



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas

Especialización en Administración de Empresas

Trabajo Especial de Grado

**FORMULACION DE PLAN DE ACCION ESTRATEGICO
PARA LA EMPRESA CRITERIO COMUNICACIONES
EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS**

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello por:

Wilfredo García Gallegos

Como requisito parcial para optar al grado de:

Especialista en Administración de Empresas

Realizado con la tutoría del profesor Hernán Contreras

Caracas, septiembre de 2007

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1. LA EMPRESA	
1.1. Problema	6
1.2. Objetivos	7
1.3. Estructura legal	7
1.4. Breve historia	7
1.5. Tipos de productos	10
1.5.1. Creación y diseño de piezas	10
1.5.2. Producción gráfica	10
1.5.3. Producción audiovisual	10
1.6. Principales clientes	11
1.7. Principales proveedores	11
1.8. Principal proceso productivo	11
1.9. Organización	12
1.10. Análisis de estados financieros	12
1.10.1. Balance general	12
1.10.2. Ganancias y pérdidas	13
1.10.3. Principales indicadores financieros año 2005	13
CAPÍTULO 2: MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS	
2.1. Análisis de necesidades de los clientes	15
2.2. Misión	15
2.3. Diferenciadores y perfil de visualización	15
2.4. Propuesta de valor	16
2.5. Visión	16
2.6. Propósito estratégico	16
2.7. Planteamiento de objetivos e indicadores por el método clásico	16
2.8. Análisis de síntomas en función del nivel y tendencia de los principales indicadores (estructura causal)	17

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

3.1.	Cálculo del WACC	18
3.2.	Cadena de Valor	19
	3.2.1. Detección de síntomas a partir de la cadena de valor	20
3.3.	Matrices Portafolio BCG (Pares Producto – Mercado)	21
3.4.	Debilidades y Fortalezas	22

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1.	Macro par Negocio – ámbito geográfico	23
4.2.	Análisis del Sector	23
	4.2.1. Modelo del diamante de Porter	23
	4.2.2. La industria publicitaria en Venezuela	26
	4.2.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	30
4.3.	Análisis del ámbito geográfico	30
4.4.	Análisis del resto del mundo	32
4.5.	Lista larga de fuerzas del entorno	34
4.6.	Lista corta de fuerzas del entorno	35
4.7.	Gráfico directo de interrelación	36
4.8.	Filtro adicional a la lista corta de fuerzas del entorno	37
	4.8.1. Mapa conceptual de las fuerzas de la lista corta filtrada	38
4.9.	Incertidumbre de las fuerzas de alta movilidad	40
	4.9.1. Identificación de las fuerzas de alta incertidumbre	40
	4.9.2. “Caminos” de incertidumbre	40
	4.9.3. Construcción del perfil de escenarios	40
4.10.	Descripción de los escenarios	41
4.11.	Análisis del escenario	43
4.12.	Oportunidades y Amenazas	43
4.13.	Mapa Estratégico	45

CAPÍTULO 5: PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

5.1.	Acciones Técnicas	46
	5.1.1. Consulta de expertos (Iniciativas)	46

5.1.2. Matriz DOFA	46
5.1.3. Balanced Scorecard	47
5.1.3.1. Iniciativa en cada tema estratégico según metodología de Kaplan y Norton (Tabla Scorecard)	47
5.1.4. Diseño del modelo de negocio y cadena de valor deseada	48
5.2. Acciones políticas	48
5.2.1. Resistencias sistémicas o estructurales	48
5.2.2. Resistencias personales o grupales	49
5.2.3. Análisis del campo de fuerzas	50
5.2.4. Acciones políticas	51
5.2.5. Plan de acción total	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

INTRODUCCION

Criterio Comunicaciones, C.A., es una agencia de publicidad venezolana que tiene dificultades para crecer. Actúa en un mercado muy competido en el que las grandes agencia de publicidad concentran las grandes cuentas. Sin embargo, las presiones del día a día, las urgencias y el corto plazo le han hecho difícil a esta empresa visualizar un futuro que le permita salir de la situación en la que se encuentra.

Para que Criterio Comunicaciones, C.A., mejore sus resultados se propone trazar un plan estratégico para los próximos cinco años que reoriente los esfuerzos de la compañía hacia un mercado objetivo menos competido, con una oferta específica de productos y precios accesibles.

El nuevo mercado propuesto es el de las PYMES, empresas que en Venezuela representan 65% del espectro empresarial, pero que han sido poco atendidas debido a su alto grado de dispersión. Al mismo tiempo, las PYMES, ven difícil el acceso a los medios masivos para ofrecer sus productos. El costo asociado a una campaña publicitaria generalmente excede sus posibilidades.

Para el desarrollo de plan estratégico se definen el futuro deseado de la empresa: propuesta de valor al cliente, propósito, visualización y objetivos estratégicos. Adicionalmente, se hacen un análisis interno y externo; se construyen diversos escenarios; se diseña el mapa estratégico de acción y se definen las iniciativas.

Orientándola hacia un nuevo y prometedor mercado, replanteando su operación y los productos que ofrece, se espera que Criterio Comunicaciones, C.A. logre, en los próximos cinco años, maximizar su valor como empresa.

CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

1.1. Problema

El sector publicitario en Venezuela está formado por más de 50 grandes agencias y decenas de pequeñas. Las grandes agencias de publicidad se disputan el mercado de las grandes empresas. Tener marcas codiciadas en el portafolio es el afán de todos y destacarse en este competitivo mercado no es fácil.

Más de 1200 anunciantes están en manos de grandes agencias que negocian contratos regionales o globales para el manejo de sus marcas. Las agencias nuevas o pequeñas ven limitado su crecimiento al intentar competir en este terreno.

Criterio Comunicaciones es una agencia pequeña y tiene dificultades para crecer. Por esa razón, se propone formular un plan de acción estratégico que le permita alcanzar el deseado crecimiento en un territorio más favorable en los próximos cinco años.

Para que Criterio Comunicaciones logre su objetivo se concentra el ataque en un ámbito geográfico específico y un segmento de mercado poco atendido por los competidores establecidos: PYMES

Las PYMES representan el 65% del espectro empresarial y sus ingresos por ventas corresponden al 15% de la industria nacional. Para las agencias publicitarias no es un mercado despreciable, sin embargo, es difícil de atender por su alto grado de dispersión. Al mismo tiempo, las PYMES, ven difícil el acceso a los medios masivos para ofrecer sus productos. El costo asociado a una campaña publicitaria generalmente excede sus posibilidades.

En el plan estratégico de Criterio Comunicaciones también se analiza las condiciones de entorno para poder visualizar el futuro deseado. Por una parte, Venezuela es un país que atraviesa una delicada situación política que afecta la actividad empresarial. Por otra, disfruta de un enorme ingreso de divisas que ha disparado el consumo de bienes y servicios a niveles sin precedentes en la historia del país.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan de acción estratégico para la empresa Criterio Comunicaciones en los próximos cinco años.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa: productos que ofrece, principales clientes y proveedores, proceso productivo y finanzas.
- Definir el futuro deseado de la empresa: propuesta de valor al cliente, propósito, visualización y objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno de la empresa utilizando el modelo de Porter.
- Construir diversos escenarios.
- Diseñar el mapa estratégico de acción.
- Definir iniciativas de acuerdo al mapa estratégico.

1.3. Estructura legal

Tercer Mundo Producciones, C.A., denominada hoy **Criterio Comunicaciones, C.A.**, es una empresa fundada en 1997 por Valentín Suárez, un comunicador social con experiencia en publicidad (4.000 acciones); Andrea Herrera, una relacionista industrial con experiencia en publicidad (1.000 acciones) y Miguel Vilorio, un sociólogo con experiencia en proyectos de investigación (4.000 acciones). Su objeto es la explotación del ramo publicitario, especialmente en el área de creación y diseño de piezas; contratación de medios radiales, televisivos y escritos; así como la producción de materiales audiovisuales.

1.4. Breve historia

Con un capital social suscrito de Bs. 10.000.000,00, una oficina en Altamira y el entusiasmo de sus socios, **Tercer Mundo Producciones, C.A.**, comienza sus operaciones el 10 de enero de 1998. En muy poco tiempo la compañía gana dos cuentas

importantes: una hidrológica y una compañía de seguros. Pero Suárez, quien estaba decidido a hacer que su empresa no sólo atendiera las necesidades de comunicación de sus clientes sino que creara productos propios, detiene la búsqueda de nuevos clientes. Andrea Herrera, quien era la responsable de la coordinación de tareas y administración de la empresa, respalda la iniciativa. Viloría, respeta las decisiones de ambos socios.

Al cabo de 8 meses, los clientes que prometían sufragar los costos fijos presentaban bajos niveles de facturación y pagaban con serios retrasos, el alquiler de la oficina en Altamira era muy alto y los proyectos propios no cristalizaban. En un año, la empresa debió mudarse a un cubículo en Chuao, despachar a sus dos únicos clientes por desacuerdos económicos y suspender el pago de sueldos de los socios empleados.

Valentín Suárez reemprendió la búsqueda de clientes. Obtuvo un pequeño proyecto para un gran medio de comunicación y una campaña para un importante laboratorio farmacéutico. Poco a poco, debido a la calidad del trabajo creativo y un servicio aceptable, **Tercer Mundo Producciones, C.A.**, se ganó la confianza de ambos clientes y, por consiguiente, nuevos proyectos. Pero un par de circunstancias habrían de cambiar de nuevo la suerte de la empresa. El medio de comunicación que hasta entonces había preferido trabajar con *boutiques creativas* decidió contratar a una gran agencia y despachar a los pequeños proveedores. El laboratorio fue absorbido internacionalmente por otro más grande y, en la fusión, otra gran agencia asumió el control y los pequeños fueron igualmente despedidos.

Valentín Suárez, decide entonces emprender un proyecto propio: la producción y dirección de una obra de teatro. Andrea Herrera, lo respalda. Viloría no se opone. El proyecto le toma a la empresa 4 meses de intenso trabajo. Se visitaron numerosas empresas y se concretaron patrocinios por el orden de Bs. 15.000.000,00. La obra fue un éxito en taquilla, pero los elevados costos de producción dejaron exiguas ganancias a la compañía. ¿Resultado? A comenzar de nuevo.

Con abultadas cuentas por pagar, **Tercer Mundo Producciones, C.A.**, debía reemprender la búsqueda de clientes. Logra un contrato con una empresa constructora y, posteriormente, pequeños proyectos para una cadena de comida rápida. El volumen de trabajo comienza a crecer, pero la empresa se enfrenta a un nuevo problema: necesita un director de arte fijo con experiencia pero no tiene dinero para pagarlo. Valentín Suárez

contacta a un viejo amigo, Antonio Rosas, reconocido director de arte de una agencia importante, y le propone incorporarse como accionista en la compañía.

La llegada de Rosas a la empresa trajo consigo cambios significativos. La calidad del trabajo mejoró, se pudo atacar nuevos clientes y hubo ganancias por primera vez. Pero, la relación de Rosas con Andrea no era fluida. Los enfrentamientos entre ambos eran frecuentes y en poco tiempo se hicieron inmanejables. La ruptura era inminente. Suárez consideró que la figura de Antonio era más necesaria para la empresa que la de Andrea. Esta decisión le costó la relación con su antigua aliada y el pago de una fuerte cantidad de dinero para la compañía.

Para la empresa fue difícil. Suárez se concentró en buscar nuevos clientes y la persona que sustituiría a Andrea. Encontró a Natalia Martínez, una joven profesional que pronto asumió la coordinación de los proyectos de la compañía. Al mismo tiempo, se incorpora al equipo un ejecutivo, Gabriel Ruiz, quien se concentra en la búsqueda de nuevos clientes. Un seguro, una distribuidora de equipos de computación y una tienda de cerámicas entran a la cartera. Ruiz sale después de unos meses al comprobarse que había cobrado indebidamente unas facturas.

Suárez consigue a una importante distribuidora de licores como cliente. La empresa se muda a una oficina más grande, compra nuevo mobiliario y contrata a cuatro personas más. Todo parecía mejorar pero en menos de cuatro meses ya había roces entre Natalia Martínez y Antonio Rosas.

