



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

**“Propuesta de un cuadro de mando Integral para la planificación
estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la
ciudad de Guayaquil”**

AUTOR:

Méndez Mera Judith Yasmin

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Finanzas y Economía Empresarial**

TUTOR:

Econ. Martínez Murillo Carlos Francisco

Guayaquil, Ecuador

2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Méndez Mera Judith Yasmin**, como requerimiento parcial para la obtención del título de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

REVISORES

f. _____

CPA. Cecilia Vélez B, PhD

f. _____

Ing. Gerson Sopo Montero, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, 8 de marzo del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Judith Yasmin Méndez Mera

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación: **Propuesta de un cuadro de mando Integral para la planificación estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 8 de marzo del 2023

EL AUTOR

f. Judith Yasmin Méndez Mera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Judith Yasmin Méndez Mera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación: **Propuesta de un cuadro de mando Integral para la planificación estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 8 de marzo del 2023

EL AUTOR:

F. _____ **JUDITH MENDEZ MERA** _____

INFORME DE URKUND

URKUND

Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10)

Documento: [MENDEZ MERA JAZMIN JUDITH- TT.docx](#) (D153528400)

Presentado: 2022-12-15 10:45 (-05:00)

Presentado por: Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis Judith Mendez Mera [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil / (null) <input checked="" type="checkbox"/>
	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ / (null) <input type="checkbox"/>
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Tesis fin... <input checked="" type="checkbox"/>
	Universidad Técnica Particular de Loja / (null) <input checked="" type="checkbox"/>
	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MA... <input checked="" type="checkbox"/>
	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO / (null) <input checked="" type="checkbox"/>
	Universidad Señor de Sipán / (null) <input checked="" type="checkbox"/>

64% # 1 Activo

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de... 64%

a la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil,

EL AUTOR

f. Judith Yasmin Méndez Mera

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Judith Yasmin Méndez Mera autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución

Guayaquil, 18 mayo del 2022

EL AUTOR:

F.____JUDITH MENDEZ MERA__

INFORME DE URKUND

AGRADECIMIENTO

A mi padre del cielo el que nunca me falla, mi querido Dios, a quien le debo todo lo tengo y lo que soy. Gracias a mi familia y en especial a mi hija Melanie quien es mi motor para esforzarme día a día.

Un agradecimiento especial a mi querido amigo Peter, quien con sus consejos llenos de paciencia me ha dado el empujón que tanto necesitaba para culminar la tesis.

A mis maestros, tutores y demás compañeros por compartir conocimientos y gratas experiencias, quedo eternamente agradecida.

DEDICATORIA

En primer lugar a mi madre, Fanny Mera Villacis, quien ha soñado tanto con este título de magister, y que a mis 18 años me guio en la búsqueda de esta profesión. Ahora puedo decirle: Mama lo logre un poco tarde pero lo hice.

A la memoria de mi Padre, que seguro se enorgullece de cada logro alcanzado y en especial a todas las mujeres que lideran en su hogar , trabajan de forma independiente, y luchan por conseguir el reconocimiento profesional, como yo, sé que el camino no es fácil, hay caerse y levantarse seguir capacitándote y sobre todo tener fe en Dios y en ti mismo.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
ANTECEDENTES.....	2
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Sistematización del problema.....	6
1.4. Objetivos.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Marco referencial	8
2.1.1. Marco Teórico	8
2.2. Marco conceptual.....	17
2.2.1. Administración, dirección y gestión.....	17
2.2.2. La estrategia: orígenes y concepto	18
2.2.3. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	18
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	22
3.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	22
3.1.1. Diseño de la Investigación	22
3.1.2. Alcance de la Investigación.....	22
3.1.3. Enfoque de la Investigación.....	22
3.2. Técnicas e instrumento de recolección de información	23
3.3. Unidad de Análisis, población y muestra	24
3.4. Métodos de investigación	24
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
4.1. Entrevista a profundidad	25
4.2. Análisis de la encuesta.....	29

4.3. Análisis del diagnóstico estratégico.....	38
4.3.1. Identificar y evaluar los recursos	38
4.3.2. Identificar y evaluar las potencialidades estratégicas de la empresa.....	49
4.3.3. Comparación de los recursos y potencialidades con la misión, visión objetivos y estrategias definidas en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.	49
4.3.4. Identificación de los vacíos de planificación que existen entre recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos, misión, visión y estrategias.	50
4.3.5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.....	52
4.3.6. Análisis PESTLE.....	53
4.3.7. Descripción del proceso de selección de objetivos estratégicos.....	57
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	65
5.1. Determinación de objetivos estratégicos.....	65
5.1.1. Selección de objetivos estratégicos	65
5.2. Perspectivas estratégicas.....	65
5.3. Mapa estratégico	67
5.4. Ficha de indicadores	68
5.4.1. Perspectiva financiera	68
5.4.2. Perspectiva de clientes	69
5.4.3. Perspectiva de procesos	69
5.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	70
5.5. Diseño de la matriz de Cuadro de Mando Integral	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	75
Bibliografía.....	76
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estrategias implementadas</i>	29
Tabla 2. <i>Capacidad de controlar y medir los procesos operacionales y administrativos de la empresa</i>	30
Tabla 3. <i>Análisis externo e interno</i>	31
Tabla 4. <i>Las decisiones a largo plazo tomadas desde la gerencia</i>	32
Tabla 5. <i>Aplicación de planeación estratégica para el desarrollo de sus actividades</i>	33
Tabla 6. <i>La planeación aplicada se basa en objetivos y estrategias</i>	34
Tabla 7. <i>La empresa cuenta con misión y visión</i>	35
Tabla 8. <i>El tipo de planeación ayuda a evaluar los riesgos para la toma de decisiones</i>	35
Tabla 9. <i>Cambios políticos, económicos sobre los procesos de planificación estratégica</i>	36
Tabla 10. <i>Implementación de planes estratégicos en la empresa y el desenvolvimiento empresarial</i>	37
Tabla 11. <i>Ratios financieros</i>	47
Tabla 12. <i>Evaluación de la aplicación de indicadores de gestión en la empresa Manila Films S.A.</i>	48
Tabla 13. <i>Ventajas competitivas</i>	50
Tabla 14. <i>Fortalezas</i>	51
Tabla 15. <i>Oportunidades</i>	51
Tabla 16. <i>Debilidades</i>	51
Tabla 17. <i>Amenazas</i>	52
Tabla 18. <i>FO-FA-DO-DA</i>	52
Tabla 19. <i>Diseño de la matriz CMI</i>	71
Tabla 20. <i>Ficha F01</i>	83
Tabla 21. <i>Ficha F02</i>	83
Tabla 22. <i>Ficha F03</i>	84
Tabla 23. <i>Ficha C01</i>	84
Tabla 24. <i>Ficha C02</i>	85
Tabla 25. <i>Ficha C03</i>	85
Tabla 26. <i>Ficha P01</i>	86
Tabla 27. <i>Ficha P03 y P04</i>	86
Tabla 28. <i>Ficha P05</i>	87
Tabla 29. <i>Ficha A01</i>	88
Tabla 30. <i>Datos entrevistado Manila Films</i>	93
Tabla 31. <i>Datos entrevistado Status Quo</i>	93
Tabla 32. <i>Datos entrevistado Vision Uno</i>	94

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Estrategias implementadas	29
<i>Figura 2:</i> Capacidad de controlar y medir los procesos operacionales y administrativos de la empresa.....	30
<i>Figura 3:</i> Análisis externo e interno.....	31
<i>Figura 4:</i> Las decisiones a largo plazo tomadas desde la gerencia	32
<i>Figura 5:</i> Aplicación de planeación estratégica para el desarrollo de sus actividades.....	33
<i>Figura 6:</i> La planeación aplicada se basa en objetivos y estrategias	34
<i>Figura 8:</i> El tipo de planeación ayuda a evaluar los riesgos para la toma de decisiones....	36
<i>Figura 10:</i> Implementación de planes estratégicos en la empresa y el desenvolvimiento empresarial.....	37
<i>Figura 11:</i> Organigrama de Manila Films S.A.	41
<i>Figura 10.</i> Perspectivas e impulsores claves de desempeño.	66
<i>Figura 11.</i> Perspectivas estratégicas - Objetivos estratégicos de la empresa Manila Films S.A.	66

RESUMEN

El presente estudio parte de la problemática que tiene la empresa Manila Films S.A. en cuanto a la planificación al no contar con modelo que estructure e integren los procesos tanto operacionales como administrativos para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, por tanto, se planteó como objetivo proponer un plan estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral para la gestión y control empresarial con el fin de optimizar los recursos proporcionados de la empresa. Por tanto, cómo metodología se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), alcance descriptivo y un diseño no experimental, Debido al surgimiento de un método problemático, la metodología intenta orientar la descripción, predicción e interpretación de factores cuantitativos basados en la calidad y competitividad en la integración de los procesos y administrativos. Así mismo en la metodología se identificó la unidad de análisis lo que para este estudio se focaliza en el personal de la empresa Manila Films, por lo tanto, la población y muestra se determina por medio de un muestro no probabilístico por conveniencia debido a que el número del personal no supera los 30 individuos. Con la información recopilada del diagnóstico y de la encuesta cuyos resultados resaltan que el 83 % muestra la necesidad de implementar estrategias que aporten significativamente en el desarrollo empresarial. Por tanto, se pudo definir los objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas estratégicas según el cuadro de mando integral.

Palabras clave: Estrategia, perspectivas estratégicas, sector audiovisual, planificación, toma de decisiones.

ABSTRACT

This study is based on the problems that the company Manila films S.A. has. In terms of planning, since there is no model that structures and integrates both operational and administrative processes to achieve the fulfillment of the mission and vision of the company, therefore, the objective was to propose a strategic plan through the Balanced Scorecard. for business management and control in order to optimize the resources provided by the company. Therefore, how a research methodology was developed with a qualitative and quantitative approach (mixed), descriptive scope and a non-experimental design. Due to the emergence of a problematic method, the methodology tries to guide the description, prediction and interpretation of quantitative factors based on the quality and competitiveness in the integration of processes and administrative. Likewise, in the methodology, the unit of analysis was identified, which for this study focuses on the personnel of the Manila Films company, therefore the population and sample is determined by means of a non-probabilistic sample for convenience because the number of the staff does not exceed 30 individuals. With the information collected from the diagnosis and from the survey, the results of which highlight that 83% show the need to implement strategies that contribute significantly to business development. Therefore, it was possible to define the strategic objectives classified in the four strategic perspectives according to the balanced scorecard.

Keywords: Strategy, strategic perspectives, audiovisual sector, planning, decision making.

ANTECEDENTES

La cinematográfica ha evolucionado mucho, desde sus inicios con el cine mudo de los hermanos Lumière hasta el cine digital del siglo XXI en sus inicios se enfocaba a un servicio de oferta, con el paso del tiempo su usabilidad se amplió notablemente dado a dos factores:

- La intensa competencia ha transformado los servicios de lujo en un canal común y necesario para contactar con los clientes.
- Los clientes tienen fuertes demandas para sus necesidades comerciales, lo que hace que estas demandas tengan cada vez menos tiempo para resolver las actividades diarias.

La Productora Manila films S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Guayaquil. Opera en la Industria Cinematográfica y del sector audiovisual, se ha desenvuelto en la promoción de marcas y productos por medio de comerciales proyectados en televisión y redes sociales, lo cual es un mercado explotado donde muchas otras empresas desean presentarse ante el mundo, país o localidad con el fin de captar la atención o llegar al mayor público objetivo posible.

En la actualidad en las empresas se evidencia que han cambiado la forma en que los gerentes piensan sobre la gestión organizacional, comenzaron a formular y articular la estrategia con más cuidado, tratando a la organización como un conjunto de actividades completas y coordinadas, vincular la estrategia y los indicadores de desempeño, y vincular la estrategia y los indicadores con la compensación. En este sentido, la introducción de un cuadro de mando integral puede mejorar la capacidad para formular estrategias y mejorar la calidad de las estrategias (al reducir los objetivos estratégicos y prevenir omisiones), la estrategia puede difundirse a un nivel organizativo inferior (los participantes intercambian opiniones sobre la estrategia de forma activa) (Cerde & Samay, 2020).

Considerando que de esta forma, una vez que se aclare el logro de las metas estratégicas y los resultados se reflejen en la evaluación del desempeño, estas estrategias serán más exitosas que antes. Así mismo la organización busca resolver ciertos problemas relacionados con la estrategia y su implementación en el CMI. Estos problemas todavía existen en muchas empresas, no solo debe convertirse en una herramienta de aclaración

estratégica, sino que también se convierte en una herramienta de información para toda la organización e incluso fuera (Ferreyra, 2017).

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral para la gestión y control empresarial con el fin de optimizar los recursos proporcionados de la empresa Manila Films S.A., que se basa en la integración de las estrategias y mejorar los índices de rentabilidad de la empresa. Por tanto, se ha estructurado una investigación que en primera instancia analiza la problemática y la determinación de objetivos de investigación que justifican la importancia del estudio en el presente caso.

En el capítulo II, se fundamenta desde los puntos de vista conceptuales y referenciales por medio de la definición de factores relevantes para la desagregación de las variables de investigación y definir el modelo teórico apropiado para el desarrollo de la propuesta. Así mismo en el capítulo III concerniente al marco metodológico se describe el tipo de información que se ha analizado como también los enfoques y diseño aplicado de esta forma se implementó un instrumento de recolección de información para identificar factores internos y externos que inciden en la planeación estratégica de la empresa.

El capítulo IV se describe los resultados obtenidos por la implementación de los instrumentos de recolección de información por lo que, dieron lugar a diseñar estrategias con una perspectiva realista, trazable y medible con base al diagnóstico organizacional y operativos de la empresa como también de la situación actual financiera y de recursos necesarios para ejecutar los procesos operativos y administrativos.

Como propuesta en el capítulo V se determinó la aplicación del modelo estratégico “cuadro de mando integral” el cual estructura los objetivos estratégicos seleccionados en perspectivas estratégicas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) como también el diseño de indicadores que porten significativamente en la medición del desempeño y en la toma de decisiones.

1.1.Planteamiento del problema

Las organizaciones desde los 90s han desarrollado una transición en cuanto al diseño de estrategias que fomente el desarrollo empresarial del mismo, sin embargo, desde el

principio las corporaciones han visto como única visión aquello que aporta en el control imperante de los resultados financieros y dejando a un lado otros factores que han influenciado significativamente el éxito (García, y otros, 2017). En relación con la empresa tomada como estudio de caso se puede describir que durante mucho tiempo, se ha esforzado por hacer lo correcto basándose en su compromiso con los clientes y en la prestación de garantías de servicio.

Además, es necesario interactuar con los clientes en todos los casos para dar respuestas satisfactorias. Por lo tanto, desde la década de 1920 hasta la actualidad, se ha estado tratando de formular una estrategia de mercado competitiva, distinguirla de otros competidores permitirá a la empresa tener mayores capacidades comerciales (Borré & Zabala, 2018). La toma de decisiones implica la realización de un plan de acción, estos pueden ser a largo, medio o corto plazo. Por lo general, cada organización implementa un plan de acción combinado, evidentemente algunas acciones no se pueden obtener en un corto período de tiempo.

Por ejemplo, la expansión comercial puede desarrollarse rápidamente, pero implementar nuevas ideas comerciales es una tarea a largo plazo, ésta es una de las razones fundamentales para planificar a largo plazo (Ullón, Carvajal, & Abarca, 2017). Se entiende como estrategia al método para alcanzar las metas, o el camino a seguir para lograr las metas propuestas, así mismo la palabra estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossotti dijo: "La estrategia consiste en aumentar la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la motivación para adquirir nuevas ideas". La planificación estratégica constituye un sistema de gestión cuyo enfoque de gestión ha cambiado de "lograr metas" (objetivos) a "qué hacer" (estrategia); su propósito es producir cambios profundos en el mercado y la cultura interna de la organización (Rossotti, 2006, pág. 22).

Así mismo, Norton y Kaplan dos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard proponen una herramienta capaz de integrar de forma efectiva los objetivos estratégicos como también los categoriza en cuatro perspectivas estratégicas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo. De esta forma estos autores esperan ofrecer una herramienta capaz de medir el desempeño de objetivos estratégicos alineados a las proyecciones y trabajo de la misión y visión de la empresa (Kaplan & Norton, 2001).

En concordancia con lo descrito, la empresa Manila Films S.A., empresa fundada en mayo del 2015, se dedica a realizar servicios de actividades de producción audiovisual publicitario para la televisión, cine, y videos digitales. Plantea como problemática principal la carencia de una planificación estratégica. Al ser una empresa nueva en el medio, necesita un realizar un autoanálisis con en el actual escenario, es decir una nueva dirección, buscar un reconocimiento y posicionamiento en el mercado además de ampliar su cartera de clientes y servicios.

La industria audiovisual ha pasado por una disminución de la demanda considerable, provocado por factores como la situación que afecta a nivel mundial como lo es la pandemia provocada por el virus “Sars-Cod-2” , y por la competencia existente que en su mayoría la forman personas empíricas con actividades informales y con unos costos de producción difíciles de competir. Las cifras financieras presentadas reflejan esa disminución considerable de sus utilidades. (Ver figura 1).

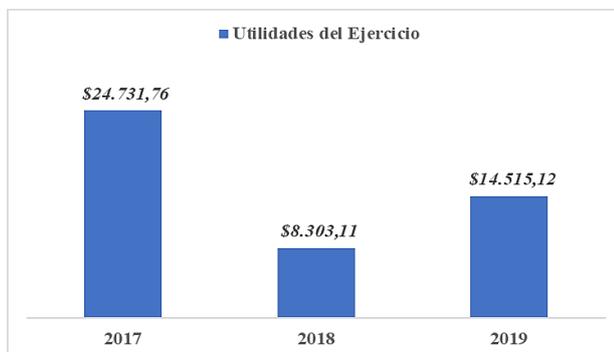


Figura 1: Evolución de las utilidades del ejercicio 2017-2019

Fuente: Declaraciones de Impuesto a la renta de la empresa Manila Films

Por lo tanto, se espera que el Cuadro de Mando Integral diseñado para la empresa Manila Films S.A. se convierta en una plataforma administrativa sobre la cual la organización puede tener una gestión eficiente; facilitando de manera objetiva la labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros como también la aportación significativa en la promoción y publicidad de esta.

1.2. Formulación del problema

¿Qué tipo de planeación estratégica es capaz de integrar las estrategias para optimizar los recursos y mejorar los índices de rentabilidad de la empresa Manila Films S.A.?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las condiciones se encuentra la empresa actualmente, entorno operativo, financiero macro y micro de acuerdo con sus procesos?
- ¿Cómo debería estar estructurado un cuadro de mando integral para la empresa Manila Films S.A.?
- ¿Cuál es la viabilidad de la propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa productora Manila Films S.A.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer un cuadro de mando Integral para la planificación estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos específicos

- Definir los aspectos del problema que sustente la necesidad de establecer una planeación estratégica capaz de integrar estrategias que optimicen los procesos de la empresa.
- Diagnosticar las condiciones en la que se encuentra la empresa actualmente, entorno operativo, financiero macro y micro de acuerdo con sus procesos.
- Diseñar un cuadro de mando integral cuya estructura integre todos los procesos de la empresa.

1.5. Justificación

Manila Films se fundó en mayo del 2015, y se dedica a realizar servicios de actividades de producción audiovisual publicitario para la televisión, cine, y videos digitales. La cual ha logrado mantenerse a lo largo de estos seis años, realizando comerciales publicitarios para varias marcas reconocidas. Debido a que estas actividades son primordiales para el dinamismo de esta industria, trata constantemente de mejorar sus procesos a nivel administrativo y operativo con el fin de brindar satisfacción entre sus clientes y obtener beneficios para la organización.

Actualmente, los esfuerzos por cumplir con las metas y objetivos comerciales se han visto afectados por la disminución de los porcentajes de rentabilidad y que impactan directamente en la competitividad de la empresa. Entre las principales causas que se han

analizado para que comprender estos resultados se ha podido detectar la falta de cumplimiento a las políticas y procedimientos operativos y comerciales establecidos, evaluación y seguimiento internos, controles administrativos para la toma de decisiones, entre otras. Por este motivo, se pretende proveer a la empresa de una herramienta de gestión que permita controlar y evaluar las actividades en las agencias con el fin de facilitar la toma de decisiones y cumplir con los objetivos particulares y generales.

Con relación a la rentabilidad obtenida por la empresa en los últimos años, Manila Films se ha desenvuelto en un sector específico que es la promoción de marcas y productos por medio de comerciales proyectados en televisión y redes sociales, lo cual es un mercado explotado donde muchas otras empresas desean presentarse ante el mundo, país o localidad con el fin de captar la atención o llegar al mayor público objetivo posible. Sin embargo, existe también una gran variedad de competencia donde prevalece la calidad de la producción, pero también el precio del servicio, este juego de variables hace difícil de que cualquier empresa que entre a la competencia puede posicionar sin tener obstáculos y barreras financieras para lograr el éxito y ser reconocida.

A partir de un análisis de la situación actual a nivel estratégico de Manila Films se constató la falta como también la necesidad de implementar una herramienta de gestión estratégica que proporcione describir el estado en el que se encuentra la organización. Esto debido a la relación de factores internos y externos, orientados hacia las acciones directivas, que ajusten la alineación con los resultados o metas esperadas de la planificación estratégica.

Además, dichos resultados son generados en base a las decisiones tomadas desde la gerencia desde una fundamentación débil y que muchas veces empíricas, esto trae consigo a que no se obtenga una comprensión clara y concisa de cómo la empresa evoluciona en el mercado ni como esta debe adaptarse a dichos cambios, por lo tanto, los directores carecen de herramientas cuyos parámetros indiquen la situación actual de la gestión de la empresa, los procesos operacionales y administrativos así mismo, por la ausencia de indicadores predictivos que sean capaces de medir el desempeño de los objetivos y el alcance de los mismos.

Como aporte académico la investigación desarrolla nuevos conocimientos en la comprensión y el diseño de objetivos a nivel estratégicos que pueden aportar significativamente en la solución de problemas a nivel de dirección estratégica como

también la toma de decisiones en la cual se pueda identificar la transición de la academia hacia la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco referencial

2.1.1. Marco Teórico

Dirección Estratégica

Los hechos han demostrado que no basta con planificar un sistema de gestión dominante, es necesario buscar nuevos métodos en tiempos difíciles, que son asumidos por los directores estratégicos.

