



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRÁFICOS DE
FYBECA, UBICADOS EN QUITO, IBARRA, AMBATO,
CUENCA, LOJA, GUAYAQUIL, SALINAS,
MACHALA, PORTOVIEJO Y MANTA**

Elaborada por el egresado:

Señor DIEGO PATRICIO ERAZO HERRERA

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR, MBA
CODIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO, MBA

Sangolquí, Marzo del 2007

CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Co-director, certificamos que bajo nuestra dirección, el Señor Diego Patricio Erazo Herrera ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRÁFICOS DE FYBECA, A SER APLICADO PRELIMINARMENTE EN LA CIUDAD DE QUITO”**, para lo cual se han observado las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas.

Por lo tanto, autorizamos a que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, lo presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición de su contenido.

Ing. Raúl Salazar

Ing.

Francisco Moscoso

Director

Co-director

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi Señor, por todas las bendiciones de las que me ha provisto desde siempre, y por haberme permitido

alcanzar esta nueva meta sin que en mi vida falte salud, afecto ni recursos.

A mis padres y a mi hermano por su confianza, por su apoyo en todo momento, por brindarme su amistad, sus consejos, su comprensión y su cariño a cada instante. A mi familia y amigos, por su sincero y constante interés en el desarrollo de esta tesis.

A Farcomed (Farmacias Fybeca), a sus directivos por haberme dado la oportunidad de ingresar a tan prestigiosa empresa y por haberme permitido desarrollar el presente plan estratégico de marketing en base a la marca Fotoshop. A mis jefes, compañeros y amigos del departamento de marketing, especialmente a Vero, Anabel, Fer, Jorge, Alicia, Haddy y Ana María, por brindarme su respaldo, sus consejos y su valiosa ayuda. Muchas gracias.

A la Escuela Politécnica del Ejército, la querida institución que me acogió por 5 años, y de la cual me llevo gratos recuerdos. Gracias por haber sido para mí, más que una universidad, un lugar de vivencias, de amistad, de

diversión, de constante e imborrable aprendizaje que sobrepasa lo estrictamente académico.

Un agradecimiento especial al director de esta tesis, Ing. Raúl Salazar; y al co-director de la misma, Ing. Francisco Moscoso, por haber compartido sus conocimientos, consejos y experiencias; y por hacer del curso taller la ayuda ideal para el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros y amigos, gracias por haber compartido conmigo la aventura de la vida universitaria. Por las enseñanzas y la alegría que cada uno supo aportar a mi vida, y por todas las vivencias y los buenos momentos que disfrutamos, y que, transformados en nostalgia, me acompañarán por siempre.

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme constantemente, llenándome de fuerza, de salud, de energía y de todo lo necesario para afrontar los retos de cada día, y salir triunfante.

A mis padres Patricio y María Fernanda, cuyas innumerables muestras de amor y confianza hacia mí son el principal motivo para luchar, para salir adelante, para esforzarme por ser mejor cada día. Por seguir junto a mí, aún cuando todos se van.

A mi hermanito Danielito, el gran amigo que Dios puso en mi hogar. Por ser para mí un referente de prudencia, de lealtad y de nobleza, características que lo convierten en un motivo de orgullo y en un ejemplo que me esfuerzo por seguir.

A mis abuelitos Fausto y Delfina, por brindarme cariño y acogida en su hogar siempre que lo necesité. Por llenar mi niñez y adolescencia de amor, de cuidados y de enseñanzas que hoy son fundamentales en mi vida.

A mis amigas Paola y Alejandra, y a mis amigos Andrés y Luis Fernando, por brindarme su amistad sincera, por alegrar aún los momentos más tensos de la vida universitaria, por tenderme una mano amiga en las buenas y en las malas, y por caminar junto a mí en el impredecible

recorrido que empezó en nuestros años finales de la adolescencia, hace mas de 5 años y que hoy nos pone en la línea de meta, listos para afrontar plenamente la vida adulta.

Al recuerdo de todos los buenos amigos que han dejado la huella de su presencia en mi vida y que, por diversas circunstancias, no he vuelto a ver. Ya sean los panas del pre-politécnico, del colegio, o de mi querido grupo scout, el inolvidable 33 "Colegio de Arquitectos del Ecuador". Todos forman parte de la historia que hoy desemboca en la consecución de esta meta, largamente anhelada.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1. GIRO DEL NEGOCIO	2
1.2. RESEÑA HISTÓRICA	3
1.3. PROBLEMA A RESOLVER	4
1.4. OBJETIVOS DE LA TESIS	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS	6
1.5.1. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO	6
1.5.2. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	6
1.5.3. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AUTOR	6
1.5.4. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESPE	7
1.6. ALCANCE DE LA TESIS	7
1.7. PRINCIPIOS Y VALORES	8
1.7.1. VALORES	8
1.7.2. PRINCIPIOS	8
1.8. MISIÓN Y VISIÓN	8
1.8.1. MISIÓN	8
1.8.2. VISIÓN	9
1.9. OBJETIVOS EMPRESARIALES	9
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL	11
2.1. ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS SITUACIONAL?	12
2.1.1. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS SITUACIONAL	12
2.1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL A.S.	13
2.1.2.1. VENTAJAS	13
2.1.2.2. DESVENTAJAS	14
2.1.3. ESTRUCTURA DIDÁCTICA	15
2.1.4. EL ANÁLISIS F.O.D.A.	15
2.1.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	16
2.1.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	18
2.1.5. TIPOS DE ANÁLISIS SITUACIONAL	19
2.1.6. CUADRO SINÓPTICO DEL A. S.	20
2.2. ANÁLISIS EXTERNO	21
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	21
2.2.1.1. ESCENARIO ECONÓMICO	21
2.2.1.2. ESCENARIO POLÍTICO	47
2.2.1.3. ESCENARIO SOCIAL	55
2.2.1.4. ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL	62
2.2.1.5. ESCENARIO TECNOLÓGICO	76
2.2.1.6. ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA	84

2.2.1.7.	ESCENARIO ECOLÓGICO	96
2.2.1.8.	ESCENARIO INTERNACIONAL	103
2.2.2.	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	111
2.2.2.1.	CLIENTES	111
2.2.2.2.	PROVEEDORES	112
2.2.2.3.	COMPETENCIA	113
2.2.2.4.	RELACIONES CON ENTES DEL SECTOR ESPECÍFICO	114
2.2.2.5.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	116
2.3.	ANÁLISIS INTERNO	119
2.3.1.	CAPACIDAD DIRECTIVA	119
2.3.1.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PLANIFICACIÓN	119
2.3.1.2.	PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE CALIDAD	120
2.3.1.3.	TOMA DE DECISIONES	120
2.3.2.	ASPECTOS DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	121
2.3.2.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	121
2.3.2.2.	ANÁLISIS DE PRINCIPIOS Y VALORES	121
2.3.2.3.	MISIÓN	122
2.3.2.4.	VISIÓN	123
2.3.2.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	124
2.3.3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	125
2.3.3.1.	PERSONERÍA JURÍDICA	125
2.3.3.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	126
2.3.4.	RECURSOS HUMANOS	127
2.3.4.1.	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	127
2.3.4.2.	NIVELES ADMINISTRATIVOS Y FORMACIÓN ACADÉMICA	129
2.3.5.	ÁREA DE MARKETING	130
2.3.6.	ÁREA DE PRODUCCIÓN	131
2.3.7.	ÁREA FINANCIERA	136
2.3.7.1.	PRESUPUESTOS	136
2.3.7.2.	CONTABILIDAD	139
2.3.8.	ÁREA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA	140
2.4.	DIAGNÓSTICO	148
2.4.1.	MATRIZ F.O.D.A.	148
2.4.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - EXTERNA	150
	CAPÍTULO III: SEGMENTACIÓN	156
3.1.	MARCO TEÓRICO	157
3.1.1.	MERCADO	157
3.1.1.1.	¿QUÉ ES EL MERCADO?	157
3.1.1.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS	157
3.1.1.3.	FORMAS DE ESTIMAR EL TAMAÑO DE LOS MERCADOS	161
3.1.1.4.	MEDICIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO	161
3.1.2.	DEMANDA	162

3.1.2.1.	CONCEPTOS COMUNES DE DEMANDA	162
3.1.2.2.	ELASTICIDAD DE LA DEMANDA	162
3.1.2.3.	FORMAS O MÉTODOS PARA ESTIMAR LA DEMANDA	165
3.1.3.	SEGMENTACIÓN	166
3.1.3.1.	CONCEPTO	166
3.1.3.2.	VENTAJAS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	166
3.1.3.3.	DESVENTAJAS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	167
3.1.3.4.	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN PARA CONS. FINALES	167
3.1.3.5.	CARACTERÍSTICAS	169
3.1.4.	ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	170
3.1.5.	PERFILES DE SEGMENTOS DE MERCADO	171
3.1.6.	DESCRIPCIÓN DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	173
3.1.6.1.	RIESGO DE NIVEL DE COMPETENCIA	173
3.1.6.2.	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	174
3.1.6.3.	RIESGO DEL CRECIENTE PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES ...	174
3.1.6.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	175
3.1.6.5.	AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	175
3.2.	PARTE PRÁCTICA	177
3.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE MERCADO EN LOS QUE ACTÚA LA EMPRESA	177
3.2.2.	DESCRIPCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	178
3.2.3.	DESCRIPCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO ESPECÍFICO	180
3.2.4.	PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	182
3.2.4.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	182
3.2.4.2.	CUADRO DE PRESELECCIÓN	185
3.2.4.3.	EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	189
3.2.4.4.	SELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	190
3.2.5.	PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	190
3.2.5.1.	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	190
3.2.5.2.	ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO A INVESTIGAR	191
3.2.5.3.	DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE MUESTRA	192
3.2.5.4.	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	194
3.2.5.5.	DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	195
3.2.5.6.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	196
3.2.6.	ELABORAR CRONOGRAMA PARA EL TRABAJO DE CAMPO	207
3.2.7.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	207
3.2.8.	PROCESAMIENTO DE DATOS	207
3.2.9.	INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN	208
3.2.9.1.	NOTA TÉCNICA	208
3.2.9.2.	INFORME GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	209
3.2.9.3.	SEGMENTOS DE MERCADOS	225
3.2.10.	SELECCIÓN DE MERCADOS O SEGMENTOS META	232

CAPÍTULO IV: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y		
	ESTRATEGIAS	234
4.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	235
4.1.1.	PRINCIPIOS	235
4.1.2.	VALORES	235
4.1.3.	MISIÓN	236
4.1.4.	VISIÓN 2012	236
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	236
4.3.	MAPA DE ESTRATEGIAS 2012 (ENFOQUE BALANCE SCORECARD)	241
4.4.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA ...	241
4.4.1.	OBJETIVOS	241
4.4.2.	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	256
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING MIX Y PRESUPUESTOS		277
5.1.	MARKETING MIX	278
5.1.1.	DEFINICIONES	278
5.1.2.	COMPONENTES	278
5.1.3.	SISTEMA DE MERCADEO	279
5.1.4.	GESTIÓN DE LOS GERENTES DE MERCADEO	281
5.1.5.	EL PRODUCTO	281
5.1.6.	EL SERVICIO	284
5.1.7.	EL PRECIO	305
5.1.8.	PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN	316
5.1.9.	PROMOCIÓN	322
5.1.10.	POSICIONAMIENTO	331
5.1.11.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	333
5.1.12.	MATRIZ DE ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DEL M.M. ...	334
5.1.13.	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX	335
5.1.14.	ANEXOS DE COSTOS	339
CAPÍTULO VI: PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE		
	BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO	344
6.1.	PRESUPUESTO	345
6.1.1.	DEFINICIONES	345
6.1.2.	IMPORTANCIA	346
6.1.3.	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	347
6.2.	PRESUPUESTO DE VENTAS Y PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	349
6.2.1.	PRESUPUESTO DE VENTAS	349
6.2.2.	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	351
6.2.3.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MÉTODOS USADOS	352
6.2.4.	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA PARA EL PROYECTO	353
6.2.5.	INDICADORES DEL PRESUPUESTO	354
6.2.6.	ANÁLISIS Y COMENTARIOS DEL PRESUPUESTO	355

6.3.	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	355
6.3.1.	INTRODUCCIÓN GENERAL	355
6.3.2.	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN	356
6.4.	FLUJO DE CAJA	356
6.4.1.	CONCEPTO	356
6.4.2.	IMPORTANCIA	356
6.4.3.	INTERPRETACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	357
6.4.4.	ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA MENSUALES PARA EL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO	357
6.4.5.	COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	362
6.5.	ESTADO DE RESULTADOS	362
6.5.1.	CONCEPTO	362
6.5.2.	IMPORTANCIA	362
6.5.3.	DIFERENCIA ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS ...	362
6.5.4.	IMPORTANCIA DE ELABORAR E.R. PROYECTADOS	363
6.5.5.	ELABORACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS A FIN DEL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO	363
6.5.6.	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	365
6.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS	366
6.6.1.	CONCEPTO DE ESCENARIO	366
6.6.2.	IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS	366
6.6.3.	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	366
6.6.4.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	368
6.6.5.	RESUMEN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	368
6.7.	EL RETORNO DE LA INVERSIÓN	369
6.7.1.	CONCEPTO	369
6.7.2.	IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN	369
6.7.3.	MÉTODOS MÁS COMUNES PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN	369
6.7.3.1.	TMAR	370
6.7.3.2.	VAN	370
6.7.3.3.	TIR	371
6.7.3.4.	ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO	372
6.7.3.5.	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	373
6.7.4.	INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	375
	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	376
	BIBLIOGRAFÍA	381
	ANEXOS	384

INTRODUCCIÓN

En el año 2001, Farmacias Fybeca pone a disposición de sus clientes el servicio de revelado fotográfico denominado Fotoshop, el cual surge a raíz de una experiencia exitosa en la cual la cadena de farmacias ofrecía un servicio similar gracias a una alianza estratégica con Ecuacolor.

Desde sus inicios hasta la actualidad, la oferta de Fotoshop se ha ido ampliando: desde el simple revelado fotográfico convencional hasta llegar a una amplia gama de servicios digitales, como los fotobordes, fotocalendarios, fototarjetas, reparación de fotografías deterioradas, revelado de fotografías contenidas en dispositivos de memoria, CD's, teléfonos celulares, etc. Fotoshop está presente en todos los locales Fybeca del país.

Sin embargo, y a pesar de que ya lleva un tiempo razonable en el mercado ecuatoriano de revelado, Fotoshop no ha podido alcanzar, y mucho menos superar, los niveles de

ventas de sus principales competidoras, las cuales cuentan con una amplia trayectoria de servicio en nuestro país.

La presente tesis, diseñada para tratar de solucionar este problema, está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo encontraremos los antecedentes de la tesis de grado, así como los términos en los que se conceptualizó el plan de tesis; el segundo capítulo constituye el análisis situacional, un punto de partida para la solución de los problemas de marketing anteriormente escritos. Aquí se analizará a la empresa, tanto internamente como externamente (macro y microambiente), tras lo cual se emitirá un diagnóstico de su situación en el mercado en base a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El tercer capítulo se ocupa de la investigación de mercados, para lo cual es necesario hacer una segmentación previa, identificar características de cada segmento definir

global y del mercado específico, del cual se obtendrá la

muestra a la que se aplicará el cuestionario con el que se espera cumplir los objetivos del capítulo. Una vez realizado el levantamiento de encuestas, los resultados deberán ser tabulados y analizados, lo cual servirá para conocer el segmento de mercado que se convertirá en la meta del proyecto, sus características, sus gustos y preferencias.

En el cuarto capítulo se identificarán los objetivos del proyecto, así como las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. Esta información será utilizada para crear, en el capítulo cinco, el plan de marketing mix, el cual, junto a su respectivo presupuesto, constituirán una guía sobre las acciones específicas a realizar, así como la justificación para cada una.

Los valores determinados en el capítulo cinco se aplicarán para la creación del presupuesto de marketing para la implementación del presente proyecto. Además del presupuesto, este capítulo contendrá los respectivos análisis y evaluaciones de los beneficios del proyecto, basados en los resultados de estudios como el flujo de caja (el cual será sometido a un análisis de sensibilidad), el estado de

resultados y otros indicadores financieros como el VAN, la TIR, el PRI y la relación Costo Beneficio. Con esta información será posible presentar un informe final de los beneficios del proyecto.

En el capítulo siete se emiten conclusiones y recomendaciones para que la tesis tenga éxito en su aplicación a Fotoshop.

ii

El problema a resolverse en el siguiente proyecto es el bajo nivel que Fotoshop ha mantenido a nivel nacional en lo referente a ventas y a la participación de mercado.

Tras la identificación del problema, es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual de Fotoshop. Este diagnóstico es el resultado de un análisis situacional minucioso, que sirvió para obtener importante información, como:

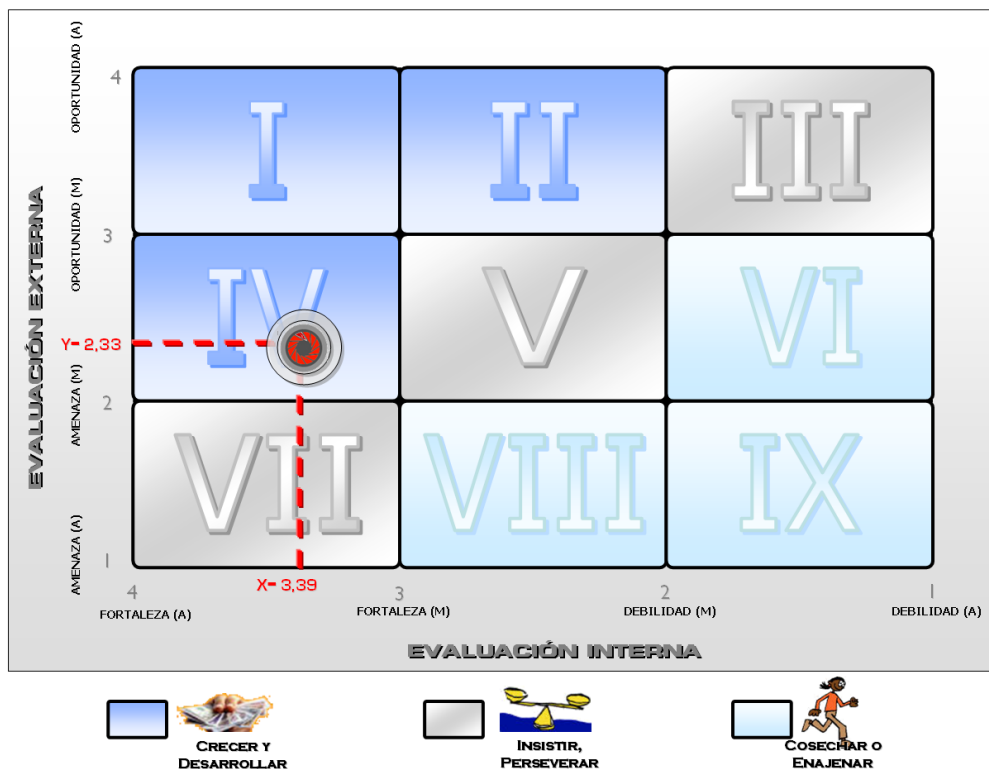
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Innovación continua en cultura de planificación de Farcomed - Avance constante hacia implantación de políticas de calidad - Todo el personal de Fotoshop conoce el plan estratégico, y participó en su diseño - Principios y valores conocidos y practicados por el personal de Fotoshop - Misión establecida y con orientación a crecer en la preferencia del público - Visión equilibrada y realista, guía para futuras decisiones de la empresa. - Constitución de la empresa como S.A. ayuda a desarrollar su actividad mercantil - Funciones bien definidas para todos los cargos de la empresa. - Buen manejo y aplicación de subsistemas de RRHH - Potencial mejoría en labor de Fotoshop con contratación de 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones tomadas de manera centralista en la empresa - Objetivos estratégicos pensados solo para el corto y mediano plazo - Significativa subutilización del equipo del que dispone Fotoshop.

<p>personal con nivel de estudios adecuado para su cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing de Fotoshop combina planificación de marketing y ventas. - Buen cumplimiento de proceso completo de producción. - Correcta gestión de áreas financiera y contable - Tecnología acorde a tendencias modernas del mercado. 	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia positiva del PIB en nuestra economía - Fluctuación de tasa de interés afecta muy poco a usuarios de Fotoshop - Presupuesto del Estado bien financiado alejará amenaza de medidas económicas drásticas y generará mayor estabilidad financiera en la gente. - Migrantes envían dinero a sus familias, lo cual aumenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanza comercial negativa podría encarecer precio de servicios de Fotoshop - Aumento de niveles de precios reducirá dinero disponible para gastos no indispensables - Deuda externa elevada reduce dinero circulante en nuestro país - Política tributaria poco discutida por presidente electo. Incertidumbre ante posible variación de las tasas de
<p>cámaras o tarjetas de memoria, a la venta en Fotoshop.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología avanzada beneficia la actividad de la marca - Fotoshop tiene el poder de negociación sobre los clientes - Fotoshop tiene poder de negociación sobre la mayoría de proveedores - Entidades con las que Fotoshop se relaciona contribuyen a crear condiciones justas para el sector en el que influyen. 	<p>apropiada podría ahuyentar capitales extranjeros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escenario político genera inestabilidad y desconfianza - Si el escenario social empeora, reduciría interés de la gente en servicios de fotografía - Tendencia negativa en aspectos educativos-culturales traería retroceso en otras áreas, como la financiera - Inseguridad evita que la gente lleve sus cámaras fotográficas a determinados lugares, reduciendo

iii

	<p>posibilidad de que utilicen nuestros servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deterioro en la ecología reduce actividad de fotógrafos aficionados a la naturaleza. - Panorama internacional genera incertidumbre sobre Ecuador y sus negocios de exportación. - Competencia muy fuerte y con poder de negociación sobre Fotoshop - Mercado de servicios fotográficos es bastante atractivo para ingreso de competencia
--	--

Un análisis de la incidencia de esos factores en la situación de Fotoshop se resume en el siguiente gráfico:



Esta matriz se puede interpretar como positiva, debido a que la empresa se sitúa en una posición favorable para su funcionamiento, tanto en la actualidad como a futuro. Esto se evidencia en el hecho de que en lo que a la evaluación interna se refiere, las fortalezas predominan indiscutiblemente, mientras que la evaluación externa revela un cierto equilibrio entre las oportunidades y amenazas existentes, con una leve ventaja de estas últimas. El resultado: Fotoshop está en posición de “crecer y desarrollar” sus operaciones en todo el país.

En cuanto a investigación de mercados, es necesario aclarar que la encuesta aplicada tuvo como objetivo conocer las características de los usuarios de los servicios fotográficos, así como la tecnología que utilizan y sus diferentes necesidades respecto a este tipo de servicios.

Tras varios estudios y consideraciones de todo tipo, especialmente relacionadas con los aspectos geográficos, demográficos y socio-económicos del público objetivo de la encuesta, se determinó un universo total de 470.471 personas, del cual se obtuvo una muestra de 138 personas.

Una vez determinadas estas cantidades, se procedió a realizar el levantamiento de la información necesaria utilizando el muestreo aleatorio simple. Los lugares seleccionados para esta actividad (tomando en consideración las características del mercado objetivo, descritas en capítulos anteriores) fueron los accesos y zonas aledañas a los centros comerciales El Recreo, Quicentro, CCI, El Jardín, y en el sector de La Jipijapa (norte de Quito), en donde existe gran actividad comercial y, por lo tanto, una gran afluencia de gente.

La colaboración y receptividad de la gente son factores de vital importancia para llevar a cabo cualquier investigación con éxito. En lo que respecta al presente caso, la mayoría del público encuestado demostró una actitud positiva y colaboradora hacia las preguntas del cuestionario, las cuales respondieron sin mayor esfuerzo ni demora.

siguientes resultados:

v

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 2
Diego Patricio Erazo Herrera

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETROS	f	%	Ideas de ACCIONES ESTRATÉGICAS
i	Edad	a) 10-12 años	2	1,45%	El segmento más numeroso se caracteriza por estar conformado, generalmente hablando, por matrimonios jóvenes, y en muchos casos, con hijos pequeños. La estrategia utilizada deberá incluir propuestas para estimular el uso de los servicios fotográficos por parte de estas personas, por ejemplo, diseño de montajes, fotobordes y fotocalendarios con motivos infantiles, concursos fotográficos para bebés, actividades en los puntos de venta, etc.
		b) 13-17 años	6	4,35%	
		c) 18-25 años	37	26,81%	
		d) 26-34 años	59	42,75%	
		e) 35-55 años	5	3,62%	
		f) 56-65 años	27	19,57%	
		g) Más de 65 años	2	1,45%	
ii	Género	Masculino	66	47,83%	Debido a que la diferencia no es significativa entre ambos géneros, no es necesaria la aplicación de ninguna estrategia en particular.
		Femenino	72	52,17%	
iii	¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan los centros de revelado fotográfico?	Si	91	65,94%	Considerando el elevado porcentaje de personas que no utilizan estos servicios, la estrategia debe encaminarse a incentivar, mediante ofertas, precios bajos y descuentos convenientes, a que estas personas adquieran, inicialmente, una cámara y sus accesorios básicos, tras lo cual se convertirán en usuarios frecuentes.
		No	47	34,06%	
1.a	¿En qué fiestas o eventos toma usted fotos? (2 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Bautizos	14	5,07%	Para reducir el excesivo porcentaje de personas que no toman fotografías en fiestas ni eventos, el departamento de marketing podría desarrollar una nueva línea gráfica de fotobordes, dedicados a cada una de las fiestas más comunes en nuestro medio (por ejemplo, fotobordes apropiados para las fotos de un cumpleaños, bautizo, matrimonio, etc.
		Cumpleaños	28	10,14%	
		Aniversarios	4	1,45%	
		Navidad/ Fin de año	3	1,09%	
		Otros	19	6,88%	
		No toma fotos en fiestas ni eventos	208	75,36%	
1.b	¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/ o con amigos?	Si	78	56,52%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	60	43,48%	
1.c	¿Toma usted fotografías como hobby?	Si	30	21,74%	
		No	108	78,26%	
1.d	¿Toma usted fotografías en sus vacaciones?	Si	41	29,71%	
		No	97	70,29%	
1.e	¿Toma usted fotografías en sus paseos o viajes?	Si	52	37,68%	
		No	86	62,32%	
1.f	¿Toma usted fotografías en otras ocasiones?	Si	0	0,00%	
		No	138	100,00%	
2	Al escuchar las palabras "centro de revelado fotográfico", ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?	a) Digital Photo Express / Kónica	41	29,71%	La ubicación secundaria de Photoshop en el "top of mind" de la colectividad quiteña podría deberse a que sus campañas publicitarias han tenido menor intensidad que las de sus competidores Ecuacolor y Digital Photo Express. La estrategia, por lo tanto, es utilizar los medios de comunicación apropiados e intensificar la publicidad y las promociones de la marca, enfocándolas principalmente en el mercado objetivo seleccionado.
		b) Foshop / Centro de Revelado Fybeca	33	23,91%	
		c) Ecuacolor / Kodak	53	38,41%	
		d) Fujifilm	0	0,00%	
		e) Negocio Pequeño	2	1,45%	
		f) Otras	1	0,72%	
		g) Ninguna	8	5,80%	
3	¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia?	a) Digital Photo Express / Kónica	41	29,71%	Tomando en cuenta que la razón principal de elección del centro de revelado es la economía (precios más bajos, mejores descuentos), Foshop debe diseñar un plan de ofertas y descuentos para sus diferentes productos y servicios, de tal manera que el cliente sepa que cada semana (o mes, dependiendo de la conveniencia y los resultados de esta estrategia) encontrará una nueva y conveniente oferta que podrá aprovechar en todos los locales Foshop y Fybeca. Si se combina este plan de ofertas con un buen servicio, el prestigio de la marca también aumentará.
		b) Foshop / Centro de Revelado Fybeca	32	23,19%	
		c) Ecuacolor / Kodak	54	39,13%	
		d) Fujifilm	0	0,00%	
		e) Negocio Pequeño	2	1,45%	
		f) Otras	0	0,00%	
		g) Ninguna	9	6,52%	
4	¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (3 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Prestigio / más conocido	68	16,43%	
		Económico / más descuentos	75	18,12%	
		Rapidez	20	4,83%	
		Calidad	42	10,14%	
		Marca	28	6,76%	
		Buena atención	19	4,59%	
		Confiable	22	5,31%	
		Otros	52	12,56%	
		No sabe / No contesta	88	21,26%	
5.a	¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?	Si	33	23,91%	En general, es posible apreciar que existe desconocimiento de los servicios que un centro de revelado fotográfico puede ofrecer, ya que, si bien es cierto que casi un 24% afirmó conocer dichos servicios, al solicitarles que los enumeren, sus respuestas no van más allá de lo básico y obvio (rollos, cámaras, pilas...). Para solucionar esta situación se puede recurrir a una mejor promoción, combinada con la estrategia anterior (plan de ofertas, buen servicio).
		No	105	76,09%	
5.b	Si su respuesta fue Si, favor mencione algunos	Cámaras	15	3,62%	
		Rollos	17	4,11%	
		Pilas	15	3,62%	
		Fotoestudio	4	0,97%	
		Obsequios	3	0,72%	
		Accesorios	3	0,72%	
		Otros	2	0,48%	
		No contesta	355	85,75%	

6	¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en dicho centro de revelado?	a) Revelado fotográfico	21	15,22%	Resulta obvio que el revelado fotográfico sea el servicio más común en este tipo de establecimientos, por lo cual es necesario crear una estrategia que, a través de la publicidad, los descuentos y una campaña correcta de marketing, le de una mayor fuerza a los otros servicios, y a la venta de productos relacionados.
		b) Comprar rollos / pilas	6	4,35%	
		c) Solicitar información	1	0,72%	
		d) Servicios especiales	0	0,00%	
		e) Compra de cámara(s)	1	0,72%	
		f) Tomar fotos	4	2,90%	
		g) Impresión digital de fotos	0	0,00%	
		h) Otras compras menores	0	0,00%	
		i) Ninguno / No contesta	105	76,09%	
7	¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?	a) Copias de fotos (sin negativos)	7	5,07%	Las respuestas recogidas arrojan como resultado un preocupante desconocimiento de las posibilidades que la tecnología digital disponible en nuestro país les puede ofrecer a los clientes. Por lo tanto, además de aprovechar que ya existe cierto conocimiento y aprovechamiento de los kioscos digitales (mejorando el servicio e instruyendo al cliente sobre la enorme utilidad de dicho equipo), es necesario aplicar todas las técnicas de marketing pertinentes para concientizar al cliente de la existencia y conveniencia de los servicios digitales restantes.
		b) Copia de negativos a CD	4	2,90%	
		c) Restauración de fotos	3	2,17%	
		d) Fotobordes	0	0,00%	
		e) Fotocalendarios	0	0,00%	
		f) Fototarjetas	1	0,72%	
		g) Montajes	1	0,72%	
		h) Otros	0	0,00%	
		i) Kiosko Digital	13	9,42%	
		j) Ninguno	107	77,54%	
		k) No contesta	2	1,45%	
		8	¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado?	a) 3 dólares o menos	
b) 4-6 dólares	2			1,45%	
c) 7-9 dólares	6			4,35%	
d) 10 dólares o más	121			87,68%	
e) No contesta	9			6,52%	
9	¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?	a) Convencional	39	28,26%	La tendencia en todo el mundo apunta a la paulatina desaparición de la fotografía convencional, lo cual obliga a que se revisen periódicamente los montos de compra de este tipo de mercadería por parte de la empresa, para evitar un exceso de stock ante el continuo descenso de las ventas de estos productos.
		b) Digital	99	71,74%	
10.a	¿Le agradecería recibir descuentos en sus compras?	Si	86	62,32%	El éxito de las promociones tradicionales en el negocio de la fotografía, como son los descuentos y los álbumes fotográficos gratuitos, contrasta con la poca preferencia, e incluso rechazo hacia otras promociones, como un rollo fotográfico gratis (lo cual podría deberse a la tendencia decreciente que se observa en el uso de la fotografía convencional), servicios gratis, e incluso el común "2X1" o las "prometedoras" raspaditas, cupones y sorteos. Para este caso, en lugar de tratar de mejorar la aceptación de otras promociones, es aconsejable aprovechar la preferencia que ya tienen los descuentos y los álbumes entre los clientes, para lograr afianzar su fidelidad hacia la marca.
10.b	¿Le agradecería que le regalen un álbum por sus compras?	Si	75	54,35%	
		No	63	45,65%	
10.c	¿Le agradecería que le regalen un rollo fotográfico por sus compras?	Si	52	37,68%	
		No	86	62,32%	
10.d	¿Le agradecería que le regalen otros artículos por sus compras?	Si	18	13,04%	
		No	120	86,96%	
10.e	¿Le agradecería recibir una promoción 2x1 por sus compras?	Si	30	21,74%	
		No	108	78,26%	
10.f	¿Le agradecería recibir servicios gratis por sus compras?	Si	36	26,09%	
		No	102	73,91%	
10.g	¿Le agradecería recibir cupones, raspaditas o participar en sorteos por sus compras?	Si	17	12,32%	
		No	121	87,68%	
10.h	¿Le agradecería recibir otras promociones por sus compras?	Si	2	1,45%	
		No	136	98,55%	
10.i	¿Ninguna promoción le agrada?	Si	0	0,00%	
		No	138	100,00%	
11.a	¿Prefiere imprimir sus fotos en casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?	Si	42	30,43%	La falta de conocimiento o de habilidad es la principal razón para que la mayoría de las personas encuestadas prefiera imprimir sus fotos con la asesoría experta del personal de los centros de revelado, en lugar de hacerlo en sus propias casas. Esta situación favorable para los proveedores de este servicio puede ser aprovechada por Fotoshop ofreciendo mejores precios, servicios y garantías que sus competidores, lo cual, sumado al hecho de que los trabajos fotográficos se reciben y entregan en cualquier farmacia Fybeca (cercanía al cliente), aumentará la cantidad de clientes de la marca, y reducirá el porcentaje del público que prefiere imprimir sus fotos de forma "casera".
		No	96	69,57%	
11.b	¿Por qué?	No puede	57	41,30%	
		Falta de equipo	6	4,35%	
		No da razón	25	18,12%	
		Centro de revelado es mejor	7	5,07%	
		Costo	2	1,45%	
		Conveniencia	23	16,67%	
	Otras razones	18	13,04%		

Para determinar el (o los) segmento (s) de mayor importancia para la presente investigación, fue necesario conocer todas sus características, las cuales se encuentran contenidas en la siguiente tabla:

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 2
Diego Patricio Erazo Herrera

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETROS	SEGMENTOS DE MERCADO											
			10-17 años		18-25 años		26-34 años		35-55 años		56-65 años		Más de 65 años	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
iii	¿En qué centros de revelado proporcionan los centros de revelado fotográfico?	No	6	75,00%	9	24,32%	19	32,20%	2	40,00%	9	33,33%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.a	¿En qué fiestas o eventos toma usted fotos? (2 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Bautizos	1	6,25%	4	5,41%	7	5,93%	0	0,00%	2	3,70%	0	0,00%
		Cumpleaños	2	12,50%	5	6,76%	11	9,32%	3	30,00%	7	12,96%	0	0,00%
		Aniversarios	0	0,00%	0	0,00%	1	0,85%	1	10,00%	2	3,70%	0	0,00%
		Navidad/ Fin de año	0	0,00%	1	1,35%	1	0,85%	0	0,00%	1	1,85%	0	0,00%
		Otros	0	0,00%	4	5,41%	12	10,17%	0	0,00%	3	5,56%	0	0,00%
		No toma fotos en fiestas ni eventos	13	81,25%	60	81,08%	86	72,88%	6	60,00%	39	72,22%	4	100,00%
			16	100,00%	74	100,00%	118	100,00%	10	100,00%	54	100,00%	4	100,00%
1.b	¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/ o con amigos?	Si	2	25,00%	26	70,27%	7	11,86%	3	60,00%	16	59,26%	0	0,00%
		No	6	75,00%	11	29,73%	52	88,14%	2	40,00%	11	40,74%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.c	¿Toma usted fotografías como hobby?	Si	2	25,00%	5	13,51%	15	25,42%	1	20,00%	6	22,22%	1	50,00%
		No	6	75,00%	32	86,49%	44	74,58%	4	80,00%	21	77,78%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.d	¿Toma usted fotografías en sus vacaciones?	Si	5	62,50%	8	21,62%	20	33,90%	0	0,00%	7	25,93%	1	50,00%
		No	3	37,50%	29	78,38%	39	66,10%	5	100,00%	20	74,07%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.e	¿Toma usted fotografías en sus paseos o viajes?	Si	3	37,50%	15	40,54%	21	35,59%	2	40,00%	10	37,04%	1	50,00%
		No	5	62,50%	22	59,46%	38	64,41%	3	60,00%	17	62,96%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.f	¿Toma usted fotografías en otras ocasiones?	Si	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
2	Al escuchar las palabras "centro de revelado fotográfico", ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?	a) Digital Photo Express / Kónica	1	12,50%	13	35,14%	19	32,20%	0	0,00%	8	29,63%	0	0,00%
		b) Fotoshop / Centro de Revelado Fybeca	1	12,50%	15	40,54%	14	23,73%	1	20,00%	2	7,41%	0	0,00%
		c) Ecuacolor / Kodak	3	37,50%	7	18,92%	23	38,98%	4	80,00%	16	59,26%	0	0,00%
		d) Fujifilm	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Negocio Pequeño	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Otras	0	0,00%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Ninguna	3	37,50%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	1	3,70%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
3	¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia?	a) Digital Photo Express / Kónica	1	12,50%	13	35,14%	20	33,90%	0	0,00%	7	25,93%	0	0,00%
		b) Fotoshop / Centro de Revelado Fybeca	0	0,00%	17	45,95%	13	22,03%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Ecuacolor / Kodak	4	50,00%	6	16,22%	24	40,68%	4	80,00%	16	59,26%	0	0,00%
		d) Fujifilm	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Negocio Pequeño	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Otras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Ninguna	3	37,50%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	3	11,11%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
4	¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (3 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Prestigio / más conocido	3	12,50%	17	15,32%	31	17,51%	2	13,33%	15	18,52%	0	0,00%
		Económico / más descuentos	5	20,83%	21	18,92%	35	19,77%	2	13,33%	12	14,81%	0	0,00%
		Rapidez	0	0,00%	5	4,50%	8	4,52%	4	26,67%	3	3,70%	0	0,00%
		Calidad	0	0,00%	13	11,71%	17	9,60%	1	6,67%	11	13,58%	0	0,00%
		Marca	2	8,33%	6	5,41%	14	7,91%	1	6,67%	6	7,41%	0	0,00%
		Buena atención	1	4,17%	7	6,31%	8	4,52%	0	0,00%	3	3,70%	0	0,00%
		Confiabilidad	0	0,00%	3	2,70%	12	6,78%	3	20,00%	4	4,94%	0	0,00%
		Otros	2	8,33%	16	14,41%	24	13,56%	1	6,67%	9	11,11%	0	0,00%
		No sabe / No contesta	11	45,83%	23	20,72%	28	15,82%	1	6,67%	18	22,22%	6	100,00%
			24	100,00%	111	100,00%	177	100,00%	15	100,00%	81	100,00%	6	100,00%
5.a	¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?	Si	0	0,00%	13	35,14%	17	28,81%	0	0,00%	3	11,11%	0	0,00%
		No	8	100,00%	24	64,86%	42	71,19%	5	100,00%	24	88,89%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
5.b	Si su respuesta fue Si, favor mencione algunos	Cámaras	0	0,00%	6	5,41%	7	3,95%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Rollos	0	0,00%	9	8,11%	8	4,52%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Pilas	0	0,00%	6	5,41%	7	3,95%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Fotoestudio	0	0,00%	1	0,90%	3	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Obsequios	0	0,00%	0	0,00%	3	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Accesorios	0	0,00%	3	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Otros	0	0,00%	8	7,21%	8	4,52%	0	0,00%	3	33,33%	0	0,00%
		No contesta	0	0,00%	78	70,27%	141	79,66%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			0	0,00%	111	100,00%	177	100,00%	0	0,00%	9	100,00%	0	0,00%

vii

viii

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 2
Diego Patricio Erazo Herrera

6	¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en dicho centro de revelado?	a) Revelado fotográfico	0	0,00%	7	18,92%	11	18,64%	0	0,00%	3	11,11%	0	0,00%
		b) Comprar rollos / pilas	0	0,00%	2	5,41%	3	5,08%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Solicitar información	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		d) Servicios especiales	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Compra de cámara(s)	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Tomar fotos	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Impresión digital de fotos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		h) Otras compras menores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		i) Ninguno / No contesta	8	100,00%	24	64,86%	43	72,88%	5	100,00%	23	85,19%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
7	¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?	a) Copias de fotos (sin negativos)	0	0,00%	2	5,41%	4	6,78%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		b) Copia de negativos a CD	0	0,00%	2	5,41%	1	1,69%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Restauración de fotos	0	0,00%	2	5,41%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		d) Fotoborδες	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Fotocalendarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Fototarjetas	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Montajes	0	0,00%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		h) Otros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		i) Kiosko Digital	0	0,00%	5	13,51%	6	10,17%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		j) Ninguno	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	5	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
		k) No contesta	8	100,00%	24	64,86%	45	76,27%	0	0,00%	23	85,19%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
8	¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado?	a) 3 dólares o menos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		b) 4-6 dólares	1	12,50%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		c) 7-9 dólares	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		d) 10 dólares o más	4	50,00%	34	91,89%	56	94,92%	4	80,00%	23	85,19%	0	0,00%
		e) No contesta	3	37,50%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	3	11,11%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
9	¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?	a) Convencional	0	0,00%	8	21,62%	19	32,20%	1	20,00%	9	33,33%	2	100,00%
		b) Digital	8	100,00%	29	78,38%	40	67,80%	4	80,00%	18	66,67%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.a	¿Le agrada recibir descuentos en sus compras?	Si	4	50,00%	18	48,65%	43	72,88%	4	80,00%	16	59,26%	1	50,00%
		No	4	50,00%	19	51,35%	16	27,12%	1	20,00%	11	40,74%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.b	¿Le agrada que le regalen un álbum por sus compras?	Si	3	37,50%	17	45,95%	34	57,63%	3	60,00%	17	62,96%	1	50,00%
		No	5	62,50%	20	54,05%	25	42,37%	2	40,00%	10	37,04%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.c	¿Le agrada que le regalen un rollo fotográfico por sus compras?	Si	0	0,00%	12	32,43%	25	42,37%	3	60,00%	11	40,74%	1	50,00%
		No	8	100,00%	25	67,57%	34	57,63%	2	40,00%	16	59,26%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.d	¿Le agrada que le regalen otros artículos por sus compras?	Si	3	37,50%	6	16,22%	5	8,47%	0	0,00%	3	11,11%	1	50,00%
		No	5	62,50%	31	83,78%	54	91,53%	5	100,00%	24	88,89%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.e	¿Le agrada recibir una promoción 2x1 por sus compras?	Si	4	50,00%	8	21,62%	12	20,34%	0	0,00%	4	14,81%	2	100,00%
		No	4	50,00%	29	78,38%	47	79,66%	5	100,00%	23	85,19%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.f	¿Le agrada recibir servicios gratis por sus compras?	Si	3	37,50%	13	35,14%	13	22,03%	1	20,00%	5	18,52%	1	50,00%
		No	5	62,50%	24	64,86%	46	77,97%	4	80,00%	22	81,48%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.g	¿Le agrada recibir cupones, raspaditas o participar en sorteos por sus compras?	Si	1	12,50%	6	16,22%	8	13,56%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		No	7	87,50%	31	83,78%	51	86,44%	5	100,00%	25	92,59%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.h	¿Le agrada recibir otras promociones por sus compras?	Si	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	36	97,30%	58	98,31%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.i	¿Ninguna promoción le agrada?	Si	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
11.a	¿Prefiere imprimir sus fotos en casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?	Si	1	12,50%	15	40,54%	16	27,12%	1	20,00%	9	33,33%	0	0,00%
		No	7	87,50%	22	59,46%	43	72,88%	4	80,00%	18	66,67%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
11.b	¿Por qué?	No puede	4	50,00%	13	35,14%	26	44,07%	1	20,00%	11	40,74%	2	100,00%
		Falta de equipo	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		No da razón	3	37,50%	6	16,22%	8	13,56%	2	40,00%	6	22,22%	0	0,00%
		Centro de revelado es mejor	1	12,50%	1	2,70%	2	3,39%	1	20,00%	2	7,41%	0	0,00%
		Costo	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		Conveniencia	0	0,00%	6	16,22%	13	22,03%	0	0,00%	4	14,81%	0	0,00%
		Otras razones	0	0,00%	8	21,62%	8	13,56%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	

Utilizando la matriz de Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural de los Segmentos de mercado (Porter), se logró determinar al segmento más representativo:

ix

1	10-17 años	27.274	1	1,8	3,1	0	4	5	3	3	19,1
2	18-25 años	126.141	3	2,9	5	1	4	5	3	3	24,0
3	26-34 años	201.143	5	2,9	5	1	5	5	3	3	27,0
4	35-55 años	17.046	0	2,9	5	3	5	5	3	3	24,0
5	55-65 años	92.049	1	2,8	4,8	3	5	5	3	3	24,8
6	Más de 65 años	6.818	0	1,5	2,6	3	5	5	3	3	21,6

La aplicación de esta matriz le otorga un puntaje superior al segmento de mercado integrado por hombres y mujeres de entre 26 y 34 años, usuarios de tecnología fotográfica convencional y digital (aproximadamente 201.143 personas en la ciudad de Quito), lo cual convierte a este segmento en el mercado meta del presente estudio.

En el segmento seleccionado, es notorio que, sin que la diferencia sea excesiva, las mujeres superan en número a los hombres dentro de este segmento. Cabe hacer una comparación similar en base a la superioridad numérica de quienes afirmaron ser usuarios de los centros de revelado fotográfico y sus servicios.

Aunque no hay una amplia preferencia por tomar fotos en fiestas y/o eventos, los más mencionados por quienes sí lo

hacen fueron los cumpleaños y los bautizos. Tampoco existe favoritismo por ninguna ocasión en particular para tomar fotos, aunque las vacaciones, paseos y viajes recibieron apoyos relativamente mayores.

En este segmento nuevamente se nota que Ecuacolor lidera los índices de recordación y de utilización frecuente de servicios, con Digital Photo Express en segundo lugar y Fotoshop en tercero. Las razones más mencionadas fueron la economía y los descuentos, y el prestigio de los locales elegidos. Pese a esto, un porcentaje muy bajo de integrantes de este segmento conoce los servicios y productos ofertados en los centros de revelado, lo cual beneficia al revelado fotográfico (dentro de los servicios convencionales) y al uso del kiosko digital (dentro de los servicios digitales), que son los más comunes dentro de sus respectivas categorías.

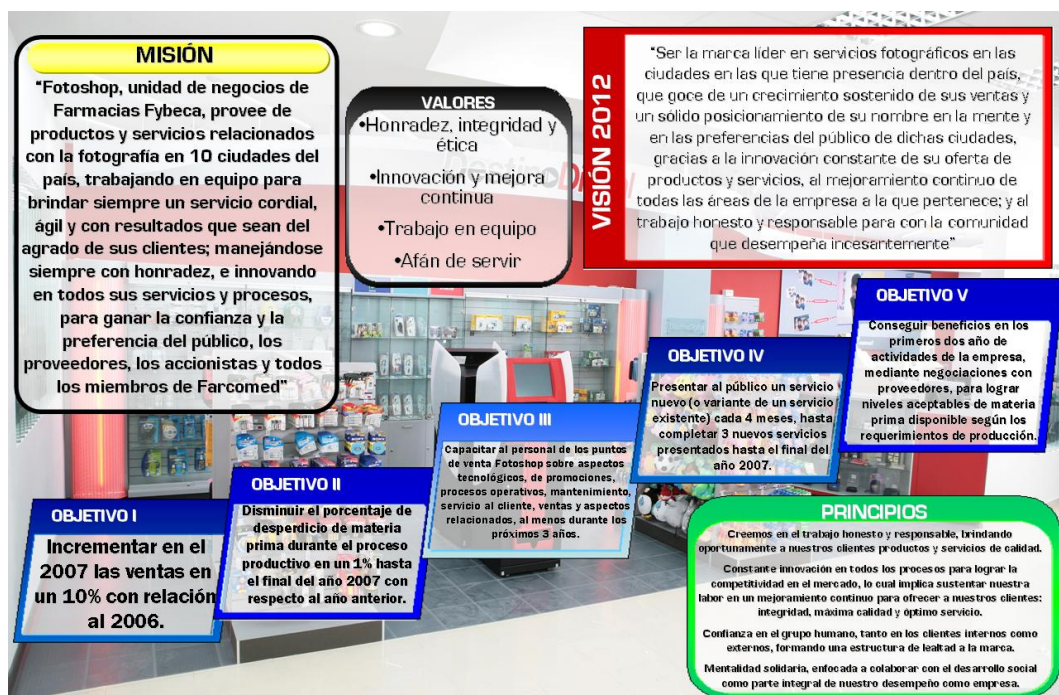
x

... y los servicios, que se debe a una tendencia generalizada del mercado.

Nuevamente se puede observar que la gente prefiere acudir a un centro de revelado fotográfico para procesar sus

fotografías, especialmente por no poder hacerlo por si misma.

El direccionamiento estratégico puede ser resumido en el siguiente gráfico:



El cual fue creado en base a los siguientes objetivos:

ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	MARKETING	Incrementar en el 2007 las ventas en un 10% con relación al 2006.
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir el porcentaje de desperdicio de materia prima durante el proceso productivo en un 1% hasta el final del año 2007 con respecto al año anterior.
3	RECURSOS	Capacitar al personal de los puntos de

	HUMANOS	venta Fotoshop sobre aspectos tecnológicos (semestralmente), de promociones, procesos operativos, mantenimiento, servicio al cliente, ventas y aspectos relacionados (mensualmente), al menos durante los próximos 3 años.
4	INNOVACIÓN	Presentar al público un servicio nuevo (o variante de un servicio existente) cada 4 meses, hasta completar 3
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Crear conciencia ecológica en la gente desde temprana edad, mediante la publicación de información y consejos semanales para el cuidado del medio ambiente, dirigidos a los niños. Estos contenidos se incluirán en los suplementos infantiles de los 5 diarios de mayor circulación del país.

xi

Las estrategias seleccionadas para alcanzar dichos objetivos se resumen en:

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 2
Diego Patricio Erazo Herrera

ORD.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	APLICABILIDAD Y JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS POSIBLES
1	Liderazgo en costos	Obtención de una ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de producción; lo que le permite mantener precios menores y así superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado.	Si, pues se cumplen todos los prerrequisitos (<i>Conocer a fondo la empresa y sus procesos internos, contar con producción y reglas estandarizadas, sistemas de control de costos, procesos de mejoramiento continuo, automatización de tareas y control de procesos internos</i>).	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir los objetivos trazados en lo referente a la reducción del desperdicio de materia prima. - Una vez que se logre reducir los costos, y por lo tanto, los precios, diseñar un plan de promoción que dé a conocer esta nueva ventaja a través de medios masivos, con lo cual se espera aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento de la marca.
2	Especialización	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores.	Si, pues Fotoshop enfoca sus servicios de forma especial a determinados segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Con la información obtenida en el estudio de mercado, definir los servicios más utilizados por los mercados seleccionados como objetivo, y crear líneas de productos/ servicios acordes con sus gustos y necesidades.
3	Penetración de mercados	Consiste en incrementar las ventas de los productos y/o servicios que la empresa brinda en los mercados actuales, explotando la potencialidad de los mismos.	Si, pues el mercado fotográfico está en crecimiento, y Fotoshop cumple con los prerrequisitos mencionados.	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer a nuevos clientes y convertirlos en usuarios permanentes de los servicios fotográficos, mediante rebajas en los precios de las cámaras y demás equipo básico. - Intentar captar clientes de la competencia, ofreciéndoles mejores beneficios y ofertas en sus compras, las cuales deben ser promocionadas de forma masiva, destacando además la calidad de los servicios ofrecidos por Fotoshop. - Diseñar planes de fidelización, como tarjetas para acumulación de puntos y canje de premios, con la finalidad de incrementar los montos de compra individuales.
4	Estrategia del seguidor	La empresa copia las estrategias de la empresa líder.	Si, porque Fotoshop se encuentra en capacidad de utilizar estrategias similares a las del líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer en los locales Fotoshop productos, servicios ofertas y promociones similares (no iguales) a las utilizadas por Equacolor y Konica. La diferencia radicaría en que se hará aparecer a las promociones de Fotoshop como "más convenientes" en comparación con las de sus competidores.
5	Estrategia del especialista	La empresa que emplea la estrategia de especialista se interesa por uno o varios segmentos, y no por la totalidad del mercado.	Si, porque existen segmentos en los que Fotoshop puede especializarse.	<ul style="list-style-type: none"> - Con la información obtenida en el estudio de mercado, definir los servicios más utilizados por los mercados seleccionados como objetivo, y crear líneas de productos/ servicios acordes con sus gustos y necesidades.
6	Cultura de Planificación estratégica	Planificar, desarrollar y dirigir actividades de la empresa hacia la visión de la misma.	Si, pues la situación interna y externa ya fue analizada en este mismo documento.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el presente plan estratégico de marketing y verificar periódicamente sus resultados. - Instruir a todo el personal sobre la visión de Fotoshop, y la importancia de cumplir con las actividades encaminadas a la consecución de la misma.
7	Estrategia de calidad total	Hacer que la empresa en conjunto, en todos sus niveles y procesos, realice las cosas bien, desde el principio, con cero errores.	Si, debido a que Fotoshop busca satisfacer siempre a sus clientes internos y externos, para lo cual cuenta con el apoyo de la alta gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestar a los clientes para determinar los aspectos que deberían ser mejorados en el servicio brindado por Fotoshop. - Brindar capacitación constante a todo el personal, especialmente a quienes se encargan de las labores operativas y del servicio al cliente. - Establecer parámetros para la medición periódica del desempeño de dicho personal, y recompensar a quienes han mejorado respecto al periodo anterior.
8	Estrategia de orientación al cliente	La empresa realiza cambios a sus productos y servicios de una forma verdaderamente nueva, diferente a lo acostumbrado.	Si es aplicable para la empresa porque la orientación al cliente permitirá el incremento de su participación de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear nuevas líneas de servicios (que incluso podrían ser variantes de los servicios actuales), para llamar la atención de cada vez más clientes, ya sean usuarios nuevos o provenientes de la competencia. - Diseñar un sitio web propio para Fotoshop; o incluir en su respectiva sección del portal web de Fybeca una sección de comentarios y sugerencias, con la posibilidad de que el cliente se suscriba a una lista de correos, a través de la cual reciba mensualmente las novedades en cuanto a servicios de Fotoshop.
9	Administración del conocimiento	Implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización.	Si, porque el conocimiento del personal de mayor experiencia en Fotoshop puede ser muy útil para esta marca (y servicios) en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un listado de tópicos que podrían ser parte de un manual para el uso del personal, especialmente del área administrativa de la empresa. - En base a conocimientos, experiencia y desempeño, convocar al personal más apropiado para que aporte en el desarrollo de dicho manual, bajo la supervisión de los jefes de marcas y servicios, operaciones y recursos humanos.
10	Automatización de procesos	Determinar el diseño lógico de las acciones mediante la sistematización de pasos	Si, pues Fotoshop cuenta con la tecnología suficiente para automatizar la mayor parte de sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una medición del tiempo que se requiere para cumplir cada paso del proceso productivo de Fotoshop. Una vez determinados los pasos que requieran mayor tiempo para su cumplimiento, analizar la conveniencia de la implementación de tecnología para su optimización.
				<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar toda la gama de productos y servicios de
12	Varios segmentos	Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de ellos con un marketing-mix distinto.	Si, porque Fotoshop ya cuenta con varios segmentos de mercado a los cuales dirigir sus esfuerzos de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los gustos y necesidades de los mercados meta (ya determinados en capítulos anteriores), con la finalidad de diseñar un marketing mix que permita llegar, de la forma más directa y apropiada, a los integrantes de cada uno de esos mercados.

