el uso de medios electrónicos para minimizar costos.



Tabla 27. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSION PARA LA INTERNACIONALIZACION DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE	
RUBROS/AÑOS	2018
Capacitación del Personal	
Capacitación del manejo	2.000,00
Egresos Totales	2.000,00
Financiamiento	
Capital propio	2.000,00
Inversión Total	2.000,00

Elaborado por: Las Autoras

4.8.2 Flujo de Caja

El flujo de caja para el modelo tomará en cuenta la demanda potencial de redes analizada en apartado 4.3.2 Demanda Proyectada del presente trabajo, el factor incremental de las ventas que afectará a Otros Gastos y la comisión potencial del 3% sobre las ventas realizadas por la red que se analizó en la Estrategia de Precio del Marketing Mix será cargada al gasto como **Comisiones Extranjeras Red**. El año 2018 no presenta incremento debido que es el año en que se realizará la inversión que se ve reflejada en la capacitación del personal, por lo que la empresa laborará normalmente fuera de la red.

Tabla 28. Flujo de Caja

INTERNACIONALIZACION DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE					
FLUJO DE EFECTIVO					
(En dólares)					
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
RUBROS					
INGRESOS:					
Ventas	\$ 270.358,80	\$ 293.543,08	\$ 312.989,65	\$ 332.474,30	\$ 351.997,94
ENTRADA DE EFECTIVO	\$ 270.358,80	\$ 293.543,08	\$ 312.989,65	\$ 332.474,30	\$ 351.997,94
EGRESOS					
a) INVERSION	\$ 2.000,00				
Capacitación	\$ 2.000,00				
b) OPERACIÓN	\$ 247.448,22	\$ 261.000,02	\$ 274.336,48	\$ 287.556,33	\$ 301.764,80
Costo de ventas	\$ 102.736,34	\$ 111.546,37	\$ 118.936,07	\$ 126.340,23	\$ 133.759,22
Gastos de administración	\$ 110.656,32	\$ 113.857,15	\$ 115.447,28	\$ 118.111,21	\$ 120.059,27
Otros gastos	\$ 34.055,55	\$ 35.596,50	\$ 39.953,13	\$ 43.104,89	\$ 47.946,31
EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 249.448,22	\$ 261.000,02	\$ 274.336,48	\$ 287.556,33	\$ 301.764,80
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 20.910,58	\$ 32.543,06	\$ 38.653,17	\$ 44.917,97	\$ 50.233,14

Elaborado por: Las Autoras

En el Anexo 19 se muestra a detalle los incrementos en los gastos administrativos de ventas y generales que generaría la implementación del modelo planteado.

4.8.3 Evaluación de Rentabilidad

Para evaluar la rentabilidad del modelo de internacionalización será utilizada la Tasa Mínima Aceptable como tasa de descuento para lo cual se proyectó la inflación de los últimos 6 años, y se tomó una estructura de capital de 72% recursos propios y 28% recursos ajenos que es el promedio de los 3 últimos años analizados.

Tabla 29. Inflación Proyectada

Proyeccion Inflación	
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	-0,21%
2019	-1,10%
2020	-1,40%
2021	-2,09%
2022	-2,52%

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 30. Tasa de Descuento

Tasa Mínima Aceptable						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	PROMEDIO
Tasa de inflación (i)	-0,0021	-0,0110	-0,0140	-0,0209	-0,0252	-0,0146
Premio al riesgo (f)	0,1500	0,1500	0,1500	0,1500	0,1000	0,1400
i*f	-0,0003	-0,0016	-0,0021	-0,0031	-0,0025	-0,0020
TMAR	0,1476	0,1374	0,1339	0,1260	0,0723	0,1233
Tasa de Descuento						
Origen de los recursos	Costo Estimado	Factor de ponderación	Costo ponderado			
Patrimonio	0,1233	0,7200	0,0888			
Deuda	0,0500	0,2800	0,0140			
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO (COSTO PONDERADO PATRIMONIO+DEUDA)			0,1028			

Elaborado por: Las Autoras

Como primer método de evaluación se aplicará la fórmula del Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

El VAN podrá tener tres posibles resultados:

$VAN < 0$ El proyecto no es rentable



$VAN = 0$ No se pierde ni se gana

$VAN > 0$ El proyecto es rentable

$VAN \text{ DEL MODELO} = \$150.526,81$

El valor actual neto del modelo es mayor a cero por lo que el modelo es rentable y generaría beneficios económicos.

Otro método de evaluación que se usará es Índice Neto de Rentabilidad (INR) que analiza la rentabilidad de cada proyecto mediante el valor actualizado de los ingresos que se generarían y la inversión inicial. Mientras el valor obtenido sea mayor a la unidad el proyecto será rentable.

La fórmula para el cálculo del INR es la siguiente:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN - I_0}{|I_0|}$$

$$\frac{B}{C} = 74,26$$

El INR positivo mayor a uno muestra que los ingresos generados por medio de la aplicación de la estrategia de redes planteada en el modelo de negocio serán mayores a los costos que dicha estrategia produciría.

Al considerar que la inversión para el presente modelo fue de USD \$2000 que representa capacitación al personal en el manejo de las redes, se pudo observar que el valor del INR obtenido es alto por lo tanto resultaría llamativo para el gerente de la empresa la implementación de este modelo

4.8.4 Estados Projectados

4.8.4.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 31. Estado de Situación Financiera

CUENTA	HISTÓRICO			PRONOSTICADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE	\$ 27.471,13	\$ 30.090,23	\$ 32.224,06	\$ 34.681,40	\$ 37.485,52	\$ 40.718,23	\$ 44.437,23	\$ 48.734,75
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 5.250,25	\$ 5.221,65	\$ 5.813,27	\$ 5.991,41	\$ 6.543,38	\$ 6.958,89	\$ 7.597,37	\$ 8.239,83
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	\$ 22.220,88	\$ 24.868,58	\$ 26.410,79	\$ 28.689,99	\$ 30.942,14	\$ 33.759,34	\$ 36.839,87	\$ 40.494,92
INVENTARIO								
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92	\$ 113.314,92
TOTAL ACTIVOS:	\$ 140.786,05	\$ 143.405,15	\$ 145.538,98	\$ 147.996,32	\$ 150.800,44	\$ 154.033,15	\$ 157.752,15	\$ 162.049,67
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	\$ 39.720,79	\$ 40.554,10	\$ 38.753,89	\$ 37.979,39	\$ 37.077,42	\$ 37.125,60	\$ 37.492,99	\$ 38.711,46
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 22.108,04	\$ 23.891,76	\$ 24.580,53	\$ 25.269,30	\$ 26.353,49	\$ 27.889,59	\$ 29.945,94	\$ 32.606,26
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 17.612,75	\$ 16.662,34	\$ 14.173,36	\$ 12.710,09	\$ 10.723,93	\$ 9.236,01	\$ 7.547,05	\$ 6.105,20
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 39.720,79	\$ 40.554,10	\$ 38.753,89	\$ 37.979,39	\$ 37.077,42	\$ 37.125,60	\$ 37.492,99	\$ 38.711,46
PATRIMONIO								
PATRIMONIO NETO	\$ 101.065,26	\$ 102.851,05	\$ 106.785,09	\$ 110.016,93	\$ 113.723,03	\$ 116.907,55	\$ 120.259,17	\$ 123.338,21
CAPITAL	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 121.065,26	\$ 122.851,05	\$ 126.785,09	\$ 130.016,93	\$ 133.723,03	\$ 136.907,55	\$ 140.259,17	\$ 143.338,21
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO:	\$ 140.786,05	\$ 143.405,15	\$ 145.538,98	\$ 147.996,32	\$ 150.800,44	\$ 154.033,15	\$ 157.752,15	\$ 162.049,67

Elaborado por: Las Autoras

Existen cuentas⁸ en el Estado de Situación que se vieron afectadas por el factor incremental de las ventas que produce la estrategia de redes propuesta para el modelo.

⁸ Efectivo y Equivalentes al Efectivo, Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, Cuentas y Documentos por Pagar a Corto Plazo, Otras Cuentas y Documentos por Pagar.



4.8.4.2 Estado de Resultados

Tabla 32. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	HISTORICO			PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 214.155,77	\$ 230.245,97	\$ 256.842,16	\$ 270.358,80	\$ 293.543,08	\$ 312.989,65	\$ 332.474,30	\$ 351.997,94
(-)Costo de Ventas	\$ 77.583,74	\$ 77.585,47	\$ 98.325,21	\$ 102.736,34	\$ 111.546,37	\$ 118.936,07	\$ 126.340,23	\$ 133.759,22
Utilidad Bruta	\$ 136.572,03	\$ 152.660,50	\$ 158.516,95	\$ 167.622,46	\$ 181.996,71	\$ 194.053,58	\$ 206.134,07	\$ 218.238,72
(-)Gastos Adm-Ventas-Grles.	\$ 129.013,36	\$ 136.586,63	\$ 139.093,93	\$ 144.711,88	\$ 149.453,65	\$ 155.400,41	\$ 161.216,10	\$ 168.005,58
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Operacional	\$ 7.558,67	\$ 16.073,87	\$ 19.423,02	\$ 22.910,58	\$ 32.543,06	\$ 38.653,17	\$ 44.917,97	\$ 50.233,14
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ATRAIMP	\$ 7.558,67	\$ 16.073,87	\$ 19.423,02	\$ 22.910,58	\$ 32.543,06	\$ 38.653,17	\$ 44.917,97	\$ 50.233,14
15% Participación Empleados	\$ 1.133,80	\$ 2.411,08	\$ 2.913,45	\$ 3.436,59	\$ 4.881,46	\$ 5.797,98	\$ 6.737,69	\$ 7.534,97
UTILIDAD AIMP	\$ 6.424,87	\$ 13.662,79	\$ 16.509,57	\$ 19.473,99	\$ 27.661,60	\$ 32.855,19	\$ 38.180,27	\$ 42.698,17
Imp.a la renta	\$ 1.606,22	\$ 3.415,70	\$ 4.127,39	\$ 4.868,50	\$ 6.915,40	\$ 8.213,80	\$ 9.545,07	\$ 10.674,54
Utilidad Neta	\$ 4.818,65	\$ 10.247,09	\$ 12.382,18	\$ 14.605,49	\$ 20.746,20	\$ 24.641,39	\$ 28.635,20	\$ 32.023,63

Elaborado por: Las Autoras

Como acotación en el Estado de Resultados la cuenta Utilidad ATRIMP hace referencia a la utilidad antes de trabajadores e impuestos, igualmente la cuenta Utilidad AIMP hace referencia a la utilidad antes de impuestos.

4.8.5 Indicadores Financieros

Para evaluar el comportamiento de la empresa en los últimos años y de los futuros en los que se plantea la puesta en marcha del modelo se utilizarán varios tipos de indicadores financieros.



Tabla 33. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS									
		HISTÓRICO			PROYECTADO				
INDICADORES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	0,69	0,74	0,83	0,91	1,01	1,10	1,19	1,26
	PASIVO CORRIENTE								
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE	-12249,66	-10463,87	-6529,83	-3297,99	408,11	3592,63	6944,25	10023,29
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	FÓRMULA	2015,00	2016,00	2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00	2022,00
R. PROPIOS/ACT TOTAL	RECURSOS PROPIOS	0,72	0,72	0,73	0,74	0,75	0,76	0,76	0,76
	ACTIVO TOTAL								
R. AJENOS/ACT. TOTAL	RECURSOS AJENOS	0,28	0,28	0,27	0,26	0,25	0,24	0,24	0,24
	ACTIVO TOTAL								
R. AJENOS CORTO PLAZO/ACT. TOTAL	R. AJENOS CORTO PLAZO	0,28	0,28	0,27	0,26	0,25	0,24	0,24	0,24
	ACTIVO TOTAL								
R. AJENOS LARGO PLAZO/ACT. TOTAL	R. AJENOS LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ACTIVO TOTAL								
R. AJENOS CORTO PLAZO/R.AJENOS	R. AJENOS CORTO PLAZO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	RECURSOS AJENOS								
R. AJENOS LARGO PLAZO/R.AJENOS	R. AJENOS LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	RECURSOS AJENOS								
CAP SOCIAL/R. PROPIOS	CAP. SOCIAL	0,20	0,19	0,19	0,18	0,18	0,17	0,17	0,16
	RECURSOS PROPIOS								
CAP. SOCIAL/ACT. TOTAL	CAP. SOCIAL TOTAL ACTIVO	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,13	0,12
R. PROPIOS/R. AJENOS	RECURSOS PROPIOS	2,54	2,54	2,76	2,90	3,07	3,15	3,21	3,19
	RECURSOS AJENOS								
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	2015,00	2016,00	2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00	2022,00
MARGEN COMERCIAL	UTILIDAD NETA	0,02	0,04	0,05	0,05	0,07	0,08	0,09	0,09
	VENTAS								
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA	0,64	0,66	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
	VENTAS								
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	0,04	0,07	0,08	0,08	0,11	0,12	0,14	0,14
	VENTAS								
UTIATRIMPOE/VTAS	UTILIDAD ATRAIMP	0,04	0,07	0,08	0,08	0,11	0,12	0,14	0,14
	VENTAS								
UTIATRAIMP/VTAS	UTILIDAD AIMP	0,03	0,06	0,06	0,07	0,09	0,10	0,11	0,12
	VENTAS								
MARGEN SOBRE INVERSION PROPIA	UTILIDAD NETA	0,05	0,10	0,12	0,13	0,18	0,21	0,24	0,26
	RECURSOS PROPIOS								
U NETA/ACTIVO FIJO	UTILIDAD NETA	0,04	0,09	0,11	0,13	0,18	0,22	0,25	0,28
	PRO PLA EQUI								
U NETA/CAPSOCIAL	UTILIDAD NETA	0,24	0,51	0,62	0,73	1,04	1,23	1,43	1,60
	CAPITAL SOCIAL								
SISTEMA DUPONT	FÓRMULA	2015,00	2016,00	2017,00	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00	2022,00
ROA	UTILIDAD NETA	0,03	0,07	0,09	0,10	0,14	0,16	0,18	0,20
	ACTIVOS TOTALES								
ROE	ROA*(ACT.TOTAL/RECURSOS PROPIOS)	0,05	0,10	0,12	0,13	0,18	0,21	0,24	0,26

Elaborado por: Las Autoras



4.8.5.1 Indicadores de Liquidez

Debido a que Multipublicidad Service no posee inventario ni activos de riesgo solo se tomaron en cuenta la liquidez corriente y el capital de trabajo.

Para los años 2015,2016 y 2017 el indicador de liquidez corriente ha ido incrementando no obstante la empresa no llega a cubrir sus deudas a corto plazo, en el año 2017 por \$USD 1 de deuda a largo plazo únicamente se ha podido cancelar \$USD 0,83, lo que demuestra que en los periodos analizados han habido problemas de liquidez, esto debido a que ha tenido que solventar deudas pasadas. El capital de trabajo también ha sido negativo en los tres años ya que no han generado suficiente dinero para poder pagar sus obligaciones a corto plazo, pero los montos han ido disminuyendo drásticamente desde 2015 a 2017 por que la empresa ha logrado reducir sus deudas a corto plazo y aumentar los ingresos.

Para los siguientes años proyectados se puede observar que la liquidez va mejorando; en 2019 el primer año de funcionamiento de la red se prevé que se pueda cubrir sus deudas a corto plazo y en futuros años generar un excedente de liquidez. El capital de trabajo también comenzará a ser positivo y creciente con el paso del tiempo.

5.8.5.2 Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores muestran que la estructura de capital de la empresa ha sido históricamente en promedio de 72% financiada con recursos propios y 28% financiada con recursos ajenos. También es importante destacar que los recursos ajenos a corto plazo representan la totalidad de recursos ajenos ya que Multipublicidad Service no hace uso del sistema financiero.

Los indicadores de endeudamiento proyectados demuestran que Multipublicidad Service va a continuar con su estructura de capital con mayor grado de financiamiento por recursos propios llegando a un tope en 2022 de 76% contra 24% de recursos ajenos. La empresa planea continuar con su política de endeudamiento únicamente a corto plazo.

5.8.5.3 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son bajos, pero han ido creciendo con los años debido a la gestión en ventas por parte de la empresa, sin embargo, el índice que relaciona la



utilidad neta con propiedad, planta y equipo indica que como se analizó anteriormente no se está aprovechando los activos fijos de la empresa de la mejor manera.

Los índices proyectados para el periodo de aplicación del modelo son mucho más altos, aunque no varían demasiado ya que como se trató en la proyección de la demanda, en promedio se espera aumentar un 2% las ventas mediante la red principalmente para aprovechar la maquinaria subutilizada. En cuanto al aprovechamiento del activo fijo se muestra una mejoría notable ya que en 2017 es de 11% y para el 2022 se espera un 28% por medio del modelo.

5.8.5.4 Sistema Dupont

Por medio de este sistema se puede determinar que la eficiencia de los activos para generar renta (ROA) en el 2015 fue de 3%, en 2016 llegó al 7% y en 2017 al 9%, mejorando con cada año.

El rendimiento del capital invertido para 2015 fue del 5% En 2016 y 2017 los márgenes son de 10%y 12% correspondientemente.

A partir del año 2019 en el que se empezará a utilizar la red el ROA sube considerablemente, aumentando dos puntos por año lo que es algo positivo para la empresa ya que se está gestionando mejor e activo. Por su parte el ROE también aumenta cuantiosamente con el pasar de los años y para 2022 se espera que duplique al ROE del 2017 lo que beneficiará a los socios de la empresa. En todos los casos el ROE es mayor que ROA lo que significa que el apalancamiento es positivo ya que el costo de la deuda es inferior a la rentabilidad.

4.9 Análisis de Impactos del Modelo de Negocio

Mediante el Balance Score Card se presentan los objetivos con sus respectivos indicadores para cada perspectiva como fue analizado en el Plan Operativo.



Tabla 34. Balance Score Card

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	UM
Perspectiva financiera:	Aumentar la participación de mercado en mercados extranjeros	Participación de mercado	Ventas totales de / Total Inversión	Porcentaje
	Incrementar las ventas	Tasa de Variación en Ventas	$(\text{Ventas Anuales 1} - \text{Ventas Anuales 0}) / \text{Ventas Anuales 0}$	Porcentaje
Perspectiva de clientes:	Reconocimiento internacional	Porcentaje de implementación del plan	Ventas exteriores totales/ total inversión	Porcentaje
	Posicionar a la empresa por calidad y trato personalizado	Índice de Posicionamiento	PUNTAJE: Calidad y Servicio personalizado	Puntaje de 1 a 5
Perspectiva de procesos internos:	Mejorar los procesos y funciones	Porcentaje de ocupación de elementos	$\text{Cantidad de elementos ocupados} / \text{Total de Elementos}$	Porcentaje
	Mejorar la gestión comercial	Porcentaje de implementación de plan de mejora de gestión administrativa.	$\text{Número de Actividades implementadas} / \text{Total de Actividades a implementar.}$	Porcentaje
	Implementar una la red comercial	Porcentaje de implementación de la red	Puntaje: Contactos, disponibilidad y capacidad	Puntaje de 1 a 5
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	Capacitar la personal administrativo y productivo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	$\text{Cantidad del ppto. de capacitación utilizado} / \text{Total del ppto. de capacit}$	Porcentaje
	Sistematizar procesos	Porcentaje de implementación del Plan de Sistematización	$\text{Actividades implementadas} / \text{Total de Actividades}$	Porcentaje

Elaborado por: Las Autoras

1. Perspectiva financiera

Son aquellos indicadores que han sido utilizados para la medición del desempeño de una empresa, representando la situación en cuanto a inversión y resultados económicos obtenidos por la empresa en su funcionamiento.