“La gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de tomar, implementar y evaluar decisiones a través de las funciones que le permiten a una empresa alcanzar sus metas” (Abildgaard, 2018). Según Alvarado (2019) afirmó que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Ya sea para bien o para mal, las decisiones estratégicas tendrán un impacto importante y duradero en las diversas funciones de la empresa”.

En el ámbito empresarial se observa que no hay dos empresas que consideren la estrategia del mismo modo. Algunas describían las estrategias según sus planes financieros de ingresos y crecimiento de beneficios; otra considerando sus productos o servicios, o los clientes que eran su objetivo, mientras que otra hablaba de calidad y orientación del proceso o tenía en cuenta una perspectiva de recursos humanos o de aprendizaje (Quintero & Osorio, 2018).

Por lo consiguiente todas estas visiones eran unidimensionales, alimentación que se veía amplificadas por los antecedentes de las personas que conformaban el equipo directivo, donde los directores financieros miraban la estrategia desde una perspectiva financiera los directivos de ventas y marketing optaban por una perspectiva del cliente los de la explotación consideraban la calidad los ciclos y otras perspectivas del proceso, los profesionales de los recursos humanos se centraban en las inversiones hechas en las personas y los especialistas en información se preocupaban por las correspondientes tecnologías (Suárez & González, 2017).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una potente herramienta de gestión en sistema de medición atrae la atención de todo el mundo para conseguir el máximo impacto, entonces el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad o sea como espera crear un valor futuro y sostenible. Por lo tanto, una empresa debe medir aquellos pocos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor de larga duración (Kaplan & Norton, 2016). Como ejemplo: La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos, si el activo intangible de una empresa representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y eliminación de este activo intangible.

Sin duda, muchas empresas líderes han comenzado a adoptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) cuando validaron que les permite mejorar el desempeño al comunicarse con sus sub-departamentos y miembros para mejorar los objetivos de la organización y los objetivos globales de hecho, en esta revisión de la literatura encontramos mucho trabajo que involucra una serie de ventajas, y aportes a la organización (Rivero & Galarza, 2017). Así mismo, el CMI es una herramienta adecuada que puede seleccionar un conjunto equilibrado de indicadores y metas para reflejar la visión estratégica de la entidad, ayudar a la organización a cumplir con las expectativas de las partes interesadas, aclarar y comunicar las metas estratégicas y evaluar su implementación, es decir, puede cambiar las estrategias.

La misión y las metas estratégicas se ponen en acción, para que los miembros puedan comunicarse entre sí y comprender sus aportes dentro del alcance de las tareas de la organización, lo que puede mejorar la calidad de los servicios prestados y la retroalimentación y el aprendizaje continuo. Por tanto, representa un equilibrio entre medidas externas relacionadas con accionistas y clientes y medidas internas relacionadas con procesos clave como la innovación, el aprendizaje y el crecimiento (Macas, Pesantez, Morales, & Curipoma, 2017). Sin embargo, algunos estudios han enfatizado que a pesar de las muchas ventajas de implementar el CMI, este no se usa comúnmente en muchas organizaciones, principalmente debido a una serie de obstáculos que dificultan o limitan sus posibilidades de éxito.

En este sentido, parece que vale la pena preguntarse: ¿Cuáles son las principales ventajas y contribuciones de implementar CMI? (problema de investigación). Por tanto, es relevante identificar y analizar una serie de ventajas y aportes relacionados con la

introducción e implementación del CMI en las organizaciones, y brindar una teoría en el sentido de promover su adopción y desarrollo en las organizaciones que pretenden implementar. Esta herramienta se fundamenta en la base de la investigación de seguimiento, y muestra el alcance de la investigación sobre el tema (Cabrera, 2017).

Esta revisión de la literatura es un método utilizado para analizar artículos publicados anteriormente sobre el tema y donde diferentes autores enfatizaron la necesidad de realizar investigaciones sobre la introducción e implementación del CMI, debido a que aún no ha sido estudiado ampliamente. Además, es importante cuando se trata de modelos de gestión introducidos hace muchos años (Cabrera, 2017). Por tanto, el caso de CMI el cual fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996) a principios de la década de 1990. Es una herramienta de gestión que puede superar las limitaciones de los sistemas tradicionales de información y control de gestión especialmente la falta de métodos estratégicos (Kaplan & Norton, 2001).

Sin embargo, se sabe que identificar las ventajas o factores que propician la introducción e implementación del CMI puede incrementar la satisfacción e interés de sus usuarios, reduciendo así el fracaso organizacional y de la inversión o el retiro paulatino. De acuerdo con los objetivos marcados, por tanto, se organiza de la siguiente manera: Refleja de manera amplia algunos aspectos teóricos relacionados con los beneficios / ventajas de implementar CMI (Alvarado, 2019). No obstante, varios artículos mencionaron una serie de beneficios / ventajas del CMI para la organización, debido que en opinión de sus creadores, el aspecto más innovador de esta herramienta es su capacidad para realizar un aprendizaje estratégico, que proporciona una visión global del desempeño organizacional y promueve la comprensión de los objetivos organizacionales al limitar el número de medidas utilizadas a través de las cuatro medidas (Zambrana & Flores, 2017).

Para minimizar la información sobre los puntos de vista (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). En este sentido, obliga a los gerentes a enfocarse solo en el conjunto de medidas que son más críticas para el desempeño organizacional, como excepciones como los sistemas de control (Zambrana & Flores, 2017), determinando que el CMI se configura como una herramienta ideal para el control de la gestión de cambios y puede proporcionar un marco, estructura y lenguaje para comunicar tareas y estrategias, y utilizar métodos de medición para informar a los empleados sobre las razones del éxito actual y futuro (Rizo-Martí, 2020).

Además, el CMI supera las limitaciones del sistema de indicadores financieros puros y describe claramente el proceso de creación de valor y el papel clave de los activos intangibles para mejorar la capacidad de la organización para implementar estrategias y mejorar el desempeño, es decir, describe muchas conexiones indirectas necesarias para traer a la organización en las mejoras en los activos intangibles están vinculadas a los resultados tangibles de los clientes y las finanzas estratégicas (Pérez, Guillén, & Bañón, 2017).

Según Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1996b), el uso de cuadros de mando integral en la formulación de planes estratégicos ayuda a los gerentes a enfocarse en los temas que promueven el crecimiento, no solo en los que reducen costos y mejoran la cuestión de la eficiencia (Kaplan & Norton, 2001). Por lo tanto, CMI puede proporcionar un análisis más completo y complejo del desempeño de la organización y configurar el sistema de indicadores (adelantados y retrasados) para lograr su visión general, de modo que la organización pueda enfocarse, determinar prioridades y comunicarlas al gerente como también de empleados, inversores y clientes (Seijas & Campaña, 2020).

Además, en comparación con los cuadros de mando tradicionales, la principal ventaja del CMI radica en la coherencia interna lograda entre los objetivos estratégicos y los indicadores. Para Zambrana & Flores (2017), la ventaja del CMI es que es un modelo compacto, y su correcta implementación puede lograr:

- Proporcionar a la gerencia control sobre la escala de la estrategia;
- Comunicar claramente la contribución personal de cada empleado;
- Discutir los posibles beneficios de invertir en el desarrollo de capacidades, las relaciones con los clientes y el aumento de la tecnología de la información (TI);
- Crear oportunidades para el aprendizaje sistemático (centrándose en los factores clave de éxito de la organización);
- Mejorar la conciencia de los empleados, no todas las decisiones tendrán el efecto inmediato de aumentar las ganancias o reducir los costos;
- Mostrar lo que la empresa puede hacer para completar la información divulgada en el informe financiero.

A continuación, se describe las ventajas de CMI y los posibles beneficios de implementar la herramienta estratégica en la organización:

Tabla 1.

Beneficios y fortalezas del Cuadro de Mando Integral

Beneficio	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">● Establecer un modelo de negocio y convertirlo en indicadores ayuda a promover el consenso de toda la empresa, no solo el consenso de la dirección, sino también el consenso de cómo lograr el consenso.● Aclara que el comportamiento diario afecta no solo al corto plazo, sino también al largo plazo (es fácil de aplicar al control del trabajo diario).● Una vez que se implementa el Cuadro de Mando Integral, se puede utilizar para transmitir el plan de la empresa, orientar los esfuerzos en una dirección y evitar la fragmentación.● También se puede utilizar como herramienta para comprender el negocio. La comparación entre el plan y los resultados actuales realmente ayuda al equipo de gestión a reevaluar y ajustar la estrategia y el plan de acción.● Apoyar metas y estrategia organizacional (medidas contra la estrategia).● Estructuras y procedimientos basados en conceptos de sistema (complementando indicadores financieros con métodos no financieros): Un modelo estructurado que define indicadores (flexibilidad operativa) en todos los niveles organizacionales.	<ul style="list-style-type: none">● Consenso organizacional relacionado con la estrategia: Al aclarar la misión y la estrategia y convertirlas en términos manejables para toda la organización, se puede promover el consenso de toda la empresa.● Traducir la estrategia en términos operativos: comunica los objetivos estratégicos en términos prácticos y permite conectarlos a través de la causalidad.● La relación entre el presupuesto y la estrategia: al asignar recursos suficientes para lograr los objetivos, puede vincular el presupuesto y la estrategia.● Una herramienta de aprendizaje que compara planes y resultados y evalúa y ajusta metas estratégicas, indicadores y metas de planes de acción.● Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.● Modelo simple, en línea con el principio o base de la evaluación del desempeño (brinda una visión amplia de cómo implementar el sistema de evaluación del desempeño)

Nota: Fuente adaptada a partir de (Zambrana & Flores, 2017)

Investigaciones realizadas por diferentes autores han demostrado que el cuadro de mando integral se ha utilizado con éxito para gestionar estrategias a largo plazo. Para Kaplan y Norton (2001) describen la importancia de esta estrategia como marco para las acciones futuras, que deben enfocar todos los recursos de la organización.

Esto significa que toda la organización contribuirá a la realización de las objetivos estratégicos a través de indicadores de implementación, metas, iniciativas y ajustes individuales, y enfatizará a través de varios puntos de vista que no solo los indicadores financieros que reflejan resultados pasados son importantes, sino también la fuerza impulsora para éxito futuro debe medirse, es decir, clientes, procesos internos, recursos,

crecimiento. Por tanto, permitirá visualizar el despliegue de la estrategia mediante el diseño de diagramas estratégicos (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015).

En este sentido, también hay que señalar que el proceso en cascada del Cuadro de Mando Integral (CMI) "captura" la sinergia y el compromiso de los empleados individuales, y centra la toma de decisiones en la obtención de estrategias comerciales. Al respecto, la principal ventaja del cuadro de mando integral es visualizar la estrategia central, la estructura y la visión organizacional de la organización, lo que implica la integración de indicadores de desempeño y gestión tradicionales y no tradicionales (Bustos, Zapata, & Valdivia, 2008). Además de adentrarse en todo el proceso comercial y el aseguramiento que el desempeño actual esté alineado con la estrategia a largo plazo y el valor para el cliente. En consecuencia, la novedad del CMI radica en el sencillo diseño integrado de sus elementos, con especial atención a las necesidades de la organización (Bustos, Zapata, & Valdivia, 2008).

Por lo tanto, CMI ayuda a definir la estrategia en operación, y permite una descripción simple y una comunicación efectiva, de manera que los miembros de la organización puedan tener un diálogo sistemático sobre temas estratégicos, y la estrategia se pueda vincular a las actividades del personal y sus departamentos y de esta manera seguir llevándose a cabo. Evaluación de logros estratégicos (Abad, 2019). Así mismo, juega un papel importante en el nivel de información que se brinda a los gerentes, especialmente en términos de conocimiento sobre los niveles de implementación y especificaciones de políticas, así como las razones de posibles desviaciones, también el desarrollo del CMI ha hecho que se preste más atención a la capacidad de ejecutar, implementar y seguir la estrategia que a la calidad de la estrategia en sí, este es un nuevo fenómeno de contraste, la aplicación de la estrategia incluso se considera el factor más importante en la evaluación de una empresa y su gestión (Abad, 2019).

En continuidad con lo anterior, el CMI ayuda a simplificar la complejidad de los procesos de gestión y toma de decisiones al priorizar metas y planes y promover el aprendizaje interno, especialmente integrando y vinculando una serie de elementos que vinculan la estrategia y las acciones organizacionales. En este caso, el cuadro de mando integral brinda una oportunidad significativa para formular, comunicar e implementar la estrategia, especialmente a través de mapas estratégicos, y visualizar la relación causal entre diferentes objetivos estratégicos (Ferreira, 2017). Por lo tanto, un buen cuadro de mando integral es también una herramienta de comunicación interna. No debe ser información

confidencial de la gerencia, sino que debe ser compartida con todos los empleados. Su trabajo se obtendrá a través de su comprensión más profunda de la estrategia de la empresa y de lo que sustancial lo afectó (Macas, Pesantez, Morales, & Curipoma, 2017).

En teoría, el cuadro de mando integral es un plan excelente que puede vincular la misión y la estrategia con los indicadores de desempeño y los planes estratégicos. De hecho, el cuadro de mando integral puede ser una herramienta viable para los gerentes. Primero, establece una conexión tangible entre las tareas y la estrategia organizacional, lo que puede mejorar la moral de los empleados, lo que se considera un factor positivo en todo el proceso. En segundo lugar, la implementación del CMI involucra a todos los niveles de la organización para lograr un objetivo común y desarrollar un espíritu de cooperación. En tercer lugar, el cuadro de mando integral ayuda a mejorar la comunicación y la visibilidad entre los altos directivos y los empleados de nivel inferior, en este sentido, esta herramienta estratégica permite a las organizaciones establecer una cultura de alto desempeño, que en cierta medida promueve la alineación de los indicadores clave con los objetivos estratégicos de la empresa en cada nivel organizacional (Rivero & Galarza, 2017).

La alineación estratégica puede mejorar la comprensión de las capacidades organizacionales, los objetivos del grupo de trabajo y los vínculos entre decisiones, acciones y objetivos estratégicos, lo que puede redefinir las relaciones con los clientes y rediseñar los procesos comerciales básicos. Al mismo tiempo, enfatiza la capacidad del cuadro de mando integral para proponer una serie de innovaciones en otros modelos de gestión estratégica, especialmente en la organización y ajuste de indicadores, la fácil distribución en la organización y la capacidad de facilitar su uso. Bajo la premisa de no afectar la confidencialidad de ciertos aspectos, se puede comprender el marco estratégico, así como el desarrollo de la organización y sus indicadores cuantitativos y metas (Cerdeña & Samay, 2020).

Por tanto, la principal ventaja del Cuadro de Mando Integral (CMI) está relacionada con el diseño conjunto de todas las áreas clave de negocio y la determinación de la secuencia de acciones para el éxito. Así mismo, por medio del uso de información cuantitativa y cualitativa para enfatizar la expansión de los indicadores financieros utilizados en la contabilidad convencional. Equilibrio entre medidas financieras y no financieras y ponderación adecuada; y especial atención a la satisfacción y lealtad de los empleados, porque la motivación de los empleados y departamentos de TI es fundamental para mejorar

los resultados y la competitividad y el desempeño de procesos productivos eficientes. En este sentido, el cuadro de mando integral facilita la parada de comunicación de objetivos y su coordinación con la estrategia (Bustos, Zapata, & Valdivia, 2008).

La principal contribución del CMI radica en su compromiso por mejorar los resultados empresariales y hacer el mejor uso de los recursos disponibles. Por tanto, representa la esencia más importante para la empresa y cada nivel de responsabilidad, transmite la prioridad de la estrategia, incluye información sobre el entorno, permite implementar la estrategia y cuenta con indicadores para medir el nivel de implementación, equilibra el campo, aumenta la participación y motivación de gerentes y empleados, y puede prever el futuro, a continuación, se enlista varias de las contribuciones de esta herramienta:

- Una comprensión integral del sistema comercial de la empresa supera los métodos tradicionales de medición del desempeño y el uso como base para la previsión.
- Comunicación, ejecución e implementación de la estrategia y la evaluación y ajuste de estrategias y planes de acción mediante el análisis de desviaciones. Lograr el equilibrio y la coordinación de metas entre diferentes gerentes, departamentos, departamentos, etc.
- Puede mejorar la calidad y la productividad, y tiene un efecto inmediato. Su enfoque es aumentar los ingresos, no solo reducir costos y aumentar la productividad para lograr un mayor crecimiento. Con base a un modelo de negocio y facilita que todas las empresas lleguen a un consenso sobre qué es una estrategia y cómo alcanzarla.
- En períodos de cambio, proporciona la base o indicadores para el futuro o la implementación de nuevas estrategias, siempre y cuando se asigne personal responsable de determinados objetivos estratégicos en las cuales se apliquen políticas de motivación y de recompensa para los trabajadores.
- Reduce el proceso tradicional de planificación y presupuestación. Incluye información relacionada con el entorno de la empresa y revisión de estudios empíricos:

Según Gutiérrez (2017) determina que la planificación estratégica es una tarea compleja debido al nivel de participación y comprensión del entorno y la organización requerida. Sin embargo, el cuadro de mando integral es una herramienta que puede proponer estrategias complejas y confusas de forma sencilla porque visibiliza los resultados a alcanzar y considera las herramientas necesarias para el seguimiento y medición del desempeño.

Así mismo, Barrera y Riveros (2017) de acuerdo con la realización de la propuesta y posterior diagnóstico hecho en la empresa EL SAUZALITO LTDA, el diseño del cuadro de mando integral le permite a la organización contar con una herramienta en la que los objetivos de gestión al estar alineados con la estrategia organizacional se traducen en expresiones medibles, lo que permite monitorear el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, Almeida y Alamo (2018) dentro de una planificación estratégica, consideran de forma específica la labor que realizan las empresas productoras audiovisuales como lo es Canarias Films para impulsar el desarrollo de los territorios de ultramar y consolidar su imagen de marca es vital, por lo que es muy importante continuar este camino para lograr un mayor crecimiento en la industria. Además, el papel del Grupo Audiovisual de Canarias es actuar como promotor de acciones para mejorar la competitividad del sector, y es otro aspecto relevante que se ha tenido en cuenta a la hora de formular acciones estratégicas que ayudarán a mejorar la competitividad internacional del audiovisual.

Según Tapia (2019) describe que bajo una planificación estratégica con base al CMI a pesar de que la empresa Karma Studio Pro es un productor sin experiencia, ha mejorado constantemente su calidad de servicio y atención al cliente para comprender sus necesidades y necesidades, e innova continuamente para mejorar la diferenciación y segmentación del mercado, ganando así el mercado en Mejía. Brindar los servicios más adecuados y recomendados según el presupuesto.

Pero según, Palacios (2017) determina que la creación del departamento de producción audiovisual de la agencia de publicidad Garwich S.A., es necesario implementar planes de marketing y estrategias comerciales para que puedan incrementar los canales de marketing de servicios y marcas a través de labores comerciales y publicitarias en la ciudad. Por lo tanto, la empresa puede utilizar este método para fusionar y pronosticar el desarrollo de la empresa de manera que pueda localmente y aumentar el alcance de los servicios a nivel nacional, desde aquí se puede prever el crecimiento gradual de las ventas y el potencial de negocio, y mantener una tasa de crecimiento anual de 5 % durante los próximos 10 años.

Según Escobedo y Ferradas (2019) a través de este trabajo titulado “Plan estratégico empresa Creative DV al 2022”, luego de revisar y formular nuevas propuestas de misión, visión y valor, se pueden formular y ejecutar estrategias para alcanzar las metas propuestas,

de manera que se puedan proponer planes de acción factibles para reorientar estratégicamente la empresa. Se cree que el análisis micro y macroentorno es fundamental, lo que permite formular objetivos y estrategias. Se debe realizar una evaluación financiera profesional y se deben tomar las medidas necesarias para garantizar el mejor desempeño y la máxima seguridad financiera de la empresa.

No obstante, Rugel (2017) determina en la investigación titulada: marketing estratégico para incrementar la audiencia de las producciones cinematográficas de la productora “Filmo Arte” en la ciudad de Guayaquil. Por medio de una planificación estratégica ha aportado importantes aportes en muchos aspectos, por ejemplo, la aceptación de las obras ya mostradas no solo puede mejorar la calidad, sino también mejorar el contenido, la promoción y la publicidad, probando el mercado potencial para productos cinematográficos con mayores expectativas.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Administración, dirección y gestión

Generalmente, las personas tienden a confundir y utilizar términos como orientación, administración y gestión, por lo que es conveniente definir con precisión cada término antes de ingresar al análisis del concepto de orientación estratégica. Estos conceptos se analizan en el trabajo de Grandío (1996) quien citó la definición la orientación de la organización y el proceso de adaptación continuo a través de planes de acción lógicos precisos y orientación para lograr los objetivos. La máxima extensión y eficiencia de los objetivos de la organización en cambio, entiende la gestión como una serie de medidas (decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, control), a través de las cuales se pueden desarrollar actividades de gestión para lograr los objetivos de la organización, y la gestión se entiende como un conjunto de operaciones (técnicas, financieras, Negocios, etc.) que se desarrollarán para el funcionamiento de una organización (como una empresa).



Figura 2. Relaciones entre cultura, organización y dirección – gestión
 Fuente: (Grandío, 1996)

2.2.2. La estrategia: orígenes y concepto

El concepto de "estrategia" fue introducido en la teoría de juegos por Von Newman y Mogstern en 1944, mientras que en el campo de la teoría de la gestión se anunció en los Estados Unidos en 1962 y se llevó a cabo en el libro "Estrategia corporativa" de Ansoff (1965) Teniendo en cuenta que el concepto de estrategia cubre los objetivos generales de la empresa u organización, no es de extrañar que existan tantas perspectivas diferentes. Aunque creemos que Andrews (1980) proporciona una de las definiciones más completas del concepto, todas las dimensiones enumeradas anteriormente son significativas y relevantes y contribuyen a una mejor comprensión de este.

Por tanto, estos objetivos definen las principales políticas y planes para lograr metas, y definen el tipo de negocio en el que se involucrará la empresa, el tipo de organización económica y humana en la que la empresa se convertirá o intentará convertirse, y la naturaleza de la empresa tiene la intención de realizar aportes económicos y no económicos a sus accionistas, trabajadores, clientes y comunidades.

2.2.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado conjuntamente por investigadores de la Universidad de Harvard y consultores expertos norteamericanos. Este último comenzó a estudiar soluciones de gestión que permitieran la integración de diferentes elementos de la gestión moderna a principios de los noventa. Como

punto inicial de desarrollo, utilizaron la herramienta en empresas seleccionadas y realizaron la intervención, observación y verificación de hipótesis en aproximadamente un año. Los resultados fueron sorprendentes: además de integrar los principales elementos de gestión, la herramienta también dio vida al enfoque estratégico.