Estas estrategias, conjuntamente con los objetivos anteriormente descritos, serán tomados en cuenta para crear el siguiente plan operativo de marketing:

Código	Estrategias de marketing mix	Propósito	Actividades	Responsable	TIEMPO		COSTO (cargado al presupuesto de Fofoshop)		
					Duración (semanas)	Fecha Inicio	Parcial (\$)	Acumulado (\$)	Anexo #
SERVICIO									
A1	Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.	Determinar los segmentos del mercado que experimentan mayores crecimientos y tratar de llegar hasta ellos con nuevos servicios, ofertas y promociones.	Realizar un estudio basado en censos poblacionales para conocer el crecimiento del segmento de mercado identificado como objetivo (hombres y mujeres de entre 25 y 34 años que utilizan la tecnología fotográfica convencional y digital).	Asistente de Investigación de Mercados	2	2 abril 2007	0,00	0,00	1
			Realizar un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los integrantes del mercado objetivo.	Asistente de Investigación de Mercados	4	16 abril 2007	10.000,00	10.000,00	2
A2	Continuar ofreciendo productos y servicios relacionados con fotografía convencional.	La fotografía convencional ha perdido mucho terreno frente a la tecnología digital, lo cual ha reducido la oferta de productos y servicios convencionales en el mercado. Fofoshop puede aprovechar para seguir ofreciendo promociones con la finalidad de captar la preferencia de los usuarios de este tipo de tecnología.	Negociar con los proveedores para poder ofrecer al público paquetes de productos de fotografía convencional (p.ej.: cámara + rollo + plis + estuche + cupón de descuento en revelado) por un precio que resulte atractivo a la vista del cliente y que corresponda a un descuento (sugerido) del 20%.	Coordinadora Fofoshop	4	4 junio 2007	7.294,14	17.294,14	3
PRECIO									
B1	Ofrecer descuentos rebajas a quienes revelan sus fotos por volumen.	Incentivar a que los usuarios revelen grandes cantidades de fotografías en cada visita a Fofoshop ofreciendo descuentos según el número de fotos que se procesen.	Establecer una tabla de tarifas definidas según la cantidad de fotos reveladas. Debe ser notorio que los precios unitarios disminuyen mientras mayor sea la cantidad de fotos a revelar.	Subgerente de marketing	1	25 junio 2007	1.914,71	19.208,85	4
			12		2 julio 2007				
B2	Reducir precios en épocas de demanda baja.	En los meses del año en los que las ventas disminuyen, ofrecer precios más bajos para que los clientes no esperen a acumular sus fotos para revelarlas después.	Durante los meses de octubre y noviembre (los de menores ventas durante el año), brindar descuentos aún más atractivos, especialmente enfocados en los servicios de menor rotación. Publicitar masivamente dichos descuentos.	Subgerente de marketing	8	1 octubre 2007	3.111,40	22.320,25	5
B3	Entrega a domicilio sin recargo	Retirar los negativos/dispositivos de memoria del domicilio del cliente, y entregarle las fotografías reveladas en un plazo máximo de 24 horas en el mismo domicilio, sin recargo en el precio a ser cobrado.	Hacer un análisis comparativo entre los costos de implementar dicho servicio, los posibles beneficios que atraerá, tanto en lo financiero como en lo referente a la imagen de marca.	Asistente de Investigación de Mercados	8	19 marzo 2007	0,00	22.320,25	6
B4	Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.	Determinar los servicios fotográficos en los que las ventas hayan bajado, y bajar sus precios a niveles inferiores a los de la competencia. Por otro lado, como compensación, mantener los precios relativamente altos que ciertos servicios tienen actualmente.	Reducir los precios de 10 productos determinados según estadísticas del año 2006 por haber registrado un descenso en sus ventas) por debajo de los precios de la competencia, sin que los precios de venta sean inferiores a los costos.	Subgerente de marketing	12	2 julio 2007	2.917,66	25.237,91	7
			Publicitar masivamente esta reducción de precios, para llamar la atención de los potenciales clientes.				12.750,00	37.987,91	8
PUNTOS DE VENTAS (DISTRIBUCIÓN)									
C1	Seguir ampliando cobertura de Fofoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.	Aumentar la presencia de Fofoshop en el país, aprovechando la apertura de nuevas farmacias Fybeca, para alcanzar a cada vez más clientes potenciales.	Dentro del material publicitario creado para la apertura o remodelación de las farmacias, incluir el logotipo de Fofoshop, destacando que se trata de un servicio disponible en el nuevo local.	Subgerente de marketing	4	(sujeto a las fechas de apertura de cada farmacia)	0,00	37.987,91	9
PROMOCIÓN									
D1	Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.	Reforzar la imagen de Fofoshop a largo plazo, mejorando su posicionamiento en la mente del consumidor.	Diseñar una campaña publicitaria en medios masivos, para dar a conocer todos los servicios y descuentos que Fofoshop ofrece.	Agencia de Publicidad	4	4 junio 2007	0,00	37.987,91	10
			Poner en marcha dicha campaña en prensa, radio, TV y otros medios.		12	2 julio 2007	12.750,00	(No suma; valor incluido en actividad B4)	8
D2	Patrocinio y u organización de concursos.	Captar la preferencia de los consumidores potenciales, ya sea a nivel general o en determinados locales que requieran un incentivo a sus niveles de ventas.	Participar con la marca Fofoshop directamente o a través de auspicios en los eventos organizados por los diferentes centros comerciales en los que haya locales Fybeca.	Jefe de Marcas y Servicios	n/d	(sujeto a las fechas de realización de cada evento)	5.000,00	42.987,91	11
D3	Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.	Patrocinio publicaciones y eventos a favor de la ecología, enfocados especialmente a los niños y jóvenes, lo cual mejorará la imagen que sus padres tienen de Fofoshop.	Seleccionar 3 publicaciones de corte infantil juvenil que tengan circulación nacional, y negociar con sus editores la creación de espacios y contenidos dedicados a la conservación de los naturales, patrocinados por Fofoshop. Revisar y aprobar propuestas de los editores seleccionados.	Jefe de Marcas y Servicios	8	7 mayo 2007	0,00	42.987,91	12
			Patrocinar 1 publicación ecológica semanal en los 3 medios impresos seleccionados.		24	2 julio 2007	6.300,00	49.287,91	13
D4	Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fofoshop.	Mejorar el nivel de la atención e información que un cliente de Fofoshop puede obtener por parte de cualquiera de los trabajadores de los puntos de venta, así como su habilidad para convencer a los potenciales clientes de la conveniencia de su compra.	Contratar y planificar capacitación periódica para los trabajadores de los puntos de venta Fofoshop. Esta capacitación deberá negociarse con los proveedores (aspecto tecnológico) y con una empresa especializada en atención al cliente.	Gerente de RRHH	4	4 junio 2007	3.400,00	52.687,91	14
D5	Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).	Utilizar esta herramienta en eventos como lanzamientos de nuevos servicios, apertura de nuevos locales, presentación de nueva tecnología, con la finalidad de que la marca se mantenga en la mente del público.	Mantener buenas relaciones públicas con medios de comunicación, ya sean masivos o especializados, con el fin de que accedan a las invitaciones que la empresa les haga para que brinden cobertura a sus eventos (como inauguraciones, lanzamientos, etc.)	Jefe de Marcas y Servicios	n/d	(sujeto a las fechas de realización de cada evento)	0,00	52.687,91	15
D6	Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a través del portal web de Fybeca.	Aumentar contenidos relacionados con Fofoshop, sus servicios y la fotografía en general, en la página web de Fybeca. Mientras, analizar la conveniencia de establecer un portal web exclusivo para Fofoshop.	Negociar con los proveedores la provisión, por parte de estos últimos, de contenidos mensuales (consejos de uso de sus productos, tips de fotografía, solución de problemas comunes, etc.) para su publicación en el área que Fofoshop utiliza en el portal web de Fybeca.	Coordinadora Fofoshop	2	19 marzo 2007	0,00	52.687,91	16

El presupuesto de marketing armado en base a esta información es el siguiente:

<i>COD.</i>	<i>ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX</i>	<i>ANEXO</i>	<i>COSTO PARCIAL (\$)</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SERVICIO				
A1	Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.	1	0,00	0,00
		2	10.000,00	18,98
A2	Continuar ofreciendo productos y servicios relacionados con fotografía convencional.	3	7.294,14	13,84
PRECIO				
B1	Ofrecer descuentos y rebajas a quienes revelen sus fotos por volumen.	4	1.914,71	3,63
B2	Rebajar precios en épocas de demanda baja.	5	3.111,40	5,90
B3	Entrega a domicilio sin recargo	6	0,00	0,00
B4	Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.	7	2.917,66	5,54
		8	12.750,00	24,20
PUNTOS DE VENTAS (DISTRIBUCIÓN)				
C1	Seguir ampliando la cobertura de Fotoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.	9	0,00	0,00
PROMOCIÓN				
D1	Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.	10	0,00	0,00
D2	Patrocinios y/u organización de concursos.	11	5.000,00	9,49
D3	Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.	12	0,00	0,00
		13	6.300,00	11,96
D4	Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fotoshop.	14	3.400,00	6,45
D5	Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).	15	0,00	0,00
D6	Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a	16	0,00	0,00

	través del portal web de Fybeca.			
		TOTAL:	52.687,91	100,00

El análisis de este presupuesto determinará un índice que dará a conocer el porcentaje de las ventas brutas de Photoshop que se asignará a la ejecución del presente plan de marketing.

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = \frac{52.687,91}{875.000,00}$$

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = 0,0602 = 6,02\%$$

Los beneficios esperados son tangibles cuando se compara los datos proyectados sin la aplicación del presente proyecto con los datos que resultarían de la aplicación del mismo.

En el caso del flujo de caja, la comparación resultaría de la siguiente manera:

Concepto	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia (\$)	% Variación
Ingreso por Ventas	955.479,17	1.051.037,60	95.558,43	10,00

xiv

Si se comparan los estados de resultados, se obtendrían los siguientes datos:

Concepto	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia (\$)	% Variación
Utilidad Neta	44.718,24	57.619,86	12.901,62	28,85

El análisis de sensibilidad demuestra que las variaciones en las ventas tienen una gran influencia en las utilidades logradas por Fotoshop. En este caso, tanto para el escenario optimista como para el pesimista se tomó en cuenta una variación (aumento y disminución, respectivamente) del 5%, arrojando las siguientes proyecciones:

	UTILIDAD NETA (\$)	VARIACIÓN UTILIDAD (\$)	VARIACIÓN (%)
<i>Estimación SIN proyecto:</i>	44.718,24		
<i>Estimación CON proyecto:</i>			
<i>Pesimista</i>	32.090,70	(-) 12.627,54	(-) 28,24
<i>Esperado</i>	57.619,86	(+) 12.901,62	(+) 28,85
<i>Optimista</i>	83.149,03	(+) 38.430,79	(+) 85,94

Además de estos, hay otros indicadores financieros que demuestran la viabilidad y conveniencia de este proyecto.

Estos son:

INDICADOR	RESULTADO
<i>TMAR</i>	14,41%
<i>VAN</i>	\$119.730,34
<i>TIR</i>	32,66%
<i>Relación C/B</i>	\$3,51
<i>PRI</i>	4 meses, 8 días

Entre las conclusiones obtenidas tras la realización de este plan estratégico de marketing, la principal es que se trata de un proyecto viable, cuyos resultados son suficiente razón para recomendar su aplicación en las operaciones de Fotoshop.

xv

xvi

CAPÍTULO I:

GENERALIDADES

1.1. Giro del Negocio

Fotoshop es un servicio creado en el año 2.001 como complemento de las Farmacias Fybeca, diseñado para satisfacer la necesidad del público que buscaba nuevas alternativas en cuanto a todo lo relacionado con el revelado fotográfico.



Con la llegada de la tecnología digital a la fotografía, Fotoshop ha ido innovando su oferta de servicios, no solo implementando esta moderna técnica de revelado, sino también mejorándola con valores agregados como los FotoBordes, la creación de FotoCalendarios y Fototarjetas, la instalación de kioscos de revelado denominados “Destino Digital”, entre otros. Todo esto sin descuidar las exigencias de los usuarios de la fotografía tradicional, a quienes

actualmente ofrece novedades muy interesantes, como la posibilidad de almacenar los negativos en CD's, arreglar fotografías que presenten daños causados por el tiempo, eliminar manchas e imperfecciones, y muchas otras más. De esta forma, la marca hace justicia a su slogan actual: "Mil formas de enmarcar tu vida".

Fotoshop está disponible en todas las farmacias Fybeca a nivel nacional. Sus ventas totales ascendieron a un valor cercano a los \$. 875.000 durante el año 2005, y espera alcanzar un monto similar al terminar el año 2006.

1.2. Reseña Histórica⁽¹⁾

La empresa que desde 1985 se denomina Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. (FARCOMED), actualmente propietaria de Farmacias Fybeca, Fotoshop, entre otras, inició sus actividades en 1931, con la inauguración de la Botica Quito, la cual, junto con otras farmacias que aparecieron posteriormente, conformaron en 1957 la compañía "Farmacias Quito y Boticas Pichincha, C.A.",

denominación que sería cambiada en 1965 por “Farmacias y Boticas Ecuatorianas, C.A.” cuya abreviatura, Fybeca, se convirtió en la marca de las farmacias, y en símbolo de excelente atención, instalaciones impecables, y productos y servicios de calidad desde 1985. Hoy en día esta cadena tiene presencia en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Machala, Portoviejo, Loja, Ibarra y Salinas.



Con la finalidad de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo más amplio, Fybeca lanza en el 2.001 su servicio de revelado fotográfico Fotoshop. Esta decisión se tomó en base a la tendencia mundial de que las farmacias diversifiquen su oferta de servicios, especialmente hacia los relacionados con la fotografía.



(1) Basada en información proporcionada por personal del departamento de marketing de Fybeca, y por el sitio web www.fybeca.com

Fotografías tomadas de www.fybeca.com, y proporcionadas por el personal de Fybeca

Como antecedente a la aparición de Fotoshop se puede mencionar la alianza estratégica que Fybeca firmó en 1999 con Ecuacolor para ofrecer el servicio de revelado convencional en todas las farmacias del país. Este servicio consistía en que los clientes podían depositar sus rollos en cualquier local Fybeca, quienes, a su vez, llevaban dichos rollos a los laboratorios Ecuacolor para ser revelados. El éxito alcanzado por este servicio motivó a la creación de Fotoshop.

Entre los eventos más importantes que registra Fotoshop, en el corto tiempo que lleva en el mercado, se encuentra el hecho de ser el pionero en ofrecer el revelado digital en nuestro país. Esto sucedió en el año 2003, y no fue lo

suficientemente publicitado por parte de Fybeca como para posicionarlo en la mente del público ecuatoriano.



Desde sus inicios, Fotoshop está presente, directa o indirectamente, en todas las farmacias Fybeca a nivel nacional, lo cual implica que el aumento o disminución del número de puntos de servicio Fotoshop está estrictamente ligado a la aparición o desaparición de determinados locales de Fybeca.

1.3. Problema a resolver

A pesar de que ya lleva un tiempo razonable en el mercado ecuatoriano de revelado, Fotoshop no ha podido alcanzar, y mucho menos superar, los niveles de ventas de sus principales competidoras (Kodak/Ecuacolor, Fuji y Konica-Minolta), las cuales cuentan con una amplia trayectoria de servicio en nuestro país.

Es necesario remarcar que, además de los niveles inferiores de participación de mercado con los que cuenta, Fotoshop

también tiene como uno de sus principales problemas la baja recordación de su marca en comparación con algunas de las competidoras antes mencionadas.

Un problema secundario, detectado no solo en Fotoshop sino en todos los servicios de revelado fotográfico en general, es el descenso, cada vez más notorio, de las órdenes de revelado convencional (con rollo fotográfico), el cual contrasta con la masificación de la fotografía digital, y la gran cantidad de opciones que ésta ofrece.

Pese a que los servicios digitales ya están disponibles en muchas de las tiendas fotográficas del país, éstos no son mayoritariamente utilizados por el público ecuatoriano, el cual, por economía, prefiere almacenar sus fotografías digitales en el computador.

1.4. Objetivos de la Tesis

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing para Fotoshop, con el objeto de aumentar las ventas, la participación de

mercado y la recordación de marca de sus servicios de revelado fotográfico; y aplicarlo preliminarmente en la ciudad de Quito.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis necesario para conocer la situación de la empresa respecto a los factores internos y externos con los que está relacionada, con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Determinar a qué segmento del mercado se debe enfocar el plan de marketing para cumplir el objetivo general a través de una investigación de mercados.
- Formular una propuesta estratégica con definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y mapa estratégico para la unidad de negocios Fotoshop de Fybeca.
- Elaborar un plan operativo de marketing y su presupuesto.

- Realizar una evaluación de beneficios de la propuesta para conocer su atraktividad.
- Desarrollar recomendaciones para una correcta aplicación del plan de marketing en las actividades de Fotoshop en el futuro, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados.

1.5. Importancia y Justificación de la Tesis

1.5.1. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO

Al darle mayor fuerza a la marca Fotoshop dentro del mercado del revelado fotográfico ecuatoriano, se otorgará a los consumidores más opciones entre las que podrá elegir, tanto por calidad como por servicios y precios.

1.5.2. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

Fybeca, la propietaria de Fotoshop, sin duda se beneficiará del aumento de las ventas de dicha marca, de su participación de mercado y de sus niveles de recordación entre el público ecuatoriano. Esto, además,

atraerá más clientes hacia sus farmacias, las cuales funcionan como centro de recepción de órdenes de revelado y entrega de fotografías.

1.5.3. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AUTOR

La importancia de la realización de esta tesis radica en el hecho de que constituye una forma efectiva de aprender más profundamente la realidad del trabajo de marketing en una empresa con gran trayectoria y reconocimiento dentro del ámbito nacional.

Además, la realización de la tesis es una excelente oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante los 5 años de estudios universitarios, y volcar dichos conocimientos a la realidad: al trabajo del área de marketing de una empresa grande, reconocida y con más de 75 años de trayectoria exitosa.

1.5.4. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESPE

La correcta realización de esta tesis, en todas sus etapas, así como la calidad del trabajo de los directores asignados, serán formas de demostrar la calidad de la

educación impartida por este centro de estudios, de amplio prestigio a nivel nacional.

1.6. Alcance de la tesis

En vista de que el plan de marketing para Fotoshop de Fybeca tiene como meta el aumento de las ventas, el mejoramiento de la participación de mercado y de los factores relacionados con la preferencia del cliente hacia la empresa, la investigación de mercados que se hará a propósito de esta tesis se enfocará, geográficamente hablando, en la ciudad de Quito, en la que Fotoshop cuenta con mayor cantidad de equipos de revelado y kioscos "Destino Digital". Allí se analizarán las preferencias que los integrantes de nuestro mercado objetivo tienen, en cuanto a tecnología utilizada y a marcas preferidas, al momento de revelar sus fotografías.

Para esto, se tomará en cuenta los servicios de revelado convencional, revelado digital y trabajos especiales de fotografía (colorización simple, recomposición sencilla y grabado digital a CD), como referencia para lograr los objetivos planteados inicialmente.

El tiempo establecido para completar el desarrollo de este plan de marketing es de 5 meses. Dicho plan contendrá un análisis de la situación actual, tanto interna como externa, de la empresa; investigación de mercados, plan operativo de marketing, evaluación de beneficios potenciales para la empresa y un estudio financiero de los mismos. Una vez terminado, el documento conteniendo dicho plan se entregará al departamento de marketing de Farmacias Fybeca, auspiciante de la tesis.

1.7. Valores y Principios de la Empresa Fybeca, propietaria de la marca Fotoshop (2)

1.7.1. VALORES

- Honradez, integridad y ética
- Innovación y mejora continua
- Trabajo en equipo
- Afán de servir

1.7.2. PRINCIPIOS

- *Creemos en el trabajo honesto y responsable, brindando oportunamente a nuestros clientes productos y servicios de calidad.*
- *Constante innovación en todos los procesos para lograr la competitividad en el mercado, lo cual implica sustentar nuestra labor en un mejoramiento continuo para ofrecer a nuestros clientes: integridad, máxima calidad y óptimo servicio.*
- *Confianza en el grupo humano, tanto en los clientes internos como externos, formando una estructura de lealtad a la empresa.*
- *Mentalidad solidaria, enfocada a colaborar con el desarrollo social como parte integral de nuestro desempeño como empresa.*

1.8. Misión y Visión de la Empresa Fybeca, propietaria de la marca Fotoshop ⁽²⁾

1.8.1. MISIÓN

“Contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud

(2) Basados en información proporcionada por personal del departamento de marketing de Fybeca, y por el sitio web www.fybeca.com

y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad”

1.8.2. VISIÓN

“Las farmacias del grupo satisfacen las necesidades de salud de sus clientes en todos los estratos. La variedad de sus servicios y productos, su constante innovación, profesionalismo, solidez y eficiencia la hacen la primera opción del mercado; manteniendo una cobertura total en el país y presencia a nivel internacional”

1.9. Objetivos empresariales de la Empresa Fybeca, propietaria de la marca Fotoshop ⁽³⁾

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos empresariales de Fybeca son:

- *Generar utilidades que permitan mantener a la empresa en un franco crecimiento y le permita ampliar sus líneas de negocio.*
- *Mediante prácticas de marketing, aumentar el impulso de venta en nuestras farmacias para nivelar y ajustar el presupuesto de inversión.*
- *Posicionar sus servicios y productos de importación exclusiva como los de primera elección, tanto para los clientes como para la comunidad medica para el tratamiento de sus pacientes, por su eficacia, calidad y precio.*
- *Implementar mejoras en la logística, tanto de recepción como de distribución, para estar preparados en cuanto al*

(3) Basados en información proporcionada por personal del departamento de marketing de Fybeca. Concepto de "Objetivos empresariales" tomado de www.monografias.com

abastecimiento de productos en todas las farmacias de la cadena. Tener un control de inventario adecuado.

- *Procurar la salud y el bienestar de sus clientes, brindándoles productos y servicios de calidad, los cuales, en conjunto con atractivas y frecuentes promociones, los*

motiven a seguir prefiriendo a Fybeca por encima de sus competidores

- *Mantener excelentes relaciones con sus proveedores y sus clientes externos (compradores y usuarios de los servicios en los puntos de venta) e internos (trabajadores de todas las empresas relacionadas con Fybeca.*

En el capítulo 2, luego de conocer los resultados del diagnóstico situacional, se llevará a cabo una revisión del direccionamiento estratégico de la empresa y, de ser el caso, se propondrán mejoras al mismo.

CAPÍTULO II:

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS SITUACIONAL?

El Análisis Situacional o Ambiental se define como la acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una empresa u organización. También, como la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación. (4)

Este análisis sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. Una vez utilizada esta herramienta, es posible desarrollar la estrategia apropiada para dicha empresa en el mercado.

Para llevar a cabo el análisis del diagnóstico de la situación podemos utilizar la herramienta F.O.D.A. Las Fortalezas son factores internos propios de la empresa que permiten alcanzar sus objetivos. Las oportunidades son factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las

Debilidades son aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre los objetivos de la empresa. Las Amenazas son los factores externos a la empresa, que no son controlables y que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, con esta herramienta se puede resumir el análisis del entorno realizado y el análisis de la empresa. (5)

2.1.1. Importancia del Análisis Situacional

Su importancia radica en que es, quizá, la tarea fundamental de un director de marketing, pues casi cualquier decisión y planeación depende de lo bien que se

(4) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, **Fundamentos del Marketing**, Mc. Graw – Hill Interamericana, 13ava. Edición, 2004

(5) **Enciclopedia “Dirección de Marketing y Ventas”**, tomo 2, Editorial Cultural, S.A., Edición 2002

lleve a cabo el análisis. Es importante que cualquier esfuerzo en dicho análisis se organice de manera adecuada y sistemática, y se sustente con los suficientes recursos (p.ej.: personal, equipo, información). Sin embargo, el punto más importante es que sea un esfuerzo continuo. En lugar de que ocurran solo en los días y semanas que preceden a la formación de estrategias y planes, la recopilación, creación

y difusión de datos de mercado deben formar parte de la cultura de la organización. Este esfuerzo continuo asegura que la empresa siempre esté en posibilidades de evaluar sus fortalezas y debilidades con precisión, y al mismo tiempo, explore el entorno para descubrir cualquier oportunidad y amenaza que se le presente.

Este análisis es importante, además, por constituir una constante obligación para que los administradores se pregunten continuamente a ellos mismos cuántos datos e información de mercado necesitan, con la finalidad de reducir sus debilidades y potenciando sus fortalezas.

Adicionalmente, cabe resaltar que el Análisis Ambiental o Situacional comprende un análisis y una síntesis para entender por qué la gente, los productos y las organizaciones (como los proveedores y la competencia, por ejemplo) se conducen de la forma en que lo hacen. Con esto, la empresa tiene un panorama más claro de las oportunidades y las amenazas a las que deberá enfrentarse, así como una mejor comprensión de las mismas. Obviamente, los resultados no se alcanzarán solo con el Análisis Situacional, sino con una

combinación de este con intuición y el juicio del administrador, así como con una puesta en práctica oportuna y adecuada.⁽⁶⁾

2.1.2. Ventajas y Desventajas del Análisis Situacional

2.1.2.1. VENTAJAS:

- Un análisis situacional bien hecho da poderes al director de marketing, ya que promueve tanto el análisis como la síntesis de la información.
- Su realización, que tradicionalmente ha necesitado de grandes esfuerzos y prolongados

(6) FERRELL, O.C., HARTLINE, Michael D. y LUCAS, George H., **Estrategias de Marketing**, International Thomson Editores, 2da. Edición, 2002

lapsos de tiempo por tratarse de uno de los aspectos más difíciles de la planeación, se ha vuelto más sencilla y eficaz gracias a los recientes progresos de la tecnología, que han ayudado a simplificar la recopilación de datos e información del mercado.

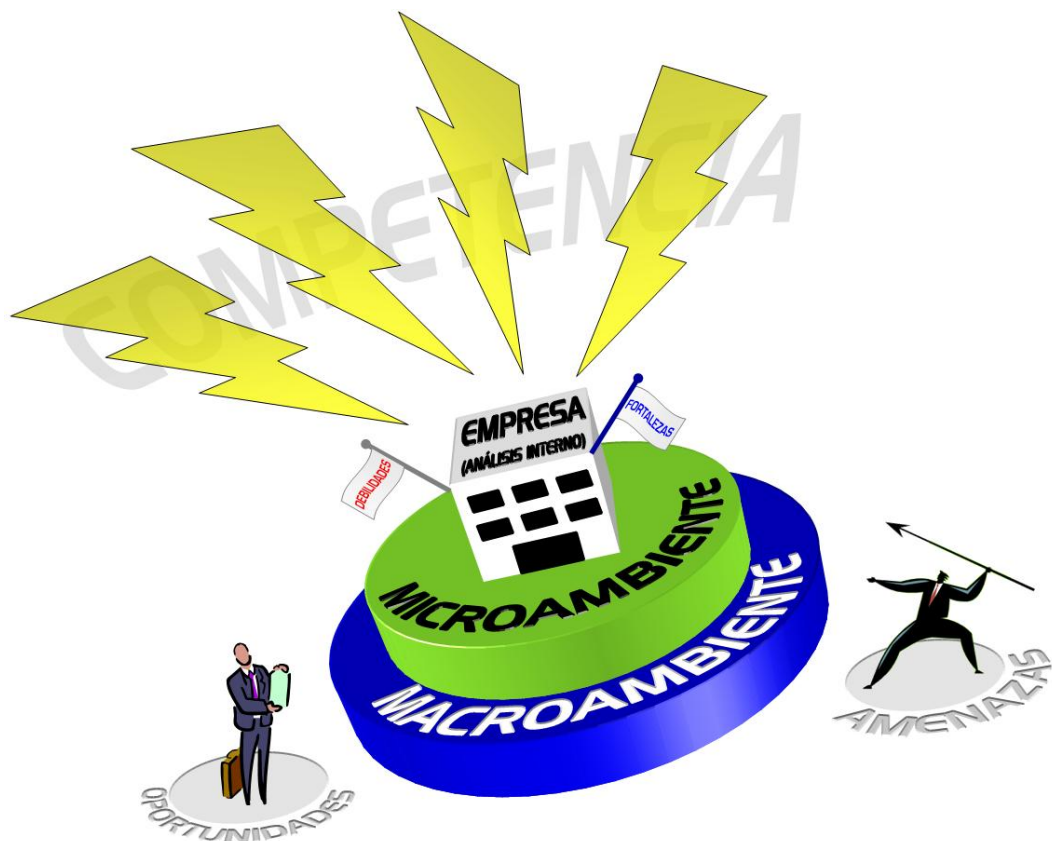
- Este análisis es una herramienta valiosa para identificar el entorno (tanto general como

específico) en el cual se desempeña una empresa; y para comprender su accionar respecto a sus actores externos (clientes, proveedores, competencia, leyes vigentes)

2.1.2.2. DESVENTAJAS:

- *Es considerado un requisito necesario, pero insuficiente, para una planeación estratégica eficaz.*
- *Es fundamental contar con una vasta cantidad de datos del mercado para lograr resultados realistas. La falta de información podría provocar que una decisión se posponga.*
- *Aunque es muy fácil determinar los costos de la adquisición de datos, resulta difícil estimar los beneficios de mejorar las decisiones.*

2.1.3. Estructura Didáctica (7)



2.1.4. El Análisis FODA (8)

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tenga sobre un negocio, y es muy útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis

(7) Basado en gráfico de SALAZAR PICO, Francis, **Gestión Estratégica de Negocios**, Managemnt Advise & Consulting, 2004. Elaboración: Diego Erazo Herrera

(8) <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que hayan sido

diseñadas y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Es decir, el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte *interna* tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene algún grado de control.
- La parte *externa* mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí, el planificador estratégico de la empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales hay muy

poco o ningún control directo por parte de la organización.

2.1.4.1. Fortalezas y Debilidades

Consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para descubrir sus fortalezas y debilidades, una empresa debe cuestionarse a sí misma:

- *¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde cree que supera a sus principales competidores?*
- *¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde cree que sus competidores la superan?*

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tomar en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- ***Fortalezas Organizacionales Comunes***

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- ***Fortalezas Distintivas***

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por

encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ✓ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ✓ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

▪ **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, esta enfocarse en aquellas que le impiden seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva

cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

2.1.4.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Es necesario considerar:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Para descubrir sus oportunidades y amenazas, una empresa debe cuestionarse a sí misma:

- *¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?*
- *¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?*

2.1.5. Tipos de Análisis Situacional

El Análisis Situacional abarca todas las áreas en las que se desempeña la empresa en cuestión. Para lograrlo, este análisis se subdivide en:

2.1.5.1. ANÁLISIS EXTERNO

Constituido por aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por lo cual está obligada a adaptarse a ellas. Esto se refiere al entorno de la empresa, por lo cual se subdivide en:

2.1.5.1.1. Macroambiente: Referente a factores que influyen directamente en la situación de todo el país, como los políticos, macroeconómicos, sociales, culturales, tecnológicos, educativos, de seguridad, etc., los cuales tendrán también una directa incidencia

sobre las actividades de la empresa, así como sobre la percepción que se tiene de ella, tanto dentro como fuera del sector industrial al que pertenece.

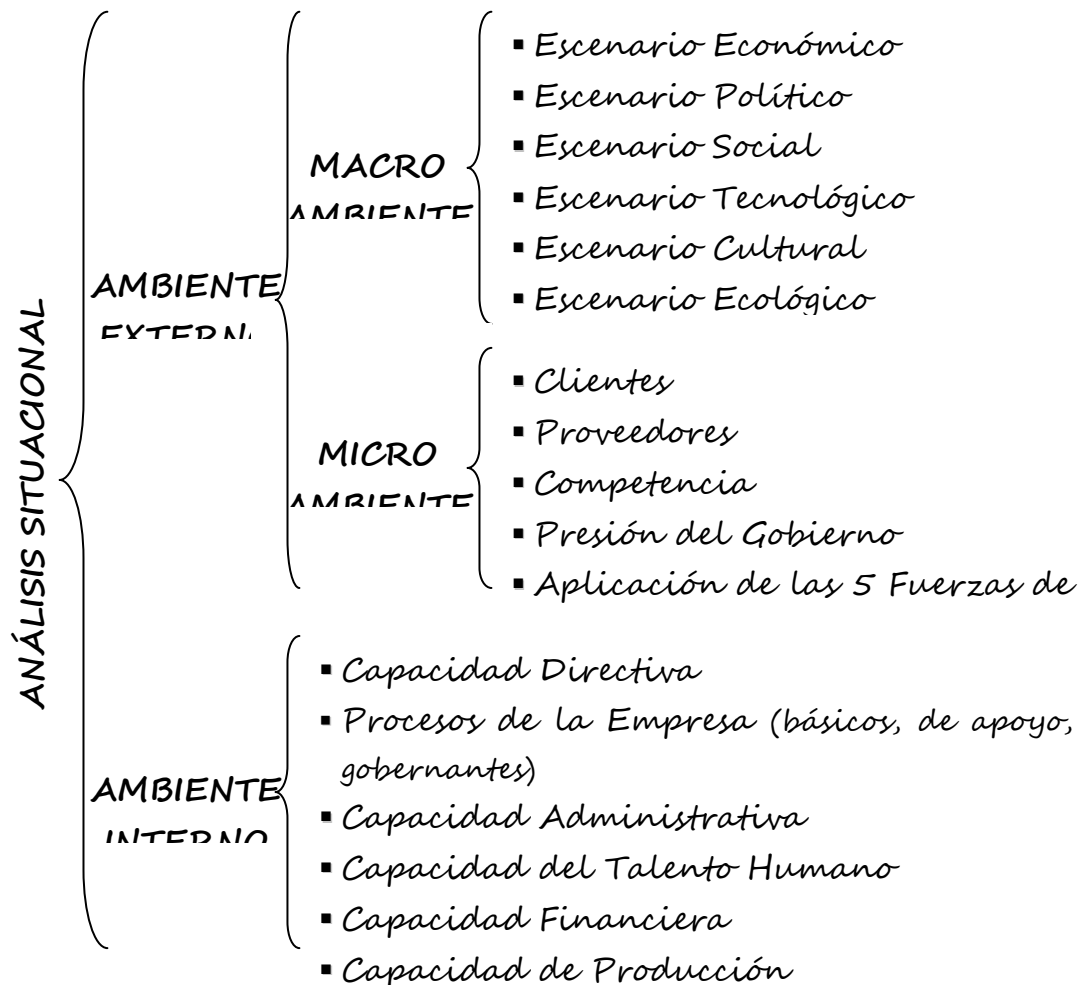
2.1.5.1.2. Microambiente: Se refiere a aspectos relacionados con la competencia, clientes, proveedores, entre otros, los cuales influyen directamente en el funcionamiento de una empresa, y en su desarrollo.

2.1.5.2. ANÁLISIS INTERNO

Representado por las variables y recursos sobre los cuales la empresa puede influir para modificarlos, Ejemplo de esto son los recursos de todo tipo (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros), así como los aspectos organizacionales, administrativos, de producción, de marketing y ventas, etc., de los que dispone la organización.

2.1.6. Cuadro sinóptico del Análisis Situacional ⁽⁹⁾

En el siguiente cuadro sinóptico se resumen todas las variables que integran un análisis situacional para cualquier empresa o sector comercial:



(9) Fuente: Curso Taller

Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. Análisis del Macroambiente

2.2.1.1. Escenario Económico

2.2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB) ⁽¹⁰⁾

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Producto se refiere a valor agregado; *interno* se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y *bruto* se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año. Por tanto, se trata

de una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio. Sin duda, se trata de la macromagnitud económica más importante para la estimación de la capacidad productiva de una economía.

Para el año 2006, el Banco Central del Ecuador estimó un crecimiento anual del PIB del 4,3%. Esta variación, en términos absolutos, podría ser considerada como buena para las finanzas de nuestro país, lo cual, además, motivó a que el Banco Central haya “revisado la previsión de crecimiento económico y la ha revisado hacia arriba. Esto quiere decir que la economía ecuatoriana crecerá en 2006 a un ritmo mayor al que originalmente se había previsto. El FMI corroboró esta cifra; las autoridades económicas y organismos internacionales esperan ahora que la producción de bienes y servicios finales generados en el Ecuador (PIB) aumente en el 4,3% en este año. Una corroboración estadística de una percepción que a todas luces era evidente”. (11)

En el sector industrial conocido como “otros servicios”, al que pertenece Fotoshop, se registró un crecimiento del 4,2%, porcentaje menor al registrado en años anteriores, y que marca una tendencia decreciente.⁽¹²⁾

Para tener una idea real de la incidencia del PIB en nuestra economía nacional, debemos compararlo con el crecimiento poblacional registrado en el mismo período de tiempo (el último año). Los datos proporcionados por el INEC indican que ha existido un crecimiento poblacional de 2,11%.

La comparación demuestra que, al ser mayor el crecimiento del PIB que el de la población, la economía ecuatoriana ha experimentado un crecimiento real en este último año. Esto constituye una *oportunidad de impacto medio* para Fotoshop, pues el mejoramiento de las finanzas nacionales permitirá al público objetivo de la empresa disponer de más dinero, el cual podrá ser

utilizado, por una parte de dicho público, en servicios no indispensables, como los relacionados con la fotografía.

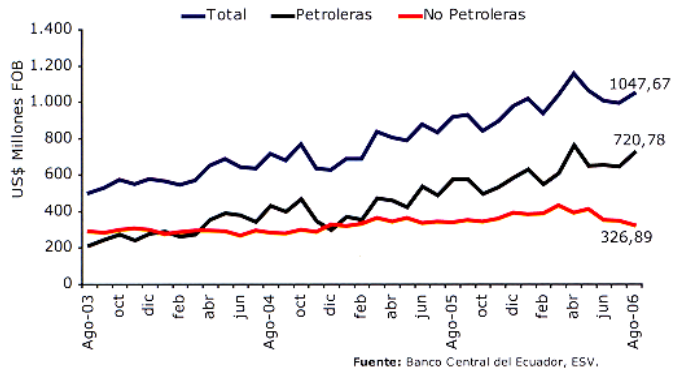
2.2.1.1.2. Balanza Comercial⁽¹³⁾

La Balanza Comercial es un componente de la Balanza de Pagos que registra el intercambio de bienes y servicios de un país con el resto del mundo durante un periodo determinado. Si las exportaciones de bienes son mayores que las importaciones (superávit), se dice que la balanza comercial es "favorable" o "positiva"; si las importaciones superan a las exportaciones (déficit), se dice que la balanza comercial es "desfavorable" o "negativa".

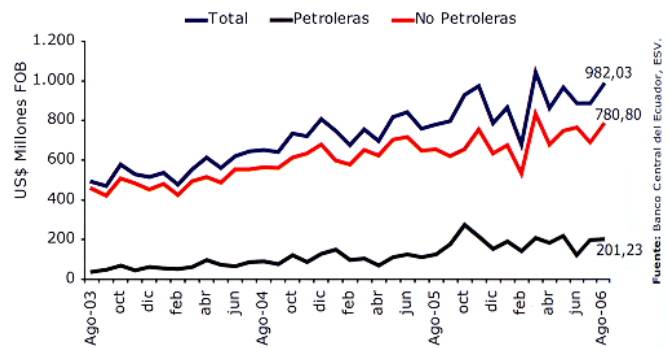
(12) Según estadísticas de <http://www.bce.fin.ec>

(13) <http://www.tlc.gov.ec>

Exportaciones totales



Importaciones totales



Evolución de la Balanza Comercial Enero - Agosto US\$ Millones FOB

	2005		2006		
	Montos	(% Var.)	Montos	(% Var.)	(% Partic.)
TOTAL EXPORTACIONES	6.449,93	28,13%	8.272,24	28,25%	100,00%
Petroleras	3.681,70	35,27%	5.215,00	41,65%	63,04%
No Petrol. Tradicionales	2.768,24	19,72%	3.057,24	10,44%	36,96%
Banano	1.272,51	14,78%	1.376,85	8,20%	16,64%
Camarón	720,47	6,17%	814,95	13,11%	9,85%
No petrol. No tradicionales	292,51	32,95%	353,55	20,87%	4,27%
Total primarios	1.495,72	24,26%	1.680,39	12,35%	20,31%
Flores	418,19	13,77%	475,87	13,79%	5,75%
Total industrializados	272,39	11,99%	275,93	1,30%	3,34%
Enlatados pescado	1.077,53	28,88%	1.204,52	11,78%	14,56%
TOTAL IMPORTACIONES	6.065,57	30,23%	7.171,73	18,24%	100,00%
Bienes de consumo	1.492,15	20,93%	1.653,29	10,80%	23,05%
Duraderos	850,13	17,54%	949,17	11,65%	13,23%
No duraderos	642,02	25,74%	704,11	9,67%	9,82%
Combust. y lubricantes	892,70	53,15%	1.467,78	64,42%	20,47%
Materias Primas	1.983,16	21,12%	2.184,25	10,14%	30,46%
Agrícolas	231,56	4,27%	243,72	5,25%	3,40%
Industriales	1.568,03	21,10%	1.734,84	10,64%	24,19%
Construcción	183,57	52,48%	205,69	12,05%	2,87%
Bienes de capital	1.693,16	40,77%	1.865,63	10,19%	26,01%
Agrícolas	29,00	22,15%	28,76	-0,82%	0,40%
Industriales	1.097,66	40,62%	1.113,47	1,44%	15,53%
Equipos de transporte	566,50	42,18%	723,40	27,70%	10,09%

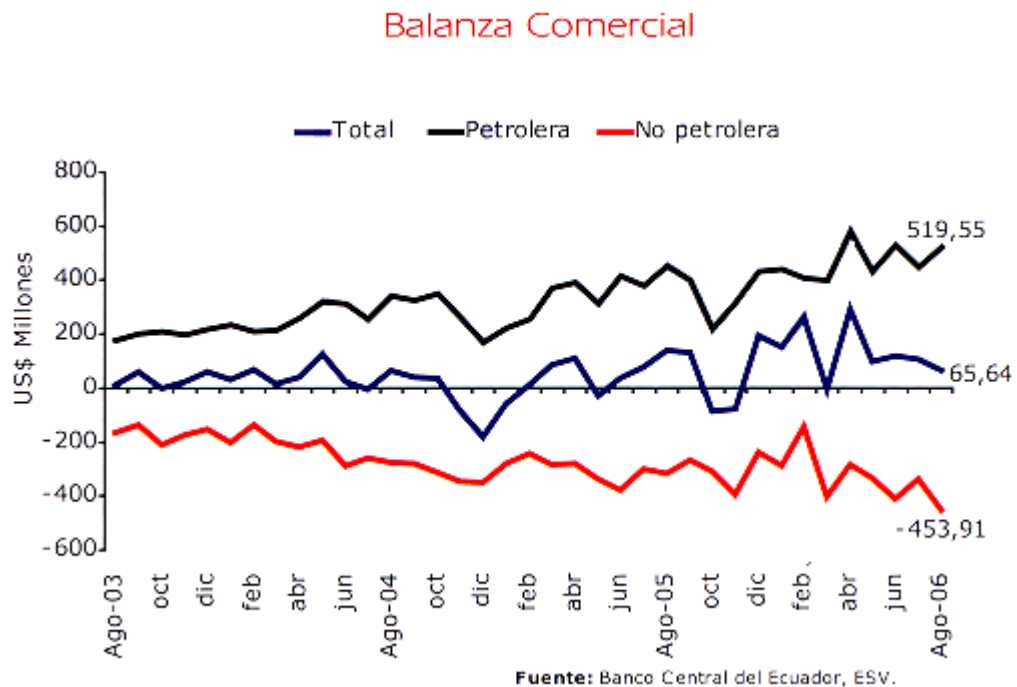
Fuente: Banco Central del Ecuador, ESV

Gráficos y tabla tomados de Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006

Las cifras del cuadro anterior nos demuestran que en este último año el sector externo ha mantenido su tendencia, de manera que la brecha entre la balanza comercial petrolera y no petrolera se amplía. Así, al final del 2006, esta podría acercarse a \$-4.000 millones, en tanto que la balanza comercial total se ubicaría en niveles cercanos a los \$1.200 millones aproximadamente.

A partir del registro de los datos de septiembre y octubre, esta tendencia podría ser menos favorable debido a la caída del precio del petróleo y el aumento del

diferencial, pero podría mejorar a finales del año luego de la reunión de la OPEP. Las exportaciones no petroleras también han crecido en un 11,52% con respecto al año pasado, pero el incremento de las importaciones no petroleras fue de 10,27%, superando los \$5.703 millones.



Como se puede leer y apreciar en el texto anterior, y en el gráfico de la Balanza Comercial Total, Ecuador ha mantenido índices positivos durante la mayor parte del

Gráficos y texto tomados de Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006

año 2006, principalmente gracias a los altos precios del

petróleo ecuatoriano, y pese a que estos han disminuido en relación al 2005.

Esto constituye una amenaza de alto impacto para nuestro país, debido a su excesiva dependencia del petróleo y de su precio a nivel internacional. La fluctuación de dicho precio podría llegar a provocar que la balanza comercial se torne negativa, afectando seriamente a las finanzas nacionales. Peor aún, los precios del petróleo han experimentado una continua desaceleración. En la medida en que baje más allá de \$35 para el barril ecuatoriano, se van a generar desfases en el presupuesto y salida de capitales ante la incertidumbre de si la economía y el modelo de dolarización se pueden mantener sin los ingresos extraordinarios del petróleo.

Aunque Farcomed, empresa propietaria de la marca, no importa directamente ningún insumo, equipo o accesorio utilizado para brindar los servicios fotográficos, sino que los compra a varios proveedores (quienes a su vez se encargan de la importación), este indicador constituye

una amenaza de nivel alto para Photoshop, ya que la mayor parte de los insumos que utiliza son importados, por lo cual, si existe una subida general de precios de dichos insumos, la empresa se verá obligada a encarecer los precios de sus servicios, lo cual, teóricamente, alejaría a grandes cantidades de clientes, que preferirán utilizar su dinero en bienes y servicios que consideren más necesarios o importantes,

2.2.1.1.3. Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

La tasa de interés es fijada por el Banco Central a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.⁽¹⁴⁾

La tasa de interés se clasifica en⁽¹⁵⁾:

Tasa Activa: también conocida como de Colocación, es la que cobran las entidades financieras por el servicio de crédito.

Tasa Pasiva: o, Tasa de Captación, es la que pagan las entidades financieras al captar recursos en forma de depósitos. Es la que remunera los depósitos en los bancos.

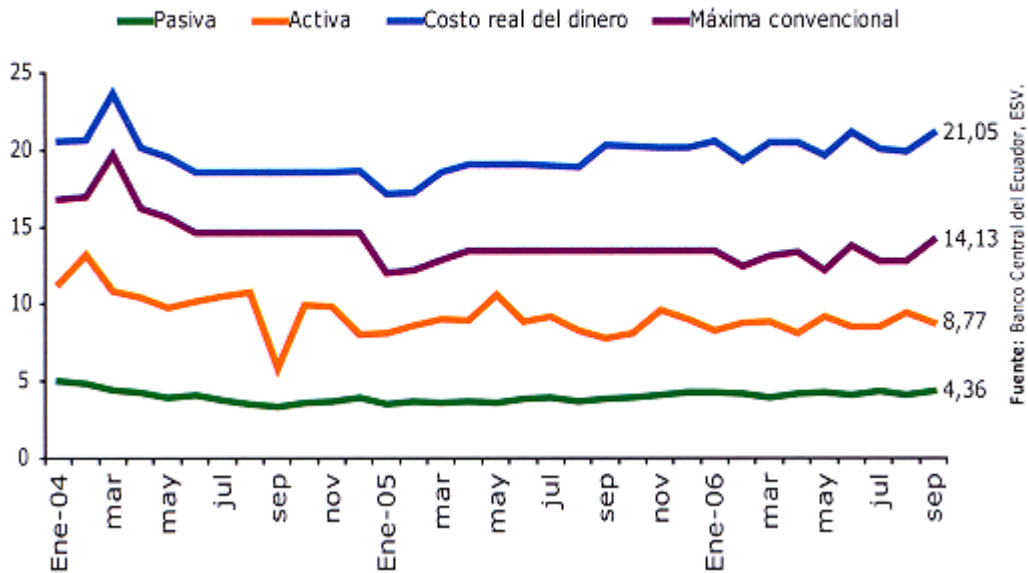
En nuestro país, estas tasas han evolucionado de la siguiente manera:

Indicadores económicos al final de período

Mes	Sep-06	Sep-05	Difer.	Dic-05	Difer.
Tasa Pasiva (%)	4,36	3,88	0,48	4,30	0,06
Tasa Activa (%)	8,77	7,77	1,00	8,99	-0,22
Tasa Máxima Convencional (%)	14,13	13,43	0,70	13,43	0,70
Tasa Máxima + Comisiones estimadas (%)	21,05	20,28	0,77	20,14	0,91
Inflación Anual (% Var.)	3,21	2,43	0,78	3,14	0,07
Inflación Mensual (% Var.)	0,57	0,72	-0,15	0,30	0,27
Precio del Petróleo (US\$/barril)	47,70	53,98	-6,28	43,20	4,50

Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC, Econestad, ESV

Tasas de interés nacionales



El sistema bancario del país se maneja, en la actualidad, con tasas activas de crédito que se han situado entre el 7,42% y el 10,29% en el período comprendido entre noviembre/2005 y noviembre/2006. Mientras, las tasas de interés pasivas se han ubicado durante el mismo período entre un valor mínimo de 3,74% y un máximo de 4,87%. Al comparar estas tasas, notamos que la activa es muy superior a la pasiva, lo cual da lugar a un margen de intermediación (o Spread) bastante alto, que aleja a los ahorristas de los bancos, ya que los hace sentir en desventaja frente a la entidad financiera, y los incentiva, sin medir las consecuencias, a llevar su dinero

hacia otro tipo de inversiones, sean éstas legales, como la compra de vehículos y bienes raíces, o ilegales, como sucedió con miles de personas que prefirieron acudir a prestamistas, en los recientes escándalos de estafa masiva, cometidos por el Notario José Cabrera en Machala y por María Luisa Benavides en El Empalme (Guayas).

Todo esto nos demuestra que, pese a que la dolarización

Gráfico tomado de Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006

debió disminuir las tasas de interés, éstas aún son altas (especialmente la activa), lo cual las convierte en un serio obstáculo para que las empresas se desarrollen. Como resultado de esto, existe un alto índice de fugas de capitales, y la incertidumbre, por parte de las empresas, ante posibles fluctuaciones de estas tasas que pudieran provocarles inestabilidad financiera.

Para afrontar esta situación, el Banco Central ha anunciado que existe la tendencia a reducir las tasas activas, con lo cual se espera que se reactive la economía ecuatoriana. Esta tendencia obedece a la desaceleración y

posible recesión de la economía estadounidense, la cual ha mantenido fijas las tasas de interés internacionales durante los últimos meses, existiendo además la probabilidad de que a partir del 2007 empiecen a bajar para incrementar la inversión productiva en los Estados Unidos. Desde este punto de vista, Ecuador está ante una oportunidad de impacto medio para mejorar su situación financiera.

Entre tanto, para Fotoshop esta es una *oportunidad de bajo impacto*, ya que no es necesario que los clientes soliciten préstamos para acceder a los servicios de esta marca. El mínimo impacto de esta reducción de la tasa activa para la empresa sería notorio solo si se decide hacer adquisiciones de locales, equipos y todo lo necesario para ampliar la cobertura de Fybeca (y por lo tanto, de Fotoshop), para lo cual posiblemente sería necesario solicitar préstamos en la banca nacional.

2.2.1.1.4. Inflación y nivel de precios

En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado

(16) <http://es.wikipedia.org>

que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen. (16)

La inflación en sí es una consecuencia, un sistema del desajuste económico del país. Una vez que se inicia es difícil remediarla. Además, da lugar a injusticias en el reparto de la riqueza: cuando hay inflación, los que no tienen, tienen menos y los que tienen, tienen más. Salen ganando unos y pierden otros. Entre los “ganadores” tenemos a los vendedores, ya que la inflación hace subir los precios, se revalorizan los inventarios, Por otro lado, quienes pierden son los compradores, debido al alza de los precios.

La herramienta más utilizada para el cálculo de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual es un indicador económico coyuntural que mide la evolución temporal de los precios correspondientes al conjunto de bienes y servicios consumidos por todos los hogares residentes en el área urbana del país. Tiene como finalidad calcular en cuanto cambia el gasto mínimo entre dos periodos de tiempo, que se necesita para adquirir una canasta de bienes y servicios, manteniendo constante el nivel de utilidad o bienestar que el consumidor obtiene. Se lo obtiene realizando una lista de los artículos y servicios de primera necesidad que constituyen la canasta básica familiar, incluyendo el precio de compra de cada uno en un determinado mes, y la comparación con el precio del mes anterior.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al mes de Octubre del 2006 fue de 106.29. Si se lo compara con el Índice del mes anterior (105.92) la inflación mensual es de **0.35%**, frente al índice de Octubre del 2005 (102.98), la inflación anual asciende

al 3.21%; en cambio, la inflación en lo que va del año es 2.73%.