2. Perspectiva del cliente

Facilita la identificación del mercado y cuáles son los clientes a los que están enfocados sus productos o servicios. Representa la participación que tiene la empresa con respecto a su competencia y busca brindar información para que de esta manera genere adquisición y retención de los clientes.

3. Perspectiva de procesos internos



La manera en la que se ejecuten cada uno de los procesos internos de una empresa van a permitir el cumplimiento de los objetivos tanto financieros como de clientes que la empresa busca alcanzar. Esta perspectiva apoya a la búsqueda eficiente de los objetivos e indicadores estratégicos para la mejora de los procesos básicos de la empresa. De manera de que se pueda optimizar los costos, obtener eficiencia en la producción y el cumplimiento de plazos establecidos.

4. Perspectiva de innovación y crecimiento

En cuanto a resultados a largo plazo esta es la perspectiva más relevante, debido a que analiza la infraestructura necesaria para crear y mantener valor en la empresa. Esta etapa está conformada por la formación y crecimiento en las 3 áreas de la empresa que son: operaciones, talento humano y clima organizacional.

Dentro de los indicadores se encuentran: capacitación al personal, innovación tecnológica, instalaciones, maquinaria y equipos. Todos estos son necesarios para obtener eficiencia en las 3 áreas antes mencionadas.

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el siguiente cuadro se consideran las diferentes perspectivas del Balance Score Card junto con los parámetros de evaluación para cada indicador además de la meta que se pretende alcanzar con la aplicación del modelo.

Tabla 35. Matriz de Monitoreo

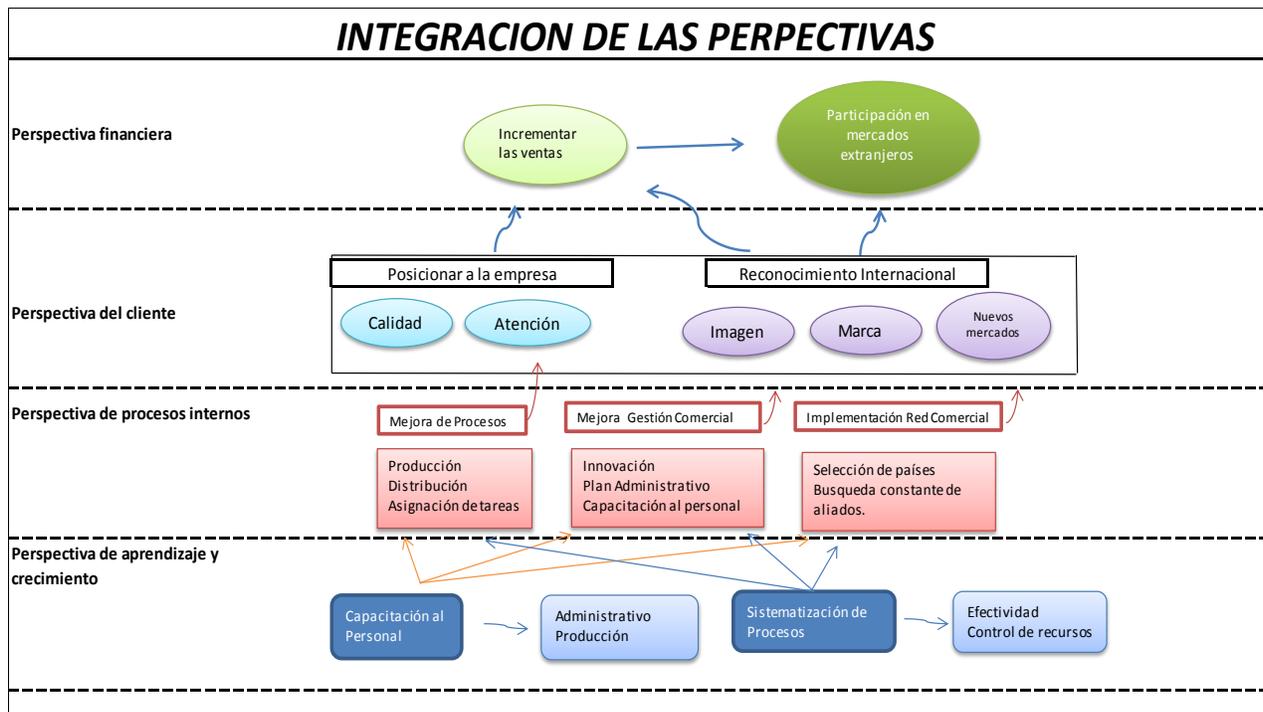
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	UM	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META 2022
Perspectiva financiera:	Aumentar el numero de alizanas de la red.	# de empresas dentro de la red	# clientes empresas dentro de la red	Número	<10	11 - 17	18
	Incrementar las ventas anualmente	Tasa de Variación en Ventas	(Ventas Anuales 1 - Ventas Anuales 0) / Ventas Anuales 0	Porcentaje	<2%	3%-7%	8%
Perspectiva de clientes:	Reconocimiento internacional	Porcentaje de implementación del plan	Ventas exteriores totales/ total inversión	Porcentaje	<49%	50%-99%	100%
	Posicionar a la empresa por calidad y trato personalizado	Índice de Posicionamiento	PUNTAJE: Calidad y Servicio personalizado	Puntaje de 1 a 5	<1	2-4	5
Perspectiva de procesos internos:	Mejorar los procesos y funciones	Porcentaje de ocupación de elementos	Cantidad de elementos ocupados / Total de Elementos	Porcentaje	<25%	26%-43%	44%
	Mejorar la gestión comercial	Porcentaje de implementación de plan de mejora de gestión administrativa.	Número de Actividades implementadas / Total de Actividades a implementar.	Porcentaje	<20%	20% - 39%	40%
	Implementar una la red comercial	Porcentaje de implementación de la red	Puntaje: Contactos, disponibilidad y capacidad	Puntaje de 1 a 5	<1	2-4	5
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	Capacitar la personal administrativo y productivo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	Cantidad del ppto. de capacitación utilizado / Total del ppto. de capacit	Porcentaje	<29%	30% - 59%	60%
	Sistematizar procesos	Porcentaje de implementación del Plan de Sistematización	Actividades implementadas / Total de Actividades	Porcentaje	<44%	45% - 79%	80%

Elaborado por: Las Autoras

Mapa de la estrategia

En el siguiente gráfico se encuentra el mapa estratégico planteado para Multipublicidad Service, cuyo objetivo primordial estratégico es aumentar la participación de mercado abarcando mercados extranjeros, para la realización del mapa estratégico es necesario establecer los cuatro pilares antes mencionados aplicado a la empresa.

Figura 17.



Mapa Estratégico de Multipublicidad Service

Elaborado por: Las Autoras

Como se puede observar en el gráfico cada uno de los pilares del Cuadro de Mando Integral, se enlazan entre ellas y busca encaminar los esfuerzos necesarios de manera en que todos lleguen hasta la meta buscada siendo esta el objetivo.

4.10 Análisis del Riesgo del Modelo de Negocio y Medidas de Mitigación.

Para este análisis se utilizará la herramienta de mapa de riesgos en la se manejan las variables: probabilidad e impacto para medir el riesgo de un evento.

Para la evaluación se multiplica a probabilidad por el impacto, el valor resultante indicará el nivel de riesgo que tenga el evento en cuestión, en base a la siguiente valoración.

Tabla 36. Medidor de Riesgo

PROBABILIDAD	Casi seguro	5	5	10	15	20	25
	Probable	4	4	8	12	16	20
	Posible	3	3	6	9	12	15
	Improbable	2	2	4	6	8	10
	Raro	1	1	2	3	4	5
		0	1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
		IMPACTO					

Elaborado por: Las Autoras

Los eventos identificados para el modelo son los siguientes:

Tabla 37. Listado de Eventos

CÓDIGO	TIPO DE EVENTO	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
R1	FINANCIERO	Poca capacidad de generar ingresos mediante el modelo de negocio propuesto
R2	MERCADO	Aumento de aranceles en materia prima y maquinaria
R3	TALENTO HUMANO	Ausencia del capacitador especializado en networking
R4	TALENTO HUMANO	Personal mal capacitado
R5	TALENTO HUMANO	Mala gestión de las redes comerciales por parte de las empresas de publicidad
R6	MERCADO	Cambio en el comportamiento de la demanda
R7	MERCADO	Cambios bruscos en los tipos de cambio
R8	MERCADO	Escases de proveedores de materia prima
R9	SOCIAL	Desinterés de las empresas multinacionales de trabajar con la red
R10	POLITICO	Anulación de convenios internacionales de comercio
R11	TECNOLOGICO	Daños en la maquinaria
R12	TECNOLOGICO	Poco avance tecnológico del país con relación a otros
R13	MERCADO	Falta de innovación de los productos ofertados

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 38. Valoración de Riesgo de los Eventos

CÓDIGO	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DE RIESGO
R1	Poca capacidad de generar ingresos mediante el modelo de negocio propuesto	5	5	25
R2	Aumento de aranceles en materia prima y maquinaria	3	4	12
R3	Ausencia del capacitador especializado en networking	1	3	3
R4	Personal mal capacitado	3	4	12
R5	Mala gestión de las redes comerciales por parte de las empresas de publicidad	4	5	20
R6	Cambio en el comportamiento de la demanda	2	5	10
R7	Cambios bruscos en los tipos de cambio	3	3	9
R8	Escases de proveedores de materia prima	1	4	4
R9	Desinterés de las empresas multinacionales de trabajar con la red	5	5	25
R10	Anulación de convenios internacionales de comercio	3	4	12
R11	Daños en la maquinaria	3	5	15
R12	Poco avance tecnológico del país con relación a otros	3	4	12
R13	Falta de innovación de los productos ofertados	3	4	12



Elaborado por: Las Autoras

El modelo posee diversos niveles de riesgo por lo cual se deben preparar las medidas de mitigación para cada uno de ellos.

Tabla 39. Medidor de Riesgo de los Eventos Identificados

PROBABILIDAD	Casi seguro	5					R1, R9
	Probable	4					R5
	Posible	3			R7		R2, R4, R10, R6, R11
	Improbable	2					
	Raro	1			R3	R8	
			0	1	2	3	4
		Insignificant Menor		Moderado	Mayor	Catastrófico	
		IMPACTO					

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 40. Medidas de Mitigación

CÓDIGO	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
R1	Poca capacidad de generar ingresos mediante el modelo de negocio propuesto.	Evaluar el plan de compensaciones de la red; realizar promociones especiales para los clientes de la red.
R2	Aumento de aranceles en materia prima y maquinaria.	Buscar alternativas nacionales o de países que hayan firmado tratados comerciales con Ecuador.
R3	Ausencia del capacitador especializado en networking en la ciudad.	Buscar profesionales en ciudades cercanas, incluso fuera del país.
R4	Personal mal capacitado.	Evaluar los conocimientos adquiridos periódicamente.
R5	Mala gestión de las redes comerciales por parte de las empresas de publicidad.	Gestionar un encuentro entre los gerentes de las empresas de publicidad de la red para resolver conflictos.
R6	Cambio en el comportamiento de la demanda.	Realizar estudios de mercador que ayuden a recopilar información para satisfacer las necesidades del cliente.
R7	Cambios bruscos en los tipos de cambio.	Centarse en los clientes de Ecuador o buscar nuevos mercados extrajeros con tipos de cambio favorable.
R8	Escases interna de proveedores de materia prima.	Buscar nuevos proveedores fuera del país.
R9	Desinterés de las empresas multinacionales de trabajar con la red.	Enviar una presentación formal sobre la empresa, los productos y las promociones que se ofrecen por ser parte de la red.
R10	Anulación de convenios internacionales de comercio con Colombia y Perú.	Buscar nuevos mercados donde se facilite el establecimiento de una nueva red.
R11	Daños en la maquinaria.	Realizar mantenimiento preventivo con regularidad
R12	Poco avance tecnológico del país con relación a otros	Mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos del mercado.
R13	Falta de innovación de los productos ofertados	Buscar nuevas alternativas para que sus productos sean llamativos.

Elaborado por: Las Autoras



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Aporte Desde lo Académico Hacia el Desarrollo Productivo de la Ciudad y la Región.

El modelo de negocio para la internacionalización de la empresa Multipublicidad Service, ha requerido poner en práctica los conocimientos adquiridos en las diferentes cátedras a lo largo de la formación profesional. Se han puesto en práctica las asignaturas aprendidas como: Finanzas Internacionales, analizando el entorno internacional en el cual se desenvolvería la empresa, considerando factores como tipo de cambio e integración económica mediante el estudio de acuerdos comerciales vigentes. Estrategia Competitiva, fue una herramienta útil al momento de plantear la ventaja competitiva para la empresa, además de permitirnos determinar los objetivos del modelo por medio de diferentes instrumentos que se plantean a lo largo de la cátedra como por ejemplo matrices y teorías. El Marketing nos permitió abordar la estrategia principal de la empresa mediante el estudio de producto, precio, plaza y promoción. Administración Financiera, fue esencial para el la elaboración de los estados financieros y el análisis de los mismos, también fue de gran utilidad para medir la rentabilidad del modelo.

Este modelo busca que la empresa Multipublicidad Service optimice sus capacidades y recursos actuales para así contribuir con el crecimiento y competitividad del sector de la publicidad gráfica de Cuenca, además de esto se espera promover que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad, encuentren en la internacionalización de sus negocios una oportunidad para explorar nuevos mercados y nuevas estrategias de negocio que les permitan expandir sus horizontes y que sus empresas y el país gane competitividad a nivel mundial.

La internacionalización como estrategia de crecimiento para aquellas empresas que se encuentran en mercados saturados sin importar al sector al que pertenecen es una alternativa viable y en ciertos casos no amerita mayor inversión para el empresario, ya que existen muchas opciones al momento de internacionalizarse como son: importación



y exportación, alianzas estratégicas, inversión directa, licencias, y contrato de administración y/o producción. El tamaño de las organizaciones no es un limitante para la aplicación del modelo propuesto por lo tanto debería promoverse la internacionalización en las empresas ecuatorianas.

5.2 Conclusiones

- El sector publicitario gráfico en el Ecuador ha mostrado un crecimiento significativo con el pasar de los años, lo que ha llevado a que el mercado se sature ya que existen muchas empresas de publicidad gráfica que ofrecen prácticamente los mismos productos.
- La internacionalización fortalece la integración de las naciones a la economía global ampliando las perspectivas de los negocios hacia mercados no explorados, brindando a la empresa la oportunidad del mejoramiento de su productividad y de su competitividad.
- La internacionalización para las pequeñas y medianas empresas en Ecuador es una estrategia no tan conocida ni aplicada y va más allá de la importación y exportación como se pensaría en un principio, tiene múltiples alternativas que se pueden emplear y no necesariamente representan una gran inversión para los empresarios. Entre las diferentes opciones de internacionalización tenemos: Alianzas Estratégicas, Inversión Directa, Licencias, Contratos de Administración y/o producción.
- Existen tratados y convenios firmados por Ecuador que facilitan la realización de negocios internacionales pero la mayoría de estos son desconocidos por las pequeñas y medianas empresas y por lo tanto no son aprovechados.
- Multipublicidad Service a pesar de ser una pequeña empresa ha sabido permanecer en el mercado por más de 25 años y ha logrado obtener reconocimiento y fidelidad de su clientela.
- Multipublicidad Service proporciona sus servicios a nivel nacional a una gran cantidad de clientes de grandes y reconocidas corporaciones del país, entre las



más destacadas se encuentran: Tutto Fredo, Multicines, Pharmacys, Farmacias Cruz Azul, Toyota, Changan, etc.

- Los empresarios de la región costa son los que contratan con mayor frecuencia los servicios de publicidad de Multipublicidad Service.
- Se torna complicado analizar la estructura de costos de las empresas de publicidad debido a que no trabajan por unidad producida sino por pedido con características específicas de modelo y de materiales, lo que dificulta una estandarización de costos.
- El margen de ganancia por producto en promedio es del 30% lo cual se justifica debido a la gran competencia que existe en el mercado que al no poder diferenciar sus productos optan por disminuir su ganancia y ofrecer precios más bajos.
- Los proveedores de Multipublicidad Service son únicamente nacionales y se concentran en tres ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca.
- La estructura de capital que maneja la empresa es en promedio 72% recursos propios y 28% recursos ajenos que junto con el manejo del pasivo que es 100% a corto plazo, demuestran una alta tendencia a la auto sustentación.
- Los resultados de la encuesta relacionada a la determinación del diagnóstico interno de Multipublicidad Service revelan que la empresa en la actualidad se encuentra en buen estado teniendo calificaciones elevadas según los parámetros de medición.
- Mediante la creación de la red internacional de contactos se espera que la empresa sea reconocida internacionalmente, y como se demuestra en el presente trabajo no requiere de una mayor inversión, sin embargo, generaría beneficios económicos positivo a largo plazo, abriendo la oportunidad de establecerse y buscar otras alternativas de negocios una vez obtenido el reconocimiento necesario.
- Con la implementación del modelo de negocio Multipublicidad Service conseguiría aumentar el uso de su maquinaria que se encuentra subutilizada y mejoraría sus ingresos mediante el incremento de las ventas que según el modelo planteado es factible.



- El presente trabajo muestra la manera de aprovechar la estrategia de publicidad de boca en boca llevada a niveles internacionales.
- Las empresas de publicidad colombiana y peruana se mostraron interesadas a la propuesta de la red, pero expresaron desconocimiento del manejo de la misma.
- La comisión para las empresas de la red se estableció en un 3% sobre el total de cada contrato conseguido por la misma; se determinó este porcentaje debido a que los precios de los productos no se van a alterar y dado que el margen de ganancia actual es del 30% ofrecer una cifra mayor perjudicaría los intereses de los socios de la empresa.
- Las relaciones políticas y comerciales de Ecuador con Colombia y Perú en los últimos años han sido positivas, exceptuando ciertos episodios que han tensionado por momentos dichas relaciones, se espera que en el futuro se afiancen y continúen siendo de carácter cooperativo para que de esta forma se mantengan los tratados y acuerdos comerciales.
- La información económica, política, social, jurídica y ambiental de Colombia y Perú es alentadora, lo que se convierte en una oportunidad de negocio para entablar alianzas estratégicas con empresas del sector.
- Como punto final se puede concluir que el modelo de negocio demuestra que con una inversión de USD \$2000,00 Multipublicidad Service obtendrá un VAN \$150.526,81 y una INR de 74,26, lo que demuestra que el modelo propuesto es rentable.