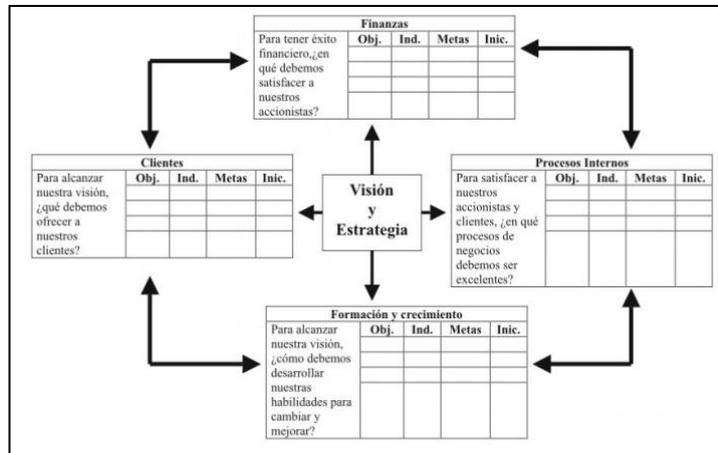


Figura 3. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una
Fuente: (Kaplan & Norton, 2001)

2.2.3.1. Elementos del CMI

- Misión, visión, valores.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
- Propuesta de valor al cliente.
- El concepto de perspectiva.
- Indicadores estratégicos (guía o inductores de actuación, resultados) y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos

2.2.3.2. Misión, visión, valores

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) comienza con la definición de la visión, misión y valores de la organización, las estrategias organizacionales solo pueden ser consistentes después de conceptualizar estos elementos, esto no significa que el modelo deba comenzar con la definición o revisión de visión, misión y valores. En muchos casos, estas visiones, misiones y valores se han definido y son más sostenibles en el tiempo que otros elementos del modelo; pero constituyen un punto de partida.

De acuerdo con la definición de misión, visión y valores, se formula una estrategia, la estrategia puede expresarse directamente en forma de mapa estratégico, o puede conceptualizarse en otros formatos de antemano, lo que importa no es si el desarrollo estratégico es parte del modelo. Lo que realmente importa es si existe una estrategia definida y adecuada de ser así, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; de lo contrario, el primer paso será definir la estrategia. En varias implementaciones, la estrategia suele estar ya definida, y lo que se quiere conseguir es convertirla en un diagrama de estrategia.

2.2.3.3. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

El punto de vista es la dimensión o aspecto clave de la elaboración de una estrategia. El modelo identifica cuatro puntos de vista comunes de una empresa (finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje). El nombre asignado a cada perspectiva cambia de vez en cuando. Es importante utilizar un lenguaje que la organización pueda entender. Por otro lado, no es necesario insistir en estos puntos de vista. Algunas empresas dividen los diferentes tipos de clientes en dos perspectivas, como distribuidores y clientes finales.

Otros incluyen otras perspectivas, como proveedor, comunidad o perspectivas sociales y regulatorias. Normalmente, el primer plano puede ser 4 o 5, y si es posible, no más de 6. El mapa estratégico se denomina conjunto de objetivos estratégicos interconectados a través de la causalidad. El mapa estratégico es uno de los elementos básicos en los que se basa el cuadro de mando integral, y también es su aporte conceptual más importante. Hay demasiados problemas comunes a la hora de elegir objetivos estratégicos. El mapa estratégico puede ayudar a cubrir los objetivos y priorizarlos.

Dado que el mapa estratégico se muestra en forma de vista en perspectiva, el mapa estratégico ayuda a evaluar la importancia de cada objetivo estratégico. Al mismo tiempo, nos permite comprender la continuidad entre los objetivos estratégicos, lo cual se puede llevar a cabo a través de gráficos simples y muy vívidos. Visualización, estrategia organizacional. El mapa estratégico está compuesto por objetivos estratégicos y causalidad.

Los objetivos estratégicos indican lo que quiere lograr. La causalidad es la claridad de la relación entre objetivos. Estas no son relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento y la experiencia de la industria y la organización. El mapa puede

ser subdividido en rutas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea de crecimiento estratégica, pero al mismo tiempo tiene otro tipo de productividad o eficiencia y ambos objetivos estratégicos.

2.2.3.4. Dirección por objetivos y CMI

Se identificó cuatro componentes clave, y cada uno explica las ventajas de esta herramienta sobre la gestión por objetivos, que es una de las herramientas más utilizadas en el proceso estratégico.

Los componentes clave son:

- **Política estratégica:** definir una estrategia competitiva única y distintiva, y apoyar la estrategia y su modelo de negocio prioritario a través de un cuadro de objetivos estratégicos (cuadro estratégico).
- **Transferencia a CMI:** KPI (financieros y no financieros), objetivos, medios e implementación de los objetivos descritos en el plan de acción y su integración en el mando central.
- **Sincronización y despliegue:** la alineación horizontal de todos los procesos y el vínculo con la estrategia, la alineación vertical y el vínculo entre todos los niveles de personal y la estrategia anterior y el desarrollo de un cuadro de mando único para asegurar la corresponsabilidad en el proceso de ejecución.
- **Cultura de ejecución:** información centralizada, seguimiento, evaluación del desempeño, coaching y desarrollo humano necesarios para obtener resultados y planificar metas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

3.1.1. Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se realizará bajo los parámetros de diseño no experimental, permitiendo que el sistema de información gerencial basado en el proceso de integración de herramientas analice los factores y criterios de evaluación considerados en la gestión del modelo de gestión en la empresa Manila Films S.A. Según Agudelo y otros (2015) establece que el “diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”, basándose en categorías, conceptos o teorías, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador.

En referencia al diseño de investigación se trabajó con la modalidad no experimental dado que no se manipuló variables, es decir, no se llegó a medir la incidencia del plan estratégico y cuadro de mando integral propuesto para la gestión de la empresa donde se debe trabajar por periodos de tiempo y evaluar el cumplimiento de todas las actividades.

3.1.2. Alcance de la Investigación

Dado que la recomendación se basa en el análisis de factores que inciden en el proceso de gestión, es necesario diseñar un alcance descriptivo para introducir las acciones y habilidades de las diversas áreas de la organización, de manera que se alcancen las metas estratégicas planteadas y propuestas en la estrategia plan (Viguie, 2020).

Tabla 2:

Tipo de Investigación

Tipo de Investigación	Descripción	Fuente
Estudios Descriptivos	Describen los hechos como son observados	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 78)

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), pág. 78)

3.1.3. Enfoque de la Investigación

Este estudio se realizó utilizando un método mixto (cualitativo y cuantitativo). Debido al surgimiento de un método problemático, la metodología intenta orientar la descripción, predicción e interpretación de factores cuantitativos basados en la calidad y

competitividad en la integración de los procesos y administrativos. Sobre la base de la investigación cualitativa, plantea las preguntas que son coherentes con la dirección, descripción y comprensión general y amplia que da la experiencia y expectativas de los principales participantes en los diferentes campos académicos (Díaz, 2021).

En cuanto a la revisión de la literatura, el método cuantitativo juega un papel fundamental en base a la racionalidad del método y la necesidad del estudio de prefactibilidad del proyecto, que hace un aporte significativo a la toma de decisiones. Sin embargo, los métodos cualitativos también juegan un papel secundario basado en la racionalidad de las necesidades de información para la gerencia.

3.2. Técnicas e instrumento de recolección de información

En el presente proyecto se realizó un estudio en primera instancia bibliográfico, como también se realizó entrevistas a profundidad que se basa en el seguimiento del guion de la entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de la investigación, con un enfoque cualitativo, ya que cuenta con una perspectiva prospectivo de obtención de información cualitativa para realizar previsiones sobre realidades complejas y en un contexto de información imperfecto. Es el caso de esta investigación, que apunta a la definición de los factores que afectan y/o afectarán en la aplicación de una planificación estratégica direccionado para la empresa Manila Films para su posterior medición (Del Vas, 2017).

Además de la realización de una encuesta basado en la guía de gestión de la empresa, Díaz de Santos, España 1995 también se realizó un diagnóstico estratégico determinado por cinco fases, como se lo describe en la siguiente tabla (Zambrano, López, Rivera, & Lino, 2021):

Tabla 3.
Las fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis

	Fase del diagnóstico	Instrumento o concepto
1.	Identificar y evaluar los recursos	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
2.	Identificar y evaluar las potencialidades estratégicas de la empresa.	

3. Comparación de los recursos y potencialidades con la misión, visión objetivos y estrategias definidas en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.	Ventaja competitiva
4. Identificación de los vacíos de planificación que existen entre recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos, misión, visión y estrategias.	Vacíos de planificación y análisis FODA
5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.	La estrategia básica y los factores claves para el éxito.

Fuente: Adaptación con base a la guía de gestión de la empresa, Díaz de Santos, España 1995

Este esquema constituye la estructura o gua básica del diagnóstico estratégico, por tanto, se debe prestar atención de manera consistente al esquema mencionado

3.3. Unidad de Análisis, población y muestra

La unidad de análisis para este estudio se focaliza en el personal de la empresa Manila Films, por lo tanto, la población y muestra se determina por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que el número del personal no supera los 30 individuos. Y en relación con la entrevista a profundidad se determinó realizarla a 3 expertos en el tema. (Ver anexo 3).

3.4. Métodos de investigación

En este estudio se desarrolló el método sintético, en consecuencia, de la descripción de cada variable (perspectivas estratégicas) en función de la determinación del cuadro de mando institucional para la empresa (Alvarado, 2019).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Entrevista a profundidad

Análisis

Pregunta #1: ¿Usted considera necesario generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales y por qué?

Según Soriano, (2019)“las redes sociales impulsan la expansión a nuevos segmentos de ventas, haciendo posible su incorporación a mercados innovadores, escuchando las necesidades de estos para darle prioridad al usar las redes sociales, de esta manera puede aprenderse la forma de vender y hacer que ellos refieran esos servicios a otros clientes. Por ello, es indispensable que las organizaciones se encuentren familiarizadas con el uso de las redes sociales, ya que estas les permiten obtener ventaja significativa sobre sus competidores, al mismo tiempo conocer a su público”.

Interpretación:

Los expertos indican que los constantes cambios relacionados con la evolución de la imagen de productos como también de personas en redes sociales y otros canales convencionales generan también una innovación significativa en los productos y servicios requeridos por la demanda en consecuencia es relevante que la empresa siempre este en constante desarrollo e innovación lo que hace que esta sea competitiva en el mercado.

Pregunta #2: ¿Cómo el desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio mejoraría considerablemente la situación de una empresa productora audiovisual?

Interpretación:

Los expertos describen que si bien es cierto que existe cambios constantes en el mercado la empresa debe de considerar también que la creación inmediata de nueva oferta considerando que los nuevos productos y servicios no pierdan la calidad esto influye de forma significativa en la creación de una imagen corporativa que posicione a la empresa. Por lo tanto, para lograr el éxito entorno de calidad e imagen es imperante que se la lleve a cabo dentro de un plan de marketing.

Pregunta #3: ¿Por qué es relevante diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales?

Interpretación:

Los expertos determinaron que si es relevante diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales porque es allí donde se dirige la mayor cantidad de público objetivo, por lo tanto, también es donde las empresas productoras audiovisuales deben analizar los nuevos productos y servicios, lo que requerirá nuevos procesos definidos donde se involucren nuevas tecnologías y personal capacitado. De esta forma se podrá obtener una diferenciación más significativa en el mercado lo que conlleva también a ser una empresa competitiva.

Pregunta #4: ¿Cuál es la importancia de analizar la viabilidad de financiamiento para la adquisición de un bien inmueble para la producción audiovisual?

Interpretación:

Los expertos describen que a pesar de la productividad y demás ventajas que puede proporcionar contar con infraestructura propia como un bien inmueble para realizar diferentes sesiones como cortometrajes, sketch, comerciales, etc., pero que existen empresas que proporcionan estos espacios físicos y muy bien equipados, pero sobre todo a un bajo costo en relación con la deuda a largo plazo que significaría comparar dicho activo. Por tanto, no consideran necesario que una empresa en la actualidad adquiera más deudas en función con la actual situación económica que atraviesa el país y el sector empresarial.

Pregunta #5: ¿Cuál es la importancia en desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece?

Interpretación:

En función a las respuestas de los expertos creen que debido a los cambios generacionales de clientes como también de la evolución de los medios audiovisuales es muy importante encontrar los canales y el mensaje ideal para crear una campaña publicitaria que llegue verdaderamente al cliente potencial, por lo que el desarrollo previo de una segmentación del mercado es relevante para el diseño de campañas publicitarias.

Pregunta #6: ¿Cómo incide generar alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones en la liquidez de la empresa?

Interpretación:

Según los expertos determinan bajo la experiencia que las alianzas estratégicas con otras empresas e instituciones no afectan directamente y de forma inmediata en la liquidez de la empresa debido a que si solo se fusiona con otra empresa y esta posee liquidez pueda solucionar problemas financieros de la otra empresa. Sin embargo, al generar otro tipo alianzas lo que podría provocar es obtener mejorar la calidad de producción para lograr competitividad y en el futuro captar nuevos clientes lo que llevaría posteriormente un efecto en la liquidez de la empresa.

Pregunta #7: ¿Por qué cree que es relevante analizar el entorno comercial actual y cambiante del país en función a los productos y servicios de la empresa?

Interpretación:

Los expertos ameritan realizar un análisis del entorno comercial y de los cambios existentes en el país en relación a productos y servicios de la empresa por lo menos cada año para reajustar las estrategias sin embargo, creen que es más significativo desarrollar un análisis o estudio de mercado por lo menos dos veces cada año para de esta forma identificar los requerimientos e innovaciones que demandan los clientes potenciales y de esta forma estar a la vanguardia en materia de producción audiovisual.

Pregunta #8: ¿Cuál es la importancia de generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa?

Interpretación:

Los encuestados con base a la experiencia determinan que muchas veces realizar un excelente trabajo provoca que lo clientes puedan recomendar a otros clientes potenciales o que muchas veces este cliente guarde alguna relación con grupos de clientes que también requieren de un servicio audiovisual lo que para la empresa representaría un aliado estratégico importante. Es recomendable que la empresa logre identificar a este tipo de cliente que se realicen todas las gestiones necesarias para aprovechar dicha oportunidad.

Pregunta #9: ¿Cuáles serían los beneficios en cuanto mejorar las relaciones con los clientes VIP por medio de incentivos y promociones?

Interpretación:

Según los expertos indican que una vez identificado a los clientes más destacados es sumamente importante incorporar un plan de incentivo para mantener al cliente y que este sea también portavoz de los productos y servicios que ofrece a la empresa y de esta forma conseguir nuevos clientes potenciales.

Pregunta #10: ¿Cuál es la importancia de analizar la competencia del personal para potenciar los nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo?

Interpretación:

Los expertos describen que no solo es necesario enfocarse en la competencia para identificar nuevos nichos de mercado, también es importante que la empresa desarrolle un estudio de mercado constante para establecer los factores de mercado e innovación que esta se requiere.

Pregunta #11: ¿Usted cree necesario desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria y por qué?

Según los expertos determinan que si es necesario realizar una proyección financiera y aún más cuando las empresas implementan un nuevo proyecto de inversión con el cual es relevante la proyección y el uso de indicadores financieros que ayuden a medir y predecir a largo plazo la factibilidad de la empresa desde un enfoque financiero. Sin embargo, también resaltan que ante una nueva problemática como la pandemia la empresa deba de establecer e implementar herramientas a nivel estratégico que permitan a largo plazo establecer metas y que estas sean medibles para analizar el desempeño mismo de los objetivos estratégicos establecidos.

Pregunta #12: ¿Cuál es la importancia en diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos?

Interpretación:

Los expertos recomiendan que ante el cambio total en el mercado provocado por la pandemia las empresas como las del sector audiovisual deberán establecer nuevos productos y servicios lo que provoca una nueva forma de trabajo y esto recae en establecer o reestablecer nuevos procesos de producción considerando no perder la calidad del mismo.

4.2. Análisis de la encuesta

Para el desarrollo del análisis de resultados de la encuesta se utilizó el programa estadístico SPSS de IBM, como también al personal activo de la empresa según el cargo y cantidad, descritos a continuación:

- Gerente general (1)
- Productor ejecutivo (1)
- Jefe de postproducción (1)
- Asistente de edición (2)
- Personal de realización (4)
- Personal administrativo (3)

Ítem 1: ¿Qué tan de acuerdo esta con las estrategias implementadas en la empresa?

Tabla 1.
Estrategias implementadas

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	8,3
En desacuerdo	3	25,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41,7
De acuerdo	2	16,7
Totalmente de acuerdo	1	8,3
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

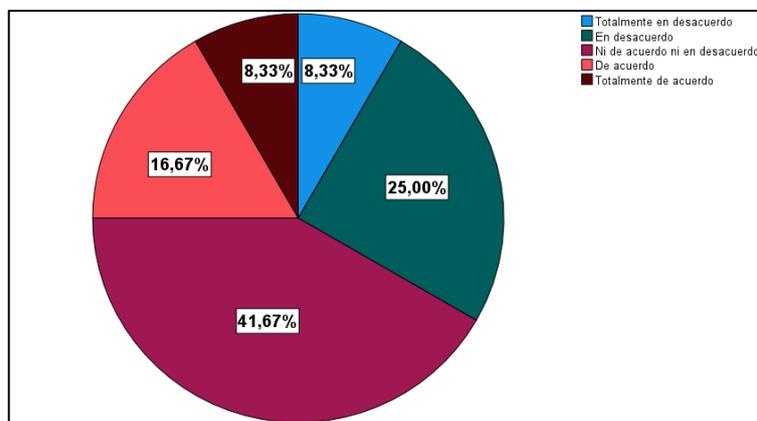


Figura 2: Estrategias implementadas

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Las estrategias dentro del ámbito empresarial aportan de forma significativa debido a que estas son generadas al contrastar factores externos como las fortalezas y amenazas e internos como debilidades y fortalezas, de esta forma al contrastar entre si dichas variables se obtiene estrategias. Por lo tanto, dentro de la empresa Manila Films el personal que labora determina con 41,67 % no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las estrategias implementadas en la empresa, así mismo, con un 25 % se encuentra en desacuerdo. Sin embargo, el 8,33 % está totalmente de acuerdo como también el 16,67 % está de acuerdo con las estrategias.

Ítem 2: ¿Qué tanto está de acuerdo en que la gerencia tiene la capacidad de controlar y medir los procesos operacionales y administrativos de la empresa?

Tabla 2.
Capacidad de controlar y medir los procesos operacionales y administrativos de la empresa

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	16,7
En desacuerdo	5	41,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0
De acuerdo	1	8,3
Totalmente de acuerdo	1	8,3
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

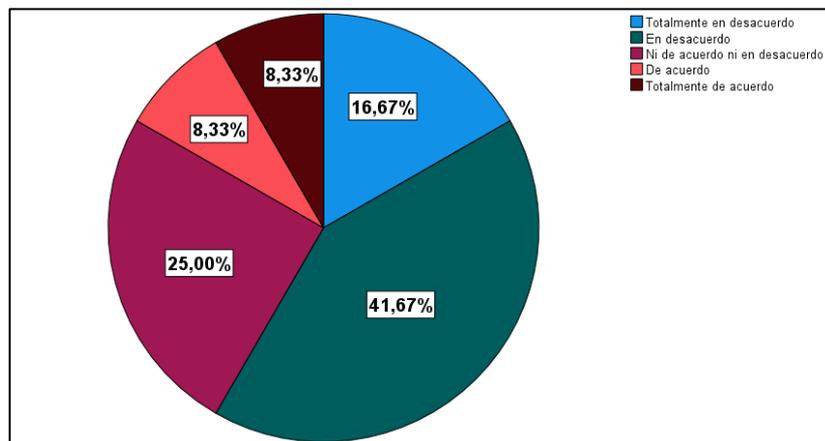


Figura 3: Capacidad de controlar y medir los procesos operacionales y administrativos de la empresa
Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Para que una empresa alcance el éxito la gerencia debe ser capaz de evaluar el desempeño de la implementación de los objetivos estratégicos para obtener un control eficiente donde la toma de decisiones se realice en función a los procesos como de los resultados, en relación con la empresa Manila Films se puede analizar que con un 41,67 % los empleados de la empresa están en desacuerdo con la capacidad de la gerencia en controlar y medir los procesos operacionales como también administrativos. Además, el 25 % se mantiene en una postura neutral, así mismo con el 16,67 % determinan estar totalmente en desacuerdo por otro lado con 8,33 % los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la gerencia si cuenta con dicha capacidad.

Ítem 3: ¿Qué tan de acuerdo usted cree necesario en realizar un análisis externo e interno para identificar factores con la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?

Tabla 3.
Análisis externo e interno

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0
De acuerdo	4	33,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

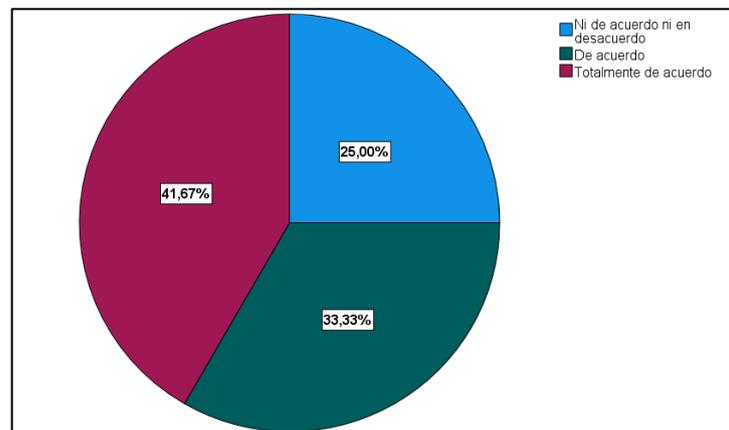


Figura 4: Análisis externo e interno

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Analizar el entorno tanto interno como externo es de vital importancia para la empresa debido a que se puede saber en qué punto se encuentra la empresa a partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por lo tanto, los colaboradores de la empresa Manila Films determinan la importancia con 41,67 % de estar totalmente de acuerdo seguido del 33,33 % que representan estar de acuerdo y el 25 % se mantienen en una postura neutral es decir están ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Ítem 4: ¿Usted que tanto está de acuerdo con las decisiones a largo plazo tomadas desde la gerencia?

Tabla 4.