En diciembre el paro nacional deja sin actividad a la empresa. En febrero de 2003, **Tercer Mundo Producciones, C.A.**, debe despedir a las cuatro personas contratadas y sub-arrendar espacios de su oficina. Ahora vuelven a quedarse en la empresa sólo Suárez, Rosas y Martínez.

Con mucha dificultad, la empresa sigue su marcha. En junio, uno de sus más importantes clientes se declara en quiebra y deja sin efecto la cobranza de unas facturas que comprometen aún más la ya deteriorada salud de **Tercer Mundo Producciones, C.A.**

Suárez, decide despedir a Martínez, a pesar de que le parece eficiente y necesaria.

Con Rosas decide continuar a pesar de considerarlo conflictivo. Los clientes, muy cautelosos después del paro, despiertan de su letargo en octubre de 2003 y dinamizan la facturación de la compañía.

En enero, Suárez le comunica a Rosas su deseo de separarse. Comienza un largo proceso de negociación por el fuerte desembolso económico que significa su salida. Se llega a un acuerdo de pago fraccionado y en el lapso de un año se cancela.

A mediados del 2005, se cambia el nombre de la compañía por las connotaciones negativas que generaba el primeo. Así, surge el nombre de Criterio Comunicaciones. En esta oportunidad, la socia minoritaria vende sus acciones, quedando como único accionista de la compañía Valentín Suárez.

1.5. Tipos de productos

1.5.1. Creación y diseño de piezas

Piezas gráficas: creación de piezas gráficas las cuales deben obedecer a cuatro funciones fundamentales: informar, persuadir, recordar y resonar.

Páginas web: desarrollo conceptual y visual de sitios en línea puestos al servicio de una navegación rápida y grata.

Diseño de logotipos: desarrollo de conceptos de identidad corporativa y de productos.

1.5.2. Producción gráfica

Producción gráfica: productos finales de alta factura con una justa relación precio-valor (impresión de piezas “pendones, pancartas, volantes, afiches”, tomas fotográficas)

1.5.3. Producción audiovisual

Producción audiovisual: producción de videos, comerciales para cine, radio y TV. Animaciones y videos para la web

1.6. Principales clientes

Anunciantes Directos: P&G, Vallés Previsión, Pagonom, Funeraria Vallés, Thomas More, Villanueva del Hatillo, Bliss Cosmetics y Consein.

Anunciantes Indirectos (Agencias de publicidad): Acca Publicidad, Wunderman, JMC, Burson Marsteller, Taskmedia.

1.7. Principales proveedores

Imprentas (Normacolor, Grupo Intenso) medios de comunicación (El Nacional, El Universal), casas productoras (Triana, Fénix), bancos de alquiler de imágenes (Gettyone), empresas de material POP (Estampamos), productoras musicales (94 Sound & Music).

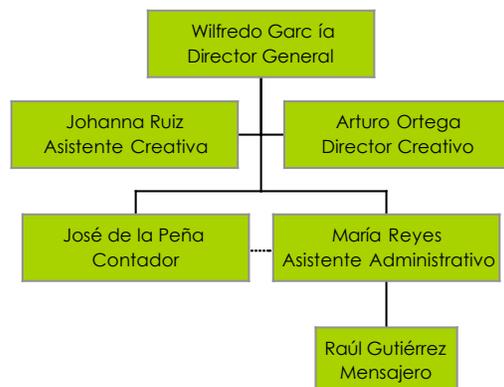
1.8. Principal proceso productivo

El principal proceso creativo de la empresa es la creación y producción de piezas publicitarias. Este sigue los siguientes pasos:

- Contacto del Cliente
- Toma de Información
- Búsqueda de ideas
- Conceptualización y diseño
- Evaluación
- Desarrollo Final
- Presentación al Cliente
- Ajuste Final

1.9. Organización

Criterio Comunicaciones



1.10. Análisis de estados financieros

Al analizar los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal del año 2005, se tiene lo siguiente:

1.10.1. Balance general al 31/12/05 (expresado en bolívares):

Activo Circulante:	41.181.472
Total Activo:	78.132.138
Pasivo circulante:	44.295.519
Total Pasivo:	44.295.519
Total Capital:	17.964.764

En este caso, la empresa posee en su mayoría activo circulante por tratarse de una compañía de servicio, no posee inventario físico de mercancía ni gran cantidad de activos fijos. Por otro lado, el total patrimonio está compuesto por el capital accionario.

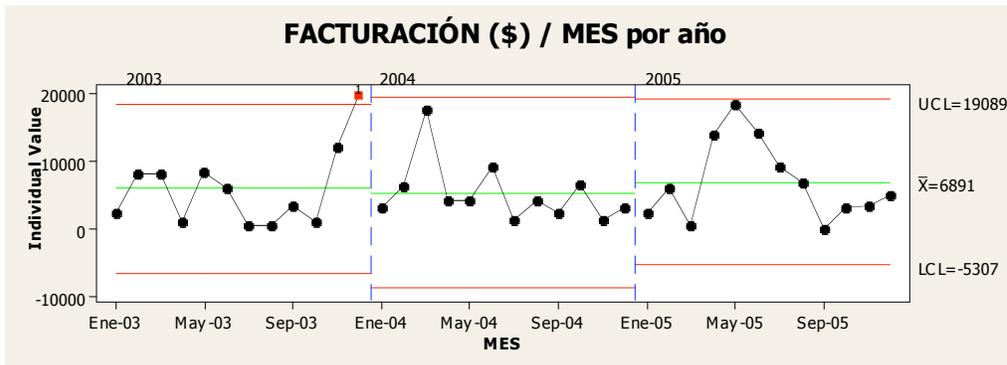
En cuanto a los pasivos, son circulantes a corto plazo (cuentas por pagar) y no posee financiamiento bancario

1.10.2. Ganacias y pérdidas del 01/01/2005 al 31/12/05 (en bolívares):

Ventas Netas:	153.983.768
Costos de Servicio:	66.670.806
Gastos Operacionales:	81.856.578
Resultado GYP:	7.343.268

La facturación aumentó de 105 millones de bolívares en 2004 a 154 millones de bolívares en 2005; pero los costos de ventas y los gastos operacionales totales siguieron siendo altos. En 2004 hubo una pérdida de 36 millones de bolívares y en 2005 la rentabilidad fue de tan sólo 7 millones de bolívares.

Anexo detalle de la facturación en los últimos 3 años, con una tendencia similar aunque en aumento:



1.10.3. Principales indicadores financieros año 2005:

Liquidez (Razón del Circulante):

Año 2004: 0.59

Año 2005: 0.93

Endeudamiento (Razón de Apalancamiento)

Año 2004: 2.13

Año 2005: 2.47

Rendimiento (Beneficio sobre Ventas):

Año 2004: -0.35%

Año 2005: 4.77%

- Actividad:
 - Cuentas x Cobrar (período de cobro): 21 días
 - Cuentas x Pagar (período de Pago): 27 días

La liquidez ha ido aumentando del año 2004 al 2005, teniendo más activo circulante y a su vez el endeudamiento aumentó también, a pesar que no se ha solicitado ningún financiamiento bancario.

Sobre el rendimiento, aumentó de -0.35% a 4.77%, pero aún sigue siendo relativamente baja la rentabilidad y es deseable que se controlen todas las variables para optimizarla.

Las cuentas por pagar se cancelan en promedio a 27 días mientras que se cobran a 21 días, por lo tanto, hay una flujo de caja positivo favorable a la compañía.

CAPÍTULO 2: MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS

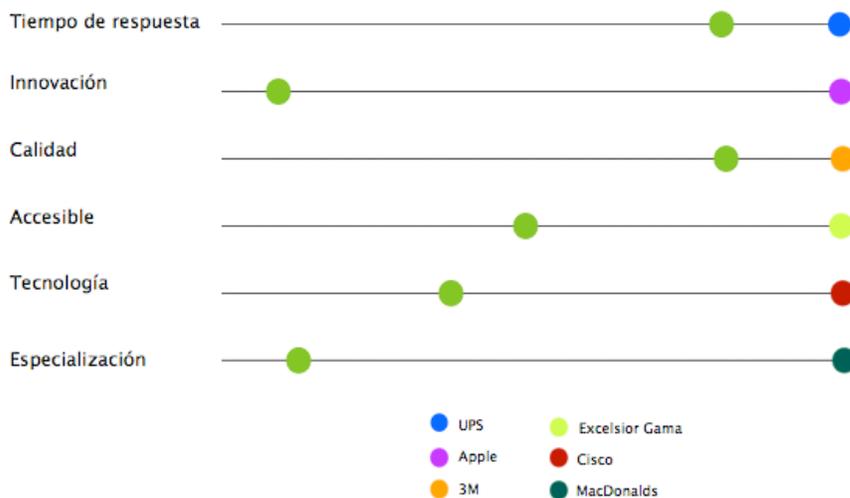
2.1. Análisis de Necesidades de los Clientes

Básicas:	Necesidades Directas: 1. Publicitar sus productos	Necesidades Indirectas: 1. Confiabilidad
Adicionales:	Necesidades Directas: 1. Calidad de Servicio 2. Precio accesible 3. Respuesta Oportuna 4. Facilidad de Pago	Necesidades Indirectas: 1. Buena ubicación

2.2. Misión

Crear publicidad a la que emprendedores y pequeños empresarios puedan acceder. La haremos simple y diferenciada, con los mejores talentos que podamos contratar y la más avanzada tecnología. Cualquier persona que tenga una iniciativa tendrá en nosotros un aliado para crearle un rostro público que los consumidores lleguen a preferir.

2.3. Diferenciadores y perfil de visualización



2.4. Propuesta de valor a los clientes

Productos publicitarios de alta **calidad** a un costo **accesible**

2.5. Visión

Ser reconocida como la empresa líder en productos publicitarios de calidad, accesibles a pequeñas y medianas empresas del sector industrial tradicional y de servicios a nivel nacional.

2.6. Propósito estratégico

Lograr que cada emprendedor del sector industrial tradicional y de servicios que se lanza a la aventura empresarial, acuda a Criterio para obtener una imagen de calidad a un precio accesible.

2.7. Planteamiento de objetivos e indicadores por el método clásico

Objetivos	Indicadores por Objetivo	Cuantitativo	Cualitativo
Objetivos de supervivencia			
1. Maximizar beneficios.	Beneficio Operativo después de ISLR	X	
2. Incrementar participación de mercado.	Variación porcentual de volumen de ventas.	X	
Objetivos sociales			
1. Aumentar el valor de marca de clientes PYMES	Nivel de recordación de marca		X
2. Desarrollar competencias del personal alineadas a las necesidades de la organización.	Puntaje en evaluación de competencias	X	X
Objetivos actuales			
1. Crear soluciones publicitarias a precio accesible.	Cantidad de productos creados	X	
2. Incrementar el nivel de "recompra" por cliente.	Variación porcentual de "recompra"	X	

2.8. Análisis de síntomas en función del nivel y tendencia de los principales indicadores (estructura causal):

Objetivos	Nivel de cada Indicador	Tendencia	Meta
Objetivos de supervivencia			
1. Maximizar beneficios	Beneficio Operativo después de ISLR anual: - Año 2004: -0.35% - Año 2005: 4.77%	Bajo beneficio, aunque está aumentando del 2004 vs. 2005	Beneficio por ventas mínimo: - Año 2006: 12% - Año 2009: 16%
2. Incrementar participación de mercado	Variación porcentual de volumen de ventas. - Año 2004: 4% - Año 2005: 6%	Baja participación aunque aumentó del 2004 al 2005	Participación de mercado: -Año 2006: 8% -Año 2009: 20%
Objetivos sociales			
1. Aumentar el valor de marca de clientes PYMES	No se tienen datos	Crecimiento	Recordación: - Año 2006: 30% de encuestados. - Año 2009: 50% de encuestados.
2. Desarrollar competencias del personal alineadas a las necesidades de la organización.	Aceptable	Mejora	Excelencia
Objetivos actuales			
1. Crear soluciones publicitarias a precio accesible.	cero	Crecimiento	- Año 2006: 3 - Año 2009: 15
2. Incrementar el nivel de "recompra" por cliente	Año 2005: 5%	Crecimiento	- Año 2006: 10% - Año 2009: 30%

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

3.1. Cálculo del WACC

$$\text{WACC} = \frac{\text{Deuda} \cdot r_{\text{deuda}} \cdot (1 - T)}{\text{Deuda} + \text{Capital Propio}} + \frac{\text{Capital Propio} \cdot r_{\text{requerida}}}{\text{Deuda} + \text{Capital Propio}}$$

En este caso:

$$\text{Deuda} = \text{PLP} = 0 \quad (\text{al } 31/12/2005)$$

$$\text{Capital Propio} = \text{Patrimonio} = \text{Activo Total} - \text{Pasivo Circulante} \quad (\text{al } 31/12/2005)$$

$$\text{Capital Propio} = \text{Patrimonio} = 78.132.138,80 - 44.603.067,47 = 33.529.071,33$$

La tasa de los acreedores de deuda r_{deuda} se asume como la Tasa Activa Promedio de los seis (6) Principales Bancos del País; para finales del año 2005 se ubicaba en 16,63%, mientras que la tasa impositiva actual es del 34% para ventas brutas superiores a las 3.000 unidades tributarias.