5.3 Recomendaciones

- Al pertenecer a un sector el cual se encuentra saturado por la gran de empresas existentes en el mercado y al no ser fácil de abarcar nuevos mercados por el tipo de productos o servicios que ofrece se recomienda la utilización de alianzas estrategias de tal manera que la empresa empiece a obtener reconocimiento en nuevos territorios que le permita a un futuro desarrollarse en los mismos.



- Se recomienda que para la implementación del modelo de negocio planteado todos los niveles de la organización estén comprometidos e involucrados en el cumplimiento de los objetivos trazados dentro de este plan.
- Vincularse con naciones que le proporcione beneficios en el área productiva, donde encuentren suministros que puedan ser importados, generando aminorar costos, mejoras en sus productos y a su vez en el proceso productivo, como se pudo observar en el trabajo todos los proveedores de Multipublicidad Service son nacionales, también mediante alianzas buscar abarcar nuevos mercados.
- Al contar con tratados y convenios que permitan la facilitación de negociación con diferentes países es necesario tener conocimiento de los mismos y los objetivos que tienen cada uno para de esta manera obtener el mayor provecho posible.
- Mantener y mejorar las acciones que le han permitido estar en el mercado por 25 años, creando la fidelidad obtenida de cada uno de sus clientes, para que los nuevos clientes puedan comprometerse con la empresa y formen parte de estos clientes fieles de Multipublicidad Service.
- Al ser el análisis de costos una de las falencias más grandes de la empresa es recomendable adquirir un programa que facilite el análisis de los costos, ya que por el tipo de producto que brinda la empresa, no es posible estandarizar sus costos.
- Es recomendable que la empresa implemente un plan de producción en el cual organice los tiempos de producción de cada una de las maquinarias para de esta manera tener mayores beneficios que serán necesarios al momento de incrementar el número de clientes.
- Capacitación para el manejo de redes necesario en el modelo de negocio propuesto, esta debe ser impartida para todas las áreas de la empresa.
- Crear estrategias de marketing adicionales a la publicidad de boca en boca de tal manera que la empresa se haga conocida en mercados internacionales con mayor rapidez.
- Una vez puesto en marcha el modelo se recomienda mantener e incentivar las relaciones entre las redes creadas a fin de que perdure la alianza y a su vez



permita que más empresas inclusive de otros países puedan ser parte de esta red.

- El modelo de negocio presentado en este trabajo de titulación si bien está enfocado en la creación de una red comercial con Colombia y Perú, cabe recalcar que es aplicable también con otros países con los que se obtenga ventajas al ejecutarlo considerando de igual manera los convenios existentes y los que se podrían presentar en el futuro.
- Se recomienda la aplicación de este modelo dado que como se demuestra en el presente trabajo la internacionalización es una de las estrategias más viables al momento en el que un mercado interno se satura y las empresas no puedan seguir creciendo en el sector en el que se encuentren, sin importar el tamaño y siendo que la inversión inicial es mínima.



Bibliografía

- Aduana del Ecuador (SENAE). (s.f.). *Aduana del Ecuador (SENAE)*. Obtenido de Aduana del Ecuador (SENAE): <https://www.aduana.gob.ec/>
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (14 de 05 de 2018). *ARCOTEL*. Obtenido de ACOTEL: <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-de-telecomunicaciones/>
- América Economía. (29 de 04 de 2018). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-reduce-proyeccion-crecimiento-2018-y-eleva-pronostico-para-2019>
- Andina. (14 de 07 de 2018). *Andina*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-crecio-643-mayo-encima-de-esperado-por-mercado-716552.aspx>
- Andrade, D. (s.f.). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Angulo, S. (11 de 05 de 2017). *Diario "El Comercio"*. Obtenido de Diario "El Comercio": <http://www.elcomercio.com/actualidad/acceso-red-4g-tecnologia-ecuador.html>
- Antón, J. (25 de 05 de 2017). La publicidad exhibe su “década perdida”. (L. Zumba, Entrevistador) Obtenido de Diario "Expreso": <http://www.expreso.ec/economia/la-publicidad-exhibe-su-decada-perdida-GK1491008>
- Arango, D. (2016). Los tiempos modernos de la productividad. *Revista Acuerdos*.
- Araya, L. (2009). *Tecnológico de Costa Rica: Revista Digital Escuela de Administración de Empresas*. Obtenido de Tecnológico de Costa Rica: Revista Digital Escuela de Administración de Empresas: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580



- Ayala, C. (14 de 06 de 2017). Pymes peruanas ya están migrando al uso de software analítico. (E. C. Peru, Entrevistador) Obtenido de El Comercio Peru: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004>
- Banco Central de Reserva del Perú. (15 de 01 de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 07 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes072017.htm>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 07 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (02 de 01 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-economia-ecuatoriana-crecio-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco de Crédito de Perú. (01 de 06 de 2018). *Banco de Crédito de Perú*. Obtenido de Banco de Crédito de Perú: <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/personas>
- Banco de la República. (16 de 07 de 2018). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion>
- Benítez, J. E. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Contribuciones a la Economía*.
- Besley, S. (2009). *Administracion Financiera*. Mexico: Cengage Learning.
- Blog Artes Visuales. (27 de 09 de 2008). *Blog Artes Visuales*. Obtenido de Blog Artes Visuales: <https://www.blogartesvisuales.net/diseño-gráfico/jules-cheret-el-padre-del-cartel/>
- CAJIAO, F. (s.f.). *Ministerio de Educacion Nacional*. Obtenido de Ministerio de Educacion Nacional: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-184024.html>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (03 de 04 de 2018). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de Cámara de Comercio de Guayaquil: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-022-Plan-Económico-LM.pdf>
- Canals, J. (1996).
- Caraveo, J. A. (s.f.). *Comercio Exterior y aduanas*. Obtenido de Universidad Autónoma de Chiguagua: <http://www.fd.uach.mx/maestros/2016/03/17/COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>



- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (s.f.). *DIALNET*. Obtenido de DIALNET: <file:///C:/Users/Malu/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>
- Castro, C. (06 de 07 de 2015). *UTELBLOG*. Obtenido de UTELBLOG: <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Chacholiades, M. (1982). *Economía Internacional*. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana S.A.
- Chen, & Huang. (2004). *Small Business Economics*. Springer.
- Clasec. (14 de 09 de 2014). *Clasec*. Obtenido de Clasec: <http://www.clasec.net/alianzas-estrategicas/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado. (07 de 02 de 2018). *Compañía Peruana de Estudios de Mercado*. Obtenido de Compañía Peruana de Estudios de Mercado: <https://cpi.pe/market/medios-de-comunicacion.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (07 de 12 de 2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2016.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (24 de 07 de 2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Duque, Ivan. (13 de 03 de 2018). *Ivan Duque*. Obtenido de Ivan Duque: <https://www.ivanduke.com/propuestas>
- economiasimple.net*. (20 de 01 de 2017). Obtenido de *economiasimple.net*: <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion>
- Espinoza, R. (22 de 10 de 2017). *Roberto Espinoza*. Obtenido de Roberto Espinoza: <http://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Facultad de Periodismo y Comunicación Social. (2007). *Universidad Nacional de la Plata*. Obtenido de Universidad Nacional de la Plata: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Fanjul, E. (2017). *iberglobal*. Obtenido de *iberglobal*: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- Fondo Monetario Internacional. (05 de 03 de 2018). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/03/05/ms030218-colombia-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission>
- Fondo Monetario Internacional. (05 de 03 de 2018). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/03/05/ms030218-colombia-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission>
- Fred R, D. (2008). *Conceprtos de Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson. Recuperado el 15 de Junio de 2017
- Giacomozzi, A. M. (2005). Causas de la internacionalizacion de la empresa. *Redalyc*.



- Gómez, D. (11 de 07 de 2018). *Peru21*. Obtenido de Peru21: <https://peru21.pe/economia/sector-tecnologia-facturo-us-4-700-millones-2017-413938>
- Gómez, D. (10 de 07 de 2018). *Peru21*. Obtenido de Peru21: <https://peru21.pe/economia/mef-lista-politica-competitividad-413641>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (01 de 06 de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/bases-de-datos/#url>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (06 de 06 de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-junio-2018/>
- Investing. (16 de 07 de 2018). *Investing*. Obtenido de Investing: <https://es.investing.com/currencies/usd-pen>
- Investing. (16 de 07 de 2018). *Investing*. Obtenido de Investing: <https://es.investing.com/currencies/usd-cop-historical-data>
- Johanson, J. y. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems. A network approach*. Londres: Croom Hel. Obtenido de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas.
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*.
- Knight, & Cavusgil. (1992). *The born global firm: A challenge to tradicional internationalization theory*. Greenwich, Conn. and London: JAI Press.
- Kozikowski. (2013). *Finanzas Internacionales*. México: Mc Graw Hill Education.
- Lara, P. (12 de 07 de 2013). *Pedro Lara V*. Obtenido de Pedro Lara V: <https://pedrolarav.com/2013/07/12/que-es-la-competencia-economica-y-la-libre-concurrencia/>
- Ley 1819 de 2016. (29 de 12 de 2016). Congreso de Colombia.
- LLORENS BUENO, G. (13 de 05 de 2010). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Lugo, J. (Junio de 2007). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Obtenido de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>



- Manene, L. (04 de 04 de 2012). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Matriz FODA. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Medina, M. A. (26 de 11 de 2017). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- Navas Lopez, & Guerra Martín. (1996). La Dirección Estratégica de la Empresa. En N. Lopez, & G. Martín, *La Dirección Estratégica de la Empresa* (pág. 286). Madrid: Thomson.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Mendoza: Dunken.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Mendoza: Dunken.
- Pixel Creativo. (2014). *Pixel Creativo*. Obtenido de Pixel Creativo: <http://pixel-creativo.blogspot.pe/2014/06/publicidad-grafica.html>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Patria.
- Prensa Escrita. (s.f.). *Prensa Escrita*. Obtenido de Prensa Escrita: <http://www.prensaescrita.com/america/ecuador.php>
- Prokopenko, J. (1989). Concepto y definición de la productividad. En J. Prokopenko, *La Gestión de la Productividad* (pág. 3). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo .
- ProMéxico. (2017). *ProMéxico*. Obtenido de ProMéxico: <http://www.promexico.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>
- Pupiales Rueda, B. E. (2012). *DE LA PERTINENCIA SOCIAL Y LA PERTINENCIA ACADEMICA DEL CURRÍCULO DEL PROGRAMA DE LICENCIATURAS DE ARTES VISUALES DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO DE LA CIUDAAD DE SAN JUAN DE PASTO-COLOMBIA*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de Tendencias: REvista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjYtfc5yubUAhUE6SYKHf9jB6QQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4242070.pdf&usg=AFQjCNEDBaQpbkEynEnANuxfsbBN8nRvPw>
- Ramón, E. C. (s.f.). *Estrategias de internacionalizacion de la empresa*. España: Editorial Club Universitario.
- Redacción Economía y Agencias. (18 de 04 de 2018). *Diario "El Telégrafo"*. Obtenido de Diario "El Telégrafo": <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-crecimiento-ecuador-economia>



- Revista Vistazo. (15 de 07 de 2018). ECUADOR FIRMA CONVENIOS DE INVERSIÓN POR \$9.435 MILLONES. *Revista Vistazo*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Rojas, E. (Mayo de 2002). *Universidad de Chile*. Obtenido de Universidad de Chile: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjWioXwmZXYAhVB_oMKHVfhCgwQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fdii.uchile.cl%2F~ceges%2Fpublicaciones%2Fceges35.pdf&usg=AOvVaw2yg8TXeh3COL28TVEKLA40
- Sáenz, J. (06 de 12 de 2016). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/aprueban-reforma-tributaria-alza-de-tarifa-general-del-articulo-669255>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Superintendencia de Banca y Seguros. (16 de 07 de 2018). *Superintendencia de Banca y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguros: <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>
- Superintendencia de Compañías, S. y. (2017). *Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores*.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2016). *Superintendencia de Sociedades de Colombia*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades de Colombia: <https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (s.f.). *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Thompson, I. (01 de 12 de 2005). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>
- UniMOOC. (15 de 09 de 2016). *UniMOOC*. Obtenido de UniMOOC: <https://unimooc.com/8-factores-que-provocan-la-internacionalizacion-de-las-empresas/>
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (28 de 11 de 2017). *Universidad de Especialidades Espíritu Santo*. Obtenido de Universidad de Especialidades Espíritu Santo: <http://www.uees.edu.ec/biblioteca.php>
- Universidad de Jaen. (s.f.). *Universidad de Jaen*. Obtenido de Universidad de Jaen: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema5.pdf>
- Universidad de Piura. (03 de 05 de 2017). *Universidad de Piura*. Obtenido de Universidad de Piura: <http://udep.edu.pe/cceeee/retos-de-la-empresa-familiar-direccion-sucesion-y-espiritu-emprendedor/>
- Valora Analitik. (16 de 07 de 2018). *Valora Analitik*. Obtenido de Valora Analitik: <http://www.valoraanalitik.com/2018/07/16/alianza-valores-aumenta-proyeccion-de-crecimiento-economico-de-colombia/>



Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. European Journal of Marketing.

Villareal Larrinaga, O. (2008). *Revista Internacional Administración y & Finanzas*. Obtenido de Revista Internacional Administración y & Finanzas: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf>

Zona Económica. (07 de 11 de 2015). *Zóna Económica*. Obtenido de Zóna Económica: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

ANEXOS

ANEXO 1 VARIABLES A EVALUAR

Tabla A1

Cuadro de Variables



1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA		
CODIGO	VARIABLE	DEFINICION
1.1	Tamaño de Empresa	Indica a que grupo pertenece la empresa según el número de empleados según la clasificación de las Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.
1.2	Actividad Económica	Identifica la principal actividad a la que se dedica la empresa dentro del área de la publicidad.
1.3	Producto	Señala los productos o servicios con los que cuenta la empresa actualmente
1.4	Publicidad	Muestra la forma en que se publicita la empresa actualmente
2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA		
2.1	Identidad Organizacional	Se refiere a la personalidad de la empresa, lo que es y lo que quiere proyectar.
2.1.1	Administración	Permite conocer la forma en la que está organizada la empresa.
2.1.2		
2.1.3		
2.1.4		
2.1.5		
2.1.6		
2.1.7		
2.1.8		
2.1.9		
2.1.10		
2.1.11		
2.1.12		
2.1.13		
2.1.14		
2.1.15		
2.1.16	Imagen	Muestra la imagen que se quiere proyectar para los stakeholders.
2.1.17		
2.1.18		
2.1.19	Desarrollo del Personal	Muestra la grado de apoyo al desarrollo de las capacidades del personal.
2.1.20		
2.2	Rumbo Organizacional	Define el propósito de la empresa y el camino que tomará en el futuro.



2.2.1	Clientes	Identifica a los clientes de la empresa, sus necesidades y los factores que influyen en su decisión de compra.
2.2.2		
2.2.3		
2.2.4		
2.2.5		
2.2.6		
2.2.7		
2.2.8		
2.2.9		
2.2.10	Producto	Recopila información acerca del cumplimiento de requerimientos sobre el producto, la satisfacción del cliente y los procesos para su creación.
2.2.11		
2.2.12		
2.2.13		
2.2.14		
2.2.15		
2.2.16		
2.2.17		
2.2.18		
2.2.19		
2.2.20		
2.2.21		
2.2.22		
2.2.23		
2.2.24		
2.2.25		
2.2.26	Competencia	Muestra la noción de la empresa sobre la competencia.
2.2.27		
2.2.28		
2.3	Cultura Empresarial	Determina costumbres compartidas dentro de la empresa.
2.3.1	Dirección	Establece la manera en que la dirección de la empresa decide manejar distintos aspectos de la organización.
2.3.2		
2.3.3		
2.3.4		
2.3.5		
2.3.6		
2.3.7		
2.3.8		
2.3.9		
2.3.10		
2.3.11		
2.3.12		
2.3.13		
2.3.14		
2.4	Estructura	Indica la forma en que la empresa maneja ciertos factores que podrían afectar a la organización si no se los maneja adecuadamente.