Las decisiones a largo plazo tomadas desde la gerencia

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
En desacuerdo	5	41,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0
De acuerdo	2	16,7
Totalmente de acuerdo	2	16,7
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

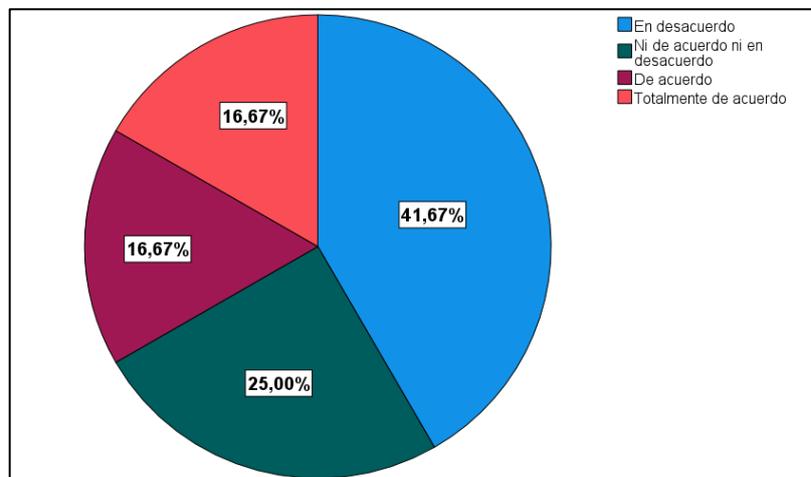


Figura 5: Las decisiones a largo plazo tomadas desde la gerencia

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Las decisiones a largo plazo son los resultados determinados por el cumplimiento o desempeño de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos trazados en una planificación estratégica. Bajo este contexto los colaboradores de la empresa Manila Films determinan los siguientes resultados: el 41,67 % de los encuestados describen que estar en desacuerdo con las decisiones desde la gerencia y con relación a una planificación, además el 25 % se mantienen neutrales con la afirmación, pero con un 16,67 % de representatividad muestra estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en ambos niveles.

Ítem 5: ¿La empresa aplica algún tipo de planeación estratégica para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 5.
Aplicación de planeación estratégica para el desarrollo de sus actividades

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	4	33,3
No	8	66,7
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

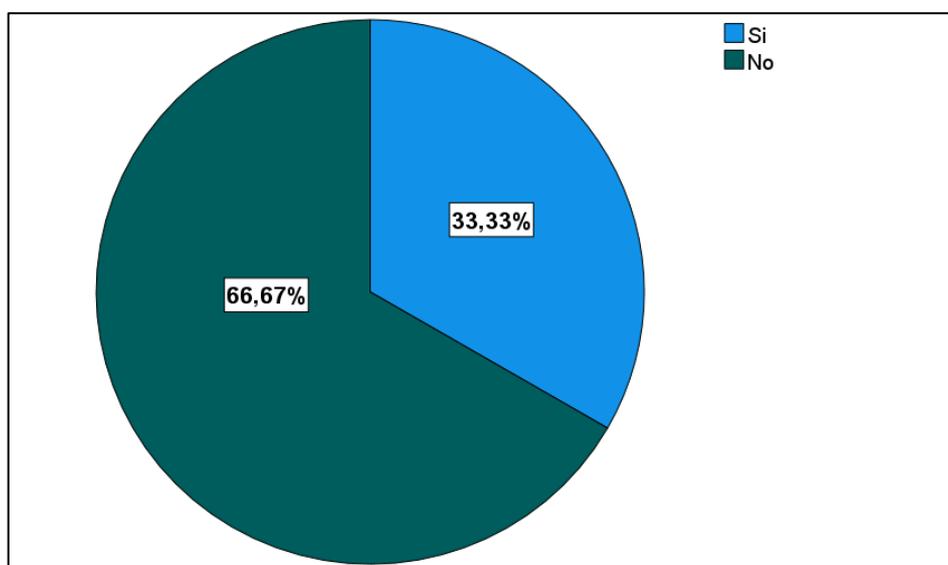


Figura 6: Aplicación de planeación estratégica para el desarrollo de sus actividades
Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

La implementación de una planificación estratégica es relevante porque dinamiza los procesos como también la integración de estos para general resultados que sirvan de información fundamental para la toma de decisiones, con relación a esta afirmación se puede definir que con un 66,67 % de los trabajadores de la empresa Manila Films no consideran que esta organización se encuentre implementando un tipo de planeación estratégica. Sin embargo, el 33,33 % afirma que la empresa si cuenta con la implementación.

Ítem 6: ¿La planeación que usted aplica se basa en objetivos y estrategias?

Tabla 6.
La planeación aplicada se basa en objetivos y estrategias

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	6	50,0
No	6	50,0
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

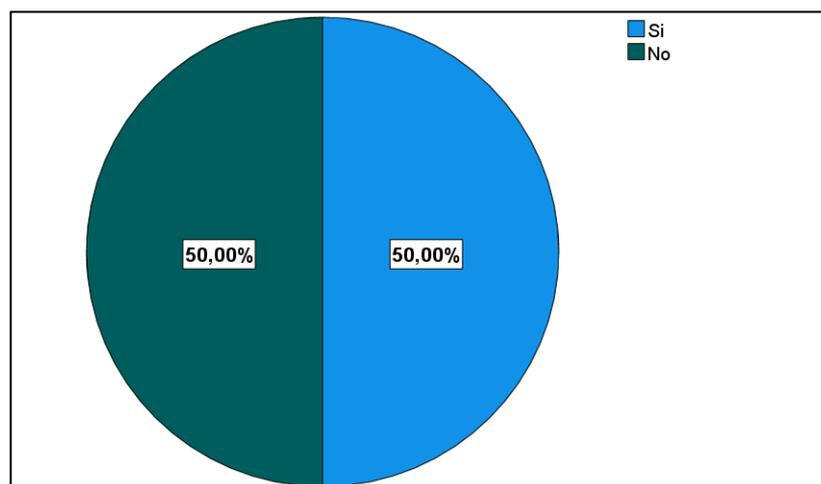


Figura 7: La planeación aplicada se basa en objetivos y estrategias

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Para que una planeación estratégica sea efectiva se debe en primera instancia plantear la misión y visión, pero sobre todo se establecen los objetivos y estrategias debido a que estos factores marcaran el rumbo y trayectoria es decir deben ser medibles, trazables y reales.

En consecuencia, según los encuestados existen un empate técnico en función a los resultados es decir que tan el 50 % toma de decisiones sobre una planeación fundamentada en objetivos y estrategias, la otra mitad no lo realiza de esa forma y lo hace desde un enfoque empírico.

Ítem 7: ¿La empresa cuenta con misión y visión?

Tabla 7.
La empresa cuenta con misión y visión

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

La misión y visión ocupan dos aspectos importantes en la planificación estratégica de una organización la primera describe en breves palabras el proceso y la forma como lo desarrolla la empresa, la segunda proyecta como se propone llegar es decir cómo se quiere ver a la empresa a largo plazo. Ambas apreciaciones sirven para motivar a los colaboradores como también al público en general. Por tanto, esta pregunta ha demostrado con un 100 % que la empresa si cuenta con una misión y visión propia.

Ítem 8: ¿El tipo de planeación que aplica usted en su empresa le ayuda como colaborador a evaluar los riesgos que debe asumir en la toma de decisiones?

Tabla 8.
El tipo de planeación ayuda a evaluar los riesgos para la toma de decisiones

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	3	25,0
No	9	75,0
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

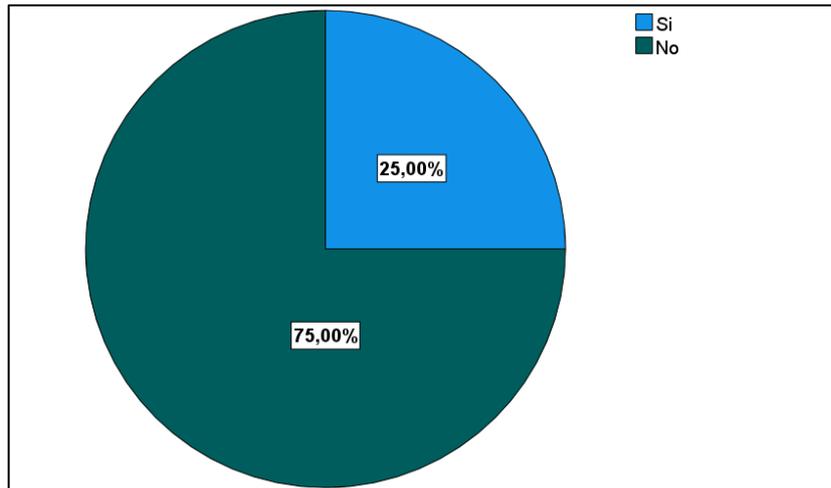


Figura 8: El tipo de planeación ayuda a evaluar los riesgos para la toma de decisiones

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Los diferentes modelos de planificación estratégica aportan significativamente en el desarrollo, seguimientos y control del desempeño de los objetivos trazados, sin embargo, no todos son capaces de mostrar el tipo de riesgo inherentes que se pueden identificar en la planificación los que impide muchas veces en generar objetivos y estrategias que ayuden a mitigar aquellas barreras. En consecuencia y bajo estos aspectos se determinan los siguientes resultados, con el 75 % de los encuestados, estos declaran que no existe actualmente una planificación que evalúe los riesgos para la toma de decisiones mientras que el 25 % asume que con la planificación que ellos llevan a cabo de forma individual logran identificar los riesgos y tomar decisiones más acertadas.

Ítem 9: ¿Ha experimentado su empresa recientemente cambios políticos, económicos que hayan generado una toma de conciencia sobre los procesos de planificación estratégica?

Tabla 9.

Cambios políticos, económicos sobre los procesos de planificación estratégica

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
No	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

La incidencia de sucesos de aspectos externos e internos como políticas como también económicos respectivamente pueden lograr afectar la planificación estratégica de la organización inclusive en la reestructuración de los objetivos, acciones y actividades como también de la reformulación de los objetivos. Por tal motivo en la empresa Manila Films según los empleados determina con el 100 % que la empresa actualmente no ha sufrido ninguno de los factores descritos.

Ítem 10: ¿Cree usted que es importante implementar planes estratégicos en la empresa, para su buen desenvolvimiento empresarial?

Tabla 10.

Implementación de planes estratégicos en la empresa y el desenvolvimiento empresarial

<i>Resultados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	10	83,3
No	2	16,7
Total	12	100,0

Nota: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

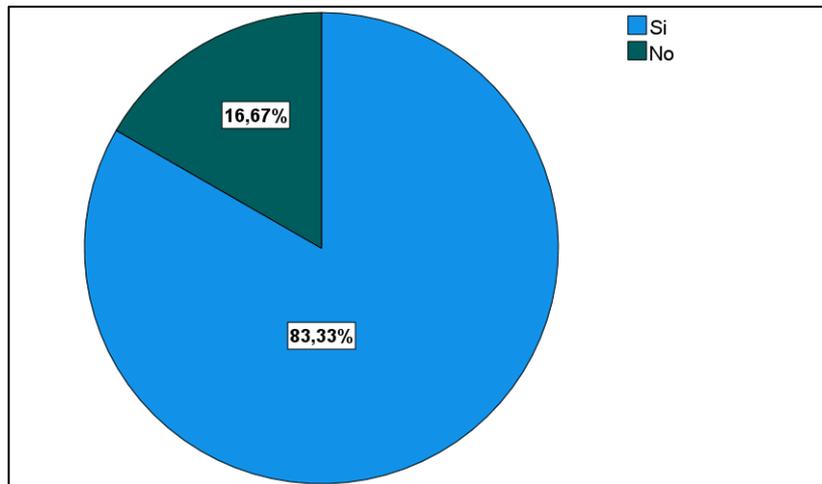


Figura 9: Implementación de planes estratégicos en la empresa y el desenvolvimiento empresarial

Fuente: Encuesta realizada al personal de Manila Films S.A.

Interpretación:

Una empresa que muestre una sólida planificación estratégica y que esta se encuentre fundamentada en un modelo o herramienta de planificación estratégica que logre integrar de forma dinámica transversal y longitudinal los objetivos estratégicos puede llegar seguramente a la misión y visión trazada. En consecuencia, para la empresa Manila Films declara con un 83,33 % según sus empleados que, si creen necesario e importante establecer

una planificación estratégica, sin embargo, y debido al desconocimiento sobre el uso de una herramienta estratégica el 16,67 % no cree indispensable diseñar una planificación.

4.3. Análisis del diagnóstico estratégico

4.3.1. Identificar y evaluar los recursos

Para la evaluación de los recursos en función a la planificación estratégica se lo ha clasificado acorde al giro del negocio de Manila Films S.A. (Luna, 2010) Tipos de:

- Recursos tangibles
- Recursos intangibles
- Recurso de talento humano
- Recursos financieros

4.3.1.1. Recursos tangibles

Según Déniz, (2020) establece que el “PROYECTO DE CREACIÓN DE LA PRODUCTORA AUDIOVISUAL BROOKY STUDIOS a pesar de que esta productora cuenta con 21 años de antigüedad y es bastante conocida, no tiene página web oficial ni redes sociales para promocionarse, un aspecto que resulta esencial a la hora de que los artistas contraten sus servicios”.

En continuidad, en una empresa dedicada a la producción audiovisual es importante contar con los equipos adecuados tanto en la utilidad como a nivel tecnológico. En este aspecto es indispensable identificar estos equipos debido al alto costo en la inversión. A continuación, se describen los equipos con los que cuenta la empresa Manila Films en función a las fortalezas como debilidades.

- **Equipos de cómputo**

En la empresa Manila Films cuenta con equipos de cómputo de última generación cuyas características son compatibles con el tipo y calidad de trabajo que se realiza. Al momento la empresa cuenta con tres computadoras IMAC 27 Pulgadas 5K – 3.8 GHZ – almacenamiento de 512 GB SSD a un costo unitario de \$3078,03. Las características de la IMAC son las siguientes:

- Procesador Intel Core i7 de 8 núcleos y 3.8 GHz de décima generación

- Turbo Boost de hasta 5.0 GHz
- 8 GB de memoria DDR4 de 2666 MHz
- Almacenamiento SSD de 512 GB
- Radeon Pro 5500 XT con 8 GB de memoria GDDR6
- Dos puertos Thunderbolt 3
- Pantalla Retina 5K P3 de 5120 x 2880 con True Tone

Así mismo, para la realización de correctivos de color en las ediciones la empresa cuenta con un computador de una gama superior debido a tamaño de los programas de edición que se utiliza. El computador es el IMAC PRO 27 Pulgadas 5K – Intel Xeon 10 Núcleos – 32GB RAM, a un costo unitario de \$ 6.692,92 cuyas características son las siguientes:

- Procesador Intel Xeon W de 10 núcleos y 3.0 GHz
- Turbo Boost de hasta 4.5 GHz
- 32 GB de memoria ECC de 2666 MHz
- Almacenamiento SSD de 1 TB
- Radeon Pro Vega 56 con 8 GB de memoria HBM2
- Puerto Ethernet de 10 Gb
- Cuatro puertos Thunderbolt 3
- Pantalla Retina 5K P3 de 27 pulgadas y resolución de 5120 x 2880

Para el almacenamiento y seguridad de la producción audio visual la empresa cuenta con un servidor Hp Proliant M130 Intel Xeon Quad Core 16gb 2tb Dvd valorado en \$ 1660,00 además de un Rack Cerrado De Piso, 42ur Comunicaciones como también de un UPS para servidor y el sistema de enfriamiento por medio de un aire acondicionado de 18000 VTU.

La empresa no cuenta por el momento con una sala propia audiovisual como también de un estudio de grabación por lo que se alquila dicha infraestructura, además de cámaras digitales como una red digital cinema dsmc2 helium edu camera kit con un costo de \$ 27500,00. También dos cámaras Panasonic AG-CX350 4K Camcorder con un costo unitario de \$ 3650,00 estos equipos son utilizados para la realización de comerciales y demás publicidad con audio y video. Otros equipos como cámaras fotográficas son utilizadas para el desarrollo de producción de fotografía publicitaria, por lo tanto, la empresa cuenta con

dos cámaras canon XA55 y dos cámaras canon EOS 5D Mark IV DSLR. con un costo unitario de \$ 2600,00 y \$ 3899,00 respectivamente.

Para el montaje de los equipos dentro de la escenografía o estudio audiovisual, la empresa Manila Films cuenta con los ítems de equipamiento:

- Estabilizador de mano Zhiyun-Tech CRANE 3S PRO
- Estabilizador de mano / aéreo DJI Ronin 2 de 3 ejes
- Combo DJI RS 2 Gimbal Stabilizer Pro
- Cabezal fluido Manfrotto MVH502A y trípode MVT502AM con bolsa de transporte
- Sistema de trípode Manfrotto 509HD con patas dobles FAST de aluminio 645
- Esparcidor 2 en 1 y bolsa de transporte, edelkrone JibONE y HeadPLUS Motion Kit con alimentación CA / CC
- Teris JQ40 Mini brazo de fibra de carbono para Zhiyun Crane-2 y otros cardanes seleccionados
- Proaim Swift DSLR Camera Dolly con sistema de seguimiento de clip

Para la logística y traslado la empresa cuenta con dos camiones: un Hyundai Hd 65 2013 3.5 Ton y un Jac Hfc 1134, como también de un generador remolque modelo Faw Diesel Engine Generador Eléctrico 50kva 3 Fase. De esta forma Manila Films puede llegar a lugares donde no exista conexiones eléctricas.

4.3.1.2. Recursos intangibles

En la actualidad es necesario que una empresa se encuentre conectada, por lo que Manila Films S.A. cuenta con un ancho de banda de 125 a 375 Mbps: para empresas que tienen entre 11 y 20 empleados y de 9 a 24 dispositivos conectados, que trabajan en aplicaciones multimedia. Así mismo, la empresa cuenta con licencias para fotografía, diseño gráfico, video, ilustración, UI, UX, 3D, AR y medios de comunicación social. Como por ejemplo:

- Adobe Photoshop Lightroom
- Adobe Illustrator
- Adobe Premiere Pro
- Adobe After Effects

- Adobe Bridge

Por otro lado, la gestión administrativa también cuenta con licencias para software que aportan significativamente en el control de presupuestos de los diferentes proyectos que asume la empresa. Estas licencias son generadas a través de Trello con el Software de Jira que tiene los siguientes alcances:

- Seguimiento de proyectos y problemas
- Planificación ágil empresarial
- Gestión empresarial esencial
- ITSM de alta velocidad
- Respuesta a incidentes moderna
- Comunicación de incidentes

4.3.1.3. Recurso de talento humano

Para analizar el talento humano como recurso fundamental en las estrategias de la empresa Manila Films es imperante describir el organigrama de esta.

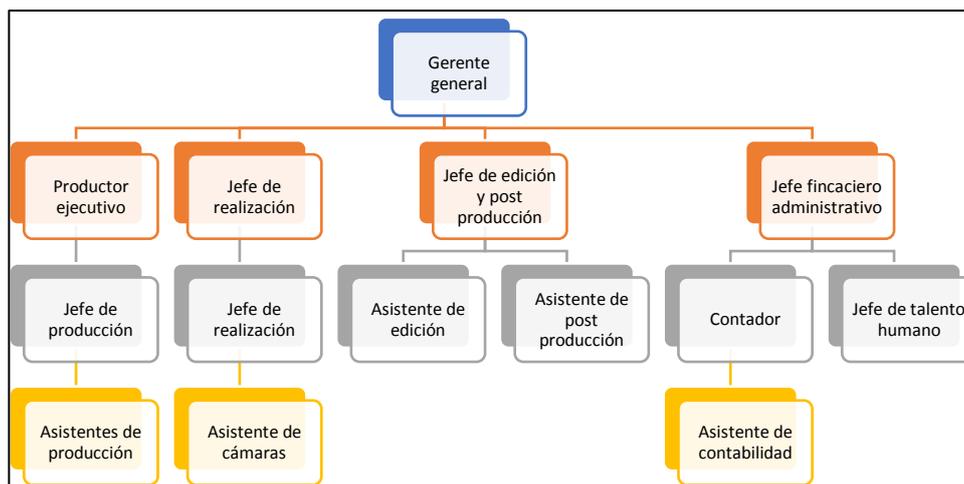


Figura 10: Organigrama de Manila Films S.A.
Fuente: Manila Films S.A.

Cada una de las personas que laboran en la empresa deben de depositar un compromiso muy grande para con cada proyecto asignado debido a que de la calidad depende también el mantener a los clientes y que estos también hablen por si solo del buen trabajo y la buena claridad los productos.

En cuanto a la gerencia general juega un papel importante en función a la toma de decisiones tan significativas que pueden inferir en todos los procesos que desarrolla la empresa, la inversión en equipos que va de la mano con la renovación de infraestructura tecnológica que cada día innova y que provoca también marcar la diferencia ante la competencia.

El productor ejecutivo se enfoca también en la parte comercial, en saber llegar a los clientes para captar el servicio o producto que desean, por tal motivo este rol genera la primera impresión y enlace con el cliente. Así mismo este maneja la parte del presupuesto ya que el controla y monitorea los costos y recursos necesarios para que la producción se realice de una forma eficiente generando además un ahorro para la empresa sin disminuir la calidad del producto.

El área de realización es la parte operativa y el corazón de la organización debido a que ellos ponen a trabajar la creatividad, dedicación, recursos tecnológicos para presentar un producto y servicio de calidad. Sin embargo, para esto se necesita de todos los recursos disponibles tales como equipos de cómputo, equipos de video y fotografía, logística y transporte como también de la escenografía o estudio audiovisual.

En cuanto a los procesos se detallan a través de un diagrama el proceso que se lleva para la realización de los productos y servicios de la productora audiovisual Manila Films.

- **Producción Fotográfica comercial**

El responsable encargado de realizar dichas actividades, asimismo los números señalan las figuras que se encuentran relacionadas con las líneas.