El INEC subraya el hecho de que el cálculo del IPC ha sido efectuado, como en todos los meses, tomando como referencia el lapso de investigación de precios comprendido entre el 1 y el 30 de Octubre del 2006, conforme a la metodología establecida. (17)

(17) www.inec.gov.ec

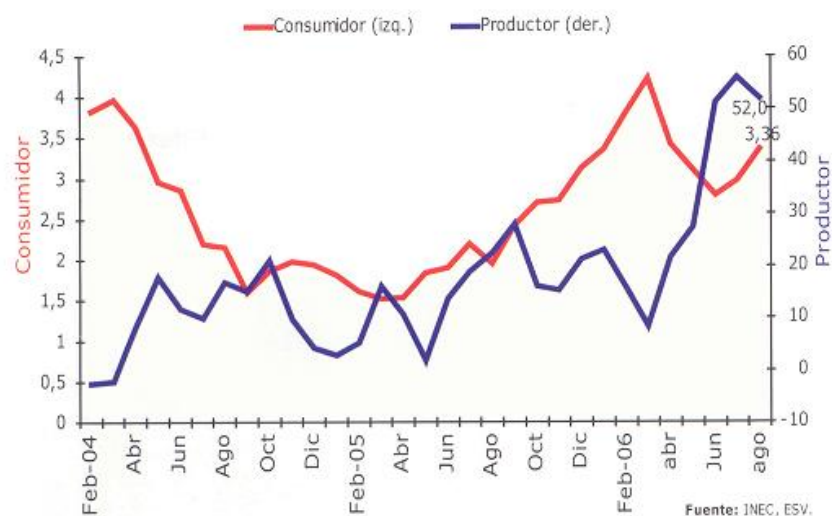


Los procesos inflacionarios pueden venir causados por la excesiva creación de dinero por parte de las autoridades monetarias del país. En estos casos, el dinero crece más

deprisa que los bienes y servicios suministrados por la economía, causando subidas en todos los precios. Esta creación excesiva de dinero suele estar motivada, a su vez, por la necesidad de los estados de financiar sus déficits públicos.

En el caso de la economía nacional, la cual está dolarizada desde el año 2000, el hecho de que aún existan índices inflacionarios demuestra que ha existido un mal manejo económico por parte de las autoridades competentes. Adicionalmente, el estudio del comportamiento de esta variable económica durante los últimos años es un reflejo de la inestabilidad socioeconómica que ha vivido nuestro país.

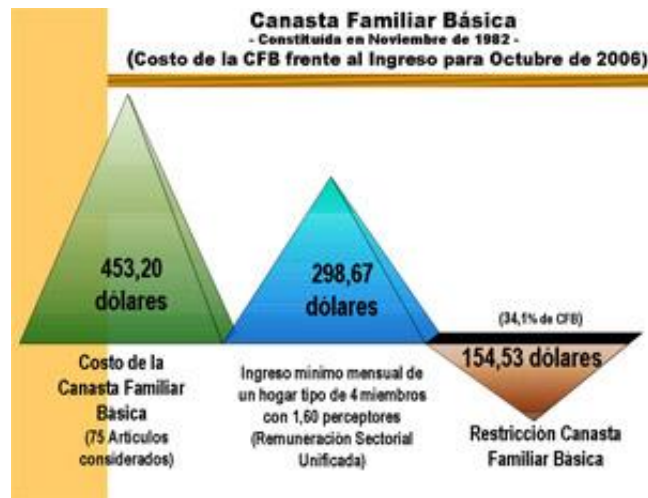
Variación anual de índices de precios



Por todas las razones expresadas, este mal manejo financiero es, indudablemente, una amenaza de impacto medio para nuestro país. Y en lo que a Fotoshop se refiere, la amenaza es de alto impacto, pues si los precios de los productos y servicios de la canasta básica siguen aumentando (como efectivamente ha sucedido en los últimos años), cada vez dispondrán de menos dinero para utilizarlo en servicios como el que ofrece esta marca.

*Esta disminución del poder adquisitivo, que en ciertos sectores socioeconómicos se traduce en déficit financiero, se ve expresado en el siguiente gráfico, provisto por el sitio web del **INEC**:*

Gráfico tomado de Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006



A pesar de dicho aumento continuo de los índices de precios, la economía nacional no ha sucumbido gracias a las remesas enviadas desde el exterior por los emigrantes ecuatorianos y al lavado de dinero que opera en nuestro país, las cuales, pese a sus diferencias de origen y destino, representan un importantísimo ingreso para el país.

Pese a lo inconveniente de esta situación, hay que resaltar que los índices actuales de incremento de la inflación son mucho menores a los que se registraban en años anteriores, cuando el año terminaba con "inflación de 2 dígitos", mientras que en años recientes, este porcentaje solo alcanza 1 dígito.

2.2.1.1.5. Deuda externa⁽¹⁸⁾

La deuda externa es la suma de las obligaciones que tiene un país con respecto de otros, que se componen de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada o del sector privado, que es aquella que contraen los particulares en el exterior.

La deuda externa con respecto a otros países se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo

(18) <http://es.wikipedia.org>

Monetario Internacional o el Banco Mundial. Si el deudor tiene problemas para pagarla, puede suponer un serio problema para el desarrollo económico de un país, e incluso para su autonomía.

Esta deuda tiene su origen en 1973, cuando el precio del petróleo se multiplicó por tres. Los países productores, como Ecuador, ganan ingentes cantidades de dinero. Acuden a bancos privados que no ponen condiciones con tipos de interés extremadamente bajos. El 60% de los créditos van a países empobrecidos.

A finales de 1979 se suceden cuatro hechos perjudiciales para estos países. Primero: suben los tipos de interés (se multiplican por cuatro desde finales del año 1970 hasta principios del año 80), lo cual precipita la crisis de la deuda del año 1982, se populariza (por inevitable) la adquisición de nuevos préstamos para hacer frente al pago de deudas impagables, provocando a partir de ahí la catástrofe económica de esa década y la multiplicación de la deuda. Segundo: se aprecia fuertemente el dólar. Tercero: cae el comercio mundial y se deprecian las exportaciones del Sur que no sean petróleo. Y cuarto: se inician además, los planes de ajuste estructural.

Se llega entonces a una situación que ha provocado que los países del Tercer Mundo inviertan más dinero en devolver los intereses de esa deuda que en su propio desarrollo. Por ejemplo, para comprar un departamento, se pide un crédito de \$20.000 con un interés al 5%, pero a los tres meses el banco le sube el interés al 8% y uno no puede quejarse. A los 6 meses, se lo sube al 20%, con lo que el préstamo que pidió podría haberlo pagado pero con

este ya no puede. Esto es lo que ha pasado con la deuda externa. Ahora (los países pobres) están obligados a exportar para conseguir divisas con las que pagar los intereses de su deuda exterior. De esta forma, el país está volcado al comercio exterior y ello le impide ocuparse de su mercado interior.

Así, la deuda externa pública de nuestro país ha evolucionado de la siguiente manera (hasta el año 2005):

AÑOS	SALDO FINAL MÁS ATRASOS INTERESÉS	SERVICIO DE LA DEUDA	PIB	PARTICIPACIÓN DE LA DEUDA EN EL PIB (%)
1970	241,50	28,30	1.629	14.83
1971	260,80	40,10	1.602	16.28
1972	343,90	42,20	1.874	18.35
1973	380,40	51,00	2.489	15.28
1974	410,00	117,30	3.711	11.05
1975	512,70	65,80	4.310	11.90
1976	693,10	112,00	5.317	13.04
1977	1.263,70	156,50	6.655	18.99
1978	2.314,20	544,30	7.654	30.24
1979	3.554,10	1.598,90	9.359	37.98
1980	4.601,30	1.409,10	11.733	39.22
1981	5.868,10	2.138,70	13.946	42.08
1982	6.632,80	2.655,60	13.354	49.67
1983	7.380,70	2.521,60	11.114	66.41
1984	7.596,00	2.493,10	11.510	65.99

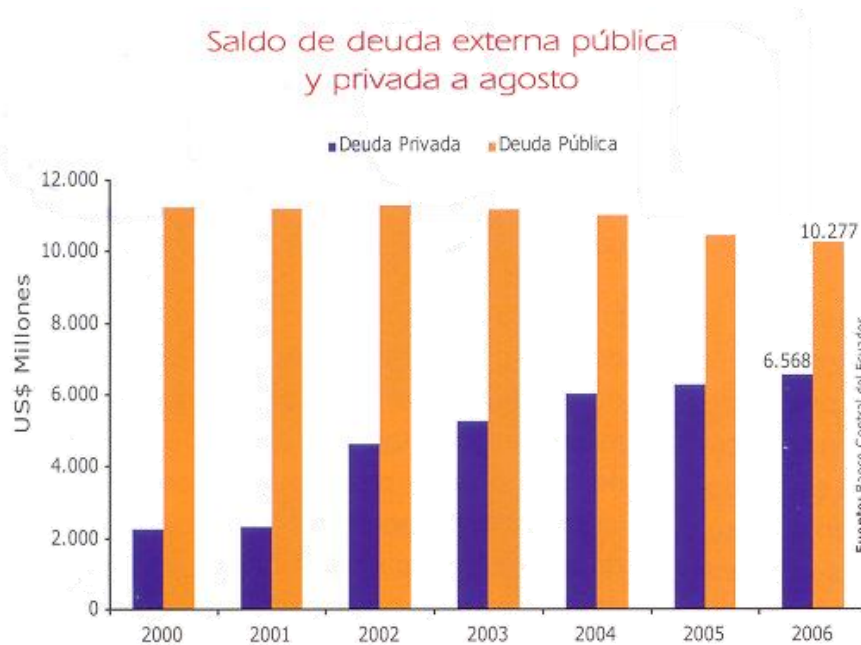
1985	8.110,70	2.335,50	11.890	68.21
1986	9.062,70	3.047,90	10.515	86.19
1987	10.335,50	1.607,20	9.450	109.37
1988	10.668,80	2.363,50	9.129	116.87
1989	11.532,60	1.848,10	9.714	118.72
1990	12.222,00	1.520,40	10.569	115.64
1991	12.795,40	1.297,10	11.525	111.02
1992	12.791,80	1.679,70	12.430	102.91
1993	13.025,00	901,70	15.057	86.50
1994	13.757,80	1.201,90	18.573	74.10
1995	12.378,90	9.526,60	20.196	61.30
1996	12.628,00	1.226,80	21.268	59.40
1997	12.579,10	1.874,00	23.636	53.22
1998	13.240,80	1.451,30	23.255	56.94
1999	13.752,40	1.145,40	16.674	82.48
2000	11.335,40	7.946,80	15.934	71.14
2001	11.372,80	2.492,30	21.024	54.09
2002	11.388,10	1.418,20	24.311	46.84
2003	11.493,20	1.599,20	27.201	42.25
2004	11.061,60	1.542,50	30.282	36.53
2005	10.851,00	1.720,70	31.722	32.82

(19)

(19) Fuente: <http://www.ildis.org.ec>

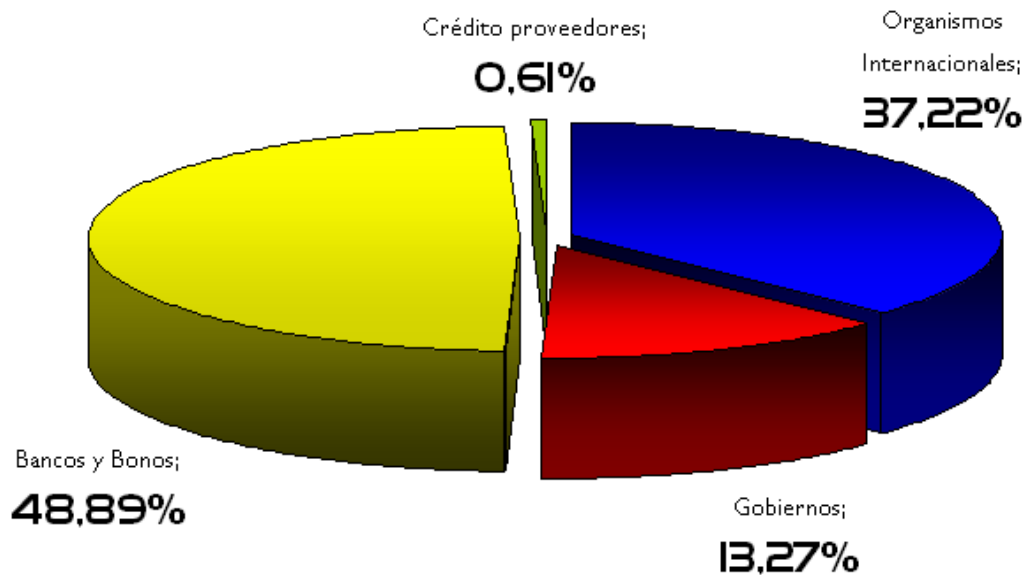
Elaboración: Diego Erazo Herrera

En cuanto a la procedencia de la deuda (pública o privada), las cifras han evolucionado de la siguiente forma:



Durante los últimos años ha sido posible notar una leve reducción en el total de la deuda externa pública, en tanto que la privada ha tenido un crecimiento ostensible, que se ha desacelerado en los últimos años.

Entre los acreedores de la deuda externa de nuestro país tenemos a:



El hecho de tener una deuda externa tan alta es una amenaza de alto impacto para nuestro país, pues, como se explicó anteriormente, las tasas de interés son alteradas arbitrariamente por algunos acreedores, y esto deriva en intereses más altos por pagar, que se suman a una cada vez mas alta deuda total. La política de la mayor parte de ministros de gobierno de los últimos años, además de solicitar nuevos créditos continuamente, ha priorizado el pago de la deuda, en perjuicio de los gastos sociales (salud, educación, seguridad, bienestar social), dando como resultado médicos mal pagados, hospitales mal equipados, escuelas sin bancas, libros ni maestros, altos niveles de

delincuencia, institución policial desarmada y corrupta, entre otros problemas sociales actuales.

Para Fotoshop, esta variable representa una amenaza de incidencia media, ya que el hecho de tener una deuda externa tan alta implicará, de una u otra forma, que haya menos dinero circulante en nuestro país, lo cual reducirá la capacidad de la mayoría de la gente de hacer gastos suntuarios o secundarios, entre los cuales se puede considerar a los servicios fotográficos.

Gráfico: Fuente: Banco Central del Ecuador, Ministerio de Economía y Observatorio de la Política Fiscal. Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.2.1.1.6. Presupuesto General del Estado ⁽²⁰⁾

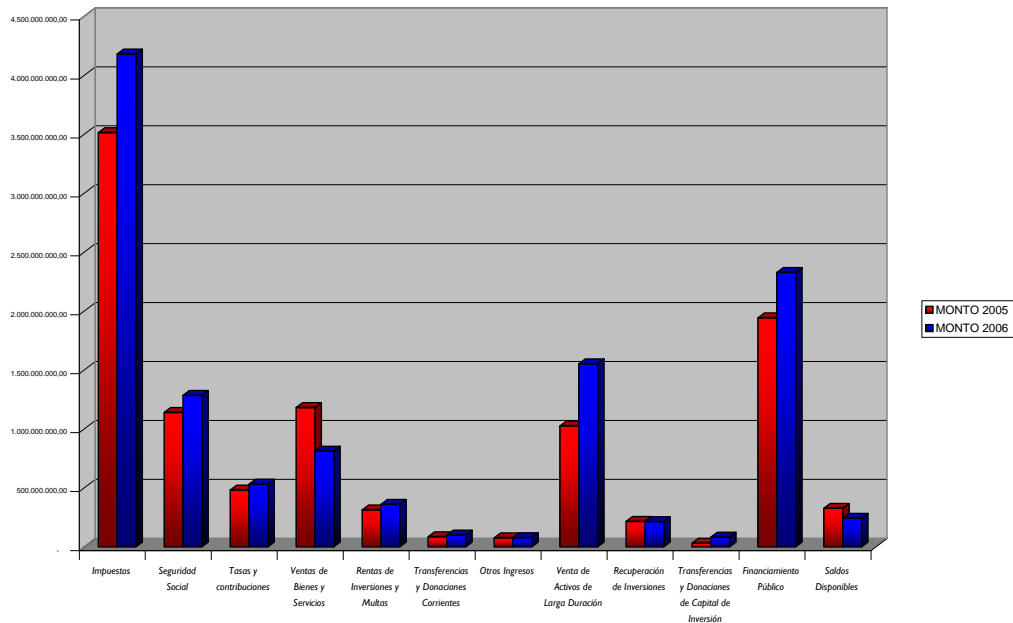
El monto total del Presupuesto General del Estado del año 2006 ascendió a \$11'761.874.717,43, compuesto de los siguientes ingresos:

INGRESOS	
RUBROS	MONTO (\$)
Impuestos	

	4.180.255.389,81
Seguridad Social	1.284.655.669,84
Tasas y contribuciones	531.541.669,34
Ventas de Bienes y Servicios	810.451.735,84
Rentas de Inversiones y Multas	359.383.651,30
Transferencias y Donaciones Corrientes	99.993.534,97
Otros Ingresos	78.093.688,16
Venta de Activos de Larga Duración	1.552.478.075,83
Recuperación de Inversiones	213.820.145,49
Transferencias y Donaciones de Capital de Inversión	81.994.573,79
Financiamiento Público	2.327.464.136,50
Saldos Disponibles	241.742.446,56
TOTAL INGRESOS	11.761.874.717,4 3

En relación al presupuesto del año 2005, que fue de \$10'330.877.743,08, el presupuesto del 2006 aumentó en

un 14%. Cada rubro evolucionó en forma diferente, como se puede observar a continuación:

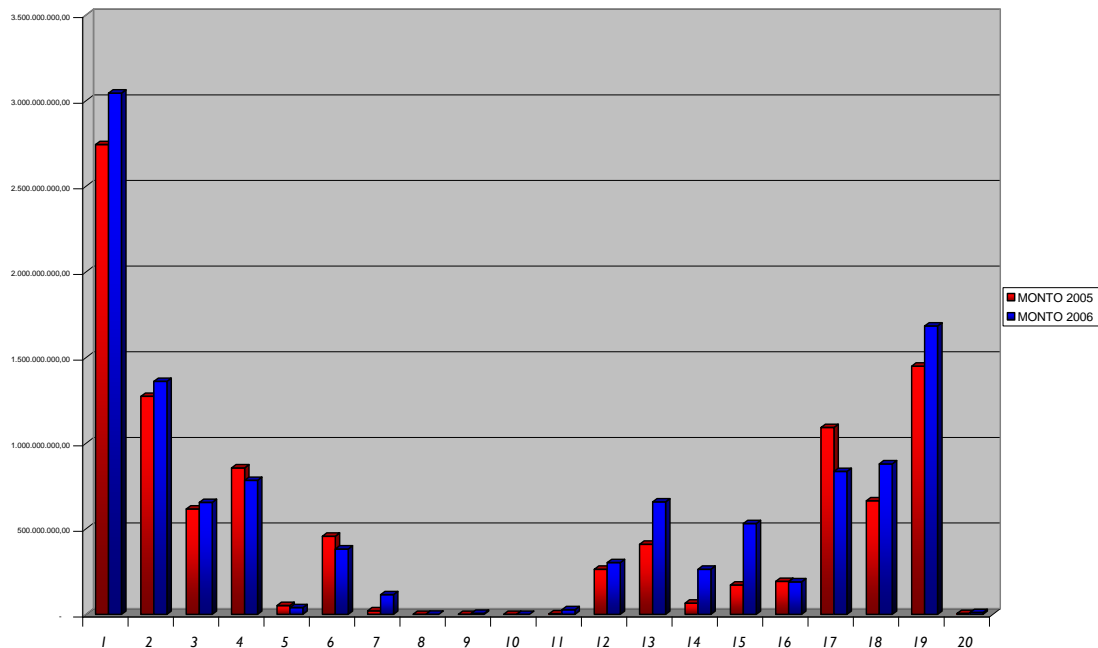


(20) Fuente: <http://www.minfinanzas.ec-gov.net>.
Elaboración de tablas y cuadros: Diego Erazo Herrera

La forma en que el presupuesto ha sido gastado también difiere entre el 2005 y el 2006:

GASTOS			
RUBROS	MONTO 2005	MONTO 2006	% VARIACIÓN
1 Gastos en Personal	2.743.440.429,20	3.043.746.522,92	11%
2 Prestaciones de la Seguridad Social	1.273.021.900,73	1.360.341.062,96	7%
3 Bienes y Servicios de Consumo	615.155.751,28	653.627.829,44	6%
4 Gastos Financieros	855.208.955,24	782.246.223,40	-9%
5 Otros Gastos Corrientes	51.853.681,51	39.343.182,40	-24%

6	Transferencias y Donaciones Corrientes	456.218.922,90	381.496.886,07	-16%
7	Previsiones para Reasignación	20.604.822,67	115.117.518,99	459%
8	Gastos en Personal de Producción	211.447,35	844.491,50	299%
9	Bienes y Servicios de Producción	371.769,81	6.087.730,24	1537%
10	Otros Gastos de Producción	-	8.321,37	100%
11	Gastos en Personal para Inversión	3.495.742,50	27.177.827,52	677%
12	Bienes y Servicios para Inversión	263.512.271,23	302.524.486,45	15%
13	Obras Públicas	409.338.732,15	656.944.799,46	60%
14	Otros Gastos de Inversión	65.442.052,23	263.536.595,58	303%
15	Transferencias y Donaciones para Inversión	171.409.510,30	530.343.923,44	209%
16	Bienes de Larga Duración	192.469.762,06	190.063.056,38	-1%
17	Inversiones Financieras	1.090.955.938,00	834.700.585,95	-23%
18	Transferencias y Donaciones de Capital	663.530.337,86	878.979.831,56	32%
19	Amortización de la Deuda Pública	1.449.326.101,93	1.683.912.054,75	16%
20	Pasivo Circulante	5.309.614,13	10.831.787,05	104%
	TOTAL GASTOS	10.330.877.743,08	11.761.874.717,43	0,14



En la tabla y el gráfico anterior podemos apreciar que los rubros de gasto que han experimentado un mayor crecimiento son los de: Bienes y Servicios de Producción (1537%), Gastos en Personal para Inversión (677%), Provisiones para Reasignación (459%), entre otros gastos enfocados a la inversión. Esto nos da una buena perspectiva sobre el uso que se le dio al Presupuesto General del Estado en el 2006, priorizando las inversiones antes que los gastos corrientes. Además, esto crea expectativas de que esta tendencia de utilizar apropiadamente el dinero estatal se mantenga para el año 2007, cuya información no fue posible de obtener por el

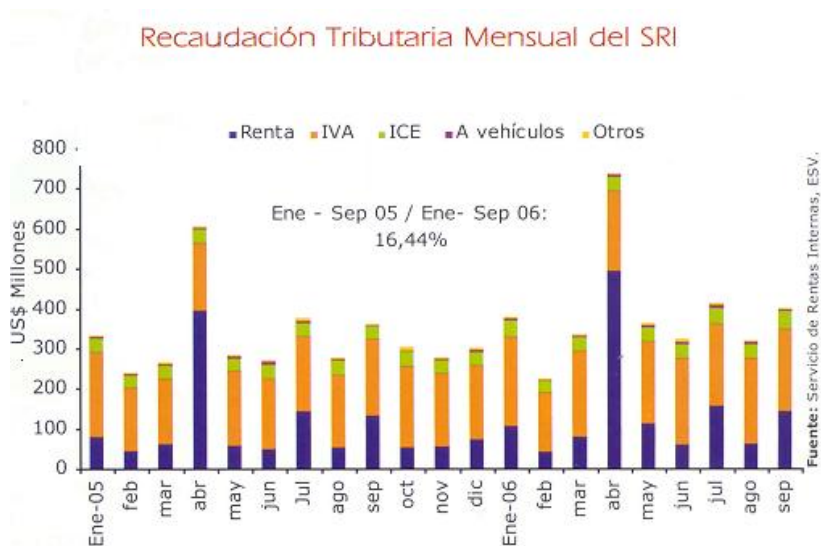
momento debido a que, aparentemente, se permitirá que el nuevo gobierno diseñe el presupuesto para el próximo año.

Esto, junto con el hecho de que el presupuesto parece estar correctamente financiado (para el año 2007 se tomará como referencia un precio de \$35 por barril de crudo ecuatoriano para elaborar el nuevo presupuesto) representa una oportunidad de alto impacto para el país y su sector empresarial, ya que con esto se evitará que el próximo gobierno se vea obligado a “llenar los espacios vacíos” tomando medidas económicas que afecten a la actividad de personas y empresas.

Por las mismas razones, Fotoshop se encuentra ante una *oportunidad de impacto medio*. Al reducirse la amenaza de que se tomen medidas económicas fuertes, el público sentirá una mayor estabilidad en sus finanzas, y utilizará más de su dinero en servicios no indispensables, como los que ofrece Fotoshop.

2.2.1.1.7. Política Tributaria

Según la Ley de Régimen Tributario Interno, la obligación tributaria es un “vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la Ley”. (21)



(22)

Cumplimiento de la meta de Recaudación del Servicio De Rentas Internas frente al
Presupuesto General del Estado (23)

Año 2006
(Valores En Dólares)

	Presupuesto aprobado 2006	Meta Proporcional Ene - Oct 2006	Recaudación Ene - Oct 2006	Cumplimiento	Crecimiento 2006/2005	Recaudación Ene-Oct 2005
TOTAL NETO	4,080,000,000	3,482,519,348	3,851,894,010	110.6%	15.1%	3,345,240,012
Impuesto a la Renta Global	1,304,000,000	1,165,269,314	1,342,411,696	115.2%	23.0%	1,091,499,925
Retenciones en la Fuente	719,000,000	589,259,992	690,839,931	117.2%	23.5%	559,543,064
Anticipos a la Renta	185,000,000	184,373,317	167,050,164	90.6%	-1.7%	169,929,176
Declaraciones	400,000,000	391,636,004	484,521,601	123.7%	33.8%	362,027,685
Impuesto al Valor Agregado	2,251,000,000	1,879,281,175	2,052,397,210	109.2%	12.4%	1,826,634,007
IVA de Operaciones Internas	1,320,000,000	1,110,805,048	1,126,688,359	101.4%	8.0%	1,042,851,126
Devoluciones de IVA	(200,000,000)	(166,666,667)	(121,061,314)	72.6%	0.0%	(121,013,618)
IVA Importaciones	1,131,000,000	935,142,794	1,046,770,165	111.9%	15.7%	904,796,499
Impuesto a los Consumos Especiales	412,000,000	343,669,946	346,467,416	100.8%	9.3%	316,905,619
ICE de Operaciones Internas	347,000,000	291,175,879	290,889,595	99.9%	8.5%	268,168,116
ICE de Importaciones	65,000,000	52,494,067	55,577,820	105.9%	14.0%	48,737,503
Impuesto a los Vehículos Motorizados	51,000,000	42,107,232	58,693,209	139.4%	14.1%	51,448,764
Intereses por Mora Tributaria	8,000,000	5,877,624	8,262,707	140.6%	10.6%	7,471,632
Multas Tributarias Fiscales	32,000,000	27,107,931	25,181,783	92.9%	-4.8%	26,457,091
Otros Ingresos	22,000,000	19,206,125	18,479,989	96.2%	-25.6%	24,822,973

Se puede apreciar que la recaudación neta aumentó, entre enero y septiembre del 2006, en un 16,44% con respecto

- (21) Art. 15 del Código Tributario
(22) Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006
(23) www.sri.gov.ec

al mismo período del 2005. Esto incluso ha superado las expectativas que el Servicio de Rentas Internas se había trazado. La tabla nos muestra, con información ya actualizada hasta Octubre del 2006, que las metas de recaudación fueron superadas en todos los impuestos tomados en cuenta para el cálculo, lo cual obviamente se refleja en el total neto. Esto se debe a las nuevas regulaciones implementadas por el SRI, las cuales obligan a que la gente que tenga más ingresos, aporte en mayor medida al Estado. A pesar de este aumento en la

efectividad de las recaudaciones, el SRI espera hacer un seguimiento de los evasores, para reducir al mínimo los montos que el Estado deja de percibir por su causa.

Esto, para el país, constituye una oportunidad de alto impacto, pues el ingreso de mayores cantidades de dinero a las arcas fiscales podría representar mayores asignaciones para los sectores que las necesiten, como salud o educación.

Según las fuentes consultadas para el presente estudio, el gobierno del Dr. Alfredo Palacio (cuyo período termina el 15 de enero del 2007) no tiene intención de hacer cambios en los impuestos como el IVA, ICE, Impuesto a la Renta y el Impuesto a los Vehículos. Pero la proximidad del inicio de un nuevo mandato en nuestro país, y lo poco que los candidatos finalistas han dicho al respecto, podría provocar que la gente se abstenga de hacer gastos en servicios como los que oferta Fotoshop. Esta es una amenaza de bajo impacto para la marca. Pero la intensidad de la amenaza subiría en caso de que el próximo presidente eleve alguno de los impuestos

mencionados, especialmente el IVA y el ICE, lo cual encarecería los servicios fotográficos y disminuiría, a su vez, la demanda de los mismos.

2.2.1.1.8. Política Petrolera

A lo largo de casi 30 años, Ecuador se ha dedicado a vender su petróleo crudo, sin agregarle valor, a un precio castigado (aproximadamente \$18 en promedio) en relación a los precios internacionales del petróleo tipo WTI (West Texas Intermediate). Esto ha mantenido a nuestro país con ganancias exclusivamente dependientes de aspectos como la guerra en medio oriente, las invasiones de Estados Unidos a estos territorios, su discordia con Venezuela, etc.

Pese a esto, el petróleo sigue siendo la principal fuente de ingresos para nuestro país, que mantiene en valores positivos nuestra balanza comercial. Esta prolongada "bonanza" que vive el país gracias al petróleo se refleja en el hecho de que el sector fiscal continúa con una entrada inusual de ingresos, siendo esta la principal razón de la disputada contienda electoral que vive el país, ya que gracias a los elevados ingresos, el nuevo gobernante espera contar con un escenario más adecuado para implementar reformas. Esto, a pesar de que el petróleo sigue manteniendo un precio más bajo que con respecto al año 2005, pero se espera que la caída responda a factores de coyuntura a nivel internacional. De no ser así, la "bonanza" petrolera no pasará de ser un hecho transitorio.

Precio del Petróleo Ecuatoriano

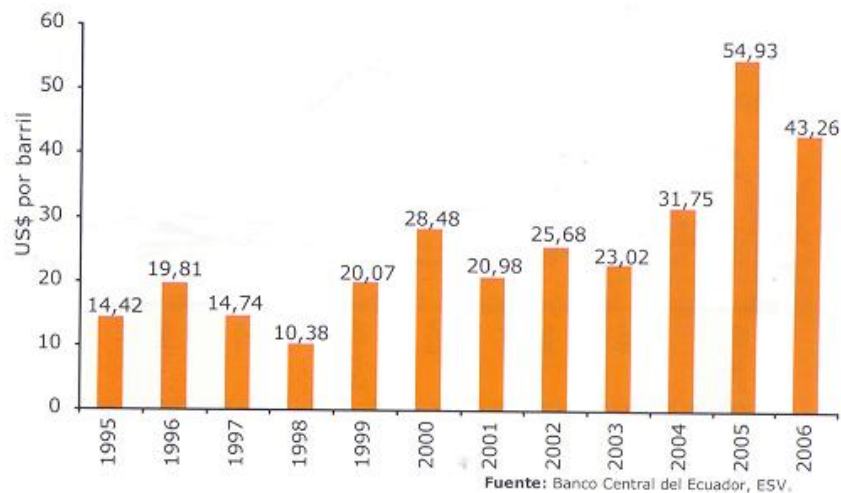


Gráfico tomado de Revista EKOS, N° 151, Noviembre del 2006

Si bien no se le ha dado mayor importancia, el diferencial petrolero, es decir, el impuesto que pagan la gasolina y otros combustibles importados⁽²⁴⁾, es elevado, \$16 por barril. Este valor es, posiblemente, la razón por la cual el Estado, después de tantos años, no se ha arriesgado a construir una refinería propia, en la que se pueda refinar la materia prima que siempre nos hemos limitado a exportar, sin agregarle valor; y una buena razón para crear una política petrolera clara y moderna, en la que no se perjudique ni a los inversionistas ni al país.

Otro factor influyente en la política petrolera nacional, y en los ingresos que el país percibe por este concepto, es el hecho de que se busca equilibrar las utilidades que reciben el estado y las petroleras privadas por cada barril extraído en la región amazónica. El Gobierno Nacional considera como injusticia que solo las petroleras se beneficien de la subida de los precios del crudo, y propuso que los excedentes que se registren, por encima del valor presupuestado, se repartan en partes iguales entre ambos beneficiarios. Esta propuesta, que no fue del agrado de varias empresas privadas, sigue sin aceptarse o negarse.

Este litigio, sumado al hecho de que la empresa que opera el bloque 15, en reemplazo de la expropiada compañía Occidental Petroleum (Oxy), lo está haciendo de forma ineficiente, acarreando grandes pérdidas al país, son el resultado del mal manejo de la política petrolera nacional. Un manejo plagado de ineptitud y corrupción, en un sector del que todos los involucrados quieren sacar provecho.

Esto representa una amenaza de alto impacto para nuestro país, pues siendo el petróleo nuestro principal ingreso financiero, su mal manejo podría acarrear, en el mediano

(24) www.elcaribecdn.com

o largo plazo, importantes pérdidas monetarias y un incuantificable desperdicio delpreciado mineral.

Para Fotoshop, al igual que para toda la economía nacional, esta es una amenaza de impacto medio, pues si existe cualquier otro conflicto petrolero, y seguimos sin contar con una política petrolera apropiada, no solo que podríamos provocar la huida de los capitales extranjeros que actualmente operan en nuestro país, sino que podría ahuyentar a posibles nuevos inversionistas, provocando una fuerte desestabilización económica.

2.2.1.1.9. Migración: Análisis Socio - económico

Desde mediados de la década de los 90, es notorio el aumento en la cantidad de ecuatorianos que, defraudados de nuestro país, y sintiendo que no han recibido

oportunidades de progresar, optan por emprender una aventura de vida lejos del Ecuador.

Los destinos elegidos son, principalmente, los países cuyos salarios son altos en comparación a los que se pagan aquí. Hablamos de Estados Unidos, Italia y España. En este último país es en donde hay mayor representatividad de nuestros compatriotas, los cuales constituyen la segunda colonia migrante más numerosa.

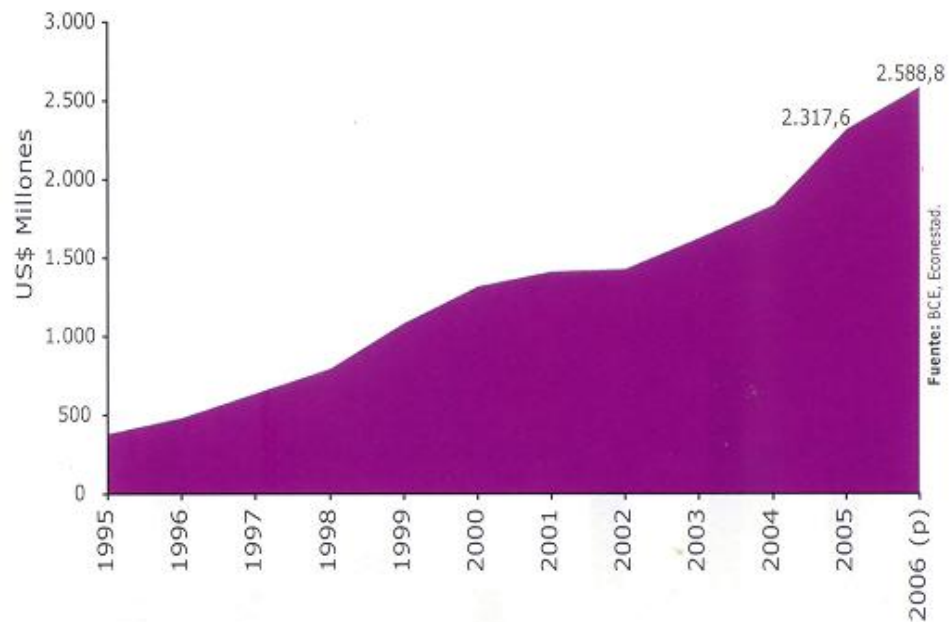
Todo esto ha derivado en múltiples problemas sociales, cuyas consecuencias empiezan a ser evidentes: deserción escolar, delincuencia, constante aumento del número de jóvenes que pertenecen a las pandillas, suicidios, desintegración familiar, endeudamiento de los migrantes fallidos, e incluso, la muerte de centenares de personas que intentan migrar de manera peligrosa, incitados por inescrupulosos negociantes.

Sin embargo, este fenómeno ha resultado beneficioso para el Ecuador desde el punto de vista económico. Los migrantes que trabajan en otros países, sea legalmente o

no, envían grandes cantidades de dinero a sus familias en el país. Los propósitos varían según la necesidad de los familiares: electrodomésticos, aparatos electrónicos, pago de deudas, compra de vivienda o la instalación de negocios propios. Todo esto, gracias al sacrificio de quienes están dispuestos a soportar maltratos e inhumanas jornadas de trabajo, con tal de tener ingresos dignos y procurar un mejor futuro para su gente.

La gráfica nos muestra que, con el pasar del tiempo, las remesas de los migrantes han ido aumentando, constituyéndose, según dicen varios analistas, en una fuente de ingreso más importante que el petróleo. La gráfica nos muestra una clara tendencia ascendente en este rubro:

Remesas de emigrantes



Desde el punto de vista económico, este fenómeno es una clara oportunidad de alto impacto para el país, pues sus finanzas, tanto a nivel del país como de las familias de los migrantes, seguirán sobreviviendo gracias a estas remesas.

De igual manera, esto también constituye una oportunidad de alto impacto para Fotoshop, gracias a factores como:

- Los migrantes envían dinero a sus familiares para que estos hagan las compras que prefieran y/o consideren necesarias. En el caso de los más jóvenes,

estos optan por adquirir aparatos tecnológicos, como cámaras digitales. Esto aumenta la cantidad de clientes potenciales a los que Fotoshop podría vender sus servicios.

- De igual manera, y especialmente en los casos en que los padres compran regalos en el extranjero y los envían a sus hijos, estos regalos podrían ser dispositivos fotográficos, como cámaras, tarjetas de memoria, entre otros, lo cual tendría un efecto similar al descrito en el punto anterior.*
- Por último, la lejanía entre el migrante y sus familiares incentiva a un continuo intercambio de fotografías a través de internet. Fotoshop tiene la gran oportunidad de convertir a quienes reciben esas fotografías en consumidores de sus servicios, a través del revelado digital, convenciéndolos de la importancia de contar con esos recuerdos impresos en papel fotográfico de alta calidad, y colocados en lugares mucho más visibles que el computador.*

ESCENARIO ECONÓMICO

CUADRO RESUMEN⁽²⁵⁾

#	FACTOR	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Nulo	Bajo	Medio	Alto
1	PIB: BENEFICIOSO	X				X	
2	Balanza Comercial: DESVENTAJA PARA ECUADOR		X				X
3	Tasas de Interés: POTENCIALMENTE CONVENIENTE	X			X		
4	Inflación y Nivel de Precios: MUY RIESGOSO		X				X
5	Deuda Externa: PERJUDICIAL		X			X	
6	Presupuesto General del Estado: FINANCIADO	X				X	
7	Política Tributaria: INCIERTA		X		X		
8	Política Petrolera: DEFICIENTE		X			X	
9	Migración: FINANCIERAMENTE POSITIVA	X					X

(25) Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.2.1.2. Escenario Político

2.2.1.2.1. Gobierno: calidad de Gobernabilidad

Los ecuatorianos hemos demostrado ser poco hábiles para elegir a nuestros gobernantes. Tal vez esto se deba al hecho de que somos irreflexivos al momento de votar, de que la pobreza obliga a mucha gente a vender su voto a cambio de comida, medicinas o regalos de poco valor, o tal vez, a la facilidad con la que creemos en promesas que, al ser analizadas con calma, son difíciles de cumplir, si no imposibles. Todas estas muestras de populismo en nuestra política han sido las que convirtieron a candidatos sin planes concretos de régimen, en presidentes incapaces de gobernar sin caer en la corrupción, la ineptitud, el incumplimiento de ofrecimientos y convenios, e incluso, en los casos más patéticos de los últimos años (Abdalá Bucarám y Lucio Gutiérrez, dos claros ejemplos), propensos al espectáculo público y al escándalo.

Y, desde que inician su periodo, la historia es siempre la misma: la gente empieza a notar que la situación del país, lejos de mejorar, ha empeorado notablemente, la corrupción impera a todo nivel en las instituciones

estatales, mientras la pobreza, el desempleo y la migración ganan terreno. La inconformidad aumenta cada vez más, hasta volverse insoportable y convertirse en esas oleadas de insubordinación, alimentadas por el coraje de un pueblo burlado, que han acabado con el mandato de aquellos en quienes, poco tiempo antes, se depositó la confianza en mejores días para el país.

La constante repetición de este ciclo le ha dado a nuestro país un vergonzoso record: haber tenido 7 presidentes en el reducido período de 10 años. Y el panorama no parece mejorar, ahora que Ecuador ha elegido a un nuevo presidente.

2.2.1.2.1.1. Rafael Correa, el nuevo presidente

El 26 de noviembre del 2006, la voluntad popular mayoritaria proclamó a Rafael Correa Delgado, un joven economista que hacía su primera incursión política, como el nuevo presidente de los ecuatorianos, cargo que empezará a ejercer junto a su binomio, Lenin Moreno, desde el 15 de enero del año 2007.

Haciendo gala de un discurso opuesto al de sus adversarios, aunque sin dejar de lado el populismo de muchos de ellos, Correa supo convencer al electorado de sus buenas intenciones, de sus diferencias con la que él denominó “la vieja partidocracia” del país, sin lanzar propuestas concretas o realistas, sino solo defendiéndose de los insultos y amenazas de sus rivales, y contraatacándolos.

Pese a esto, el nuevo presidente afirma estar dispuesto a lograr acuerdos con todos los partidos políticos para sacar adelante la consulta popular que dé paso a una asamblea constituyente. Este “ánimo conciliador” se debe a la curiosa decisión tomada por Alianza País, movimiento al que pertenece el ahora presidente electo, al inicio de la campaña, de no lanzar listas de diputados propias, como una forma de repudio al pésimo trabajo que el Congreso ha desempeñado siempre.

El panorama para el nuevo mandatario se torna difícil, pues ahora dependerá de las alianzas que pueda lograr dentro del Congreso, y se verá obligado a aceptar las

condiciones de quienes lo apoyen. Esto sin duda afectará la libertad que Correa tendría para gobernar.

2.2.1.2.2. Poder Legislativo

El accionar del Congreso Nacional ha sido otro de los causantes del fracaso de la democracia en nuestro país, desde su restauración en 1979. La actividad legislativa que le corresponde a esta entidad ha sido gravemente distorsionada: peleas, componendas políticas, intereses personales y/o partidistas que prevalecen sobre las necesidades nacionales, escándalos que sobrepasan las fronteras nacionales, “camisetazos”, compra de conciencias a cargo del “hombre del maletín”, coyoterismo, tráfico de influencias, aumentos arbitrarios de sus propios sueldos, piponazgo, entre otras desvergonzadas exhibiciones de corrupción, que han convertido al Congreso en la entidad más desprestigiada de nuestro país. Eso fue notorio cuando, el 20 de abril del 2005, las manifestaciones populares de inconformidad no solo exigían la salida del incapaz presidente Gutiérrez, sino que enfocaron su ira, sus insultos, e incluso su

violencia física hacia los diputados, al grito de “¡¡¡Que se vayan TODOS!!!”. Y nuevamente se pudo apreciar en el más reciente proceso electoral, cuando un elevado porcentaje de votantes anuló sus papeletas para elegir diputados, como una forma de rechazar la existencia de este conflictivo poder del Estado.

Tras las elecciones de Octubre del 2006, se operó un significativo cambio en la composición de nuestro congreso: los partidos que, por muchos años, fueron mayoría, como el Partido Social Cristiano, el Partido Roldosista Ecuatoriano y la Izquierda Democrática, tuvieron una caída estrepitosa en su cantidad de diputados, lo cual contrastó con el repunte del Partido Renovador Institucional Acción Nacional y el Partido Sociedad Patriótica, a quienes la multitud constituida por las clases bajas de las provincias menos atendidas de nuestro país han convertido en las más importantes fuerzas políticas del Parlamento.

Lamentablemente, este hecho no mejora el panorama político de nuestro país a futuro. Incluso, los pesimistas

aseguran que este no es más que un mero cambio de posiciones de los mismos partidos de siempre, lo cual garantiza que todo seguirá como siempre. O peor.

2.2.1.2.3. Poder Judicial

Tras años de haber permanecido secuestrada por los partidos políticos, la Corte Suprema de Justicia, principal representante del poder judicial en nuestro país, fue renovada hace algunos meses. Sus nuevos magistrados no dejan de prometer que son independientes y que están dispuestos a administrar justicia en nuestro país. Fue necesario un intento de disolución por parte del PRIAN y PSP para que la legitimidad de la nueva Corte fuera ratificada por el Tribunal Constitucional, a un año de iniciadas sus funciones.

Pero la renovación de la Corte no fue un hecho fortuito. Su principal antecedente fue la remoción arbitraria, en diciembre del 2004, de la antigua Corte Suprema, presidida por Hugo Quintana (asociado con el Partido Social Cristiano), en una actitud dictatorial del entonces

presidente Lucio Gutiérrez, en alianza con una mayoría móvil del Congreso, que inmediatamente procedió a nombrar a Guillermo "Pichi" Castro como Presidente de una Corte claramente adepta al prófugo ex-presidente Bucarám, a quien terminaría favoreciendo con la anulación de sus juicios pendientes, al igual que a Gustavo Noboa y a Alberto Dahik.

Este hecho indignó a la ciudadanía, y le costó la presidencia a Gutiérrez. Con el inicio del gobierno de su sucesor, Alfredo Palacio, también comenzaría un largo y cuestionado proceso de selección de nuevos jueces que integren una Corte Suprema de Justicia imparcial, sin influencias partidistas ni antecedentes de corrupción. Pero parece que este objetivo no se consiguió totalmente, pues hace pocos meses, el ex-diputado Renán Borbúa, primo del derrocado presidente Gutiérrez, sacó a la luz pública varios videos que ponían en evidencia a dos magistrados de la CSJ aceptando sobornos para cambiar sus fallos.

Los jueces fueron expulsados, y sus reemplazos fueron nombrados recientemente. Pero esto no es garantía de que Ecuador pueda contar con una verdadera administración de justicia, pues además de la corrupción, este poder del estado adolece de gran lentitud e insoportable burocracia, que dan como resultado que gran cantidad de juicios queden irresueltos, aumentando también la cantidad de presos sin sentencia en las prisiones del país, empeorando con esto un problema social que está a punto de ser incontenible.

2.2.1.2.4. Poder Electoral

Como la mayoría de los poderes del Estado, el Tribunal Supremo Electoral también permanece bajo el poder y la voluntad de los partidos políticos, quienes se disputan en este Tribunal sus intereses políticos y económicos. El caso más reciente fue el levantamiento de la orden de congelamiento de la cuenta única de campaña del candidato presidencial Álvaro Noboa por haber excedido el límite del gasto electoral. Esto se

consiguió gracias a las hábiles maniobras y negociaciones entre el PRIAN y otros partidos, no necesariamente afines.

Con este antecedente (y otros como la contratación, aparentemente realizada “a dedo”, de la empresa brasileña E-Vote para que se encargue del conteo rápido en la primera vuelta electoral del 2006), la supuesta autonomía e independencia de este tribunal queda totalmente en entredicho, tendiendo además una sombra de duda sobre todo proceso electoral que se lleva a cabo en el país.

¿Existen alternativas que ayuden a solucionar esta falla crónica en el sistema democrático nacional? Seguramente las hay. Podría optarse, por ejemplo, por realizar una reforma que cambie el sistema actual de integración del Tribunal por uno en el que la participación de los partidos políticos sea menor o nula. Es una solución que tiene pocas probabilidades de ser aplicada, pero con eso se evitaría el problema de que un ente manejado por los partidos políticos sea el encargado de dirigir y vigilar los procesos electorales, y se lograría transparencia en los

mismos, y una mejor aplicación de la Constitución y las leyes, por encima de los intereses de una persona o agrupación política.

2.2.1.2.5. Partidos Políticos

Como ya se mencionó anteriormente, ha existido un importante cambio en la forma en la que los partidos políticos ocuparán (y por lo tanto, dominarán) el Congreso Nacional. Lo más notable de este cambio fue el impresionante ascenso del Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN), el cual se convertirá, desde el 15 de enero del 2007, en la mayor fuerza política en el Congreso, lo cual les da derecho a elegir al primer presidente del poder legislativo en el nuevo período.

Otro partido altamente votado en las últimas elecciones fue Sociedad Patriótica (PSP), al cual pertenece el ex-presidente Lucio Gutiérrez. La amplia presencia de este movimiento político en el Congreso es una razón para suponer que, desde el inicio del nuevo período legislativo,

se desatará una búsqueda de revancha contra quienes fueron los artífices del golpe de estado del 20 de abril del 2005.

Por otro lado, dos partidos políticos que tradicionalmente han tenido grandes presencias en el Congreso, han experimentado estrepitosas caídas en las últimas elecciones. Se trata de Izquierda Democrática y Partido Social Cristiano, a quienes algunos candidatos (encabezados por Rafael Correa) denominan “la vieja partidocracia”, los cuales fueron desplazados en las preferencias populares por los movimientos políticos antes mencionados. Esto responde al rechazo de gran cantidad de votantes que, hartos de los abusos, la corrupción y las alianzas que, lejos de favorecer a la mayoría, buscan concretar venganzas políticas y persecuciones, y satisfacer los intereses de los partidos o de sus líderes.

2.2.1.2.6. Corrupción: Análisis Político - Social

Este término ha cobrado mucha mayor relevancia desde mediados de la década de los noventa, cuando se desataron los escándalos que relacionaban a Alberto

Dahik, vicepresidente del gobierno de Sixto Durán-Ballén, y a “Flores y Miel”, empresa afín a la hija de este último. Desde entonces, la corrupción ha sido, en mayor o menor grado, una característica infaltable en los últimos gobiernos, y una de las principales razones para los derrocamientos de Jamil Mahuad, Abdalá Bucarám y Lucio Gutiérrez, así como de la salida del ya mencionado vicepresidente Dahik.

Pero la corrupción no es un mal exclusivo del poder Ejecutivo. El Congreso Nacional se ha convertido, en nuestro país, en un sinónimo de corrupción, gracias a la interminable lista de hechos viciados que se han perpetrado por parte de los “intocables” diputados: desde aumentos arbitrarios de sueldo (injustos, tomando en cuenta que trabajan 3 días a la semana) hasta escándalos internacionales relacionados con coyoterismo, inmoralidad y destrucción de propiedad privada por parte de diputados en estado ético, etc.

En el Poder Judicial se está tratando de erradicar una corrupción que fue evidente desde que en 1997 se nombró

a una corte aliada a León Febres Cordero y a su partido, quienes fueron los mayores beneficiarios de cientos de fallos a su favor y en contra de sus enemigos políticos (y no políticos). Esta corrupción se acentuó aún más con la expulsión por la fuerza de la corte de 1997 y el nombramiento de la “Pichi-corte”, en la cual se anularon juicios a diestra y siniestra, para favorecer a delincuentes prófugos como Abdalá Bucarám, y a delincuentes convictos como Oswaldo Gallo, dirigente de “Cero Corrupción”, organización creada para ser una “fuerza de choque” que, utilizando la violencia contra los manifestantes callejeros, protegía los intereses del Gobierno de Lucio Gutiérrez y de la “Pichi-corte”.

En el reciente proceso electoral fue evidente que el TSE, máxima instancia de este poder del Estado, también había sido salpicado de la corrupción provocada por los intereses partidistas, los cuales evitaron que se sancione a quienes habían excedido el gasto electoral.

Tras este análisis, se puede concluir que la corrupción está enquistada en toda la política de nuestro país, lo

cual, lamentablemente, tiene pocas posibilidades de cambiar, pues para esto sería necesario un auténtico cambio de actitud, no solo de las autoridades nacionales, sino de todos nosotros. Esto se refleja en el ranking anual de Percepción de Corrupción, correspondiente al año 2006, elaborado por la Organización No Gubernamental Transparencia Internacional, con sede en Berlín, Alemania. En este ranking anual consta Finlandia como el país menos corrupto (ubicación: #1) y Haití como el más corrupto (#163). Ecuador se ubica entre los 50 más corruptos, tal como lo describe la siguiente reseña de prensa⁽²⁶⁾:

“Pero ojo, Finlandia que esta en el puesto 1, es el menos corrupto y Haití en el puesto 163 el más corrupto, es decir ya nos falta 24 puestos más y seremos los más corruptos en la lista de Transparencia Internacional que ha publicado el día de hoy.

La Organización No Gubernamental Transparencia Internacional denunció que “la corrupción mata” porque “alimenta la pobreza”, según la presidenta Hugnette Label, que hizo público el Índice de Percepción de Corrupción 2006, que abarca 163 países, con Haití, Myanmar e Irak en el vagón de cola.

En la lista Ecuador ocupa el lugar 139 de los países encuestados.

La organización que lucha contra la corrupción y tiene su secretariado internacional en Berlín, destacó este lunes que “ningún país está libre de corrupción”, como demuestra el hecho de que “casi la mitad de los países encuestados puntúan menos de tres (en una escala del cero al 10, de más a menos corrupción)”, según Label.

El barómetro mide los niveles de corrupción en el sector público que perciben analistas económicos o expertos académicos de nueve instituciones independientes sobre encuestas realizadas en los dos últimos años, dentro y fuera de los respectivos países.

(...) las tendencias registradas en el continente americano “demuestran que en los países con mayor índice de corrupción confluyen la pobreza y la falta de tradiciones institucionales sólidas”.

Así se explicaría que Haití, Venezuela, Ecuador, Honduras, Paraguay, Nicaragua, Guatemala y Bolivia no se encuentren entre los cien primeros, sino en el vagón de cola.

“A excepción de Venezuela, la corrupción está directamente relacionada con la pobreza”, explicó Salas, adscribiéndose a la línea marcada por la presidenta de Transparencia.

(...) Junto con Uruguay, Chile es el único estado latinoamericano que se sitúa entre los 50 primeros del ranking.

“Colombia, Salvador, Argentina y Bolivia progresan despacio”,

(26) www.lahueca.ec

destacó también el responsable de Latinoamérica, mientras que Cuba y Brasil han registrado un empeoramiento.

“La corrupción endémica aleja a los inversores extranjeros”, destacó la presidenta Label.

“Aunque donde hay quien soborna, hay quien se deja sobornar”, y en este sentido Nussbaum destacó el hecho de que la corrupción es una práctica extendida entre 30 de las compañías exportadoras punteras del mundo.

Entre las medidas anti-corrupción que proponen la ONG destaca la instauración de “códigos de conducta” en colegios profesionales, pero sobre todo sanciones eficaces contra abogados, auditores o quienes facilitan las prácticas corruptas.”

En conclusión, la realidad del escenario político constituye una amenaza de alto impacto para nuestro país, cuyo panorama en este ámbito parece no mejorar.