2.4.1	Comunicación	Muestra el manejo de la comunicación entre los diferentes niveles.
2.4.2		
2.4.3	Cambio Organizaiconal	Muestra la escala de preparación y reacción de la empresa ante el cambio.
2.4.4		
2.4.5		
2.4.6		
2.4.7		
2.4.8		
2.4.9		
2.4.10		
2.4.11		
2.4.12		
2.4.13		
2.4.14		
2.4.15		
3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN		
3.1	Actividades de internacionalización	Señala el conocimiento y experiencia del empresario sobre la internacionalización y su disposición a la implementación de la misma.
3.2		
3.3		
3.4		
3.5		
3.6		
3.7		
3.8		
3.9		
3.10		
3.11		
3.12		
3.13		

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 2 MODELO DE LA ENCUESTA DE DIANÓSTICO INTERNO

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO PARA LA EMPRESA MULTIPUBLICIDAD			
<p>Buenos días/ buenas tardes, estimado Empresario, somos Egresadas de la Universidad de Cuenca, la presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de su empresa, con el fin de realizar un modelo de negocio para su INTERNACIONALIZACION (la internacionalización busca la creación de condiciones para poder establecer relaciones económicas con mercados internacionales) de empresas del sector.</p> <p>Toda la información que Usted nos brinde será de carácter confidencial. Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración e información vertida en el siguiente cuestionario.</p>			
1. INFORMACION DE LA EMPRESA			
1.1 Su empresa es: Microempresa (1-9 empleados) <input type="checkbox"/> Pequeña (10-49 empleados) <input type="checkbox"/> Mediana A (50-99 empleados) <input type="checkbox"/> Mediana B (100-199 empleados) <input type="checkbox"/> Grande (más de 200) <input type="checkbox"/>	1.2. Cuál es su principal actividad económica? Diseño grafico <input type="checkbox"/> Marketing digital <input type="checkbox"/> Promoción de eventos <input type="checkbox"/> Imprenta <input type="checkbox"/> Diseño de interiores <input type="checkbox"/>	Audio visuales <input type="checkbox"/> Publicidad exterior <input type="checkbox"/> Identidad corporativa <input type="checkbox"/> Branding <input type="checkbox"/> Artículos personalizados <input type="checkbox"/>	
1.3 ¿Qué productos ofrece su empresa? Posters <input type="checkbox"/> Gigantografías <input type="checkbox"/> Señalética <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias <input type="checkbox"/> Rótulos <input type="checkbox"/> Letras en relieve <input type="checkbox"/> Letreros luminosos <input type="checkbox"/> Catálogos de publicidad <input type="checkbox"/> Formularios comerciales <input type="checkbox"/> Directorios <input type="checkbox"/> Calendarios <input type="checkbox"/> Papel de correspondencia <input type="checkbox"/> Álbumes <input type="checkbox"/> Agendas <input type="checkbox"/> Diarios <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/>	Copias <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Libros en general <input type="checkbox"/> Tarjetas de invitación <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> Tarjetas de visita <input type="checkbox"/> Tarjetas de plástico poliéster <input type="checkbox"/> Impresión flexográfica <input type="checkbox"/> Imagen corporativa <input type="checkbox"/> Merchandising <input type="checkbox"/> Branding <input type="checkbox"/> Branding de vehículos <input type="checkbox"/> Adhesivos <input type="checkbox"/> Vinilos <input type="checkbox"/> Sellos <input type="checkbox"/> Slogans <input type="checkbox"/>	Logotipos <input type="checkbox"/> Estampación <input type="checkbox"/> Aerografía <input type="checkbox"/> Serigrafía <input type="checkbox"/> Sublimados <input type="checkbox"/> Bordados <input type="checkbox"/> Artículos personalizados <input type="checkbox"/> Diseño web <input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales <input type="checkbox"/> Producción audiovisual <input type="checkbox"/> Fotografía <input type="checkbox"/> Representación artística <input type="checkbox"/> Venta de espacios publicitarios <input type="checkbox"/> Carpas <input type="checkbox"/> Decoración de eventos <input type="checkbox"/> Decoración de interiores <input type="checkbox"/>	
1.4 ¿Qué productos de los anteriormente citados considera que son los más vendidos por su empresa? Posters <input type="checkbox"/> Gigantografías <input type="checkbox"/> Señalética <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias <input type="checkbox"/> Rótulos <input type="checkbox"/> Letras en relieve <input type="checkbox"/> Letreros luminosos <input type="checkbox"/> Catálogos de publicidad <input type="checkbox"/> Formularios comerciales <input type="checkbox"/> Directorios <input type="checkbox"/> Calendarios <input type="checkbox"/> Papel de correspondencia <input type="checkbox"/> Álbumes <input type="checkbox"/> Agendas <input type="checkbox"/> Diarios <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/>	Copias <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Libros en general <input type="checkbox"/> Tarjetas de invitación <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> Tarjetas de visita <input type="checkbox"/> Tarjetas de plástico poliéster <input type="checkbox"/> Impresión flexográfica <input type="checkbox"/> Imagen corporativa <input type="checkbox"/> Merchandising <input type="checkbox"/> Branding <input type="checkbox"/> Branding de vehículos <input type="checkbox"/> Adhesivos <input type="checkbox"/> Vinilos <input type="checkbox"/> Sellos <input type="checkbox"/> Slogans <input type="checkbox"/>	Logotipos <input type="checkbox"/> Estampación <input type="checkbox"/> Aerografía <input type="checkbox"/> Serigrafía <input type="checkbox"/> Sublimados <input type="checkbox"/> Bordados <input type="checkbox"/> Artículos personalizados <input type="checkbox"/> Diseño web <input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales <input type="checkbox"/> Producción audiovisual <input type="checkbox"/> Fotografía <input type="checkbox"/> Representación artística <input type="checkbox"/> Venta de espacios publicitarios <input type="checkbox"/> Carpas <input type="checkbox"/> Decoración de eventos <input type="checkbox"/> Decoración de interiores <input type="checkbox"/>	
1.5 ¿Cómo publicita su empresa? Publicidad impresa <input type="checkbox"/> Publicidad online <input type="checkbox"/> Anuncios de radio <input type="checkbox"/>	Anuncios de televisión <input type="checkbox"/> Publicidad Exterior <input type="checkbox"/>		

2.DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA				
2.1 Identidad organizacional	NO ESTOY DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
		0	0,25	0,8
2.1.1 La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa				
2.1.2 Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto perjudique la eficiencia				
2.1.3 Existe desviación de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización				
2.1.4 La visión, objetivos y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización				
2.1.5 Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresarial				
2.1.6 Dada la incertidumbre del entorno, la organización prepara escenarios posibles que permitan prever acontecimientos que puedan afectar a la entidad y a sus objetivos				
2.1.7 Existen indicadores formales de medición, cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros				
2.1.8 La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)				
2.1.9 Están claramente definidas cuales son las tareas y quienes son las autoridades ?				
2.1.10 Existen criterios de autorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa				
2.1.11 Existe un clima de respeto y solidaridad entre las personas de la organización y en las acciones que ellos realizan				
2.1.12 Existe un clima laboral que favorece la participación de los miembros de la organización				
2.1.13 Se tiene y se alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles				
2.1.14 Se alienta el trabajo en equipo				
2.1.15 La organización establece explícitamente normas de tolerancia a las diferencias de género, éticas, religiosas, etc.				
2.1.16 La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (clientes, proveedores, comunidad)				
2.1.17 La organización ofrece una imagen de transparencia empresarial hacia el entorno (clientes, proveedores, comunidad)				
2.1.18 Se alienta a los miembros de la empresa a mantener una imagen de acuerdo con la organización				
2.1.19 ¿Considera que el personal de su organización está suficientemente capacitado?				
2.1.20 Existe procesos de aprendizaje continuo para aumentar el grado de conocimiento y profesionalidad de los miembros de la organización.				

María Gabriela Guerrero Gómez
 Priscila Fernanda Lalangui Sánchez



2.2 Rumbo Organizacional	SI	NO
2.2.1 ¿Puede definir claramente quienes son los clientes de la organización?		
2.2.2 ¿Puede definir quienes son los clientes potenciales de la organización?		
2.2.3 ¿Los clientes actuales y potenciales demandan bajo una necesidad específica?		
2.2.4 ¿Está en condiciones de definir la necesidad específica que motiva los clientes a demandar los productos de la organización?		
2.2.5 ¿Puede definir cuales son los factores que determinan la elección/ preferencia/ fidelización de esta organización y no de otra?		
2.2.6 ¿Se trata de factores económicos únicamente?		
2.2.7 ¿Existen factores sociales que influyen en la decisión de elección del cliente?		
2.2.8 ¿Existen factores psicológicos que influyen en la decisión de elección del cliente?		
2.2.9 ¿Cree usted que el cliente elige los productos por cuestiones afectivas y/o de experiencia?		
2.2.10 ¿Posee información concreta de los productos y/o servicios que demandan los clientes?		
2.2.11 ¿ Considera que los que los servicios y productos de su organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		
2.2.12 ¿Considera que la organización ofrece varios productos o servicios alternativos en función de las necesidades de sus clientes?		
2.2.13 ¿Considera que sus productos o servicios son únicos, independientemente de las especificaciones del cliente?		
2.2.14 ¿Existe información suficiente sobre los productos y/o servicios que ofrece la organización?		
2.2.15 ¿Considera que los productos y/o servicios de su empresa están claramente diferenciados de los que ofrece la competencia?		
2.2.16 ¿Estaría dispuesto y en condiciones de crear una "marca" que identifique a los productos y/o servicios de su organización?		
2.2.17 ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están precisamente definidos?		
2.2.18 ¿Estos procesos, son acordes a los requerimientos de los clientes?		
2.2.19 ¿Existen métodos concretos de evaluación de calidad de los productos?		
2.2.20 ¿Existen parámetros que le permitan evaluar la satisfacción del cliente con los productos y/o servicios brindados por la organización?		



2.2.21 ¿Considera que es posible extender o ampliar los productos y/o servicios brindados actualmente?		
2.2.22 ¿Cuenta con los mecanismos necesarios para desarrollar programas de mejora continua de los productos y/o servicios brindados por la organización?		
2.2.23 ¿Considera que los recursos necesarios para la producción y comercialización de sus productos y/o servicios son adecuados en calidad y cantidad?		
2.2.24 ¿Considera que el precio para el cliente es adecuado es acorde con los productos y/o servicios que se brindan?		
2.2.25 ¿Eliminaría alguno de los productos y/o servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		
2.2.26 ¿Posee información concreta de los productos y/o servicios con los que cuentan la competencia?		
2.2.27 ¿Entiende que la competencia se encuentra informada de los clientes potenciales que son comunes para ambos?		
2.2.28 ¿Considera que la competencia realiza acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		
2.3 Cultura Empresarial	SI	NO
2.3.1 Son actividades de los Directivos la toma de decisiones de todas las áreas de la institución?		
2.3.2 Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización		
2.3.3 Se considera que en la empresa el personal debe saber hacer de todo?		
2.3.4 Para el cumplimiento de tareas existe un supervisor que se comunique con las otras áreas y tener mejores resultados?		
2.3.5 Cuenta con un programa de competencia interno entre el personal donde se recompense el buen desempeño?		
2.3.6 Existe un grupo encargado del análisis y solución de los problemas existentes dentro de la empresa?		
2.3.7 Todo el personal tiene conocimiento de los objetivos que tiene la empresa?		
2.3.8 Cuentan con algún sistema para determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa		
2.3.9 La empresa cuenta con actitud activa para enfrentar los cambios?		
2.3.10 Cada área de la empresa se encuentra aislada de las otras sin que tengan vinculación alguna?		
2.3.11 ¿Predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la critica las sanciones?		
2.3.12 Se conforma equipos para fortalecer el trabajo grupal?		
2.3.13 Al incluir un nuevo trabajador a la empresa, existe un sistema de integración para la adaptación del mismo		
2.3.14 Hay integración entre las necesidades de las empresas y las necesidades de las personas?		

Maria Gabriela Guerrero Gomez
 Priscila Fernanda Lalangui Sánchez



2.4 Estructura	NO ESTOY DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
	0	0,25	0,8	1
2.4.1 Existe información y comunicación efectiva entre los grupos de interés de la empresa (entre empleados, jefes-subordinados, Dirección-jefes, entre áreas,etc)				
2.4.2 La empresa cuenta con líneas de comunicación abierta entre cada una de las áreas conformadas por la institución?				
2.4.3 Al realizar un cambio en el ambiente de negocio las autoridades consideran que es necesario cambiar la estrategia antes de cambiar la estructura?				
2.4.4 Esta dispuesta la institución a realizar modificaciones por cambios en las preferencias de los clientes?				
2.4.5 Cuenta con un proceso flexible para adaptarse a los cambios necesarios?				
2.4.6 A la modificación de estrategias en la competencia la empresa reacciona de manera inmediata revisando y reestructurando sus estrategias?				
2.4.7 La empresa observa sistemáticamente los cambios de los clientes				
2.4.8 Ante el cambio en la preferencia de los clientes la empresa reacciona rápidamente				
2.4.9 En la empresa existe un proceso de capacitación sistemático y formal				
2.4.10 La empresa adapta rápidamente los procesos ante los cambios en la demanda				
2.4.11 Los procesos y procedimientos de trabajo son suficientemente flexibles para absorber los cambios				
2.4.12 La empresa posee un sistema de circulación de la información del conocimiento, sistematizado,				
2.4.13 Cuando se produce un cambio la organización realiza los cambios necesarios en la estructura si fueran				
2.4.14 Los mandos superiores manejan una visión prospectiva observando constantemente los cambios				
2.4.15 Si la competencia modificara su estrategia competitiva, la institución reacciona inmediatamente,				

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN			
3.1. ¿Ha realizado actividades de internacionalización? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 3.3)		3.2. Qué tipo de actividades de internacionalización ha realizado?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Importación Exportación Alianzas Estratégicas Inversión Directa Licencias	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Franquicias Contratos de administración y/o producción Ninguna
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



3.3 ¿Tiene contemplado dentro de su plan estratégico la internacionalización?

SI
NO

3.4 Por qué razón no optaría por internacionalizarse?

Proyecto a largo plazo	<input type="checkbox"/>	Implica mucho riesgo	<input type="checkbox"/>
Obstáculos económicos	<input type="checkbox"/>	Choque cultural	<input type="checkbox"/>
Obstáculos comerciales	<input type="checkbox"/>	Factores externos	<input type="checkbox"/>
Obstáculos logísticos	<input type="checkbox"/>	Desconocimiento del tema	<input type="checkbox"/>
Obstáculos legales	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>
Incremento de responsabilidades	<input type="checkbox"/>		

3.5 Porqué le gustaría internacionalizarse?

Abarcar nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	Vocación de sus directivos	<input type="checkbox"/>	Competidores internacionales	<input type="checkbox"/>
Diversificación del riesgo	<input type="checkbox"/>	Capacidad ociosa de fabricación	<input type="checkbox"/>	en mercado local	
Obtener nuevos proveedores	<input type="checkbox"/>	Mercado actual saturado	<input type="checkbox"/>		

3.6. De las siguientes operaciones de comercio internacional, ¿Cuál o cuales le resultan atractivas?

Importación:

Directa	<input type="checkbox"/>	Importación de:	<input type="checkbox"/>		
Indirecta	<input type="checkbox"/>	Materia Prima	<input type="checkbox"/>		
		Maquinaria	<input type="checkbox"/>		
		Insumos de Oficina	<input type="checkbox"/>		

Exportación:

Directa	<input type="checkbox"/>	Exportación de:	<input type="checkbox"/>	Diseño de empaques	<input type="checkbox"/>
Indirecta	<input type="checkbox"/>	Publicidad audiovisual	<input type="checkbox"/>	Diseño de exposición	<input type="checkbox"/>
		Diseño editorial	<input type="checkbox"/>	Diseño de arte	<input type="checkbox"/>
		Diseño digital	<input type="checkbox"/>	Diseño publicitario	<input type="checkbox"/>
		Diseño fotográfico	<input type="checkbox"/>	Animación	<input type="checkbox"/>
		Diseño de ilustración	<input type="checkbox"/>		
		Diseño Corporativo	<input type="checkbox"/>		

Alianzas estratégicas:

Alianza Horizontal (Entre competidores directos o actividades complementarias)	<input type="checkbox"/>	Adquisición de activos tangibles en un país extranjero para producción	<input type="checkbox"/>	Alianza Vertical (Usuarios Finales o Proveedores de Mat. Primas)	<input checked="" type="checkbox"/>
--	--------------------------	--	--------------------------	--	-------------------------------------

Inversión directa:

Inversión de cartera (compra de acciones y/o bonos de empresas extranjeras)	<input type="checkbox"/>	Construcción de activos tangibles en un país extranjero para producción	<input type="checkbox"/>		
---	--------------------------	---	--------------------------	--	--

Licencias:

Patente	<input type="checkbox"/>				
Tecnología	<input type="checkbox"/>				

Franquicias:

Compra de franquicia industrial	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia de servicio	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia integrada	<input type="checkbox"/>
Compra de franquicia de producción	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia corner	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia de Asociación	<input type="checkbox"/>
Compra de franquicia de distribución	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia master	<input type="checkbox"/>	Creación de franquicia de su negocio actual	<input type="checkbox"/>
Compra de franquicia horizontal	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia mixta	<input type="checkbox"/>		

Contratos de administración y/o producción:

Contratos de manufactura	<input type="checkbox"/>	Joint ventures (unión de dos o más empresas para crear una nueva entidad de negocio)	<input type="checkbox"/>		
--------------------------	--------------------------	--	--------------------------	--	--

3.7 De las siguientes condiciones para la internacionalización, con cuáles cuenta su empresa?

Talento Humano	<input type="checkbox"/>	Asesoramiento Legal	<input type="checkbox"/>	Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>
Maquinaria	<input type="checkbox"/>	Comercio Electrónico	<input type="checkbox"/>	Conocimiento de Regulaciones	<input type="checkbox"/>
Espacio Físico	<input type="checkbox"/>	Capacidad Económica	<input type="checkbox"/>	Aduaneras	<input type="checkbox"/>

3.8 Dadas las condiciones necesarias que implica el proceso de internacionalización, estaría dispuesto a modificar su modelo de negocio tradicional por un modelo de negocio de internacionalización?

SI
NO



3.9 De las siguientes alternativas, indique qué países le resultan más atractivos para emprender en un proceso de internacionalización?

América Latina				
Argentina	<input type="checkbox"/>	Costa Rica	<input type="checkbox"/>	Perú <input checked="" type="checkbox"/>
Brasil	<input type="checkbox"/>	Colombia	<input type="checkbox"/>	
Chile	<input type="checkbox"/>	Panamá	<input type="checkbox"/>	
América Insular				
Antigua y Barbuda	<input type="checkbox"/>	San Cristóbal y Nieves	<input type="checkbox"/>	
Norte América				
Canadá	<input type="checkbox"/>	Estados Unidos	<input type="checkbox"/>	México <input checked="" type="checkbox"/>
Europa				
Alemania	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Reino Unido <input type="checkbox"/>
Bélgica	<input type="checkbox"/>	Italia	<input type="checkbox"/>	Suecia <input type="checkbox"/>
Dinamarca	<input type="checkbox"/>	Noruega	<input type="checkbox"/>	Suiza <input type="checkbox"/>
España	<input type="checkbox"/>	Nueva Zelanda	<input type="checkbox"/>	
Francia	<input type="checkbox"/>	Países Bajos	<input type="checkbox"/>	
Asia				
China	<input type="checkbox"/>	Japón	<input type="checkbox"/>	
Corea del Sur	<input type="checkbox"/>	Taiwan	<input type="checkbox"/>	
India	<input type="checkbox"/>	Singapur	<input type="checkbox"/>	

Otro (Especifique)

3.10 Por qué razón seleccionó los países anteriormente citados:

Tecnología avanzada	<input type="checkbox"/>	Aprovechamiento de economías a escala	<input type="checkbox"/>	Menores precios	<input type="checkbox"/>
Calidad de materia prima	<input type="checkbox"/>	Mercado mas grande	<input type="checkbox"/>	Diferencia cambiaria	<input type="checkbox"/>
Talento Humano capacitado	<input type="checkbox"/>	Políticas flexibles	<input type="checkbox"/>	Mano de obra barata	<input type="checkbox"/>
Menor carga impositiva	<input type="checkbox"/>	Rentabilidad	<input type="checkbox"/>		

3.11. Cuál consideraría la diferencia de valor que tendría su producto o servicio al internacionalizarse?

Calidad	<input type="checkbox"/>	Servicio de venta/postventa	<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>		

3.12 De las siguientes estrategias de comunicación, dentro de un plan de marketing internacional, cuáles le parecen las más adecuadas para su negocio?