Nombre	Operación	Inspección	Almacenamiento	Transporte
Atención al usuario	●	■	▲	➔
Explicación de los productos ofrecidos por la productora	●	■	▲	➔
selección del cliente del tipo de fotografía (publicidad, producto, corporativa)	●	■	▲	➔
Realizar un acta con los requerimientos del cliente	●	■	▲	➔
verificar que los requerimientos con el cliente	●	■	▲	➔
Realizar la producción de las piezas fotográficas	●	■	▲	➔
Reunirse con el cliente para mostrar las tomas	●	■	▲	➔
Realizar modificaciones de ser necesario	●	■	▲	➔
Entregar las fotografías al cliente	●	■	▲	➔
SUMATORIA TOTAL				
Elemento	Figura	Numero		
Operación	Círculo	7		
Inspección	Cuadrado	2		
Almacenamiento	Triángulo	0		
Transporte	Flecha	0		

- **Producción video marketing**

Nombre	Operación	Inspección	Almacenamiento	Transporte
Atencion al usuario	●	■	▲	➔
Explicacion de los productos ofrecidos por la productora	●	■	▲	➔
Realizar un acta con los requerimientos del cliente	●	■	▲	➔
verificar que los requerimientos con el cliente	●	■	▲	➔
Realizar la produccion del video	●	■	▲	➔
Edición de imagen y sonido	●	■	▲	➔
correccion de color	●	■	▲	➔
traspaso de formato	●	■	▲	➔
reunirse con el cliente para mostrar el video	●	■	▲	➔
realizar correcciones de ser necesario	●	■	▲	➔
Entregar el producto al cliente	●	■	▲	➔
SUMATORIA TOTAL				
Elemento	Figura		Numero	
Operación	Circulo		9	
Inspeccion	Cuadrado		2	
Almacenamiento	Triangulo		0	
Transporte	Flecha		0	

4.3.1.4. Recursos financieros

La mayoría de los ingresos de Manila Films S.A., provienen de la producción de trabajos fílmicos, obras audiovisuales, audios para comerciales de televisión, radios y otros medios de comunicación. Para este tipo de ingresos, bajo NIIF 15, se considera que los clientes son consumidores finales o intermediarios, con los que no existen contratos a largo plazo, ya los que se le emite la factura en el momento en que se transfiere el control de los bienes o servicios, por lo que los ingresos se reconocen en ese momento de venta del bien o prestación del servicio. Este tratamiento coincide con el que se ha venido utilizando hasta la entrada en vigor de dicha NIIF.

En contratos de servicios diferentes altamente interrelacionados para producir un producto combinado, el método de producto aplicable será el de medición de los trabajos realizados. En los contratos de servicios rutinarios en los que los servicios son sustancialmente los mismos y se transfieren con un mismo patrón de consumo, de tal manera que el cliente se beneficia de los mismos a medida que se van prestando por la compañía, el método de reconocimiento de ingresos seleccionado por Manila Films S.A., está basado en el tiempo transcurrido, dentro del método de producto, mientras que los costos se registran conforme al principio de devengo. En función de lo anterior, el grado de avance en costos solo se aplicará en aquellos casos en los que no se pueda medir de manera fiable el avance de los trabajos.

ACTIVO

	<u>31 DICIEMBRE 2020</u>	<u>31 DICIEMBRE 2019</u>
ACTIVO CORRIENTE:		
Efectivo y equivalentes al efectivo (notas 2 y 4)	46,979.29	160,909.56
Cuentas por cobrar:		
Clientes (notas 2 y 5)	360,594.39	642,822.40
Otras cuentas por cobrar (nota 6)	151,056.07	205,147.27
Partes relacionadas (notas 2 y 7)	536,546.99	153,412.98
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	1,048,197.45	1,001,382.65
Inventarios (notas 2 y 8)	21,498.36	15,350.64
Pagos anticipados (notas 2 y 9)	7,733.00	11,115.13
Activos por impuestos corrientes (nota 10)	124,611.76	109,004.07
Activos diferidos (nota 11)	8,669.49	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,257,689.35	1,297,762.05
ACTIVO DIFERIDO LARGO PLAZO (nota 11)	8,036.89	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, NETO (notas 2 y 12)	161,717.70	507,940.94
ACTIVOS INTANGIBLES (nota 13)	3,013.90	48.82
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS (notas 2 y 14)	4,171.13	1,259.25
ACTIVO POR DERECHO DE USO (notas 2 y 15)	206,485.83	-
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES (nota 16)	2,626.61	2,626.61
TOTAL ACTIVO	<u>1,643,741.41</u>	<u>1,809,637.67</u>

PASIVO

	<u>31 DICIEMBRE 2020</u>	<u>31 DICIEMBRE 2019</u>
PASIVO CORRIENTE:		
Documentos por pagar (notas 2 y 17)	286,875.89	391,783.27
Cuentas por pagar (notas 2 y 18)	313,306.28	407,606.30
Partes relacionadas (notas 2 y 7)	135,328.08	445,273.88
Beneficios a empleados (notas 2 y 19)	41,001.60	49,540.09
Pasivos por impuestos corrientes (notas 2 y 20)	46,891.13	74,359.52
Pasivo por arrendamiento (notas 2 y 21)	72,000.00	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	897,202.98	1,358,562.86
Documentos por pagar a largo plazo (notas 2 y 17)	132,989.46	54,376.20
Partes relacionadas a largo plazo (notas 2 y 7)	1,411.86	1,411.86
Pasivo por arrendamiento largo plazo (notas 2 y 21)	156,000.00	-
Beneficios a empleados a largo plazo (notas 2 y 22)	78,552.44	75,374.15
TOTAL PASIVO	1,264,156.76	1,489,725.07
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital social (nota 23)	1,800.00	1,800.00
Reserva legal	900.00	900.00
Reserva facultativa	11,921.11	11,921.11
Reserva capital	47,535.77	47,535.77
Resultados acumulados	267,282.72	136,345.84
Resultado del ejercicio	50,145.05	121,409.88
TOTAL PATRIMONIO	379,584.65	319,912.60
PASIVO CONTINGENTE (nota 24)	-	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,643,741.41</u>	<u>1,809,637.67</u>

Del crédito tributario de años anteriores por US \$ 43,646.98 correspondiente al 2019 se compensó por US \$ 22,706.85 en la conciliación tributaria del 2020, quedando un saldo por US \$ 20,940.13 más las retenciones del ejercicio fiscal por US \$ 39,442.15, queda un saldo a favor por US \$ 60.382,28.

En equipos de audio, equipos de filmación, equipos de oficina, muebles y enseres, herramientas e instalaciones se deprecian en 10 años, equipos de computación en 3 años y vehículos en 5 años, bajo el método de línea recta. A fin de pagar la obligación adeudada, Manila Films S.A., entrega en donación de pago un bien signado con el número siete de la

manzana B de la lotización denominada Fincas Casa Grande, ubicado en el km doce y medio vía la Puntilla - La aurora, Contrato de dación mediante pago por una cuantía de US \$ 211,523.66.

Además, cuenta con un arrendamiento del galpón correspondencia al canon de arrendamiento comprendido enero del 2020 al 1 de febrero del 2023. Canon mensuales de U.S. \$ 6,000.00 por 38 meses da un total de U.S. \$ 228,000.00.

Un resumen de documentos por pagar al 31 de diciembre del 2020 y 2019, es como sigue de 31 diciembre 31 diciembre 2020:

Banco de la Producción S. A. Produbanco U.S. \$ 421,865.37 y \$ 436,159.47

Menos:

Porción corriente 288,875.89 y 381,783.27

- Porción a largo plazo U.S. \$ 132,989.48 y \$ 54,376.20

Y una deuda de largo plazo de U.S. \$ 132,989.48

- **Ratios financieros**

A continuación, se presentan los indicadores o ratios financieros presentados por la empresa Manila Films S.A. en un informe ejecutivo dirigido a la gerencia y desarrollado por el contador de la empresa.

Tabla 11.

Ratios financieros

Ratio financiero	Formula	Valor (decimales)	Interpretación
Ratio de endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto	3,33	En el 2020 la empresa presentó un endeudamiento considerable es decir por cada dólar de financiación propia tiene más de 3 dólares de deuda externa
Ratio de solvencia	Activo / Pasivo	1,3	Este indicador presenta una solvencia baja lo que representaría una potencia baja por parte de la empresa ante un imprevisto.
Ratio de liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,4	En cuanto a la liquidez la empresa muestra un nivel ideal es decir que la empresa es capaz de pagar sus deudas sin comprometer las inversiones.

Fondo de maniobra	Activo corriente – Pasivo corriente	\$ 360.486,37	Este resultado presenta que la empresa es capaz de pagar deudas a corto plazo utilizando este recurso financiero.
-------------------	--	------------------	---

Nota: Información tomada del informe ejecutivo 2020

- **Indicadores de gestión**

Un indicador de gestión es la articulación cuantitativa de la conducción y ejecución de un ciclo, cuyo tamaño, cuando se contrasta y algún nivel de referencia, tal vez muestra una desviación sobre qué movimientos restaurativos o preventivos se realizan dependiendo del caso. (Valarezo, Ramón, Gonzalez, & Maldonado, 2017)

Tabla 12.

Evaluación de la aplicación de indicadores de gestión en la empresa Manila Films S.A.

Tipo de indicador de gestión	Nombre del indicador	Descripción	Se aplica en la empresa
Gerencia de proyectos	Costo real del trabajo realizado	Es la métrica que ayuda a una empresa a identificar el costo de las actividades realizadas hasta su finalización	Si
	Porcentaje de hitos perdidos	Ayuda a los gerentes a realizar un seguimiento del porcentaje de proyectos que han perdido hitos	Si
	Costo de administrar procesos	Es una medida de un costo periódico. Ayuda a determinar el costo de la función de gestión, según el tiempo completo que los empleados necesitan para gestionar un proyecto.	Si
	Desviación del valor presente neto	La diferencia de valor entre la línea base planificada y el valor presente neto real.	No
Desempeño financiero	Retorno de la inversión	Se considera la razón de probabilidad más utilizada.	Si
	Ratio de deuda-capital	También conocido como ratio de riesgo, mide la proporción del capital de los accionistas con respecto a la deuda utilizada para financiar los activos de la empresa.	Si
	Margen operativo	Una medida de la estrategia de precios de una empresa y su eficiencia operativa.	Si
	Retorno sobre activos / Retorno sobre patrimonio ROE	Es una medida del dinero recaudado de los accionistas.	Si
Desempeño en recursos humanos	Ingreso por empleado	Un indicador de la productividad de la fuerza laboral de la empresa	No
	Índice de satisfacción de los empleados	Ayuda a comprender cuán satisfechos están los empleados de una empresa o departamento.	No
	Índice de competitividad salarial	Ayuda a recopilar datos sobre el salario de la competencia o el salario promedio de la industria y le permite comparar esto con los niveles salariales de la empresa.	No
	ROI de capital humano	Medida del rendimiento del capital invertido como pago y beneficios	Si
Desempeño en información del	Tasa de crecimiento de mercado	Analiza el cambio en el tamaño de un grupo de consumidores dado en un mercado en particular, durante un periodo de tiempo.	No

consumidor y marketing	Índice de satisfacción del cliente o NPS	Definido como una medida de cómo los productos y servicios cumplen o superan las expectativas del cliente.	No
	Huella de redes sociales	Identifica el grado en que una empresa está presente en las redes sociales.	No
	Valor de marca	La prima de valor que una marca proporciona al producto; midiendo la lealtad, la conciencia, la retención, etc.	No
	Valor del tiempo de vida del cliente	Los ingresos que se esperan generar de un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa	No
	Costo de adquisición del cliente	Es la relación entre la suma del gasto en marketing y ventas, con el número de nuevos clientes en un periodo particular.	No

Nota: Información tomada de fuentes y técnica documental de Manila Films S.A.

4.3.2. Identificar y evaluar las potencialidades estratégicas de la empresa.

Como fortalezas la empresa cuenta con equipos de última generación, además del equipo idóneo para el desarrollo efectivo de las actividades determinadas por cada proyecto. La organización ya está establecida cada integrante tiene experiencia con el trabajo que realiza no se han observado contratiempos o incumplimientos en la ejecución o entregas de resultados derivado de cada proceso.

En cuanto a las debilidades de la empresa se pudo notar que no cuenta con una infraestructura propia en la cual se puedan desarrollar con mayor facilidad y movilidad cada proyecto, lo que incurre a sortear el alquiler y uso de un espacio adecuado para realizar los proyectos, es decir al no contar con una sala propia audiovisual como también de un estudio de grabación genera incertidumbre en la disponibilidad y los altos costos en alquiler del sitio.

También la rapidez en la evolución tecnológica que pone en un estado de obsolescencia programada los equipos de cómputo y de video de la empresa, esto provoca que cada año o en menor periodo de tiempo necesite renovar y adquirir nuevos equipos que dentro de esta industria son de alto costo y que al mismo tiempo los clientes lo exigen.

4.3.3. Comparación de los recursos y potencialidades con la misión, visión objetivos y estrategias definidas en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Misión: Convertirse en una empresa profesional que brinda a los clientes confiabilidad y satisface sus necesidades, y desarrolla herramientas publicitarias con diseños modernos, innovadores y únicos con sus capacidades profesionales para brindar sentimientos únicos a los espectadores, beneficiando así a la industria.

Visión: Convertirnos en una empresa líder en el desarrollo de herramientas de tecnología publicitaria en el país, y esforzarse por posicionarse en el mercado nacional como empresa nacional y ampliar nuestro catálogo de trabajo a nuevas opciones virtuales de base gráfica diseñadas para el beneficio de la comunidad como nueva tecnología de apoyo a las grandes, medianas y pequeñas empresas que estén interesadas en promocionar a través de las redes sociales e Internet.

Tabla 13.

Ventajas competitivas

Recursos y potencialidades	Misión y visión	Ventajas competitivas
Recursos tangibles	✓	<ul style="list-style-type: none"> • La productora audiovisual Manila Films S.A. se asegura de que el producto no solo se vea bien, sino que presente contenido nuevo y relevante para mantener a la audiencia involucrada. • Nivel de equipamiento capaz de solventar las necesidades y requerimientos de los clientes más exigentes.
Recursos intangibles	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Las producciones cinematográficas generadas por Manilas Films buscan que el material sea más creíble, porque el espectador puede verlo en acción. • El vídeomarketing que ofrece la empresa permite atrapar la atención del espectador ya que lo visual destaca para los consumidores permitiendo construir una relación al agregar un toque personal a su campaña y conseguir una relación con los clientes es lo que los hará regresar.
Recurso de talento humano	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con personal cualificado y abiertos a diferente público que el mercado demande.
Recursos financieros	✓	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía presenta recursos propios que representan un ahorro considerable en costos y en consecuencia y a diferencia de la competencia Manila Films S.A. presenta costos más bajos que la competencia.

Nota: Información tomada de la comparación documental propia de la empresa Manila Films S.A.

4.3.4. Identificación de los vacíos de planificación que existen entre recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos, misión, visión y estrategias.

Análisis FODA

El análisis FODA incluye una evaluación de las fortalezas y debilidades del problema de diagnóstico común. La situación interna de la organización y su evaluación externa; es

decir, oportunidades y amenazas, también puede considerarse como una herramienta simple que le permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización. Thompson, Strickland, Colado, & Carreón (1998) señalan que el análisis FODA estima que una estrategia tiene que lograr el equilibrio o ajuste entre las capacidades internas de la organización y la situación externa; es decir Oportunidades y amenazas.

Tabla 14.
Fortalezas

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
F1: Procesos de producción formalizados y estandarizados.	0,45	4	1,8
F2: Ofrece variedad de servicios (diseño, producción y fotografía).	0,25	4	1
F3: Alta calidad de servicio.	0,2	3	0,6
F4: Migración a medios digitales.	0,1	2	0,2
Total	1		3,6

Nota: Información desarrollada con base al análisis interno y externo de Manila Films S.A.

Tabla 15.
Oportunidades

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
O1: Leyes que apoyan la producción audiovisual en el país.	0,4	4	1,6
O2: Creciente alcance de contenidos audiovisuales por medio de redes sociales.	0,3	3	0,9
O3: Productoras independientes reciben oportunidades en canales de TV.	0,2	3	0,6
O4: Desarrollo de programas para plataformas digitales.	0,1	2	0,2
Total	1		3,3

Nota: Información desarrollada con base al análisis interno y externo de Manila Films S.A.

Tabla 16.
Debilidades

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
D1: No cuenta con su propio estudio audiovisual.	0,4	4	1,6
D2: No existe estrategia de Marketing para cada producto audiovisual.	0,35	3	1,05

D3: Falta de recursos económicos.	0,15	2	0,3
D4: Dificultades para incrementar la capacidad productiva.	0,1	2	0,2
Total	1		3,15

Nota: Información desarrollada con base al análisis interno y externo de Manila Films S.A.

Tabla 17.

Amenazas

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
A1: Productoras independientes con mayor experiencia y especialización.	0,4	4	1,6
A2: Muchos competidores nuevos en los últimos años.	0,4	4	1,6
A3: Inestabilidad política y económica del país.	0,1	2	0,2
A4: Productos sustitutos.	0,1	2	0,2
Total	1		3,6

Nota: Información desarrollada con base al análisis interno y externo de Manila Films S.A.

4.3.5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.

Tabla 18.

FO-FA-DO-DA

<u>Matriz de análisis estratégico</u>	F1: Procesos de producción formalizados y estandarizados. F2: Ofrece variedad de servicios (diseño, producción y fotografía). F3: Alta calidad de servicio. F4: Migración a medios digitales.	D1: No cuenta con su propio estudio audiovisual. D2: No existe estrategia de Marketing para cada producto audiovisual. D3: Falta de recursos económicos. D4: Dificultades para incrementar la capacidad productiva.
--	--	--

O1: Leyes que apoyan la producción audiovisual en el país.
O2: Creciente alcance de contenidos audiovisuales por medio de redes sociales.
O3: Productoras independientes reciben oportunidades en canales de TV.
O4: Desarrollo de programas para plataformas digitales.

- Generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales F2 F3 F4 O2 O4
- Desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio F1 F2 F3 FA O1 O2 O3 O4
- Diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales F4 O4

- Analizar la viabilidad de financiamiento para la adquisición de un bien inmueble para la producción audiovisual. D1 D3 D4 O1
- Desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece. D2 O2 O3 O4
- Buscar alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones para la mejora en la liquidez de la empresa. D3 D4 O2 O3 O4

A1: Productoras independientes con mayor experiencia y especialización.
A2: Muchos competidores nuevos en los últimos años.
A3: Inestabilidad política y económica del país.
A4: Productos sustitutos.

- Analizar el entorno comercial actual y cambiante del país entorno a los productos y servicios de la empresa. F1 F2 F4 A1 A2
- Generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa. F2 A1 A2 A3 A4
- Mejorar las relaciones con los clientes VIP por medio de incentivos y promociones. F1 F2 F3 A1 A2

- Analizar la competencia para identificar nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo. D4 A1 A2 A4
- Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria D3 D4 A2 A3
- Diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos. D1 D2 D3 D4 A3

Nota: Información tomada del análisis FODA

4.3.6. Análisis PESTLE

• Político

En Ecuador, las PyMEs se configuran como dinamizadores de la economía ante el hecho de que, como lo indica el INEC (2017), en el país el 99% de las organizaciones se realizan bajo esta metodología empresarial, en esta línea, la fuente del avance social como en cuanto a la creación, solicitud y adquisición de artículos o simplemente para una mayor estima, lo que implica que se ha convertido en un factor insustituible en la producción de riqueza y trabajo.

No obstante, las pymes deben afrontar una emergencia tanto social como financiera. El Gobierno Ecuatoriano ha decretado una serie de medidas de contención de movilidad a las personas y contención sanitaria para impedir la propagación del virus, las cuales

estuvieron vigentes durante los meses de marzo a mediados de junio del 2020, y continúan actualmente con menor impacto. Según cifras del Banco Central del Ecuador (2020), la economía pública para el año 2020 muestra cada caída interanual que se ubica en un rango en el rango de $-7,3\%$ y $-9,6\%$.

Asimismo, el Banco Central del Ecuador (2020) aclara que en el trimestre principal se registró una caída de 28,3 dólares por barril en los costos del petróleo (el rubro de tarifa primaria) y, en consecuencia, una disminución en el dinamismo de los intereses externos de los rubros no petroleros, dado el atasco financiero mundial debido a la pandemia, que provocará una disminución del 14,0% en el desarrollo neto de capital fijo (especulación) este año en comparación con el año anterior. El saldo cambiario tiene además repercusiones negativas, ya que igualmente se producirá una caída en las importaciones de bienes de capital por 1818 millones de dólares; Asimismo, las tarifas también tendrán cifras negativas del 5,2% en 2020, debido a la retirada de las operaciones no petroleras y petroleras, que encontrarán una caída normal del 4%.

- **Económico**

Hay 4485 empresas pequeñas, que cubren el 88,29% del total. Además, hay 485 organizaciones pequeñas, o el 9,55%, 93 organizaciones medianas. Abordar el 1.83% y 17 grandes organizaciones que abordan el 0.33% de las organizaciones creadas entre 2009 y 2013. El tamaño de las organizaciones ecuatorianas no inscribió una relación con futuros más altos para las organizaciones, y muy bien puede significar que la vida empresarial normal es aproximadamente 3 años. Del mismo modo, el beneficio de los recursos normales, en cuanto a los medios por tipo de organización, las organizaciones pequeñas son más productivas (4,12%), seguidas por las medianas (3,90%) y, por fin, las grandes organizaciones son las que finalmente tienen el beneficio más bajo (2,96%).

La seriedad y los ejecutivos de las organizaciones en Ecuador se centran en la increíble necesidad de avanzar en los métodos de continuar, una prueba para trabajar con el desarrollo monetario y en la que pueden participar organizaciones en miniatura, pequeñas y medianas, con estrategias ubicadas para conseguir un entorno empresarial abierto, avanzando consecuentemente en su formalización y ofreciendo oficinas para asegurar su financiación e incitación a su límite creativo. El factor crítico de logro se denomina a todo activo inconfundible e inmaterial, información, innovación, claves limitantes del progreso,

es decir, son las cualidades en las que se basan los ejercicios por la idea de organización, decidiendo su prosperidad.

- **Social**

En cuanto al entorno social, la gente puede ver la fuerte tendencia de los programas de entretenimiento en la tarde, y la gente puede utilizar Internet, pero no es la principal opción a la hora de ver productos audiovisuales nacionales. es el canal principal para conectarse con el arte audiovisual nacional, por lo que existen oportunidades para una exploración a largo plazo. En este entorno también se enfatizan los valores de la sociedad, sus conceptos, preferencias y comportamientos.

También se ha encontrado otra oportunidad similar en los servicios de transmisión de TV, una oportunidad que está siendo aceptada cada vez más por las familias de consumidores de todo el mundo, y es probable que esta tendencia continúe creciendo en los próximos años. En otros países / regiones, el contenido de marca aplicado a los productos de televisión se ha convertido en una tendencia popular, lo que permite a los consumidores conectarse con los productos audiovisuales, interactuar con ellos y formar parte de la experiencia visual fuera de la televisión. Se puede concluir que, en el largo plazo, los aspectos más importantes son aquellos que brindan oportunidades a las plataformas de televisión para atraer espectadores, independientemente de la cantidad, ubicación y alcance de los programas producidos, siempre deben ser atendidos. Más allá de la experiencia normal de ver televisión.