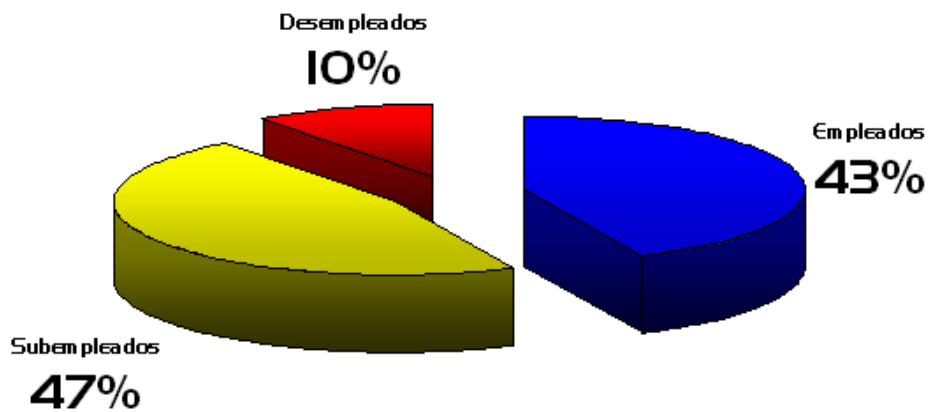
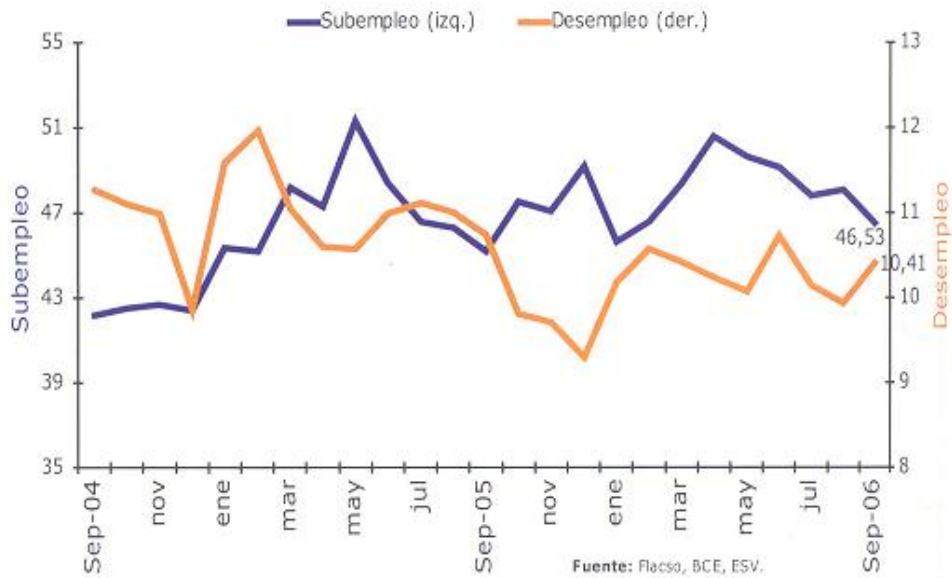
Para Fotoshop, la amenaza también es de nivel alto, pues la incertidumbre y desconfianza se traducen en inestabilidad política, la cual motiva a la gente a reducir sus gastos menos necesarios, como los del revelado fotográfico.

2.2.1.3. Escenario Social

2.2.1.3.1. Nivel de empleo, desempleo y subempleo

En la actualidad, las cifras de desempleo y subempleo en Ecuador no son para nada alentadoras: menos del 45% de los ecuatorianos considerados dentro de la Población Económicamente Activa tienen un empleo fijo. El resto se reparte entre el subempleo y el desempleo total.

Tasa de subempleo y desempleo



Estas cifras son una demostración de que ha existido un mal manejo de nuestra economía. El primer gráfico nos muestra al subempleo con una tendencia ascendente y al desempleo, por el contrario, tendiendo a disminuir. Esta

última afirmación no implica que exista un aumento del porcentaje de personas empleadas, ni un mejoramiento de las condiciones laborales de nuestro país en general.

La tendencia del porcentaje de personas empleadas a mantenerse estable podría responder a factores como la migración (las personas desempleadas no consiguen trabajo en el país, así que salen a buscarlo en el extranjero) y el aumento del subempleo (quienes se encuentran cesantes optan por subemplearse para sobrevivir).

El porcentaje tan alto de personas que no cuentan con un empleo fijo (60%-70%) es un serio indicador de los problemas económicos que muchas familias atraviesan en nuestro país, lo cual, de mantenerse, podría contribuir a aumentar el fenómeno migratorio y convertir a cada vez más familias en dependientes de las remesas provenientes de sus parientes que trabajan en el extranjero.

2.2.1.3.2. Política salarial del Gobierno

El término salario se define⁽²⁷⁾ como todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

La definición anterior se refiere inicialmente al salario mínimo vital, que es lo que el trabajador percibe por parte de su empleador como el valor mínimo estipulado

(27) Enciclopedia Microsoft Encarta 2005

por la ley, como recompensa por su trabajo. Al agregarle los valores adicionales mencionados en la segunda parte de la definición, se conforma el salario total.

En la siguiente tabla se puede apreciar la evolución que ha tenido la conformación del salario en nuestro país durante los últimos años:

SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES EN PROCESO DE UNIFICACIÓN (en dólares americanos) ⁽²⁸⁾

MESES	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones	TOTAL	IPCU	SALARIO REAL en función del IPCU de cada mes	
2003	Enero	121.9			16.0	137.9	1176.03	11.73
	Febrero	121.9			16.0	137.9	1184.98	11.64
	Marzo	121.9			16.0	137.9	1191.67	11.57
	Abril	121.9			16.0	137.9	1203.28	11.46
	Mayo	121.9			16.0	137.9	1205.39	11.44
	Junio	121.9			16.0	137.9	1202.88	11.46
	Julio	121.9			16.0	137.9	1203.28	11.46
	Agosto	121.9			16.0	137.9	1204.02	11.45
	Septiembre	121.9		121.9	16.0	259.8	1213.54	21.41
	Octubre	121.9			16.0	137.9	1213.57	11.36
	Noviembre	121.9			16.0	137.9	1217.62	11.33
	Diciembre	121.9	120.5		16.0	258.4	1217.12	21.23
2004	Enero	135.6			8.0	143.6	1222.11	11.75
	Febrero	135.6			8.0	143.6	1230.49	11.67
	Marzo	135.6			8.0	143.6	1239.09	11.59
	Abril	135.6			8.0	143.6	1247.20	11.52
	Mayo	135.6			8.0	143.6	1241.30	11.57
	Junio	135.6			8.0	143.6	1237.40	11.61
	Julio	135.6			8.0	143.6	1229.80	11.68
	Agosto	135.6			8.0	143.6	1230.14	11.68
	Septiembre	135.6		135.6	8.0	279.3	1233.00	22.65
	Octubre	135.6			8.0	143.6	1236.40	11.62
	Noviembre	135.6			8.0	143.6	1241.50	11.57
	Diciembre	135.6	134.5		8.0	278.1	1240.80	22.41
2005	Enero	150.0			0.0	150.0	100.57	12.06

	Febrero	150.0			0.0	150.0	100.84	12.03
	Marzo	150.0			0.0	150.0	101.10	12.00
	Abril	150.0			0.0	150.0	101.95	11.90
	Mayo	150.0			0.0	150.0	102.13	11.87
	Junio	150.0			0.0	150.0	102.20	11.87
	Julio	150.0			0.0	150.0	102.04	11.88
	Agosto	150.0			0.0	150.0	101.89	11.90
	Septiembre	150.0		150.0	0.0	300.0	102.62	23.63
	Octubre	150.0			0.0	150.0	102.98	11.78
	Noviembre	150.0			0.0	150.0	103.16	11.76
	Diciembre	150.0	148.8		0.0	298.8	103.46	23.35
2006	Enero	160.0			0.0	160.0	103.96	12.44
	Febrero	160.0			0.0	160.0	104.69	12.36
	Marzo	160.0			0.0	160.0	105.38	12.28
	Abril	160.0			0.0	160.0	105.45	12.27
	Mayo	160.0			0.0	160.0	105.30	12.28

Los valores contenidos en esta tabla son relativos. Para conocer el verdadero poder adquisitivo de las personas, es

(28) Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaboración: Diego Erazo Herrera

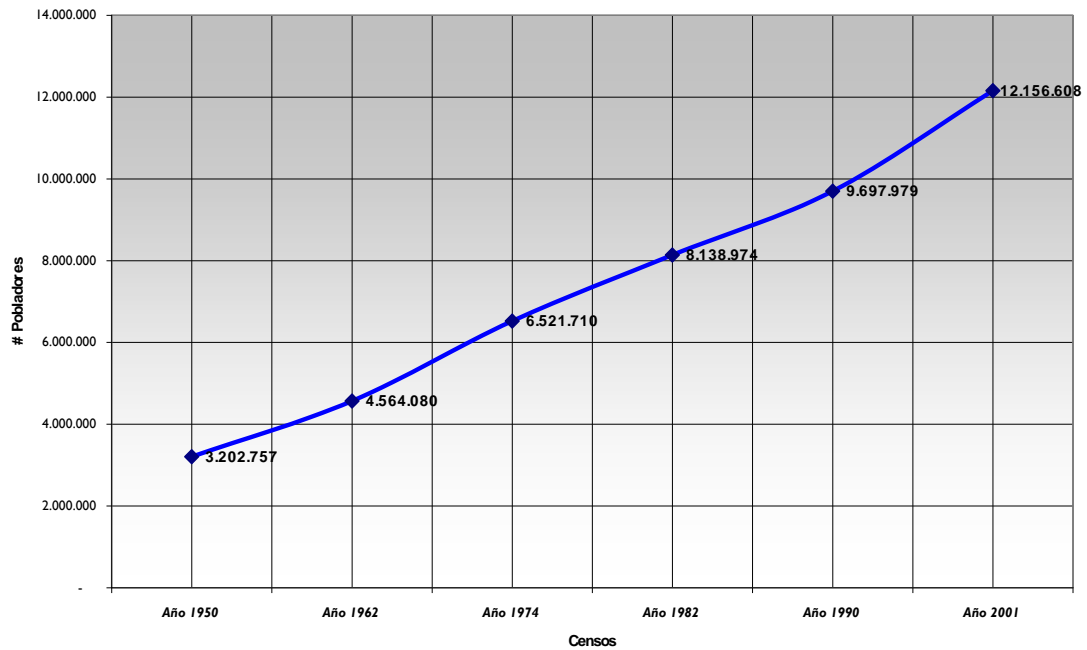
necesario comparar su salario con los datos provistos por el INEC como parte del Índice de Precios al Consumidor Urbano (IPCU), el cual informa que en el mes de *Octubre del 2006*, el valor de la Canasta Familiar Vital ascendió a \$306,51. Un valor notablemente superior al que se percibe como Salario Mínimo Vital (\$160), lo cual obliga a que miles de familias ecuatorianas prescindan de muchos productos de primera necesidad que forman parte de la Canasta antes mencionada, y compran solo lo que necesiten en forma más urgente.

Esta lamentable realidad es una muestra de que, como ya se dijo en el análisis de la Inflación (Escenario Económico), la economía ecuatoriana es manejada en forma inapropiada pues, al encontrarse dolarizada, no debería existir el aumento de precios constante que nuestro país en realidad si está obligado a soportar. Por otro lado, los salarios no suben al mismo ritmo que el IPCU, lo cual agranda cada vez más la brecha entre lo que las familias necesitan para vivir y lo que realmente pueden comprar.

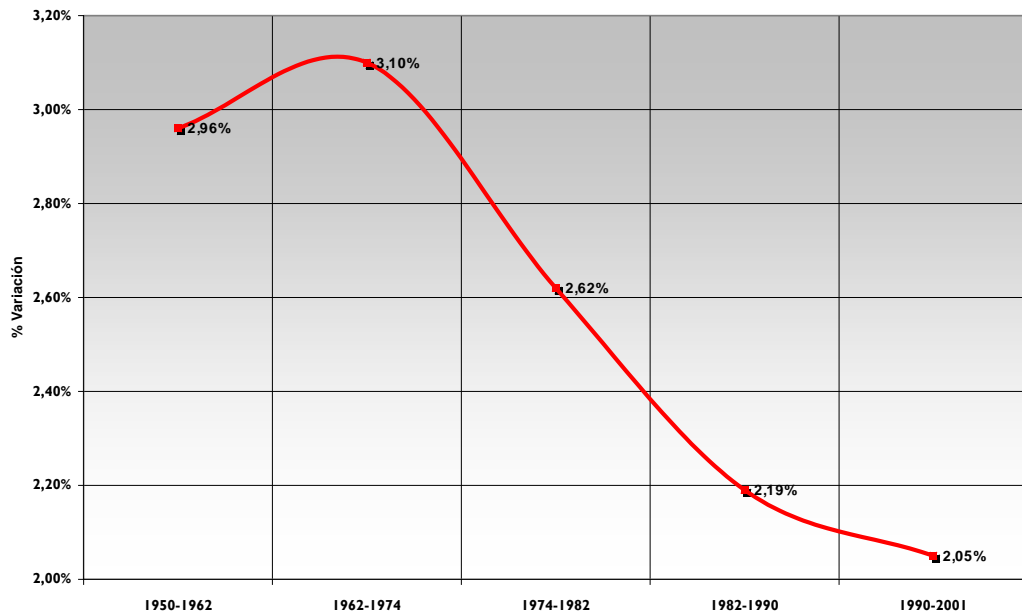
2.2.1.3.3. Crecimiento poblacional

Este indicador ha evolucionado en forma impresionante las últimas décadas. Según datos del VI Censo Nacional de Población y V de Vivienda, el número de habitantes del territorio ecuatoriano se ha cuadruplicado durante el período de tiempo comprendido entre 1950 (I Censo Nacional de Población) y el 2001 (año del Censo más reciente), pasando de 3'202.757

habitantes a 12'156.608 habitantes, tal como lo muestra la siguiente gráfica:



Pese a esto, es posible apreciar que las tasas de crecimiento en los períodos intermedios a los censos han experimentado un decrecimiento sostenido desde la década de los 70:



Si analizamos los 11 años que separan a los 2 últimos censos realizados, y estudiamos el comportamiento de la

Gráficos basados en datos de www.inec.gov.ec

Elaboración: Diego Erazo Herrera

población según las regiones naturales del Ecuador, podemos encontrar algunos hechos interesantes, como por ejemplo que la región con mayor crecimiento en el período estudiado es la Amazonía; y que, pese a que en nuestro país las mujeres son mayoría, la única región en la que son numéricamente superiores es la Sierra.

POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO SEGÚN REGIONES								
REGIONES	POBLACIÓN						IM (H/ M)* 100	PROV/ PAÍS %
	TOTAL	TCA (%)	HOMBRES	%	MUJERES	%		
TOTAL PAÍS	12.156.608	2,10%	6.018.353	49,50%	6.138.795	50,50%	98,00	100,0
REGIÓN COSTA	6.056.223	2,10%	3.044.045	50,30%	3.012.718	49,70%	101,10	49,8
REGIÓN SIERRA	5.460.738	1,90%	2.640.020	48,30%	2.820.718	51,70%	93,60	44,9
REGIÓN AMAZÓNICA	548.419	3,20%	286.296	52,20%	262.123	47,80%	109,20	4,5
REGIÓN INSULAR	18.640	5,90%	10.204	54,70%	8.436	45,30%	121,00	0,2
ZONAS NO DELIMITADAS	72.588	0,20%	37.788	52,10%	34.800	47,90%	108,60	0,6

TCA= Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 -2001 IM = Índice de Masculinidad

Y aunque el influyente factor de la migración ha frenado levemente el desarrollo de este indicador, aún se puede ver un notable aumento de población, de casi un millón y medio de personas, en el cortísimo período que va desde el 2001 hasta finales del año 2006, cuando habrán, según estimaciones⁽²⁹⁾ basadas en datos reales, 13'520.430 habitantes en el territorio nacional.

De este total, se calcula que un 50% (equivalente a aproximadamente 6'760.215 habitantes en el 2006) se encuentran actualmente entre 15 y 44 años, la edad considerada como objetivo del presente plan estratégico.

Las implicaciones y posibles consecuencias de los factores estudiados en el Escenario Social, mayoritariamente negativas para nuestro país y para Photoshop, nos hacen

calificar a este escenario como una *amenaza de impacto medio*, ya que, en caso de que empeore, podría reducir sensiblemente el interés de la gente en servicios como los relacionados con la fotografía, y su consumo de los mismos.

Tabla basada en datos de www.inec.gov.ec
(29) www.supertel.gov.ec

2.2.1.4. Escenario Educativo y Cultural

2.2.1.4.1. Escenario Educativo⁽³⁰⁾

En Ecuador, la educación es vista por más de un sector de la sociedad, como “un privilegio de pocos”. Esta opinión surge debido a factores como las pésimas condiciones en las que se inicia cada año lectivo, en ambos ciclos.

En época de ingreso a clases, los más connotados escritores o los más distinguidos directores de teatro tendrían que venir al Ecuador para que miles de dramas les alboroten su creatividad: desde conseguir el establecimiento educativo donde se formen los hijos, hasta obtener el dinero para la matrícula, la lista de útiles, los libros, los

uniformes (el de parada, el de diario y el deportivo), es todo en vía crucis.

Y es que aquello de 'educación gratuita' en los establecimientos fiscales es pura fantasía: la matrícula, a pesar de que el Ministerio de Educación fija un precio estándar de 25 dólares (que debe ser manejado por el Comité de Padres de Familia), es cobrada arbitrariamente, oscilando la explotación hasta en 50 dólares. Al respecto, muchas escuelas y colegios cobran un dinero extra por gastos que no siempre están muy claros: funcionamiento de laboratorios, de centros informáticos, pago a profesores de asignaturas especiales, mantenimiento del plantel (luz, agua potable, pintura, etc.), entre otros. Sin embargo, es en la compra de la lista de útiles y de los uniformes, donde parece que la plata nunca se agota: cálculos aproximados indican que entre 30 y 80 dólares se necesitan para cubrir estas necesidades.

En un país en el cual el 80% de la población está bajo la línea de la pobreza, y que subsiste con apenas dos dólares al día, el esfuerzo para educar a los hijos es muy grande

(endeudamiento forzado, con altos intereses; utilización de los mínimos y últimos ahorros; incrementar horas de trabajo para cubrir el desfase económico...) y en muchos casos inalcanzable (por lo que se toma la decisión de no enviar a los muchachos a la escuela e insertarlos en el mercado laboral o dejarlos vagabundear en la vida).

Esta realidad se nota en las cifras de escolaridad media⁽³¹⁾ en nuestro país, la cual es de 7.3 años en el 2001 (5.1 en 1982 y 6.3 en 1990), situación resume las deficiencias que ha tenido el sistema educativo nacional en cuanto a ofrecer acceso a la educación básica a todos los ecuatorianos.

ESCOLARIDAD NACIONAL Y ÁREAS URBANA Y RURAL 1982 - 1990 - 2001 (# DE AÑOS APROBADOS)			
ÁREA	1982	1990	2001
Nacional	5,1	6,3	7,3
Urbana	7,1	8,3	8,7
Rural	2,9	4,0	4,9

A nivel del área urbana tenemos 8.7 años (7.1 en 1982 y 8.3 en 1990) y a nivel del área rural 4.9 años (2.9 en

1982 y 4.0 en 1990); lo cual evidencia una desigualdad significativa de la población rural frente a la población urbana.

Según especialistas en el tema, la escolaridad (acompañada, por supuesto, del ahorro y la inversión) puede contribuir a promover el empleo y a distribuir el ingreso en forma más equitativa, existiendo una relación directa entre los niveles de calificación de los trabajadores que se encuentran en los diversos estratos integrantes la fuerza de trabajo, y su escolaridad; cuanto mayores son esos niveles de calificación (y, por ende, de escolaridad) es también mayor la productividad agregada del sistema económico.

De acuerdo al Banco Mundial, si los países latinoamericanos “no pueden aumentar el nivel promedio de educación entre sus ciudadanos, se arriesgarán a perder las inversiones y oportunidades de empleo en manos de los países que tienen una fuerza laboral más educada”.

Fuente: www.eumed.net

Elaboración de tablas de datos: Diego Erazo Herrera

2.2.1.4.1.1. Tasa de Escolarización

Las tasas de matriculación para el 2001 fueron: primaria (90.1%), secundaria (44.6%) y superior (11.9%); más altas que las registradas en los años 1982 y 1990. Cada año, cerca de 100.000 niños/as de 5 años no pueden matricularse en el primer año de educación básica y 757.000 niños/as y jóvenes de 5 a 17 años están fuera de las escuelas y colegios.

**TASA NETA DE ESCOLARIZACIÓN
ÁREAS URBANA Y RURAL
2001
(% PORCENTAJE)**

AÑO	PRIMARIA (6 a 11 años)	SECUNDARIA (12 a 17 años)	SUPERIOR (18 a 24 años)
1982	68,6	29,5	7,4
1990	88,9	43,1	10,9
2001	90,1	44,6	11,9

En este contexto, resulta preocupante que más de la mitad de la población en edad correspondiente no asiste a la secundaria, siendo fundamental el hecho de que el

“sistema educativo ecuatoriano tiene que hacer un gran esfuerzo para universalizar el acceso a la educación y lograr que los niños y niñas completen la secundaria”. A nivel superior la situación es más crítica ya que su tasa de matriculación fue de apenas el 11.9%.

Indudablemente, a nivel urbano y rural existen grandes diferencias. En efecto, observamos un mayor acceso en el área urbana en todos los niveles frente al área rural. El déficit del área rural con respecto al área urbana es de 6.5% en la primaria, de 48.3% en la secundaria y de 73.5% en la superior.

Fuente: www.eumed.net

Elaboración de tablas de datos: Diego Erazo Herrera

TASA NETA DE ESCOLARIZACIÓN ÁREAS URBANA Y RURAL 2001 (% PORCENTAJE)			
ÁREA	PRIMARIA (6 a 11 años)	SECUNDARIA (12 a 17 años)	SUPERIOR (18 a 24 años)

Urbana	92,7	55,7	16,2
Rural	86,7	28,8	4,3
Déficit Área Rural/ Área Urbana	6,5	48,3	73,5

La CEPAL señala que el capital educativo mínimo, en términos de acceso al bienestar y al correspondiente ingreso laboral, demanda completar el ciclo secundario y cursar por lo menos 12 años de estudio. Cuando se ingresa al mercado laboral sin haber completado la secundaria, uno a tres años más de estudio no influyen mayormente en la remuneración percibida, y en la mayoría de los casos de poco sirven para salir de la pobreza.

Durante los últimos tres años, el país obtuvo una nota de apenas 4 sobre 10 en el cumplimiento de las garantías de los/as adolescentes. El derecho a una educación secundaria completa, a terminar saludablemente su crecimiento físico y emocional, el de vivir libre de peligros y amenazas, no se cumple en lo más mínimo. El país tiene aún un largo camino para asegurar que todos los jóvenes terminen los 13 años de educación preescolar,

primaria y secundaria. El problema se agrava en provincias como Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Sucumbíos y Zamora Chinchipe, en donde la falta de oportunidades educativas afecta al 40% de los adolescentes.

2.2.1.4.1.2. Deserción Escolar

La deserción escolar es otro problema que perjudica a la eficiencia del sistema educativo, afectando mayoritariamente a los sectores pobres y a la población

Fuentes: www.eumed.net y <http://www.voltairenet.org>
Elaboración de tablas de datos: Diego Erazo Herrera

rural, tendiendo a ocurrir alrededor de los 10 años, edad en la cual los niños/as comienzan a trabajar.

La deserción escolar genera elevados costos sociales y privados. Los primeros no son fáciles de estimar, pero entre ellos se mencionan los que derivan de disponer de una fuerza de trabajo menos competente y más difícil de calificar, cuando las personas no han alcanzado ciertos niveles mínimos de educación para aprovechar los beneficios de programas de entrenamiento ofrecidos por el

Estado o por las empresas, y cuya manifestación extrema es el analfabetismo. La baja productividad del trabajo, y su efecto en el (menor) crecimiento de las economías, se considera también como un costo social del bajo nivel educacional que produce el abandono de la escuela durante los primeros años del ciclo escolar. Asimismo, representan un costo social los mayores gastos en los que es necesario incurrir para financiar programas sociales y de transferencias a los sectores que no logran generar recursos propios. En otro orden de factores, se mencionan igualmente como parte de los costos de la deserción la reproducción intergeneracional de las desigualdades sociales y de la pobreza y su impacto negativo en la integración social, lo que dificulta el fortalecimiento y la profundización de la democracia.

Entre los años lectivos 1993-1994 y 2004-2005, la tasa de deserción se redujo: nivel preprimario de 5.0% a 4.0%, nivel primario de 5.4% a 3.6% y nivel medio de 9.5% a 5.9%.

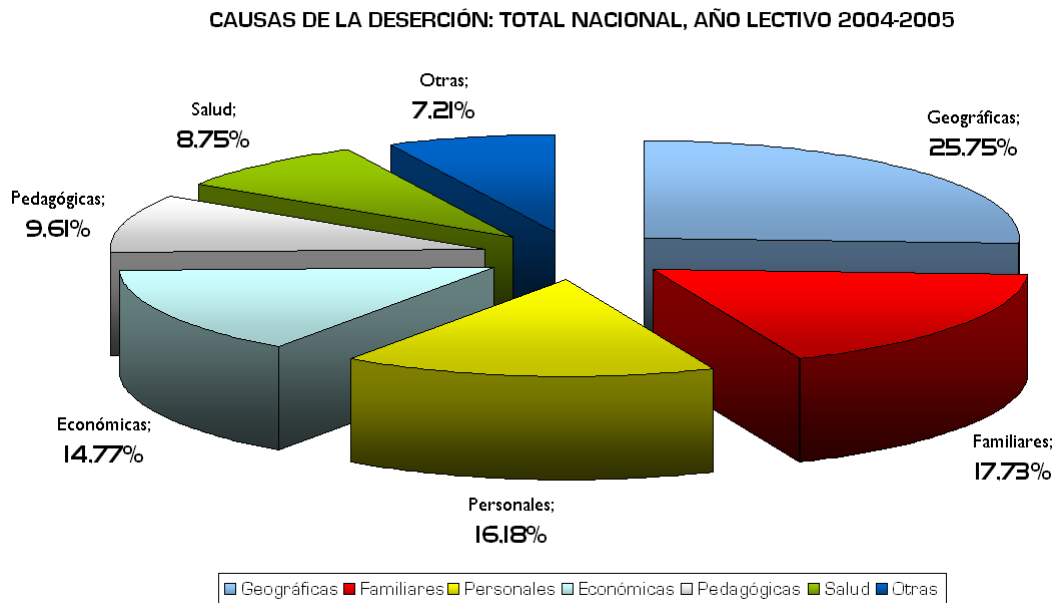
Fuente: www.eumed.net

**DESERCIÓN NIVEL PREPRIMARIO,
 PRIMARIO Y MEDIO
 AÑO LECTIVO: 1993-1994/2004-2005
 (PORCENTAJE)**

AÑO LECTIVO	PREPRIMARIO	PRIMARIO	MEDIO
1993-1994	5,0	5,4	9,5
1994-1995	4,3	4,3	8,7
1995-1996	4,3	4,2	8,1
1996-1997	4,1	4,1	7,6
1997-1998	3,8	4,1	7,3
1998-1999	3,8	4,2	7,1
1999-	4,3	4,5	7,1

<i>2000</i>			
<i>2000- 2001</i>	<i>4,6</i>	<i>4,6</i>	<i>7,2</i>
<i>2001- 2002</i>	<i>4,3</i>	<i>4,3</i>	<i>7</i>
<i>2002- 2003</i>	<i>4,5</i>	<i>4,4</i>	<i>6,7</i>
<i>2003- 2004</i>	<i>4,4</i>	<i>4,1</i>	<i>6,2</i>
<i>2004- 2005</i>	<i>4,0</i>	<i>3,6</i>	<i>5,9</i>

Entre las principales causas de deserción para los alumnos están:



2.2.1.4.1.3. Recursos financieros vs. Recursos Humanos

Fuente: www.eumed.net

Elaboración de gráfico y tablas de datos: Diego Erazo Herrera

El SIISE señala que los logros educacionales de un país dependen de la inversión en recursos humanos e infraestructura para la educación, constituyendo la inversión en la capacidad instalada de la educación un reflejo de las políticas de desarrollo de capital humano.

Al respecto, el número de profesores y planteles del sistema educativo nacional considerando todos los niveles muestra

un aumento significativo entre los años lectivos 1971-1972 y 2004-2005:

**RECURSOS DEL SISTEMA EDUCATIVO: TODOS LOS NIVELES
 AÑOS LECTIVOS 1971-1972/ 2004-2005
 (NÚMERO)**

RECURSOS	1971-1972	1981-1982	1991-1992	1999-2000	2004-2005
Planteles	9.037	14.370	21.133	26.391	29.244
Profesores	45.318	83.986	131.036	176.328	194.987

Sin embargo, sobre la cuestión se anota que el crecimiento de la infraestructura y recursos humanos de la educación ha sido más rápido que el aumento de la matrícula. En efecto, en el año lectivo 1971-1972 existían 29 alumnos/as por profesor/a, en tanto que para el año lectivo 2004-2005 esta relación disminuyó a 17.

**RELACIÓN ALUMNOS/ PROFESORES: TODOS LOS NIVELES
 AÑOS LECTIVOS 1971-1972/ 2004-2005
 (NÚMERO)**

RECURSOS	1971-1972	1981-1982	1991-1992	1999-2000	2004-2005
Alumnos	1.306.744	2.257.229	2.834.590	3.053.737	3.290.746
Profesores	45.318	83.986	131.036	176.328	194.987
Alumnos / profesores	29	27	22	17	17

El 30% del Presupuesto Nacional que establece la Constitución no se asigna para la educación. Se viola este

precepto constitucional con la mayor desfachatez, hasta se ha llegado a decir que hay rubros más importantes que no cuentan con un solo centavo. Se sobreentiende que la educación rural es la más afectada como consecuencia de este ilegal manejo del presupuesto para la educación.

Oficialmente existe un déficit declarado de 480 millones de dólares. Si se revisa meticulosamente las cuentas, las necesidades de financiamiento son mayores. Por ejemplo, el Presupuesto prevé 1.444 millones de dólares para pagar amortizaciones de deuda interna y externa, y como el Fisco no tiene esos recursos se ve obligado a obtenerlos a través de organismos internacionales de crédito, aumentando así el monto de la deuda externa. Por otro lado, para este año está previsto el vencimiento de 400 millones de dólares de Certificados de Tesorerías (CETES), y, como es de suponerse, el Gobierno no cuenta con esta suma para cumplir con el compromiso. Entonces resulta que las necesidades del Presupuesto alcanzan a 2.324 millones de dólares y por tanto enfrenta un desbarajuste crónico, insuperable en la coyuntura actual, sobre todo porque se debe tomar en cuenta que alrededor de 68% del

Impuesto a la Renta se destina a gastos del Gobierno Central: los gastos en sueldos son de 43% del gasto primario; las asignaciones para bienes y servicios de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas requieren más recursos que para la educación y la salud; esto quiere decir que el Estado ecuatoriano no prioriza la inversión en el área de la educación. Allí está su debilidad, su fragilidad y su fracaso, pues está regularizado de tal modo que el 91% del presupuesto ya tiene dueño, previamente establecido: sueldos y subsidios, servicio de la deuda, pago de bienes y servicios, y transferencias corrientes.

Esto ha dejado como resultado 3.445 planteles educativos en ruina. En la Sierra y en la Amazonía, la reparación de los planteles del Estado, prontos a caerse, requiere de 300 millones de dólares, aproximadamente. La ausencia de recursos y apoyo gubernamental ya no sorprenden a los rectores y directores de escuelas y colegios del país. La crisis les ha obligado a ingeniarse alternativas de financiamiento para que las edificaciones no se caigan de viejas. Junto a las reparaciones estructurales se necesitan

nuevas aulas, más servicios sanitarios, patios y jardines, dignos de los niños y jóvenes.

Fuentes: www.eumed.net y www.voltairenet.org

2.2.1.4.1.4. Educación Superior

Según el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), existen 70 universidades legalmente aprobadas en todo el país, la mayoría de los cuales han abierto extensiones en varias ciudades, y posee más de 300 institutos técnicos calificados como de nivel superior.

Universidad	Fecha de Creación
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	20/12/1977
ESCUELA POLITECNICA JAVERIANA DEL ECUADOR	29/11/1995
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	27/08/1869
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI	30/04/1999
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO	29/10/1973
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL	11/11/1958
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA ECOLOGICA AMAZONICA	30/09/1997
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA ECOLOGICA PROFESOR SERVIO TULLIO MONTERO LUDEÑA	14/08/1994
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	16/12/1974

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	20/06/1972
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	04/11/1946
UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	16/07/1992
UNIVERSIDAD ALFREDO PEREZ GUERRERO	15/01/2001
UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR	27/01/1992
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUITO	07/07/1999
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	15/06/1999
UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA	07/10/1970
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	26/05/1962
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	18/03/1826
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA DEL ECUADOR	10/08/1998
UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA	31/03/2000
UNIVERSIDAD DE CUENCA	30/06/1897
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS	31/03/2000
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	29/05/1897
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	29/11/1995
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS	20/05/2004
UNIVERSIDAD DE OTAVALO	24/12/2002
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	23/08/1990
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO ESCUELA DE NEGOCIOS	18/12/1997
UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZONICA	18/10/2002
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR	04/07/1989
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	07/02/2001
UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI	07/02/2001
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA	22/07/1998
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR	30/12/2005
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDIGENAS AMAWTAY WASI	05/08/2004
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	30/08/1996
UNIVERSIDAD JEFFERSON	15/06/1999
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE	13/11/1985

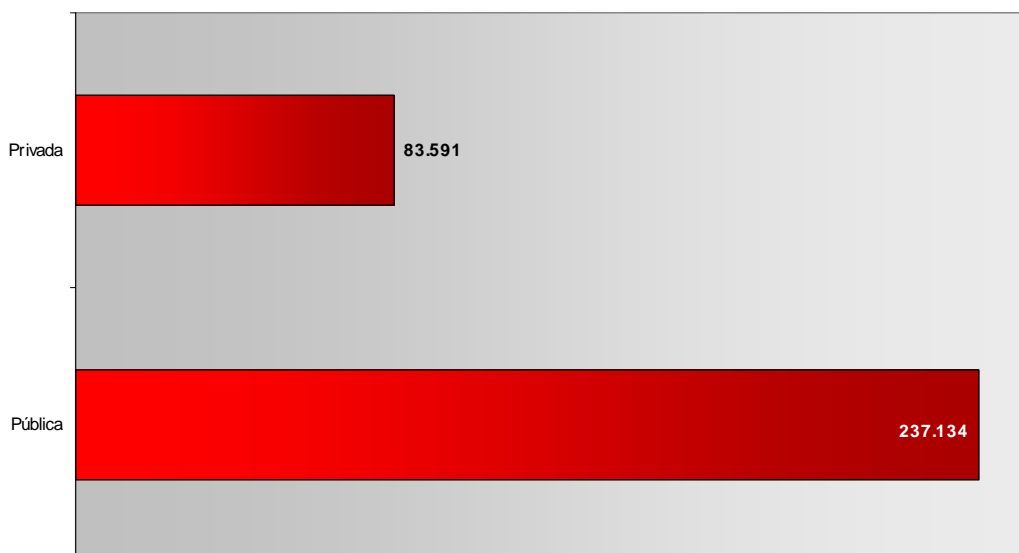
MANABI	
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	10/11/1966
UNIVERSIDAD METROPOLITANA	02/05/2000
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	31/08/1995
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	09/10/1943
UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE	06/01/2006
UNIVERSIDAD OG MANDINO	17/11/2005
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE CUENCA	25/05/2004
UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO	18/11/1993
UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK	30/06/1993
UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	21/12/2000
UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI	05/04/2006
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	05/08/1994
UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES	20/02/1997
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	25/10/1995
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	18/04/1969
UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO	08/10/1971
UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI	24/01/1995
UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA	18/04/1969
UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI	11/12/1952
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	18/07/1986
UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO	01/02/1984
UNIVERSIDAD TECNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS	21/05/1970
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE CIENCIAS AMBIENTALES JOSE PERALTA	31/07/1998
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA	05/05/1971
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA AMERICA	20/08/1997
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL	31/01/2000
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL	18/02/1986

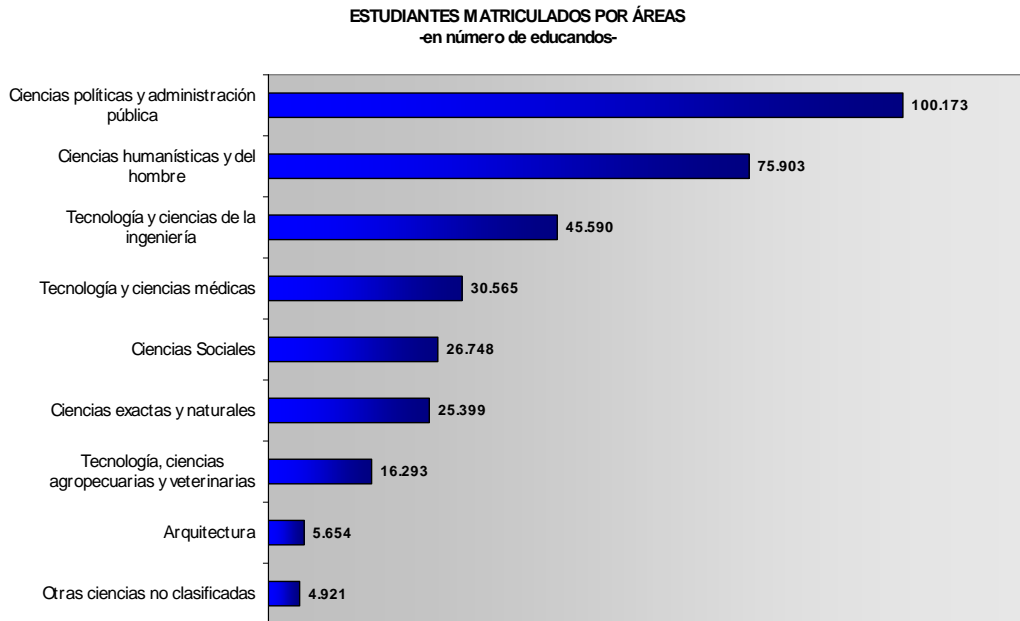
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA	31/07/1998
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL	16/11/1999
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA SAN ANTONIO DE MACHALA	15/06/1999
UNIVERSITAS EQUATORIALIS	24/12/2002

Universidad Extranjera	Universidad Nacional
UNIVERSIDAD DEL MAR DE VIÑA DEL MAR DE LA REPÚBLICA DE CHILE	UNIVERSIDAD DEL AZUAY
UNIVERSIDAD FEDERICO SANTA MARÍA DE CHILE	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

En el 2002, se matricularon en las universidades públicas 237 134 estudiantes, el 65% del total de la población universitaria; y en las privadas, 83 591.

ALUMNOS MATRICULADOS POR INSTITUCIÓN
 -en número de personas-





La cantidad de universidades existentes en nuestro país, así como las carreras que estas ofrecen, son una muestra de que, al parecer, existe una sobreoferta universitaria en nuestro país.

Esto crea, además, muchas dudas sobre la calidad de la educación impartida por muchas universidades, especialmente las pequeñas y/o de reciente creación, no solo en el ciclo de educación superior, sino también en cuanto a maestrías y postgrados.

Ante esta “sobreoferta universitaria”, es necesario preguntarse si las empresas que operan en nuestro país realmente necesitan de la gran cantidad de profesionales que egresan cada año de todas las universidades legalizadas, y de centenares de institutos técnicos y otros centros de educación similares que existen en el país, que ofrecen carreras cuya practicidad en la vida real también es cuestionable.

2.2.1.4.2. Escenario Cultural ⁽³¹⁾

Definir las raíces culturales del Ecuador, es tratar de encontrar la identidad de un pueblo. Por cierto esta responde a un proceso dinámico que se da a lo largo del tiempo y por influencia de diversos factores. Para llegar a lo que somos, primero tuvimos que definir un espacio geográfico cuyas características son las primeras que pesan en nuestra condición humana y en nuestra conducta como personas y como sociedad.

El primer factor a tomar en cuenta, entonces, es el territorio donde hemos crecido como sociedad ecuatoriana, un territorio habitado desde aproximadamente unos 10.000 años antes de Cristo. Los primeros habitantes tuvieron que desarrollar una capacidad de adaptación constante, ya que, lo primero que tuvieron a mano fue una naturaleza muy pródiga pero también agresiva. Por un lado la costa, con un trópico exuberante donde era fácil cultivar la tierra con suficiente agua, aunque al mismo tiempo se haya tenido que afrontar las típicas enfermedades tropicales de fácil transmisión. Por otro lado una región montañosa con variedad de climas y microclimas tan aptos para la supervivencia pero al mismo tiempo afectados de intenso y explosivo volcanismo y asentada en una verdadera red de fallas geológicas.

Fue en estas dos regiones donde el hombre ecuatoriano desarrolló toda su forma de ser porque en la selva oriental y en la región insular de Galápagos ha estado más en calidad de emigrante. Los pequeños conglomerados amazónicos bastante apartados de la evolución social como para tener influencia en la gran nación

ecuatoriana. Así entonces si queremos definir nuestras raíces culturales más vale ceñirnos a los centros poblados de sierra y costa.

En términos generales nuestra idiosincrasia, es la de un pueblo pacífico y laborioso, pero muy poco planificador y previsor. Si la tierra siempre fue buena, el clima fue mucho mejor. No tenemos cuatro estaciones, sino más bien

(31) www.usfq.edu.ec

dos que nunca fueron muy contrastantes, las temperaturas jamás llegaron a extremos insufribles y eso permitió sobrevivir con relativa facilidad.

La mezcla de pueblos aborígenes con la raza española acentuó esta tendencia con un latinismo que nos ha hecho acreedores de un carácter explosivo, bullanguero y desordenado. Esta rápida descripción sugiere o muestra facetas a primera vista negativas en el comportamiento social pero también dan fe de un espíritu cálido muy creativo y aventurero que en determinado momento ha sido el motor de nuestra historia.

Esta manera de ser del ecuatoriano, tan diversa y desconcertante, ha llamado la atención y cautivado a miles de personas de diversas nacionalidades que, enamorados de nuestro país y de su gente, decidieron adoptarlos como propios, pese a que no todo es positivo. En palabras de Alexander Von Humboldt, científico alemán: “Los ecuatorianos son seres raros y únicos: duermen tranquilos en medio de crujientes volcanes, viven pobres en medio de incomparables riquezas y se alegran con música triste”.

Entre las “incomparables riquezas” de las que Von Humboldt hablaba, podríamos considerar, en el contexto actual, a los productos y servicios de origen nacional, cuya calidad ha mejorado en los últimos años gracias a la aparición de normas internacionales y al libre ingreso de productos extranjeros que obligan a los nacionales a superarse. Pese a esto, los ecuatorianos seguimos manteniendo una actitud que se asemeja mucho a un complejo de inferioridad, pues no dejamos de despreciar lo que se produce en nuestro propio país, para optar por lo

importado, causando graves daños a nuestro sector industrial, y por ende, a nuestra economía.

Una de las “rarezas” financieras de los ecuatorianos consiste en el hecho de que, al momento de cumplir con el pago de deudas con establecimientos comerciales, la mejor cultura de pago no se encuentra en los niveles socioeconómicos altos, sino en la población de niveles medios y bajos, quienes, además de liquidar sus deudas con mayor puntualidad, hacen la mayor parte de sus compras con dinero en efectivo, es decir, haciendo uso mínimo de cheques y tarjetas de crédito. Este hecho ha convertido a los centros comerciales enfocados a este tipo de clientes (Ciudad Comercial El Recreo, por ejemplo) en los de mayor crecimiento en el país.

El escenario educativo y cultural representa una amenaza de impacto medio para nuestro país, ya que si se mantienen las tendencias negativas en lo referente a la educación, el retroceso en otros aspectos, como la cultura,

Los deportes, la ciencia, la economía, la tecnología y demás, es inminente para el futuro de nuestro país.

Para Fotoshop, este escenario también es una amenaza, aunque su *impacto* para la marca es *bajo* debido a que, si bien es cierto que se ve afectada por el mismo riesgo descrito anteriormente, también se ve levemente beneficiada por la cultura de pago de la clase media, la cual, además de ser numerosa en el país, es una parte importante del mercado objetivo al que Fotoshop se dirige.

2.2.1.5. Escenario Tecnológico

2.2.1.5.1. Computación e informática

Los últimos años han sido testigos de la incontenible aparición de nueva tecnología relacionada con la informática y la computación, y utilizada para los más diversos fines: entretenimiento, finanzas, comercio, arte, educación y demás. Este es un fenómeno que ha adquirido gran notoriedad en los países de América Latina y el Caribe, la mayoría de los cuales ha empezado un proceso de crecimiento a ritmo acelerado; mientras que en otros,

como en Ecuador, las cifras pertinentes a este campo aún son relativamente bajas.

En nuestro país, este escenario está marcado por la masiva importación de tecnología, equipo y suministros de computación, los cuales son convertidos, en territorio nacional, en equipos de cómputo conocidos como “clones”, comúnmente contruidos bajo pedido del cliente final. Los encargados del ensamblaje de estos económicos equipos son los miles de profesionales especializados en carreras técnicas relacionadas con los sistemas e informática.

Las posibles causas (que a la vez pueden ser consideradas como ventajas) de esta, hasta cierto punto, esperada masificación de la computación en la sociedad ecuatoriana son, entre otras:

- Disminución del precio de un computador “clon”, que les da a este tipo de computadores una gran ventaja sobre los costosos equipos “de marca”.
- Facilidad con la que un computador puede ser armado al gusto del comprador por un experto en

sistemas y electrónica, reduciendo aún más su precio que si lo comprara ensamblado.

- Convenientes ofertas vigentes en el mercado, gracias a las cuales es posible adquirir, a crédito, un computador y todos los implementos (impresora, scanner, webcam, e incluso silla y escritorio) para optimizar su utilización.
- Similares ofertas y reducciones de precios aplicadas al servicio de Internet, que lo han hecho tan accesible como necesario.
- Obsolescencia de equipos como las máquinas de escribir, que hacen del computador un equipo indispensable para todas las familias, especialmente para aquellas en las que hay estudiantes de cualquier nivel.
- Simplificación de las comunicaciones mediante el uso del computador y el Internet, gracias a herramientas como el chat, las videoconferencias y el correo electrónico.

Sin embargo, la computación y la tecnología de información han trazado, como se verá en el siguiente

ítem, una brecha que separa a los niños y jóvenes de hoy, de los maestros de siempre.

2.2.1.5.2. Comunicaciones

2.2.1.5.2.1. Tecnologías de Información (TIC) ⁽³²⁾

Aunque las tecnologías de la información cubren un espectro más amplio que la computación, el desarrollo de este mercado es similar. Un área crucial es el sector de las telecomunicaciones, el cuál es muy distinto de un país a otro, e históricamente ha presentado serias complicaciones en el Ecuador, debidas principalmente a la corrupción y a los fracasos en los procesos de privatización y modernización, emprendidos en varias ocasiones por entidades como el CONAM.

En la época actual, se vive una revolución tecnológica en la que los niños y jóvenes son los ejecutores. “La revolución informática ya ocurrió, estamos viviendo en la época de la sociedad informada, en donde las personas e instituciones que manejan de mejor manera estos recursos

son las que lideran estas sociedades. Estamos en un mundo en transformación a través de la tecnología de información, que nos sitúa en un contexto de lo que se ha llamado la revolución de la información.” lo destacó Shashi Tharoor, Subsecretario de comunicaciones e Información Pública de las Naciones Unidas, al impartir la conferencia magistral “El Poder del Acceso a la Información”.

Lamentablemente vivimos en un medio desigual en cuanto al nivel de conocimientos (que es diferente al de estudios) entre estudiantes y maestros. Si nos fijamos en los implementos que utilizan los estudiantes hoy y lo que conocen los maestros y administrativos diríamos que son dos mundos opuestos: o los estudiantes requieren maestros innovadores, o los docentes requieren de estudiantes de un siglo anterior.

No es necesario profundizar en largos y costosos estudios para conocer que el 98% de estudiantes de todos los niveles posee un teléfono celular, un 60% cuenta con un IPod o un dispositivo similar, aproximadamente un 75% son, o

(32) Basado en información de <http://weblog.educ.ar>

han sido, integrantes de un grupo de discusión por Internet, y más del 90% de estudiantes tienen al menos una casilla de correo electrónico.

Por otro lado, tampoco es difícil concluir que la mayor parte de los docentes se ha mantenido, aparentemente por cuestiones generacionales, alejada de toda, o gran parte de la tecnología de información. Para corroborarlo, solo sería necesario plantearles interrogantes como las siguientes: ¿Podría usted utilizar los celulares como medio de consulta de clases para trabajos en grupos?, ¿Conoce las ventajas didácticas de los iPod en el proceso de interaprendizaje?, ¿es parte de un grupo de discusión vía Internet o ha trabajado en una plataforma educativa?, o ¿posee dirección email y ha creado una base de datos con las direcciones de sus estudiantes? Las respuestas a estas interrogantes darán una idea de la forma en la que las TIC han creado una amplia brecha generacional entre maestros y alumnos.

USUARIOS DE TECNOLOGÍA EN ECUADOR	
(en número de personas, año 2006)	
Telefonía	

Móvil	8.038.599
Internet	60.750

Por supuesto, no es razonable culpar de esta situación a los maestros o a la antes mencionada “brecha generacional”. En muchos de los casos, el factor que ocasiona esta falencia tecnológica/comunicacional tiene que ver con lo económico. Con pocas excepciones, las instituciones de enseñanza, a todo nivel, no poseen los recursos financieros (o la iniciativa, en algunos casos) para proveer de las facilidades logísticas, y de herramientas modernas que acerquen a los maestros a las necesidades de sus alumnos, o siquiera para remunerarlos lo suficientemente bien como para que puedan adquirir estos equipos y mantenerlos funcionando, en favor de los estudiantes.

2.2.1.5.2.2. Internet⁽³³⁾

El desarrollo de Internet ha sido muy dispar en Latinoamérica. En 1991, Brasil y México fueron los primeros en conectarse, seguidos de Chile y Argentina. También el desarrollo de las telecomunicaciones ha sido

(33) Basado en información de www.dcc.uchile.cl

Tabla de datos basada en información de www.elcomercio.com y www.corpece.org.ec

fundamental para el despegue de Internet. En Chile y Costa Rica fue bastante rápido, pero ya se está saturando. En otros países más grandes, como Argentina y Brasil, la fase expansiva fue tardía pero más larga. Otros países han tenido un crecimiento impresionante en el último año (Perú y Colombia son los mejores ejemplos). Otros países más pequeños como Paraguay y Cuba tienen enlaces dedicados sólo desde 1996.

Otro aspecto importante es la calidad de la conectividad. Esto incluye la calidad de los enlaces internacionales y locales y la confiabilidad de los servidores. En base a la realización de experimentos, se puede concluir que la conectividad en general es mala, teniendo Chile una de las mejores en la región. En tanto que el 56% de los dominios no respondieron en Argentina (es decir, por una razón u otra los servidores no estaban activos en Internet), seguido del 41% en Ecuador, 37% en Colombia, 32% en México y Uruguay, y el 28% en Brasil. Por otra parte sólo el 13% no respondió en Chile, seguido del 15% en Perú.

El Internet ha aportado algunas de las herramientas que actualmente son consideradas como indispensables para las comunicaciones a nivel mundial, como el correo electrónico, una especie de carta virtual en la cual es posible incluir información adicional, como fotografías, documentos y archivos creados por prácticamente cualquier programa existente; el chat, un servicio de charla virtual provisto por sitios de Internet sustentados por publicidad, en los cuales es posible entablar conversaciones con personas con intereses, gustos o aficiones similares; los sistemas de mensajería instantánea (conocidos como "Messenger"), que son ofrecidos por sitios como Hotmail, Yahoo o Gmail como complemento a sus servicios de correo electrónico. Estos sistemas tienen varias similitudes con los ya mencionados chats, pero ofrecen como ventajas la privacidad, la posibilidad de personalizar las ventanas de conversación, enviar fotos, entablar charlas con audio y video en vivo (conocidas como "videollamadas"), etc. Estas y otras herramientas han revolucionado las comunicaciones a nivel mundial, y se han convertido, conjuntamente con la telefonía celular y los mensajes SMS, en las formas de comunicación más

difundidas en el mundo, las cuales son aprovechadas por el público de todas las edades, y de la mayoría de niveles socioeconómicos.

2.2.1.5.3. Tecnología específica para la actividad de Fotoshop

El negocio de Fotoshop requiere constante actualización de la tecnología, tanto en software (aplicado no solo a los servicios fotográficos, sino también al control de las finanzas y del inventario de materia prima) como en hardware (utilización de modernas terminales en las cajas de la farmacia, constante renovación de equipos utilizados para el revelado convencional y digital).

Disketes, tarjetas de memoria, CDs, celulares con cámara de foto integrada, Internet, y mucho más. Definitivamente el rollo de las películas fotográficas está perdiendo espacio en el mercado a nivel mundial, y Ecuador no se queda atrás.

Ecuacolor, que tiene la franquicia de Kodak en el país, y Fotoshop, de Fybeca, fueron los pioneros en introducir en el país esta nueva tecnología que permite copiar de un dispositivo (disketes, CDs, pendrives, tarjetas de memoria) las diferentes imágenes para grabarlas en la memoria de un computador, y finalmente imprimirlas.

Pero ir a imprimir las fotos a un local especializado no es la única opción que tienen los usuarios. Muchas de las fotos que se capturan con la cámara digital por lo usual no se revelan, sino que se guardan en un CD o en el disco duro del computador. Pero de esta forma se corre el peligro de perderlas. Otras personas prefieren imprimirlas en casa con su impresora de tinta de "calidad fotográfica" a un alto costo. Tiempo después se dan cuenta de que los colores se han perdido y las fotos se han deteriorado.

2.2.1.5.3.1. Ventajas ⁽³⁴⁾

Pese a que en el mercado existen impresoras caseras especializadas para la fotografía digital de muy alta calidad, por los costos resulta más conveniente revelar en un local fotográfico. Incluso, si el número de imágenes que desea revelar es mayor, el valor de la unidad es menor.

Contrario a la “era del rollo”, con la fotografía digital se puede elegir las fotos que realmente quiere imprimir. Con ello, además de ahorrarse varios centavos e incluso dólares, también se evitará algunos sustos por imágenes que hubiera querido nunca revelar.

Pero esta opción no solo la tienen quienes poseen las cámaras digitales. La mayoría de los locales ofrecen también la opción de revelar solo el rollo de la película, sin necesidad de imprimir todas las fotos. Una vez obtenidas las imágenes, se grabarán en un CD, y usted, en la tranquilidad de su hogar, podrá seleccionar cuáles imágenes quiere revelar.

2.2.1.5.3.2. Desventajas

Aunque son varias las ventajas del revelado digital, también hay desventajas. Uno de los problemas es la falta de homogeneidad de los formatos en los distintos establecimientos: cada laboratorio tiene su propio criterio.