La Tasa Requerida por el Inversor por el método del CAPM tomando una Beta β (ó nivel de riesgo) de títulos de empresas similares dentro del medio en el cual se desenvuelve Criterio, cotizadas en la Bolsa de Valores de New York es:

Empresas de Publicidad	β (*)
WPP Group PLC	1,56
Omnicom Group's	1,34
Interpublic Group	1,63
Publisis fr	1,97
Getty Images	2,27
Harte-Hanks, Inc.	0,17

El promedio del nivel de riesgo Beta β , de los grandes grupos publicitarios es de 1,49

$$r_{\text{requerida}} = r_{\text{free}} + \beta \cdot (r_{\text{mercado}} - r_{\text{free}}) = 4\% + 1,49 \cdot (8,4\%) = 16,51\%$$

En dicha tasa requerida estimada del 16,51% no se está incluido el Riesgo País ni la inflación. Una forma de calcular el nivel de riesgo del país sería confrontar las Letras

(*) Fuente: Obtenidas del «Libro de las Betas» de Merrill Lynch, 2004

del Tesoro Americano a 30 años con su homólogo, el Venezuela Global 27, a través de la Tasa Interna de Retorno TIR. Actualmente Las letras del Tesoro se cotizan en 106,21 de su Valor Facial con cupones del 6,25%, mientras que el Venezuela Global 27 se cotiza en

68,2 de su Valor Facial con cupones del 9,25%; por tanto la TIR para el primero de ellos vendría a ser 5,81% y para el segundo 13,77%, obteniéndose un diferencial del 7,96%, siendo éste el nivel de riesgo país para Venezuela.

Riesgo País: 7.96%

Al no presentar Criterio pasivos a largo plazo, la ponderación del capital de trabajo pasa a recaer absolutamente sobre el Capital Propio:

$$\text{WACC} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Capital Propio}} \cdot 8\% \cdot 66\% + \frac{\text{Capital Propio}}{\text{Deuda} + \text{Capital Propio}} \cdot 16,51\%$$

WACC = 16,51%

3.2. Cadena de Valor

El análisis interno basado en la cadena de valor así como en otras herramientas como el modelo de las 7s de McKinsey permitirá determinar las fortalezas y debilidades de Criterio respecto de sus competidores, y poder así evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Al representar el proceso productivo de la empresa en un gráfico de cadena de valor se pueden identificar todas aquellas actividades que añaden valor al producto.

Dentro de las *actividades primarias* que dan sustento a Criterio se tienen: una **logística de entrada** representada por el «brief» que da el cliente a la empresa; **operaciones**, reflejadas en la búsqueda de ideas, conceptualización, diseño y selección de la idea; una **logística de salida** que incluye el desarrollo final y presentación al cliente, donde sujeto a aprobación vendría el **ajuste final**.

Como actividades de apoyo se encuentran **dirección**, relaciones públicas y la planificación, en **finanzas**, caja, contabilidad y cobranzas, en **recursos humanos** la

asignación de tareas; la compra de consumibles y relaciones con proveedores foráneos son actividades de aprovisionamiento o **suministro**.

Cadena de valor Criterio Comunicaciones



3.2.1. Detección de Síntomas a partir de la Cadena de Valor:

Síntomas	Explicación
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un plan definido de qué ni el cómo 2. Comportamiento reactivo y no proactivo 3. Bajo nivel fidelidad del cliente. 4. No existe un plan definido de qué y el cómo. 	<p>Procesos primarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades primarias de los niveles 1, 2 y 3 en la cadena de valor, están concentradas prácticamente en una sola persona. - Ausencia de estrategias para mantener la relación con el cliente (nivel 4).
<ol style="list-style-type: none"> 5. No existen planes de incentivos. 6. Productos estandarizados. 7. Los costos socavan la rentabilidad. 	<p>Procesos de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nula inversión de tiempo en investigación y desarrollo. - Ausencia de personal especializado en RRHH. - Aunque el personal tiene buenas ideas, carece de tiempo, apoyo humano y financiero necesario para materializarlas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de control de gestión. - Ineficiencia contable.
--	---

A través de entrevistas al directivo de Criterio y apoyado en el modelo de las 7s de McKinsey, se determinan los factores claves para el logro de los objetivos estratégicos. Entre ellos resaltan la ausencia de un plan definido del Qué y Cómo lograr la visión, la falta de una estructura organizacional definida en la cual si bien existen procedimientos, son más bien informales. La cultura organizacional se puede definir como del tipo *Vitalizada Líder Fuerte*, es decir aquella donde el valor dominante es la colaboración y la generación de ideas es hecha por el líder. Al evaluar las capacidades se puede decir que si bien el personal, está formado por gente joven, preparada y que además posee las destrezas necesarias para ejercer las actividades, carece de incentivos y de una filosofía o visión compartida.

3.3. Matrices Portafolio BCG (Pares Producto – Mercado)

Crecimiento del mercado		Productos para las PYMES
	1. Creación y diseño de piezas 2. Producción gráfica	
		Participación en el mercado

De manera cualitativa, se ubican las dos grandes unidades de negocios de Criterio Comunicaciones: creación y diseño de piezas, además de producción en el cuadrante de los productos **Vacas**.

El negocio de Criterio es fundamentalmente creativo, por lo que su producto **Vaca 1** es la creación y diseño de piezas publicitarias. Los requerimientos de inversión de esta unidad están dados por el alto perfil que debe presentar el personal contratado. Sin

embargo, la rentabilidad que le reporta a la compañía ha sido siempre la más alta. En los últimos años la inversión en talentos para la creación y diseño ha ido mermando, lo que ha afectado de manera importante el crecimiento de la empresa. En cuanto a la unidad de producción gráfica calificada como producto **Vaca 2**, ha ayudado a amortiguar las obligaciones de la empresa, dado que está *tercerizada* y no requiere mayor inversión por parte de Criterio, aunque reporta menos rentabilidad que la creación y diseño.

Criterio ha dejado de invertir en su principal unidad de negocio, con mayor razón no ha podido invertir en productos **Interrogantes**, por eso está ubicada en una posición de supervivencia. Justamente el objeto del actual trabajo es activar un plan para la inversión de pares producto – mercado que permita el resurgimiento de Criterio Comunicaciones a través de una propuesta de productos dirigidos a las PYMES.

3.4. Debilidades y Fortalezas

Del Análisis Interno:

FORTALEZAS	DIFERENCIADORES
1. Personal calificado	Calidad
2. Capacidad de respuesta	Tiempo de respuesta
DEBILIDADES	DIFERENCIADORES
1. Extensa oferta de productos y servicios	Especialización
2. Escasa inversión de tiempo en investigación y desarrollo	Innovación
3. Poca inversión en equipos	Tecnología
4. Altos precios	Accesible

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO



4.1. Macro Par Negocio – Ámbito Geográfico

Criterio seleccionó como **Ámbito Geográfico** la región centro-occidental de Venezuela para ofrecer productos y servicios publicitarios dirigidos a las PYMES. Esta decisión está sustentada en el siguiente análisis del sector PYMES en Venezuela.

4.2. Análisis del Sector

4.2.1. Modelo del Diamante de Porter

Condiciones de los factores

- + Buena calidad de creativos disponibles localmente.
- + Buena calidad de materia prima para publicaciones.
- + Existencia de oferentes locales de materias y otros insumos.
- + Excelente infraestructura para plasmar ideas en productos.
- + Tecnología de vanguardia para desarrollar ideas.

- Dependencia de tecnología importada.
- Limitado capital riesgo.

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, entre otros factores y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones. (G. Segura; C. Inman, 1998)

Industrias proveedoras y conexas:

- + Proveedores locales relativamente sofisticados.
- + Proveedores de maquinarias disponibles localmente.
- + Alianzas estratégicas para enfrentar mercados muy volátiles.

Condiciones de la demanda

- + PYMES
- + Difícil acceso a la Publicidad
- + Medios publicitarios escasos
- Facturación decreciente pero estabilizándose
- Consumidores locales se adaptan a gustos y preferencias extranjeros

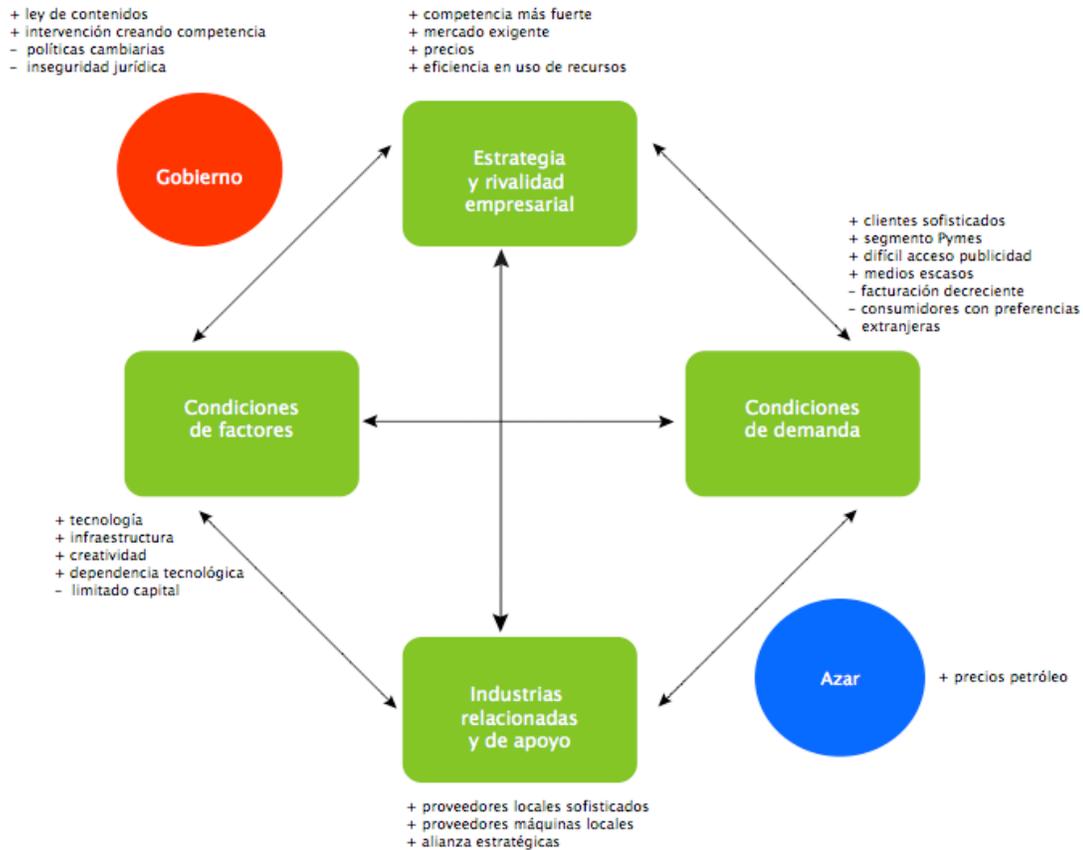
En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo. (G. Segura; C. Inman, 1998)

Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos

conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores. (G. Segura; C. Inman, 1998) La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster. (G. Segura; C. Inman, 1998)

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc. (G. Segura; C. Inman, 1998)

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir. (G. Segura; C. Inman, 1998)



4.2.2. La industria publicitaria en Venezuela

La inversión publicitaria venezolana mantuvo una considerable pendiente de crecimiento nominal. Venezuela posee un universo de 1.200 empresas anunciantes y 4.961 líneas de productos según la Publicación Profesional Publicitaria (PPP). En el periodo desde 1999 hasta el presente el mercado publicitario ha estado presentando una gran volatilidad. Las Agencias de Publicidad estimaban que para el año 2000 crecerían un 15% en relación porcentual al año 1999, para una facturación aproximada de 989 millones de dólares. Sin embargo, fue en el año 2000, por primera vez desde que nace la industria publicitaria en Venezuela, cuando su crecimiento nominal cae, aunque levemente.