Debido al olvido o la ausencia de activos para brindar una orientación competente a los fabricantes competentes y al robo de avances, los artesanos ecuatorianos se han convertido en sus propios creadores, anunciantes y jefes. En Ecuador, existen asociaciones que garantizan el aseguramiento de los privilegios de creadores, músicos y ejercicios sociales, y avanzan en la mejora económica del negocio social, en materia de derechos de autor y estima elaborada por sus realizadores.

Los medios de comunicación asumen un importante papel impulsor en los órdenes sociales; tan sólido es su trabajo que puede inmiscuirse en las cruzadas impulsadas por las ONG. El plan de medios puede influir en la viabilidad de la misión; las misiones sociales pueden ser desarraigadas en artículos de papel cuando hay una ocasión en los medios. La inclusión de una misión en los medios amplifica la competencia de la correspondencia con

su público. Además, la realización de anuncios publicitarios genuinamente cargados de manera más tranquilizadora puede impulsar la conducta social. La utilización de sentimientos negativos y positivos funciona admirablemente en misiones amistosas. Los estudios sobre la idoneidad de utilizar historias con varios cargos apasionados han mostrado algunos resultados. Algunos creadores descubrieron que la utilización del terror y el aturdimiento al mostrar esfuerzos afecta positivamente a sacar a la luz los problemas sobre los resultados del tabaquismo, los gastos sociales de la utilización excesiva de licores y los impactos inseguros del uso indebido de medicamentos; en cualquier caso, otros han llegado a resoluciones inversas que aclaran esta información como un "impacto boomerang" retratado en la hipótesis de la reactancia mental.

- **Tecnológico**

La construcción de productos comunicacionales en este segmento exige principalmente la utilización de equipos en tecnología de alta definición y animación digital. Uno de los principales problemas para la producción de audiovisuales ha sido la falta de tecnología, sin embargo, durante la última década donde el incremento en la capacidad adquisitiva y el acceso a equipos tecnológicos para audio y video ha incrementado paulatinamente; también ha generado el mejoramiento del talento humano en el uso de estas herramientas.

El 90% de las decepciones en las asociaciones no se debe al producto o los marcos que han ganado, sino a la realidad de no tener información satisfactoria y explícita sobre los requisitos previos de la asociación. Las TIC sin duda han cambiado la forma de trabajar y la organización de los activos, estas innovaciones son un factor fundamental para que los trabajadores sean sustancialmente más beneficiosos, permitiendo agilidad en los intercambios, mejorando el trabajo en conjunto, estableciendo desgloses monetarios y facilitando el conocimiento de los artículos al acecho. La adecuada utilización de las TIC dentro de una asociación le permite entregar más, en un tiempo más limitado, que sus elementos sean mejores y esto los hace más serios.

La presentación de las TIC potencia una mejora en el marco de creación, lo que directamente mejora la satisfacción personal de la población (por ejemplo, aplicaciones para teléfonos inteligentes, relojes inteligentes que permiten estimar el pulso, la realidad generada por computadora, interfaces en línea, etc.) En esta línea, Todo cambio mecánico influye en

un cambio a nivel administrativo y de autoridad dentro de la asociación, pero además hace tipos de colaboración con especialistas y establecimientos financieros. Al final del día, la ejecución de estos avances depende directamente de un cambio social.

- **Legal**

La producción audiovisual presenta una oportunidad en lo legal debido de gran manera a la Ley Orgánica de Comunicación sobre todo en lo que concierne a la "SECCIÓN VII Producción de publicidad nacional. - Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras" (Asamblea Nacional, 2013). En consideración a este antecedente, se determina que el incremento de los clientes potenciales no tendrá suficientes proveedores de servicios en nivel audiovisual alta, vislumbrando una extensión del mercado.

- **Ecológico**

Últimamente se ha desarrollado la preocupación por el clima, con el perfeccionamiento de esta tarea se abstiene de ensuciar el clima haciendo asistencia social al gobierno y orientando a la organización al deber social dinámico a través de los estándares acompañantes: moral, naturaleza de la vida laboral, respaldo a lo local. área y promoción capaz. Crea una contribución fundamental cuando las empresas logran de manera eficiente, ética y ecológica, los productos y servicios sostenibles que los consumidores necesitan y desean. Las empresas deben establecer relaciones duraderas con sus consumidores, enfocando toda su organización en comprender lo que quieren y ofrecerles calidad, seguridad, confiabilidad y servicios superiores, para obtener mayores beneficios. Además, es importante poner en práctica el principio de que los productos se diseñan pensando en que pueden ser utilizados por tantas personas como sea posible, incluidos los consumidores afectados por una discapacidad.

4.3.7. Descripción del proceso de selección de objetivos estratégicos

Una vez determinados las estrategias en el apartado anterior se procedió a realizar una entrevista a expertos cuyo perfil se alinea a la gerencia de empresas dedicadas a la producción audiovisual y de este modo evalúen los objetivos estratégicos determinados en los diagnósticos antes realizados. Para la generación de dicha evaluación se procedió a realizar un cuestionario de 12 preguntas (ver anexo 2), luego se procedió a realizar la entrevista previa a un acercamiento para determinar fecha y hora de la misma y por último

se procedió al análisis e interpretación de las respuestas para así definir los objetivos estratégicos seleccionados e ideales para la construcción del cuadro de mando integral de la empresa Manila Films S.A.

Planificación estratégica y el control de gestión

La complejidad que vive la empresa se debe a los cambios que experimenta su entorno, al que llamamos entorno turbulento. El entorno turbulento obliga a la empresa a adaptarse a los cambios; de esta necesidad nace la gestión estratégica. Puede definirse como el proceso de determinación de la dirección del desarrollo a largo plazo de la empresa. El principal insumo es el análisis del entorno general para identificar oportunidades y amenazas, y análisis de entornos o competencia específicos. Para determinar los factores clave de éxito, el análisis interno final de la organización permitirá comprender las fortalezas y debilidades de la organización (Del Vas, 2017).

Explica que las funciones de la dirección son: planificación, organización, orientación y control. La planificación se define como un proceso de las metas de la empresa, establece la estrategia general necesaria para alcanzar nuestras metas y desarrolla planes de actividades, después de esta etapa, la organización los recursos son una condición necesaria, por lo que las actividades deben controlarse para alinearlas con la estrategia; las ventajas de la gestión estratégica son la visión general, la prevención de entornos turbulentos, la buena gestión de los recursos y las medidas para corregir las desviaciones mediante el control (Borré & Zabala, 2018).

Una empresa tiene diferentes niveles de estrategias, que son: estrategia corporativa, estrategia comercial, estrategia de adquisiciones y reorganización, estrategia internacional y estrategia de cooperación. La formulación de la estrategia requiere que la dirección de la empresa se plantee tres preguntas clave: "¿Cuál es nuestra situación actual?" "¿A dónde queremos ir?" "¿Cómo llegaremos allí?" "La última pregunta es la clave de la gestión estratégica, porque permite definir estrategias y planes de acción para mejorar su competitividad, crecimiento sostenible y rentabilidad.

La estrategia comercial puede ser liderazgo de costos y diferenciación integral enfoque de liderazgo de costos, y enfoque de diferenciación. Por otro lado, al revelar la estrategia de diferenciación, el liderazgo en costos y la estrategia de enfoque, estas

estrategias se dirigen respectivamente a productos, competidores y grupos de clientes, sin embargo, el autor explica que la empresa debe elegir una de estas estrategias generales.

La estrategia de la empresa determina las acciones que debe realizar la empresa mediante la selección y gestión de un portafolio de negocios para obtener una ventaja competitiva. Se deben determinar las opciones estratégicas que debe tener la organización para lograr su visión, que consistirán en un plan estratégico corporativo, en el cual la teoría de la gestión desarrolla tres métodos:

Elección estratégica: Es el método más tradicional, que consiste en una estrategia ofensiva o de crecimiento, una estrategia defensiva, una estrategia general orientada a la región y una estrategia concéntrica que respalda los planes funcionales regionales; cada estrategia se compone de estrategias externas, las estrategias externas se dividen en cuatro grupos.

- Análisis de crecimiento vectorial: consulte diferentes alternativas en función de las características del mercado.
- Análisis de cartera competitiva: Basado en la curva de experiencia, la importancia de la empresa.

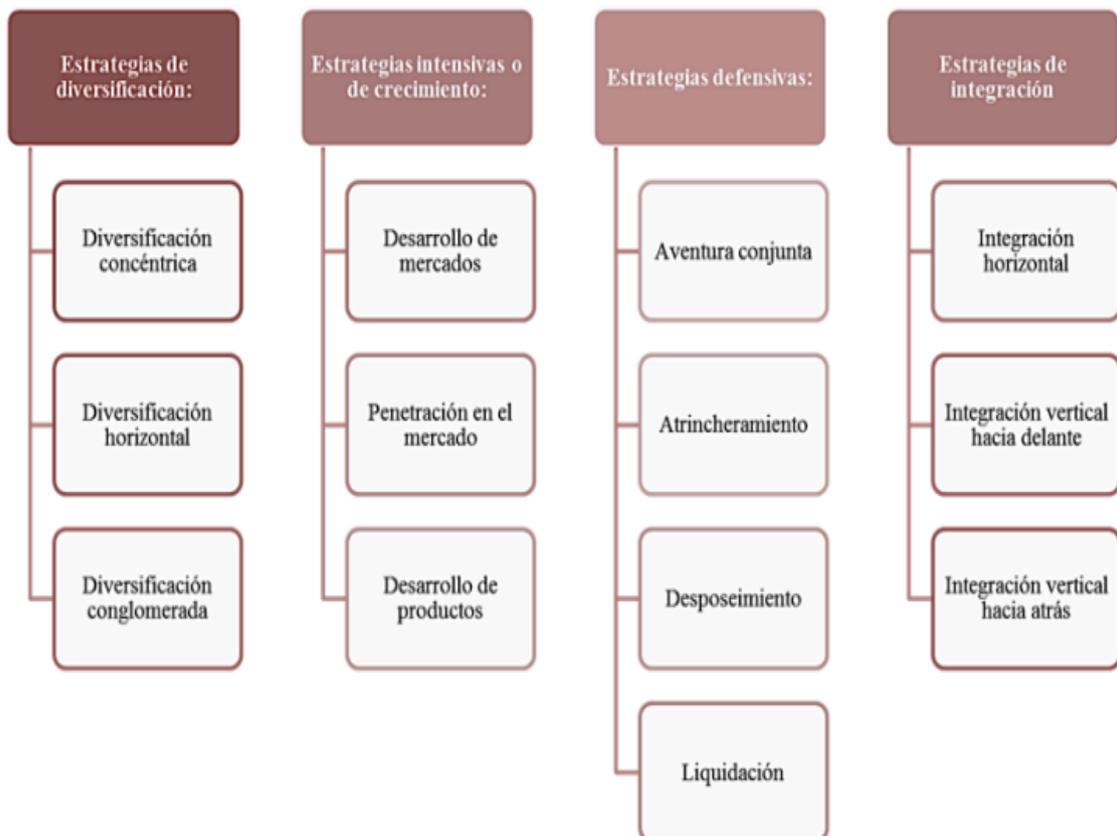


Figura 11: Clasificación de estrategias alternativa.

El proceso estratégico comienza con la declaración de la visión, misión y valores antes de formular la estrategia, enseguida se realiza una auditoría externa interna de la empresa, luego se aplica el modelo analítico para la formulación de la estrategia, este consiste en tres etapas:

- Etapa de insumos: Se realiza una evaluación de los factores interno y externos de la empresa.
- Etapa de adecuación: Se aplica la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la matriz interna y externa, la matriz de la estrategia principal, lo cual nos permitirá adecuar los recursos y habilidades que posee la empresa con respecto a su entorno, así formular estrategias alternativas para la empresa.

Clasificación de estrategias alternativas

- Etapa de decisión: Se aplica la matriz cuantitativa de planificación estratégica.
- Esta herramienta permite evaluar los efectos que tendrá cada estrategia en cada uno de los factores internos y externos.

El resultado del plan depende en gran medida del proceso de control, de esta necesidad surgió el sistema de control de gestión, mediante el seguimiento de sus objetivos estratégicos para identificar los problemas que la empresa pueda encontrar en la implementación de su estrategia, estos objetivos se inspiran en los factores externos e internos de la organización. Por otro lado, estos objetivos deben apuntar a la visión de la organización (Abildgaard, 2018).

Las organizaciones creadoras de valor han recurrido a la implementación de planes de mejora, tales como: gestión de la calidad total, sistemas de distribución y producción (Just in Time), competencia basada en el tiempo, reducción de costos, organización orientada al cliente, gestión de costos, empoderamiento de los empleados y reinventar. Sin embargo, muchos de estos planes no arrojaron los resultados esperados porque se limitaron a observar indicadores financieros (Zambrana & Flores, 2017).

El control de la gestión es una herramienta de apoyo para la administración de la empresa ya que permite alinear la toma de decisiones con los objetivos de la empresa mediante indicadores de gestión.

Cuadro de mando integral

El proceso estratégico necesita medir y evaluar el desempeño de la estrategia en su etapa final, el autor utiliza el cuadro de mando integral como una herramienta importante para evaluar la estrategia, ya que permite el desarrollo de medidas o indicadores para cada meta estratégica. La medición es un tema importante dentro de las empresas audiovisual ya que “La medición del desempeño estratégico es un tema candente en la literatura de administración, contabilidad, ingeniería, administración de recursos humanos, tecnología de la información, estadística y psicología, las organizaciones han registrado necesidades y desafíos; en la medición del desempeño estratégico más allá de los estándares tradicionales de medición financiera y contable" (Garcia, y otros, 2017).

Una herramienta para medir el desempeño de la estrategia es el Cuadro de Mando Integral, cuya herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton en 1992 en la Universidad de Harvard inspirada en los sistemas de información para traducir la estrategia. Que existen tres tipos de Cuadro de Mando Integral, el corporativo, de negocio y funcional, los autores destacan que el diseño de un Cuadro de Mando Integral de negocio no requiere el corporativo (Kaplan & Norton, 2016). También existen diferentes tipos de Cuadro de Mando para el control de la organización, las cuales son:

- Los Cuadros de Mando Operacional que monitorean procesos operativos básicos, la herramienta es utilizada principalmente por supervisores que hablan con el cliente o administran la creación o entrega de los productos o servicios, la herramienta permite tener información resumida de la transacción de un producto.
- El Cuadro de Mando Táctico monitorea los procesos y proyectos de algún departamento de la empresa para un grupo de personas, la herramienta permite comparar el desempeño de las áreas y proyectos, además compara los planes del presupuesto respecto al presupuesto real.
- Los Cuadro de Mando Estratégicos permiten supervisar la ejecución del plan estratégico o lineamientos estratégicos mediante diferentes enfoques, es muy frecuente

utilizar el enfoque del cuadro de mando integral aunque también se utiliza el enfoque de gestión de calidad total, six sigma.

El proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral comienza desarrollando el mapa estratégico el cual está compuesto con perspectivas de la organización y objetivos estratégicos vinculados. Enseguida se desarrolla el Cuadro de Mando Integral el cual permitirá obtener indicadores y metas para los objetivos estratégicos.

Según Abad, (2019) “El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles para respaldarlos”. También afirma que “Un Mapa estratégico es una representación visual de lo que su equipo ejecutivo cree que impulsara su estrategia. Al igual que una hoja de ruta muestra la ruta a un destino, el Mapa de estratégico, que muestra la cadena de objetivos dará lugar a la ejecución exitosa de su estrategia”.

El mapa estratégico proporciona una estructura para mostrar cómo la estrategia asocia los activos intangibles con la cadena de valor de la organización; también permite traducir la estrategia en objetivos estratégicos vinculados lo cual permite el control de la ejecución de la estrategia y la comunicación entre el equipo de trabajo, por lo tanto el mapa estratégico es una herramienta fundamental para el éxito de un Cuadro de Mando Integral (Abildgaard, 2018).

Un elemento importante del Mapa Estratégico son las perspectivas que se identifican en la empresa ya que permiten describir los objetivos estratégicos. Las perspectivas relevantes para la organización describen los resultados esperados de la estrategia, permitiendo el control de la implementación de la estrategia; por lo tanto es importante definir las perspectivas básicas de un Mapa Estratégico, estas representa dimensiones donde se ejecuta la estrategia, las perspectivas clásicas son:

Financiera: El administrador financiero debe buscar el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento.

- Esta perspectiva asocia los objetivos financieros con la estrategia ya establecida en la planificación estratégica.
- El proceso de negocio consiste en las siguientes estrategias: crecimiento, consolidación y liquidación.

- En esta perspectiva se debe buscar objetivos para impulsar la estrategia de la empresa, para esto debemos considerar los siguientes temas estratégicos: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de los costes y mejora de la productividad y finalmente la utilización de los activos, esto es necesario para aumentar los rendimientos de las empresas.
- Finalmente debemos cruzar la estrategia con los temas estratégicos para formular los indicadores que nos ayudaran a medir y hacer un seguimiento de la estrategia.

Cliente: En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado donde compite la empresa para luego compararlos con los indicadores más importantes sobre los clientes, alguno de estos son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

- **Proceso Interno:** Aquí se debe definir la cadena de valor de los procesos internos. Los objetivos e indicadores surgen de la estrategia para satisfacer las necesidades de los accionistas y de los clientes. Sin embargo, antes debemos identificar los procesos críticos y añadir los procesos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas a largo plazo.
- **Formación y Crecimiento:** En esa perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para motivar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, estos están compuestos de empleados, sistemas y los equipos de la empresa.

Según Alvarado, (2019) define el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como "el Cuadro de mando traduce la misión de una organización y su estrategia en un amplio conjunto de medidas de rendimiento que ofrece el marco de un sistema de medición y gestión estratégica; el Cuadro de Mando Integral conserva un énfasis en el logro de objetivos financieros, sino que también incluye controladores de rendimiento para los objetivos financieros. También mide el desempeño de la organización a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos de negocio, y el aprendizaje y crecimiento.

Según Borré y Zabala (2018) afirman que “podemos describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando

representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”. Ambos autores destacan que esta herramienta nos ayuda a alcanzar la visión de la organización mediante el equilibrio de los indicadores financieros y no financieros lo cual permite comunicar la estrategia a toda la organización. Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral de negocio es una herramienta que identifica los indicadores para los objetivos estratégico distribuidos en las perspectivas más relevantes para la organización.

Así según Tapia, (2019) estos indicadores de gestión están orientados en la verificación del logro de los objetivos y dar seguimiento a la estrategia; por lo tanto los indicadores son los canales que permiten evaluar los objetivos estratégicos y sus metas son valores buscados para los indicadores en un periodo de tiempo. Las empresas que diseñen un Cuadro de Mando Integral deben utilizar el Mapa estratégico para identificar indicadores concordantes con la estrategia.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1. Determinación de objetivos estratégicos

5.1.1. Selección de objetivos estratégicos

Considerando la interpretación de cada pregunta realizada a los expertos se seleccionaron los objetivos más relevantes en contraste con las estrategias determinadas por el FO-FA-DO-DA y la entrevista:

1. Generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales
2. Desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio
3. Diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales
4. Desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece.
5. Generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa.
6. Mejorar las relaciones con los clientes VIP por medio de incentivos y promociones.
7. Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.
8. Diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos.
9. Analizar la competencia necesaria de personal para potenciar nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo.

5.2. Perspectivas estratégicas

El siguiente cuadro muestra las perspectivas e impulsores claves del desempeño de la empresa en estudio.

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento Ingresos •Productividad Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> •Precio •Calidad •Variedad •Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> •Procesos Operativos •Procesos de Innovación •Regulatorios 	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos humanos •Competencias

Figura 12. Perspectivas e impulsores claves de desempeño.

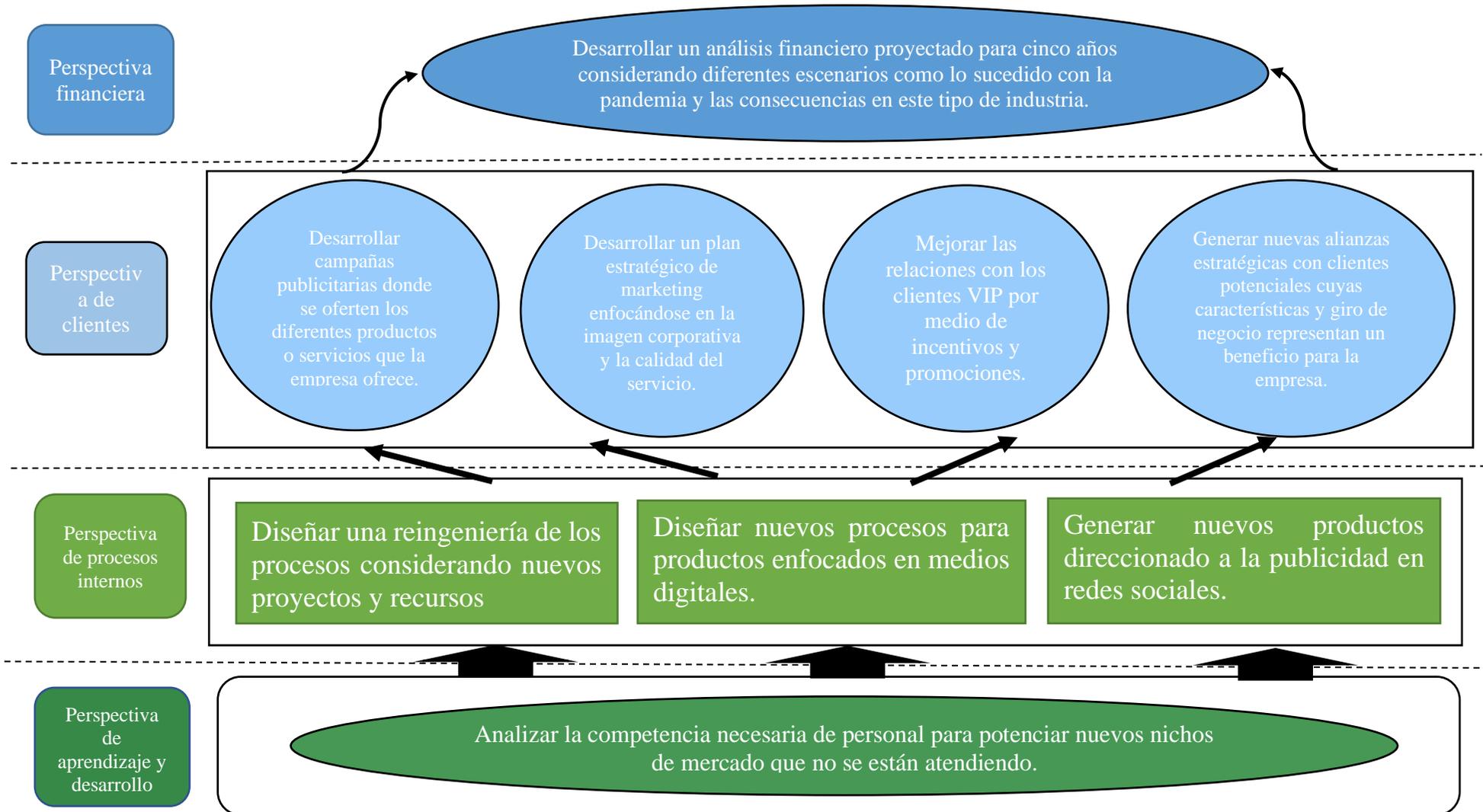
Ante las perspectivas planteadas se considera que financieramente se incrementen los ingresos y mejore la productividad financiera, en referencia a los clientes deberá plantearse la mejora de calidad, variedad, tiempo y precios accesibles, ante todo esto la empresa productora publicitaria Manila Films S.A., mantendrá procesos de innovación que beneficiaran a la empresa. Con los objetivos estratégicos definidos se procede a clasificarlos en cada perspectiva estratégica según lo establece el cuadro de mando integral.