El sitio web de la Organización de Consumidores y Usuarios advierte que la hora de imprimir las fotos digitales en una tienda de fotos, se plantea el problema del formato: en las copias normales los formatos van de los 10 x 13 cm. a los 11 x 15 cm; y en las ampliaciones de los 20 x 30 cm. a los 24 x 30 cm.

Esto es debido a la diferencia de proporción entre las películas de fotografía (a la que se ha adaptado el papel fotográfico) y el chip digital que proviene de las

(34) Basado en información de www.eluniverso.com

videocámaras, que están adaptadas a las proporciones de la pantalla de televisión. Por el momento, los laboratorios continúan revelando las películas clásicas, imponiendo al consumidor el formato 2/3 (es decir, 10 x 15 cm) y los fabricantes de cámaras digitales mantienen su tradicional

formato de chip a 3/4 (que da fotos de 10 x 13,5), añade la página web en mención.



Para complementar la presencia de tecnología en los locales de la cadena, se capacita al personal de reciente ingreso durante un lapso aceptable (de 1 a 2 semanas) para que aprenda a utilizar los equipos de revelado. Además, cada vez que se adquiere o renta nueva tecnología para Fotoshop, el proveedor de dicha tecnología brinda capacitación a todo el personal pertinente, con lo cual se procura que se mantenga un buen manejo de la misma por parte del personal.

El escenario tecnológico es, indudablemente, una oportunidad de alto impacto para el país, pues el avance de la tecnología contribuirá a un mejor nivel educativo, que se traducirá, en el corto plazo, en progreso para la sociedad ecuatoriana.

Para Fotoshop, esta oportunidad también es de alto impacto, ya que la aparición de nueva y mejor tecnología dedicada a la fotografía (como las cámaras digitales, los teléfonos celulares con cámara, las tarjetas de memoria, e incluso los rollos fotográficos tradicionales) beneficia a la actividad de la marca, al incentivar a la gente a tomar fotos, y a revelarlas utilizando los servicios de Fotoshop, a precios cada vez menores. Además, cabe resaltar que la existencia de impresoras fotográficas a la venta en el mercado no representa una amenaza para la marca en cuestión, pues dichas impresoras tienen costos demasiado elevados como para suponer que el público preferirá comprarlas en lugar de utilizar los servicios fotográficos disponibles en todas las farmacias Fybeca del país.

2.2.1.6. Escenario de Seguridad Pública

2.2.1.6.1. Plan Colombia⁽³⁵⁾

El Plan Colombia es un ambicioso y controvertido proyecto que fue concebido con el propósito general de disminuir el tráfico de drogas y resolver el actual conflicto armado que vive Colombia, por medio de la ayuda de Estados Unidos. El Plan fue inicialmente concebido en 1999 por las administraciones del presidente colombiano Andrés Pastrana Arango y estadounidense Bill Clinton con los objetivos específicos de generar una revitalización social y económica, terminar el conflicto armado y crear una estrategia antinarcoóticos. El elemento más controvertido de este plan ha sido la estrategia de fumigaciones aéreas para erradicar los cultivos de coca. Esta actividad ha sido blanco de críticas porque parece que además produce daños a los cultivos lícitos y tiene consecuencias de salud adversas sobre aquellas personas expuestas a los herbicidas. Los críticos de esta iniciativa también alegan que parte de la ayuda del Plan le ha llegado también a elementos de las fuerzas de seguridad que están comprometidos con grupos

paramilitares en abusos contra sectores de la población y organizaciones de izquierda.

(35) Síntesis de artículos de <http://es.wikipedia.org> y <http://ecuador.indymedia.org>

Los resultados del Plan Colombia no han sido claros. Desde la perspectiva estadounidense y del gobierno colombiano los resultados han sido positivos. Las cifras del gobierno de los Estados Unidos mostrarían que se observa una reducción significativa de los residuos de coca (total de cultivos menos cultivos erradicados) desde el pico del 2001 cuando los niveles se estimaron en 1698 km² en el 2004 se han reducido a n estimado de 1140 km² en el 2004. Se dice que se superó el récord de fumigación con herbicidas del área total cultivada aun cuando nuevas áreas fueron plantadas. A pesar de esto, la reducción efectiva pareciera haber llegado a sus límites en el 2004, a y a pesar de un nuevo récord alcanzado por la campaña de fumigación con un área total fumigada de de 1366 km², el área residuos de coca permaneció constante, estimada en 1139 km² en 2003 y de 1140 km² en el 2004.

Adicionalmente, los cultivos de amapola han disminuido mientras los cultivos de coca no. En general, los cultivos de coca aumentaron (total de coca sembrada si contar lo erradicado) de aproximadamente 2467 km² en el 2003 a 2506 km² en el 2004.

Los gobiernos de Estados Unidos y Colombia interpretan estas cifras como una demostración de la caída en el potencial de producción de la cocaína, de un pico de 700 toneladas métricas en el 2001 a 460 en el 2003, como resultado de un incremento en el número de nuevos cultivos en respuesta a la erradicación los cuales deben ser menos productivos que las plantaciones de coca madura.

Como parte fundamental de este plan, Ecuador ha participado a través de la concesión al Gobierno de los Estados Unidos de la utilización de la Base Aérea de Manta, la cual actualmente es controlada por personal militar de dicho país.

Bajo la cobertura de la "guerra a las drogas", EEUU obligó a autoridades gubernamentales del Ecuador, a suscribir en 1999 y en el 2000, convenios al margen de las normas constitucionales del país. En ellos, un Canciller y un General en nombre de la República, y sin facultad legal establecida en los procedimientos existentes- han cedido por 10 años, renovables por períodos de 5, su soberanía sobre las instalaciones de la Base Aérea de Manta, el puerto de aguas profundas de Manta, ideal para la operación de portaaviones y, los puertos e instalaciones aledañas. La Base muy próxima al paralelo cero, está ubicada a 20 minutos de vuelo de las zonas candentes del conflicto colombiano, y en una posición estratégica para el control militar del conjunto del Pacífico Sur, del Canal de Panamá y Centroamérica.

El hecho, ha involucrado a Ecuador en el Plan Colombia, originalmente presentado como un instrumento contra el narcotráfico y desarrollado como un programa de intervención militar en la prolongada guerra que desangra a Colombia desde hace ya varias décadas.

El Convenio de Cooperación (25 de Noviembre de 1999) otorga a Estados Unidos⁽³⁶⁾:

- * El uso de la Base Aérea de Manta, del puerto marítimo de Manta y lo que pueda incluirse en el concepto de "instalaciones relacionadas con la base y su vecindad", sin costo.
- * Cede la soberanía sobre el espacio aéreo ecuatoriano: autoriza a las aeronaves operadas por o para Estados Unidos en relación con el Convenio, a sobrevolar el territorio del país.

* Establece una condición jurídica de excepción al personal que opere en el convenio y a sus familiares, otorgándoles inmunidad y la misma condición jurídica del personal técnico y administrativo de la Embajada de Estados Unidos. Incluso en los casos en los que autoridades ecuatorianas detuvieren a miembros de ese personal, tienen la obligación de notificar inmediatamente y entregarles a las autoridades de Estados Unidos.

* Todo el personal no permanente podrá ingresar y salir no sólo de la Base, sino de la República con la identificación estadounidense, sin pasaportes ni visas y está exento de impuestos de entrada y salida, así como de impuestos sobre las rentas recibidas, propiedad, posesión, uso o cesión, sobre los bienes que se encuentren en el Ecuador, relacionados con su presencia.

* El convenio exonera de todos los procedimientos de importación, exportación, aranceles, impuestos directos o indirectos, a los productos, equipos, materiales, provisiones y todos los bienes que ingresen o egresen del país a nombre del acuerdo. E igualmente en lo referente a los permisos y tasas de construcción que prevé la legislación ecuatoriana.

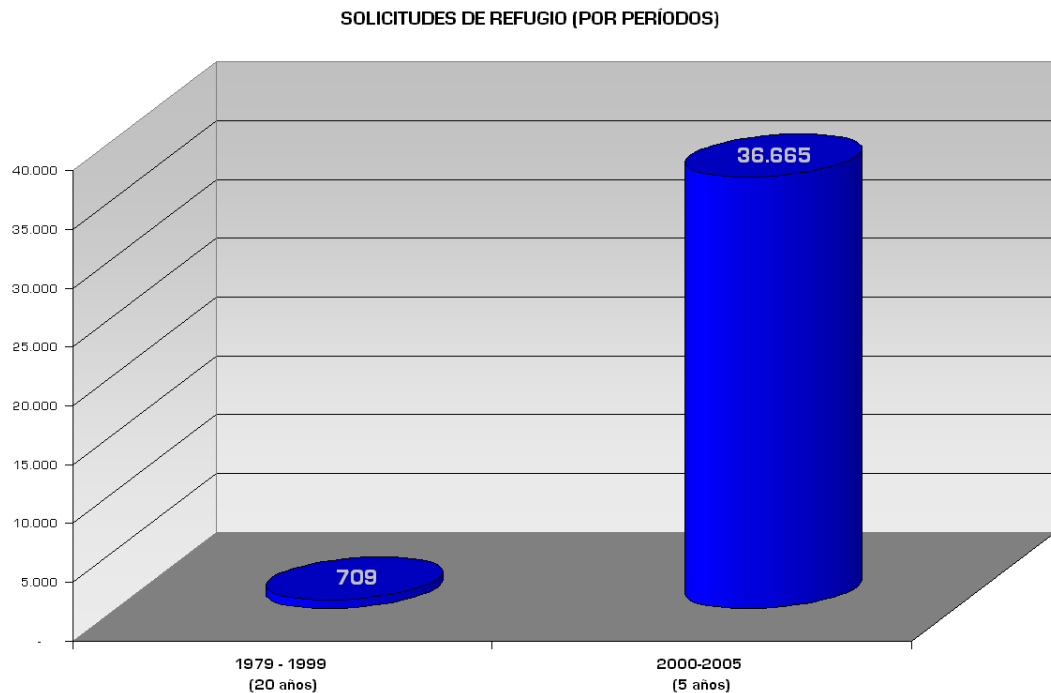
* Faculta a Estados Unidos a establecer servicios postales militares, una estación de satélite para radio, TV, y otras telecomunicaciones, las que estarán exentas de inspección, licencia, regulación, derechos, impuestos directos o indirectos y todo tipo de cargos o tarifas.

* El Ecuador, mediante el Acuerdo renuncia a todo reclamo por lesiones, muertes de personas o por daños, pérdidas o destrucción de bienes gubernamentales.

El inicio de este controversial plan coincide con un drástico incremento de solicitudes de refugio por parte de ciudadanos colombianos hacia nuestro país, las cuales alcanzaron valores inusitados.

(36) Fuente: <http://ecuador.indymedia.org>

Elaboración: Diego Erazo Herrera



Es por tanto el agravamiento del conflicto el que genera los procesos de migración forzada de la población civil colombiana. Sobre este marco, Ecuador se ha convertido en principal país receptor de población colombiana en situación de refugio, en América del Sur.

Según fuentes oficiales, desde el año 2000 hasta diciembre del 2005, en el país se han registrado 36.665 solicitudes de refugio, de las cuales el Estado ha reconocido a 11.499 personas como refugiados/as. El 90% del total de estas solicitudes corresponden a población colombiana.

Entre tanto, en Ecuador se evidencia la construcción de un discurso estatal, fortalecido por los medios de comunicación, que fomenta la discriminación y exclusión de la población colombiana. Los colombianos son mirados como los causantes de la violencia y delincuencia imperante en el país. Además se los ubica como propiciadores de la migración de la población ecuatoriana al exterior y de desplazamiento de la mano de obra nacional.

Gráfico basado en información tomada de www.mmrree.gov.ec
Elaboración: Diego Erazo Herrera

Todos estos prejuicios tienen una alta recepción en la población en general y se han integrado a su discurso, aún cuando en la realidad, no existen sustentos estadísticos y reales que confirmen estas afirmaciones. De acuerdo a INREDH (Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos) entre enero del 2000 y marzo del 2004, de un total de 127.627 detenidos, 1986 eran colombianos y de ellos tan sólo 49 son refugiados. Hecho que evidencia que no se puede vincular la presencia de los colombianos en general y de los refugiados en

particular, con la delincuencia existente en el país, pese a lo cual, las poblaciones fronterizas de las provincias de Sucumbíos, Orellana, Carchi y Esmeraldas han expresado su malestar por la constante afluencia de ciudadanos colombianos hacia sus pueblos o ciudades, lo cual, a criterio de los reclamantes, acarrea delincuencia, inseguridad, reducción de las oportunidades laborales para los locales, y arrastra consigo las consecuencias de un conflicto armado en el que tanto ellos como el Gobierno Ecuatoriano se han negado en participar.

2.2.1.6.2. Narcotráfico ⁽³⁷⁾

El narcotráfico es el comercio ilegal de narcóticos o drogas de uso recreativo, y es una de las actividades más lucrativas en el mundo.

En sentido estricto, el consumo de drogas, bajo las distintas modalidades, es visto como un problema de salud pública. Sin embargo, sus implicaciones son más amplias, pues tienen que ver con las redes de poder político y económico que se articulan en torno al tráfico

ilícito, incluyendo a las estructuras estatales y los cuerpos de seguridad, así como la descomposición social a la que están expuestos los países productores y consumidores.

Una nueva alarma se prendió sobre la situación en Ecuador de las drogas. En los últimos diez años el país ha cambiado de ser una zona de tránsito de drogas a un

(37) Basado en artículos de <http://es.wikipedia.org> y www.consep.gov.ec

centro de acopio, incipiente producción, envío camuflado de sustancias y lavado de dinero. Esto ha causado una grave situación en los jóvenes entre 12 y 18 años.

El consumo, junto a escasas campañas de prevención de sustancias adictivas para los adolescentes, ha determinado que el consumo de drogas se duplique en los últimos ocho años. Eso, de acuerdo a datos proporcionados por el CONSEP y la Organización de Estados Americanos (OEA).

Los especialistas encuestaron a 13.912 estudiantes de colegios públicos y privados entre del país y entre las edades de 13 y 15 años. El resultado global es que el consumo de licor, tabaco y las drogas ilícitas, se inicia a

menor edad y que es cada vez mayor el número de jóvenes que consumen.

La comparación de estudios de 1998 y 2005 mostró que los jóvenes prueban drogas un año antes del promedio de hace algunos años. El 12,8 por ciento de los estudiantes han probado alguna vez algún tipo de sustancia, es decir unos 128.000 jóvenes, de entre más de un millón de secundarios.

Esto es el resultado de la falta de recursos para programas masivos de ayuda, así como el incumplimiento de la Ley Antidrogas en el campo preventivo. Además, hoy en día, nuestra sociedad no solo está obligada a enfrentarse con drogas tradicionales, como cocaína o marihuana, sino que ahora se ve invadida con nuevas sustancias de origen sintético:

	CANTIDAD DE DROGA APREHENDIDA												
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Pasta de coca (Kg.)	306,6	180	198	633,4	1605	689	925,9	1253	1321	897,3	624,89	941,176	9575,266
Clorhidrato de cocaína (Kg.)	888,6	1610	4086	8901	1780	3165,2	9238	2055	10921	10319	6222,7	458,9	59645,4
Marihuana (Kg.)	175,7	160,9	13946	175,2	224,2	17734,7	2977	18263	3079	1746	2673,4	620,75	61775,85
Heroína (Kg.)	24,5	2,32	35	81	34,82	58,3	80,6	108,1	253,6	352,2	296,28	288,2	1614,92
Éxtasis (pastillas)										172	-	6	178
Éxtasis (Kg.)										0,02	3,95		3,97
Alcaloides (lt.)										6			6
Alcaloides (Kg.)										30,52			30,52
Codeína (Kg.)										1,92			1,92

Hay resultados micro que causaron sorpresa. En el caso de

Tabla basada en información tomada de www.consep.gov.ec
Elaboración: Diego Erazo Herrera

la marihuana la edad de consumo es dos años más temprana que antes. Ahora los niños inician el consumo a los 12 años, durante la transición de niño a adolescente, cuando buscan roles de vida.

El consumo de esta droga se incrementó casi en un 200 por ciento en relación a 1998. Este es un alucinógeno natural que, a decir de los especialistas, está en el grupo de las drogas de la tranquilidad, que disminuyen la intensidad de ciertos funcionamientos mentales, básicamente de la angustia. “Ciertos conflictos internos al sujeto generan toda una serie de afectos disfóricos (cuando la persona se siente herida). Los afectos psicotrópicos de las drogas de la tranquilidad permiten disminuir la intensidad de los afectos disfóricos”, dice el estudio. Además, el 73 por ciento de los encuestados admitió haber probado alguna vez alcohol desde los 14 años en adelante.

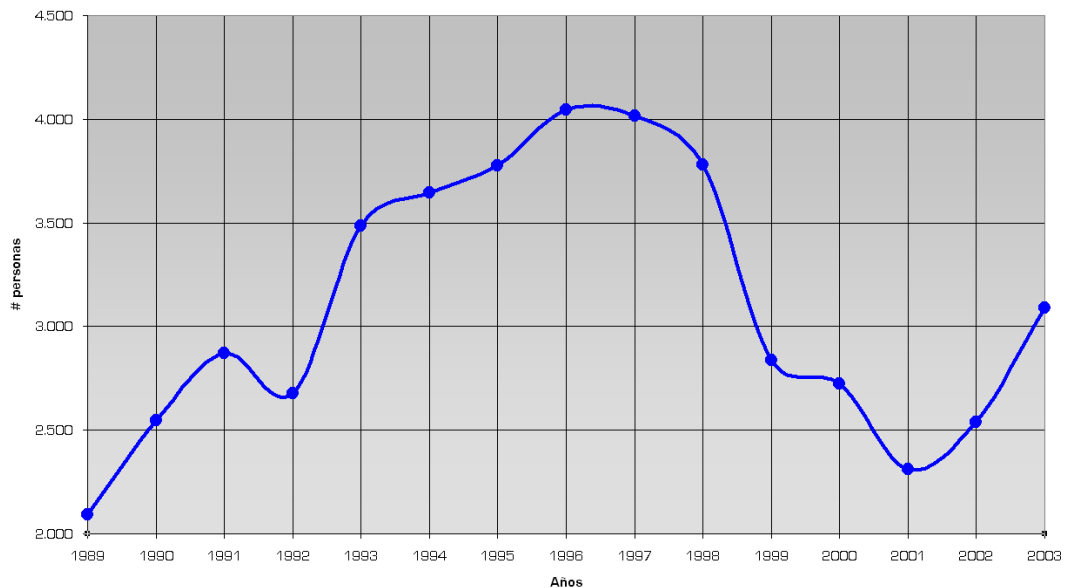
El impacto social se refleja en un aumento de la violencia al interior del país, que afecta a personas, patrimonios e instituciones, generando, además, diversas prácticas de corrupción a todos los niveles. Esto se demuestra evaluando información relacionada con los detenidos por narcotráfico, aumento de esta actividad y el dinero incautado de la misma⁽³⁸⁾:

Desde el año 1989 hasta el año 1996 se observa un crecimiento en la población de detenidos y/o condenados por delitos relacionados con estupefacientes, de 2.094 en 1989 a 4.044 en 1996, esto supone un aumento del 51,8%. A partir de 1997 hasta el año 2001 se produce una disminución del 57.5%, alrededor de 6 puntos más en relación al crecimiento anterior.

(38) Información, tablas y gráficos basados en información tomada de www.consep.gov.ec
Elaboración tabla: Diego Erazo Herrera

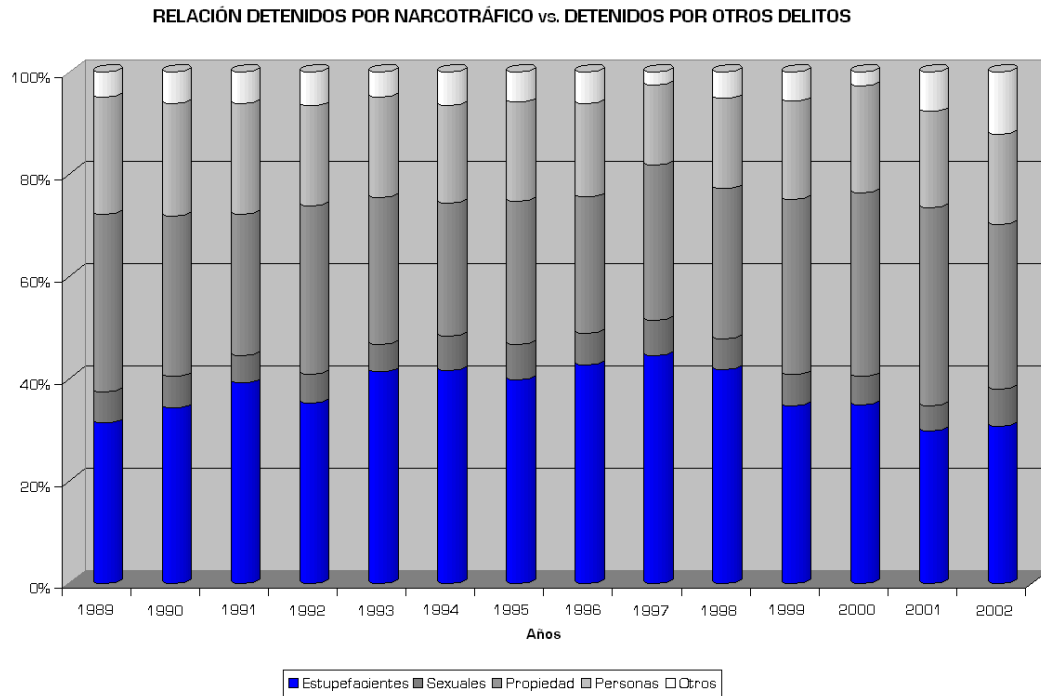
DETENIDOS POR TRÁFICO DE DROGAS		
<i>Año</i>	<i>Cantidad</i>	<i>% crecimiento anual</i>
1989	2.094	
1990	2.546	10,05
1991	2.871	2,67
1992	2.677	1,45
1993	3.487	10,73
1994	3.644	2,35
1995	3.774	6,42
1996	4.044	3,27
1997	4.016	-4,57
1998	3.782	-0,70
1999	2.839	-9,74
2000	2.722	-5,76
2001	2.310	-2,12
2002	2.538	10,99
2003	3.090	13,10

DETENIDOS POR TRÁFICO DE DROGAS



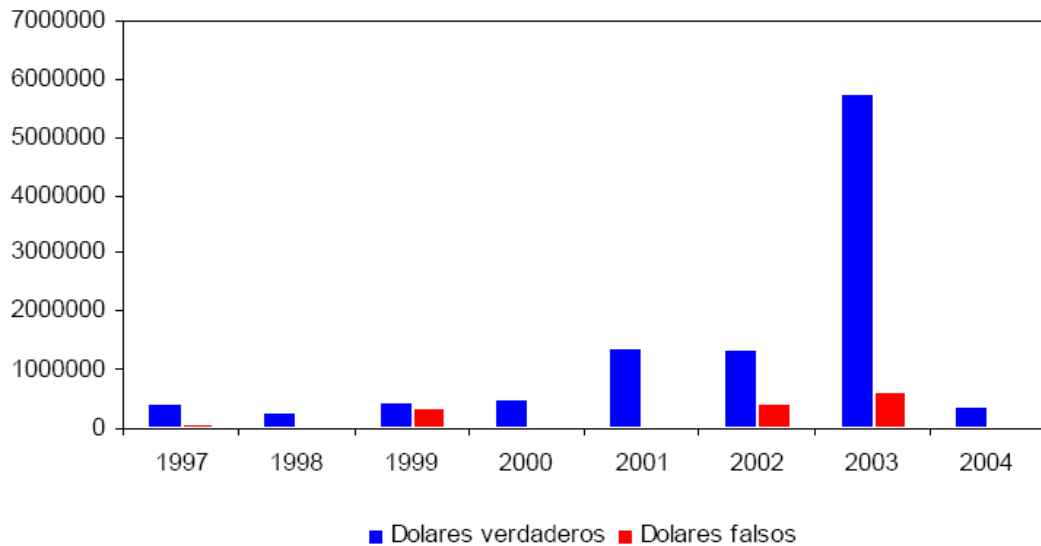
En cuanto a la relación que el número de detenidos por narcotráfico guarda con las cantidades de detenidos por otros delitos mayores y menores, se puede apreciar que los delitos por estupefacientes constituyen en la mayoría de años, el principal motivo de detención, notándose cierta tendencia descendente desde 1998.

Año	Personas		Sexuales		Propiedad		Estupefacientes		Otros		Internos CDP	TOTAL detenidos
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%		
1989	1533	22,94	406	6,07	2322	34,74	2094	31,33	329	4,92	294	6978
1990	1642	22,08	461	6,2	2331	31,35	2546	34,24	455	6,12	244	7679
1991	1584	21,61	394	5,37	2030	27,69	2871	39,16	452	6,17	553	7884
1992	1488	19,58	432	5,68	2497	32,86	2677	35,23	505	6,65	399	7998
1993	1652	19,59	458	5,43	2417	28,66	3487	41,35	418	4,96	424	8856
1994	1676	19,17	580	6,64	2274	26,02	3644	41,69	567	6,49	323	9064
1995	1834	19,36	651	6,87	2655	28,03	3774	39,84	559	5,9	173	9646
1996	1729	18,26	586	6,19	2523	26,65	4044	42,71	586	6,19	493	9961
1997	1417	15,69	633	7,01	2742	30,36	4016	44,46	224	2,48	474	9506
1998	1596	17,63	541	5,97	2667	29,45	3782	41,77	469	5,18	384	9439
1999	1565	19,1	505	6,16	2816	34,36	2839	34,64	470	5,74	325	8520
2000	1642	21,04	434	5,56	2799	35,86	2722	34,88	208	2,66	224	8029
2001	1458	18,84	375	4,85	2996	38,72	2310	29,85	599	7,74	121	7859
2002	1454	17,57	605	7,31	2665	32,21	2538	30,67	1012	12,2	449	8723



La realización de estos arrestos ha incluido millonarias incautaciones, tanto de drogas, como de bienes y dinero que, en cada operativo, ascienden a exorbitantes valores, como consta en el gráfico a continuación, en el cual, además, podemos notar que las mayores cantidades, tanto en dólares verdaderos como falsos, se incautó en el año 2003.

DINERO INCAUTADO POR NARCOTRÁFICO



2.2.1.6.3. Auge Delincuencial ⁽³⁹⁾

La delincuencia se define como “el conjunto de infracciones de fuerte incidencia social cometidas contra el orden público. Esta definición permite distinguir entre delincuencia (cuyo estudio, a partir de una definición dada de legalidad, considera la frecuencia y la naturaleza de los delitos cometidos) y criminología (que considera la personalidad, las motivaciones y las capacidades de reinserción del delincuente)”.

En nuestro país, es lamentable observar cómo la cantidad de delitos de distintos tipos que se cometen diariamente se

incrementan incesantemente. Las causas son muchas, pero varias encuestas realizadas señalan como las más importantes a las siguientes:

- *La pérdida de valores éticos y morales.*
- *La mala administración de los gobiernos.*
- *La falta de aplicación de las Leyes y corrupción de la Función Judicial.*
- *La falta de Legislación a favor del pueblo en el Congreso*

(39) Enciclopedia Microsoft Encarta 2005 y www.monografias.com

Nacional.

- *La generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.*
- *La crisis económica.*
- *El desempleo masivo.*
- *La migración campesina.*
- *La inflación de los últimos años.*
- *La falta de alimentación, vivienda, salud, educación entre otras.*

Esto ha convertido al auge delincriminal en una lacerante realidad que afecta, de las formas más diversas, a la sociedad en su conjunto. Inclusive, delitos que antes eran comunes solo en otros países han sido cometidos frecuentemente en el nuestro durante los últimos años, gracias a que las comunicaciones en la actualidad (como el Internet, por ejemplo) se han masificado y simplificado.

**PRINCIPALES DENUNCIAS POR DELITO EN EL ECUADOR
 AÑO 2005**

Delito	Denuncias	Detenidos	% detenidos
Asalto en carreteras	13	12	92,31
Asalto y robo de personas	887	217	24,46
Asalto a bancos	16	4	25,00
Estafa	1.207	91	7,54
Extorsión	44	7	15,91
Homicidios	90	20	22,22
Robo a Domicilios	1.085	107	9,86
Robo de Vehículos	666	60	9,01
Secuestros	12	-	-
Violación	60	29	48,33
Total	4.080	547	13,41

Estas estadísticas no son alentadoras, pues son una demostración de que la inseguridad campea en el ambiente, de que sigue creciendo ante la incapacidad o pasividad de una policía mal armada, mal pagada y dirigida por una cúpula corrupta, que se mantiene ocupada cometiendo y ocultando negociados, estafas y delitos tan absurdos como el reciente “Caso Caranqui”.

Por esto, no es de extrañarse que los porcentajes de detenidos en la mayoría de delitos enlistados sean bajísimos.

Otros factores a tomarse en cuenta son: el miedo de la gente a hacer sus denuncias por temor a las represalias del mismo delincuente o de sus cómplices, lo cual distorsiona las estadísticas y las aleja de la realidad; la justicia ecuatoriana, que parece enfocarse la mayoría de veces en los derechos humanos de los delincuentes, o simplemente se demora en emitir sentencia, lo cual termina por dejarlos libres y listos para seguir amenazando a la sociedad; y la aparición de delitos nuevos, como el secuestro express, sacapintas, clonación de tarjetas de crédito y débito, delitos informáticos, by-pass telefónicos, etc., que han tomado a la Policía Nacional por sorpresa, dejándola incapacitada para combatirlos de manera adecuada.

En resumen, el escenario de Seguridad Pública constituye una amenaza de alto impacto para el país, que debe

soportar diariamente un sofocante aumento de la delincuencia que, de no ser solucionado a tiempo, podría atraer consecuencias muy graves, como sucedió en Colombia. Para Fotoshop, esta amenaza es de *medio impacto*, pues el temor de la gente a llevar sus cámaras a determinados lugares por causa de la delincuencia, reduce las posibilidades de que tengan fotografías que deseen revelar, disminuyendo, por tanto, la posibilidad de que utilicen nuestros servicios.

2.2.1.7. Escenario Ecológico⁽⁴⁰⁾

Probablemente, la primera cosa que se enseña en la escuela es que el Ecuador es un país muy rico en recursos naturales. Pero esta naturaleza prodigiosa de la que tanto se vanagloria el Ecuador, está cambiando rápidamente, por lo que, cómo van las cosas, esta verdad, aprendida desde la escuela, pronto tendrá que modificarse.

Y es que la variedad de ecosistemas que han caracterizado al Ecuador se está deteriorando rápidamente. Tanto en el campo como en la ciudad los recursos naturales básicos

(40) www.usfq.edu.ec

para la vida del hombre son cada día más escasos y su calidad disminuye. En las zonas rurales suelos sobrexplotados dan paso a la erosión y esto a la vez produce sequía. Varias de nuestras ciudades están cubiertas por grises capas de smog que inciden en el deterioro de la salud de los ecuatorianos.

La posición geográfica del Ecuador hace que tenga una gran riqueza biológica. Este país, ubicado sobre la línea ecuatorial y atravesado por la cordillera de los Andes, tiene como marco oeste al Océano Pacífico, lo que determina una multiplicidad de elementos naturales.

2.2.1.7.1. Deforestación y contaminación del suelo

Los bosques tropicales tanto de la Amazonía como de la Costa, los bosques secos de la costa y sus manglares, así como los páramos y los pocos reductos de bosque andino que aún quedan en el país, presentan una biodiversidad asombrosa, que se encuentra amenazada.

La cubierta vegetal en el Ecuador se aprovecha internamente por la industria maderera. Es la responsable

de la tala aproximadamente 56.000 hectárea al año, lo que equivale a 5'040.000 metros cúbicos al año de madera rolliza proveniente en un 47% de la Costa, 46 % de la Sierra y 6 % de la Amazonía.

Las 100.346 hectáreas restantes han sido taladas para incorporar la tierra al sector agropecuario. Además, es desconcertante que la mayor parte de las maderas de bosques vírgenes se desperdicien, pues la industria solo ocupa entre 20 y 30 especies de árboles de las 3 o 4 mil especies existentes en el Ecuador. Muchas de estas especies no son eficientemente aprovechadas. Se estima que entre el 60 y el 70% de madera talada en el bosque tropical se quema o deja podrir.

La cobertura forestal natural del país se concentra en un 80 % en la amazonía, 13 % en la Costa y el 7% en la Sierra. Se calcula que aún existen en el país 11.5 millones de hectáreas de bosques naturales representativos, es decir, alrededor del 42 % del territorio nacional. Sin embargo, el ritmo al que desaparecen los bosques es alarmante: 140.000 y 200.000 hectáreas al año, lo que

sitúa al país en una de las tasas más altas de deforestación en América Latina: entre 1,2 y 1,7 anual. Si esta situación se mantiene, de acuerdo a los cálculos el Ecuador quedaría totalmente deforestado en el año 2050.

Frente a esta alta tasa de deforestación, la reforestación es muy baja. Al momento se cuenta con 78.000 hectáreas de bosque plantado, lo que corresponde al 3 y 4% de las pérdidas de los bosques naturales. La pérdida de biodiversidad tiene que ver con la alteración de los ecosistemas, un modo de vida que determina la sobreexplotación del entorno natural y la contaminación del medio ambiente. De acuerdo a encuestas realizadas a instituciones y organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, los entrevistados señalan que los principales problemas ambientales del Ecuador son deforestación, erosión, deterioro ambiental y contaminación, e inadecuadas políticas de Estado.

La relevancia ecológica de la Amazonía es fundamental dentro del equilibrio ambiental del planeta, puesto que en ella se concentran las dos terceras partes de los bosques

tropicales y casi el 15% del agua dulce de la tierra. Es uno de los sistemas fluviales más caudalosos del mundo, que permite la existencia de gran extensión de bosques, lo que determina que sea un importante regulador entre los niveles de oxígeno y anhídrido carbónico.

En la amazonía más del 50 % de la región ha sido modificada. Y en los últimos años el 25 % del total de la superficie ha sido transformado. La cubierta de bosques para 1985 fue de 92.317 kilómetros cuadrados, que corresponde al 82 % de la región; a partir de allí la presión sobre la floresta ha sido intensa, y se calcula que desaparecen anualmente 200.000 hectáreas por lo que alrededor del 40 % de la selva amazónica ha desaparecido.

En cuanto al recurso suelo, no solamente la colonización ha ejercido presión sobre éste. Actividades agroindustriales como el cultivo de palma africana han implicado también una tala significativa de selva virgen; alrededor de 20.000 hectáreas de floresta tropical han sido reemplazadas por este monocultivo.

En las últimas tres décadas, la Costa es la región del país que ha sufrido intensos y variados cambios. La problemática ambiental de esta región está dada, entre otras razones, por la deforestación de bosques húmedos y secos, por la expansión de monocultivos y de ganadería extensiva. A pesar de un marcado deterioro por múltiples causas, es importante señalar que en los últimos años una acelerada tala de manglar ha sido el problema que más se ha destacado; este ecosistema ha sido reemplazado por piscinas camarones. A lo largo de los 850 kilómetros de costa ecuatoriana existían 203.695 hectáreas de bosque manglar, los que están desapareciendo aceleradamente, pues entre 1969 y 1991 se construyeron alrededor de 120.000 hectáreas de camaroneeras, por lo que se comprueba que el desplazamiento de este importante ecosistema ha sido modificado. La tala del manglar ha traído serios impactos ambientales que se reflejan en el aumento de la erosión de las costas, cambios en la salinidad y temperatura del agua e incremento de la contaminación; todo esto con el consecuente impacto a las poblaciones costeras.

Actualmente en el Ecuador pocos reductos de bosques se encuentran diseminados a lo largo del Callejón Interandino. La conservación y el adecuado manejo de estas reliquias de los Andes constituyen un imperativo ecológico y cultural, puesto que estos bosques son verdaderas reservas genéticas, que cuentan con una variada biodiversidad. Por otro lado son los protectores de las cuencas hidrográficas, resguardan los suelos agrícolas de las partes bajas, evitando la erosión, y son un ecosistema sustentador de vida, del cual dependen muchas comunidades andinas. Las estribaciones de los Andes y especialmente los valles interandinos, son las áreas más deforestadas del país. Se estima que existe menos del 50% de la vegetación natural en los valles interandinos y apenas el 50% de la vegetación sobre los 2.000 m de altura. Los bosques nativos fueron explotados desde la época de la colonia. Se supone que estos cubrían originalmente una superficie de 102.000 metros cuadrados y en 1958 habían descendido a 50.000.

2.2.1.7.2. Turismo y colonización de las Islas

Galápagos

Las Islas Galápagos son, sin duda, un escenario natural único en el mundo y esta característica atrae a la comunidad científica, así como a miles de turistas que las visitan anualmente. Desde que el hombre llegó a las Galápagos se inició el deterioro de su ambiente. A fin de disminuir estos impactos y conservar las islas se establecieron medidas a nivel nacional e internacional. El aumento del turismo hacia esta zona ha dado paso a un crecimiento explosivo de la población, pues el incremento de infraestructura local fue un factor dinamizador de la migración, ya que se requerían servicios en mar y tierra. La provincia de Galápagos tiene la segunda tasa de crecimiento poblacional del Ecuador (5.9%). El aumento del turismo y de la población crea más presión sobre los recursos naturales de las islas, y trae consigo todos los problemas del crecimiento urbano que se dan en el Ecuador continental, como son acumulación y falta de respuesta frente a la disposición de desechos sólidos y baja calidad de los servicios básicos relacionados con el saneamiento ambiental.

2.2.1.7.3. Uso y contaminación del agua

El Ecuador, debido a su clima, posición y accidentes geográficos, dispone de una cantidad muy importante de agua; así el caudal medio que escurre en el país es del orden de 432 Hectómetros cúbicos al año, lo que, distribuido para la superficie del Ecuador, representa una esorrentía específica de 1.600 mililitros al año. Este caudal permitiría en la actualidad, disponer potencialmente de 40.000 metros cúbicos al año para cada ecuatoriano.

El potencial de aguas subterráneas en la Costa y Sierra ecuatorianas es también muy significativo, siendo 3,5 veces mayor al de los caudales superficiales. Este provee un caudal estimado en por lo menos 100.000 litros por segundo. De éstos, solamente el 3% es utilizado, un 2 % es bombeado en seis ciudades, incluidas Quito y Guayaquil y 1% es utilizado en el resto del país.

La disponibilidad de agua en el Ecuador es mayor que la demanda. Sin embargo, en gran parte del país hay déficit

de agua para consumo humano y para riego. De cada 100 habitantes de la población urbana del país, sólo el 79.4% se abastece de agua en sus domicilios, y el 27 % en la población rural. El agua utilizada para riego es también limitada; solamente el 7% de áreas bajo producción agrícola y pecuaria en el país tienen servicio de riego.

En el país, habitualmente, los cauces de los ríos, lagos y estuarios se usan como receptáculos de descargas provenientes de los alcantarillados municipales y de los afluentes de las industrias. La descarga diaria de desechos domésticos, que es eliminada a los ríos Tomebamba, Yanucay, Machángara, Tarqui y Cuenca es de 6800 kilogramos al día y la de aguas residuales de industria es de 3500 kilogramos al día. Una gran mayoría de viviendas carecen de alcantarillado: el 18,9% en áreas urbanas y el 75% en áreas rurales. Esto ocasiona que las aguas contaminadas lleguen directamente a los cauces de los ríos.

2.2.1.7.4. Contaminación del aire

En la atmósfera una gran cantidad de gases es emitida en un mismo lugar. Así por ejemplo, fábricas que

consumen diesel pueden utilizar al día 100 litros de éste, cantidad que un vehículo gasta en recorrer 283 kilómetros. Es decir, en un solo sitio se ponen en el aire enormes cantidades de desechos gaseosos que de provenir de fuentes móviles significaría que se distribuyen en 283 kilómetros.

Las industrias más contaminantes son las que producen sustancias químicas y derivados del petróleo que, en 1984, correspondieron al 17 % de la industria existente en el país. Se conoce que las refinerías de petróleo en el Ecuador emiten aproximadamente 2.000 toneladas por año de gases como dióxido de azufre, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno.

La contaminación atmosférica provocada por las emanaciones de gases del transporte automotriz en 1981 alcanzaron a 2.000.000.000 de toneladas por año. Los automotores que se movilizan a gasolina emitieron en 1984 más de un millón de toneladas de CO₂, medio millón de toneladas de CO, aproximadamente 38.000 toneladas de vapores orgánicos y 15.000 toneladas de

óxidos de nitrógeno. Los que se mueven a diesel produjeron aproximadamente 30.000 toneladas de hidrocarburo como exano, 17.200 toneladas de óxido de nitrógeno, y 18.300 toneladas de partículas.

Debido a que la gasolina utilizada en el país tiene una gran cantidad de plomo, elemento que actúan como antidetonante, en la combustión e eliminan grandes cantidades de este metal: aproximadamente unos 1.700 kilogramos por año.

Las emisiones de gases que provienen de la combustión de la leña, quema de bosques, pajonales y productos de desecho, incrementan en un 14% el CO₂ del aire.

2.2.1.7.5. Plaguicidas

El uso de plaguicidas causa graves problemas por la acumulación de estos en los diferentes elementos de los ecosistemas. Se ha comprobado que los insecticidas organoclorados, como el DDT, utilizado en el control de malaria, administrados en diverso cultivos para disminuir las plagas, se acumulan en la tierra donde

permanecerán por más de 25 años. El 90 % de los plaguicidas son producidos en países industrializados, pero paradójicamente los países menos desarrollados son los más afectados. El 50 % de las intoxicaciones y el 80 % de muertes se producen en estos países. La contaminación que producen estas sustancias en los alimentos, y las consecuentes intoxicaciones en el hombre, son alarmantes. Se ha estimado que en el mundo alrededor de 21000.000 de personas se envenenan con plaguicidas cada año. Esto significa 4 envenenamientos por minuto. En el Ecuador se importa anualmente un promedio de 6.5 millones de kilogramos de plaguicidas por un valor aproximado de 30 millones de dólares. Anualmente se utiliza una libra de plaguicidas por cada hombre que puebla la tierra. De ello, tan solo el 1% de esta cantidad llega a combatir la plaga, quedando el 99% restante en el ambiente, produciendo múltiples efectos negativos.

Como se puede observar, la contaminación del Ecuador y del planeta en general están atrapándonos completamente. Existen muchas técnicas que se pueden aplicar para

conservar los recursos naturales y preservar el medio ambiente, pero si cada uno de nosotros no asumimos la responsabilidad de hacerlo, esta situación, que constituye, obviamente, una amenaza de alto impacto para el país, difícilmente será revertida.

Para Fotoshop, los problemas que adolece el escenario ecológico son una *amenaza de impacto bajo*, pues existe mucha gente que se dedica, ya sea en sus paseos o vacaciones, o de forma permanente (como un hobby o un trabajo), a fotografiar las distintas manifestaciones de la belleza ecológica del Ecuador. Si esta belleza disminuye o se pierde, no se tomarán dichas fotografías, lo cual afectaría, en teoría, las ventas de Fotoshop.

2.2.1.8. Escenario Internacional

2.2.1.8.1. Imagen del Ecuador ante el mundo

Con los avances en las telecomunicaciones, se ha reducido considerablemente el tiempo que se requiere para que las informaciones que se generan en cualquier lugar sean conocidas en el mundo entero. La tecnología ha

dado paso a la creación de muchos y muy sofisticados medios de comunicación instantánea, como el Internet, la telefonía celular, televisión y radio vía satélite, entre otros que, hoy por hoy, no solo informan de un suceso, sino que ayudan a difundir ideologías y opiniones respecto al mismo.

De esta forma ha sido posible que el mundo entero ponga su mirada sobre Ecuador, un país geográficamente pequeño, pero con una gran facilidad para llamar la atención, ya sea por sus aspectos positivos o por los negativos. Entre los positivos podemos contar a su poco difundida belleza natural y la amabilidad de su gente (que fueron fugazmente presentadas en TV durante la realización de Miss Universo 2004, en Quito), o las pocas glorias que ha conseguido en materia de deportes, como los esporádicos triunfos de los tenistas nacionales en torneos de importancia, las resonantes victorias de atletas como Rolando Vera o Jefferson Perez, los celebrados y emocionantes éxitos de la selección de fútbol en las eliminatorias y en el Mundial 2006, donde fue sacado de la competencia por un gigantesco rival que no pudo

hacerle más que un solo gol; y los triunfos individuales de futbolistas como Alberto Spencer, Alex Aguinaga o Edison Méndez, que han sabido enorgullecer a los ecuatorianos y conquistar el corazón de los fanáticos de sus respectivos equipos.

Como podemos ver, los aspectos positivos de nuestro país ante el resto del mundo se basan en cosas que, de una forma u otra, resultan intrascendentes. La imagen negativa del Ecuador va más allá cuando, a través de las facilidades tecnológicas de las que se habló anteriormente, se informa que el país ocupa los primeros sitios de corrupción a nivel latinoamericano y mundial.

También, cuando la televisión mundial muestra, año tras año, el lamentable estado de los centros educativos estatales cuando falta poco tiempo para reiniciar la actividad escolar; o las innumerables huelgas, paralizaciones y manifestaciones de la gente que, cansada de esperar la ayuda estatal, sale a buscarla por la fuerza.

Las emisiones satelitales de varios canales nacionales muestran al mundo, además, los altos índices de delincuencia que padece nuestra sociedad. Los muertos, los heridos, las víctimas de un flagelo social que ha rebasado los límites de lo soportable, y que no solo se limita a lo que sucede en el Ecuador, sino que cubre también el accionar de una ínfima cantidad de compatriotas que cometen crímenes y hacen noticia en países como España (nuevo territorio de las pandillas sudamericanas), Estados Unidos (donde, al parecer, un ecuatoriano será condenado a muerte), Chile (país que acaba de sancionar a un dudoso profesional por mala práctica médica), entre otros. La reputación "de crónica roja" de nuestro país tiene como antecedente el vergonzoso suceso que involucraba a Lorena Gallo, oriunda de Bucay, su esposo John Bobbit, el maltrato del marido hacia la mujer y el cuchillo que provocó el escándalo y las burlas en todo el mundo.

Y hablando de escándalos, Ecuador se ha hecho famoso por los relacionados a lo político, a la corrupción (de la que ya se habló anteriormente), a los malos gobiernos y a

La poca paciencia de la influyente clase media de las ciudades de Quito y Guayaquil. Todos estos factores mezclados, y con una prensa incendiaria como detonante, dieron como resultado las multitudinarias protestas callejeras de 1997, 2000 y 2005, en las cuales Ecuador sacó del poder, por la fuerza, a sus presidentes de turno quienes, de una forma u otra, contribuyeron a empeorar la imagen del país ante la comunidad internacional. Esto motivó a que, con curiosidad y con algo de morbo, las grandes cadenas internacionales se hayan apostado en nuestro país para cubrir las elecciones presidenciales, en espera de saber quién gobernará al difícil pueblo ecuatoriano, y qué tan posible le será completar su período.

Uno de los más recientes sucesos que comprometieron la imagen del país en el mundo fue la declaración de caducidad del contrato que Ecuador mantenía con la Occidental Petroleum para que ésta se encargue de operar el bloque petrolero 15, en la amazonia. La voz de quienes, de parte del gobierno, alegaban que este contrato había sido violado por la petrolera estadounidense fue

opacada por los altisonantes reclamos de la Oxy y del gobierno de Estados Unidos quienes, con el poder mediático que ostentan, han alterado la imagen del país ante los posibles inversionistas en todo el mundo, presentándolo como poco confiable, negativo e inseguro para los negocios, lo cual, además, ha mantenido cerrada la posibilidad de negociar la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Dada la importancia de los aspectos negativos que se han mencionado, y la mayor trascendencia que estos tienen sobre los aspectos positivos, podemos decir que la imagen que el mundo tiene del Ecuador no es buena, y que a los ecuatorianos nos tomará mucho tiempo y esfuerzo tornarla positiva, por nuestro propio bien.

2.2.1.8.2. ¿Firmar o no el TLC?: Posibles escenarios⁽⁴¹⁾

Una de las conclusiones de un estudio del Banco Central del Ecuador (BCE) sobre el posible impacto del TLC en la economía ecuatoriana, utilizando como metodología un modelo de equilibrio general computable, es que el TLC "no será el elemento dinamizador del

aparato productivo del Ecuador" y que la no firma del tratado "dejaría en una posición desventajosa al Ecuador", debido fundamentalmente a la pérdida del ATPDEA.

Dicho en otras palabras, no obtenemos beneficios con la firma del TLC, pero sí se podría producir un perjuicio comercial sin su firma. Aquí conviene destacar la existencia de un superávit comercial en las relaciones de Ecuador con los Estados Unidos. Sin embargo, la balanza comercial no petrolera con los Estados Unidos es negativa al igual que con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), mientras que con la Unión Europea (UE) Ecuador tiene una balanza comercial positiva.

Los montos de las exportaciones no petroleras hacia los Estados Unidos son similares a las exportaciones hacia otros destinos como la CAN y UE, lo que significa que las exportaciones de petróleo magnifican la importancia comercial con los Estados Unidos. Recordemos también que Ecuador ha estado alrededor de 15 años bajo los acuerdos

(41) www.lainsignia.org

de preferencias arancelarias (como el ATPDEA) con los

Estados Unidos, y que las relaciones de exportación indicadas anteriormente reflejan el poco aprovechamiento de estos acuerdos (véase por ejemplo la escasa diversificación de las exportaciones de Ecuador en los Estados Unidos) o las restricciones al comercio que subyacen en dichos acuerdos.

Rememorando épocas anteriores, el TLC puede ser impuesto, pero eso no significa que se lo cumpla. Aprobado el TLC serán necesarias una serie de reformas que, como se ha demostrado, despertarán nuevas y mayores resistencias sociales. No es posible que las sociedades acepten sumisamente los cambios que hagan falta para viabilizar el TLC, es decir, a trabajar para completar el ajuste estructural, uno de los grandes objetivos de los Estados Unidos.

Los argumentos presentados permiten reflexionar sobre algunos aspectos que servirían para construir escenarios de qué podría suceder si no se firma el TLC:

- El TLC no va a significar un incremento significativo en el producto interno bruto del país, es decir, las hipótesis planteadas sobre las grandes ventajas al parecer no son válidas en términos de comercio. A esto hay que sumar todos los riesgos colaterales que vienen incorporados en cada uno de los compromisos que se asumen en las 19 mesas de negociación. Riesgos que representan una seria amenaza para el desarrollo del país.
- Si no se firma el TLC y se pierden las preferencias ATPDEA, el Ecuador estaría en una posición de desventaja, según el estudio el Banco Central del Ecuador del 2005, pero esto dependerá de si efectivamente las condiciones geopolíticas del Ecuador no le permiten negociar una ampliación del acuerdo ATPDEA. Tengamos presente que para los Estados Unidos, perder un aliado latinoamericano como Ecuador es riesgoso debido a las particulares condiciones geopolíticas. La lucha antidroga y narcotráfico tienen una prioridad alta para Washington.

- La firma del TLC agudizaría los problemas de balanza comercial no petrolera que tiene el Ecuador con los Estados Unidos y restaría las ventajas que brindan las relaciones comerciales con la Unión Europa, en la medida que podrían incrementar las importaciones estadounidenses, tal como sucede con Chile luego de la firma del TLC.
- En caso de que no se firme el TLC y lo firme Colombia y Perú, hay el riesgo de que se incremente el contrabando de productos estadounidenses al país vía estos dos países, pero esta posibilidad, que por cierto es de exclusiva responsabilidad de las autoridades aduaneras, no es un justificativo para firmar el TLC que es mucho más que un tratado comercial.

Hay riesgos de corto y largo plazo por suscribir el TLC, tanto en las relaciones de comercio exterior, como en las otras múltiples dimensiones que abarca este acuerdo. El TLC es más que la eliminación de aranceles de forma bilaterales, tiene implicaciones de orden geopolíticas, de pérdida de soberanía jurídica, de vulnerabilidad de la

seguridad alimentaria, de impacto en el empleo y en la subsistencia de micro, pequeñas y medianas empresas, de restricciones al acceso de medicamentos por sus precios prohibitivos, de pérdida de autonomía en el manejo de conocimientos ancestrales y material genético proveniente de la biodiversidad, de restricciones soberanas para establecer procesos justos de reducción o eliminación de deuda pública.

Pese a que en el discurso político se dice que éste es un acuerdo para el libre acceso a los mercados, las restricciones pararancelarias, como las medidas sanitarias y fitosanitarias que impone los Estados Unidos, cierran las puertas a un sinnúmero de productos ecuatorianos. El TLC es, en realidad, una propuesta proteccionista de los intereses norteamericanos. La firma del TLC trae mayores riesgos que ventajas para el Ecuador. Los espacios para plantear alternativas, frente a la eventual negativa a suscribir el acuerdo, son necesarios.

En este contexto hay que darle contenido a la posibilidad de no firmar el TLC. Pero decirle no al TLC no es

suficiente. Se requieren propuestas concretas para una inserción dinámica del país en el mercado mundial, para consolidar incluso sus relaciones con los Estados Unidos, y, sobre todo, para reducir la incertidumbre, tanto interna como externa, sobre el futuro del país.

2.2.1.8.3. ATPDEA⁽⁴²⁾

En la actualidad Ecuador, Perú y Colombia cuentan con una preferencia arancelaria de valor nulo en el mercado Norteamericano, la cual fue otorgada por parte del gobierno de los Estados Unidos a dichos países por adaptarse a un plan en contra de la producción y infiltración de narcóticos en los Estados Unidos.

A dicha preferencia arancelaria de valor nulo, se la conoce como el ATPDEA. Con el cual los productos del Ecuador salen beneficiados, estos comprenden camarón, flores, brócoli, textiles, atún en funda, etc. Si el TLC no se llega a firmar, esta preferencia arancelaria de valor nulo dejaría de existir y se retomaría el arancel promedio a los productos antes del 1 de enero del 2006, que llegan a un 5%.

Poniendo este arancel en términos reales, consideremos que el Ecuador no hubiese tendido esta ventaja de mercado en el 2005. Esto hubiese significado para el Ecuador una pérdida de 35 millones de dólares. Es decir, si la producción se mantiene inalterada y no se firma el TLC, los exportadores del Ecuador, en un año común, perderían 35 millones de dólares.

Hay quienes sugieren que, de mantenerse la negativa estadounidense de eliminar el ATPDEA para Ecuador (utilizando el caso Oxy como excusa), el Estado ecuatoriano no tendría que seguir en el plan Norteamericano contra las drogas, lo cual implicaría, en teoría, que se podría alquilar o cerrar la base aérea de Manta.

Pero el panorama cambió con las recientes elecciones en EEUU, que arrojaron como resultado un cambio radical en la composición del Congreso de ese país en favor de los

(42) www.monografias.com

demócratas. Esto, a su vez, redundará en cambios significativos de las políticas internas y externas de ese país, los cuales ya empiezan a ser notorios a través de las informaciones difundidas en Internet, que aseguran que el nuevo poder legislativo estadounidense está a favor de la extensión del ATPDEA para sus aliados en la lucha contra el narcotráfico, y que está dispuesto a presionar para que así sea.