Para el ejercicio 2000, tomando en consideración el ranking de las agencias publicitarias, elaborado por la Revista Producto que consolidó las cifras de facturación e ingresos brutos de 47 agencias contra 55 del año 1999, reportaron una

facturación de más de 526 millardos de bolívares (unos 751 millones de dólares al cambio del momento) con 994 cuentas atendidas y 1.874 empleados.

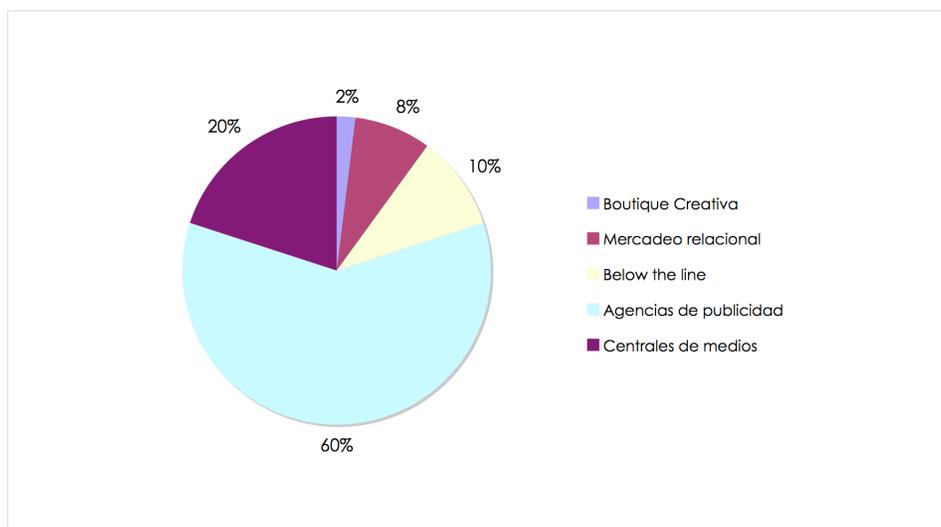
El ejercicio del 2003 presenta una imagen de franco descenso, la situación es apremiante, el nivel de ventas brutas del sector con un total de 397 millones de US\$ y 773 empresas. Las estimaciones al cierre de 2004 y 2005 muestran una sorprendente recuperación después de los complicados años anteriores. Las condiciones sociopolíticas de estos últimos dos años (2002 y 2003) hacen poco eficiente la inversión en publicidad y las inestabilidad política crea un ambiente de alta incertidumbre que afecta las inversiones y hay presión de la población en general al fortalecimiento de sus posiciones en divisas. Estos hechos desencadenan el proceso de control de cambio que causa un estancamiento temporal de la economía mientras se adopta el sistema.

En el ejercicio del 2004 las cifras dan señales de recuperación. El total de ventas es de US\$ 623 millones en un mercado con 844 empresas y 1559 empleados. Al cierre de 2005 el resultado de ventas es de 700 millones de dólares aproximadamente.

Adicionalmente, la promulgación de la Ley de Contenidos para Radio y Televisión tiene un impacto positivo en todo el sector porque obliga a que la publicidad mostrada por los medios sea realizada en el país.

El Sector publicitario nacional esta formado por más de 50 grandes empresas dedicadas a las diferentes actividades relacionadas y decenas de pequeñas empresas que se dedican a publicidad alterna y otras áreas afines. Las más reconocidas son las agencias que hacen publicidad en radio y TV que generalmente se dirigen al sector de grandes empresas y entre las 40 más grandes se distribuyen más del 80% de la industria. Las grandes agencias de publicidad se disputan el mercado de las grandes empresas, que de acuerdo a cifras oficiales del INE son aproximadamente 760.

Hay un nuevo grupo de empresas que se dedican a mercados novedosos, como publicidad alternativa, *boutiques creativas*, internet y otros medios. Cada medio tiene sus ventajas competitivas y no a todos los anunciantes les funciona invertir en televisión, prensa o radio. Recientemente, desde 1998 se ha desarrollado en el mercado un nuevo tipo de empresa, las *boutiques creativas* que se dedican a la creación de mensajes publicitarios. Sus potenciales clientes son todas las empresas pequeñas y grandes que necesitan vender sus productos. A diferencia de las agencias de publicidad las *boutiques creativas* no ofrecen servicios de planificación estratégica, ni contratación de medios.

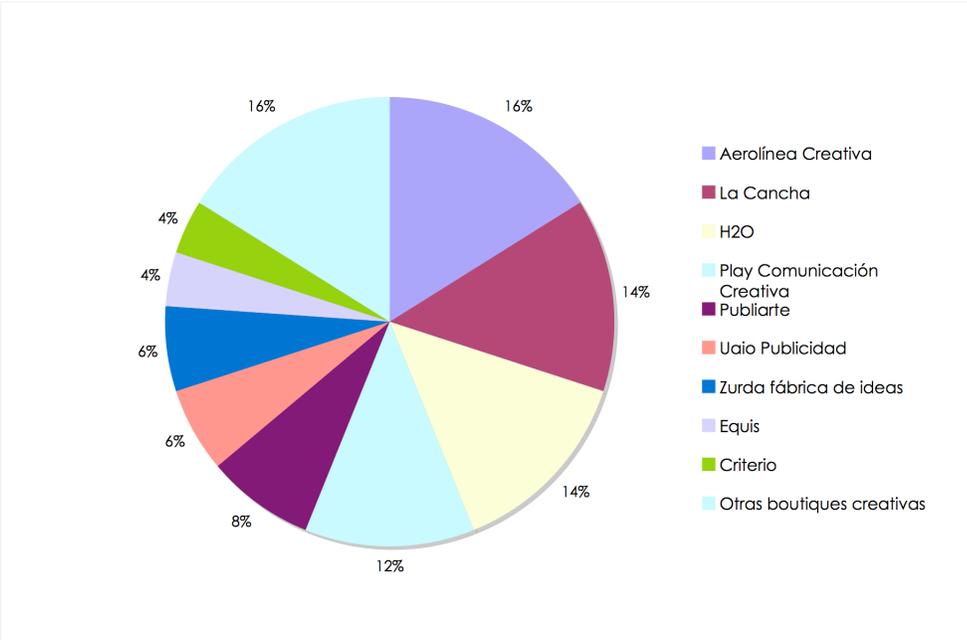


La segmentación de este mercado se aprecia en la figura anterior. El segmento de las *boutiques creativas* representa el 2% del mercado que se traduce en más de 45 millardos de bolívares para el año 2005. Considerando las condiciones económicas y políticas del país, este patrón puede repetirse para los próximos 5 años. Adicionalmente, se debe considerar el hecho que las instituciones y empresas del Estado están teniendo una presencia importante en los medios y demandan una cantidad creciente de insumos publicitarios de todo tipo, incluyendo importante consumo de material POP.

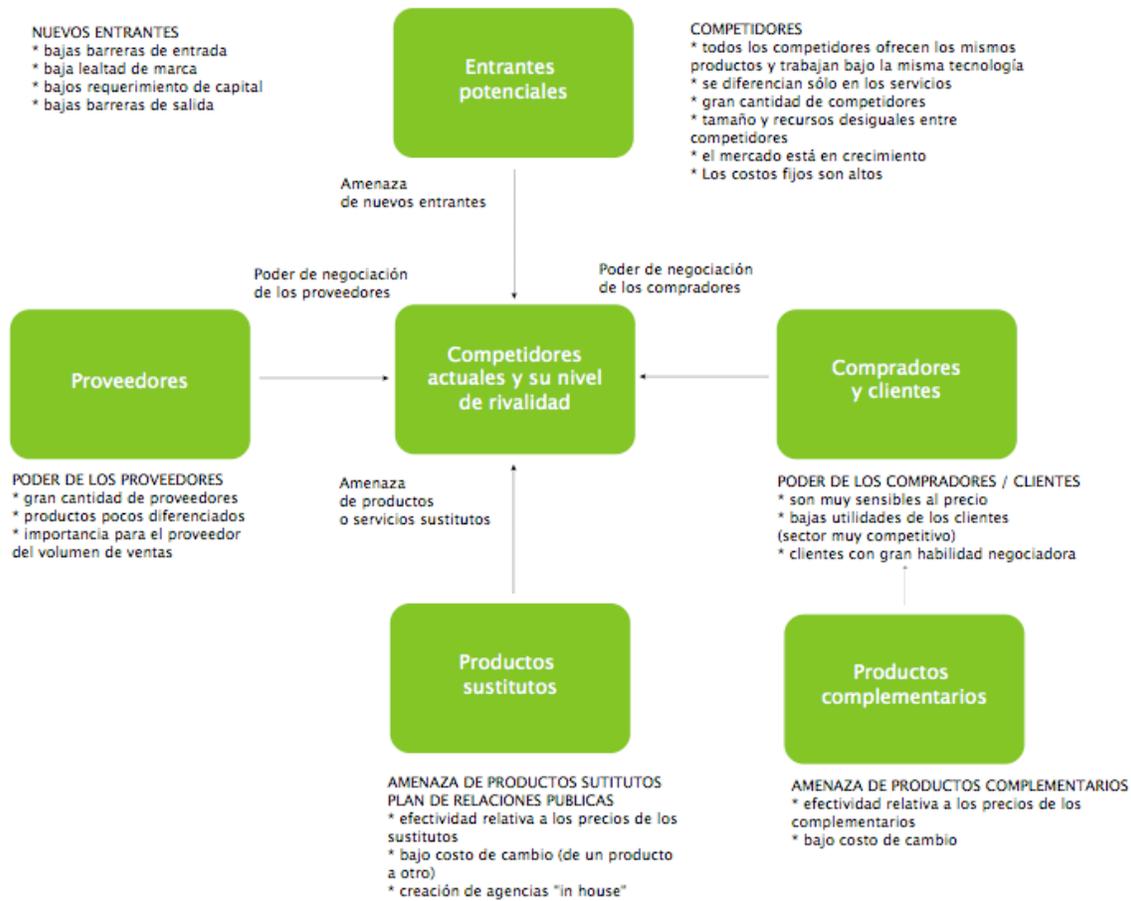
El segmento de *boutiques creativas* ofrecen a sus clientes la posibilidad de acceder a medios publicitarios de acuerdo a sus necesidades y se proponen la optimización de recursos escasos. Hay estudios que indican que una de las tendencias del sector es la conversión de muchas empresas publicitarias en *boutiques* especializadas en servicios específicos de comunicación.

Criterio es pionera del segmento de mercado de las boutiques creativas y representa actualmente un 4% de las ventas globales de su sector. En la gráfica se puede apreciar la distribución del mercado entre las empresas más reconocidas. El reto de crecimiento es tentador y parece haber espacio que conquistar de sus competidores y de nuevos clientes que entran en un mercado a ofrecer productos novedosos.

Tal como evidencian los indicadores de ventas, el sector está en pleno crecimiento aún cuando su futuro pueda presentar una gran incertidumbre, no por razones netamente económicas, sino por el ambiente político que igualmente afectó negativamente el período comprendido entre 2001 y 2003.