Campañas de publicidad en el país extranjero:

Publicidad impresa	<input type="checkbox"/>	Anuncios de televisión	<input type="checkbox"/>
Publicidad Exterior	<input type="checkbox"/>	Anuncios de radio	<input type="checkbox"/>

Marketing directo digital:

Email	<input type="checkbox"/>	Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Catálogo digital	<input type="checkbox"/>	Banners en páginas Web	<input type="checkbox"/>
Publicidad digital pagada	<input type="checkbox"/>		

Actuaciones en el punto de venta:

3.13 Qué otras actividades le gustaría emprender en este modelo de negocio internacional?

Empresa: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____
 e-mail: _____
 Teléfono: _____
 Fecha: _____

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 3 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO PARA LA EMPRESA MULTIPUBLICIDAD					
<p>Buenos días/ buenas tardes, estimado Empresario, somos Egresadas de la Universidad de Cuenca, la presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de su empresa, con el fin de realizar un modelo de negocio para su INTERNACIONALIZACIÓN (la internacionalización busca la creación de condiciones para poder establecer relaciones económicas con mercados internacionales) de empresas del sector.</p> <p>Toda la información que Usted nos brinde será de carácter confidencial. Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración e información vertida en el siguiente cuestionario.</p>					
1. INFORMACION DE LA EMPRESA					
1.1 Su empresa es: Microempresa (1-9 empleados) <input type="checkbox"/> Pequeña (10-49 empleados) <input checked="" type="checkbox"/> Mediana A (50-99 empleados) <input type="checkbox"/> Mediana B (100-199 empleados) <input type="checkbox"/> Grande (más de 200) <input type="checkbox"/>	1.2 ¿Cuál es su principal actividad económica? Diseño grafico <input checked="" type="checkbox"/> Marketing digital <input type="checkbox"/> Promoción de eventos <input type="checkbox"/> Imprenta <input type="checkbox"/> Diseño de interiores <input type="checkbox"/>	Audio visuales <input type="checkbox"/> Publicidad exterior <input checked="" type="checkbox"/> Identidad corporativa <input checked="" type="checkbox"/> Branding <input checked="" type="checkbox"/> Artículos personalizados <input checked="" type="checkbox"/>	1.3 ¿Qué productos ofrece su empresa? Posters <input checked="" type="checkbox"/> Gigantografías <input checked="" type="checkbox"/> Señalética <input checked="" type="checkbox"/> Vallas publicitarias <input checked="" type="checkbox"/> Rótulos <input checked="" type="checkbox"/> Letras en relieve <input checked="" type="checkbox"/> Letreros luminosos <input checked="" type="checkbox"/> Catálogos de publicidad <input type="checkbox"/> Formularios comerciales <input type="checkbox"/> Directorios <input type="checkbox"/> Calendarios <input type="checkbox"/> Papel de correspondencia <input type="checkbox"/> Álbumes <input type="checkbox"/> Agendas <input type="checkbox"/> Diarios <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/>	Copias <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Libros en general <input type="checkbox"/> Tarjetas de invitación <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> Tarjetas de visita <input type="checkbox"/> Tarjetas de plástico poliéster <input type="checkbox"/> Impresión flexográfica <input type="checkbox"/> Imagen corporativa <input checked="" type="checkbox"/> Merchandising <input checked="" type="checkbox"/> Branding <input checked="" type="checkbox"/> Branding de vehículos <input checked="" type="checkbox"/> Adhesivos <input checked="" type="checkbox"/> Vinilos <input checked="" type="checkbox"/> Sellos <input checked="" type="checkbox"/> Slogans <input type="checkbox"/>	Logotipos <input checked="" type="checkbox"/> Estampación <input type="checkbox"/> Aerografía <input type="checkbox"/> Serigrafía <input type="checkbox"/> Sublimados <input type="checkbox"/> Bordados <input type="checkbox"/> Artículos personalizados <input checked="" type="checkbox"/> Diseño web <input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales <input type="checkbox"/> Producción audiovisual <input type="checkbox"/> Fotografía <input type="checkbox"/> Representación artística <input type="checkbox"/> Venta de espacios publicitarios <input type="checkbox"/> Carpas <input type="checkbox"/> Decoración de eventos <input type="checkbox"/> Decoración de interiores <input type="checkbox"/>
Posters <input type="checkbox"/> Gigantografías <input checked="" type="checkbox"/> Señalética <input checked="" type="checkbox"/> Vallas publicitarias <input type="checkbox"/> Rótulos <input type="checkbox"/> Letras en relieve <input checked="" type="checkbox"/> Letreros luminosos <input checked="" type="checkbox"/> Catálogos de publicidad <input type="checkbox"/> Formularios comerciales <input type="checkbox"/> Directorios <input type="checkbox"/> Calendarios <input type="checkbox"/> Papel de correspondencia <input type="checkbox"/> Álbumes <input type="checkbox"/> Agendas <input type="checkbox"/> Diarios <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/>	1.4. Dé los anteriores, ¿cuáles son los productos más demandados por sus clientes? Copias <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Libros en general <input type="checkbox"/> Tarjetas de invitación <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> Tarjetas de visita <input type="checkbox"/> Tarjetas de plástico poliéster <input type="checkbox"/> Impresión flexográfica <input type="checkbox"/> Imagen corporativa <input type="checkbox"/> Merchandising <input type="checkbox"/> Branding <input type="checkbox"/> Branding de vehículos <input type="checkbox"/> Adhesivos <input type="checkbox"/> Vinilos <input type="checkbox"/> Sellos <input type="checkbox"/> Slogans <input type="checkbox"/>	Logotipos <input type="checkbox"/> Estampación <input type="checkbox"/> Aerografía <input type="checkbox"/> Serigrafía <input type="checkbox"/> Sublimados <input type="checkbox"/> Bordados <input type="checkbox"/> Artículos personalizados <input type="checkbox"/> Diseño web <input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales <input type="checkbox"/> Producción audiovisual <input type="checkbox"/> Fotografía <input type="checkbox"/> Representación artística <input type="checkbox"/> Venta de espacios publicitarios <input type="checkbox"/> Carpas <input type="checkbox"/> Decoración de eventos <input type="checkbox"/> Decoración de interiores <input type="checkbox"/>			
Publicidad impresa <input type="checkbox"/> Publicidad online <input checked="" type="checkbox"/> Anuncios de radio <input checked="" type="checkbox"/>	1.5 ¿Cómo publicita su empresa? Anuncios de televisión <input type="checkbox"/> Publicidad Exterior <input type="checkbox"/>				

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 4 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

2.DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA					
2.1 Identidad organizacional	VARIABLES	NO ESTOY DE ACUERDO	MEDIANAMENT E DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
		0	0,25	0,8	1
2.1.1 La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa	GESTION EMPRESARIAL				X
2.1.2 Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto perjudique la eficiencia	GESTION EMPRESARIAL				X
2.1.3 Existe desviación de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización	GESTION EMPRESARIAL			X	
2.1.4 La visión, objetivos y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización	GESTION EMPRESARIAL		X		
2.1.5 Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresarial	GESTION EMPRESARIAL	X			
2.1.6 Dada la incertidumbre del entorno, la organización prepara escenarios posibles que permitan prever acontecimientos que puedan afectar a la entidad y a sus objetivos	GESTION EMPRESARIAL		X		
2.1.7 Existen indicadores formales de medición, cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros	GESTION EMPRESARIAL	X			
2.1.8 La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus	GESTION EMPRESARIAL				X
2.1.9 Están claramente definidas cuales son las tareas y quienes son las autoridades ?	GESTION EMPRESARIAL				X
2.1.10 Existen criterios de autorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa	CLIMA LABORAL			X	



2.1.11 Existe un clima de respeto y solidaridad entre las personas de la organización y en las	CLIMA LABORAL			X	
2.1.12 Existe un clima laboral que favorece la participación de los miembros de la organización	CLIMA LABORAL				X
2.1.13 Se tiene y se alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en	CLIMA LABORAL			X	
2.1.14 Se alienta el trabajo en equipo	CLIMA LABORAL				X
2.1.15 La organización establece explícitamente normas de tolerancia a las diferencias de género,	CLIMA LABORAL				X
2.1.16 La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (clientes, proveedores, comunidad)	IMAGEN				X
2.1.17 La organización ofrece una imagen de transparencia empresarial hacia el entorno	IMAGEN				X
2.1.18 Se alienta a los miembros de la empresa a mantener una imagen de acuerdo con la organización	IMAGEN				X
2.2.19 ¿Considera que el personal de su organización está suficientemente calificado?	PERSONAL			X	
2.1.20 Existe procesos de aprendizaje continuo para aumentar el grado de conocimiento y	PERSONAL		X		
TOTAL		0	0,75	4	10

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Cálculo:

Puntaje total de las preguntas = $0+0,75+4+10=14,75$

Total de preguntas=20

Promedio= $14,75/20=0,7375$

Escala y Clasificación

Tabla A2

Tipo de Identidad



Puntuación	Tipo de Identidad
De 0 a 0,29	Difusa
De 0,3 a 0,49	Compleja
De 0,5 a 0,79	Simple
De 0,80 a 1	Concentrada

ANEXO 5 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: RUMBO ORGANIZACIONAL



2.2 Rumbo Organizacional	VARIABLES	SI	NO
2.2.1 ¿Puede definir claramente quienes son los clientes de la organización?	CLIENTE	X	
2.2.2 ¿Puede definir quienes son los clientes potenciales de la organización?	CLIENTE	X	
2.2.3 ¿Los clientes actuales y potenciales demandan bajo una necesidad específica?	CLIENTE	X	
2.2.4 ¿Está en condiciones de definir la necesidad específica que motiva los clientes a demandar los productos de la organización?	CLIENTE	X	
2.2.5 ¿Puede definir cuales son los factores que determinan la elección/ preferencia/ fidelización de esta organización y no de otra?	CLIENTE	X	
2.2.6 ¿Se trata de factores económicos únicamente?	CLIENTE		X
2.2.7 ¿Existen factores sociales que influyen en la decisión de elección del cliente?	CLIENTE	X	
2.2.8 ¿Existen factores psicológicos que influyen en la decisión de elección del cliente?	CLIENTE	X	
2.2.9 ¿Cree usted que el cliente elige los productos por cuestiones afectivas y/o de experiencia?	CLIENTE	X	
2.2.10 ¿Posee información concreta de los productos y/o servicios que demandan los	PRODUCTO	X	
2.2.11 ¿Considera que los que los servicios y productos de su organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes	PRODUCTO	X	
2.2.12 ¿Considera que la organización ofrece varios productos o servicios alternativos en función de las necesidades de sus clientes?	PRODUCTO	X	
2.2.13 ¿Considera que sus productos o servicios son únicos, independientemente de las especificaciones del cliente?	PRODUCTO		X
2.2.14 ¿Existe información suficiente sobre los productos y/o servicios que ofrece la organización?	PRODUCTO		X
2.2.15 ¿Considera que los productos y/o servicios de su empresa están claramente diferenciados de los que ofrece la competencia?	PRODUCTO		X
2.2.16 ¿Estaría dispuesto y en condiciones de crear una "marca" que identifique a los productos y/o servicios de su organización?	PRODUCTO	X	
2.2.17 ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están precisamente definidos?	PRODUCTO		X
2.2.18 ¿Estos procesos, son acordes a los requerimientos de los clientes?	PRODUCTO	X	
2.2.19 ¿Existen métodos concretos de evaluación de calidad de los productos?	PRODUCTO		X
2.2.20 ¿Existen parámetros que le permitan evaluar la satisfacción del cliente con los productos y/o servicios brindados por la organización?	PRODUCTO		X



2.2.21 ¿Considera que es posible extender o ampliar los productos y/o servicios brindados actualmente?	PRODUCTO	X	
2.2.22 ¿Cuenta con los mecanismos necesarios para desarrollar programas de mejora continua de los productos y/o servicios brindados por la organización?	PRODUCTO	X	
2.2.23 ¿Considera que los recursos necesarios para la producción y comercialización de sus productos y/o servicios son adecuados en calidad y cantidad?	PRODUCTO	X	
2.2.24 ¿Considera que el precio para el cliente es adecuado es acorde con los productos y/o servicios que se brindan?	PRODUCTO	X	
2.2.25 ¿Eliminaría alguno de los productos y/o servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	PRODUCTO		X
2.2.26 ¿Posee información concreta de los productos y/o servicios con los que cuentan la	COMPETENCIA	X	
2.2.27 ¿Entiende que la competencia se encuentra informada de los clientes potenciales que son comunes para ambos?	COMPETENCIA	X	
2.2.28 ¿Considera que la competencia realiza acciones concretas para atraer a los clientes	COMPETENCIA	X	

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Cálculo:

Total de SI de la pregunta 2.2.1 a la 2.2.9 = 8

Total de preguntas=9

Promedio= $8/9=0,8888$

El resultado 0,88 corresponde al eje de Orientación al Cliente.

Total de Si de la pregunta 2.2.10 a la 2.2.28 = 12

Total de preguntas= 19

Promedio= $12/19= 0,6315$

El resultado corresponde al eje de Orientación al Producto.



Promedio General = $(0,8888+0,6315)/2= 0,7601$

Escala y Clasificación

Tabla A3

Tipo de Misión

Orientación al Cliente	Orientación al Producto	Tipo de Misión
De 0 a 0,5	De 0 a 0,5	Cerrada
De 0,5 a 1	De 0 a 0,5	Inestable
De 0 a 0,5	De 0,5 a 1	Rígida
De 0,5 a 1	De 0,5 a 1	Abierta

El resultado corresponde a una Misión Abierta



ANEXO 6 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: CULTURA EMPRESARIAL

2.3 Cultura Empresarial	VARIABLES	SI	NO
2.3.1 Son actividades de los Directivos la toma de decisiones de todas las áreas de la institución?	DIRECCION	X	
2.3.2 Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización	DIRECCION	X	
2.3.3 Se considera que en la empresa el personal debe saber hacer de todo?	DIRECCION		X
2.3.4 Para el cumplimiento de tareas existe un supervisor que se comunique con las otras áreas y tener mejores resultados?	DIRECCION	X	
2.3.5 Cuenta con un programa de competencia interno entre el personal donde se recompense el buen desempeño?	DIRECCION		X
2.3.6 Existe un grupo encargado del análisis y solución de los problemas existentes dentro de la	DIRECCION	X	
2.3.7 Todo el personal tiene conocimiento de los objetivos que tiene la empresa?	DIRECCION		X
2.3.8 Cuentan con algún sistema para determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa	DIRECCION		X
2.3.9 La empresa cuenta con actitud activa para enfrentar los cambios?	DIRECCION	X	
2.3.10 Cada área de la empresa se encuentra aislada de las otras sin que tengan vinculación	DIRECCION		X
2.3.11 ¿ Predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica las sanciones?	DIRECCION		X
2.3.12 Se conforma equipos para fortalecer el trabajo grupal?	DIRECCION	X	
2.3.13 Al incluir un nuevo trabajador a la empresa, existe un sistema de integración para la adaptación del mismo?	DIRECCION		X
2.3.14 Hay integración entre las necesidades de las empresas y las necesidades de las personas?	DIRECCION		X

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Cálculo:

Total de SI de la pregunta 2.3.1 a la 2.3.7 = 4

Total de preguntas=7

Promedio= $4/7=0,5714$



El resultado 0,5714 corresponde al eje de Orientación a la Diferencia

Total de Si de la pregunta 2.3.8 a la 2.3.14 = 2

Total de preguntas= 7

Promedio= $2/7 = 0,2857$

El resultado de 0,2857 corresponde al eje de Orientación a la Eficiencia

Promedio General = $(0,5714+0,2857)/2 = 0,4285$

Escala y Clasificación

Tabla A4

Tipo de Cultura

Orientación a la Eficiencia	Orientación a la Diferencia	Tipo de Cultura
De 0 a 0,5	De 0 a 0,5	Rezagada
De 0,5 a 1	De 0 a 0,5	Seguidora
De 0 a 0,5	De 0,5 a 1	Anticipadora
De 0,5 a 1	De 0,5 a 1	Iniciadora

El resultado corresponde a una Cultura Anticipadora.



ANEXO 7 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: ESTRUCTURA

2.4 Estructura	VARIABLES	NO ESTOY DE ACUERDO	MEDIANAMENT E DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
		0	0,25	0,8	1
2.4.1 Existe información y comunicación efectiva entre los grupos de interés de la empresa (entre	COMUNICACIÓN			X	
2.4.2 La empresa cuenta con líneas de comunicación abierta entre cada una de las áreas conformadas por la institución?	COMUNICACIÓN			x	
2.4.3 Al realizar un cambio en el ambiente de negocio las autoridades consideran que es necesario cambiar la estrategia antes de cambiar la estructura?	CAMBIO ORGANIZACIONAL	X			
2.4.4 Esta dispuesta la institución a realizar modificaciones por cambios en las preferencias de los clientes?	CAMBIO ORGANIZACIONAL				X
2.4.5 Cuenta con un proceso flexible para adaptarse a los cambios necesarios?	CAMBIO ORGANIZACIONAL		X		
2.4.6 A la modificación de estrategias en la competencia la empresa reacciona de manera inmediata revisando y reestructurando sus	CAMBIO ORGANIZACIONAL			X	
2.4.7 La empresa observa sistemáticamente los cambios de los clientes	CAMBIO ORGANIZACIONAL		X		
2.4.8 Ante el cambio en la preferencia de los clientes la empresa reacciona rápidamente	CAMBIO ORGANIZACIONAL				X
2.4.9 En la empresa existe un proceso de capacitación sistemático y formal	CAMBIO ORGANIZACIONAL			X	
2.4.10 La empresa adapta rápidamente los procesos ante los cambios en la demanda	CAMBIO ORGANIZACIONAL				X
2.4.11 Los proceso y procedimientos de trabajo son suficientemente flexibles para absorber los	CAMBIO ORGANIZACIONAL			X	
2.4.12 La empresa posee un sistema de circulación de la información del conocimiento, sistematizado, automatizado y ordenado	CAMBIO ORGANIZACIONAL	X			
2.4.13 Cuando se produce un cambio la organización realiza los cambios necesarios en la estructura si fueran necesarios	CAMBIO ORGANIZACIONAL			X	
2.4.14 Los mandos superiores manejan una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos	CAMBIO ORGANIZACIONAL			X	
2.4.15 Si la competencia modificara su estrategia competitiva, la institución reacciona inmediatamente, revisando, formulando e implementando una nueva estrategia , si fuera el caso	CAMBIO ORGANIZACIONAL				X
TOTAL		0		3,2	3

Fuente: Multipublicidad Service (2018)



Elaborado por: Las Autoras

Cálculo:

Total de las preguntas 2.4.1 a la 2.4.6 = 3,65

Total de preguntas=6

Promedio= $3,65/6=0,6083$

El resultado 0,6083 corresponde al eje de Identidad Orientada a la Diferencia

Total de las preguntas 2.4.7 a la 2.4.25 =6,2

Total de preguntas= 9

Promedio= $6,2/9= 0,6888$

El resultado corresponde al eje de Identidad Orientado a la Eficiencia

Promedio General = $(0,6083+0,6888)/2= 0,6485$

Escala y Clasificación

Tabla A5

Tipo de Estructura

Orientación a la Eficiencia	Orientación a la Diferencia	Tipo de Estructura
De 0 a 0,5	De 0 a 0,5	Burocrática
De 0,5 a 1	De 0 a 0,5	Conservadora
De 0 a 0,5	De 0,5 a 1	Flexible
De 0,5 a 1	De 0,5 a 1	Innovadora

El resultado corresponde a una Estructura Innovadora.