Como conclusión, podemos decir que el panorama internacional representa una amenaza de alto impacto, tanto para Fotoshop como para el país en general, debido a la incertidumbre que actualmente existe al respecto, y a la posibilidad de que las malas condiciones que nuestras exportaciones podrían afrontar, arrastren a nuestra economía hacia una nefasta recesión.

ESCENARIOS DEL MACROAMBIENTE (excepto Escenario Económico)

CUADRO RESUMEN⁽⁴³⁾

#	FACTOR	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Nulo	Bajo	Medio	Alto
1	Político: INESTABLE		X				X
2	Social: MUY RIESGOSO		X			X	
3	Educativo y Cultural: CON TENDENCIA A RETROCEDER		X		X		
4	Tecnológico: BENEFICIOSO	X					X
5	Seguridad Pública: ALTAMENTE PELIGROSO		X			X	
6	Ecológico: DESASTROSO		X		X		
7	Internacional: POCO ALENTADOR		X			X	

(43) Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.2.2. Análisis del Microambiente

2.2.2.1. Clientes ⁽⁴⁴⁾

Fotoshop, la marca de servicios fotográficos del grupo Fybeca, cuenta en todo el país con miles de clientes que no solo hacen uso de los mencionados servicios y de las ofertas y promociones que estos presentan periódicamente, sino que también adquieren equipos relacionados con la fotografía, como cámaras digitales y convencionales, los tradicionales rollos fotográficos y tarjetas de memoria de distintas capacidades, así como accesorios como estuches, pilas, portarretratos y demás.

Los clientes de Fotoshop son, en su gran mayoría, personas naturales, hombres y mujeres que residen en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Loja, Salinas y Machala, que se encuentren en un rango de edad de entre 15 y 44 años. Acuden a Fotoshop para acceder a servicios principales como el revelado fotográfico tradicional, revelado digital, fotobordes, fotocalendarios, fototarjetas, y trabajos especiales, como la colorización, cambio de fondos, copia de fotos, fotomontajes, convertir fotos normales en fotos carnet o

pasaporte, grabado de negativos y fotos en CD's, restauraciones, entre otros.

TABLA DE CLIENTES										
ORD.	CLIENTES (Según compra de productos)	¿QUÉ COMPRAN?	¿CUÁNTO COMPRAN?*		RAZONES PARA COMPRAR O NO COMPRAR	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE		NIVEL DE IMPACTO		
			Cantidad	\$		AMENAZA	OPORTUNIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Revelado Convencional	Revelado de fotografías tomadas con cámara y rollo tradicional de 12, 24 o 36 exposiciones	696.304	243.706,57	Precios más altos que la competencia	X		X		
2	Revelado Digital	Revelado e impresión en papel fotográfico de fotos tomadas con cámaras digitales, usando cualquier tipo de memory stick	636.940	222.928,99	Precios más bajos que la competencia		X		X	
3	Trabajos especiales	Colorización, cambio de fondos, copia de fotos, fotomontajes, convertir fotos normales en fotos carnet o pasaporte, grabado de negativos y fotos en CD's, restauraciones, entre otros.	5.489	41.498,77	Precios más bajos que la competencia		X		X	
4	Fotobordes	Originales y divertidos fotobordes para las fotografías, que incluyen texto personalizado	1.985	1.289,99	Precios más bajos que la competencia		X		X	
5	Fotocalendarios	Calendario con diseño a elección, con fotografías propias incluidas	20	13,20	Poca competencia para este artículo. Precios más bajos.		X			X
6	Fototarjetas	Diseño de tarjetas e invitaciones para ocasiones especiales, que incluyen fotografías a elección del cliente	11	6,96	Poca competencia para este artículo. Precios más bajos.		X			X
			1.340.749	509.444,48						

(*) Valores aproximados

(44) Basado en información correspondiente al período Agosto 2005 – Agosto 2006, proporcionada por personal de Fotoshop y Farcomed. Elaboración: Diego Erazo Herrera

Al ser el grupo de clientes tan grande y disperso a la vez, no son ellos quienes cuentan con el poder de negociación, sino Fotoshop. Esto, junto con lo demostrado en la tabla, es una oportunidad de alto impacto para la marca.

2.2.2.2. Proveedores ⁽⁴⁵⁾

Los proveedores de Fotoshop son diversos y numerosos, al igual que los productos y servicios que estos proveen. Van desde la energía eléctrica, vital para poner a funcionar los equipos, hasta los mismos equipos, los artículos a la venta y el personal para su operación.

TABLA DE PROVEEDORES											
ORD.	PROVEEDORES	¿QUÉ VENDEN?	¿CUANTO LES COMPRAS?*			VENTAJA O DESVENTAJA	PERCEPCIÓN DE FOTOSHOP		NIVEL DE IMPACTO		
			Unidad	Cantidad	\$		AMENAZA	OPORTUNIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Empresas Eléctricas	Energía eléctrica necesaria para iluminación de locales y operación de maquinaria	Kw/ h	249.914	10.683,82	Proveedores únicos en cada ciudad	X				X
2	Materpel	Terceización del personal para farmacias, administrativos y servicios (como Fotoshop)	Personas	35	4.800,00	Facilita organización del personal		X		X	
3	Noritsu	Maquinarias (minilabs) para el revelado convencional y digital	Unidades	19	N/ D	Su valor ya ha sido completamente amortizado		X			X
4	ACE Seguros	Aseguramiento de equipos contra diversos siniestros	N/ D	N/ D	N/ D	Empresa corre menos riesgos con sus equipos		X			X
5	Importadora Espacri	Papel fotográfico Fujifilm	Bobinas	250	40.500,00	Consumo muy elevado de este material. Genera costos muy altos	X			X	
		Cámaras fotográficas digitales y tarjetas de memoria Fujifilm y Olympus	Unidades	N/ D	85.000,00	Proveedor no impulsa su producto.	X			X	
6	Fotomat	Renta por periodos fijos de equipos DPS y Kiosk para utilización en locales Fotoshop	Unidades	9	DPS: 5.040,00 KIOSK: 7.862,40	Proveedor ofrece muchas ventajas adicionales al producto		X	X		
7	Ojede	Papel fotográfico y químicos Konica	N/ D	N/ D	N/ D	Solo se utilizan materiales de esta marca en 1 centro de revelado (Plaza de Toros)	X				X
		Cámaras digitales, dispositivos de memoria, accesorios Canon, Premier, Pilas Sony	Unidades	Cámaras: aprox. 60.000 Otros: N/ D	425.000,00	Alta promoción, productos de bajo precio		X	X		
8	Imprenta Mariscal	Sobres para entrega de fotos	Unidades	Aprox. 15.000	N/ D	Su valor ya ha sido completamente amortizado		X			X
9	Jimenez	CD's fotográficos	Unidades	35.000	11.900,00	Producto de alta rotación, gracias a servicios que Fotoshop ofrece y que se relacionan con este artículo		X		X	
10	Ecuacolor	Cámaras fotográficas Kodak, artículos Maxell	Unidades	Cámaras: aprox. 110 Otros: N/ D	570.000,00	Productos con bajo megapixelaje	X				X
11	Clavinpro	Cámaras y dispositivos de memoria Sony (datos de proveedor disponibles desde Marzo del 2006)	Unidades	Cámaras: aprox. 220 Otros: N/ D	147.000,00	Productos de calidad reconocida		X	X		

Como se puede apreciar, pocos son los proveedores con los que trabaja Fotoshop que tienen poder de negociación superior, ya sea por la conveniencia de sus precios o por ser proveedores únicos (como en el caso de la energía

(*) Valores aproximados

(45) Basado en información correspondiente al período Agosto 2005 – Agosto 2006, proporcionada por personal de Fotoshop y Farcomed. Elaboración: Diego Erazo Herrera

eléctrica). Esto, junto a la gran presencia nacional con la que cuenta Farcomed, le da a Fotoshop el poder de negociación mayoritario respecto a sus proveedores, y, por lo tanto, una oportunidad de medio impacto.

2.2.2.3. Competencia ⁽⁴⁶⁾

Las principales empresas competidoras de Fotoshop son pocas y están bien definidas. Se trata de 3 cadenas de locales de revelado fotográfico, que ofrecen productos muy similares que la marca propiedad de Farmacias Fybeca, lo cual las convierte en competencia directa.

Se trata de las marcas Fujifilm (distribuida por Espacri Cia. Ltda.), Konica-Minolta (cuya licenciataria para Ecuador es la empresa Cyede) y Ecuacolor (tradicional licenciataria y distribuidora de productos Kodak en nuestro país). La primera de ellas tiene su sede en la ciudad de Cuenca, la segunda en Quito y la última opera desde Guayaquil.

Cabe aclarar que, por la naturaleza de los servicios ofrecidos por Fotoshop y sus competidores, no existen productos que realmente puedan ser considerados sustitutos para la fotografía, la cual es un proceso simple y bastante económico.

Según la poca información proporcionada por las empresas competidoras anteriormente mencionadas, se estima que, proporcionalmente hablando, las ventas de Ecuacolor representan aproximadamente 8 veces más que las de Fotoshop, mientras que Cyede (Konica - Minolta) presuntamente lograría ventas anuales 6 veces mayores que las de Fotoshop. No fue posible conseguir datos de Espacri (Fujifilm).

(46) Basada en información proporcionada por personal de Fotoshop y Farcomed.

Para este caso, por tratarse de competidores que, al mismo tiempo, son proveedores de los productos que Fotoshop vende en sus locales (como cámaras y rollos), son dichos competidores quienes tienen el poder de negociación por encima de la marca en cuestión. Esa es una *amenaza de impacto alto*, pues, si dichos proveedores/competidores decidieran dejar de venderle su mercadería a Fotoshop para tratar de favorecer a sus propias cadenas de revelado, dicha marca deberá buscar otros proveedores, lo cual posiblemente derive en la venta de productos de menor calidad y/o a mayor precio.

2.2.2.4. Relaciones con entes del sector específico

Al igual que todas las empresas y marcas legalmente establecidas en nuestro país, Farmacias Fybeca, y su marca Fotoshop deben relacionarse con entes de distintos tipos que se relacionan directamente con su actividad comercial.

Estos entes tienen como finalidades controlar, normar y apoyar el correcto funcionamiento de las empresas que

operan en nuestro país, así como supervisar que estas empresas cumplan con sus obligaciones para con los trabajadores y el Estado ecuatoriano.

Ejemplo de esto son el Servicio de Rentas Internas, encargado de la recaudación de impuestos, los distintos municipios de las ciudades en las que hay presencia de Fybeca (y por lo tanto, de Fotoshop), que otorgan permisos de funcionamiento; la Superintendencia de Compañías, que registra a las empresas y regulan su actividad, entre otras, listadas en la siguiente tabla⁽⁴⁷⁾:

(47) Basada en información proporcionada por personal de Fotoshop y Farcomed.
Elaboración: Diego Erazo Herrera

TABLA DE RELACION CON ENTES DEL SECTOR									
ORD.	ORGANIZACIÓN	FINALIDAD	VENTAJA	DESVENTAJA	PERCEPCIÓN DE FOTOSHOP		NIVEL DE IMPACTO		
					AMENAZA	OPORTUNIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
1	<i>Servicio de Rentas Internas</i>	Recaudación de impuestos	X			X			X
2	<i>Municipios de cada ciudad</i>	Otorgar permisos de funcionamiento	X			X			X
3	<i>Superintendencia de Compañías</i>	Registrar empresas, regular su funcionamiento, imponer reglas que todas deberán cumplir.	X			X		X	
4	<i>Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Izquieta Pérez"</i>	Registro y control postregistro de higiene en locales Fybeca	X			X	X		
5	<i>Cuerpo de Bomberos de cada ciudad</i>	Protección contra incendios y otras calamidades	X					X	
6	<i>Direcciones Provinciales de Salud</i>	Procurar el cumplimiento de las normas y reglamentos, referentes a salud, que se encuentran vigentes	X			X			X
7	<i>Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos</i>	Recaudar un valor anual de \$20 por difusión pública de música nacional administrada por SAYCE		X	X				X

De la tabla se deduce que el accionar de las entidades mencionadas contribuye a crear condiciones más justas, claras y estables para el sector en el que influyen, al mismo tiempo que logra que las empresas aporten en forma equitativa al desarrollo del país. Por lo tanto, constituye una *oportunidad de impacto medio* para Fotoshop.

2.2.2.5. Análisis de Competitividad del Sector⁽⁴⁸⁾

Para este análisis se tomaron en cuenta las 5 Fuerzas de Porter, diseñadas para la planificación de una estrategia corporativa, las cuales se aplicaron a la realidad del sector en el que trabaja Fotoshop.

En lo que se refiere al riesgo de nivel de competencia, este es alto debido a que las empresas que actualmente se encuentran en el mercado de los servicios fotográficos tienen un gran dominio del mismo, por tratarse de importadoras y distribuidoras autorizadas de gran cantidad de los insumos utilizados para la actividad en cuestión.

El poder de negociación de los proveedores tiene actualmente un nivel medio, ya que por un lado se encuentran las empresas que proporcionan, de manera exclusiva, algunas marcas de productos indispensables para los servicios fotográficos; mientras que, por el otro lado, las empresas que proveen otros servicios (como la tercerización del personal o el mantenimiento de los locales) pueden ser reemplazadas fácilmente.

El nivel bajo del poder de negociación de los clientes se debe a que Fotoshop cuenta con miles de clientes a nivel nacional, a quienes se trata de brindar servicios de calidad a precios razonables. El valor monetario que cada cliente le representa a la empresa difícilmente superará los \$400, por lo que su poder de negociación individual no es representativo.

En el negocio de los servicios de fotografía digital no existen productos sustitutos que sean tan económicos a la vez que funcionales, por lo cual, el riesgo de productos sustitutos es muy bajo, mejorando la atractividad del mercado.

Los factores relacionados al negocio en cuestión hacen que las barreras de entrada al mismo (inversión necesaria, competencia actual, restricciones impuestas por entes

(48) Elaboración: Diego Erazo Herrera

reguladores, etc.) por parte de nuevos competidores sea medianamente difíciles, reduciendo la atractividad del mismo.

	RIESGO DE NIVEL DE COMPETENCIA	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR
Situación Actual	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO
Nivel Atractividad	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO
Oportunidad		X	X	X	X
Amenaza	X				
Nivel de Impacto	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO

Los resultados que se registraron en la tabla demuestran que existe una amenaza de impacto medio para Fotoshop, ya que se trata de un sector que presenta muchas oportunidades para sus empresas, lo cual atraería, e

incluso facilitaría el ingreso de nuevos competidores al mercado quienes, con una buena inversión financiera, lograrían fácilmente sortear los riesgos altos y medios de la tabla.

MICROAMBIENTE

CUADRO RESUMEN⁽⁴⁹⁾

#	FACTOR	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Nulo	Bajo	Medio	Alto
1	<i>Cientes:</i> NUMEROSOS	X					X
2	<i>Proveedores: PODER</i> DE NEGOCIACIÓN MINORITARIO	X				X	
3	<i>Competencia:</i> PODEROSA		X				X
4	<i>Entes del sector</i> específico: BRINDAN SEGURIDAD	X				X	
5	<i>Competitividad: 5</i> <i>Fuerzas de Porter:</i> ALTO RIESGO		X			X	

(49) Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Capacidad Directiva

Es la habilidad que toda persona que dirige un equipo o empresa debe tener para lograr que su personal cumpla con el proceso administrativo establecido. En la medida en que

el director de empresas incrementa su capacidad directiva, podrá asegurar el éxito de su propia organización.

Los elementos que forman la capacidad directiva⁽⁵⁰⁾ son:

- *Capacidad para fijar objetivos y talento para transmitirlos.*
- *Sensibilidad factorial*
- *Dominio del proceso administrativo en sus fases:*
 - *Planeación*
 - *Organización*
 - *Integración*
 - *Dirección*
 - *Control*

2.3.1.1. Cultura organizacional orientada a la planificación

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas

organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

En este caso, dicho factor consiste en la aplicación de técnicas de planificación en todos los niveles (gerencial, operativo, estratégico) de la empresa. También es importante que la planificación sea efectivamente cumplida, y que existan técnicas para verificar que efectivamente así sea.

(50) Basado en información de www.occ.com.mx

Esto implica que la organización debe tener una Planificación Estratégica formalmente definida, pero además, esta planificación debe cumplirse, bajo la supervisión del departamento encargado de los recursos humanos.

En el caso de Farcomed, propietaria de Fybeca y su servicio Fotoshop, el departamento de Gente y Gestión es el encargado de mantener e innovar la cultura de

planificación de la empresa, lo cual constituye una *fortaleza de alto impacto* para la misma.

2.3.1.2. Proceso de Mejoramiento continuo de calidad

Este concepto va más allá del simple control de calidad. Se refiere a que la empresa adopte políticas de *Calidad Total* en su servicio a los clientes, tanto internos como externos.

Implica, además, que para la resolución de problemas y la toma de decisiones es necesario desarrollar una capacidad de respuesta que, más que rápida, sea oportuna y, principalmente, efectiva.

En lo referente a Farcomed, las políticas de calidad no han sido totalmente adoptadas. Un mayor avance hacia una implantación exitosa de dichas políticas es notorio en el servicio al cliente externo. Sin embargo, hay que resaltar que todo el personal de la empresa se encuentra trabajando para lograrlo, guiados por el departamento de Gente y Gestión, quien, con ese propósito, ha planeado varios cambios importantes para el mediano y largo plazo.

Esto puede ser considerado como una fortaleza de impacto bajo para Fotoshop.

2.3.1.3. Toma de Decisiones

Los aspectos importantes relacionados con Fybeca y sus servicios adicionales (como Fotoshop) son delineados y preparados por el personal a cargo. Pero la decisión final recae en muy pocas personas, lo cual da como resultado un modelo centralizado de toma de decisiones. Afortunadamente para la empresa, esto no implica que las decisiones se limiten únicamente a la voluntad de estas personas, puesto que las opiniones y sugerencias del personal pertinente son escuchadas y analizadas antes de decidir de forma definitiva.

Estos aspectos se convierten en una debilidad de bajo impacto para la empresa, pues podrían derivar en una especie de dependencia de la capacidad de decisión del nivel directivo.

2.3.2. Aspectos de dirección de la empresa

2.3.2.1. Direccionamiento estratégico

Fotoshop cuenta, al igual que Fybeca, con un plan estratégico propio que refleja las metas, objetivos, estrategias y presupuestos de la marca de revelado fotográfico. Este plan es elaborado, año a año, con la participación de todos los empleados del área administrativa, a quienes se reúne para conocer las metas alcanzadas y las que no pudieron lograrse en años anteriores, así como los objetivos trazados a futuro, y la forma en la que se espera alcanzarlos.

En otras palabras, todo el personal que trabaja en la parte administrativa de Fotoshop conoce su plan estratégico, ya que este plan fue diseñado y aprobado en consenso por todos ellos. Esta es una fortaleza de nivel medio que Fotoshop no solo deberá aprovechar en el presente, sino que deberá desarrollar en el futuro.

2.3.2.2. Análisis de principios y valores

Como ya se vio en el primer capítulo, Fybeca, la cadena de farmacias de propiedad de Farcomed, es regida por principios y valores claramente establecidos, en los que se resaltan la honestidad, el buen servicio al cliente,

el trabajo en equipo, la solidaridad y el mejoramiento continuo. Son:

2.3.2.2.1. Valores

- *Honradez, integridad y ética*
- *Innovación y mejora continua*
- *Trabajo en equipo*
- *Afán de servir*

2.3.2.2.2. Principios

- *Creemos en el trabajo honesto y responsable, brindando oportunamente a nuestros clientes productos y servicios de calidad.*
- *Constante innovación en todos los procesos para lograr la competitividad en el mercado, lo cual implica sustentar nuestra labor en un mejoramiento continuo para ofrecer a nuestros clientes: integridad, máxima calidad y óptimo servicio.*
- *Confianza en el grupo humano, tanto en los clientes internos como externos, formando una estructura de lealtad a la empresa.*

- *Mentalidad solidaria, enfocada a colaborar con el desarrollo social como parte integral de nuestro desempeño como empresa.*

Estos principios y valores, que se encuentran exhibidos en las oficinas administrativas de la empresa (y que aplican a Fotoshop conjuntamente con Fybeca), no solo se quedan en palabras, sino que se han convertido, mayoritariamente, en guías y en auténticas normas de comportamiento para quienes allí laboran. Por lo tanto, se las puede considerar como una *fortaleza de medio impacto* para la organización.

2.3.2.3. Misión

Como toda empresa grande, Fybeca tiene una misión establecida, a la que considera su principal directriz, tanto para corto, como para mediano, e incluso, largo plazo. Esta es:

“Contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad”

Es evidente que esta misión no está enfocada simplemente en vender, o en aumentar las ventas de medicinas o no medicinas por parte de las farmacias, sino que presenta dos componentes importantes:

- *Preocupación por la comunidad, cuya salud y bienestar se busca cuidar y mejorar.*
- *Más que vender, la empresa busca ofrecer, a través de Fybeca y sus marcas complementarias, productos y servicios de calidad, para convertirse en (y ser reconocida como) la mejor solución para las necesidades de la comunidad.*

Esta misión, y su orientación hacia el verdadero servicio al cliente, constituyen una fortaleza de medio impacto, pues son una señal de que se busca crecer a través de la preferencia del público.

2.3.2.4. Visión

De igual manera, la empresa cuenta con una visión relacionada, al igual que la misión, con la satisfacción de las necesidades de salud del cliente:

“Las farmacias del grupo satisfacen las necesidades de salud de sus clientes en todos los estratos. La variedad de sus servicios y productos, su constante innovación, profesionalismo, solidez y eficiencia la hacen la primera opción del mercado; manteniendo una cobertura total en el país y presencia a nivel internacional”

Al hablar de “todos los estratos”, se refiere a que todos los valores expuestos (variedad, innovación, profesionalismo...) deberán llegar, a través de las cadenas de farmacias Fybeca y Sana Sana (y los servicios que estas brindan, entre los que se encuentra Fotoshop), a todos los sectores de la sociedad ecuatoriana, cubriendo la mayor cantidad posible de territorio.

Adicionalmente, la presencia a nivel internacional es un indicador importante de las expectativas de crecimiento que la empresa tiene para el mediano plazo.

Por todo lo expuesto, podemos hablar de una *fortaleza de alto impacto*, ya que se trata de una visión equilibrada y realista, que servirá de guía para las futuras decisiones importantes de la empresa.

2.3.2.5. Objetivos Estratégicos

La empresa Farcomed prefiere mantener la reserva en lo que a sus objetivos empresariales se refiere, por lo cual ha facilitado, para la realización del presente documento, información y datos de los que se pudieron deducir los objetivos expuestos en el Capítulo 1, que son:

- *Generar utilidades que permitan mantener a la empresa en un franco crecimiento y le permita ampliar sus líneas de negocio.*
- *Mediante prácticas de marketing, aumentar el impulso de venta en nuestras farmacias para nivelar y ajustar el presupuesto de inversión.*
- *Posicionar sus servicios y productos de importación exclusiva como los de primera elección, tanto para los clientes como para la comunidad medica para el*

tratamiento de sus pacientes, por su eficacia, calidad y precio.

- *Implementar mejoras en la logística, tanto de recepción como de distribución, para estar preparados en cuanto al abastecimiento de productos en todas las farmacias de la cadena. Tener un control de inventario adecuado.*
- *Procurar la salud y el bienestar de sus clientes, brindándoles productos y servicios de calidad, los cuales, en conjunto con atractivas y frecuentes promociones, los motiven a seguir prefiriendo a Fybeca por encima de sus competidores*
- *Mantener excelentes relaciones con sus proveedores y sus clientes externos (compradores y usuarios de los servicios en los puntos de venta) e internos (trabajadores de todas las empresas relacionadas con Fybeca).*

Estos objetivos han sido pensados mayoritariamente para ser cumplidos en el corto y mediano plazo, lo cual constituye una debilidad de impacto medio, pues eso significa que deberán hacerse constantes cambios a sus objetivos para lograr beneficios a largo plazo, que es la meta de toda empresa.

2.3.3. Aspectos organizacionales

2.3.3.1. Personería Jurídica

La marca Fotoshop es, al igual que la cadena de farmacias Fybeca, propiedad de la empresa Farmacias y Comisariatos de Medicinas (FARCOMED), una Sociedad Anónima constituida en 1985, tomando como base a la compañía anónima que hasta entonces se denominaba Farmacias y Boticas Ecuatorianas (FYBECA).

El hecho de estar constituida como Sociedad Anónima tiene las siguientes implicaciones para Farcomed⁽⁵¹⁾:

- El capital de las Sociedades Anónimas está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios.
- Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas, sino que lo harán con el capital aportado.
- La empresa tiene carácter mercantil, independientemente de su objetivo

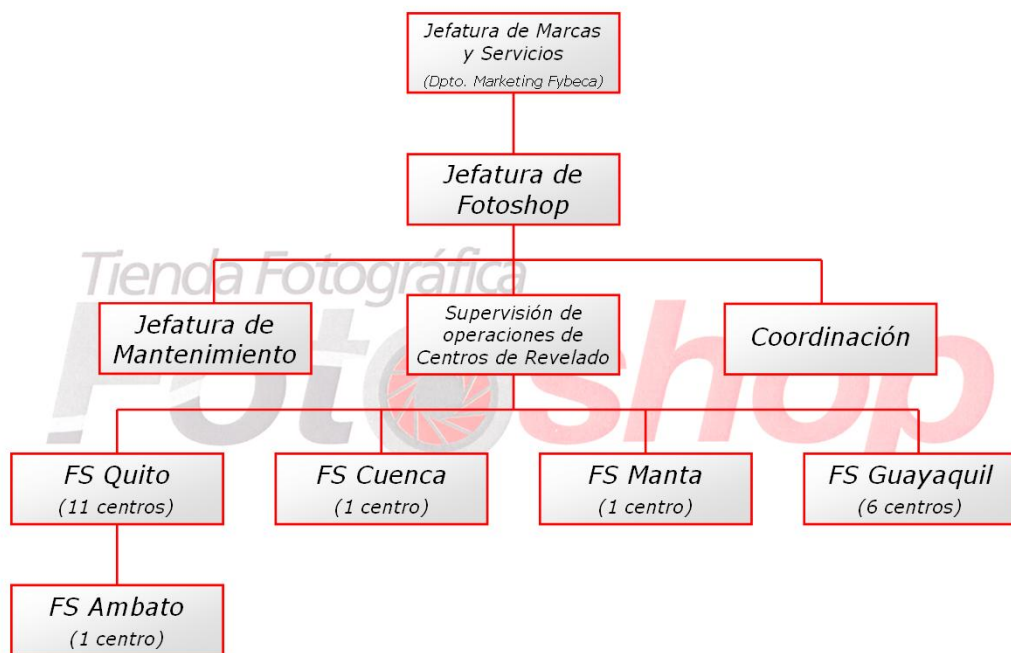
- *En este tipo de sociedad su razón social no se designa por el nombre de ninguno de los socios, sino por el objeto para el cual se forma*
- *Se administran por mandatarios amovibles, socios o no socios, por estipendio o gratuitamente.*
- *Los accionistas no pueden ser privados de la calidad de socios, la participación de los beneficios sociales, intervención en juntas generales, votar cuando sus acciones les concedan ese derecho, entre otros derechos.*

(51) Basado en información de la Ley de Compañías, Art. 143 – 144, 207; y www.monografias.com

El hecho de estar constituida como Sociedad Anónima, dadas las características de este tipo de empresas, es una fortaleza de impacto medio para Farcomed, pues le permite desarrollar su actividad mercantil de la mejor forma posible.

2.3.3.2. Organigrama estructural

Fotoshop, el servicio fotográfico que complementa la actividad de la cadena de farmacias Fybeca, funciona con el siguiente organigrama estructural⁽⁵²⁾:



Este organigrama fue creado de forma independiente al organigrama de Fybeca (a la vez que constituye una ramificación del mismo) para dar un mejor manejo de la marca y los servicios Fotoshop, que deberán traducirse en una mayor satisfacción de los clientes.

(52) Basado en información proporcionada por personal de Fotoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.3.3.2.1. Manual de Funciones

Fotoshop cuenta con un manual de funciones que le permite conocer las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada área, así como un breve perfil con las características que deberán tener las personas que ocupen cada puesto de trabajo.

2.3.3.2.2. Manual de Procedimientos

Con la finalidad de describir cada uno de los medios que las empresas utilizan para lograr que cada puesto de trabajo cumpla con sus actividades y tareas impuestas, existe un manual de procedimientos que, además, facilita la evaluación y el control interno del desempeño de una compañía.

En conclusión, todas las áreas y cargos tienen sus funciones bien delimitadas, lo cual evita que exista redundancia en las actividades y responsabilidades de cada uno de ellos, y agiliza el control, la evaluación y la toma de decisiones, gracias a que existe un orden

jerárquico establecido. Esto representa una fortaleza de impacto medio para Photoshop.

2.3.4. Recursos Humanos

2.3.4.1. Subsistemas de Recursos Humanos

Para que exista una administración de recursos humanos realmente eficaz, se sugiere que ésta se realice por Subsistemas de Recursos Humanos, es decir, los procesos con lo que las empresas administran a su personal.

Con la finalidad de determinar si la administración de RRHH en Photoshop se hace a través de los Subsistemas, se realizó una breve investigación que arrojó los siguientes resultados⁽⁵³⁾:

(53) Basado en información proporcionada por personal de Photoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

**ADMINISTRACIÓN POR SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
 FOTOSHOP**

SUBSISTEMA	¿SE APLICA?	OBSERVACIONES
Reclutamiento, contratación y selección	SI	En base a parámetros establecidos en manual de funciones
Inducción	SI	Se aplica a todo el personal de reciente ingreso
Evaluación del desempeño	SI	Se aplica a los nuevos trabajadores: - 3 semanas después de su ingreso - 1 mes después de su ingreso - 3 meses después de su ingreso
Sistema de capacitación	SI	La capacitación es constante. Cada vez que un proveedor presenta una nueva maquina de revelado, o un nuevo producto para ser vendido en Fotoshop, debe brindar la capacitación necesaria al personal de ventas y operaciones.
Sistema de nómina y desarrollo (plan) de carrera	SI	Todo depende del rendimiento y los méritos de los trabajadores que ingresan a Fotoshop como aux. generales de operaciones. Si mantienen un buen ritmo de trabajo, ascenderán a operadores-vendedores (1 año después), para convertirse, una vez que logran el título de diseño gráfico, en Operadores-Diseñadores. El siguiente paso podría ser un ascenso al área administrativa, dependiendo de su rendimiento.
Plan de méritos y recompensas	SI	Basado en una remuneración variable (adicional a un valor mensual fijo) que se divide en un 50% pagado por cumplir el presupuesto de ventas de la farmacia, y el otro 50% por cumplimiento de las ventas planeadas para Fotoshop
Sistema de sanciones	SI	De incumplirse algún procedimiento, el empleado que lo causare será amonestado inicialmente con un llamado de atención verbal. En caso de reincidir, este llamado de atención será escrito, con copia a "file" (expediente personal del trabajador).
Medición del clima organizacional	NO	Esta medición no es frecuente en Farcomed, solo se realiza cuando se renuevan los contratos. Extraoficialmente fue posible conocer que la última medición de este tipo fue hecha hace mas de un año.
Clasificación y valoración de puestos	SI	Mediante el levantamiento de perfiles de competencia.
Administración de salarios	SI	Existen valores pre-establecidos de sueldos para los trabajadores: - Auxiliar: \$200 + beneficios - Operador Vendedor: \$260 + beneficios - Operador Diseñador: \$275 + beneficios

De esta tabla se deduce que hay un buen manejo y aplicación de los subsistemas de recursos humanos en

Fotoshop, lo cual es una fortaleza de impacto medio para la marca.

2.3.4.2. Niveles administrativos y formación académica de los RRHH

El personal de Fotoshop está compuesto por personal que, con diversos niveles de estudios y bajo el mando de un reglamento interno de trabajo, se encuentran ubicados en 3 niveles administrativos⁽⁵⁴⁾:

NIVELES ADMINISTRATIVOS Y DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS								
NIVELES ADMINISTRATIVOS	NIVELES DE FORMACIÓN ACADÉMICA						Subtotal	%
	Primaria	Ciclo Básico	Bachiller	Universidad Incompleta	Profesional	Post-Grado		
1) Directivos					1	1	2	6%
2) Medios							-	0%
3) Técnicos							-	0%
4) Administrativos				1	2		3	8%
5) De servicios			23	4	4		31	86%
Subtotal	-	-	23	5	7	1	36	100%
%	-	-	64%	14%	19%	3%	100%	

Como se puede observar, de las 2 personas ubicadas en nivel de Directivos, una es profesional y la otra ha avanzado hasta completar un postgrado, siendo la única (3%) con este nivel de estudios al interior de Fotoshop. Los dos Directivos constituyen el 6% del personal de Fotoshop.

En cuanto al nivel administrativo, este está constituido por 3 personas (8% del total), de las cuales solo 2 son

profesionales, mientras que una de ellas aún no ha completado su carrera universitaria. Pese a esto, esta persona ha demostrado tener una gran capacidad en su trabajo, al punto de haber sido promovida de cargo recientemente.

El personal de servicios es el más numeroso y representativo (86%) de Fotoshop, y se encuentra compuesto de 4 profesionales en diseño gráfico, 4 estudiantes universitarios o personas con carreras profesionales inconclusas, y 23 bachilleres. Todos ellos reciben la capacitación adecuada para poder brindar un excelente servicio a los clientes.

En resumen, el personal de Fotoshop está compuesto por una mayoría (64%) de bachilleres, todos dedicados al área

(54) Basado en información proporcionada por personal de Fotoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

operativa/de servicios de la marca. Un 14% no ha completado la universidad, entre los cuales se encuentra una persona del área administrativa. El resto son profesionales (19%) repartidos entre la administración (2),

Los servicios (4) y el nivel directivo (1). Y por último, 1 persona (3%) en el área directiva tiene nivel de postgrado.

Este análisis saca a flote el hecho de que, pese a que los niveles de estudio de muchas personas parecen no coincidir con el área a la que pertenecen, se ha venido desempeñando un buen trabajo gracias a que se ha tenido cuidado en ubicar a las personas por sus habilidades y aptitudes, no solo por sus estudios. Como conclusión, aquí existe una *fortaleza de impacto medio*, pues es posible que la labor de Fotoshop mejore con la contratación de personal con el nivel de estudios adecuado.

2.3.5. Área de Marketing

Las acciones y objetivos de marketing de Fotoshop son manejados por la Jefatura de Marcas y Servicios, perteneciente al departamento de marketing de Farmacias Fybeca.



En esta área se realiza la planificación del marketing de la marca Fotoshop, así como la promoción constante de sus servicios. Todo esto se hace en base a los pronósticos y a valores históricos de ventas, con lo cual se pueden obtener planes de ventas mensuales y/o anuales.

El campo operativo de las ventas es manejado directamente por la jefatura de Fotoshop, quien se encarga de cumplir las metas de ventas y de la administración de los recursos humanos, organización de la fuerza de ventas y el mantenimiento de los locales y los equipos de revelado propios de la empresa.

En cuanto a los incentivos a los vendedores que presentan un buen desempeño, estos son incluidos, como ya se explicó anteriormente, en la remuneración variable que complementa al sueldo total, la cual depende, en partes iguales, del cumplimiento de las metas de ventas de la sección Fotoshop y de la Farmacia Fybeca en la que trabajan.

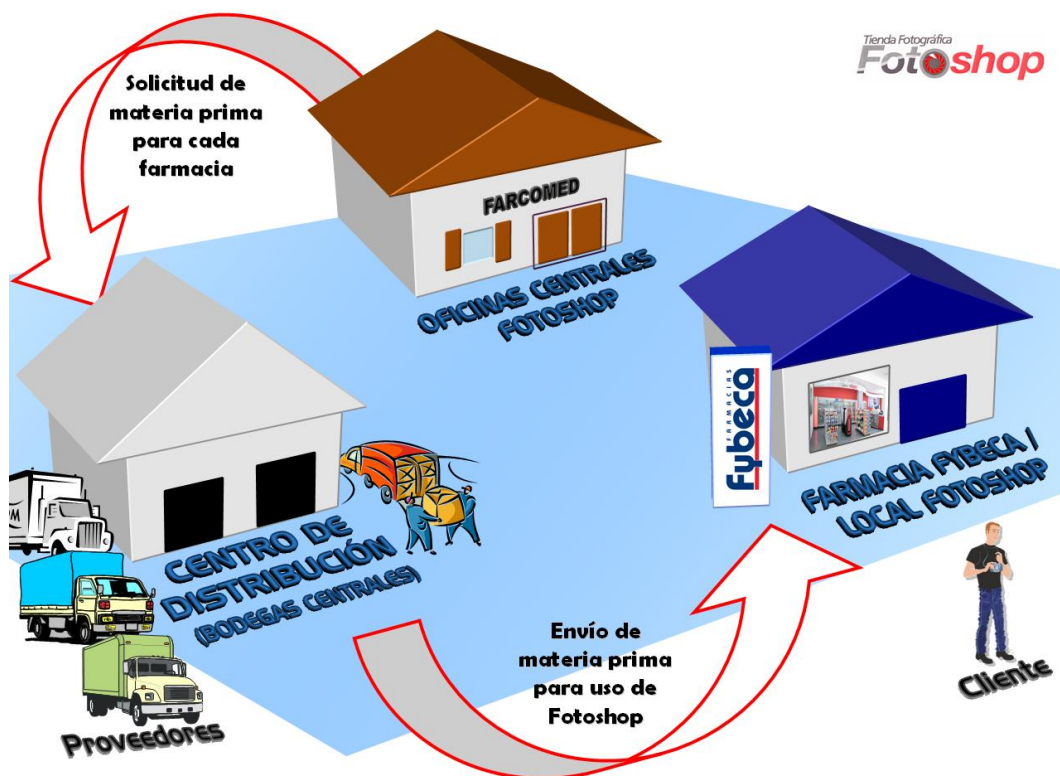
Como conclusión, la organización del marketing que Fybeca realiza para Fotoshop es una *fortaleza de impacto medio*, pues permite que exista coordinación entre la planificación del marketing y las ventas.

2.3.6. Área de Producción

La producción de los servicios Fotoshop es planificada mensualmente en base a datos estadísticos de períodos anteriores y a pronósticos de ventas. Esta proyección sirve, a su vez, para planificar la compra de materia prima e insumos, la cual, según los pronósticos individuales de

ventas, será enviada desde las bodegas centrales de Fybeca (Amaguaña) hasta las bodegas de cada local. También, para intensificar o reducir los esfuerzos de marketing que busquen mejorar los niveles de ventas.

El proceso productivo podría ilustrarse de la siguiente manera⁽⁵⁵⁾:



Según los planes de producción desarrollados por las oficinas centrales de Fotoshop, se hace la solicitud de envío de los materiales necesarios desde las bodegas centrales de

Provefarma (empresa del Grupo Fybeca encargada de la distribución de la mercadería, material promocional y, en el caso de Fotoshop, materia prima hacia todas las farmacias Fybeca y Sana Sana del país), en las cantidades exactas que cada farmacia requiere durante un determinado período de tiempo. Obviamente, el departamento de logística se ha encargado de hacer las adquisiciones necesarias de estos materiales, procurando siempre contar en bodega con un stock mínimo de los mismos. Una vez recibidos, los materiales son almacenados en la farmacia, y son utilizados por los operadores-vendedores y los operadores-diseñadores a medida que son solicitados por los usuarios de los servicios de fotografía.

La coordinación del stock de materia prima, tanto en la

(55) Basado en información proporcionada por personal de Fotoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

bodega central como en cada local de Fybeca, se realiza mediante la utilización de un sistema de inventario computarizado, que permite visualizar al personal de farmacias, logística y bodegas, las cantidades exactas de cada material que se encuentran disponibles en los distintos

almacenamientos. Este software permite además que las farmacias hagan pedidos adicionales de material, en caso de ser necesario.

La actualización de los datos del software se hace en base a las cantidades solicitadas por las oficinas centrales y/o por cada centro de revelado, las cuales, simultáneamente a su salida de las bodegas centrales, son restadas de los valores disponibles en el sistema, brindando información actualizada, que servirá para varios propósitos en la empresa. Cabe resaltar que lo anteriormente señalado solo se aplica a la materia prima, ya que en este proceso no existen "semielaborados", y el producto terminado es entregado directamente al cliente en el mismo lugar en el que lo solicitó.

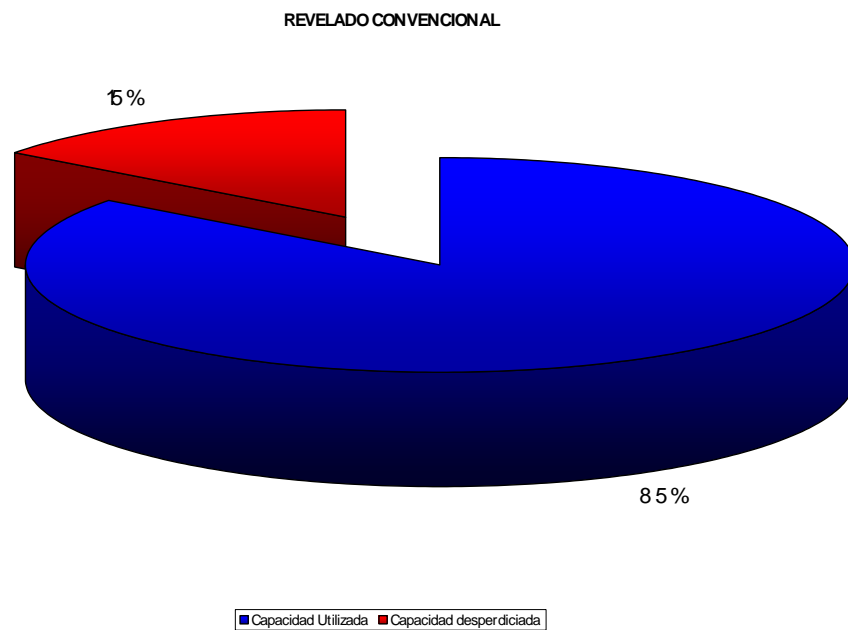
Los procedimientos de revelado, así como el tipo y la cantidad de material utilizado dependerán del servicio solicitado por cada cliente (revelado convencional, digital, utilización del "Kiosk" o "DPS", venta de equipos de fotografía o relacionados, copia de fotografías, grabación a CD, fotobordes...). Desde luego, todos los procesos de

producción de fotografías requieren el uso de la tecnología apropiada de la que dispone Fotoshop para lograr los resultados esperados.

En cuanto el cliente llega a su Farmacia Fybeca más cercana y se acerca al mostrador de Fotoshop, es atendido cortésmente por uno de los operadores-vendedores, que recibe su pedido y, de ser posible, lo procesa inmediatamente, utilizando la maquinaria disponible al momento. De encontrarse en una farmacia Fybeca que no cuente con maquinaria Fotoshop en el mismo local, el operador-vendedor recibe el pedido del cliente junto con el rollo fotográfico o cualquier forma de almacenamiento de fotos, lo guarda en un sobre apropiado, le adjunta la información del cliente y lo envía al centro de revelado Fotoshop más cercano, con el fin de tener el pedido listo en un tiempo aproximado de una hora.

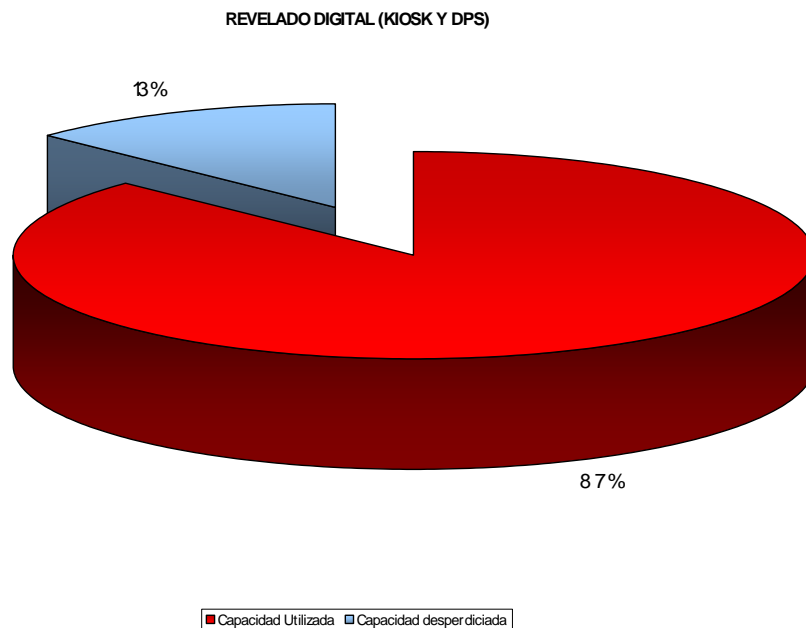
Una vez listo el pedido, el cliente se acerca nuevamente al mostrador en donde, previa verificación de sus datos, recibe sus fotografías junto con sus negativos o dispositivo de almacenamiento, terminando de esta manera el proceso productivo de Fotoshop.

En cuanto a la relación de capacidad instalada vs. capacidad utilizada, tenemos los siguientes porcentajes aproximados⁽⁵⁶⁾:



REVELADO CONVENCIONAL: PERÍODO DE NOV/ 05 - NOV/ 06					
Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada	%	Capacidad desperdiciada	%	
1.600.000	1.363.630	85%	236.370	15%	

(56) Basados en información proporcionada por personal de Photoshop
 Elaboración: Diego Erazo Herrera



REVELADO DIGITAL (KIOSK Y DPS): PERÍODO DE NOV/ 05 - NOV/ 06				
Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada	%	Capacidad desperdiciada	%
72.000	62.700	87%	9.300	13%

En los gráficos podemos apreciar que el equipo instalado en los diferentes centros de revelado Fotoshop tiene porcentajes considerables de capacidad sin utilizar, lo cual resulta altamente improductivo para la empresa a tomar medidas que busquen reducir este margen de desperdicio, ya sea a través del aumento de las ventas o la supresión de centros de revelado poco activos (medida que ya ha sido tomada en épocas recientes). Esta subutilización de los equipos con los que cuenta Fotoshop puede ser considerada como una debilidad de impacto medio para la empresa.

A pesar del último punto negativo, cabe resaltar el buen cumplimiento de los procesos de producción, desde que logística compra los materiales e insumos, pasando por la distribución a cada centro Fotoshop de los valores solicitados por las oficinas centrales, hasta que el cliente sale con el producto terminado en sus manos. Por esto, el proceso productivo puede ser considerado como una *fortaleza de nivel medio*.

2.3.7. Área Financiera

La importancia de esta área radica en el hecho de que es la encargada de obtener y administrar los fondos necesarios para que todos los departamentos (y en este caso, marcas y servicios) de la empresa funcionen en forma adecuada. En el caso de Fotoshop, nuevamente existe dependencia de Farcomed, y más concretamente, de su área financiera, la cual, debido a su carácter confidencial, contribuyó a la realización del presente documento con información breve y sencilla, la cual se reseña a continuación:

2.3.7.1. Presupuestos

Anualmente, el departamento financiero reúne la información presupuestaria provista por todos los departamentos de la empresa, con la finalidad de consolidarla y planificar un presupuesto operativo, el cual es la base para las asignaciones financieras para el próximo año, así como una guía de los valores máximos que cada departamento y/o unidad de negocios podría llegar a gastar, en comparación con los ingresos que cada uno generaría.

Por ejemplo, las ventas de Fotoshop presupuestadas para el año 2006 se basaron en los valores de las ventas reales del año 2005, a las cuales se incrementó un 2%, tal como consta en la siguiente tabla ⁽⁵⁷⁾:

(57) Basada en información proporcionada por personal de Fotoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

PRESUPUESTO DE VENTAS FOTOSHOP 2006

NOMBRE	Venta real 2005	Presupuesto 2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	TOTAL CALCULADO	
			Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto			
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
FOTOSHOP RECREO	76.284	77.810	9.385	6.753	7.272	6.283	6.440	7.175	7.002	6.945	6.459	4.652	4.698	4.745	77.810
FOTOSHOP PLAZA DE TOR	55.587	56.699	6.467	4.370	5.257	4.493	5.129	5.488	5.345	4.818	5.475	3.253	3.286	3.319	56.699
FOTOSHOP EL BOSQUE	84.235	85.919	10.517	6.913	7.696	7.170	7.914	7.934	7.489	7.354	7.438	5.114	5.165	5.217	85.919
FOTOSHOP JARDIN	129.032	131.612	13.862	9.678	10.878	8.907	11.372	11.747	12.296	12.190	10.942	9.815	9.913	10.012	131.612
FOTOSHOP CUMBAYA	79.989	81.589	9.431	5.864	6.575	6.111	6.414	5.888	6.948	7.426	7.498	6.414	6.478	6.543	81.589
FOTOSHOP CCI	74.320	75.807	11.210	7.655	7.677	7.003	8.019	7.792	5.993	5.165	5.107	3.362	3.395	3.429	75.807
FOTOSHOP ALBORADA	37.361	38.108	4.920	3.603	3.989	2.877	2.280	2.716	3.046	3.022	2.666	2.966	2.996	3.026	38.108
FOTOSHOP SAN MARINO	72.691	74.145	8.191	6.475	6.286	5.248	5.465	5.873	5.938	6.742	5.835	5.970	6.030	6.090	74.145
FOTOSHOP MANICENTRO	19.409	19.797	2.526	1.687	2.537	1.497	1.730	1.655	1.599	1.295	1.431	1.267	1.280	1.293	19.797
FOTOSHOP TOTOTACCOCHA	31.565	32.196	3.981	2.626	3.004	2.203	657	5.100	3.043	2.786	3.125	1.872	1.890	1.909	32.196
FOTOSHOP EL BATAN	44.460	45.349	5.362	3.608	3.814	3.525	3.794	4.023	4.545	3.841	3.924	2.941	2.971	3.001	45.349
FOTOSHOP QUICENTRO	53.969	55.048	6.106	4.219	4.932	4.573	5.209	4.722	4.406	4.709	4.372	3.895	3.934	3.973	55.048
FOTOSHOP PLAZA DE LAS	14.754	15.050	1.943	1.143	1.297	998	879	1.461	1.221	1.414	1.647	1.005	1.015	1.026	15.050
FOTOSHOP LA PLAZA IBA	16.942	17.281	1.277	1.200	1.348	1.176	1.437	1.988	1.988	1.801	1.286	1.247	1.260	1.272	17.281
FOTOSHOP MALL DEL SUR	15.540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FOTOSHOP LA PIAZZA	35.969	36.688	3.907	2.644	2.783	2.643	2.552	3.321	3.598	3.533	2.967	2.885	2.914	2.943	36.688
FOTOSHOP FICOA	7.864	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FOTOSHOP MACHALA	11.415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FOTOSHOP MALL DE LOS	5.709	8.370	627	633	640	646	621	635	901	743	835	619	625	844	8.370
FOTOSHOP TEBALDA (LOJ)	5.460	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FOTO SHOP	872.555	851.469	99.711	69.070	75.984	65.353	69.913	77.518	75.358	73.786	71.008	57.277	57.850	58.640	851.469

En cuanto al presupuesto general (incluyendo ingresos y gastos) para Fotoshop en el 2006, se puede apreciar que los cálculos se hicieron con las siguientes consideraciones:

- *% aproximado de inflación anual: 2%*
- *% crecimiento de sueldo: 1%*
- *% crecimiento de ventas: 10%*
- *EBITDA por farmacia: 8,50%*

través de constante comunicación con el personal a cargo de cada área.

Pese a la confidencialidad con la que se maneja esta información, fue posible conocer que la empresa mantiene niveles moderados de endeudamiento con el sistema financiero; que este dinero se utiliza para financiar parte del capital de trabajo de la empresa, y que las deudas son pagadas de forma programada y ordenada, con la finalidad de mantener el endeudamiento en niveles aceptables. Todo esto se convierte en una *fortaleza de alto impacto* para el futuro de Fotoshop y de todo el Grupo Fybeca.

2.3.7.2. Contabilidad

Farcomed cuenta con un departamento de contabilidad que, con la ayuda de un sistema computacional apropiado (disponible en todas las farmacias y en las oficinas de dicho departamento), registra diariamente las transacciones originadas tanto en Fotoshop como en otras áreas de la empresa, por distintos conceptos.

Este sistema permite mantener la información actualizada a cada instante, lo cual facilita la presentación de balances contables cuando así sea requerido.

En conclusión, el manejo planificado y ordenado de las finanzas que se ha llevado a cabo en la empresa, al igual que el uso acertado que se ha hecho de la tecnología, constituye una fortaleza de alto impacto que seguramente ayudará a que Farcomed, y sus marcas como Fybeca y Fotoshop, sigan creciendo en forma sostenida, y puedan alcanzar las metas económicas planteadas año tras año.

2.3.8. Área de Sistemas y Tecnología

Para poder brindar servicios fotográficos acordes a la época actual, Fotoshop se ha mantenido pendiente, desde sus inicios, de los últimos avances tecnológicos a nivel mundial, y presenta sus modernos equipos de revelado convencional, marca Noritsu, presentes en 19 farmacias en 8 ciudades del país.



Adicionalmente, Fotoshop ha incorporado a sus fototiendas, equipos de fácil uso, que le brindan al cliente la facilidad de revelar sus propias fotografías, almacenadas en CD's, dispositivos de memoria USB, tarjetas de memoria de cámaras digitales, e incluso en teléfonos celulares con tecnología Bluetooth. Estos equipos son de 2 tipos⁽⁵⁸⁾:

(58) Basada en información proporcionada por personal de Fotoshop
Elaboración: Diego Erazo Herrera

2.3.8.1. Digital Print Station (DPS) Mitsubishi



DPS es un sistema de fácil uso para beneficiarse de las nuevas oportunidades de negocio de la fotografía digital: revelado digital, álbumes digitales en CD, copias y ampliaciones, retoque, decoración, foto carné. Es una solución para consolidar el negocio de la fotografía y entrar en el mundo digital, aprovechando todas las ventajas que esta tecnología nos ofrece.

La solución básica del DPS, formada por la unidad procesadora IT 2000 y la impresora de sublimación térmica MITSUBISHI CP-8000DW, ofrece muchas ventajas, como:

- **RAPIDEZ Y CALIDAD:** DPS ofrece un servicio instantáneo (20 segundos para una foto de 10x15) y personalizado de calidad. Permite una mayor interacción con el cliente y mayor control ya que todo el proceso se realiza en el mismo establecimiento.

- **SENCILLEZ:** DPS es un sistema de uso fácil e intuitivo con pantalla táctil, no se necesita tener conocimientos informáticos específicos.

- **AMPLIABLE:** es un sistema ampliable por módulos. Puede ampliarse según:
 - Los niveles de producción, pueden conectarse hasta 5 impresoras por unidad procesadora.
 - La demanda de servicios, se puede conectar un scanner plano y de negativos.