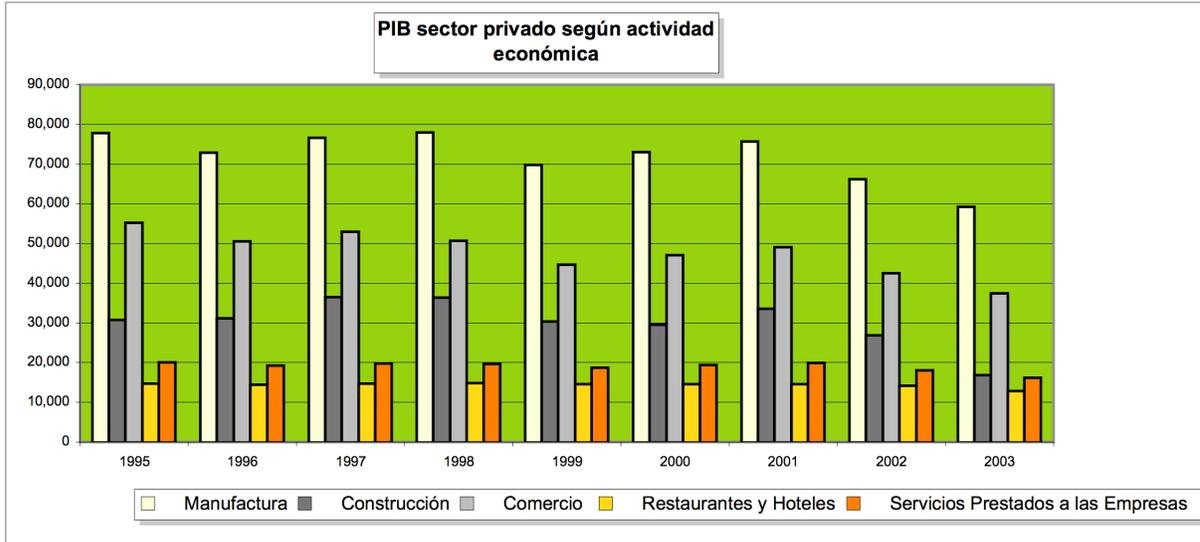
4.2.3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



4.3. Análisis del ámbito geográfico

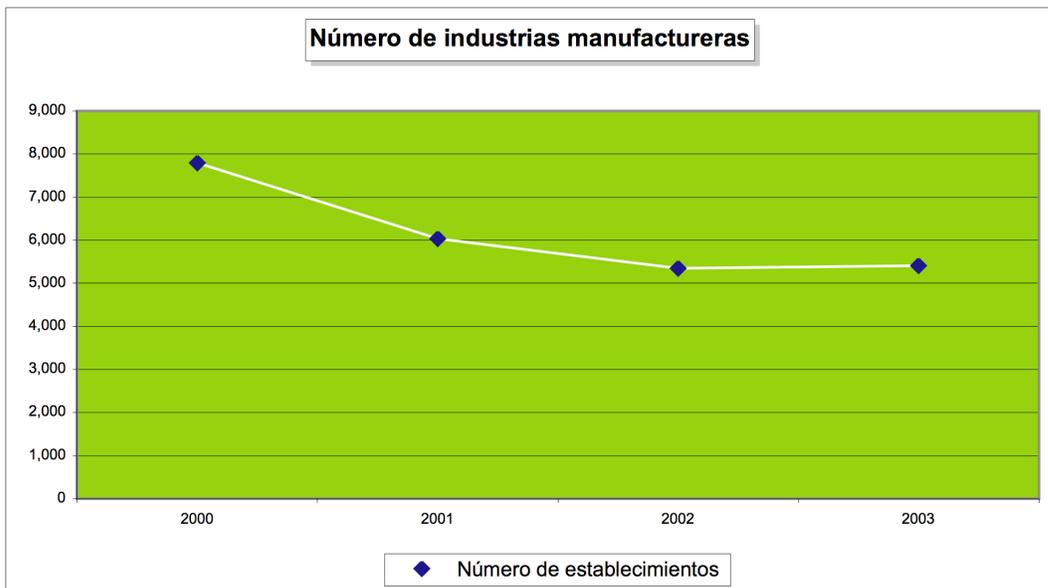
Actualmente Venezuela vive una bonanza económica como resultado del aumento considerable de los precios del petróleo. En consecuencia el PIB también ha aumentado, y opera como locomotora de otros sectores económicos, entre los cuales se destacan los suplidores de bienes y servicios que consume la industria petrolera y el Estado.

En Venezuela el parque industrial nacional está representado por 14.704 empresas. La mayor parte de esas empresas son PYMES. Las PYMES son empresas con menos de 100 empleados que se subdividen en tres grupos: Mediana Superior (51 a 100), Mediana Inferior (21 a 50) y Pequeñas (5 a 20).



Datos tomados del INE

La economía venezolana enfrenta grandes dificultades: la tasa de desempleo ronda 17% en cifras oficiales, la economía informal alcanza 50% de la población económicamente activa, en los últimos 20 años el país muestra un desempeño pobre respecto a sus décadas anteriores. En la gráfica se puede apreciar la disminución importante en la cantidad de empresas del sector manufacturero, también puede observarse que la tendencia es hacia la estabilización en un número levemente menor a 6.000 empresas.



Las PYMES representan aproximadamente 65 % del espectro empresarial y sus ingresos por ventas, corresponden al 15% de la Industria (según cifras del INE). En términos reales las cifras de ventas son de 150.000 millones en 2005. Esto hace que las empresas publicitarias vean atractivo este mercado, sin embargo no les es posible atenderlos por la dispersión y se enfocan en el grueso del negocio representado por las grandes empresas y algunas medianas que concentran 83% de las inversiones en publicidad nacional. Las PYMES por su estructura de costos ven difícil el acceso a los medios masivos para ofrecer sus productos. El costo asociado a una campaña publicitaria generalmente excede sus posibilidades, pero con los medios modernos y la capacidad creativa y los bajos costos asociados de estas empresas, se puede generar un impacto importante que permita llegar al público general. En consecuencia este nicho de mercado es atractivo y queda abierto para las pequeñas empresas publicitarias.

Por otra parte, la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico de las PYMES se demuestra en las estadísticas del CONICIT_OCEI, que indican que anualmente realizan 22% de los lanzamientos de nuevos productos al mercado contra 17% de las grandes empresas. Esto genera una necesidad de inversión en comunicación publicitaria para promoción de los productos.

El negocio de la publicidad es altamente sensible a la dinámica económica del país. La falta de claridad en las políticas del gobierno o altibajos económicos pueden hacer que los anunciantes disminuyan su inversión en publicidad.

4.4. Análisis del Resto del Mundo

Globalmente, las sociedades se orientan por la llamada economía del mercado. La actividad publicitaria es, sin duda, una plataforma indispensable para la competencia empresarial, el aumento del consumo y la reproducción del capital. Su importancia ha crecido a lo largo de los últimos años, al articular bienes y servicios de diferentes industrias culturales y de la comunicación.

A escala mundial se reconocen algunas tendencias que afectan el desarrollo del sector publicitario. En este caso, las más resaltantes son: desarrollo de nuevas

tecnologías, crecimiento de empresas multinacionales, globalización y dinero sin fronteras.

La tecnología afecta de manera indiscutible en todos los sectores de la economía mundial. Las nuevas tecnologías en procesamiento de datos, de imágenes y medios de comunicación están alterando el negocio de la publicidad. Su impacto puede evidenciarse en todos los ámbitos, incluso en el comportamiento de los individuos y su percepción de la realidad.

Hay una relación de interdependencia entre las empresas que son instrumentos creados para satisfacer necesidades de los individuos. Uno de los elementos más importantes en el proceso es el relacionado con la publicidad. El impacto de las nuevas tecnologías está cambiando la forma de ver el negocio y permanentemente están apareciendo nuevos medios, herramientas o vías de comunicación. Tecnologías como los medios inalámbricos, los sistemas de banda ancha y por supuesto Internet están transformando nuestra sociedad y están abaratando costos poniendo al alcance de las pequeñas y medianas empresas medios para ofrecer sus productos a un universo de potenciales compradores mucho mayor con posibilidad de competir en mercados externos.

La presión del proceso globalizador ha inducido a que hoy en día existan menos anunciantes de envergadura en países subdesarrollados, al tiempo que transnacionales, tales como Procter & Gamble, Unilever, Kellogg han centralizado su manejo publicitario y de compra de medios en grandes redes con sede en el exterior.

Desde el punto de vista netamente económico, el sector de las PYMES está creciendo mundialmente, porque la tendencia actual es hacia la generación de pequeñas empresas altamente especializadas.

También debe considerarse, por su efecto en Venezuela, la tendencia actual hacia el crecimiento de economías tradicionalmente deprimidas como China o la India, que

están generando un aumento considerable en el consumo mundial de petróleo, con su consecuente aumento de los precios, situación de la que Venezuela se beneficia. Por otra parte, la capacidad de producir productos en grandes escalas y bajo costo de estas economías propicia la importación y provoca el cierre de muchas empresas locales.

4.5. Lista larga de fuerzas del entorno

Sector

- F0. Contactos Políticos, Gubernamentales
- F1. Bajas barreras de entrada en sector publicitario
- F2. Alta rivalidad entre las empresas publicitarias en el sector
- F3. Habilidad negociadora de los clientes
- F4. Habilidad negociadora de los proveedores
- F5. Volatilidad del sector publicitario
- F6. Creación de “*In House Agency*” en empresas anunciantes
- F7. Integración hacia atrás por los proveedores

Ámbito Geográfico

- F8. Sistema político
- F9. Políticas macroeconómicas (tasas de interés, medidas de estímulo, tasa de inflación, política cambiaria)
- F10. Apertura de la economía: medidas proteccionistas
- F11. Seguridad jurídica
- F12. Propiedad intelectual
- F13. Política Laboral (sueldos y salarios)
- F14. Competitividad de las PYMES (comercio, servicios y manufactura)
- F15. Ley de Contenidos “resorte”
- F16. Situación socio-económica
- F17. Conflictividad social
- F18. Desarrollo cultural
- F19. Ingreso a MERCOSUR
- F20. Salida de la CAN
- F21. Gasto corriente del presupuesto
- F22. Volatilidad de las PYMES

Resto del Mundo

- F23. Tecnología
- F24. Precios internacionales del petróleo
- F25. Globalización
- F26. Precios de Materias Primas
- F27. Políticas en el resto del mundo

4.6. Lista corta de fuerzas del entorno

Sector

- F0. Contactos Políticos, Gubernamentales
- F1. Bajas barreras de entrada en sector publicitario
- F2. Alta rivalidad entre las empresas publicitarias en el sector
- F3. Habilidad negociadora de los clientes
- F4. Volatilidad del sector publicitario
- F5. Creación de *"In House Agency"* en empresas anunciantes