ANEXO 8 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INTERNO RESPONDIDA: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN																	
<p>3.1. ¿Ha realizado actividades de internacionalización? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 3.3)</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>3.2. Qué tipo de actividades de internacionalización ha realizado?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> Importación <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Alianzas Estratégicas <input type="checkbox"/> Inversión Directa <input type="checkbox"/> Licencias <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 5%; border: none; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 40%; border: none;"> Franquicias <input type="checkbox"/> Contratos de administración y/o producción <input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	Importación <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Alianzas Estratégicas <input type="checkbox"/> Inversión Directa <input type="checkbox"/> Licencias <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Franquicias <input type="checkbox"/> Contratos de administración y/o producción <input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 5%; border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 45%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Importación <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Alianzas Estratégicas <input type="checkbox"/> Inversión Directa <input type="checkbox"/> Licencias <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Franquicias <input type="checkbox"/> Contratos de administración y/o producción <input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<p>3.3. ¿Tiene contemplado dentro de su plan estratégico la internacionalización?</p> <p>SI <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>	<p>3.4. Por qué razón no optaría por internacionalizarse?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> Proyecto a largo plazo <input type="checkbox"/> Obstáculos económicos <input checked="" type="checkbox"/> Obstáculos comerciales <input type="checkbox"/> Obstáculos logísticos <input type="checkbox"/> Obstáculos legales <input type="checkbox"/> Incremento de responsabilidades <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 5%; border: none; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 45%; border: none;"> Implica mucho riesgo <input type="checkbox"/> Choque cultural <input type="checkbox"/> Factores externos <input type="checkbox"/> Desconocimiento del tema <input checked="" type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	Proyecto a largo plazo <input type="checkbox"/> Obstáculos económicos <input checked="" type="checkbox"/> Obstáculos comerciales <input type="checkbox"/> Obstáculos logísticos <input type="checkbox"/> Obstáculos legales <input type="checkbox"/> Incremento de responsabilidades <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Implica mucho riesgo <input type="checkbox"/> Choque cultural <input type="checkbox"/> Factores externos <input type="checkbox"/> Desconocimiento del tema <input checked="" type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 5%; border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 45%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Proyecto a largo plazo <input type="checkbox"/> Obstáculos económicos <input checked="" type="checkbox"/> Obstáculos comerciales <input type="checkbox"/> Obstáculos logísticos <input type="checkbox"/> Obstáculos legales <input type="checkbox"/> Incremento de responsabilidades <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Implica mucho riesgo <input type="checkbox"/> Choque cultural <input type="checkbox"/> Factores externos <input type="checkbox"/> Desconocimiento del tema <input checked="" type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<p>3.5. Porqué le gustaría internacionalizarse?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"> Abarcar nuevos mercados <input checked="" type="checkbox"/> Diversificación del riesgo <input type="checkbox"/> Obtener nuevos proveedores <input checked="" type="checkbox"/> </td> <td style="width: 33%; border: none;"> Vocación de sus directivos <input type="checkbox"/> Capacidad ociosa de fabricación <input type="checkbox"/> Mercado actual saturado <input checked="" type="checkbox"/> </td> <td style="width: 34%; border: none;"> Competidores internacionales en mercado local <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	Abarcar nuevos mercados <input checked="" type="checkbox"/> Diversificación del riesgo <input type="checkbox"/> Obtener nuevos proveedores <input checked="" type="checkbox"/>	Vocación de sus directivos <input type="checkbox"/> Capacidad ociosa de fabricación <input type="checkbox"/> Mercado actual saturado <input checked="" type="checkbox"/>	Competidores internacionales en mercado local <input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 34%; border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Abarcar nuevos mercados <input checked="" type="checkbox"/> Diversificación del riesgo <input type="checkbox"/> Obtener nuevos proveedores <input checked="" type="checkbox"/>	Vocación de sus directivos <input type="checkbox"/> Capacidad ociosa de fabricación <input type="checkbox"/> Mercado actual saturado <input checked="" type="checkbox"/>	Competidores internacionales en mercado local <input type="checkbox"/>															
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															



3.6. De las siguientes operaciones de comercio internacional, ¿Cuál o cuales le resultan atractivas?

Importación:		Importación de:		
Directa	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia Prima	<input checked="" type="checkbox"/>	
Indirecta	<input type="checkbox"/>	Maquinaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Insumos de Oficina	<input type="checkbox"/>	
Exportación:		Exportación de:		
Directa	<input checked="" type="checkbox"/>	Publicidad audiovisual	<input type="checkbox"/>	Diseño de empaques <input type="checkbox"/>
Indirecta	<input type="checkbox"/>	Diseño editorial	<input type="checkbox"/>	Diseño de exposición <input type="checkbox"/>
		Diseño digital	<input checked="" type="checkbox"/>	Diseño de arte <input type="checkbox"/>
		Diseño fotográfico	<input type="checkbox"/>	Diseño publicitario <input checked="" type="checkbox"/>
		Diseño de ilustración	<input type="checkbox"/>	Animación <input type="checkbox"/>
		Diseño Corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Alianzas estratégicas:				
Alianza Horizontal (Entre competidores directos o actividades complementarias)	<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisición de activos tangibles en un país extranjero para producción	<input checked="" type="checkbox"/>	Alianza Vertical (Usuarios Finales o Proveedores de Mat. Primas) <input checked="" type="checkbox"/>
Inversión directa:				
Inversión de cartera (compra de acciones y/o bonos de empresas extranjeras)	<input type="checkbox"/>	Construcción de activos tangibles en un país extranjero para producción	<input checked="" type="checkbox"/>	
Licencias:				
Patente	<input type="checkbox"/>			
Tecnología	<input type="checkbox"/>			
Franquicias:				
Compra de franquicia industrial	<input checked="" type="checkbox"/>	Compra de franquicia de servicio	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia integrada <input checked="" type="checkbox"/>
Compra de franquicia de producción	<input checked="" type="checkbox"/>	Compra de franquicia corner	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia de Asociación <input checked="" type="checkbox"/>
Compra de franquicia de distribución	<input checked="" type="checkbox"/>	Compra de franquicia master	<input type="checkbox"/>	Creación de franquicia de su negocio actual <input checked="" type="checkbox"/>
Compra de franquicia horizontal	<input type="checkbox"/>	Compra de franquicia mixta	<input type="checkbox"/>	
Contratos de administración y/o producción:				
Contratos de manufactura	<input type="checkbox"/>	Joint ventures (unión de dos o más empresas para crear una nueva entidad de negocio)	<input checked="" type="checkbox"/>	

3.7 De las siguientes condiciones para la internacionalización, con cuáles cuenta su empresa?

Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	Asesoramiento Legal	<input type="checkbox"/>	Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>
Maquinaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Comercio Electrónico	<input type="checkbox"/>	Conocimiento de Regulaciones	<input type="checkbox"/>
Espacio Físico	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad Económica	<input checked="" type="checkbox"/>	Aduaneras	<input type="checkbox"/>

3.8 Dadas las condiciones necesarias que implica el proceso de internacionalización, estaría dispuesto a modificar su modelo de negocio tradicional por un modelo de negocio de internacionalización?

SI
NO

3.9 De las siguientes alternativas, indique qué países le resultan más atractivos para emprender en un proceso de internacionalización?

América Latina				
Argentina	<input checked="" type="checkbox"/>	Costa Rica	<input checked="" type="checkbox"/>	Perú <input checked="" type="checkbox"/>
Brasil	<input checked="" type="checkbox"/>	Colombia	<input checked="" type="checkbox"/>	
Chile	<input checked="" type="checkbox"/>	Panamá	<input checked="" type="checkbox"/>	
América Insular				
Antigua y Barbuda	<input type="checkbox"/>	San Cristóbal y Nieves	<input type="checkbox"/>	
Norte América				
Canadá	<input type="checkbox"/>	Estados Unidos	<input checked="" type="checkbox"/>	México <input checked="" type="checkbox"/>
Europa				
Alemania	<input type="checkbox"/>	Italia	<input type="checkbox"/>	Reino Unido <input type="checkbox"/>
Bélgica	<input type="checkbox"/>	Noruega	<input type="checkbox"/>	Suecia <input type="checkbox"/>
Dinamarca	<input type="checkbox"/>	Nueva Zelanda	<input type="checkbox"/>	Suiza <input type="checkbox"/>
España	<input type="checkbox"/>	Países Bajos	<input type="checkbox"/>	
Francia	<input type="checkbox"/>			
Asia				
China	<input checked="" type="checkbox"/>	Japón	<input type="checkbox"/>	
Corea del Sur	<input checked="" type="checkbox"/>	Taiwan	<input type="checkbox"/>	
India	<input checked="" type="checkbox"/>	Singapur	<input type="checkbox"/>	

Otro (Especifique)

Maria Gabriela Guerrero Gómez

Priscila Fernanda Lalangui Sánchez



3.10 Por qué razón seleccionó los países anteriormente citados:

Tecnología avanzada	<input checked="" type="checkbox"/>	Aprovechamiento de economías a escala	<input checked="" type="checkbox"/>	Menores precios	<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad de materia prima	<input checked="" type="checkbox"/>	Mercado mas grande	<input checked="" type="checkbox"/>	Diferencia cambiaria	<input checked="" type="checkbox"/>
Talento Humano capacitado	<input checked="" type="checkbox"/>	Políticas flexibles	<input type="checkbox"/>	Mano de obra barata	<input checked="" type="checkbox"/>
Menor carga impositiva	<input type="checkbox"/>	Rentabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>		

3.11. Cuál consideraría la diferencia de valor que tendría su producto o servicio al internacionalizarse?

Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio de venta/postventa	<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>		

3.12 De las siguientes estrategias de comunicación, dentro de un plan de marketing internacional, cuáles le parecen las más adecuadas para su negocio?

Campañas de publicidad en el país extranjero:

Publicidad impresa	<input type="checkbox"/>	Anuncios de televisión	<input type="checkbox"/>
Publicidad Exterior	<input checked="" type="checkbox"/>	Anuncios de radio	<input checked="" type="checkbox"/>

Marketing directo digital:

Email	<input type="checkbox"/>	Redes sociales	<input checked="" type="checkbox"/>
Catálogo digital	<input checked="" type="checkbox"/>	Banners en páginas Web	<input checked="" type="checkbox"/>
Publicidad digital pagada	<input checked="" type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>		

Actuaciones en el punto de venta:

3.13 Qué otras actividades le gustaría emprender en este modelo de negocio internacional?

Empresa: _____
Nombre: _____
Cargo: _____
e-mail: _____
Teléfono: _____
Fecha: _____

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 9 PRODUCTOS DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE
Tabla A6

Productos de Multipublicidad Service

MATRIZ DE PRODUCTOS DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE		
PRODUCTOS	CARACTERISTICAS	DETALLES
Posters	Varian según los gustos y preferencias de los clientes	Es un cartel que se fija en la pared
Gigantografías		Son imágenes impresas a gran tamaño
Señalética		Es un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar
Vallas publicitarias		Son anuncios que se encuentran a la intemperie, generalmente se instalan a una altura considerable en lugares estratégicos para que el público los pueda ver desde lejos
Rótulos		Es una etiqueta con algún tipo de información
Letras en relieve		Son un formato de letras en 3D que utilizan tanto para letreros como para decoración que pueden ser led o neon
Letreros luminosos		Son aquellos que tienen luz, pueden ser Led o cajas luminosas
Imagen corporativa		<ul style="list-style-type: none"> * Nombre de la empresa * Diseñar un logotipo. * Diseñar o encontrar una tipografía *Seleccionar colores corporativos. *<u>Encontrar un eslogan</u>
Merchandising		Asesorar en las técnicas de como vender según el lugar y el producto
Branding		Desarrollar un plan de marketing donde se definen las acciones que a realizar para dar a conocer la marca.
Branding de vehiculos		La aplicación de rótulos adhesivos impresos sobre vehículos
Vinilos adhesivos		Es un tipo de pegatina especial utilizada en el mundo del interiorismo, son duraderos y resistentes
articulos personalizados		Se refiere a carpetas, hojas, sellos, agendas, cuadernos, membretes, esferos, materiales de oficina en general
Carpas	Refiere a la publicidad impresa en carpas	

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 10 MATRIZ OFENSIVA

Tabla A7

Matriz Ofensiva

MATRIZ OFENSIVA											
	OPORTUNIDADES	Demanda creciente de clientes corporativos	Acceso a mercados internacionales	Aumento de la demanda global de publicidad	Desarrollo del sector publicitario	Gran cantidad de proveedores	Desarrollo del entorno industrial	Disponibilidad de tecnología	Desarrollo de las telecomunicaciones	Maquinaria de alto rendimiento	Total Horizontal
FORTALEZAS											
Calidad de los productos		5	5	5	5	3	4	5	4	4	40
Atención personalizada en las ventas		5	3	3	4	0	0	1	3	0	19
Logística de distribución fuera de la ciudad de Cuenca		5	1	4	5	0	1	2	3	0	21
Alto nivel tecnológico		5	5	5	5	2	5	5	4	4	40
Alto nivel de cumplimiento		5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
Preocupación del mantenimiento de maquinaria		1	3	3	3	2	3	2	2	0	19
Capacidad de instalaciones adecuada		1	5	5	5	0	5	3	2	0	26
Bajo nivel de endeudamiento		0	5	4	3	3	2	0	0	0	17
Adecuada asignación de funciones		0	0	2	2	0	2	0	0	0	6

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 11 MATRIZ DEFENSIVA

Tabla A8

Matriz Defensiva

MATRIZ DEFENSIVA										
	DEBILIDADES	Productos no diferenciados	Precios más altos que de la competencia	Carencia de servicio Post Venta	Política de promoción débil	Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes	Inapropiada gestión del talento humano	Inadecuada estructura de costos	Bajo grado de integración Horizontal y Vertical	
AMENAZAS										
Política de precios de la competencia más bajos		5	5	2	5	2	2	5		2
Mercado saturado		5	5	3	5	3	3	4		4
Cantidad de sustitutos		5	4	3	4	3	1	3		2
Facilidad de entrada al mercado		5	3	2	4	3	2	2		3
Impacto de la industria publicitaria en el medio ambiente		0	0	0	0	0	0	0		0
Costo de crédito		0	1	0	0	0	0	3		0
Legislación laboral		0	0	0	0	0	4	0		0
Innovación productiva de la competencia		5	4	4	5	3	1	3		4
Total Vertical		25	22	14	23	14	13	20		15

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 12 ENCUESTA A EMPRESAS COLOMBIANAS Y PERUANAS

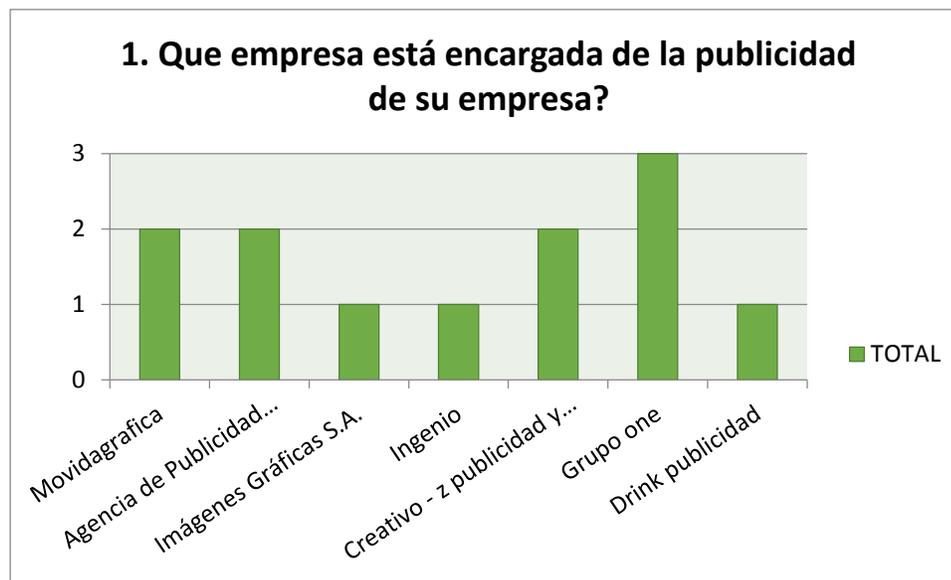
ENCUESTA					
Buenos días/ buenas tardes, estimado Empresario, somos Egresadas de la Universidad de Cuenca, la presente encuesta tiene como objetivo crear una red comercial entre empresas publicitarias de Ecuador, Colombia y Perú; para esto necesitamos conocer si el producto o servicio es de buena calidad y si se encuentran conformes con el mismo					
1. Que empresa está encargada de la publicidad de su empresa? _____					
2. Esta conforme con el producto o servicio que le ha sido brindado? Si o No. Justifique su respuesta con el listado de atributos presentado.					
SI _____					
NO _____					
Calidad	Precio	Atención	Diseños creativos	o en la entrega	Faltan Productos
Empresa: _____					
Nombre: _____					
E-mail _____					
Teléfono: _____					
Fecha: _____					

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 13 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EMPRESAS COLOMBIANAS Y PERUANAS

Figura A1

Empresas de Publicidad de Colombia



Elaborado por: Las Autoras

Tabla A9

Atributos Empresas de Publicidad de Colombia

Empresas publicitarias colombianas	Calidad	Cumplidos	Diseños creativos	Variedad	Buenos Precios	Demorado en la entrega	Poca Variedad
Movidagráfica	*	*					
Agencia de Publicidad Creativo Z Publicidad & Estrategias SAS	*		*				
Imágenes Gráficas S.A.		*					
Ingenio			*				
Creativo - z publicidad y estrategias	*	*					
Grupo one	*		*		*		
Drink publicidad				*			