- **ACTUALIZABLE:** Todas las actualizaciones y novedades siempre estarán disponibles con DPS. Es compatible con cualquier impresora MITSUBISHI existente y versiones

futuras, como la nueva CP-3020DW impresora de formato 20x30.

Con DPS, Fotoshop puede ofrecer todos los servicios para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes:

1.- Revelado digital

A partir de:

- Cualquier cámara digital (tarjetas Compact Flash, Smart Media, SD cards / Multimedia cards, Memory Stick, etc.)
- Un CD
- Imágenes captadas por scanner de negativos o scanner plano

En distintos formatos:

- 10 x 15 copias en 20 segundos con la impresora CP-8000 DW
- 3 x 18 copias en 28 segundos con la impresora CP-8000 DW
- 15 x 23 copias en 40 segundos con la impresora CP-8000 DW

- 20 x 25 copias en 70 segundos con la impresora CP-3020 DW
- 20 x 30 copias en 77 segundos con la impresora CP-3020 DW

2.- Archivar las fotos en un CD

Con el PHOTOCCLICK CD, el cliente puede crear su propio álbum digital con sus fotos y guardarlo en un CD. Incorpora un sencillo programa de visionado para la PC.

3.- Segundas copias y ampliaciones

Facilita la obtención de segundas copias y ampliaciones instantáneas, sin necesidad de negativos.

4.- Servicio de scanner y copia índice

Digitalización de los negativos, que se pueden guardar en formato digital y conseguir la copia índice (servicio "Solo Index" de Fotoshop) con un solo click.

5.- Decoración de fotografías

Personalización de fotos, para transformarlas en un recuerdo para siempre: texto, clipArts, calendarios, fusión...

6.- Retoque fotográfico

Restauración de fotos antiguas, eliminación de ojos rojos...
Todo de forma sencilla con DPS.

7.- Foto-carné

Las fotos de carné al instante en múltiples formatos personalizables.

Este tipo de equipos están disponibles para Fotoshop gracias a un contrato de arrendamiento en el que Fotomat, proveedor de tecnología para fotografía, se compromete a entregar, además del equipo (incluyendo 1 estación IT2000 y 1 impresora 9500), 4 visitas técnicas cada año (en períodos trimestrales) y garantía completa durante la duración de convenio.

2.3.8.2. *Kiosk Mitsubishi*



El Kiosk es un equipo que brinda una infinidad de opciones de servicios a los que el cliente de Fotoshop puede acceder, como:

1.- Revelado digital

Mediante los dispositivos de memoria en los cuales han sido almacenadas las fotografías como: memory stick, pen drives, USB, tarjetas de memoria, cámara digital, palm o celular bluetooth, es posible revelar fotografías con alta calidad en pocos segundos. Además, las fotografías podrán ser visualizadas, editadas y reveladas de forma inmediata.

2.- Grabación de fotos en CD

Las fotos almacenadas en los mismos dispositivos antes mencionados podrán ser grabadas en un CD, tan solo ingresando al menú principal del Kiosk, eligiendo la opción "GRABACIÓN DE CD", tras lo cual, el personal de Fotoshop le proporcionará al usuario el CD para insertarlo en el Kiosk y realizar la grabación.

3.- Fotocalendarios

Utilizando cualquier dispositivo de memoria y eligiendo una fotografía al gusto del cliente, se puede crear un Fotocalendario con 36 modelos diferentes a elección.

4.- Fotobordes

Permite hacer un Fotoborde con una fotografía y cualquiera de los 28 modelos diferentes, que el cliente elegirá y convertirá en un diseño a su gusto.

5.- Index

Seleccionando las mejores fotos (almacenadas en cualquier tipo de dispositivo de memoria) se puede crear un INDEX (ÍNDICE), que permitirá visualizar las fotografías seleccionadas, impresas en papel fotográfico, de forma inmediata.

Adicionalmente, este moderno equipo presta servicios extras, como:

- *Interconectividad:* Consiste en la posibilidad de descargar fotos en el Kiosk y pasarlas a la cola de producción de tus laboratorios

digitales, sea en la misma tienda o a otra tienda.

- *Aplicaciones web:* Consiste en la posibilidad de que el usuario desde su casa envíe fotos a un Kiosk y pasarlas a retirar.
- *Tarjeta VitalCard:* La posibilidad de pagar los servicios Kiosk con la tarjeta Vitalcard u otras tarjetas de crédito.

Al igual que con los DPS, el Kiosk se encuentra al servicio de los clientes de Fotoshop gracias a un contrato de arrendamiento de equipo, firmado por Farcomed (Fybeca - Fotoshop) y Fotomat. Este último se compromete a entregar a Fotoshop los Kiosk, que se componen de lo siguiente:

- 1 Terminal Kiosk
- 2 Impresoras CP9500 dentro del mueble
- 1 Mueble Kiosk con UPS integrado
- 4 Cambios anuales de decoración de las paletas laterales al gusto del cliente

Junto con el equipo, el proveedor entregará 4 visitas técnicas al año (en períodos trimestrales), supervisión permanente del Kiosk, garantía completa durante el tiempo que dure el alquiler, y traslado de equipos a cualquier otra ubicación dentro de Quito o Guayaquil sin costo adicional para Fybeca (esto podrá ser realizado solo por personal de FOTOMAT, y tendrá costos de transporte en caso de que el equipo deba ser trasladado hacia o entre provincias.



De todo esto se puede concluir que Fotoshop tiene en la tecnología una fortaleza de alto impacto, ya que le permite ofrecer servicios acordes a las actuales tendencias de la

fotografía en todo el mundo, sin que los precios sean un inconveniente para el cliente. Además, esta fortaleza no se limita solo a la fotografía, sino que también se refleja en la atención al cliente al momento del cobro, y en otros servicios como la consulta de stock de determinado producto en otras farmacias, en las pantallas de Fybeca Saludable, entre otros.

ANÁLISIS INTERNO

CUADRO RESUMEN⁽⁵⁹⁾

#	FACTOR	Fortaleza	Debilidad	Nivel de Impacto			
				Nulo	Bajo	Medio	Alto
1	Orientación a la planificación: CRECIENTE	X					X
2	Mejoramiento continuo de calidad: EN PROCESO	X			X		
3	Toma de decisiones: CENTRALIZADA		X		X		
4	Direccionamiento estratégico: DIFUNDIDO	X				X	
5	Análisis de principios y valores: APLICADOS	X				X	
6	Misión: ORIENTADA AL SERVICIO AL CLIENTE	X				X	
7	Visión: REALISTA	X					X

8	Objetivos estratégicos: POCA VIGENCIA		X			X	
9	Personería Jurídica: CONVENIENTE	X				X	
10	Organigrama estructural: BIEN ESTABLECIDO	X				X	
11	Subsistemas de RRHH: BIEN UTILIZADOS	X				X	
12	Niveles Administrativos y formación académica de los RRHH: BENEFICIOSOS	X				X	
13	Área de Marketing: PLANIFICACIÓN CORRECTA	X				X	
14	Área de Producción: EQUIPO SUBUTILIZADO		X			X	
15	Área de Producción: BUEN DESEMPEÑO	X				X	
16	Área Financiera: BIEN MANEJADA	X					X
17	Área de Sistemas: INNOVADORA	X					X

2.4. DIAGNÓSTICO

2.4.1. Matriz FODA⁽⁶⁰⁾

Esta matriz se enfoca en detectar y analizar las variables que podrían convertir a una compañía en un éxito o un fracaso. Para su elaboración se toman las Oportunidades y Amenazas identificadas en el Ambiente Externo, junto con las Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno de la empresa. El resultado es el siguiente cuadro resumen:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Innovación continua en cultura de planificación de Farcomed - Avance constante hacia implantación de políticas de calidad - Todo el personal de Fotoshop conoce el plan estratégico, y participó en su diseño - Principios y valores conocidos y practicados por el personal de Fotoshop - Misión establecida y con orientación a crecer en la preferencia del público - Visión equilibrada y realista, 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones tomadas de manera centralista en la empresa - Objetivos estratégicos pensados solo para el corto y mediano plazo - Significativa subutilización del equipo del que dispone Fotoshop.

<p>guía para futuras decisiones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la empresa como S.A. ayuda a desarrollar su actividad mercantil - Funciones bien definidas para todos los cargos de la empresa. - Buen manejo y aplicación de subsistemas de RRHH - Potencial mejoría en labor de Fotoshop con contratación de personal con nivel de estudios adecuado para su cargo. - Marketing de Fotoshop combina planificación de marketing y ventas. - Buen cumplimiento de proceso completo de producción. - Correcta gestión de áreas financiera y contable - Tecnología acorde a tendencias modernas del mercado. 	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia positiva del PIB en nuestra economía - Fluctuación de tasa de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanza comercial negativa podría encarecer precio de servicios de Fotoshop

<p>afecta muy poco a usuarios de Fotoshop</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto del Estado bien financiado alejará amenaza de medidas económicas drásticas y generará mayor estabilidad financiera en la gente. - Migrantes envían dinero a sus familias, lo cual aumenta posibilidad de compra de artículos de alta tecnología, como cámaras o tarjetas de memoria, a la venta en Fotoshop. - Tecnología avanzada beneficia la actividad de la marca - Fotoshop tiene el poder de negociación sobre los clientes - Fotoshop tiene poder de negociación sobre la mayoría de proveedores - Entidades con las que Fotoshop se relaciona contribuyen a crear condiciones justas para el sector en el que influyen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de niveles de precios reducirá dinero disponible para gastos no indispensables - Deuda externa elevada reduce dinero circulante en nuestro país - Política tributaria poco discutida por presidente electo. Incertidumbre ante posible variación de las tasas de impuestos. - Falta de política petrolera apropiada podría ahuyentar capitales extranjeros - Escenario político genera inestabilidad y desconfianza - Si el escenario social empeora, reduciría interés de la gente en servicios de fotografía - Tendencia negativa en aspectos educativos-culturales traería retroceso en otras áreas, como la financiera - Inseguridad evita que la gente lleve sus cámaras fotográficas a determinados lugares, reduciendo posibilidad de que utilicen nuestros servicios.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- Deterioro en la ecología reduce actividad de fotógrafos aficionados a la naturaleza.- Panorama internacional genera incertidumbre sobre Ecuador y sus negocios de exportación.- Competencia muy fuerte y con poder de negociación sobre Fotoshop- Mercado de servicios fotográficos es bastante atractivo para ingreso de competencia
--	--

2.4.2. Matriz de Evaluación Interna - Externa

(60) Elaboración: Diego Erazo Herrera

En esta matriz, los resultados arrojados por la matriz FODA son evaluados mediante la asignación de puntaje a cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza según su nivel de impacto, para lo cual se utiliza la Matriz de Evaluación Interna - Externa, cuyo propósito es dar al

analista una idea sobre lo que se deberá hacer a futuro con la empresa.

Esto se logra a través de las 3 secciones en las que se divide el gráfico de resultados:

- Sección *“Crecer y desarrollarse”*, que constituye en la situación ideal para las empresas, por representar niveles altos de fortalezas y oportunidades a las que hay que adjudicar recursos para que sean correctamente aprovechadas.
- Sección *“Insistir, perseverar”*, nos indica que tanto el interior de la empresa como su entorno se encuentran en una situación de equilibrio, por las fuerzas positivas y negativas que se presentan. La estrategia, en este punto, es asignar recursos solo a aquellas áreas y actividades que realmente valgan la pena.
- Sección *“Cosechar o enajenar”*, significa reducir gastos para aprovechar al máximo las pocas utilidades que arroje un negocio de poco éxito. En el peor de los casos, se puede recurrir

a la venta de la empresa para recuperar algo de los recursos invertidos en ella.

Para ubicar a la empresa en una de estas tres secciones, es necesario asignar valores a los niveles de impacto de cada factor de la matriz FODA, de las siguientes maneras:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
FACTOR	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Fortaleza/ Oportunidad de Alto Impacto	4
Fortaleza/ Oportunidad de Impacto Medio/ Bajo	3
Debilidad/ Amenaza de Impacto Medio/ Bajo	2
Debilidad/ Amenaza de Alto Impacto	1

VALORACIÓN NIVEL DE IMPACTO	
IMPACTO	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

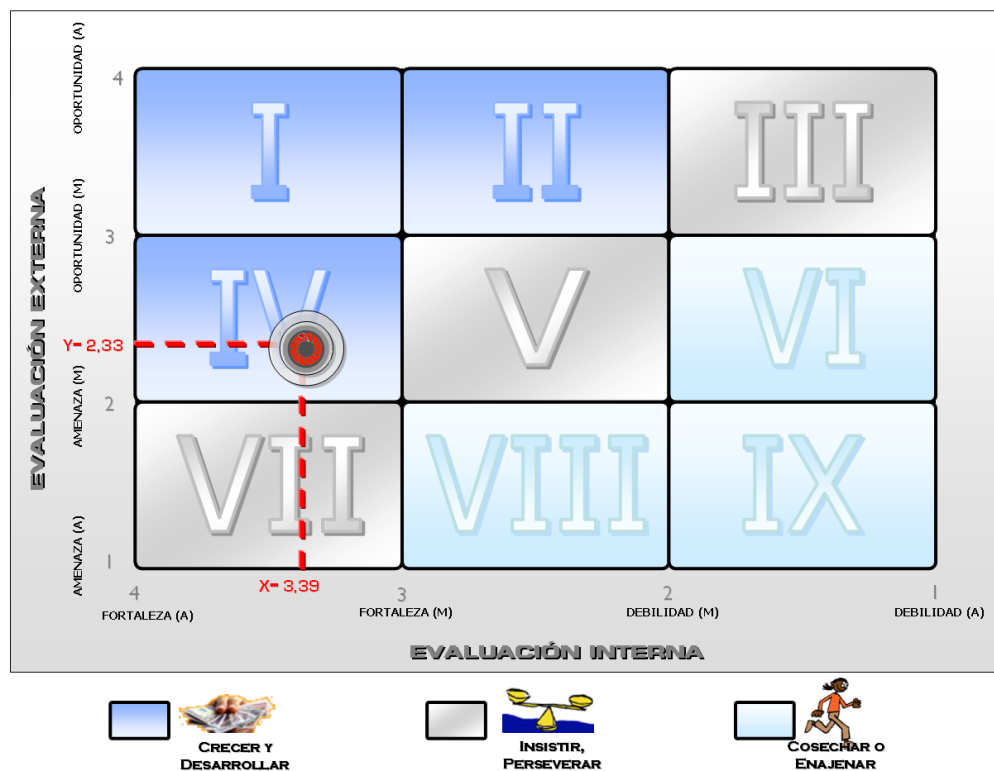
Una vez establecidas estas escalas, se inicia con los análisis, tanto de factores internos como externos⁽⁶¹⁾.

(61) Elaboración: Diego Erazo Herrera

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS FORTALEZAS - DEBILIDADES						
ORD.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACIÓN	% RELATIVO	COORDENADAS Subtotal
FORTALEZAS						
1	Innovación continua en cultura de planificación de Farcomed	ALTO	5	4	0,08	0,34
2	Avance constante hacia implantación de políticas de calidad	BAJO	1	3	0,02	0,05
3	Todo el personal de Fotoshop conoce el plan estratégico, y participó de su diseño	MEDIO	3	3	0,05	0,15
4	Principios y valores conocidos y practicados por el personal de Fotoshop	MEDIO	3	3	0,05	0,15
5	Misión establecida y con orientación a crecer en la preferencia del público	ALTO	5	4	0,08	0,34
6	Visión equilibrada y realista, guía para futuras decisiones de la empresa.	ALTO	5	4	0,08	0,34
7	Constitución de la empresa como S.A. ayuda a desarrollar su actividad mercantil	MEDIO	3	3	0,05	0,15
8	Funciones bien definidas para todos los cargos de la empresa	MEDIO	3	3	0,05	0,15
9	Buen manejo y aplicación de subsistemas de RRHH	MEDIO	3	3	0,05	0,15
10	Potencial mejoría en labor de Fotoshop con contratación de personal con nivel de estudios adecuado para su cargo	MEDIO	3	3	0,05	0,15
11	Marketing de Fotoshop combina planificación de marketing y ventas	ALTO	5	4	0,08	0,34
12	Buen cumplimiento de proceso completo de producción	MEDIO	3	3	0,05	0,15
13	Correcta gestión de áreas financiera y contable	ALTO	5	4	0,08	0,34
14	Tecnología acorde a tendencias modernas del mercado	ALTO	5	4	0,08	0,34
DEBILIDADES						
1	Decisiones tomadas de manera centralista en la empresa	BAJO	1	2	0,02	0,03
2	Objetivos estratégicos pensados solo para el corto y mediano plazo	MEDIO	3	2	0,05	0,10
3	Significativa subutilización de los equipos de los que Fotoshop dispone.	MEDIO	3	2	0,05	0,10
TOTAL			59	54	1,00	3,39
=X						

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES - AMENAZAS						
ORD.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACIÓN	% RELATIVO	COORDENADAS Subtotal
OPORTUNIDADES						
1	Incidencia positiva del PIB en nuestra economía	MEDIO	5	4	0,07	0,29
2	Fluctuación de tasa de interés afecta muy poco a usuarios de Fotoshop	BAJO	1	3	0,01	0,04
3	Presupuesto del Estado bien financiado alejará amenaza de medidas económicas drásticas y generará mayor estabilidad financiera en la gente	MEDIO	3	3	0,04	0,13
4	Migrantes envían dinero a sus familias, lo cual aumenta posibilidad de compra de artículos de alta tecnología, como cámaras o tarjetas de memoria, a la venta en Fotoshop	MEDIO	3	3	0,04	0,13
5	Tecnología avanzada beneficia la actividad de la marca	ALTO	5	4	0,07	0,29
6	Fotoshop tiene el poder de negociación sobre los clientes	ALTO	5	4	0,07	0,29
7	Fotoshop tiene poder de negociación sobre la mayoría de proveedores	MEDIO	3	3	0,04	0,13
8	Entidades con las que Fotoshop se relaciona contribuyen a crear condiciones justas para el sector en el que influyen	MEDIO	3	3	0,04	0,13
AMENAZAS						
1	Balanza comercial negativa podría encarecer precio de servicios de Fotoshop	ALTO	5	1	0,07	0,07
2	Aumento de niveles de precios reducirá dinero disponible para gastos no indispensables	ALTO	5	1	0,07	0,07
3	Deuda externa elevada reduce dinero circulante en nuestro país	MEDIO	3	2	0,04	0,09
4	Política tributaria poco discutida por presidente electo. Incertidumbre ante posible variación de las tasas de impuestos	BAJO	1	2	0,01	0,03
5	Falta de política petrolera apropiada podría ahuyentar capitales extranjeros	MEDIO	3	2	0,04	0,09
6	Escenario político genera inestabilidad y desconfianza	ALTO	5	1	0,07	0,07
7	Si el escenario social empeora, reduciría interés de la gente en servicios de fotografía	MEDIO	3	2	0,04	0,09
8	Tendencia negativa en aspectos educativos-culturales traería retroceso en otras áreas, como la financiera	BAJO	1	2	0,01	0,03
9	Inseguridad evita que la gente lleve sus cámaras fotográficas a determinados lugares, reduciendo posibilidad de que utilicen nuestros servicios.	MEDIO	3	2	0,04	0,09
10	Deterioro en la ecología reduce actividad de fotógrafos aficionados a la naturaleza	BAJO	1	2	0,01	0,03
11	Panorama internacional genera incertidumbre sobre Ecuador y sus negocios de exportación	MEDIO	3	2	0,04	0,09
12	Competencia muy fuerte y con poder de negociación sobre Fotoshop	ALTO	5	1	0,07	0,07
13	Mercado de servicios fotográficos es bastante atractivo para ingreso de competencia	MEDIO	3	2	0,04	0,09
TOTAL			69	49	1,00	2,33 =Y

Y tras la asignación de los puntajes correspondientes a cada una de los ejes, se procede a graficarlos para identificar la posición actual de Fotoshop, de la siguiente manera:



El Análisis Situacional de Fotoshop, servicios fotográficos de Fybeca, sitúan a esta marca y a la cadena de farmacias que la alberga en la casilla IV, correspondiente a la Sección “Crecer y Desarrollar”, lo cual es una señal de que, en lo que a la evaluación interna se refiere, las fortalezas predominan indiscutiblemente, mientras que la evaluación

externa revela un cierto equilibrio entre las oportunidades y amenazas existentes, con una leve ventaja de estas últimas.

Mientras que el éxito en el ámbito interno de Fotoshop podría deberse principalmente a la trayectoria exitosa de mas de 75 años en el mercado nacional, gracias al cual Fybeca ha podido superar poco a poco sus propios errores y los problemas que la aquejaban; la situación menos favorable que presenta la evaluación externa se debe a lo perjudicial que le resultan a la mayoría de empresas, factores como la política inestable, balanza comercial altamente dependiente del petróleo, la enorme fuerza de la competencia, entre otros factores.

Se espera que, con una correcta gestión empresarial, Fybeca y Fotoshop sepan aprovechar sus grandes fortalezas para seguir creciendo y mejorando sin que las amenazas existentes en su exterior se conviertan en un obstáculo para hacerlo.

CAPÍTULO III:

SEGMENTACIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Mercado

3.1.1.1. *¿Qué es el Mercado?* ⁽⁶²⁾

El mercado es un grupo de personas u organizaciones que poseen la habilidad y la voluntad de comprar un producto o servicio para el consumo. Se entiende por personas aquellas que con base en sus necesidades y deseos deciden adquirir un producto o servicio. Quien compra un producto se llama cliente, quien por lo general lo consume o usa. Cuando quien usa un producto no es quien lo ha comprado, se llama usuario. En palabras más sencillas, un mercado es un conjunto de compradores y de vendedores que se interrelacionan, posibilitando realizar intercambios.

En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Entonces, el mercado debe considerarse como el conjunto de clientes efectivos o potenciales, que en forma individual u organizada, necesitan productos o servicios de alguna clase y tienen la posibilidad (capacidad de compra), el deseo o necesidad (requerimiento de compra) y la voluntad para adquirirlos bajo cualquier modalidad.

El mercado permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda; de hecho, mercado es también el lugar donde se compran y venden bienes.

3.1.1.2. Clasificación de los mercados

3.1.1.2.1. Según las características de los integrantes del mercado⁽⁶³⁾

Según las características de las personas u organizaciones que conforman un mercado estos se clasifican en tres categorías básicas:

(62) Síntesis de información obtenida en www.wikilearning.com, es.wikipedia.com y www.monografias.com

(63) www.wikilearning.com

- *Mercado de consumidores.-* conformado por aquellos individuos que adquieren el producto para su consumo o beneficio en su uso donde no se involucra un objetivo de obtener utilidades sobre el mismo.
- *Mercados industriales.-* se compone de individuos u organizaciones, que compran una clase específica de productos para ser utilizados en forma directa o indirecta en la fabricación de otros productos o para su uso en las operaciones diarias de su negocio.
- *Mercado de revendedores.-* se componen de intermediarios como mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades.

3.1.1.2.2. Según el monto de la mercancía⁽⁶⁴⁾

- *Mercado Total.-* conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

- *Mercado Potencial.*- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlos.
- *Mercado Meta.*- está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- *Mercado Real.*- representa el mercado al cual se ha logrado llegar, a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

(64) www.monografias.com

3.1.1.2.3. Según la cantidad de ventas⁽⁶⁵⁾

- *Mercado mayorista.*- Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y

distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y, en ocasiones, caprichosamente elevados.

- *Mercado Minorista.-* Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores. Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales. En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

3.1.1.2.4. Según la naturaleza de los productos⁽⁶⁵⁾

- *Mercados de productos agropecuarios y procedentes del mar*

- *Mercados de materias primas*
- *Mercados de productos técnicos o industriales*
- *Mercados de productos manufacturados*
- *Mercados de servicios*

3.1.1.2.5. Según otros criterios⁽⁶⁶⁾

- *Mercado actual.-* Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.

(65) www.gestiopolis.com

(66) www.tradeon.com.ar

- *Mercado autónomo.-* Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él, llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre ellos.
- *Mercado de capital.-* Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo.

- *Mercado de competencia.- Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.*
- *Mercado de demanda.- En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.*
- *Mercado de dinero.- Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital circulante.*
- *Mercado de la empresa.- Es la parte del mercado que la empresa domina.*
- *Mercado exterior.- Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.*
- *Mercado gubernamental.- Es el constituido por las instituciones estatales.*

- *Mercado imperfecto:*- Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no están objetiva y completamente definidas.

3.1.1.3. Formas de estimar el tamaño de los mercados

3.1.1.3.1. Mercado potencial⁽⁶⁷⁾

Es la cantidad máxima que de un producto o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas. También suele denominarse a este concepto potencial del mercado.

El potencial del mercado depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como el conjunto de acciones comerciales que las empresas productoras y vendedoras de un determinado bien puedan realizar.

3.1.1.3.2. Mercado de referencia⁽⁶⁸⁾

Un mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan.

Adicionalmente, se puede definir a un mercado geográfico de referencia como aquel que comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.

3.1.1.4. *Medición del tamaño del mercado*⁽⁶⁹⁾

Esta medición se puede llevar a cabo utilizando, principalmente, tres criterios:

- *Cantidad de productos vendidos (al año)*
- *Número de consumidores (al año)*
- *Monto de venta anual (expresado en \$)*

Todos estos parámetros deberán considerarse tanto para

(67) www.monografias.com

(68) <http://europa.eu>

(69) Curso taller

cuantificar al mercado global como al de referencia. Su importancia radica en la posibilidad tener información de gran utilidad para diversos propósitos de la empresa.

3.1.2. Demanda

3.1.2.1. Conceptos Comunes de Demanda

- ✓ La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y unas condiciones dadas en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, los precios de sus sustitutos (directamente) y de sus complementarios (inversamente), la renta personal y las preferencias individuales del consumidor⁽⁷⁰⁾.

- ✓ La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de

compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores⁽⁷¹⁾.

3.1.2.2. Elasticidad de la Demanda⁽⁷²⁾

La elasticidad trata de medir la influencia que cada variable explicativa tiene sobre la demanda, que es una medida cuantitativa de la sensibilidad de la demanda frente a uno de sus factores determinantes.

La elasticidad se define como la variación relativa de la demanda provocada por un cambio relativo en la variable explicativa considerada, cuando el resto de las variables explicativas permanecen constantes. Su fórmula es:

$$\epsilon_{q,x} = \frac{\Delta q}{\Delta x} \frac{x}{q}$$

(70) <http://es.wikipedia.com>

(71) www.esmas.com

(72) www.eumed.net y <http://es.wikipedia.com>

$\epsilon_{q,x}$ = Elasticidad de la demanda q respecto al factor determinante x .

La elasticidad para un valor puntual de x , vendrá dada por el límite de la expresión anterior cuando $x \rightarrow 0$, es decir:

$$\epsilon_{q,x} = \frac{q}{x} \frac{x}{q}$$

La elasticidad tiene una gran importancia para el responsable de marketing, ya que a través de ella puede anticipar el impacto que sobre la demanda tendrá un cambio planificado en el nivel de una variable de control.

Para conocer la demanda debemos tener:

- ✓ La función de demanda y un punto de la curva de demanda, o
- ✓ Conocer, al menos, dos niveles de intervención del factor determinante y los correspondientes valores de la demanda. Esta elasticidad sólo es válida para el tramo de los niveles considerados.

Según un primer criterio de clasificación, existen varias clases de elasticidades:

3.1.2.2.1. Elasticidad directa.- Es aquella que mide la sensibilidad de la demanda frente a una de sus variables controlables.

3.1.2.2.2. Elasticidad cruzada.- Es aquella que mide el efecto que, sobre la demanda de una marca X, tienen las acciones adoptadas por otra marca competidora Y en una de sus variables controlables. Su fórmula es:

$$\epsilon_c = \frac{\Delta x}{\Delta y} \frac{y}{x}$$

Esta elasticidad puede cobrar tres valores:

>0 los bienes comparados son sustitutivos

$\epsilon_c = 0$ los bienes comparados son independientes

<0 los bienes comparados son complementarios

3.1.2.2.3. Elasticidad a corto plazo.- Mide el efecto inmediato que sobre la demanda tiene una alteración en uno de sus factores determinantes.

3.1.2.2.4. Elasticidad a largo plazo.- Mide la acumulación de los efectos instantáneos y diferidos de un factor determinante sobre la demanda.

3.1.2.2.5. Elasticidad implícita o crítica.- Esta elasticidad establece una condición o restricción sobre el valor que debe tomar la elasticidad del mercado (en

relación con el factor determinante considerado) para que se alcance un objetivo.

La elasticidad crítica tiene una gran utilidad en la toma de decisiones, ya que permite al responsable de marketing establecer límites a la validez de las decisiones adoptadas.

Hay diferentes clasificaciones de elasticidad. Una segunda clasificación sugiere que el fenómeno que comúnmente se conoce bajo el nombre de "elasticidad" a secas, se lo puede llamar con mayor propiedad *elasticidad-precio* ya que se trataba de medir la sensibilidad de la demanda a las variaciones en los precios. Pero la demanda puede ser también más o menos sensible a otros factores. Se conoce como *elasticidad-renta* a la medida de la sensibilidad de la demanda de un bien a las variaciones en la renta del consumidor. Se conoce como *elasticidad cruzada* a la medida de la sensibilidad de la demanda de un bien a las variaciones en el precio de otros bienes.

Para medir la sensibilidad de los bienes a las variaciones en la renta de los individuos se utiliza el concepto de *elasticidad-renta*: porcentaje en que varía la cantidad demandada de un bien cuando la renta del consumidor varía en un uno por ciento. En el caso de los bienes inferiores, la elasticidad-renta es negativa ya que el aumento de ésta provoca la contracción de la demanda de aquellos. La elasticidad-renta de los bienes de lujo es muy alta ya que las variaciones en la renta provocan grandes variaciones en la cantidad demandada. Los bienes de primera necesidad, a diferencia de los bienes inferiores, tienen la elasticidad-renta de la demanda positiva pero muy pequeña, en otras palabras, su demanda es inelástica con respecto a la renta. Finalmente, los bienes normales mostrarán una elasticidad-renta unitaria, es decir, su demanda aumentará aproximadamente en la misma proporción en que lo haga la renta de los individuos.

Las relaciones que existan entre bienes permiten otra forma de clasificación. Se llaman bienes complementarios a los que son consumidos conjuntamente: los coches y la gasolina, los canarios y las jaulas. La peculiaridad de

estos bienes es que cuando aumenta el precio de uno disminuye la cantidad demandada del otro. El fenómeno opuesto se observa en el caso de los bienes sustitutivos o sustituibles, los que pueden utilizarse de forma alternativa: el aceite de oliva o el de girasol. En este caso el aumento del precio de uno provoca el aumento de la cantidad demandada del otro.

Para medir la sensibilidad de la demanda de un bien a las variaciones en el precio de otro se utiliza la elasticidad cruzada: porcentaje en que varía la cantidad demandada de un bien cuando el precio de otro varía en un uno por ciento. La elasticidad cruzada será positiva si las variaciones en el precio y en la cantidad demandada van en el mismo sentido, es decir, en el caso de los bienes sustitutivos. Como el sentido del cambio es diferente entre el precio y la demanda de los bienes complementarios, su elasticidad cruzada será negativa.

3.1.2.3. Formas o métodos para estimar la demanda⁽⁷³⁾

La inestabilidad del entorno hace que las empresas tengan que estimar sus futuros niveles de ventas. Estas estimaciones se encuadran en varias fases:

- ✓ Hacer un pronóstico del entorno.

- ✓ Técnicas basadas en la emisión de opiniones: encuestas sobre intención de compra, opiniones de la fuerza de venta y opiniones de los expertos.

(73) <http://es.wikipedia.com>

-
- ✓ Técnicas basadas en la observación del comportamiento: test de mercado.

 - ✓ Técnicas basadas en el estudio de los datos del pasado: análisis de series temporales y análisis causal.

3.1.3. Segmentación

3.1.3.1. Concepto⁽⁷⁴⁾

Significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específicamente se puede decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

3.1.3.2. Ventajas de la segmentación de mercados

Existen varios beneficios importantes de la segmentación de mercados para las empresas. Por ejemplo:

- ✓ Se identifican las necesidades más específicas para los submercados.
- ✓ Se puede focalizar mejor la estrategia de Marketing.

- ✓ *Se optimiza el uso de los recursos empresariales*
 - *De Marketing*
 - *De Producción*
 - *De Logística*
 - *De toma de decisiones*

(74) Basado en definición de www.monografias.com

- ✓ *La publicidad se vuelve más efectiva.*
- ✓ *La empresa puede identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.*
- ✓ *Las empresas que atacan un segmento específico sin competidores, tienen muy buenas posibilidades de rápido crecimiento.*

3.1.3.3. Desventajas de la segmentación de mercados⁽⁷⁵⁾

Entre los inconvenientes de segmentar un mercado, se pueden enumerar los siguientes:

- ✓ *La disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente.*
- ✓ *Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.*

- ✓ Que no este bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
- ✓ Que no se determinen las características de un mercado.
- ✓ Perder oportunidad de mercado.
- ✓ No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.
- ✓ El alto costo que se debe pagar para obtener la información.

3.1.3.4. Criterios de segmentación para mercados de consumidores finales⁽⁷⁶⁾

Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

✓ Demografía

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como género, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Otros ejemplos de este criterio de segmentación son ocupación, profesión, estado civil, tamaño de la

(75) www.itpl.edu.mx

(76) <http://mitecnologico.com>

familia, ciclo de vida familiar, características físicas y actividades.

✓ Geografía

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios, urbana, suburbana, interurbana.

Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

✓ Psicografía

El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, beneficios y uso del producto, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si

misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.

La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

✓ *Patrones de Utilización del Producto*

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

✓ *Categorías de Clientes*

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Las anteriores variables de segmentación están orientadas hacia los mercados de consumo. Sin embargo, los mercados industriales pueden segmentarse utilizando también estas variables pero también otra muy importante como es la segmentación por enfoque de nido.

✓ **Segmentación por Enfoque de Nido**

Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro. Estos criterios son factores demográficos, variables operativas tales como tamaño de la cuenta, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques de compra del cliente como son las estructuras de poder en la empresa, criterios y políticas de compras; factores situacionales como la urgencia, el tamaño del pedido y la aplicación específica del producto. En el núcleo del nido estarán las características personales del comprador como son su actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre vendedor y comprador.

Segmentar por enfoque de nido consiste en utilizar todas las otras variables anteriores en un orden adecuado que permita ir definiendo cada vez más el perfil de la clientela.

3.1.3.5. Características que deben tener las variables de segmentación para ser consideradas como tales⁽⁷⁷⁾

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- ✓ *Mensurabilidad*, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- ✓ *Accesibilidad*, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- ✓ *Sustanciabilidad*, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- ✓ *Accionamiento*, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para

(77) www.monografias.com

el segmento en cuestión.

- ✓ *Diferenciación*, es decir, que los segmentos responden de manera diferente a las acciones de marketing.

3.1.4. Estrategias de cobertura de mercado o estrategias genéricas de segmentación⁽⁷⁸⁾

- ✓ *Estrategia de Mercado Total*: también conocida como estrategia de mercado de masas, estrategia de congregación de mercado o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en:

- 1) Ofrecer un solo producto al mercado total,
- 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto; y,
- 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado.

Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

- ✓ *Estrategia de un solo segmento*: también llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como

meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

- ✓ *Estrategia de segmentos múltiples:* Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

Esta es la estrategia que Fybeca utiliza para su marca Photoshop, principalmente por cuestiones de

promoción. Los segmentos a los que este servicio se encamina principalmente son⁽⁷⁹⁾:

- *Padres recientes:* son considerados como un segmento importante para Fotoshop debido a que sus integrantes, hombres y mujeres de entre 25 y 35 años, son más proclives a tomar fotografías (especialmente familiares y de sus hijos) y revelarlas, para conservarlas como recuerdos dentro de un álbum familiar, portarretratos, etc. Se considera dentro de este segmento a todas las personas que se encuentren dentro de los niveles socio-económicos medios y altos, que se hayan convertido en padres durante los últimos 5 años.
- *Jóvenes y adultos aficionados a la tecnología:* expertos en el manejo de tecnología digital (como cámaras, tarjetas de memoria), teléfonos celulares con cámara, infrarrojo y/o bluetooth, entre otros. Para ellos, Fotoshop dispone de los equipos de revelado digital Kiosk y DPS, que les permiten aprovechar la tecnología al máximo.

Para este segmento se toma en cuenta principalmente a jóvenes desde los 11 hasta los 18 años, pero también se incluye a las personas que se encuentran en edades de entre 19 y 44 años y que gustan de la tecnología moderna, y la utilizan frecuentemente. Para todos los casos, se incluye a personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medios y altos.

3.1.5. Perfiles de Segmentos de Mercado

Una vez que se ha dividido el mercado en segmentos y se ha determinado que variables de segmentación utilizar, es necesario evaluar el grado hasta el cual los posibles

(79) Información proporcionada por el personal de Fotoshop y del Departamento de Marketing de Fybeca

productos o servicios de una empresa podrán satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Con éste propósito se desarrollan perfiles de los segmentos de mercado preseleccionados, donde se describirán las similitudes entre los clientes potenciales de cada segmento y las diferencias entre personas de diversos segmentos.

El perfil de cada grupo se realiza de acuerdo a las aptitudes que lo distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo. Mediante el desarrollo de perfiles de los segmentos del mercado la empresa puede tener una mejor visión de como utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

A cada segmento puede dársele un nombre basado en las características distintivas dominantes. Por ejemplo, en un estudio del mercado del entretenimiento, una consultora podría encontrar segmentos del mercado similares a estos:

- *El autosuficiente guiado por sus propias normas.*
- *El entusiasta deportivo activo.*
- *El hogareño pasivo.*
- *El patrón culto.*
- *El hogareño activo.*
- *El socialmente activo.*

De estos segmentos y sus características individuales, se puede concluir que el patrón culto es la mejor meta para suscripciones a teatros y sinfónicas. El socialmente activo

puede también atraerse a las sinfónicas (aunque no a teatros), con el objeto de satisfacer sus propias necesidades.

Cabe resaltar que en los segmentos, las personas deben ser muy similares con respecto a varias características o necesidades de un producto o servicio y diferir considerablemente de las personas que estén en otros segmentos del mercado.

Mediante el desarrollo de perfiles de los segmentos del mercado es posible tener una mejor visión de como la empresa puede utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

3.1.6. Descripción de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos⁽⁸⁰⁾

En este análisis es importante tener en cuenta, los éxitos y fracasos de las estrategias seguidas por las empresas que pueden convertirse en eventuales competidores para el proyecto.

Porter ha identificado 5 fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o de un segmento dentro del mismo, cada una de ellas puede constituir una amenaza para el desarrollo del proyecto.

3.1.6.1. Riesgo de Nivel de Competencia:

Un segmento es poco atractivo si tiene competidores numerosos, fuertes o agresivos esta competencia se acentúa por las siguientes causas:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados.
- Falta de diferenciación.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Fuertes barreras de salida. Entre ellas: Activos especializados, costos fijos de salida, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales.

RIESGO DE NIVEL DE COMPETENCIA PARA FOTOSHOP					
Segmentos		SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE ATRACTIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)	<i>Padres recientes</i>	ALTO	BAJO		X
2)	<i>Jóvenes / aficionados a la tecnología</i>	ALTO	MEDIO		X

(80) Definiciones tomadas de www.monografias.com
 Elaboración de tablas: Diego Erazo Herrera

3.1.6.2. Riesgo de productos sustitutos:

Un segmento es poco atractivo, si existen actuales o potenciales sustitutos de producto, porque ponen límites a los precios y beneficios potenciales que pueden ganarse en un segmento.

RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA FOTOSHOP					
Segmentos		SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE ATRACTIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)	<i>Padres recientes</i>	BAJO	ALTO	X	
2)	<i>Jóvenes / aficionados a la tecnología</i>	BAJO	ALTO	X	

3.1.6.3. Riesgo del creciente poder de negociación de los clientes:

Un segmento es poco atractivo si los compradores poseen un fuerte y/o creciente poder de negociación este poder crece si:

- Existen compradores de grandes volúmenes.
- Las materias primas que compran representan una fracción importante de los costos o costos del comprador.
- Los productos son no diferenciados.
- Se enfrentan costos bajos por cambios de proveedor.
- Amenaza de integración hacia atrás.
- El producto no es importante para la calidad o servicio del comprador.
- El comprador tiene información total.

RIESGO PARA FOTOSHOP DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
Segmentos		SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE ATRACTIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)	Padres recientes	BAJO	ALTO	X	
2)	Jóvenes / aficionados a la tecnología	BAJO	ALTO	X	

3.1.6.4. Poder de negociación de los proveedores:

Un segmento es poco atractivo, son capaces de incrementar los precios y reducir la cantidad y la calidad de los bienes y servicios demandados, su poder se aumenta cuando:

- Está dominado por pocas empresas.
- No están obligados a competir con productos sustitutos.
- La empresa no es un cliente importante.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos estén diferenciados.
- Amenaza de integración hacia delante.

RIESGO PARA FOTOSHOP DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
Segmentos	SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE ATRACTIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA

1)	<i>Padres recientes</i>	ALTO	BAJO		X
2)	<i>Jóvenes / aficionados a la tecnología</i>	MEDIO	MEDIO	X	

3.1.6.5. Amenaza de nuevos ingresos (Barreras de entrada al sector):

Un segmento es poco atractivo, si es probable que penetren en el mismo nuevos competidores que desarrollen nuevas capacidades e incluso un deseo por conseguir nuevas cuotas de mercado. La cuestión principal es, analizar si los nuevos competidores pueden o no entrar fácilmente. Este quizás es uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, para analizar la posibilidad que tendrá el proyecto de entrar a un mercado particular, la cual dependerá en gran medida de las barreras de entrada existentes en él.

Una de las barreras de entrada la constituye las economías de escala desarrolladas por las empresas que ya estén representadas en el segmento, ello obligará a cualquier nuevo inversionista a entrar también en gran

escala, con altos niveles de inversión, asegurando la disponibilidad de los productos y el financiamiento necesarios y con el requisito de contrarrestar el efecto de una experiencia productiva y comercial entre otros, para competir con cierto éxito.

Si el inversionista pretende empezar su negocio en pequeña escala para posteriormente crecer, deberá enfrentar costos superiores a los de los competidores establecidos y si monta una fábrica en gran escala para competir con los costos de producción, deberá enfrentar un mayor riesgo, ya que para cumplir con su objetivo tendrá que asegurar una alta participación en el mercado, enfrentando la natural reacción de las empresas existentes.

Si existe una alta diferenciación por parte de las empresas que fabrican el producto, se obstaculizará la entrada del nuevo proyecto con éxito al mercado, Aunque lo haga con iguales costos, es probable que deba bajar el precio o incurrir con fuertes inversiones publicitarias para competir en forma adecuada. Generalmente, el éxito o la

capacidad de obtener beneficios de un nuevo proyecto se logrará en la medida que el mercado sea más imperfecto y se decida una estrategia comercial acertada.

Otro de los factores importantes a tener en cuenta como barrera de entrada es el acceso a los canales de distribución, de hecho ya las empresas existentes en el sector han seleccionado los canales más factibles para acercar su producto al consumidor.

AMENAZAS PARA FOTOSHOP DE NUEVOS INGRESOS					
Segmentos		SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE ATRACTIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1)	Padres recientes	MEDIO	MEDIO	X	
2)	Jóvenes / aficionados a la tecnología	BAJO	ALTO	X	

3.2. PARTE PRÁCTICA

3.2.1. Descripción de los tipos de mercado en los que actúa la empresa⁽⁸¹⁾

3.2.1.1. Según las características de los integrantes del mercado

Al ser Fotoshop una marca que se dedica, no solo al revelado fotográfico (un servicio que involucra la transformación de materias primas en producto terminado), sino también a la venta de productos relacionados con esa actividad, como cámaras fotográficas, rollos, tarjetas de memoria, pilas, entre otros, se puede afirmar que pertenece a:

- Mercados industriales
- Mercado de revendedores

3.2.1.2. Según el monto de la mercancía

La descripción de los mercados según esta clasificación (contenida en el Marco Teórico de este mismo capítulo) demostrará que Fotoshop, al igual que cualquier marca o empresa de servicios, industrial o de comercialización, se relaciona directamente (es necesario que así sea) con todos los tipos de mercados existentes según esta clasificación. Es decir:

- *Mercado Total:* El Universo total de público con necesidades que Fotoshop y sus competidores podrían satisfacer.
- *Mercado Potencial:* los integrantes del mercado total que, además de las necesidades, tienen los recursos para satisfacerlas.
- *Mercado Meta:* para Fotoshop, son los dos segmentos de mercado potencial descritos en el ítem # 3.1.4.
- *Mercado Real:* son los integrantes del mercado meta que ya han sido captado por los esfuerzos de marketing y ventas de Fotoshop.

3.2.1.3. Según la cantidad de ventas

Por la naturaleza de su negocio, Fotoshop solo puede ser incluido en el mercado minorista. Esto se aplica tanto a los servicios que se ofrecen en las tiendas fotográficas (y

(81) En base a las clasificaciones de mercados descritas en el ítem # 3.1.1.2

en las farmacias Fybeca), como a los productos relacionados que se encuentran a la venta en las secciones de las farmacias dedicadas a Fotoshop.

3.2.1.4. Según la naturaleza de los productos

Como se explicó anteriormente, Fotoshop incursiona, dentro de la clasificación por tipo de productos, en los siguientes mercados:

- *Mercados de productos manufacturados: fotografías, accesorios y equipo relacionado.*
- *Mercados de servicios: revelado fotográfico, restauración de fotografías, montajes, grabación de fotos y negativos en CD, etc.*

3.2.1.5. Según otros criterios

Por distintas razones, se puede incluir a Fotoshop dentro de las siguientes categorías de mercado:

- *Mercado actual: Fotoshop es parte de la oferta que, junto con las empresas y marcas competidoras, busca satisfacer la demanda de productos y servicios relacionados con la fotografía.*
- *Mercado de dinero: Fotoshop ofrece crédito corriente a los tarjetahabientes VitalCard Gold por sus compras y por la utilización de sus servicios.*

- *Mercado de la empresa: son los clientes fijos de Fotoshop.*

3.2.2. Descripción del tamaño del mercado Global

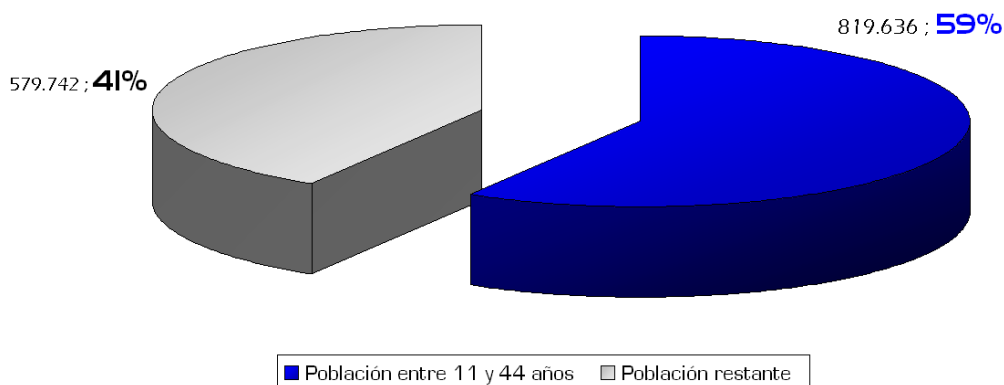
Para el presente estudio, se ha tomado en cuenta como mercado global a todas las personas que residen en la ciudad de Quito, que oscilan entre los 11 y los 44 años y pertenecen a los niveles socio-económicos medios y altos. En promedio, se estima que las personas anteriormente descritas visitan un centro comercial en 3 ocasiones cada mes. El cálculo se realizó de la siguiente manera:

Población de la ciudad de Quito: 100,00%

1'399.378

Población entre 11 y 44 años⁽⁸²⁾: 58,57%

819.636



Del valor correspondiente a la población que se encuentra entre las edades indicadas, tomaremos un 57,4% ⁽⁸³⁾, correspondiente a la población de la ciudad de Quito que concurre por lo menos 3 veces al mes (36 veces al año) a un centro comercial.

Cabe resaltar que este porcentaje es muy cercano al estimado de habitantes de Quito que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios y altos (es decir, un 60%⁽⁸⁴⁾). Por lo tanto:

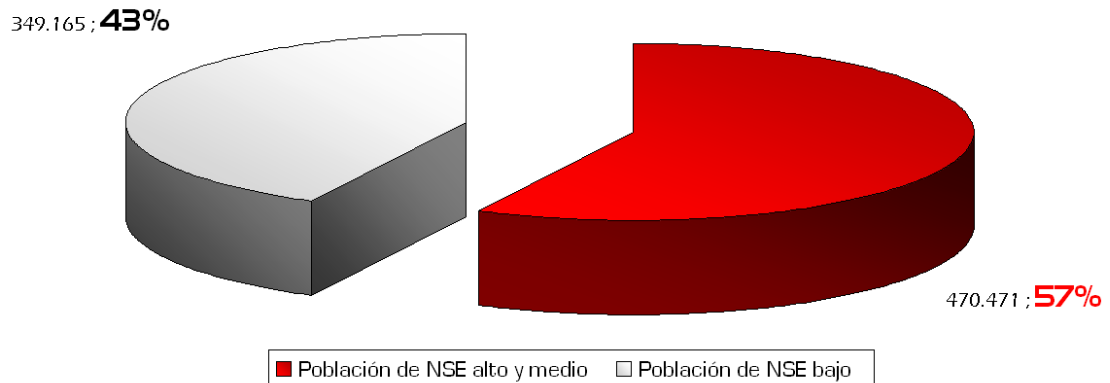
<i>Población entre 11 y 44 años:</i>	100,00%	819.636
<i>Población que visita centros comerciales</i>		
<i>al menos 3 veces al mes:</i>	57,40%	
470.471		

Elaboración de cálculos y gráficos: Diego Erazo Herrera

(82) Según datos de www.inec.gov.ec

(83) En base a información recopilada de www.hoy.com.ec

(84) En base a datos del Informe **“Ecuador: los ricos cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres”** de Gonzalo Ortiz Crespo. Tomado de <http://lanic.utexas.edu>



Este valor corresponde a la cantidad de usuarios del segmento de mercado seleccionado. Para obtener el valor real del tamaño del mercado global, se debe multiplicar por 36 (ocasiones que cada habitante de Quito visita, en promedio, un centro comercial cada año). El resultado APROXIMADO que obtendremos es:

TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL:

Número de consumidores: $470.471 \times 36 = 16'936.956$

Cantidad de productos: N/D ⁽⁸⁵⁾

*En Dólares (tomando como referencia un valor promedio de compra de \$35 mensual, \$11,67 por visita y por persona⁽⁸⁶⁾): **197'597.820***

3.2.3. Descripción del tamaño del mercado Específico

Elaboración de cálculos y gráficos: Diego Erazo Herrera

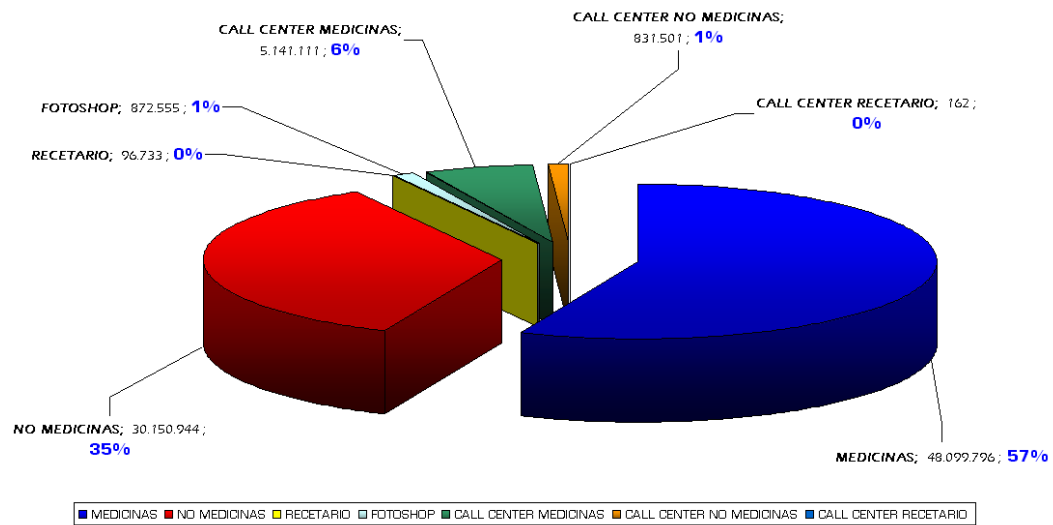
(85) No es posible estimar, debido a la gran variedad de productos y precios disponibles en los centros comerciales

(86) Dato aproximado, en base a información obtenida en varios sitios de Internet.

El mercado específico seleccionado para la investigación de mercado es el que está integrado por personas de las mismas características que las que componen el mercado global (habitantes de Quito, entre 11 y 44 años, NSE medios y altos), pero el enfoque será hacia quienes visitan las Farmacias Fybeca de la ciudad.

El total de ventas de las Farmacias Fybeca ubicadas en la ciudad de Quito (incluyendo los locales de los valles aledaños) en el año 2005 fue de \$81'228.071.

Al igual que lo que sucede con los centros comerciales, es muy difícil definir el número exacto de productos vendidos durante un año, tanto por la variedad de mercadería disponible en los locales, como por los precios muy disímiles, incluso entre productos de la misma categoría. Como una forma de aproximación, las ventas de Fybeca en el año 2005 pueden clasificarse de la siguiente manera:



En cuanto al número de consumidores, para su cálculo se ha tomado como referencia un Ticket Promedio⁽⁸⁷⁾ de \$11⁽⁸⁸⁾, lo cual, junto con el valor de las ventas totales, nos permite deducir que:

$$\$81'228.071 / \$11 = 7'384.370$$

En resumen:

TAMAÑO DEL MERCADO ESPECÍFICO:

Número de consumidores: 7'384.370

Cantidad de productos: N/D

En Dólares: 81'228.071

Elaboración de cálculos y gráfico: Diego Erazo Herrera

(87) Valor de gasto promedio de una persona durante su visita a Fybeca

(88) Dato basado en información provista por el departamento de marketing de Fybeca

3.2.4. Preselección de las variables de segmentación a ser utilizadas

3.2.4.1. Identificación de las variables

3.2.4.1.1. Beneficios que los clientes buscan en los productos y servicios de Fotoshop

Según estudios de mercado y encuestas recientes⁽⁸⁹⁾, las características positivas que la gente busca en los locales de Fotoshop son, en orden de popularidad:

1. Atención rápida / puntualidad en la entrega
2. Buenos precios
3. Calidad de revelado
4. Buen aspecto del local

Otras características consideradas importantes por los clientes de Fotoshop son la variedad de productos y las buenas promociones, de las cuales, las preferidas son: 2x1, álbum gratis, descuento y rollo gratis.