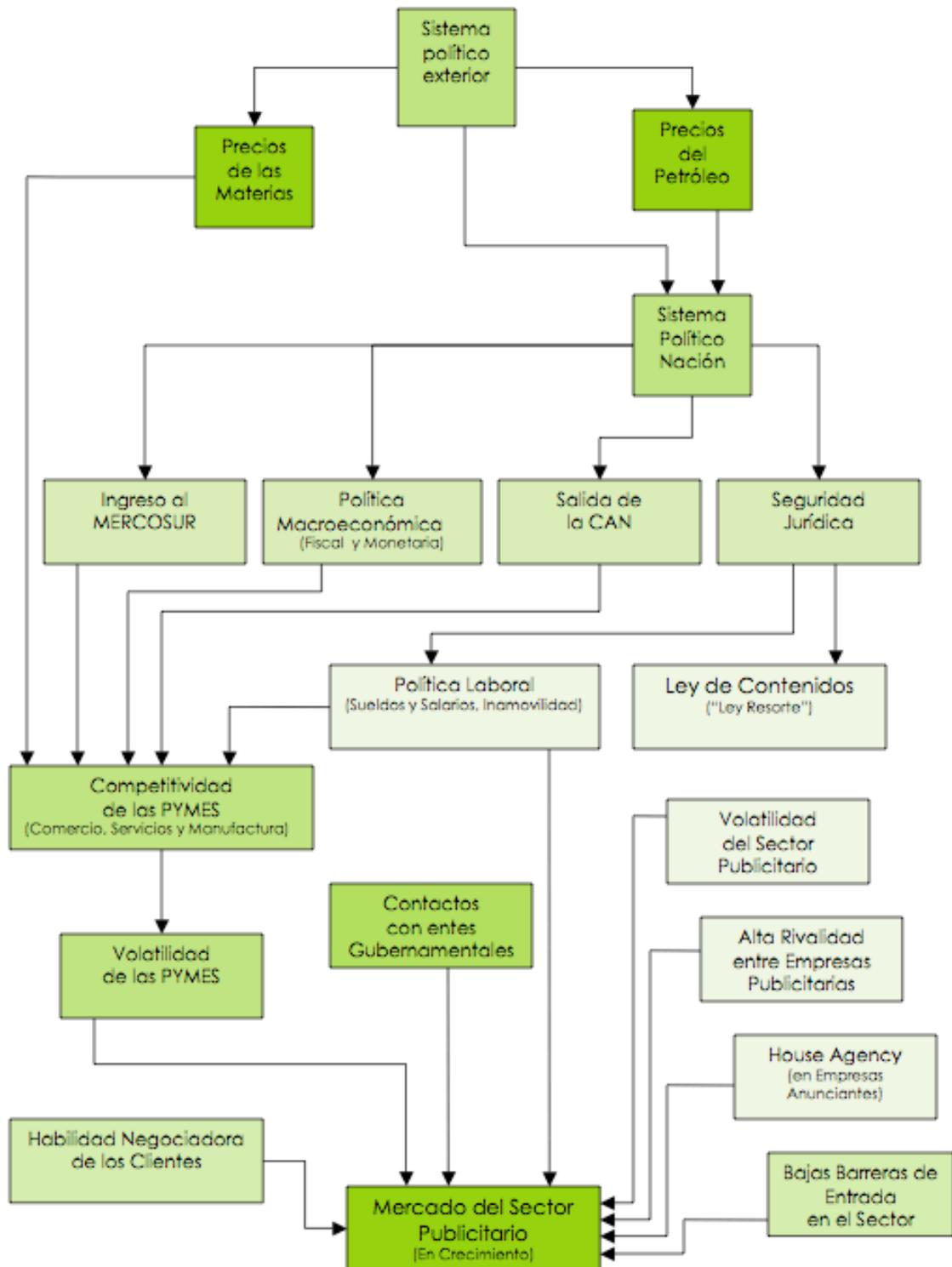
Ámbito Geográfico

- F6. Sistema político
- F7. Políticas Macroeconómicas (tasas de interés, medidas de estímulo, tasa de inflación, política cambiaria)
- F8. Seguridad jurídica
- F9. Política Laboral (sueldos y salarios)
- F10. Competitividad de las PYMES (comercio, servicios y manufactura)
- F11. Ley de Contenidos "resorte"
- F12. Situación socio-económica
- F13. Ingreso a MERCOSUR
- F14. Salida de la CAN
- F15. Volatilidad de las PYMES

Resto del Mundo

- F16. Precios internacionales del petróleo
- F17. Precios de materias primas

4.7. Gráfico directo de interrelación: motricidad de las fuerzas de la lista corta



4.8. Filtro Adicional a la lista corta de fuerzas del entorno

A partir de un análisis de clasificación de incertidumbre con respecto a la motricidad en el negocio, se hizo un segundo filtro de las fuerzas de la lista corta para llegar a las definitivamente críticas:

		INCERTIDUMBRE		
		BAJA	MEDIA	ALTA
IMPACTO EN NEGOCIO	ALTO	F1, F2, F3, F12, F14, F16	F4	F0, F6, F7, F9
	MEDIO	F10	F8, F13, F15	F5
	BAJO	F11, F17, F18		

Se seleccionaron 9 fuerzas con media o alta incertidumbre y alto o medio impacto en el negocio, con sus respectivos niveles:

Sector

F0. Contactos Políticos, Gubernamentales

F0.1. Contactos Directos

F0.2. Contactos Indirectos (referidos)

F0.3. Sin Contactos

F4. Volatilidad del sector publicitario

F4.1. Crecimiento sector publicitario

F4.2. Decrecimiento sector publicitario

F4.3. Estabilidad en el sector publicitario

F5. Creación de “*In House Agency*” en empresas anunciantes

F5.1. Generación de mayor número de “*In House Agency*”

F5.2. Reducción del número de “*In House Agency*”

F5.3. Estabilidad en la creación de “*In House Agency*”

Ámbito Geográfico

F6. Sistema político

F6.1. Se mantiene Chávez como hasta ahora

- F6.2. Se mantiene Chávez pero se radicaliza (Nuevo Socialismo)
- F6.3. Se va pacíficamente Chávez (Democracia)
- F6.4. Se va Chávez con una estela violenta
- F7. Políticas Macroeconómicas (tasas de interés, medidas de estímulo, tasa de inflación, política cambiaria)
 - F7.1. Equilibrio Fiscal (coordinación en la política económica)
 - F7.2. Desequilibrio Fiscal (enfrentamiento entre autoridades gubernamentales y autoridad monetaria BCV)
 - F7.3. Aumento descontrolado del gasto corriente
- F8. Seguridad jurídica
 - F8.1. Hay seguridad jurídica
 - F8.2. No hay seguridad jurídica
- F9. Política Laboral (sueldos y salarios, inamovilidad)
 - F9.1. Se mantiene la política laboral actual
 - F9.2. Se flexibiliza la política laboral en el factor trabajo
- F13. Ingreso a MERCOSUR
 - F13.1. Ingreso al MERCOSUR
 - F13.2. Salida del MERCOSUR
- F15. Volatilidad de las PYMES
 - F15.1. Alta volatilidad de las PYMES
 - F15.2. Baja volatilidad de las PYMES

Resto del Mundo

Después del filtro, las fuerzas del resto del mundo quedaron en los cuadrantes de baja incertidumbre, por lo tanto, no se considerarán en los caminos de incertidumbre.

4.8.1. Mapa Conceptual de las Fuerzas de la Lista Corta Filtrada

Alta – Alta:

- F0.** Contactos
- F6.** Sistema político
- F7.** Políticas Macroeconómicas
- F9.** Política Laboral (sueldos y salarios)

Alta – Media:

F4. Volatilidad del sector publicitario

Media - Alta:

F5. Creación de "House Agency" en empresas anunciantes

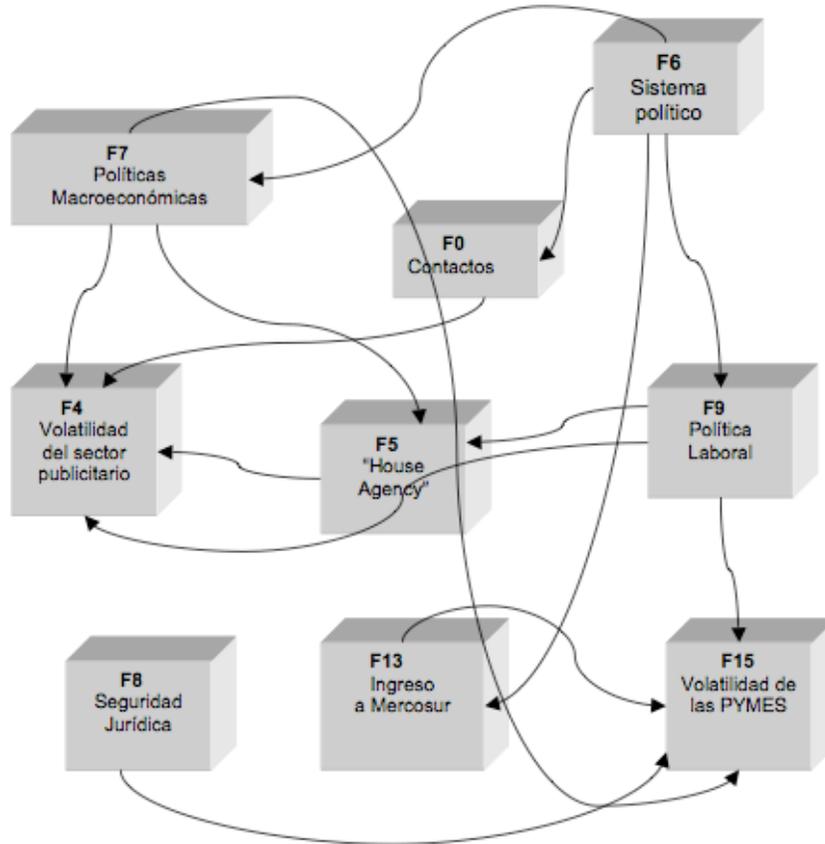
Media - Media:

F8. Seguridad Jurídica

F13. Ingreso a MERCOSUR

F15. Volatilidad de las PYMES

	DEPENDENCIA (Entran)	MOTRICIDAD (Salen)	BALANCE (Mot. - Dep.)
F0. Contactos	1	1	0
F6. Sistema político	0	3	3
F7. Políticas Macroeconómicas	1	2	1
F9. Política Laboral	2	2	0
publicitario	4	0	-4
F5. Creación de "House Agency"	1	1	0
F8. Seguridad Jurídica	0	1	1
F13. Ingreso a Mercosur	1	1	0
F15. Volatilidad de las PyMEs	4	0	-4



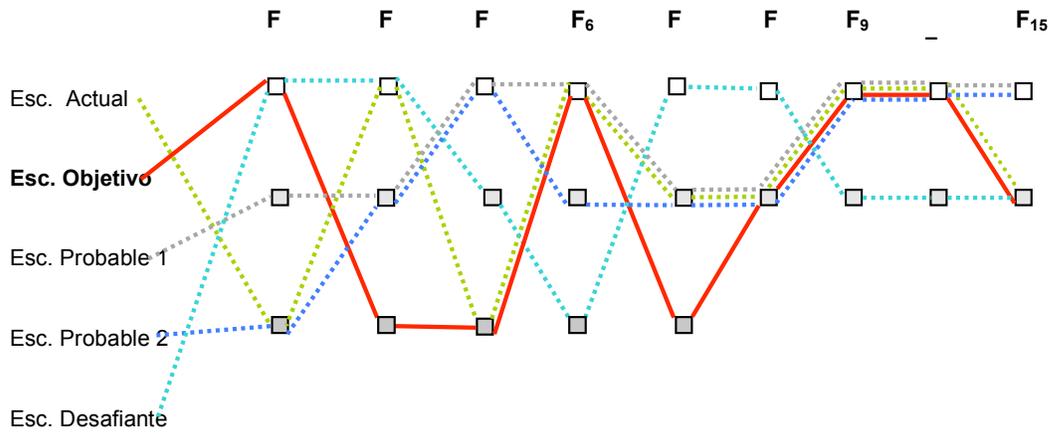
4.9. Incertidumbre de las fuerzas de alta movilidad

4.9.1. Identificación de las fuerzas de alta incertidumbre

Fuerzas de alta incertidumbre y motricidad:

1. Políticas
2. Económicas
3. Sociales

4.9.2. “Caminos” de incertidumbre



4.9.3. Construcción del Perfil de Escenarios

Escenarios:

1. Actual: tensa calma
2. Objetivo: baile de máscaras
3. Más Probable 1: aprieta y gana
4. Más Probable 2: apocalyse now
5. Desafiante atrévete a soñar

4.10. Descripción de los escenarios

Escenarios:

4.10.1.Actual: tensa calma

Sector

F0.3. Sin contactos políticos y gubernamentales.

F4.1. Crecimiento sector publicitario.

F5.3. Estabilidad en la creación de *"In House Agency"* en empresas anunciantes.

Ámbito Geográfico

F6.1. Se mantiene Chávez como hasta ahora en el sistema político.

F7.2. Desequilibrio Fiscal (enfrentamiento entre autoridades gubernamentales y autoridad monetaria BCV).

F8.2. No hay seguridad jurídica.

F9.1. Se mantiene la política laboral actual.

F13.1. Ingreso al MERCOSUR.

F15.2. Baja volatilidad de las PYMES.

4.10.2. Objetivo: baile de máscaras

Sector

F0.1. Contactos directos políticos y gubernamentales.

F4.3. Estabilidad en el sector publicitario.

F5.3. Estabilidad en creación de *"In House Agency"* en empresas anunciantes.

Ámbito Geográfico

F6.1. Se mantiene Chávez como hasta ahora.

F7.3. Aumento descontrolado del gasto corriente.

F8.1. No hay seguridad jurídica.

F9.1. Se mantiene la política laboral actual.

F13.1. Ingreso al MERCOSUR.

F15.2. Baja volatilidad de las PYMES.

4.10.3. Más Probable 1: aprieta y gana

Sector

F0.2. Contactos Indirectos (referidos).

F4.2. Decrecimiento sector publicitario.

F5.1. Generación de mayor número de *"In House Agency"*.