Figura 13. Perspectivas estratégicas - Objetivos estratégicos de la empresa Manila Films S.A.

5.3. Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2016) indican que poner en práctica el Mapa Estratégico y BSC en una organización requiere de una importante concientización y capacitación del personal dentro de ella, así como también un cambio a nivel gerencial que permitan crear estrategias y tácticas para su puesta en marcha.



Este mapa estratégico permite desarrollar generalmente un análisis financiero proyectado en 5 años, teniendo cuenta los diferentes escenarios que se presente, también permitirá desarrollar campañas publicitarias, desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa e incluso generar nuevas alianzas estratégicas con los clientes, de esta forma diseñar nuevos procesos para productos de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A.

5.4. Ficha de indicadores

Para medir el desempeño de los objetivos estratégicos se definieron los siguientes indicadores o medidas de gestión en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral cuya información se detalla en las fichas de los indicadores (Ver anexo 2):

5.4.1. Perspectiva financiera

Objetivo estratégico: Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.

- Indicador 1: Expansión en ventas
 - Fórmula: $\text{Venta año } n / \text{Venta año } (n-1)$
 - Descripción: Este indicador permite conocer el porcentaje de incremento en ventas en un periodo determinado.
- Indicador 2: Cumplimiento del presupuesto asignado
 - Fórmula: $\text{Gastos presupuestados} / \text{Gastos reales}$
 - Descripción: Los presupuestos de la operación son los planes para funcionar durante el periodo a la cual se refieren. La combinación del presupuesto de ventas y el presupuesto de compras dan lugar al presupuesto general de la operación.
- Indicador 3: Ventas con respecto al gasto.
 - Fórmula: $\text{Ventas} / \text{Gastos}$
 - Descripción: Este indicador compara los resultados obtenidos con los recursos empleados.

5.4.2. Perspectiva de clientes

Objetivo estratégico: Desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio.

- Indicador 4: % Satisfacción
 - Fórmula: Número de respuestas a la encuesta trimestral que responden sí a la pregunta ¿Los productos proporcionados cumple sus expectativas de calidad? / Número total de encuestas recibidas.
 - Descripción: Mide el porcentaje de clientes que indican que están satisfechos con el producto que se ofrece.

Objetivo estratégico: Generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa y Desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece.

- Indicador 5: Valor Económico Agregado (EVA)
 - Fórmula: Ingresos netos operativos después de impuestos (NOPAT) menos el costo del capital: $EVA = NOPAT - (\text{Capital} * \text{Costo del Capital})$
 - Descripción: El EVA es indicador basado en el valor que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una organización con el costo de los recursos gestionados para conseguirla.

Objetivo estratégico: Mejorar las relaciones con los clientes VIP por medio de incentivos y promociones.

- Indicador 6: % Rentabilidad por cliente
 - Fórmula: $((\text{Ventas por cliente} - \text{Gastos por cliente}) / \text{Ventas por cliente}) \times 100$
 - Descripción: Los precios ofrecidos deben mantener o incrementar la rentabilidad esperada por cliente.

5.4.3. Perspectiva de procesos

Objetivo estratégico: Diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales.

- Indicador 7: Rendimiento de I+D

- Fórmula: Rendimiento de I&D = $GB \times [(RGNV) + (RCA)]$; CA = Costos Ahorrados de los bienes vendidos en el período I – J.
GB = Ganancia Bruta [Venta Neta - (Costo Variable + Costo Fijo de los bienes vendidos)] en el período I – J. GB = Ganancia Bruta
RGNV = Relación de Ganancia de Nuevas Ventas
RCA = Relación de Costos Ahorrados.
- Descripción: Evalúa el rendimiento de I&D en base a la Ganancia Bruta generada por I&D.

Objetivo estratégico: Generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales.

- Indicador 8: No. De nuevos productos publicitarios en redes sociales.
 - Fórmula: No. de nuevos productos
 - Descripción: Mide el número de nuevos productos para ofrecer a los diferentes clientes.
- Indicador 9: No. De No Conformidades
 - Fórmula: Número de no conformidades.
 - Descripción: Controla el cumplimiento de las Normas según el Informe de los Auditores Externas.

Objetivo estratégico: Diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos.

- Indicador 10: Eficacia
 - Fórmula: Eficacia = RA/RE
 - Descripción: Controla el cumplimiento de las Normas según el Informe de los Auditores Externas.

5.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico: Analizar la competencia necesaria de personal para potenciar nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo.

- Indicador 11: % Empleados capacitados
 - Fórmula: $\text{Número de empleados capacitados} / \text{número total de empleados en la compañía}$
 - Descripción: Mide el número de empleados capacitados en relación con su área de especialización, a fin de lograr con éxito la ejecución de la estrategia.

5.5. Diseño de la matriz de Cuadro de Mando Integral

Para establecer los indicadores que pudieran ser capaces de medir los objetivos estratégicos o estrategias, se analizó el tipo de empresa (de servicios), los resultados del diagnóstico y la búsqueda bibliográfica de indicadores capaces de lograr medir el desempeño de dichas estrategias según la perspectiva a la que pertenece.

Tabla 19.

Diseño de la matriz CMI

Dirección objetivos estratégicos			Medidas					Metas				
Perspectiva	Impulsores	Objetivos estratégicos	Indicadores	Tipo de unidad	Fórmula	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Metas fin de año	Semáforo rojo	Semáforo amarillo	Semáforo verde	Departamento responsable de metas
Financiera	Crecimiento de ingresos	Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.	Expansión en ventas	Porcentaje	$\text{Ventas año } n / \text{ventas año } (n-1)$	Mensual	Estados financieros	7%	< 7%	7%	> 7%	Administración
	Productividad financiera		% cumplimiento del presupuesto asignado	Porcentaje	$\text{Gastos presupuestados} / \text{gastos reales}$	Mensual	Reporte del presupuesto	100%	> 100%	100%	< 100%	Administración
			% ventas con respecto al gasto	Porcentaje	$\text{Ventas} / \text{gastos}$	Mensual	Estados financieros	1,10%	< 1,10%	1,10%	> 1,10%	Administración
Clientes	Calidad	Desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio.	% satisfacción	Porcentaje	$\text{Número respuestas positivas} / \text{número total de encuestas recibidas.}$	Trimestral	Encuesta de satisfacción al cliente	95%	< 95%	95%	> 95%	Producción
	Variedad		Generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa. Desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece.	Ingresos netos operativos después de impuestos (nopat) menos el costo del capital	Valor	$\text{Eva} = \text{nopat} - (\text{capital} * \text{costo del capital})$	Mensual	Encuesta de satisfacción al cliente	0%	> 0%	0%	< 0%
	Precio	Mejorar las relaciones con los clientes vip por medio de incentivos y promociones.		Rentabilidad por cliente	Porcentaje	$((\text{ventas por cliente} - \text{gastos por cliente}) / \text{ventas por cliente}) * 100$	Mensual	Informe del departamento financiero	12%	< 12%	12%	> 12%
Procesos	Innovación	Diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales.	Rendimiento de i&d	Porcentaje	$I\&d = gb \times [(rgnv)+(rca)]$	Mensual	Informe del departamento producción	1%	> 1%	1%	< 1%	Producción
	Innovación	Generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales	No. De nuevos productos publicitarios en redes sociales	Número entero	No. De productos nuevos	Trimestral	Informe del departamento producción	12	< 12	12	> 12	Producción

	Regulatorios	Diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos	Eficacia= ra/re	Porcentaje	Ra/re	Trimestral	Informe de auditoría externa	2	> 2	2	< 2	Administración
Aprendizaje y crecimiento	Competencias	Analizar la competencia necesaria de personal para potenciar nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo.	% empleados capacitados	Porcentaje	Número de empleados capacitados / número total de empleados en la compañía	Anual	Informe del departamento administrativo	80%	< 80%	80%	> 80%	Administración

Este modelo de gestión CMI permitirá a contemplar la filosofía empresarial, en especial la misión donde logra identificar de manera específica su razón de ser, los objetivos y la forma en la que se generará al cliente un valor al servicio brindado, con la visión de encargarse de describir las propuestas estratégicas a alcanzar en la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. por consiguiente el cuadro de mando integral parte de la visión de la empresa y las estrategias que tienen para lograr los objetivos que se han propuestos, uniendo los objetivos estratégicos y las iniciativas que se encuentran en las perspectivas financieras, de procesos internos, perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento, este cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa ya sea en corto o largo plazo. Dado que primero se combinan los indicadores financieros y no financieros lo que permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque brinda un método estructurado para elegir los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La propuesta tiene validez ya que es planteada por objetivos relevantes y con las estrategias determinadas por el FO-FA-DO-DA y la entrevista a profundidad realizada, donde se plantea generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales, también desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio, con diseños nuevos para productos enfocados en medios digitales, de esta manera se implementaran campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece para así generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa, es decir que esta propuesta expuesta en el proyecto si puedes ser aplicada a la empresa.
- En este estudio se analizó el entorno de la empresa Manila Films desde cuatro aspectos: Recursos tangibles, intangibles, talento humano y financiero. de esta forma se pudo determinar que la empresa cuenta con el equipamiento tecnológico necesario para desarrollar las operaciones, sin embargo, para realizar ciertos servicios donde se necesita espacios físicos para un estudio de grabación o realizar escenografías, la empresa renta dicha infraestructura a terceros. Por otra parte, la empresa ha establecido una estructura organizacional bien definida en función a los productos y servicios que ofertan de tal manera que cada colaborador conoce el rol que desempeña como también las responsabilidades, funciones y atribuciones. Así mismo, el desarrollo financiero demuestra que la empresa presentó para el 2020 un endeudamiento considerable es decir por cada dólar de financiación propia tiene más de 3 dólares de deuda externa, además presenta una solvencia baja lo que representaría una potencia baja por parte de la empresa ante un imprevisto. Sin embargo, en cuanto a la liquidez la empresa muestra un nivel ideal es decir que la empresa es capaz de pagar sus deudas sin comprometer las inversiones.
- Para diseñar la propuesta se utilizó la estructura teórica del cuadro de mando integral, el cual por medio de la generación de objetivos estratégicos estos se han clasificados en cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso internos y aprendizaje). Por lo tanto, se han definido dentro del cuadro de mando la integración vertical y transversal de los objetivos estratégicos representados en el mapa estratégico. Así mismo, se han diseñado indicadores que busquen medir el desempeño de las estrategias para

corroborar si las metas se han alcanzado o proporcionar información relevante para la toma de decisiones.

- Para sustentar el modelo este fue propuesto a miembros de la empresa que presenta alguna responsabilidad dentro de ella por medio de una encuesta la cual determina con el 83 % la necesidad de implementar estrategias que aporten significativamente en el desarrollo empresarial, debido de gran manera que el 66 % de los encuestados describen que en la empresa no se implementa una planificación estratégica que busque integrar los procesos y aportar en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Para cualquier próximo estudio referente a modelos de planeación estratégica es relevante realizar un estudio en primera instancia bibliográfico, un estudio descriptivo, como también la realización de entrevistas a profundidad que se basa en el seguimiento del guion de la entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de la investigación, con un enfoque cualitativo, ya que cuenta con una perspectiva prospectivo de obtención de información.
- Para que la empresa pueda contar con los activos necesarios se requerirá de un financiamiento en función a la capacidad de endeudamiento de la empresa considerando los resultados esperados en la planificación estratégica
- En cuanto a la implementación del cuadro de mando integral es relevante que todos los miembros de la organización conozcan los procesos y procedimientos que demanda el éxito de la planificación además de concientizar la importancia de integrar la información que consolide lo demandado por el cuadro de mando integral, por lo tanto, establecer datos derivados de los indicadores sean reales y confiables para la toma de decisiones.
- Es importante que la planificación basada en el cuadro de mando integral sea constantemente evaluada para generar una retroalimentación tanto para las jefaturas como para el gerente general y establecer actualización o modificación en beneficio del plan estratégico.

Bibliografía

- Abad, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. //The Balanced Scorecard Applied to the Strategic Planning of Private Banking. *Ciencia Unemi*, 12(29), 20-35.
- Abildgaard, E. (2018). Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación. *Cuaderno urbano*, 25(25), 185-188.
- Almeida, M., & Alamo, F. (2018). Estudio de la competitividad de Canarias para el sector de la producción audiovisual: Propuestas estratégicas 2019-2022. *Hacienda canaria*.
- Alvarado, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: R.D. Irwin.
- Ansoff, H., & Andrews, K. (1965). *The concept of corporate strategy*.
- Asamblea Nacional. (2013). Ley de Comunicación. *LEY ORGANICA DE COMUNICACION*. Quito. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ley-Organica-de-Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Banco Central de Ecuador. (2020). *El covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: Decrecerá entre 7.3 % y 9.6 % en 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatorianadecrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- Barrera, E., & Riveros, J. (2017). Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa El Sauzalito Ltda.
- Bojórquez, J. L. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013)*, 1–9. Obtenido de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Borré, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 24(4), 9-25.

- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, Vol. 38 (Nº 51).
- Bustos, J., Zapata, M., & Valdivia, M. (2008). Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*, (26), 5.
- Cabrera, G. (2017). Arquitectura de software para la construcción de un sistema de cuadro de mando integral como herramienta de inteligencia de negocios. *Tecnología Investigación y Academia*, 5(2), 143-152.
- Carranza, S., & Pablo, J. (2018). Los métodos de planificación estratégica: un análisis comparativo de distintos métodos.
- Cerda, C., & Samay, S. (2020). Sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza. *uniandes.edu.ec*.
- Del Vas, G. (2017). Percepción del proceso de planificación estratégica como instrumento de la política turística a escala regional. *Boletín de la asociación de geógrafos españoles*.
- Escobedo, R., & Ferradas, L. (2019). Plan estratégico empresa Creative DV al 2022.
- Ferreira, J. (2017). Desarrollo de un cuadro de mando integral para compañía líder de telefonía. *uccor.edu.ar*.
- Ganga, F., Ramos, M., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *us.es*.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.
- Grandío, A. (1996). Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales. Obtenido de <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm>
- Gutiérrez, M. (2017). Diseño de cuadro de mando integral para la gerencia de desarrollo competitivo de CORFO.

- Hernández, G., Trujillo, M., & Narváez, E. (2020). Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas . (*Doctoral dissertation Universidad Santiago de Cali*).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DC: McGRAW-HILL.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-de-actividad-econ%-C3%B3mica-coyuntural-ideac>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia: The Strategy-Focused organization. *Editorial Gestión 2000*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Mapas Estratégicos*. Editorial Planeta Colombiana S.A.: Harvard Business School Press.
- Macas, M., Pesantez, D., Morales, V., & Curipoma, C. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620-648.
- Matilla, K. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación: 1.: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso. *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*.
- Palacios, K. (2017). Creación del departamento de producción audiovisual de la agencia de publicidad Garwich SA . (*Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2017*).
- Pérez, L., Guillén, M., & Bañón, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. *Revista de Contabilidad*, vol. 20, num. 1.
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). *Revista CEA*.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 36(3), 85-95.

- Rizo-Martí, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 16-30.
- Rossotti, C. (2006). Challenges for effective leadership. *The American Review of Public Administration*, 36(4), 386-388.
- Rugel, K. (2017). Marketing estratégico para incrementar la audiencia de las producciones cinematográficas de la productora filmo arte en la ciudad de Guayaquil. (*Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2017*).
- Sabater, F., & Montserrat, J. (2017). Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales. *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*, 1-146.
- Seijas, L., & Campaña, C. (2020). IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE. *eumed.net*.
- Suárez, F., & González, M. (2017). Análisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista de economía & administración*, 100-110.
- Tapia, E. (2019). Diseño de estrategias de marketing para posicionar a una empresa de servicios de producción musical y contenidos audiovisuales. (*Bachelor's thesis, PUCE-Quito*).
- Ullón, P., Carvajal, V., & Abarca, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.
- Zambrana, L., & Flores, M. (2017). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *Gestión Joven*, 17(4).

ANEXOS

Anexo 1 Estados financieros

Estado de situación financiera
Al 31 de diciembre del 2020 y 2019
(Expresado en dólares E.E.U.U.)

ACTIVO

	<u>31 DICIEMBRE 2020</u>	<u>31 DICIEMBRE 2019</u>
ACTIVO CORRIENTE:		
Efectivo y equivalentes al efectivo (notas 2 y 4)	46,979.29	160,909.58
Cuentas por cobrar:		
Clientes (notas 2 y 5)	360,594.39	642,822.40
Otras cuentas por cobrar (nota 6)	151,056.07	205,147.27
Partes relacionadas (notas 2 y 7)	536,546.99	153,412.98
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	<u>1,048,197.45</u>	<u>1,001,382.65</u>
Inventarios (notas 2 y 8)	21,498.36	15,350.64
Pagos anticipados (notas 2 y 9)	7,733.00	11,115.13
Activos por impuestos corrientes (nota 10)	124,611.76	109,004.07
Activos diferidos (nota 11)	8,669.49	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>1,257,689.35</u>	<u>1,297,762.05</u>
ACTIVO DIFERIDO LARGO PLAZO (nota 11)	8,036.89	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, NETO (notas 2 y 12)	161,717.70	507,940.94
ACTIVOS INTANGIBLES (nota 13)	3,013.90	48.82
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS (notas 2 y 14)	4,171.13	1,259.25
ACTIVO POR DERECHO DE USO (notas 2 y 15)	206,485.83	-
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES (nota 16)	2,626.61	2,626.61
TOTAL ACTIVO	<u><u>1,643,741.41</u></u>	<u><u>1,809,637.67</u></u>

PASIVO

	<u>31 DICIEMBRE 2020</u>	<u>31 DICIEMBRE 2019</u>
PASIVO CORRIENTE:		
Documentos por pagar (notas 2 y 17)	288,875.89	381,783.27
Cuentas por pagar (notas 2 y 18)	313,306.28	407,606.30
Partes relacionadas (notas 2 y 7)	135,328.08	445,273.68
Beneficios a empleados (notas 2 y 19)	41,001.60	49,540.09
Pasivos por impuestos corrientes (notas 2 y 20)	46,691.13	74,359.52
Pasivo por arrendamiento (notas 2 y 21)	72,000.00	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	897,202.98	1,358,562.86
Documentos por pagar a largo plazo (notas 2 y 17)	132,989.46	54,376.20
Partes relacionadas a largo plazo (notas 2 y 7)	1,411.86	1,411.86
Pasivo por arrendamiento largo plazo (notas 2 y 21)	156,000.00	-
Beneficios a empleados a largo plazo (notas 2 y 22)	76,552.44	75,374.15
TOTAL PASIVO	1,264,156.76	1,489,725.07
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital social (nota 23)	1,800.00	1,800.00
Reserva legal	900.00	900.00
Reserva facultativa	11,921.11	11,921.11
Reserva capital	47,535.77	47,535.77
Resultados acumulados	267,282.72	136,345.84
Resultado del ejercicio	50,145.05	121,409.88
TOTAL PATRIMONIO	379,584.65	319,912.60
PASIVO CONTINGENTE (nota 24)	-	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,643,741.41</u>	<u>1,809,637.67</u>

Estado de Resultados
Al 31 de diciembre del 2020 y 2019
(Expresado en dólares E.E.U.U.)

	31 DICIEMBRE 2020	31 DICIEMBRE 2019
Ingresos de actividades ordinarias	1,903,460.76	2,509,596.00
Costo de venta	730,642.65	1,399,352.92
UTILIDAD BRUTA	1,172,818.13	1,110,243.08
OTROS INGRESOS	11,979.12	25,571.99
<u>Gastos</u>		
Gastos de administración	606,109.04	554,996.36
Gastos por depreciación de activo por derecho de uso (nota 15)	65,206.08	-
Total gastos de administración	671,315.12	554,996.36
Gasto por intereses por arrendamientos (nota 11)	11,601.70	-
Otros gastos financieros	47,946.24	37,218.73
Total gastos financieros	59,547.94	37,218.73
Gastos de ventas	371,891.68	323,037.75
TOTAL GASTOS	1,102,754.74	915,252.84
OTROS EGRESOS	-	20,641.03
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LAS GANANCIAS	82,042.51	199,921.20
Participación a trabajadores (notas 2 , 19 y 24)	-12,306.38	-29,988.18
<u>Gastos por impuestos a la ganancias:</u>		
Impuesto a la renta causado (notas 2, 20 y 24)	-22,706.85	-49,782.39
Ingreso por impuesto diferido (nota 14)	3,115.77	1,259.25
GASTO NETO POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	-19,591.08	-48,523.14
RESULTADO DEL EJERCICIO	50,145.05	121,409.88

Anexo 2. Fichas de indicadores

Tabla 20.