Elaborado por: Las Autoras

Figura A2

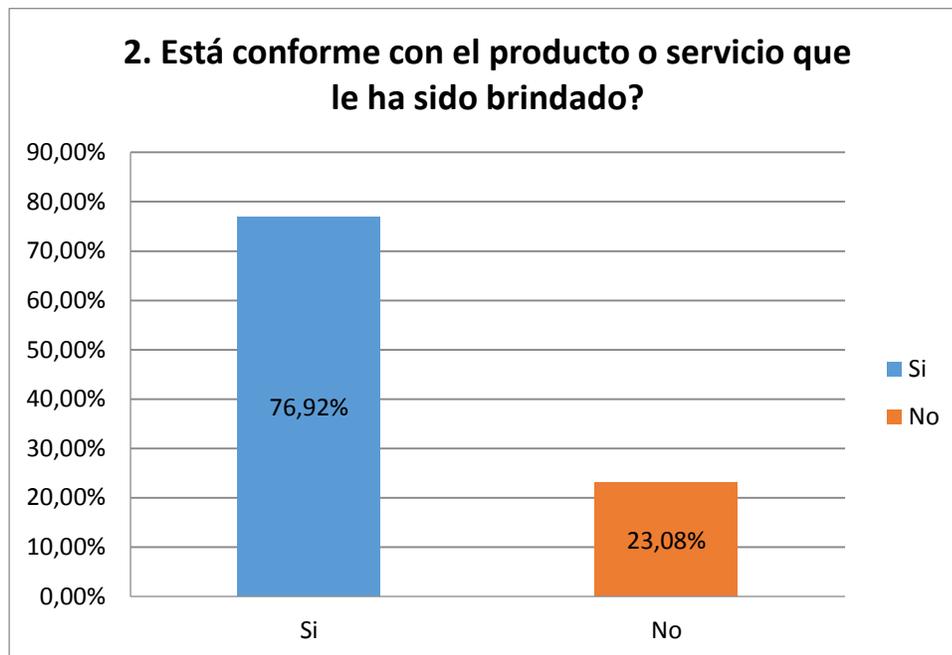
Empresas de Publicidad de Perú



Elaborado por: Las Autoras

Figura A3

Conformidad de servicio en Perú



Elaborado por: Las Autoras

**Tabla A10**

Atributos Empresas de Publicidad de Perú

Empresas publicitarias Peruanas	Calidad	Precio	Atención	Diseños creativos	Demorado en la entrega	Faltan Productos
Alquimia					*	
Million Perú	*					*
Zentra	**				*	
Staff Creativa	**			**		
Achik.pe	*			**		

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 14 ENCUESTA A EMPRESAS DE PUBLICIDAD DE COLOMBIA Y PERÚ

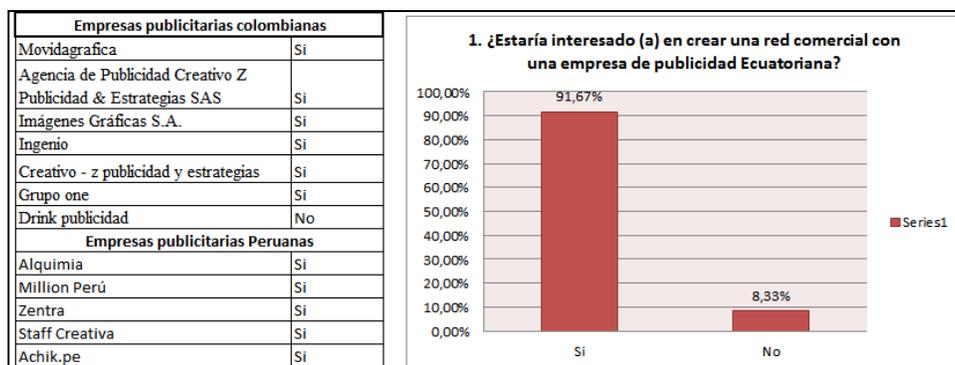
ENCUESTA					
Buenos días/ buenas tardes, estimado Empresario, somos Egresadas de la Universidad de Cuenca, la presente encuesta tiene como objetivo crear una red comercial entre empresas publicitarias de Ecuador, Colombia y Perú; para esto necesitamos conocer si el producto o servicio es de buena calidad y si se encuentran conformes con el mismo					
1. Que empresa está encargada de la publicidad de su empresa? _____					
2. Esta conforme con el producto o servicio que le ha sido brindado? Si o No. Justifique su respuesta con el listado de atributos presentado.					
SI _____					
NO _____					
Calidad	Precio	Atención	Diseños creativos	o en la entrega	Faltan Productos
Empresa: _____					
Nombre: _____					
E-mail					
Teléfono: _____					
Fecha: _____					

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 15 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS DE PUBLICIDAD DE COLOMBIA Y PERÚ

Figura A4

Interés de Formar la Red de las Empresas Colombianas

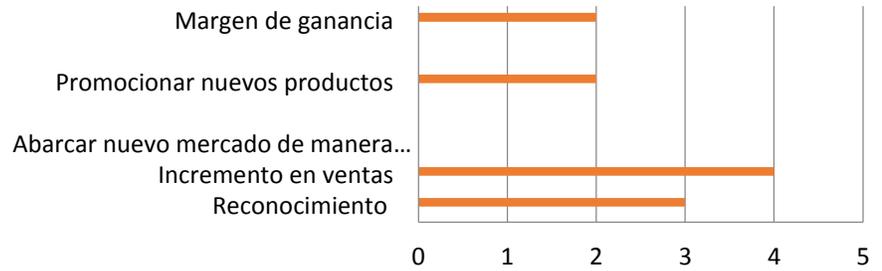


Elaborado por: Las Autoras

Figura A5

Motivación de las Empresas Colombianas para ser parte de la Red

2. Porqué le interesaría crear esta red? De los siguientes factores que le mencionamos seleccione el más importante

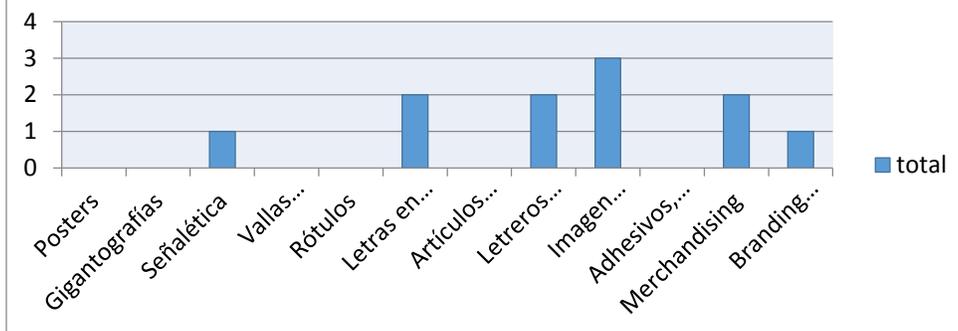


Elaborado por: Las Autoras

Figura A6

Productos que No Producen las Empresas Publicitarias de Colombia

3. De la siguiente lista de productos Cuál no produce su empresa pero le interesaría venderlo mediante la creación de esta red?



Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 16 PROYECCIÓN DE CLIENTES FUERA DE LA RED

Los clientes fuera de la red se refieren al número de locales a los que se suministra publicidad en la actualidad. Multipublicidad Service trabaja con empresas que poseen negocios propios y franquiciados los cuales incluyen en el paquete de la franquicia la publicidad (letreros, vinilos, merchandising, etc) en otros casos las empresas tienen sucursales en varias provincias del Ecuador o dentro de la ciudad de Cuenca y realizan el contrato para cubrir todos sus locales.

Tabla A11

Número de Locales a los que Multipublicidad Service Suministró Publicidad en 2017.



NOMBRE DE LAS EMPRESAS	# DE LOCALES ATENDIDOS 2017
PHARMACY'S (ECUADOR)	50
SANA SANA (ECUADOR)	285
CRUZ AZUL (ECUADOR)	237
FARMACIAS COMUNITARIAS (ECUADOR)	61
TOYOTA (ECUADOR)	25
CHANGAN (ECUADOR)	7
TUTTO FREDO (ECUADOR)	33
PIATTO PIZZA (CUENCA)	2
MULTICINES (CUENCA)	3
LA HERRADURA (CUENCA)	4
CASTILLO REAL (CUENCA)	1
RANCHOS (CUENCA)	1
TOTAL	709

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla A12

Proyección de Clientes Fuera de la Red

	AÑO	# LOCALES ATENDIDOS
HISTÓRICO	2015	696
	2016	702
	2017	709
PRONÓSTICO	2018	715
	2019	722
	2020	729
	2021	735
	2022	742

Fuente: Multipublicidad Service (2018)

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 17 PROYECCIÓN DE CLIENTES DENTRO DE LA RED

Para la proyección de los clientes dentro de la red se decidió agregar una nueva empresa por año a las 11 empresas que estarían interesadas en efectuar la red con Multipublicidad Service, el modelo empezaría a implementarse en 2018 con en primera fase con la inversión y en 2019 comenzaría su fase operativa es por esto que en 2018 se presenta valor. Para establecer este número se analizó el incremento de los clientes fuera de la red y se obtuvo un porcentaje de crecimiento promedio del 0,99% por lo tanto, se optó por incrementar en la misma proporción al número de empresa dentro de la red, quedando de la siguiente forma el cálculo del incremento anual de las ventas con los clientes de la red.



Tabla A13

Cientes Proyectados Mediante la Red

Cientes en la Red Proyectados	
2018	0
2019	11
2020	12
2021	13
2022	14

ANEXO 18 DETALLE CONTABILIZACIÓN DE GASTOS

Tabla A14

Detalle de Gastos



GASTOS ADMINISTRATIVOS	HISTÓRICOS			PROYECTADOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 77.527,98	\$ 75.598,34	\$ 77.526,38	\$ 76.882,63	\$ 77.953,41	\$ 77.881,17	\$ 78.570,94	\$ 78.752,71	
OTROS BENEFICIOS SOCIALES	\$ 13.913,61	\$ 13.735,74	\$ 14.024,85	\$ 14.002,64	\$ 14.187,98	\$ 14.234,95	\$ 14.374,16	\$ 14.451,88	
APORTACIONES AL IESS	\$ 13.260,41	\$ 12.828,63	\$ 14.431,44	\$ 14.677,86	\$ 15.828,54	\$ 16.376,37	\$ 17.326,10	\$ 18.007,91	
HONORARIOS Y DIETAS	\$ 1.787,96	\$ 3.299,98	\$ 3.888,88	\$ 5.093,19	\$ 5.887,23	\$ 6.954,79	\$ 7.840,00	\$ 8.846,77	
TOTAL	\$ 106.489,96	\$ 105.462,69	\$ 109.871,55	\$ 110.656,32	\$ 113.857,15	\$ 115.447,28	\$ 118.111,21	\$ 120.059,27	
OTROS GASTOS									
ARRENDAMIENTO		\$ 800,00							
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 811,47	\$ 7.050,63	\$ 6.516,67	\$ 10.498,12	\$ 11.644,01	\$ 14.922,07	\$ 17.075,33	\$ 20.355,50	FACTOR INCREMENTAL
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1.545,38	\$ 1.803,73	\$ 1.551,93	\$ 1.640,23	\$ 1.524,67	\$ 1.570,47	\$ 1.535,37	\$ 1.583,53	FACTOR INCREMENTAL
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 960,95	\$ 1.025,56	\$ 1.123,01	\$ 1.198,57	\$ 1.308,35	\$ 1.418,30	\$ 1.555,15	\$ 1.705,66	FACTOR INCREMENTAL
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTO	\$ 4.711,32	\$ 4.463,09	\$ 4.384,64	\$ 4.193,00	\$ 4.138,93	\$ 4.058,91	\$ 4.066,84	\$ 4.091,94	FACTOR INCREMENTAL
TRANSPORTE	\$ 1.425,21	\$ 1.347,22	\$ 1.237,27	\$ 1.148,63	\$ 1.061,71	\$ 989,68	\$ 923,77	\$ 869,89	FACTOR INCREMENTAL
COMISIONES NACIONALES									
COMISIONES EXTRANJEROS RED				\$ -	\$ 132,13	\$ 152,14	\$ 173,29	\$ 195,60	3% DE LAS VENTAS PROYECTADAS DE LA RED
GASTOS DE VIAJE	\$ 5.363,97	\$ 6.870,10	\$ 7.238,11	\$ 8.364,87	\$ 9.122,67	\$ 10.293,23	\$ 11.386,44	\$ 12.767,71	FACTOR INCREMENTAL
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.259,99	\$ 707,06	\$ 1.461,42	\$ 677,59	\$ 933,22	\$ 504,04	\$ 540,80	\$ 271,97	FACTOR INCREMENTAL
GASTOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 1.793,09	\$ 2.171,97	\$ 1.756,50	\$ 1.870,60	\$ 1.656,50	\$ 1.688,56	\$ 1.584,04	\$ 1.600,22	FACTOR INCREMENTAL
PAGOS POR BIENES	\$ 3.652,02	\$ 4.884,58	\$ 3.952,83	\$ 4.463,95	\$ 4.074,29	\$ 4.355,73	\$ 4.263,85	\$ 4.504,28	FACTOR INCREMENTAL
TOTAL	\$ 22.523,40	\$ 31.123,94	\$ 29.222,38	\$ 34.055,55	\$ 35.596,50	\$ 39.953,13	\$ 43.104,89	\$ 47.946,31	
TOTAL GASTOS ADM-VTAS-GEN	\$ 129.013,36	\$ 136.586,63	\$ 139.093,93	\$ 144.711,88	\$ 149.453,65	\$ 155.400,41	\$ 161.216,10	\$ 168.005,58	

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 19: PLAN OPERATIVO



Para el plan operativo se consideraron las estrategias definidas en el Cuadro de Mando Integral y se consideró el total de la inversión del proyecto que es de 2.00, 00 para el cumplimiento de todas las actividades necesarias.

Tabla A15

PLAN OPERATIVO DE MULTIPUBLICIDAD SERVICE										
Objetivo 1: Incrementar las Ventas de Multipublicidad Service en el periodo 2018- 2022										
Estrategia/ Actividad	Financiamiento	Resultado	Cronograma en años					Indicador	Presupuesto	
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
Aumentar el número de alianzas de la red	Recursos Propios	Incrementar nuevos Clientes	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	# de empresas dentro de la red	2.000,00	
Reconocimiento Internacional	Recursos Propios	Prestigio internacional para la empresa		Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de implementación del Plan Estratégico		
Posicionar ala empresa por calidad y trato personalizado	Recursos Propios	Prestigio para la empresa		Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Indices de posicionamiento		
Objetivo 2: Establecer una red comercial con empresas de publicidad de Colombia y Perú										
Mejorar la gestión comercial	Recursos Propios	Mayor productividad	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de implementación del plan de mejora de gestión administrativa		
Implementar una red comercial	Recursos Propios	Obtener clientes extranjeros	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de implementación de la red		
Objetivo 3: Incrementar la capacidad productiva										
Mejorar los procesos y funciones	Recursos Propios	Mayor productividad	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de ocupación de elementos		
Sistematizar procesos	Recursos Propios	Mayor productividad	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de implementación del Plan de Sistematización		
Objetivo 4: Implementar un modelo bajo gestion estratégica										
Capacitar al personal Administrativo y productivo	Recursos Propios	Aumentar la eficiencia del personal	Oct- Nov	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación		



ANEXO 20 PROTOCOLO APROBADO DEL MODELO DE NEGOCIOS

PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

Al haber recibido una adecuada formación en la Universidad desarrollamos capacidades, habilidades y destrezas que facilitarán la elaboración de este modelo de negocio, para el cual haremos uso de cátedras que apoyarán en la formulación del mismo.

Para la elaboración del modelo de negocio para la internacionalización de la empresa Multipublicidad será necesario aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación académica; se partirá de un diagnóstico de la situación actual de la empresa y posteriormente del sector, lo que conllevará el uso de herramientas como matrices de evaluación estratégica, planeación estratégica, clima organizacional, evaluación del personal, estructura organizacional, entre otras, las cuales fueron impartidas en diversas cátedras como son Administración, Estrategia Competitiva, Teoría de la Organización, y Gestión del Talento Humano. Adicionalmente, en el desarrollo de la investigación se emplearán conceptos de Marketing, al hablar de posicionamiento de mercado, estudio de mercado, y de producto, precio, plaza y promoción. La Microeconomía y Macroeconomía también serán necesarias al generar el estudio de demanda y oferta local e internacional. Así mismo se deberá analizar la situación económica y financiera de las empresas consideradas para la internacionalización lo cual conllevará el uso de la cátedra de Administración Financiera, para evaluar los estados financieros, balances, flujos de caja e indicadores económicos relevantes.

Al momento de abordar el tema en sí de la internacionalización de la empresa será necesario aplicar conocimientos de Comercio Exterior y Finanzas Internacionales al hablar de importaciones y exportaciones, políticas arancelarias y no arancelarias, y de forma significativa el uso del mercado financiero internacional, lo cual nos ayudará a seleccionar correctamente la estrategia más conveniente para la empresa; así como también a analizar las diferentes oportunidades de inversión futuras que puedan contemplarse dentro del presente trabajo.

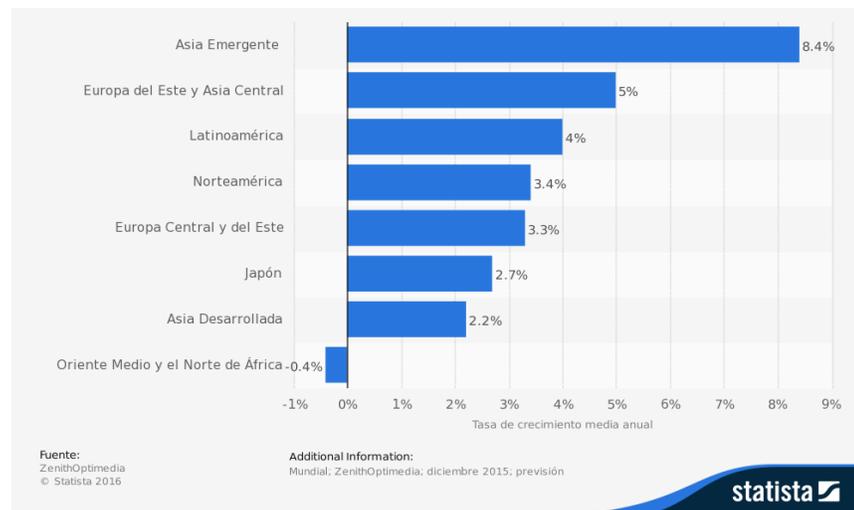
Una vez seleccionado el territorio a explorar y las técnicas a utilizar es necesario nuevamente recurrir a la Administración Financiera para realizar proyecciones financieras para pronosticar ventas, gastos e inversiones y traducir los resultados esperados en los estados financieros y de esta manera evaluar la viabilidad del modelo planteado, se considerará movimientos financieros orientados a la adquisición de financiamiento o inversiones; que permitan lograr los objetivos planteados, utilizando adecuadamente los recursos disponibles; maximizando beneficios y minimizando costos que establezcan el camino hacia la implementación y operatividad exitosa del modelo de negocios.