Ámbito Geográfico

F6.1. Se mantiene Chávez como hasta ahora.

F7.2. Desequilibrio Fiscal (enfrentamiento entre autoridades gubernamentales y autoridad monetaria BCV).

F8.2. No hay seguridad jurídica.

F9.1. Se mantiene la política laboral actual.

F13.1. Ingreso al MERCOSUR.

F15.1. Alta volatilidad de las PYMES.

4.10.4. Más Probable 2: apocalypse now

Sector

F0.3. Sin contactos políticos, gubernamentales.

F4.2. Decrecimiento sector publicitario.

F5.1. Generación de mayor número de *"In House Agency"*.

Ámbito Geográfico

F6.2. Se mantiene Chávez pero se radicaliza (Nuevo Socialismo).

F7.2. Desequilibrio Fiscal (enfrentamiento entre autoridades gubernamentales y autoridad monetaria BCV).

F8.2. No hay seguridad jurídica.

F9.1. Se mantiene la política laboral actual.

F13.1. Ingreso al MERCOSUR.

F15.1. Alta volatilidad de las PYMES.

4.10.5. Desafiante: atrevete a soñar

Sector

F0.1. Contactos directos políticos y gubernamentales.

F4.1. Crecimiento sector publicitario.

F5.2. Reducción del número de *"In House Agency"*.

Ámbito Geográfico

- F6.3. Se va pacíficamente Chávez (democracia).
- F7.1. Equilibrio fiscal (coordinación en la política económica).
- F8.1. Hay seguridad jurídica.
- F9.2. Se flexibiliza la política laboral en el factor trabajo.
- F13.2. Salida del MERCOSUR.
- F15.2. Baja volatilidad de las PYMES.

4.11. Análisis del escenario

De los 5 escenarios antes expuestos, se seleccionó el **escenario objetivo: baile de máscaras**

Sector

- F0.1. Contactos Directos políticos y gubernamentales.
- F4.3. Estabilidad en el sector publicitario.
- F5.3. Estabilidad en la Creación de “*In House Agency*” en empresas anunciantes.

Ámbito Geográfico

- F6.1. Se mantiene Chávez como hasta ahora.
- F7.3. Aumento descontrolado del gasto corriente.
- F8.1. Hay seguridad jurídica.
- F9.1. Se mantiene la política laboral actual.
- F13.1. Ingreso al MERCOSUR.
- F15.2. Baja volatilidad de las PYMES.

4.12. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	DIFERENCIADORES
1. Escasa oferta en el mercado de productos publicitarios dedicados a las PYMES. 2. Altos precios de servicios de los oferentes del sector.	Especialización Accesible

AMENAZAS	DIFERENCIADORES
1. Mantenimiento política cambiaria.	Tecnología
2. Cambios política laboral.	Calidad
3. Baja barrera de entrada a competidores	Innovación

4.13. Mapa Estratégico

1. Perspectiva financiera

- Maximizar valor de la empresa.
- Incrementar ingresos.
- Minimizar costos.
- Optimizar el capital invertido.

2. Perspectiva clientes, proveedores y comunidad

- Ser reconocidos en el mercado objetivo.
- Ser preferidos por nuestros diferenciadores.
- Máxima satisfacción de clientes y proveedores.

3. Perspectiva procesos internos

Temas estratégicos:

a. Posicionarse en el mercado

- Prestar servicio de primera calidad.
- Aumentar número de clientes.
- Darse a conocer.
- Ofrecer precio competitivo.

b. Incrementar valor de marca de clientes

- Ofrecer servicios publicitarios efectivos.

c. Optimizar procesos operativos

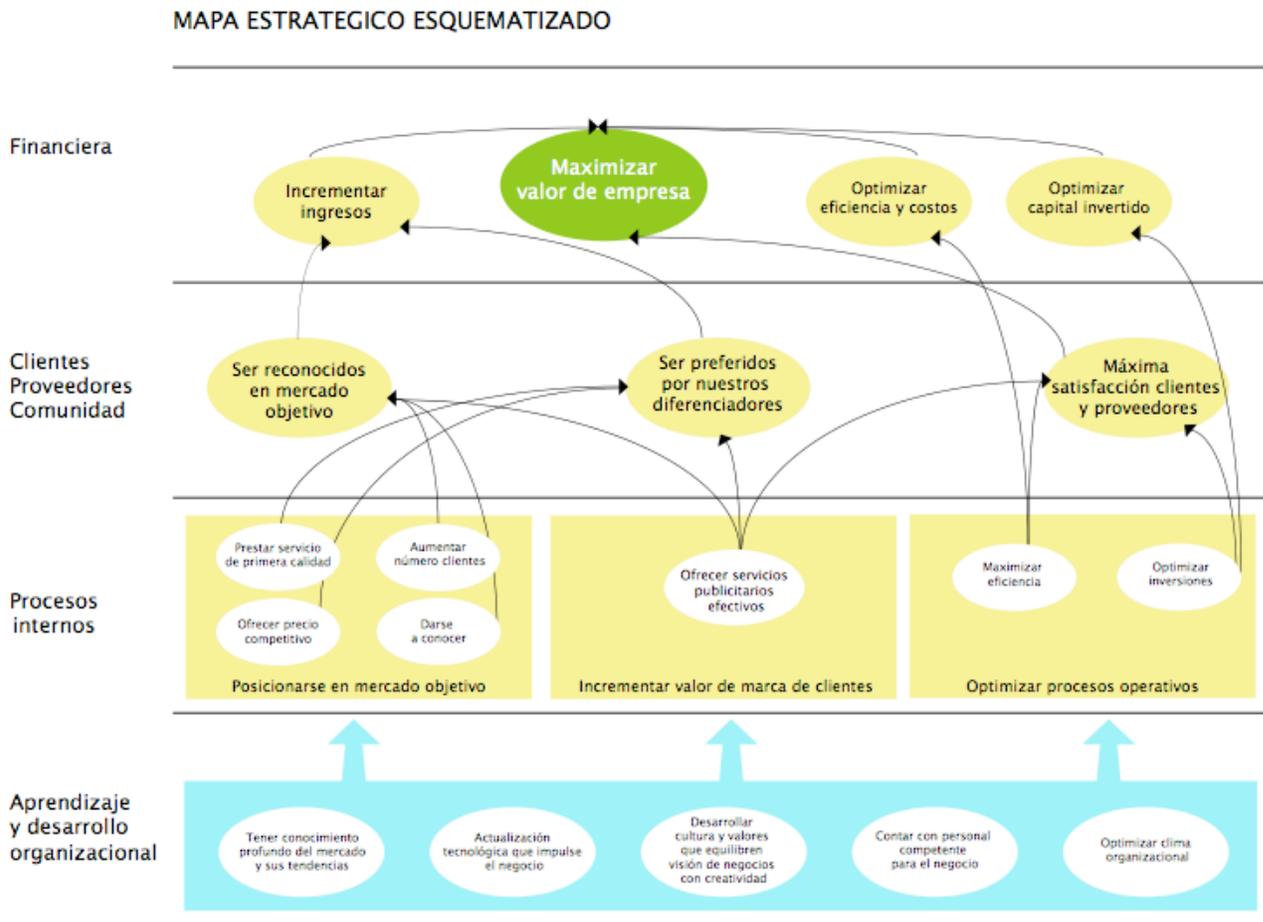
- Maximizar eficiencia.
- Optimizar inversiones.

4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo organizacional

- Tener conocimiento profundo del mercado y sus tendencias.

- Actualización tecnológica que impulse el negocio.
- Desarrollar cultura y valores que equilibren visión de negocios con creatividad.
- Contar con personal competente para el negocio.
- Optimizar clima organizacional.

Mapa Estratégico Esquemático:



CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

5.1. Acciones técnicas

5.1.1. Consulta de expertos (Iniciativas)

A través de entrevistas a realizar a expertos en el área publicitaria se recopilará información de tipo cualitativo que facilite la toma de iniciativas, acciones y proyectos, al logro de la misión y de las metas que se ha fijado Criterio Comunicaciones, ante el escenario planteado para los próximos cinco años. Se utilizará el formato de entrevista en el anexo A1.

5.14. Matriz DOFA

		EMPRESA		
		Fortalezas	Debilidades	Amenazas
		1. Personal calificado 2. Capacidad de respuesta.	1. Extensa oferta de productos y servicios 2. Escasa inversión de tiempo en investigación y desarrollo. 3. Poca inversión en equipos. 4. Altos precios.	1. Mantenimiento de política cambiaria. 2. Cambios en la política laboral. 3. Baja barrera de entrada de competidores.
ESCENARIO	Oportunidades	FO (capturar las O con las F)	DO (aprovechar O para superar D)	OA (aprovechar O para eliminar A)
	1. Escasa oferta en el mercado de productos publicitarios dedicados a las Pymes.	F1 con O1	D1 con O1	O1 con A3
	2. Altos precios de servicios de los oferentes del sector	F2 con O1	D4 con O2	O2 con A3
	Amenazas	FA (usar las F para defendernos de las A)	DA (eliminar D y eliminar A)	
	1. Mantenimiento de política cambiaria. 2. Cambios en la política laboral. 3. Baja barrera de entrada de competidores.	F1 con A2 F1 con A3	D4 con A3	
Debilidades	FD (superar las D con las F)			
1. Extensa oferta de productos y servicios 2. Escasa inversión de tiempo en investigación y desarrollo. 3. Poca inversión en equipos. 4. Altos precios.	F1 con D1 F1 con D2			

5.1.3. Balanced Scorecard

5.1.3.1. Iniciativa en cada tema estratégico según Metodología de KAPLAN y NORTON (Tabla Scorecard)

Objetivos	Indicadores de resultados	Metas			Plan de acción estratégico	Indicadores guía
		Corto 1 año	Mediano 3 años	Largo plazo 5 años		
Financieros						
Maximizar valor de la empresa	Variación % de ingresos por ventas (anual)	12	20	50		
Incrementar ingresos	Variación % reducción de costos (anual)	10	18	30		
Minimizar costos	EVA (MM Bs.) (anual)	1.5	60	200		
Optimizar capital invertidos	Variación % del ROI (anual)	20	35	50		
Cientes, proveedores y comunidad						
Ser reconocidos en el mercado objetivo	Nivel de recordación de la marca en el mercado meta.	Medio	Alto	Muy alto	Desarrollar plan de relaciones públicas y publicidad que comunique el posicionamiento y beneficios de la empresa.	Ejecución del plan de relaciones públicas y publicidad.
Ser preferidos por nuestros diferenciadores	Índice de clientes PYMES ganados sobre contactados en el año.	0.2	0.3	0.5	Realizar encuesta de satisfacción de clientes y proveedores para medir calidad de los productos y servicios prestados.	% de ejecución del plan real vs. Planificado.
Máxima satisfacción de clientes y proveedores.	Nivel de satisfacción de los clientes y proveedores (anual).	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Realizar encuesta de satisfacción de clientes y proveedores para medir calidad de los productos y servicios prestados.	Números de productos y servicios nuevos por año.
Procesos internos						
Posicionarse en el mercado						
Prestar servicio de primera calidad	Nivel de satisfacción de los clientes (anual)	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Realizar encuesta de satisfacción de clientes para medir calidad de los productos y servicios prestados.	Números de productos y servicios nuevos por año.
Aumentar número de clientes	Índice de cliente ganados sobre contactados por año.	0.2	0.3	0.5	Mantener personal para búsqueda de nuevos clientes. Desarrollar plan de incentivos para logro de nuevos negocios. Desarrollar planes para captación de nuevos clientes.	% de ejecución del plan real vs. planificado.
Darse a conocer	Nivel de recordación de la marca en el mercado meta.	Medio	Alto	Muy alto	Desarrollar plan de relaciones públicas y publicidad que comunique el posicionamiento y beneficios de la empresa.	Ejecución del plan de relaciones públicas y publicidad.
Ofrecer precio competitivo	Número de soluciones desarrolladas por año	8	18	30	Generar un banco de plantillas de productos pre-diseñados según requerimientos generales de los clientes.	% de ejecución del plan real vs. Planificado.
Incrementar valor de marca clientes						
Ofrecer servicios efectivos	Nivel de recordación de la marca	Medio	Alto	Muy alto	Desarrollar un plan estratégico por cliente para aumentar el nivel de "intimacy"	
Optimizar procesos operativos						
Maximizar eficiencia	EVA (MM Bs.) (anual)	1.5	60	200		
Optimizar inversiones	Variación % del ROI (anual)	20	35	50		
Aprendizaje organizacional						
Tener conocimiento del mercado	Número de investigaciones de mercado realizadas en el año	1	2	4	Crear un área de investigación y desarrollo de productos orientados a las PYMES y otros mercados potenciales. Incrementar contactos con cámaras y asociaciones industriales.	% de ejecución del plan real vs. planificado
Actualización tecnológica	Nivel de actualización tecnológica (semestra)	Medio	Alto	Muy alto	Mantenerse informado de las nuevas tecnologías, asistencia a seminarios y autoevaluación periódica de la tecnología.	