Ficha F01

Perspectiva:	Financiera	Número/ Nombre de Indicador:	F01/ Expansión en ventas	Propietario:	Administración
Estrategia:	Crecimiento de los ingresos	Objetivo:	Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.		
Descripción:	Este indicador permite conocer el porcentaje de incremento en ventas en un periodo determinado.				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Semáforo:	Rojo: Los valores por debajo de la meta. Verde: Los valores mayores a la meta
Formula:	Venta año n / Venta año (n-1)				
Fuente de datos:	Los datos proporcionados para este indicador los proporciona el departamento financiero, una vez que haya sido firmado los Estados Financieros.				
Meta:	M1:5% M2:5% M3:5% M4:5% M5:6% M6:6% M7:6% M8:7% M9:7% M10:7% M11:7% M12:7%				
Iniciativas:	1.- Contactarse con nuevas empresas que demanden materia prima. 2.- Evaluación diaria de los gastos de la compañía. 3.- Control permanente de los presupuestos asignados.				

Tabla 21.

Ficha F02

Perspectiva:	Financiera	Número/ Nombre de Indicador:	F02/ Cumplimiento del presupuesto asignado	Propietario:	Administración
Estrategia:	Productividad financiera	Objetivo:	Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.		
Descripción:	Los presupuestos de la operación son los planes para funcionar durante el periodo a la cual se refieren. La combinación del presupuesto de ventas y el presupuesto de compras dan lugar al presupuesto general de la operación.				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Semáforo:	Rojo: Los valores por debajo de la meta. Verde: Los valores iguales o mayores a la meta
Formula:	Gastos presupuestados/Gastos reales				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el departamento financiero.				
Meta:	M1:100% M2:100% M3:100% M4:100% M5:100% M6:100% M7:100% M8:100% M9:100% M10:100% M11:100% M12:100%				
Iniciativas:	1.- Realizar seguimiento y control mensual del presupuesto asignado. 2.- Elaborar plan de contingencia, y ponerlo en marcha en caso de no cumplimiento.				

Tabla 22.

Ficha F03

Perspectiva:	Financiera	Número/ Nombre de Indicador:	F03/ Ventas con respecto al gasto.	Propietario:	Administración
Estrategia:	Productividad financiera	Objetivo:	Desarrollar un análisis financiero proyectado para cinco años considerando diferentes escenarios como lo sucedido con la pandemia y las consecuencias en este tipo de industria.		
Descripción:	Este indicador compara los resultados obtenidos con los recursos empleados.				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Semáforo:	Rojo: Los valores por menores de la meta. Verde: Los valores iguales o mayores a la meta
Formula:	Ventas / Gastos				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el departamento financiero.				
Meta:	M1:100% M2:100% M3:100% M4:100% M5:100% M6:100% M7:100% M8:100% M9:100% M10:100% M11:100% M12:100%				
Iniciativas:	1.- Ser eficientes en la cantidad de insumos a importar. 2.- Seguimiento del presupuesto asignado de gastos.				

Tabla 23.

Ficha C01

Perspectiva:	Clientes	Número / Nombre del Indicador:	C01 / % Satisfacción	Propietario:	Producción
Estrategia:	Calidad y variedad	Objetivo:	Desarrollar un plan estratégico de marketing enfocándose en la imagen corporativa y la calidad del servicio.		
Descripción:	Mide el porcentaje de clientes que indican que están satisfechos con el producto que se ofrece.				
Frecuencia:	Trimestral.	Tipo de Unidad	Porcentaje	Semáforo	Rojo: Los valores por debajo de la meta. Verde: Los valores iguales o mayores a la meta
Formula	Número de respuestas a la encuesta trimestral que responden sí a la pregunta ¿Los productos proporcionado cumple sus expectativas de calidad? / Número total de encuestas recibidas.				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona la empresa encuestadora. Cada trimestre realiza una encuesta al azar de los Clientes y proporciona los datos vía e-mail al Dpto. de Administración.				
Meta:	T1:75% T2:80% T3:85% T4: 95%				
Iniciativas	1.- Diversificar los productos con alta calidad. 2.- Capacitar a los empleados de producción y ventas para brindar un excelente servicio (curso de Relaciones Humanas)				

Tabla 24.

Ficha C02

Perspectiva:	Clientes	Número Nombre del Indicador: /	C02 / Valor Económico Agregado (EVA)	Propietario:	Producción
Estrategia:	Tiempo	Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas alianzas estratégicas con clientes potenciales cuyas características y giro de negocio representan un beneficio para la empresa. • Desarrollar campañas publicitarias donde se oferten los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece. 		
Descripción:	El EVA es indicador basado en el valor que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una organización con el costo de los recursos gestionados para conseguirla.				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad	Porcentaje	Semáforo	<u>Rojo:</u> Los valores por arriba de la meta. <u>Verde:</u> Los valores menores a la meta
Formula	Ingresos netos operativos después de impuestos (NOPAT) menos el costo del capital: $EVA = NOPAT - (Capital * Costo \text{ del Capital})$				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el departamento administrativo.				
Meta:	M1: 0% M2: 0% M3: 0% M4: 0% M5: 0% M6: 0% M7: 0% M8: 0% M9: 0% M10: 0% M11: 0% M12: 0%				
Iniciativas	1.- El departamento administrativo debe velar continuamente por la entrega a tiempo de los pedidos.				

Tabla 25.

Ficha C03

Perspectiva:	Clientes	Número Nombre del Indicador: /	C03 / % Rentabilidad por cliente	Propietario:	Administración
Estrategia:	Precio	Objetivo:	Mejorar las relaciones con los clientes VIP por medio de incentivos y promociones.		
Descripción:	Los precios ofrecidos deben mantener o incrementar la rentabilidad esperada por cliente.				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad	Porcentaje	Semáforo	<u>Rojo:</u> Los valores mayores a la meta. <u>Verde:</u> Los valores por debajo de la meta
Formula	$((Ventas \text{ por cliente} - Gastos \text{ por cliente}) / Ventas \text{ por cliente}) \times 100$				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el Dpto. Financiero, al 4to día del cierre del trimestre.				
Meta:	M1:12% M2: 12% M3:12% M4:12% M5:12% M6:12% M7:12% M8:12% M9:12% M10:12% M11:12% M12:12%				

Iniciativas	1.- Ser eficientes en la cantidad de insumos a utilizar en la producción del día.
--------------------	---

Tabla 26.

Ficha P01

Perspectiva:	Procesos Internos	Número / Nombre del Indicador:	P01 / Rendimiento de I+D	Propietario:	Producción
Estrategia:	Operativos	Objetivo:	Diseñar nuevos procesos para productos enfocados en medios digitales.		
Descripción:	Evalúa el rendimiento de I&D en base a la Ganancia Bruta generada por I&D				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad	Porcentaje	Semáforo	<u>Rojo:</u> Los valores mayores a la meta. <u>Verde:</u> Los valores por debajo de la meta
Formula	Rendimiento de I&D = GB x [(RGNV)+(RCA)] CA = Costos Ahorrados de los bienes vendidos en el período I – J. GB = Ganancia Bruta [Venta Neta - (Costo Variable + Costo Fijo de los bienes vendidos)] en el período I – J. GB = Ganancia Bruta RGNV = Relación de Ganancia de Nuevas Ventas RCA = Relación de Costos Ahorrados				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el Dpto. de Producción, al 5to día de haber finalizado el mes.				
Meta:	T1:5% T2:3% T3:2% T4:1%				
Iniciativas	1.- Controlar la cantidad exacta de insumos para la elaboración de nuevos productos. 2.- Estricto control sobre uso de tecnologías 3.- Controlar la calidad del nuevo producto audiovisual.				

Tabla 27.

Ficha P03 y P04

Perspectiva:	Procesos Internos	Número / Nombre del Indicador:	P03 / No. De nuevos productos publicitarios en redes sociales	Propietario:	Administración
Estrategia:	Innovación	Objetivo:	Generar nuevos productos direccionado a la publicidad en redes sociales.		
Descripción:	Mide el número de nuevos productos para ofrecer a los diferentes clientes.				
Frecuencia:	Trimestral	Tipo de Unidad	Número entero	Semáforo	<u>Rojo:</u> Los valores por debajo de la meta. <u>Verde:</u> Los valores iguales o mayores a la meta
Formula	No. de nuevos productos				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el Dpto. de Producción, al 3er día de haber finalizado el trimestre.				
Meta:	T1: 3 T2:5 T3: 8 T4: 12				

Iniciativas	1.- Capacitar al encargado de producción regularmente en seminarios de elaboración de fórmulas magistrales.				
	Realizar seguimiento y control sobre los gustos y preferencias de los consumidores.				
	Dar a los empleados la oportunidad de dar sus opiniones en cuanto al diseño de nuevas recetas.				
Perspectiva:	Procesos Internos	Número / Nombre del Indicador:	P04 / No. De No Conformidades	Propietario:	Administración
Estrategia:	Regulatorios	Objetivo:	Mantener estándares obtenidos en las certificaciones BPM		
Descripción:	Controla el cumplimiento de las Normas según el Informe de los Auditores Externas.				
Frecuencia:	Trimestral	Tipo de Unidad	Número entero	Polaridad	<u>Rojo</u> : Los valores por arriba de la meta. <u>Verde</u> : Los valores iguales o menores a la meta.
Fórmula	Número de no conformidades.				
Fuente de datos:	Informe de Auditores Externos.				
Meta:	T1:3 T2:3 T3:2 T4:2				
Iniciativas	1.- Cumplir con las recomendaciones del Informe de auditoría.				
	2.- Capacitar al personal en Estándares de calidad.				
	3.- Revisar el sistema de gestión.				

Tabla 28.

Ficha P05

Perspectiva:	Procesos Internos	Número / Nombre del Indicador:	P05 / Eficacia	Propietario:	Producción
Estrategia:	Operativos	Objetivo:	Diseñar una reingeniería de los procesos considerando nuevos proyectos y recursos.		
Descripción:	La eficacia es la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE)				
Frecuencia:	Mensual	Tipo de Unidad	Porcentaje	Semáforo	<u>Rojo</u> : Los valores mayores a la meta. <u>Verde</u> : Los valores por debajo de la meta
Formula	Eficacia= RA/RE				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el Dpto. de Producción, al 5to día de haber finalizado el mes.				
Meta:	T1:5% T2:3% T3:2% T4:1%				
Iniciativas	La eficacia es la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es simplemente hacer una labor cuatro grados superiores a la calificación de 1, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.				

Tabla 29.

Ficha A01

Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento	Número/ Nombre de Indicador:	A01/ Empleados capacitados %	Propietario:	Administración
Estrategia:	Competencias	Objetivo:	Analizar la competencia necesaria de personal para potenciar nuevos nichos de mercado que no se están atendiendo.		
Descripción:	Mide el número de empleados capacitados en relación con su área de especialización, a fin de lograr con éxito la ejecución de la estrategia.				
Frecuencia:	Anual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Semáforo:	Rojo: Los valores por debajo de la meta. Verde: Los valores iguales o mayores a la meta
Formula:	Número de empleados capacitados / número total de empleados en la compañía				
Fuente de datos:	Los datos para este indicador los proporciona el departamento Administración, el primer día de haber finalizado el año.				
Meta:	A1: 80%				
Iniciativas:	<p>1.- Elaborar planes de capacitación del personal según área de especialización.</p> <p>2.- Realizar seguimiento y control sobre los diferentes cursos realizados por los empleados, a fin de garantizar su aprendizaje.</p>				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de la encuesta

La entrevista tiene como objetivo analizar la importancia de una planificación estratégica de las empresas consultadas y fueron realizadas a las siguientes empresas.

- Visión uno S.A.
- Status Quo corp.
- Urbana Films S.A.
- Manila Films S.A.

1. Años de funcionamiento

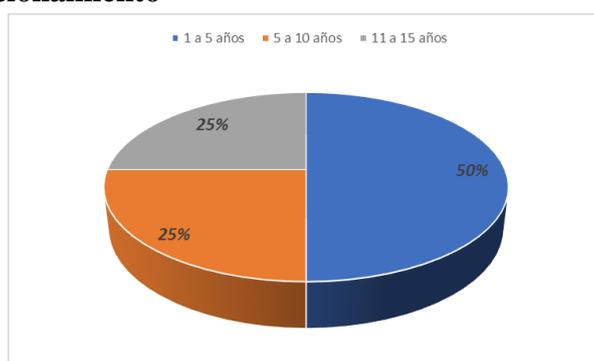


Figura 4. Años de funcionamiento
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Según datos de las encuestas las empresas seleccionadas del sector muestran que 50 % de ellas tienen poco tiempo en el mercado a comparación con la otra mitad que se distribuyen en rangos de 5 a 10 y mayores de 11 años cada una.

2. Actividad social



Figura 5. Actividad social
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Por el uso de la encuesta se pudo constatar que el 100% de las empresas realizar servicios de actividades de producción audiovisual publicitario para la televisión, cine, y videos digitales.

3. ¿Su empresa tiene establecido misión y visión?

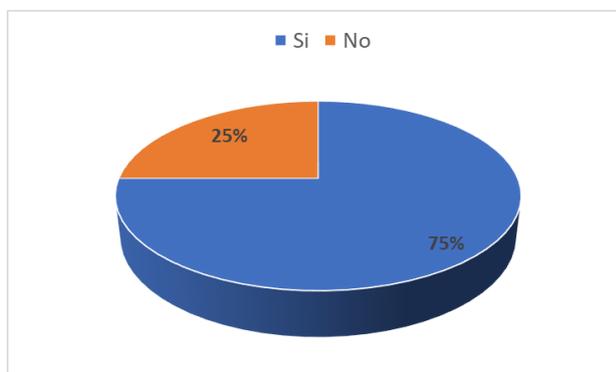


Figura 6. Misión y visión
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Con los datos obtenidos en la encuesta se puede determinar que tan solo una empresa que representa el 25% cuenta con misión y visión definida.

4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

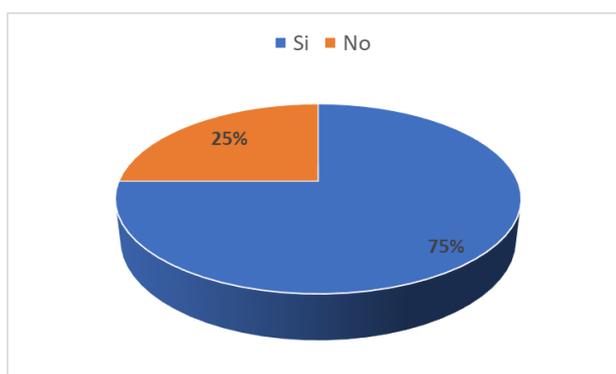


Figura 7. Misión y visión
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Con base a los resultados de la encuesta se puede describir que solo una empresa encuestada no tiene establecido la misión y visión.

5. ¿Realiza seguimiento del plan estratégico?

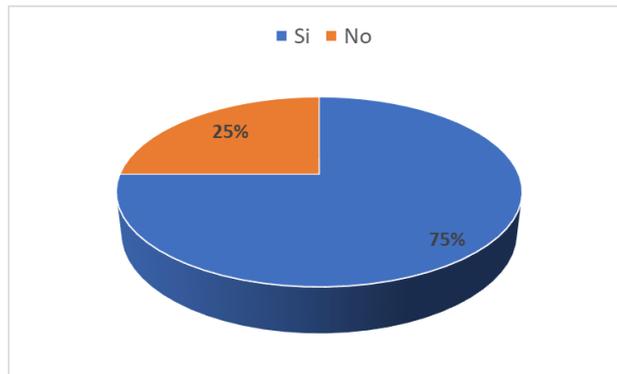


Figura 8. Seguimiento del plan estratégico
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

En esta figura se puede describir que tres de las cuatro empresas consultadas si realizan seguimiento del plan estratégico y tan solo una no realiza dicho proceso.

6. ¿Usted aplica alguna herramienta a nivel estratégico para la empresa?

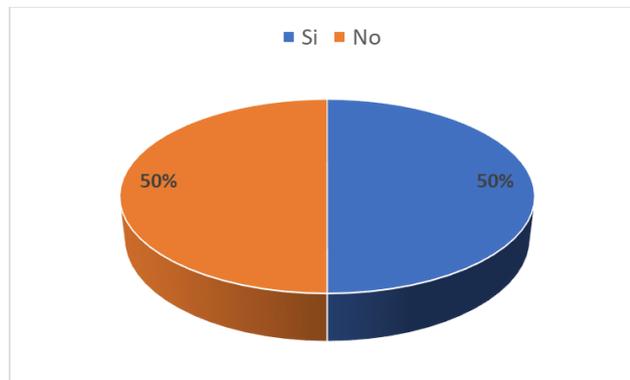


Figura 9. Aplicación de herramientas a nivel estratégico para la empresa
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Este resultado muestra que la mitad de las empresas si hacen uso de herramientas a nivel estratégico, pero no las dejan asentadas, pero se estima que su enfoque se direcciona para la evaluación del entorno como la realización de un FODA, PEST, PESTLE, etc., proporcionando así estrategias u objetos estratégicos.

7. ¿Conoce sobre el cuadro de mando integral?

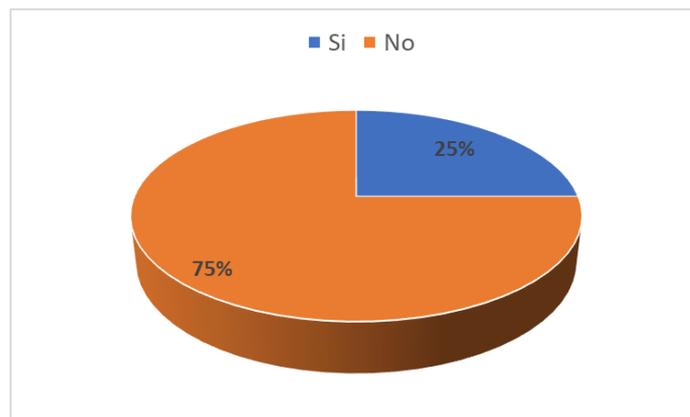


Figura 10. Conocimiento sobre CMI
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

Esta figura ilustra el nivel de conocimiento de la herramienta estratégica conocida como Cuadro de Mando Integral, mostrando así que el 75% de las empresas encuestadas desconocen del CMI.

8. ¿Le gustaría implementar una herramienta a nivel estratégico que le ayude a medir el desempeño de los objetivos estratégicos?

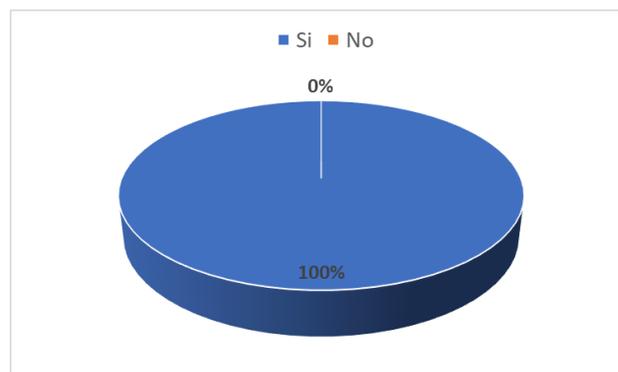


Figura 11. Conocimiento sobre CMI
Fuente: Empresas encuestadas
Elaborada por: La Autora

En cuanto a la implementación de una herramienta a nivel estratégico que aporte significativamente en el control y medición del desempeño de los objetivos estratégicos el nivel de aceptación por parte de los encuestados es del 100%.

Anexo 3. Datos entrevistados

Tabla 30

Datos entrevistado Manila Films

JULIAN FRANCISCO MATO		
NACIONALIDAD	ARGENTINO	
EDAD	47	AÑOS
AÑOS DE EXPERIENCIA	27	AÑOS
FORMACIÓN PROFESIONAL		
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES		
DISENADOR DE IMAGEN Y SONIDO		
EXPERIENCIA PROFESIONAL		
CINE, EN ARGENTINA VIDEOS		
EN ECUADOR APRENDIO PUBLICIDAD EN EL SECTOR TELEVISIÓN		
ACTUALMENTE		
DIRECTOR PUBLICITARIO Y GERENTE GENERAL DE MANILA FILMS		

Tabla 31

Datos entrevistado Status Quo

ROBERTO DELGADO ULLOA	
NACIONALIDAD	ECUATORIANO
INICIO	
EDAD	42 AÑOS
FORMACION PROFESIONAL	
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN EN LA MONICA HERRERA	
INICIOS COMO EDITOR EN LA JUNTA DE BENEFICIENCIA Y EN OTRA PRODUCTORA LOCAL	
ACTUALMENTE	
DIRECTOR DE POST PRODUCCION DE UNA PRODUCTORA	
GERENTE GENERAL DE STATUS QUO, EDITOR A CARGO	

Tabla 32

Datos entrevistado Vision Uno

JAVIER TRAPERO Q	
EDAD	
GERENTE GENERAL DE V1	
AÑOS DE EXPERIENCIA	30 AÑOS
FORMACIÓN	
CANAL UNO EN LIMA PERU	
FUNDADOR DE VISION UNO	
DIRECTOR DE COMERCIALES DE CINE Y TELEVISION	



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Méndez Mera Judith Yasmin**, con C.C: # 0914782545 autora del trabajo de titulación: **“Propuesta de un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la ciudad de Guayaquil”** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 8 marzo del 2023

Nombre: Judith Méndez Mera,

C.C: 0914782545



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Propuesta de un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la empresa productora publicitaria Manila Films S.A. en la ciudad de Guayaquil"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Méndez Mera Judith Yasmín		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Martínez Murillo Carlos Francisco		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	8 de marzo del 2023	No. DE PÁGINAS:	93
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estrategia; Perspectivas estratégicas; sector audiovisual; planificación; toma de decisiones		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente estudio parte de la problemática que tiene la empresa Manila Films S.A. en cuanto a la planificación al no contar con modelo que estructure e integren los procesos tanto operacionales como administrativos para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, por tanto, se planteó como objetivo proponer un plan estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral para la gestión y control empresarial con el fin de optimizar los recursos proporcionados de la empresa. Por tanto, cómo metodología se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), alcance descriptivo y un diseño no experimental, Debido al surgimiento de un método problemático, la metodología intenta orientar la descripción, predicción e interpretación de factores cuantitativos basados en la calidad y competitividad en la integración de los procesos y administrativos. Así mismo en la metodología se identificó la unidad de análisis lo que para este estudio se focaliza en el personal de la empresa Manila Films, por lo tanto, la población y muestra se determina por medio de un muestro no probabilístico por conveniencia debido a que el número del personal no supera los 30 individuos. Con la información recopilada del diagnóstico y de la encuesta cuyos resultados resaltan que el 83 % muestra la necesidad de implementar estrategias que aporten significativamente en el desarrollo empresarial. Por tanto, se pudo definir los objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas estratégicas según el cuadro de mando integral.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:0987654321	E-mail: judith.mendez01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ec. María Alcívar Avilés, PhD Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5068 E-mail: teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			