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años la industria publicitaria mundial ha manifestado un crecimiento significativo; cada año se asignan millones de dólares de presupuesto para publicidad de todos los tipos de empresas. En el siguiente gráfico se muestra una previsión del gasto mundial en publicidad desde 2015 hasta 2018 en función de bloques regionales.

Figura A7

Tasa de crecimiento del gasto publicitario proyectado a nivel mundial entre 2015 y 2018 por regiones





Fuente: Statista (2018)

Elaborado por: Zenith

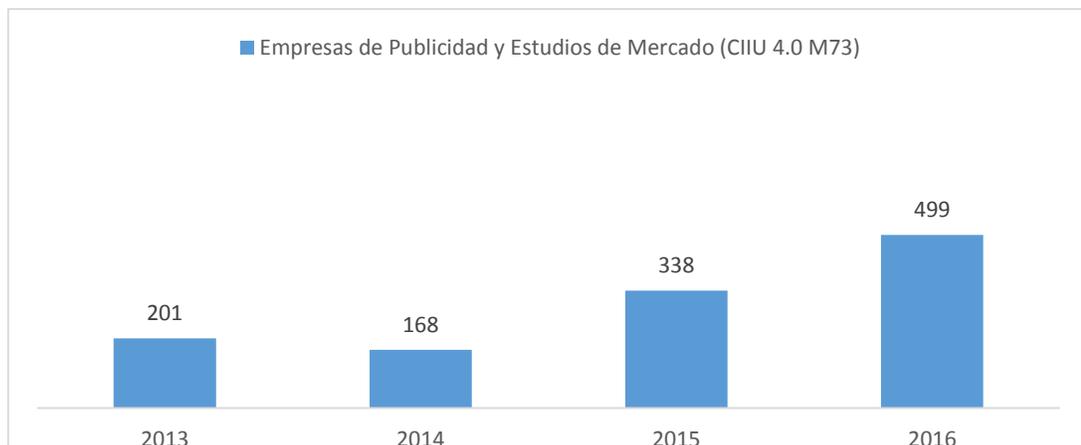
En la figura A7 se observa que Latinoamérica ocuparía el tercer puesto de las regiones con mayor porcentaje de gasto en publicidad. Esto a su vez se ve traducido en un aumento de las empresas que ofertan diversos tipos de publicidad.

En el caso de Ecuador, existe un incremento de compañías que realizan este tipo de actividad económica, actualmente 3.749 empresas de publicidad están registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, de las cuales, el mayor número de éstas se encuentran concentradas en las provincias de Guayas (1.856), Pichincha (1.629) y Azuay (93); el resto de provincias manejan entre 1 y 50 compañías respectivamente. (Superintendencia de Compañías, 2017).

Dicho comportamiento se evidencia a continuación en la figura A8; es preciso destacar que el año 2016 fue el más significativo.

Figura A8

Número de empresas de publicidad constituidas en el Ecuador en el periodo 2013-2016



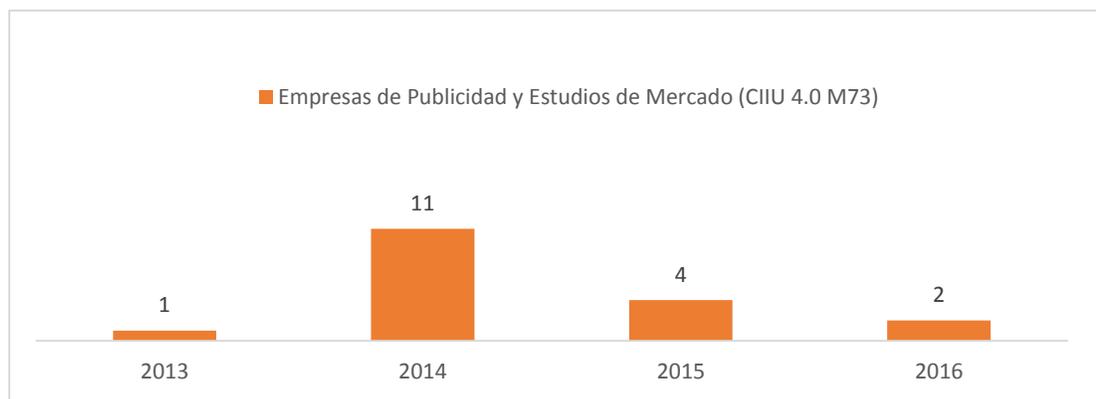
Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2017.)

Elaborado por: Las Autoras

La provincia de Azuay, siendo una de las que mayor número de este tipo de compañías acoge, tuvo el siguiente comportamiento en cuanto a compañías constituidas por año.

Figura A9

Número de empresas de publicidad constituidas en el Azuay en el periodo 2013-2016



Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2017)

Elaborado por: Las Autoras

La expansión que ha tenido el sector publicitario dentro del país es producida por la alta demanda de entes nacionales y extranjeros, que han visto en los diferentes medios de comunicación una forma de inversión que les ayuda a promocionar sus empresas y por los distintos medios de comunicación llegar al consumidor. Es por esto que nuevos competidores se interesan por ganar participación en el mercado publicitario, aumentado cada vez más la competencia dentro del sector. Las empresas por lo tanto, deben buscar la forma de distinguirse de sus rivales y ser más competitivas.



La empresa, para ser competitiva, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender sus opciones a un ámbito internacional. Una de las estrategias más relevantes pero hasta un cierto punto desconocida es la Internacionalización de la empresa, que resulta una estrategia factible ante el entorno globalizado de las empresas de hoy en día. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original es una forma de crecimiento y desarrollo empresarial. Esta estrategia tiene como objetivo principal brindar un crecimiento equilibrado. Está es una alternativa acertada que para las empresas no solamente de gran tamaño sino también entidades medianas que encuentran en la internacionalización la posibilidad acrecentar su mercado actual, beneficiándose de todas las opciones que ofrecen los mercados extranjeros.

Para lograr la Internacionalización es necesario contar con un modelo de negocio adecuado que facilite este proceso y que permita plasmar las estrategias más adecuadas para la empresa. Multiplicidad para que al momento que su adopción facilite la incursión de la entidad en mercados internacionales, de esta forma se pretende a largo plazo que la empresa gane competitividad y pueda ampliar su segmento de mercado actual.

El éxito para la aplicación de este modelo consiste en definir claramente los objetivos de la empresa y la ruta que se seguirá para alcanzar los mismos, el modelo debe ser completo, consistente y eficiente. Lo principal para tener un buen resultado es lograr la colaboración de toda la organización, y estudiar a profundidad los mercados internacionales, de esta manera se aprovechará al máximo todas las ventajas que tiene incursionar en ellos.

Por tanto, teniendo la idea y el objetivo a alcanzar se procede a programar el proceso y formalizar a través de un plan de internacionalización, en el que podrían distinguirse las siguientes etapas: (Canals, 1991 y 1994):

1. Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.
2. Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.



3. Concretar objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
4. Elegir el modo de entrada (exportación e importación, acuerdo contractual, inversión, etc.).
5. Elaborar un plan de negocio: introducción del producto, posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y personas necesarios para la implantación, etc.
6. Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades: producción, distribución, publicidad, gestión de tesorería, etc.
7. Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones (por ejemplo, utilización de precios de transferencia para vender un producto desde la matriz a las filiales).

El presente Modelo de Negocios proporcionará un plan de acción cuyo objetivo es obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales que tienen un posicionamiento del mercado superior a Multipublicidad sea por su trayectoria y/o por la alta capacidad de inversión con la que cuentan. Dicha ventaja competitiva se basa en una estrategia que va direccionada a minimizar costos, y que permitirá incrementar el segmento de mercado para la empresa. Generando de esta manera un beneficio no únicamente a la organización sino que a su vez creará valor para sus clientes. Asimismo ofrece ampliar las perspectivas de las empresas hacia mercados no explorados como son los internacionales, tratando de mitigar el desconocimiento y ofreciendo alternativas atractivas de inversión en los actuales entornos globalizados.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un modelo de negocio para la Internacionalización de la empresa Multipublicidad para el periodo 2018-2022.

Objetivos específicos



1. Analizar el sector publicitario gráfico de la ciudad de Cuenca
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Multipublicidad
3. Definir la cadena de valor para el sector publicitario gráfico del Cantón Cuenca
4. Identificar oportunidades del negocio
5. Elaborar el modelo de negocios
6. Evaluar el impacto y viabilidad del modelo de negocios
7. Analizar los riesgos del modelo

METODOLOGIA

Marco Teórico

Dado que el propósito del presente Trabajo de Titulación es crear un Modelo de Negocios para la Internacionalización de la empresa Multipublicidad, será necesario abordar ciertos conceptos y definiciones que nos sirvan de apoyo para asimilar de mejor manera el tema.

En términos generales un modelo de negocios consiste en crear estrategias que permitan a la empresa lograr un objetivo determinado, se lo puede entender también como la representación lógica del negocio que otorgará valor a la empresa.

Según Enrique Jofré Rojas “El modelo de negocios presenta un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios” (Rojas, 2002). Los procesos que caracterizan este modelo según el mismo autor son:

Proceso Declarativo: en esta primera etapa se expresan las aspiraciones que se tiene sobre la empresa, se definen claramente los objetivos, y se da la guía de ruta para el futuro de la organización. Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer?. En otras palabras, ¿Qué oferta le presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

Proceso Analítico: en esta segunda etapa se realiza una exploración estructurada del entorno interno y externo de la empresa. Este reconocimiento es una búsqueda de



nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la guía de ruta definida en la etapa anterior.

Proceso de Ejecución: en esta instancia se genera la estrategia y se la lleva a cabo. A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización se formulará la estrategia de negocios. Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de corto plazo como de largo plazo. Estos planes deben ser coherentes con la guía de ruta y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc. Del mismo modo deben adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en el entorno ya que esta es una de las características más importantes del modelo de negocios.

Proceso de Control y Compromisos: Los compromisos asumidos por una organización los podemos ordenar de acuerdo al concepto de “stackholders”, por ejemplo; el cliente final, el dueño, los trabajadores, los proveedores y la comunidad. Por otra parte, esos compromisos organizacionales, se traducen en compromisos de las personas que componen dicha organización. De este modo la esencia de un sistema de control de negocios, está en los compromisos personales que se asumen. Para ello se deben instalar sistemas de controles necesarios e idóneos. Además de los compromisos, en esta instancia se va evaluar la implantación de la estrategia y todos los puntos anteriores; es una etapa de retroalimentación la cual nos permite saber en qué medida hemos cumplido con los objetivos que nos planteamos en la primera parte del modelo.

Adaptando el concepto de Modelo de Negocios para la Empresa Multipublicidad, se ha optado por la Internacionalización como la estrategia óptima para crear valor. Jan Johanson uno de los primeros autores en conceptualizar la Internacionalización la definió como: “una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa”. (Johanson J. y., 1975).



La Internalización puede ramificarse en varias opciones de negocio como son la importación, la exportación, alianzas estratégicas, y finalmente la inversión directa. Este proceso dada su complejidad involucra una correcta dirección estratégica.

A continuación se abordarán cada una de las opciones de Internacionalización. Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) la importación es la “acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado”. La misma fuente define a la exportación como la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente. (Aduana del Ecuador (SENAE), s.f.). Las Alianzas Estratégicas contemplan convenios o acuerdos entre dos o más organizaciones, generando sinergia entre ellas, con la finalidad de conseguir beneficios que favorezcan a las empresas involucradas, entre las ventajas de las Alianzas Estratégicas se encuentran extender su mercado actual, conseguir un producto o procesos nuevos, entre otros. Por su parte la Inversión Directa es aquella que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión, puede hacerse por medio de compra de participaciones de una empresa local, también puede darse a través de contratos de colaboración concesión o servicios entre el inversionista y la empresa, así como mediante la adquisición de inmuebles en el país de destino de la inversión. Los aportes se pueden hacer en divisas o en especie que constituyen bienes tangibles (maquinaria y equipos), o intangibles, como tecnología y patentes.

Cuando nos referimos a Dirección Estratégica hablamos de un proceso continuo de transformación, en el cual se traza el rumbo que la empresa va a seguir, se definen objetivos y se concretan estrategias para llegar a ellos. El proceso de dirección estratégica comprende cinco actividades principales:

1. Definir misión y visión
2. Transformar a la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.



5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

Se espera que el Modelo de Negocios para la Internacionalización, satisfaga adecuadamente las expectativas de la empresa Multipublicidad adaptándose a su realidad y la de su entorno y, posteriormente en su práctica le brinde una ventaja competitiva a Multipublicidad para sobresalir frente a sus rivales en la misma actividad, Roberto Espinoza especialista en Marketing define a la ventaja competitiva como ser única y sostenible además de permitirle obtener resultados positivos y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. (Espinoza, 2017) . Recordemos que la competitividad va más allá de una mera competencia económica entre rivales que comercializan bienes o servicios similares, además comprende otros parámetros como productividad, precio, atención al cliente, diseño, manejo de marca, etc. Todo lo que le de valor a la empresa tendrá que ver con competitividad. La creación de esta ventaja competitiva para Multipublicidad dará lugar a uno de los objetivos más importantes para la empresa, que es el de generar un crecimiento económico sostenible a largo plazo, es decir, crear aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc. (Navas Lopez & Guerra Martín, 1996)

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se explicará la metodología que se va a utilizar en el presente trabajo de tritulación:

Tipo de Investigación

En primera instancia, se realizará una investigación de carácter exploratorio para tener una visión general de la situación de la empresa, para esto se utilizará fuentes secundarias.

Posteriormente se procederá a realizar una investigación concluyente que nos ayude a desarrollar y a obtener resultados sobre el tema propuesto; dentro de la investigación



concluyente nos enfocaremos en la investigación descriptiva que es aquella en donde se recolecta información con el propósito de dar una visión exacta de la problemática que enfrenta la empresa Multipublicidad, para esto se utilizara fuentes primarias.

Método de Investigación

Para la recolección de información se utilizarán los métodos:

Cualitativo: este método construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable, con este método se trata de resolver las interrogantes: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?

Para la aplicación de este método se recurrirá a entrevistas y observación directa.

Cuantitativo: este método se utiliza para analizar y comprobar datos e información concreta mediante la cuantificación de la misma, la interrogante a resolver por este método será ¿Cuánto?

Para la aplicación de este método se recurrirá a encuestas y a observación estructurada.

Población y Muestra

Para análisis de los países a seleccionar en el proceso de Internacionalización se deberá tomar en cuenta la población y muestra, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

D = Error máximo admisible



Tratamiento de la Información

Para procesar la información obtenida se utilizará Microsoft Word, Microsoft Excel, SPSS y algún software que se requiera de acuerdo a la naturaleza de la información obtenida. Para presentar la información se emplearán tablas, cuadros, gráficos, figuras, etc..

Resultados Esperados

Se pretende que el Modelo de Negocios propuesto esté adaptado a las necesidades y requerimientos de la empresa Multipublicidad y a su vez sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la comprensión de este proceso, además que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado.

ESQUEMA TENTATIVO

TITULO

Modelo de Negocios para la Internacionalización de la Empresa Multipublicidad.
Periodo 2018-2022

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

1.1 Multipublicidad

1.1.1 Reseña histórica de la empresa Multipublicidad

1.1.2 Planeación estratégica de Multipublicidad

1.1.2.1 Misión

1.1.2.2 Visión

1.1.2.3 Valores

1.1.2.4 Organigrama



1.2 Generalidades

1.2.1 Justificación

1.2.2 Objetivos

1.2.2.1 Objetivo general

1.2.2.2 Objetivos específicos

1.3 El sector publicitario gráfico en el cantón Cuenca

1.4 La Internacionalización

1.4.1 Conceptos

1.4.2 Evolución de la internacionalización

1.4.3 Factores que influyen en la Internacionalización

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR PUBLICITARIO GRÁFICO

2.1 Sistematización de encuestas

2.2 Análisis de resultados

2.3 Identificación de oportunidades iniciales del negocio

2.3.1 La oportunidad del negocio

2.3.2 Zonas de producción o comercialización

2.3.3 Canales de comercialización actuales

2.4 Descripción de la oportunidad

2.4.1 Delimitación de las oportunidades

2.4.2 Descripción de la oportunidad de negocio

2.4.3 Identificación de los actores

2.4.4 Identificar la oferta actual

2.4.5 Demanda actual



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

3.1 Metodología

3.2 Fase preliminar

3.2.1 Definición de objetivos

3.2.2 Selección del producto

3.2.3 Alcance de la cadena

3.3 Fase Central

3.3.1 Bloque: entorno

3.3.2 Bloque: actores

3.3.3 Bloque: relaciones organizacionales

3.3.4 Bloque de mercado

3.3.5 Bloque de costos y beneficios

3.4 Fase final

3.4.1 Análisis FODA

3.4.2 Construcción de puntos críticos y ventajas competitivas

3.4.3 Definición de estrategias de acción

3.4.4 Plan de acción

CAPÍTULO 4 PLAN DE MODELO DE NEGOCIO

4.1 Idea del Negocio

4.1.1 Descripción de la idea

4.1.3 Descripción de la Empresa



4.1.4 Descripción de los Proveedores

4.1.5 Descripción de otros actores

4.2 Análisis del Entorno

4.2.1 Entorno Macro

4.2.1.1 Economía

4.2.1.2 Mercado

4.2.1.3 Político-Legal

4.2.1.4 Social-Cultural

4.2.1.5 Ambiental

4.2.1 Entorno Micro

4.2.1.1 Oferta

4.2.1.2 Demanda

4.2.1.3 Ambiente del negocio

4.3 Análisis de Marketing

4.3.1 Producto

4.3.2 Precio

4.3.3 Plaza

4.3.4 Promoción

4.4 Plan Estratégico

4.4.1 Análisis FODA

4.4.2 Plan Estratégico de Acción

4.5 Plan de Operación

4.5.1 Objetivos Específicos



4.5.2 Plan Operativo de Acción

4.6 Análisis Económico y Financiero

4.6.1 Evaluación de Rentabilidad

4.6.2 Plan financiero

4.7 Análisis de impactos del modelo de negocio

4.8 Análisis del riesgo del modelo de negocio y medidas de mitigación.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Aporte Desde lo Académico Hacia el Desarrollo Productivo de la Ciudad y la Región.

5.2 Conclusiones

5.3 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del protocolo del Modelo de Negocios en la unidad de titulación																																
Aprobación del protocolo del Modelo de Negocios																																
CAPITULO 1. Diagnóstico																																
1.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio																																
1.1.1 La oportunidad del negocio																																
1.1.2 Zonas de producción o comercialización																																
1.1.3 Canales de comercialización actuales																																