Desarrollar cultura y valores	Nivel de conocimiento del empleado del propósito estratégico (anual)	Medio	Alto	Muy alto	Hacer sesiones de trabajo para desarrollar los planes estratégicos de cada área alineados a las metas generales	
	Nivel de compromiso del empleado con el propósito estratégico (anual)	Medio	Alto	Muy alto	Hacer autoevaluaciones y monitoreo de la evolución de los planes estratégicos para medir compromiso del empleado.	
Contar con personal competente	% de rotación de personal especializado en la empresa	4	2	1	Ofrecer cursos de capacitación, actualización tecnológica y establecer una política de incentivos competitivos	% de ejecución del plan real vs. planificado
Optimizar clima organizacional	Nivel de satisfacción del empleado hacia la empresa	insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Programar "after office" semanal. Desarrollar planes de incentivo individuales y grupales.	

5.14. Diseño del Modelo de Negocios y Cadena de Valor Deseada

Cadena de valor deseada Criterio Comunicaciones



5.2. Acciones políticas

5.2.1. Resistencias sistémicas o estructurales

Trabajo del día a día: el principal obstáculo estructural detectado en Criterio, es la dinámica del propio trabajo día a día. Generalmente las acciones operativas son contra reloj lo que dificulta la ejecución de las acciones de cambio requeridas para la estrategia. En otras palabras, diariamente lo urgente domina lo importante.

Cultura de las personas: en los últimos años ha mejorado la propensión a la planificación, aunque no se ha incorporado del todo a la empresa debido

al punto explicado anteriormente. Sin embargo, cada vez más existe mayor disposición hacia la previsión y planificación estratégica del negocio.

Sistema de estímulo a la creatividad: es escaso y no favorece comportamientos alineados con las acciones propuestas.

Tendencia a la adaptación al entorno o ambiente interno de la empresa.

5.2.2. Resistencias personales o grupales

Actores estratégicos externos:

Los clientes: Criterio tiene una fuerte tendencia por dar respuesta inmediata al cliente. Aunque es una práctica positiva, ha influido de alguna forma en el estancamiento de la empresa, dado que muchos de ellos han consumido la energía de sus creativos sin reportar gran valor final. Si analizamos el día a día de Criterio Comunicaciones, detectamos sorprendentemente que hasta ahora, muchos de los clientes son quienes le han dado la direccionalidad a la empresa.

La escasa cultura de planificación de los clientes en materia de comunicaciones, hace que casi siempre requieran los productos de forma “urgente”; evidentemente ello repercute en la dinámica de trabajo de Criterio. Su fuente de poder es la posición de “cliente” que detenta, y el instrumento es la compensación que prometen por el trabajo realizado.

Proveedores de diseño: la política de reducción de costos, ha llevado a Criterio Comunicaciones a contratar personal medianamente calificado en materia de diseño. Adicionalmente, este personal no responde asertivamente a los tiempos de entrega, lo cual complica más el proceso creativo. Nuevamente, Criterio se ha adaptado a la forma de trabajo de sus proveedores sacrificando la calidad de los productos y agotando la materia prima de una agencia de publicidad: sus creativos.

Actores estratégicos internos:

Internos: Resistencia al cambio de políticas gerenciales, falta de entendimiento, desconocimiento de la utilidad, confusión, miedo a la pérdida de control, políticas salariales no competitivas.

5.2.3. Análisis del campo de fuerzas

ACTORES ESTRATÉGICOS	FUENTE DE PODER	NIVEL DE PODER
Internos	Compensar y convencer	+ 5
Externos	Compensar y convencer	+ 4

5.2.4. Acciones políticas

ACCIONES TÉCNICAS	GRUPOS DE PODER O ACTORES ESTRATÉGICOS				
	EXTERNOS		INTERNOS	TOTAL	
	Clientes	Proveedores		Aliados	Opositores
Realizar encuesta de satisfacción de clientes para verificar calidad de los productos y servicios prestados con respecto a la competencia.	A	N	A	2	0
Mejorar continuamente los productos para las PYMES.	A	N	A	2	0
Redistribuir las tareas y actividades entre varios creativos a través de las alianzas estratégicas.	N	N	A	1	0
Formar alianzas estretégicas para minimizar los costos.	A	A	A	3	0
Desarrollar habilidades negociadoras con los proveedores.	N	O	A	1	1
Hacer evaluación periódica de los proveedores en el mercado.	N	O	A	1	1
Mantener personal para búsqueda de contactos de clientes no gubernamentales.					
Implementar plan de incentivos para búsqueda de nuevos negocios.	N	N	O	0	1
Establecer planes de promoción para la captación de nuevos clientes.	A	N	A	2	0
Crear un área de investigación y desarrollo de nuevos productos.	A	N	O	1	1
Incrementar contactos con cámaras y asociaciones industriales.	N	N	A	1	0
Autoevaluar las debilidades de Criterio para formular posibles alianzas.	N	N	A	1	0
Evaluación de proveedores E-commerce.	N	N	A	1	0
Desarrollar un plan estratégico por cliente para aumentar el nivel de "intimacy".	A	N	A	2	0
Participación en seminarios sobre nuevas tecnologías aplicadas al área de la publicidad.	N	N	A	1	0
Generar un banco de plantillas de productos pre-diseñados.	A	A	A	3	0
Brindar cursos de capacitación y actualización tecnológica a los empleados.	N	N	A	1	0
Establecer una política de incentivos competitivos.	N	N	A	1	0
Desarrollar una base de datos de los clientes.	A	N	A	2	0
Premiación mensual y anual por nivel de creatividad.	N	N	1	0	1
Programar "After Office" semanal.	N	N	A	1	0
Desarrollar campañas de motivación personal y grupales.	N	N	A	1	0
Implementar sesiones de trabajo para el desarrollo de los planes estratégicos.	N	O	O	0	2
Desarrollar mecanismos de autoevaluación para medir desempeño y compromiso del equipo humano.	N	N	A	1	0

5.3. Plan de acción total: Red Pert-CPM de acciones y proyectos tanto técnicas como políticas.

Acciones políticas para lograr clima favorable	Acciones Técnicas a desarrollar	Reacción oponentes	Manejo reacciones
Ofrecer promoción en tarifas si presentan plan anual a una fecha tope preestablecida.	Coordinar reuniones trimestrales con los clientes para conocer su planificación en comunicación		
Comunicar a los proveedores que evalúan constantemente la calidad y oportunidad de los productos ofrecidos por ellos.	Hacer evaluación periódica de los proveedores en el mercado.		
Ejecutar un plan de contactos en altas esferas gubernamentales	Mantener personal para búsqueda de contactos de clientes no gubernamentales.	Finanzas niega la posibilidad de financiar campañas políticas y la Gcia Gral teme embarcarse en proyectos temerarios	
Elaborar un plan para contactar, visitar y convencer a los ejecutivos de cámaras industriales de PYmes para convencer de la posibilidad de invertir en publicidad efectiva a bajo costo	Incrementar contactos con cámaras y asociaciones industriales.	Gcia Gral cree que se pierde mucho esfuerzo	Coordinar labores de acercamiento a cámaras con participación de Gcia y mostrar productos potenciales
Hacer una proyección de los beneficios obtenidos con la captación de posibles nuevos negocios.	Implementar plan de incentivos para búsqueda de nuevos negocios.	Finanzas teme que aumenten innecesariamente los costos	Involucrar a finanzas en la evaluación de la proyección
Hacer un seminario de casos de empresa exitosas que han involucrado el área de la investigación en sus operaciones	Crear un área de investigación y desarrollo de nuevos productos.		
Hacer una proyección de los beneficios obtenidos y minimización de costos a mediano plazo a través de las alianzas estratégicas.	Formar alianzas estratégicas para minimizar los costos.	Gcia Gral cree que se pierde mucho tiempo y pierde control del negocio	Estimar ingreso a mercados nuevos que implique un crecimiento de ingresos
Justificar ante la Gerencia General la necesidad de implantar un plan de incentivos para personal calificado	Premiación mensual y anual por nivel de creatividad y ajuste salarial a niveles competitivos	Gcia Gral supone que acarrea costos excesivos	Hacer mediciones de desempeño de la organización para evaluar el aumento de la productividad
	Implementar sesiones de trabajo para el desarrollo de los planes estratégicos.	Gcia Gral cree que se pierde mucho tiempo	Hacer mediciones de desempeño de la organización para evaluar el aumento de la productividad

BIBLIOGRAFÍA

FRANCES, Antonio. *Estrategia para la empresa en América Latina*, Editorial IESA, Venezuela 2005

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.; España 1997

DIEZ DE CASTRO, Luis; MASCAREÑAS, Juan. *Ingeniería Financiera*, Editorial McGraw-Hill, España 1998

BREALY, Richard; MYERS, Stewart. *Principios de Finanzas Corporativas*, Editorial McGraw-Hill, España 1998

ALZURU PALACIOS, LUIS ENRIQUE. *Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana*, Editorial UCAB, Venezuela, 1999

GUZMÁN CÁRDENAS, CARLOS (anual 2002) *Tendencias de la Industria Publicitaria en Venezuela*. Informe anual 2002, HUMÁNITAS Portal temático en Humanidades

PINTO, J. A. (2004). *Balanced Scorecard Aplicado a una empresa de servicios de recolección de basura*. Trabajo de grado para especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

GALLO REVERÓN, V. K. (2006). *Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa Atento de Venezuela*. Trabajo de grado para especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

<http://150.185.88.116/humanitas2/Indice/RIA.asp?Id=418>, 1 de may 2006

GALEANO, LUIS *Pret a porter para la PYME*. Informe especial para PCWorld Latinoamérica, versión electrónica

www.pcwla.com, 1 de Mayo 2006

Ranking de agencias publicitarias 2005, Revista Producto

<http://www.producto.com.ve> 4 de Mayo 2006

Anexos

A1. Formato Entrevista a Expertos

Plan de Acción Estratégico al Logro de la Visión de Criterio

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información de tipo cualitativo que facilite la toma de Iniciativas, Acciones y Proyectos, al logro de la Misión y de las Metas que se ha fijado Criterio, ante el escenario planteado para los próximos años.

Mucho agradeceríamos su valiosa colaboración

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

- Nombres y Apellidos:

- Nombre de la Compañía:

-Actividad Comercial:

- Cargo:

- Teléfono de contacto:

- Dirección e-mail:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN

a) ¿Qué opinión le merece la situación del mercado publicitario en los últimos años?

¿Cuál es su tendencia?

Explique:

b) ¿Ha mostrado la industria publicitaria capacidad de reacción y adaptación, ante la nueva perspectiva presente, llamada «Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión» (Ley de Contenidos) ?

c) ¿Cómo ha afectado dicha Normativa el negocio de la publicidad?

- De forma positiva
 De forma Negativa

¿Por qué?

c) ¿Considera Ud. que existen oportunidades dentro del mercado publicitario para pequeñas empresas de publicidad?

d) ¿Qué tan estratégico puede ser enfocar esfuerzos en la pequeña y mediana empresa como clientes de las pequeñas empresa de publicidad ?

e) ¿Qué tipo de herramientas de acceso se podrían implementar para captar clientes PyMEs?

f) Ciertamente la tecnología informática es un fuerte aliado empresarial. ¿De qué modo la implementaría, si se piensa ofrecer productos publicitarios a la pequeña y mediana empresa?

g) Dada su experiencia, ¿como pudiéramos vincular el personal, al plan estratégico de la empresa, desarrollando a su vez la cultura organizacional necesaria para ello?