3.2.4.1.2. Clases de personas que buscan esos beneficios

Para determinarlo, se utilizará la clasificación provista por la American Management Association (AMA). Esta clasificación ha sido creada en base al ciclo de vida familiar, el cual es considerado por la mencionada asociación como el principal factor que explica las diferencias de los hábitos de consumo entre 2 personas de la misma edad y sexo, cuando estas personas se hallan en etapas distintas del ciclo de vida. Estas etapas son:

- *Etapa de soltero: personas jóvenes, solteras*
- *Jóvenes casados: matrimonios sin hijos*
- *Nido Lleno: jóvenes casados con hijos*
- *Padres solteros: personas jóvenes o de edad madura con hijos dependientes*
- *Divorciados y solitarios: divorciados sin hijos dependientes*
- *Matrimonio de edad madura: sin hijos*
- *Nido Lleno: matrimonios de edad madura con hijos dependientes*
- *Nido vacío: matrimonios ancianos, sin hijos que*

(89) Información proporcionada por el personal del departamento de marketing de Fybeca

vivan con ellos

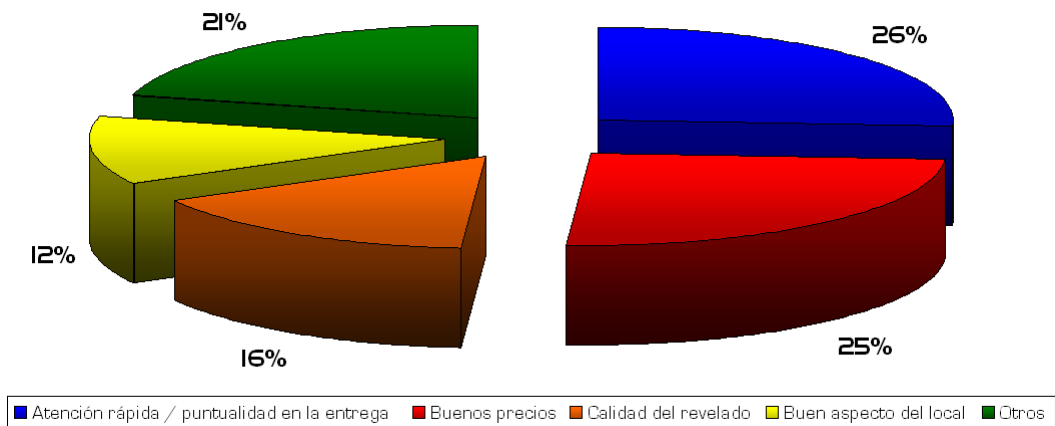
- *Solteros ancianos: solteros que siguen trabajando o ya se jubilaron*

La etapa del ciclo de vida familiar se constituye un factor central del comportamiento del consumidor.

3.2.4.1.3. Auscultar el criterio de los expertos de la propia empresa, de la competencia y los clientes

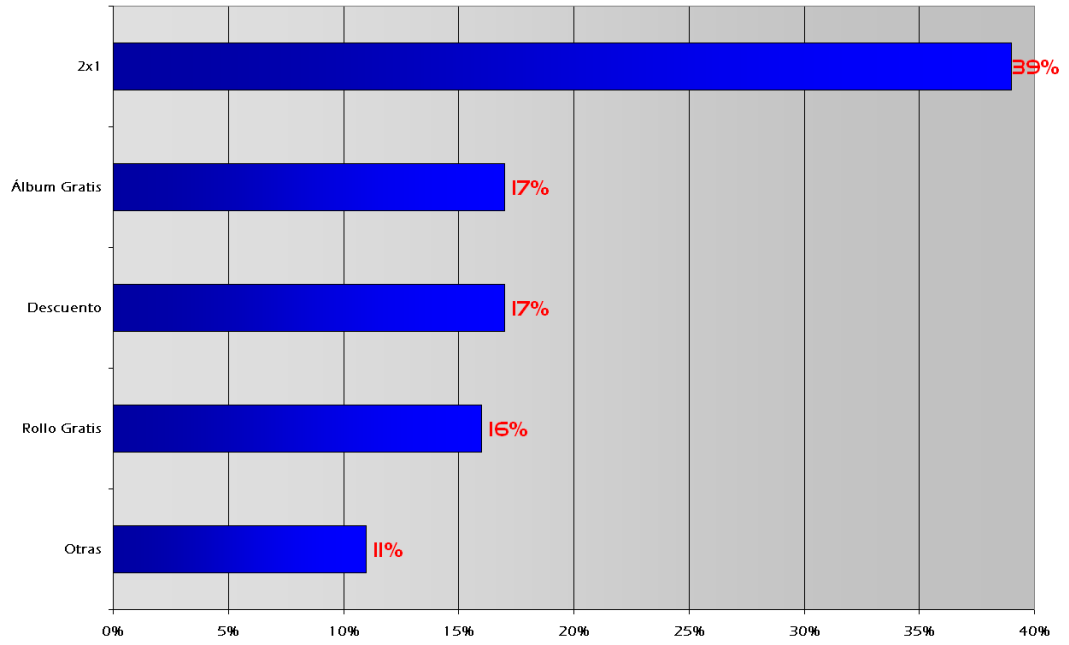
Los estudios de mercado mencionados en el ítem 3.2.4.1.1 fueron realizados con la participación de los clientes, tanto de Fotoshop como de sus competidores. Esto, a criterio del personal a cargo de la investigación de mercado de Farcomed, es un fiel reflejo de los deseos y gustos del público respecto a los productos y servicios fotográficos.

El estudio en mención arrojó los resultados anteriormente mencionados, cuya proporción de popularidad entre los clientes se repartió de la siguiente manera:



Es notorio que las preferencias de los clientes se basan mayoritariamente en dos aspectos cuyas proporciones son casi iguales entre sí, como son la *atención rápida / puntualidad en la entrega* y los *buenos precios*, lo cual, a criterio del personal de marketing de Fybeca, es un indicativo de que el consumidor de estos productos y servicios prefiere la practicidad por encima de otras variables relacionadas con la calidad y la estética.

Entre los *Otros* aspectos (21%), resaltó la preferencia de la gente por la *Variedad de Productos*, pero principalmente por aquellas a las que calificaron como "*Buenas Promociones*": Según datos proporcionados por Fotoshop, y confirmados por sus 3 mayores competidores, las promociones con mayor acogida son:



3.2.4.2. Cuadro de Preselección de Variables de Segmentación

ORD.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS (Parametrización)
1	Geográficas	Sector de la ciudad	Sector de residencia en la ciudad de Quito	Norte	Desde la altura de los sectores de Cotacollao, Quito Norte, Rumiñahui, Kennedy hasta la altura de las Av. Colón y La Gasca.
				Centro	Desde las Av. Colón y La Gasca hasta la altura del terminal terrestre Cumandá y sectores La Recoleta y Parque Lineal Machángara. Incluye Centro Histórico de Quito.
				Sur	Desde sectores del T.T. Cumandá, La Recoleta y P. L. Machángara hasta

					<i>altura de barrios Atahualpa, La Magdalena, El Pintado.</i>
				<i>Valles</i>	<i>Incluye poblaciones de Conocoto, San Rafael, Sangolquí, Cumbayá y Tumbaco</i>
<i>2</i>	<i>Demográficas</i>	<i>Edad</i>	<i>Edad de la persona que compra los productos y/o utiliza los servicios de Fotoshop</i>	<i>Pre- adolescentes</i>	<i>10-12 años</i>
				<i>Adolescent es</i>	<i>12-17 años</i>
				<i>Jóvenes</i>	<i>18-25 años</i>
				<i>Jóvenes Adultos</i>	<i>26-34 años</i>
				<i>Adultos Maduros</i>	<i>35-55 años</i>
				<i>Adultos Mayores</i>	<i>56-65 años</i>
				<i>Ancianos</i>	<i>> 65 años</i>
<i>3</i>		<i>Género</i>	<i>Género de quien adquiere los productos y/o servicios</i>	<i>Masculino</i>	
				<i>Femenino</i>	
<i>4</i>		<i>Etapa</i>	<i>Etapa del</i>	<i>Soltero</i>	<i>Personas jóvenes, solteras</i>

			ciclo de vida familiar en que se encuentra el turista	Jóvenes Casados	Matrimonio sin hijos
				Nido lleno 1	Jóvenes casados con hijos
				Padres solteros	Personas jóvenes o de edad madura con hijos dependientes
				Divorciados y solitarios	Divorciados sin hijos dependientes
				Matrimonio de edad madura	Sin hijos
				Nido lleno 2	Matrimonio de edad madura con hijos dependientes
				Nido vacío	Matrimonios ancianos, sin hijos que vivan con ellos.
				Solteros ancianos	Solteros que siguen trabajando o ya se jubilaron
5		Nivel de Ingresos	Nivel de Ingresos económicos mensuales	Bajo	\$400 o menos
				Medio-bajo	De \$401 a \$1.000
				Medio-alto	De \$1.001 a \$2.000
				Alto	Más de \$2.000
6		Nivel de	Cantidad	Bajo	\$10 o menos

		<i>Gastos</i>	<i>monetaria que una persona destina mensualmente a gastos específicos en servicios fotográficos</i>	<i>Medio-bajo</i>	<i>De \$11 a \$20</i>
				<i>Medio-alto</i>	<i>De \$21 a \$30</i>
				<i>Alto</i>	<i>Más de \$30</i>
7	<i>Psicográficas</i>	<i>Tipo de establecimiento</i>	<i>Preferencia de los clientes por tipo de establecimiento</i>	<i>Centros de recepción y revelado</i>	<i>Farmacias que cuentan con centros de revelado en sus instalaciones</i>
<i>Centros dedicados solo a recepción</i>				<i>Farmacias que no cuentan con centros de revelado en sus instalaciones</i>	
8		<i>Ubicación</i>	<i>Preferencia de ubicación de los centros de revelado</i>	<i>Dentro de centros comerciales</i>	
				<i>Fuera de centros comerciales</i>	
9		<i>Tecnología</i>	<i>Tipo de tecnología preferida o más</i>	<i>Fotografía convencional</i>	<i>Cámaras convencionales con rollo</i>

			utilizada por el cliente	Fotografía Digital	Cámaras digitales, teléfonos celulares, otros dispositivos
10		Frecuencia	de uso mensual de servicios Photoshop	0-1 veces	
				2-5 veces	
				6 o más veces	
11		Servicios	fotográficos más utilizados	Revelado fotográfico	Revelado Convencional
					Revelado Digital
					Fotobordes
					Fotocalendarios
					Fototarjetas
				Servicios especiales	Solo index
					Restauración de fotos
	Negativos a CD				
	Otros				
12	Patrones de utilización del producto	Motivos	de uso de fotografía	Hobbie / Profesión	
				Turismo	
				Eventos especiales	
				Otros	
13		Modalidad de servicio	(en uso de kioskos)	Utiliza sin ayuda del personal	
				Utiliza con	

			digitales)	ayuda del personal	
				No utiliza	
14	Medios	Forma en la que los clientes se enteran de los servicios y promociones		Internet	
				Periódicos	
				Radio	
				TV	
				Material POP en farmacias	
				Revistas	
				Referencias (publicity)	
				Guía telefónica	
				Otros	
15	Categorías de clientes	Volumen	Según volumen de compra / utilización de servicios por parte de clientes	Bajo	5 dólares o menos
				Medio	Entre 6 y 10 dólares
				Alto	Más de 10 dólares
16	Compra	Ciudad	Ciudad	Productos	Cámaras, rollos, estuches, tarjetas de memoria, CD's, etc.

			<i>mayoritaria men-te productos o servicios</i>	<i>Servicios</i>	<i>Revelado, restauración, fotobordes, fototarjetas, fotocalendarios, grabación negativos en CD, solo index, etc.</i>
--	--	--	---	------------------	---

3.2.4.3. Evaluación de las variables ⁽⁹⁰⁾

Nombre de variable	CONSUMIDORES			SEGMENTOS		PUNTAJE TOTAL (/25)
	MEDIBL E	OBTENIBL E	RESP. DIF.	ACCESIBL E	RENTAB LE	
	Sector de la ciudad	5	1	3	5	
Atractivos turísticos visitados	5	3	3	3	3	17
Edad	5	5	5	5	5	25
Género	5	5	1	5	3	19
Etapa	5	1	3	1	3	13
Nivel de Ingresos	5	3	5	1	5	19
Nivel de Gastos	5	3	5	1	5	19
Tipo de establecimiento	5	5	1	5	3	19
Ubicación	5	5	1	5	3	19
Tecnología	5	5	3	5	3	21
Frecuencia	5	3	5	5	3	21
Servicios	5	5	5	5	5	25
Motivos	5	3	5	5	1	19
Infraestructura	5	5	3	5	3	21

Medios	5	5	5	5	3	23
Volumen	5	3	5	3	3	19
Compra	5	5	5	5	3	23

Una vez que la evaluación de las variables ha sido terminada, el resultado obtenido clasifica a las variables *Edad* y *Servicios* para ser utilizadas en la siguiente tabla.

Elaboración de tablas: Diego Erazo Herrera

(90) Criterios de calificación: 0=nulo; 1=bajo; 3=medio; 5=alto

3.2.4.4. Selección de las variables de segmentación (y bautizo de los segmentos)

	SERVICIOS	
EDADES	Revelado Fotográfico	Servicios Especiales
1) Pre-adolescentes	1-R	1-S

2) Adolescentes	2-R	2-S
3) Jóvenes	3-R	3-S
4) Jóvenes Adultos	4-R	4-S
5) Adultos Maduros	5-R	5-S
6) Adultos Mayores	6-R	6-S
7) Ancianos	7-R	7-S

- ✓ 1-R: Pre-adolescentes que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 1-S: Pre-adolescentes que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 2-R: Adolescentes que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 2-S: Adolescentes que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 3-R: Jóvenes que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 3-S: Jóvenes que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 4-R: Jóvenes Adultos que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 4-S: Jóvenes Adultos que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 5-R: Adultos Maduros que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico

- ✓ 5-S: Adultos Maduros que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 6-R: Adultos Mayores que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 6-S: Adultos Mayores que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales
- ✓ 7-R: Ancianos que utilizan mayoritariamente el Revelado Fotográfico
- ✓ 7-S: Ancianos que utilizan mayoritariamente los Servicios Especiales

3.2.5. Preparación de la investigación de campo

3.2.5.1. Definición del objetivo de la investigación

Recopilar información que permita a la empresa identificar las características del mercado de los servicios fotográficos en la ciudad de Quito, principalmente en cuanto a la edad de sus consumidores y al tipo de servicio que utilizan con mayor frecuencia.

3.2.5.2. Estimación del Universo a investigar (tamaño del mercado de referencia) ⁽⁹¹⁾

Como se explicó anteriormente, los esfuerzos del marketing actual de Fotoshop, así como del presente documento, se enfocarán en 2 segmentos de mercado:

- ✓ *Padres recientes*
- ✓ *Jóvenes y adultos aficionados a la tecnología*

Dando como resultado un rango de edad de entre 11 y 44 años, tal como se explicó en el ítem 3.1.4. Los hombres y mujeres que integran estos segmentos de mercado residen en la ciudad de Quito o sus valles aledaños, y pertenecen a niveles socioeconómicos medios y altos. Por lo tanto, para la estimación del universo a investigar se utilizaron los siguientes razonamientos:

- *En cuanto al número de habitantes de la ciudad de Quito y valles adyacentes (Los Chillos, Cumbayá, Tumbaco), las cifras oficiales del INEC revelan la existencia de 1'399.378 personas que viven en esta área geográfica.*
- *Las cifras presentadas por la misma entidad estadística estatal permiten establecer que, del total de habitantes antes mencionado, un 58,57% se encuentra en edades comprendidas entre los 11 y los 44 años. Es decir, 819.636 personas se encuentran dentro del rango seleccionado.*

- La coincidencia de criterios entre estudios concernientes a los niveles de riqueza y pobreza en nuestro país, e investigaciones sobre los hábitos de compra de los residentes de la capital de la República, nos permite conocer que, del total de personas que pertenecen al rango de edad seleccionado, un **57,4%**

Elaboración de tablas: Diego Erazo Herrera

(91) Basada en información del VI Censo de Población y V de vivienda, INEC, 2001, y en datos obtenidos en www.hoy.com.ec y <http://lanic.utexas.edu>

(92) Esta información coincide notablemente con los estudios sociales respecto a la pobreza y niveles socioeconómicos de nuestro país, que afirman que un 60% de los habitantes de Quito pertenece a NSE's medios y altos.

asiste a un centro comercial (u otros locales con niveles de comodidad y precio similares) por lo menos 3 veces al mes⁽⁹²⁾. Si aplicamos este porcentaje a la cantidad de habitantes anteriormente descrita, tendremos como resultado que hay **470.471** personas entre 11 y 44 años, que residen en la ciudad de Quito y concurren a hacer sus compras en centros comerciales y otros locales de características similares, en promedio 3 veces al mes, gracias al hecho de que pertenecen a Niveles Socioeconómicos medios y altos. Por lo tanto:

Universo a investigar= **470.471** personas

3.2.5.3. Definición y justificación del tipo de muestra ⁽⁹³⁾

Métodos de muestreo.- Las técnicas de muestreo pueden clasificarse en:

- Muestreo probabilístico
- Muestreo de no probabilidad

3.2.5.3.1. Muestreo probabilístico

Este tipo de muestreo señala un procedimiento de muestreo en el cual cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra. Entre las principales muestras probabilísticas están:

3.2.5.3.1.1. Muestreo aleatorio simple.- Técnica de muestreo probabilística en la que cada elemento de la población tiene probabilidad de selección idéntica y conocida. Cada elemento se elige en forma independiente de los demás, y la muestra se toma mediante un procedimiento aleatorio a partir del marco muestral.

3.2.5.3.1.2. Muestreo sistemático.- Esta técnica de muestreo consiste en ordenar a los elementos de la

población de alguna forma. Se selecciona al azar un punto de partida, y después se elige para la muestra cada i -ésimo elemento de la población.

3.2.5.3.1.3. Muestreo estratificado.- Para este tipo de muestreo se divide a la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos de cada estrato son seleccionados mediante un procedimiento aleatorio.

3.2.5.3.1.4. Muestreo de grupo.- Se realiza seleccionando aleatoriamente un conjunto de grupos de elementos muestrales llamados conglomerados; este muestreo es útil cuando no existe una lista de todos los elementos de la población, o la misma es grande y dispersa.

3.2.5.3.2. Muestreo no probabilístico

Técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección por casualidad, sino que dependen del juicio del investigador.

3.2.5.3.2.1. Muestreo por conveniencia.- Técnica de muestreo que trata de tener una muestra de los elementos convenientes. La selección de las unidades de muestra se deja principalmente al investigador.

3.2.5.3.2.2. Muestreo por juicio.- Forma de muestreo por conveniencia en la cual los elementos de la población se seleccionan de manera intencional con base en el juicio del investigador.

3.2.5.3.2.3. Muestreo por cuota.- En este tipo de muestreo se realiza una clasificación de la población bajo estudio y se utilizan estas categorías previamente fijadas para obtener un número predeterminado de elementos en cada categoría en base a la conveniencia o a un juicio.

3.2.5.3.2.4. Muestreo de bola de nieve.- Técnica que selecciona al azar un grupo inicial de entrevistados, quienes en base a referencia e información permitirán escoger a un segundo grupo de entrevistados. Con la obtención de referencias de las referencias, este proceso puede llevarse a cabo en forma sucesiva.

Para la presente investigación se utilizará un *muestreo sistemático*, por tratarse de un método sencillo y de fácil comprensión, que no requiere tener un listado completo de la población. Está basado en la teoría estadística, lo cual facilita su realización mediante el uso de paquetes informáticos, como el SPSS. Además, los cálculos matemáticos que se requieren para este muestreo no son muy complicados, facilitando la tarea de investigación.

3.2.5.4. Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula ⁽⁹⁴⁾, la cual ha sido diseñada para corregir ciertos errores en el cálculo del tamaño de muestra óptima:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{k^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

$Z =$ grado de confiabilidad $\rightarrow 1,96$ ⁽⁹⁵⁾

$N =$ universo $\rightarrow 470.471$

$q =$ probabilidad de no ocurrencia $\rightarrow 50\%$ (0,5)

$p =$ probabilidad de ocurrencia \rightarrow 50% (0,5)

$k =$ error máximo admisible \rightarrow 5% (0,05)

$n =$ tamaño de la muestra \rightarrow ?

Aplicando los valores especificados a la fórmula, tendremos que:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 470.471 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (470.471 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 383$$

El número de muestras a tomarse en cuenta para la presente investigación es de 383.

(94) VILLALBA AVILÉS, Carlos, Metodología de la Investigación Científica, Sur Editores, 2da. Edición, 2004

(95) Valor pre-establecido, según <http://es.wikipedia.org> y VILLALBA AVILÉS, Carlos, Metodología de la Investigación Científica, Sur Editores, 2da. Edición, 2004

3.2.5.5. Definición de instrumentos de investigación ⁽⁹⁶⁾

La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor.

Entre los métodos más comunes para investigar un mercado están:

3.2.5.5.1. La encuesta

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del grupo objetivo. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas (preguntas con alternativas para escoger). Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer.

3.2.5.5.2. La entrevista

Una vez que se diseña un cuestionario, se procede a entrevistar a personas consideradas como líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para el producto o servicio que se está analizando.

3.2.5.5.3. La Observación

Otra opción existente, útil para obtener información, es a través de la observación. Simplemente observando la conducta del público objetivo es posible inferir conclusiones.

3.2.5.5.4. El grupo focal

Los grupos focales son parecidos al método de la entrevista, con la diferencia de que se trabaja con un

(96) Salgado Elisa, TESIS DE GRADO, PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECOTURÍSTICA DOWNHILL INN UBICADA EN EL SECTOR DE LLOA. ESPE, 2005

grupo de personas, no solo con un individuo. Para el grupo focal se selecciona entre 10 y 12 personas con características o experiencias comunes.

Para cumplir los objetivos de la presente investigación de mercados se eligió la utilización de encuestas, debido a que permiten indagar aspectos que ayudan a identificar perfiles de segmentos. Además, no es necesario que el entrevistador tenga experiencia. Tampoco es necesario contar con demasiado tiempo ni recursos para llevarlas a cabo, debido a que no es necesario concertar citas previas. Pese al gran ahorro que esto representa, la aplicación de encuestas arroja gran cantidad de información.

3.2.5.6. Diseño del instrumento de investigación

3.2.5.6.1. Lista inicial: aspectos que se deben conocer sobre los clientes, la empresa, producto, competencia, distribuidores.

Entre estos aspectos tenemos:

- Edad
- Aspectos más relevantes para los clientes
- Conocimiento de marca
- Conocimiento de productos y servicios ofrecidos en locales

- *Preferencia y recordación de marca de servicios fotográficos (en comparación con la competencia)*
- *Centro de revelado utilizado con mayor frecuencia*
- *Experiencias negativas en algún centro de revelado*
- *Tipo de tecnología utilizada con mayor frecuencia*
- *Razones de elección de un centro de revelado*
- *Transacciones más comunes*
- *Monto promedio por transacción*
- *Promociones más populares en centros de revelado*
- *Servicios digitales más utilizados*
- *Preferencia de impresión de fotos en casa*
- *Ocasiones en las que toma fotos más frecuentemente*
- *A quién o quienes toma fotos más frecuentemente*

3.2.5.6.2. *Lista final: Depuración de la lista inicial, para concretarse a aspectos importantes*

Una vez detectados y eliminados los errores, las redundancias y los aspectos de menor importancia o de poca relación con el objetivo de la encuesta, se obtuvo la lista a continuación:

- ✓ Edad del encuestado
- ✓ Ocasiones en las que toma fotos más frecuentemente
- ✓ Recordación de marca de servicios fotográficos (en comparación con la competencia)
- ✓ Preferencia de marca de servicios fotográficos
- ✓ Razones de elección de un centro de revelado
- ✓ Conocimiento de productos y servicios ofrecidos en locales
- ✓ Tipo de tecnología utilizada con mayor frecuencia
- ✓ Transacciones más comunes
- ✓ Servicios digitales más utilizados
- ✓ Monto promedio por visita
- ✓ Promociones más populares en centros de revelado

✓ Preferencia de impresión de fotos en casa

3.2.5.6.3. Redacción de las preguntas: una por una, en forma simple y clara, definiendo cómo conviene que la pregunta sea respondida (opciones de respuestas)

1.- ¿Qué edad tiene?

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (elegir de entre varios rangos de edad pre-establecidos)

2.- ¿En qué ocasiones toma fotos?

Respuesta sugerida, múltiple, opción múltiple (el entrevistador lee las opciones al entrevistado, y marca los casilleros correspondientes a las ocasiones mencionadas)

3.- ¿Qué centros de revelado fotográfico conoce?

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (el entrevistador marca los casilleros correspondientes a los centros de revelado)

mencionados, sin leerle las opciones al entrevistado)

4.- ¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza más frecuentemente?

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (el entrevistador marca los casilleros correspondientes a los centros de revelado mencionados, sin leerle las opciones al entrevistado)

5.- ¿Por qué utiliza ese centro de revelado con mayor frecuencia?

Respuesta espontánea, múltiple, abierta.

6.- ¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en su centro de revelado preferido?

Respuesta mixta:

- Sugerida, única, cerrada (SI/NO)
- Espontánea, múltiple, abierta (¿Cuáles recuerda?)

7.- *¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?*

Respuesta espontánea, única, cerrada.

8.- *¿Qué transacciones lleva usted a cabo con mayor frecuencia en su centro de revelado preferido?*

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (el entrevistador marca los casilleros correspondientes a las transacciones mencionadas, sin leerle las opciones al entrevistado)

9.- *¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?*

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (el entrevistador marca los casilleros correspondientes a los servicios digitales mencionados, sin leerle las opciones al entrevistado)

10.- *¿Cuánto dinero gasta en cada visita al centro de revelado?*

Respuesta espontánea, única, opción múltiple (elegir de entre varios rangos de montos pre-establecidos)

11.- ¿Qué tipo de promoción le llamaría más la atención en un centro de revelado?

Respuesta sugerida, única, opción múltiple (el entrevistador lee las opciones al entrevistado, y marca los casilleros correspondientes a las promociones mencionadas)

12.- ¿Prefiere imprimir sus fotos en su casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?

Respuesta mixta:

- Sugerida, única, cerrada (SI/NO)*
- Espontánea, múltiple, abierta (¿Por qué?)*

3.2.5.6.4. Diseño del formulario:

Ver en la siguiente página

ENCUESTA DE SERVICIOS FOTOGRÁFICOS

Objetivo: Conocer las características de los usuarios de los servicios fotográficos, así como la tecnología que

1.- *¿Qué edad tiene? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- 10-12 años 12-17 años 18-25 años 26-34 años
 35-55 años 56-65 años Más de 65 años

2.- *¿ En qué ocasiones toma fotos? (RESPUESTA SUGERIDA, MÚLTIPLE)*

- | | | | |
|--|---|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fiestas/ eventos en general | <input type="checkbox"/> Reuniones familiares | <input type="checkbox"/> Hobby | <input type="checkbox"/> Grados |
| <input type="checkbox"/> Cumpleaños | <input type="checkbox"/> Reuniones con amigos | <input type="checkbox"/> Vacaciones | <input type="checkbox"/> Quince años |
| <input type="checkbox"/> Paseos/ viajes | <input type="checkbox"/> Aniversarios | <input type="checkbox"/> Eventos religiosos
<small>(Matrimonios, confirmaciones, comuniones, bautizos)</small> | <input type="checkbox"/> Otros |

3.- *¿Qué centros de revelado fotográfico conoce? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Digital Photo Express/ Konica | <input type="checkbox"/> Fotoshop/ Centro de Revelado Fybeca | <input type="checkbox"/> Ecuacolor/ Kodak |
| <input type="checkbox"/> Fujifilm | <input type="checkbox"/> Negocio pequeño | <input type="checkbox"/> Otros / NS/ NC |

4.- *¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Digital Photo Express/ Konica | <input type="checkbox"/> Fotoshop/ Centro de Revelado Fybeca | <input type="checkbox"/> Ecuacolor/ Kodak |
| <input type="checkbox"/> Fujifilm | <input type="checkbox"/> Negocio pequeño | <input type="checkbox"/> Otros / NS/ NC |

5.- *¿Por qué utiliza ese centro de revelado con mayor frecuencia? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, MÚLTIPLE)*

6.- *¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en su centro de revelado preferido?*

- No Sí Mencione algunos: _____, _____,

7.- *¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- Convencional (cámara con rollo) Digital (cámara, tarjeta de memoria, celular, otros)

8.- *¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en su centro de revelado preferido? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- Revelado o impresión de fotos Comprar rollos/ pilas Solicitar información Servicios especiales (ampliaciones, restauración..)
- Comprar cámara Tomarse fotos Otras compras menores (como accesorios, memorias)

9.- *¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- Copias de fotos (sin negativos) Copia de negativos a CD Restauración fotos Fotobordes
- Fotocalendarios Fototarjetas Montajes Otros
- Kiosko digital Ninguno

10.- *¿Cuánto dinero gasta en cada visita al centro de revelado? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- 0 -3 dólares 4 -6 dólares 6 -9 dólares 10 dólares o más

11.- *¿Qué tipo de promoción le llamaría más la atención en un centro de revelado? (RESPUESTA SUGERIDA, ÚNICA)*

- Descuentos (compra presente o futura) Álbum gratis Rollo gratis Otros artículos gratis
- Servicios gratis 2x1 Cupones/ raspaditas/ sorteos Otros
- Ninguno

12.- *¿Prefiere imprimir sus fotos en su casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?*

Si No *¿Por qué?:* _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.2.5.6.5. Encuestas piloto:

Ver ANEXO 1

3.2.5.6.6. Corrección de la encuesta y del cálculo de la muestra

En vista de los objetivos planteados para la presente investigación, se eligió a la pregunta 3 del formulario como PREGUNTA FILTRO, con la finalidad principal de determinar los valores de p (respuestas afirmativas) y q (respuestas negativas) en el cálculo del tamaño de muestra.

3.- *¿Qué centros de revelado fotográfico conoce? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)*

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Digital Photo Express/
Konica | <input type="checkbox"/> Fotoshop/ Centro de
Revelado Fybeca | <input type="checkbox"/> Ecuacolor/ Kodak |
| <input type="checkbox"/> Fujifilm | <input type="checkbox"/> Negocio pequeño | <input type="checkbox"/> Otros / NS/ NC |

Los resultados obtenidos con la realización de la encuesta piloto (tomando a las opciones “Digital Photo Express/Konica”, “Fotoshop/Centro de Revelado Fybeca”, “Ecuacolor/Kodak”, “Fujifilm” y “Negocio pequeño” como respuesta afirmativa; y “Otros/NS/NC” como respuesta negativa), otorgan a p un valor de 0,9 y a q un valor de 0,1. Esto, aplicado a la fórmula antes mencionada, arroja un número de encuestas definitivo de:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 470.471 \times 0,9 \times 0,1}{(0,05)^2 \times (470.471 - 1) + (1,96)^2 \times 0,9 \times 0,1}$$

$$n = 138$$

En base a las observaciones y sugerencias realizadas por muchas de las personas que colaboraron con las

encuestas piloto, se llegó a la conclusión de que es necesario cambiar el orden de algunas preguntas, así como la forma en la que algunas estaban planteadas. Adicionalmente, las sugerencias incluían la inclusión de instrucciones que permitan facilitar su realización.

Tras la realización de los cambios, la encuesta definitiva se planteó de la siguiente manera:

Ver en la siguiente página

ENCUESTA DE SERVICIOS FOTOGRÁFICOS

i) Edad

- a) 10-12 años b) 13-17 años c) 18-25 años d) 26-34 años
 e) 35-55 años f) 56-65 años g) Más de 65 años

ii) Género

- M F

iii) ¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan los centros de revelado fotográfico?

- Sí No

Objetivo: Conocer las características de los usuarios de los servicios fotográficos, así como la tecnología que utilizan y sus diferentes necesidades respecto a este tipo de servicios.

1.- ¿En qué ocasiones toma fotos? (RESPUESTA SUGERIDA, MÚLTIPLE)

- a) Fiestas/ eventos en general b) Reuniones familiares y/ o con amigos c) Como hobby
- d) Vacaciones e) Paseos/ viajes f) Otros

→ Si la respuesta es "Fiestas/eventos en general", favor señalar cuáles:

_____ / _____ / _____ / _____

→ Si la respuesta es "Otros", favor señalar cuáles:

_____ / _____ / _____ / _____

2.- Al escuchar las palabras "centro de revelado fotográfico", ¿cuál es la primera marca que viene a su mente? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) Digital Photo Express/ Konica b) Fotoshop/ Centro de Revelado Fybeca c) Ecuacolor/ Kodak
- d) Fujifilm e) Negocio pequeño f) Otras
- g) Ninguna

→ Si la respuesta es "Otros", favor señalar cuáles:

_____ / _____ / _____ / _____

3- ¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) Digital Photo Express/ Konica b) Fotoshop/ Centro de Revelado Fybeca c) Ecuacolor/ Kodak
- d) Fujifilm e) Negocio pequeño f) Otras
- g) Ninguna

→ Si la respuesta es "Otros", favor señalar cuáles:

_____ / _____ / _____ / _____

→ Si la respuesta es "Ninguno", favor pasar a la pregunta # 10

4- ¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, MÚLTIPLE)

_____ / _____ / _____

5- ¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?

- Si No

→ Si la respuesta es "Si", favor mencione algunos:

_____ / _____ / _____ / _____

→ Si la respuesta es "No", favor pasar a la pregunta # 8

6- ¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en su centro de revelado preferido? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) Revelado fotográfico b) Comprar rollos/ pilas c) Solicitar información d) Servicios especiales (ampliaciones, restauración..)
- e) Compra de cámara(s) f) Tomar fotos g) Impresión digital de fotos h) Otras compras menores (como accesorios, memorias)

7- ¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) Copias de fotos (sin negativos) b) Copia de negativos a CD c) Restauración fotos d) Fotobordes
- e) Fotocalendarios f) Fototarjetas g) Montajes h) Otros
- i) Kiosko digital j) Ninguno

→ Si la respuesta es "Otros", favor señalar cuáles:

8- ¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) 3 dólares o menos b) 4 - 6 dólares c) 7 - 9 dólares d) 10 dólares o más

9- ¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, ÚNICA)

- a) Convencional (cámara con rollo) b) Digital (cámara, tarjeta de memoria, celular, otros)

10- ¿Qué tipo de promoción le llamaría más la atención en un centro de revelado? (RESPUESTA SUGERIDA, MÚLTIPLE)

- a) Descuentos (compra presente o futura) b) Álbum gratis c) Rollo gratis d) Otros artículos gratis e) 2x1
- f) Servicios gratis g) Cupones/ raspaditas/ sorteos h) Otros i) Ninguno

→ Si la respuesta es "Otros", favor señalar cuáles:

11- ¿Prefiere imprimir sus fotos en su casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?

- Si No ¿Por qué?: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.2.6. Elaborar cronograma para el trabajo de campo

#	Actividad	Consiste en:	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable(s)
1	Diseño y elaboración de cuestionarios	Diseño, revisión y corrección de encuestas.	2/Enero/07	5/Enero/07	Diego Erazo H. Ing. Raúl Salazar Ing. Francisco Moscoso
2	Aprobación de cuestionario	Aprobación de modelo de cuestionario	5/Enero/07	5/Enero/07	Ing. Raúl Salazar

		<i>final</i>			
<i>3</i>	<i>Cuestionarios piloto</i>	<i>Aplicación de cuestionarios a 10 personas, para ajustar cálculos y corregir errores en el proceso.</i>	<i>6/Enero/07</i>	<i>8/Enero/07</i>	<i>Diego Erazo H.</i>
<i>4</i>	<i>Capacitación a encuestadores</i>	<i>Explicar detalladamente a los encuestadores los objetivos de la encuesta, la cantidad y el tipo de personas a quienes se la debe aplicar, los lugares apropiados, la forma en la que se debe plantear y responder cada pregunta, y el tiempo límite para el cumplimiento de esta meta.</i>	<i>9/Enero/07</i>	<i>9/Enero/07</i>	<i>Diego Erazo H. Daniel Orbe, jefe del personal encuestador</i>
<i>5</i>	<i>Aplicación de encuestas</i>	<i>Personal encuestador se desplaza a sectores acordados para aplicar la cantidad de encuestas establecida</i>	<i>10/Enero/07</i>	<i>14/Enero/07</i>	<i>Daniel Orbe</i>
<i>6</i>	<i>Codificación, ingreso y análisis</i>	<i>Enumerar las encuestas realizadas, asignarles un código, ingresar las respuestas al computador y</i>	<i>15/Enero/07</i>	<i>17/Enero/07</i>	<i>Diego Erazo</i>

		analizarlas con el programa SPSS.			
--	--	-----------------------------------	--	--	--

3.2.7. Ejecutar plan de trabajo o levantamiento de encuestas

En sectores de alta concurrencia de gente en la ciudad de Quito.

3.2.8. Procesamiento de datos

Una vez terminado el levantamiento de encuestas, estas deben ser revisadas y numeradas para facilitar el ingreso de datos en el programa SPSS (previo a esto, se deben configurar en dicho programa todas las variables necesarias para poder capturar la información correspondiente a las preguntas del formulario, tomando en cuenta sus características y posibles respuestas), y su posterior procesamiento, tras lo cual se emitirá el Informe Técnico de la Investigación.

3.2.9. Informe Técnico de la Investigación

3.2.9.1. Nota Técnica

La encuesta que se aplicó en la presente investigación tuvo como objetivo conocer las características de los usuarios de los servicios fotográficos, así como la tecnología que utilizan y sus diferentes necesidades respecto a este tipo de servicios.

Tras varios estudios y consideraciones de todo tipo, especialmente relacionadas con los aspectos geográficos, demográficos y socio-económicos del público objetivo de la encuesta, se determinó un universo total de 470.471 personas, del cual se obtuvo una muestra de 138 personas.

Una vez determinadas estas cantidades, se procedió a realizar el levantamiento de la información necesaria utilizando el muestreo aleatorio simple. Los lugares seleccionados para esta actividad (tomando en consideración las características del mercado objetivo, descritas en capítulos anteriores) fueron los accesos y zonas aledañas a los centros comerciales El Recreo, Quicentro, CCI, El Jardín, y en el sector de la Jipijapa (norte de Quito), en donde existe gran actividad comercial y, por lo tanto, una gran afluencia de gente.

La colaboración y receptividad de la gente son factores de vital importancia para llevar a cabo cualquier investigación con éxito. En lo que respecta al presente caso, la mayoría del público encuestado demostró una actitud positiva y colaboradora hacia las preguntas del cuestionario, las cuales respondieron sin mayor esfuerzo ni demora.

3.2.9.2. Informe general de la investigación

3.2.9.2.1. Cuadro general de resultados

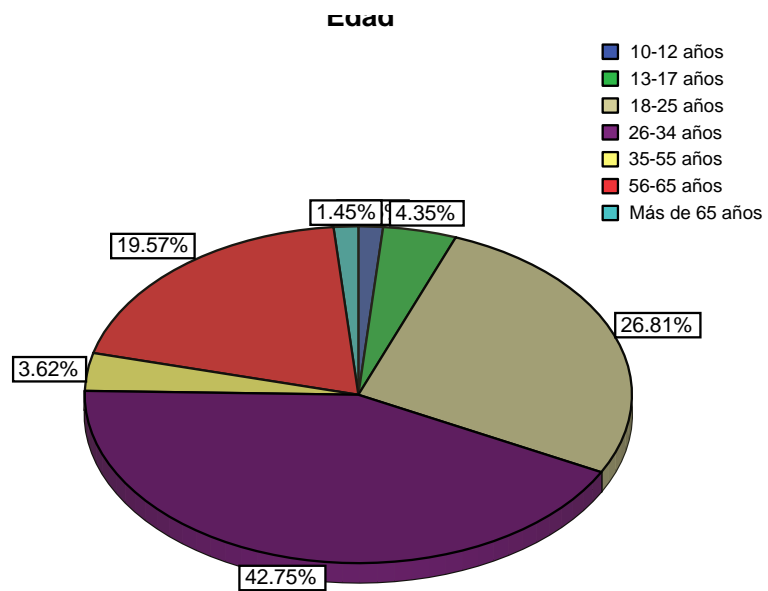
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 4
Diego Patricio Erazo Herrera

ORD.	CONCEPTO	PARÁMETROS	f	%	Ideas de ACCIONES ESTRATÉGICAS
i	Edad	a) 10-12 años	2	1,45%	El segmento más numeroso se caracteriza por estar conformado, generalmente hablando, por matrimonios jóvenes, y en muchos casos, con hijos pequeños. La estrategia utilizada deberá incluir propuestas para estimular el uso de los servicios fotográficos por parte de estas personas, por ejemplo, diseño de montajes, fotobordes y fotocalendarios con motivos infantiles, concursos fotográficos para bebés, actividades en los puntos de venta, etc.
		b) 13-17 años	6	4,35%	
		c) 18-25 años	37	26,81%	
		d) 26-34 años	59	42,75%	
		e) 35-55 años	5	3,62%	
		f) 56-65 años	27	19,57%	
		g) Más de 65 años	2	1,45%	
ii	Género	Masculino	66	47,83%	Debido a que la diferencia no es significativa entre ambos géneros, no es necesaria la aplicación de ninguna estrategia en particular.
		Femenino	72	52,17%	
iii	¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan los centros de revelado fotográfico?	Si	91	65,94%	Considerando el elevado porcentaje de personas que no utilizan estos servicios, la estrategia debe encaminarse a incentivar, mediante ofertas, precios bajos y descuentos convenientes, a que estas personas adquieran, inicialmente, una cámara y sus accesorios básicos, tras lo cual se convertirán en usuarios frecuentes.
		No	47	34,06%	
1.a	¿En qué fiestas o eventos toma usted fotos? (2 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Bautizos	14	5,07%	Para reducir el excesivo porcentaje de personas que no toman fotografías en fiestas ni eventos, el departamento de marketing podría desarrollar una nueva línea gráfica de fotobordes, dedicados a cada una de las fiestas más comunes en nuestro medio (por ejemplo, fotobordes apropiados para las fotos de un cumpleaños, bautizo, matrimonio, etc.
		Cumpleaños	28	10,14%	
		Aniversarios	4	1,45%	
		Navidad/ Fin de año	3	1,09%	
		Otros	19	6,88%	
		No toma fotos en fiestas ni eventos	208	75,36%	
1.b	¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/ o con amigos?	Si	78	56,52%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	60	43,48%	
1.c	¿Toma usted fotografías como hobby?	Si	30	21,74%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	108	78,26%	
1.d	¿Toma usted fotografías en sus vacaciones?	Si	41	29,71%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	97	70,29%	
1.e	¿Toma usted fotografías en sus paseos o viajes?	Si	52	37,68%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	86	62,32%	
1.f	¿Toma usted fotografías en otras ocasiones?	Si	0	0,00%	Para mitigar las elevadas (y en la mayoría de casos, predominantes) respuestas negativas para estas preguntas, se pueden establecer promociones y descuentos para revelarlas de grandes cantidades de fotos. El resultado esperado de estas estrategias es una mayor difusión de la fotografía entre los integrantes del mercado objetivo, no solo en la cantidad de usuarios, sino también en la cantidad de ocasiones en las que se toma fotos.
		No	138	100,00%	
2	Al escuchar las palabras "centro de revelado fotográfico", ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?	a) Digital Photo Express / Kónica	41	29,71%	La ubicación secundaria de Fotoshop en el "top of mind" de la colectividad quiteña podría deberse a que sus campañas publicitarias han tenido menor intensidad que las de sus competidores Ecuacolor y Digital Photo Express. La estrategia, por lo tanto, es utilizar los medios de comunicación apropiados e intensificar la publicidad y las promociones de la marca, enfocándolas principalmente en el mercado objetivo seleccionado.
		b) Fotoshop / Centro de Revelado Fybeca	33	23,91%	
		c) Ecuacolor / Kodak	53	38,41%	
		d) Fujifilm	0	0,00%	
		e) Negocio Pequeño	2	1,45%	
		f) Otras	1	0,72%	
		g) Ninguna	8	5,80%	
3	¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia?	a) Digital Photo Express / Kónica	41	29,71%	Tomando en cuenta que la razón principal de elección del centro de revelado es la economía (precios más bajos, mejores descuentos), Fotoshop debe diseñar un plan de ofertas y descuentos para sus diferentes productos y servicios, de tal manera que el cliente sepa que cada semana (o mes, dependiendo de la conveniencia y los resultados de esta estrategia) encontrará una nueva y conveniente oferta que podrá aprovechar en todos los locales Fotoshop y Fybeca. Si se combina este plan de ofertas con un buen servicio, el prestigio de la marca también aumentará.
		b) Fotoshop / Centro de Revelado Fybeca	32	23,19%	
		c) Ecuacolor / Kodak	54	39,13%	
		d) Fujifilm	0	0,00%	
		e) Negocio Pequeño	2	1,45%	
		f) Otras	0	0,00%	
		g) Ninguna	9	6,52%	
4	¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (3 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Prestigio / más conocido	68	16,43%	Tomando en cuenta que la razón principal de elección del centro de revelado es la economía (precios más bajos, mejores descuentos), Fotoshop debe diseñar un plan de ofertas y descuentos para sus diferentes productos y servicios, de tal manera que el cliente sepa que cada semana (o mes, dependiendo de la conveniencia y los resultados de esta estrategia) encontrará una nueva y conveniente oferta que podrá aprovechar en todos los locales Fotoshop y Fybeca. Si se combina este plan de ofertas con un buen servicio, el prestigio de la marca también aumentará.
		Económico / más descuentos	75	18,12%	
		Rapidez	20	4,83%	
		Calidad	42	10,14%	
		Marca	28	6,76%	
		Buena atención	19	4,59%	
		Confiabilidad	22	5,31%	
		Otros	52	12,56%	
No sabe / No contesta	88	21,26%			
5.a	¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?	Si	33	23,91%	En general, es posible apreciar que existe desconocimiento de los servicios que un centro de revelado fotográfico puede ofrecer, ya que, si bien es cierto que casi un 24% afirmó conocer dichos servicios, al solicitarles que los enumeren, sus respuestas no van más allá de lo básico y obvio (rollos, cámaras, pilas...). Para solucionar esta situación se puede recurrir a una mejor promoción, combinada con la estrategia anterior (plan de ofertas, buen servicio).
		No	105	76,09%	
5.b	Si su respuesta fue Si, favor mencione algunos	Cámaras	15	3,62%	En general, es posible apreciar que existe desconocimiento de los servicios que un centro de revelado fotográfico puede ofrecer, ya que, si bien es cierto que casi un 24% afirmó conocer dichos servicios, al solicitarles que los enumeren, sus respuestas no van más allá de lo básico y obvio (rollos, cámaras, pilas...). Para solucionar esta situación se puede recurrir a una mejor promoción, combinada con la estrategia anterior (plan de ofertas, buen servicio).
		Rollos	17	4,11%	
		Pilas	15	3,62%	
		Fotoestudio	4	0,97%	
		Obsequios	3	0,72%	
		Accesorios	3	0,72%	
		Otros	2	0,48%	
No contesta	355	85,75%			

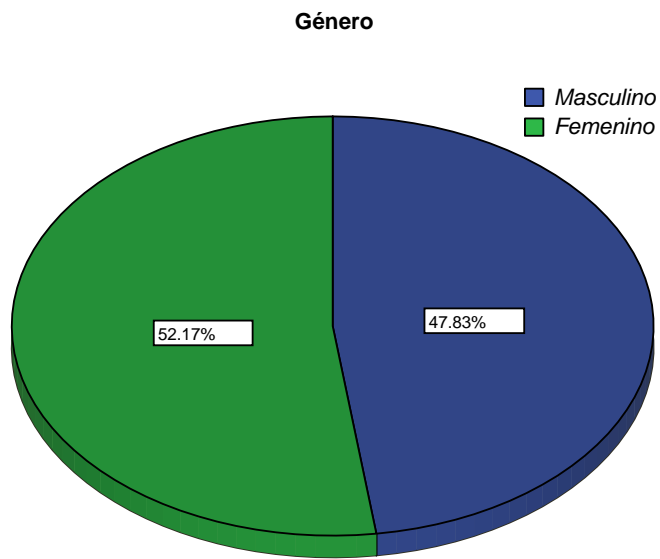
6	¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en dicho centro de revelado?	a) Revelado fotográfico	21	15,22%	Resulta obvio que el revelado fotográfico sea el servicio más común en este tipo de establecimientos, por lo cual es necesario crear una estrategia que, a través de la publicidad, los descuentos y una campaña correcta de marketing, le de una mayor fuerza a los otros servicios, y a la venta de productos relacionados.
		b) Comprar rollos/ pilas	6	4,35%	
		c) Solicitar información	1	0,72%	
		d) Servicios especiales	0	0,00%	
		e) Compra de cámara(s)	1	0,72%	
		f) Tomar fotos	4	2,90%	
		g) Impresión digital de fotos	0	0,00%	
		h) Otras compras menores	0	0,00%	
		i) Ninguno / No contesta	105	76,09%	
7	¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?	a) Copias de fotos (sin negativos)	7	5,07%	Las respuestas recogidas arrojan como resultado un preocupante desconocimiento de las posibilidades que la tecnología digital disponible en nuestro país les puede ofrecer a los clientes. Por lo tanto, además de aprovechar que ya existe cierto conocimiento y aprovechamiento de los kioscos digitales (mejorando el servicio e instruyendo al cliente sobre la enorme utilidad de dicho equipo), es necesario aplicar todas las técnicas de marketing pertinentes para concientizar al cliente de la existencia y conveniencia de los servicios digitales restantes.
		b) Copia de negativos a CD	4	2,90%	
		c) Restauración de fotos	3	2,17%	
		d) Fotobordes	0	0,00%	
		e) Fotocalendarios	0	0,00%	
		f) Fototarjetas	1	0,72%	
		g) Montajes	1	0,72%	
		h) Otros	0	0,00%	
		i) Kiosko Digital	13	9,42%	
		j) Ninguno	107	77,54%	
		k) No contesta	2	1,45%	
8	¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado?	a) 3 dólares o menos	0	0,00%	La mayoría de las personas encuestadas afirma gastar 10 dólares o mas en cada visita a los centros de revelado. Si se consigue que la gente conozca todas las opciones disponibles en cuanto a fotografía (a través de las estrategias anteriormente nombradas), esta cifra individual podría incrementarse en el mediano plazo.
		b) 4-6 dólares	2	1,45%	
		c) 7-9 dólares	6	4,35%	
		d) 10 dólares o más	121	87,68%	
		e) No contesta	9	6,52%	
9	¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?	a) Convencional	39	28,26%	La tendencia en todo el mundo apunta a la paulatina desaparición de la fotografía convencional, lo cual obliga a que se revisen periódicamente los montos de compra de este tipo de mercadería por parte de la empresa, para evitar un exceso de stock ante el continuo descenso de las ventas de estos productos.
		b) Digital	99	71,74%	
10.a	¿Le agradecería recibir descuentos en sus compras?	Si	86	62,32%	El éxito de las promociones tradicionales en el negocio de la fotografía, como son los descuentos y los álbumes fotográficos gratuitos, contrasta con la poca preferencia, e incluso rechazo hacia otras promociones, como un rollo fotográfico gratis (lo cual podría deberse a la tendencia decreciente que se observa en el uso de la fotografía convencional), servicios gratis, e incluso el común "2X1" o las "prometedoras" raspaditas, cupones y sorteos. Para este caso, en lugar de tratar de mejorar la aceptación de otras promociones, es aconsejable aprovechar la preferencia que ya tienen los descuentos y los álbumes entre los clientes, para lograr afianzar su fidelidad hacia la marca.
10.b	¿Le agradecería que le regalen un álbum por sus compras?	Si	75	54,35%	
10.c	¿Le agradecería que le regalen un rollo fotográfico por sus compras?	Si	52	37,68%	
10.d	¿Le agradecería que le regalen otros artículos por sus compras?	No	120	86,96%	
10.e	¿Le agradecería recibir una promoción 2x1 por sus compras?	Si	30	21,74%	
10.f	¿Le agradecería recibir servicios gratis por sus compras?	No	102	73,91%	
10.g	¿Le agradecería recibir cupones, raspaditas o participar en sorteos por sus compras?	No	121	87,68%	
10.h	¿Le agradecería recibir otras promociones por sus compras?	Si	2	1,45%	
10.i	¿Ninguna promoción le agrada?	No	138	100,00%	
11.a	¿Prefiere imprimir sus fotos en casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?	Si	42	30,43%	
11.b	¿Por qué?	No puede	57	41,30%	
		Falta de equipo	6	4,35%	
		No da razón	25	18,12%	
		Centro de revelado es mejor	7	5,07%	
		Costo	2	1,45%	
		Conveniencia	23	16,67%	
Otras razones	18	13,04%			

3.2.9.2.2. Gráficos para cada pregunta:

i) Edad

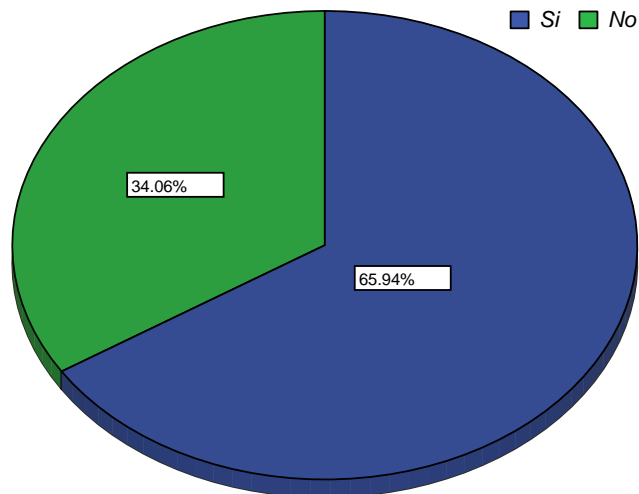


ii) Género

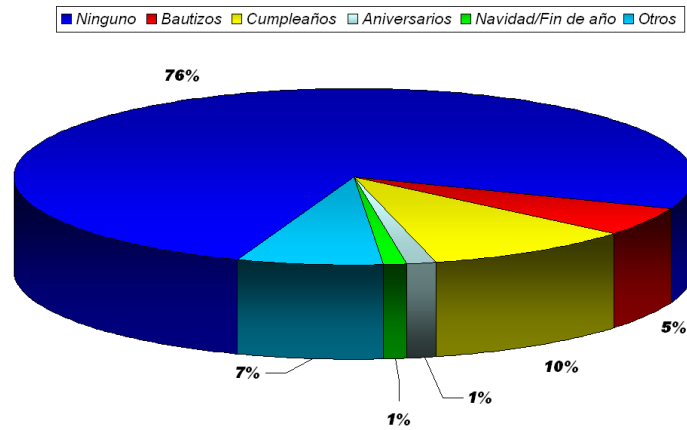


iii) *¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan*

¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan los centros de revelado fotográfico?

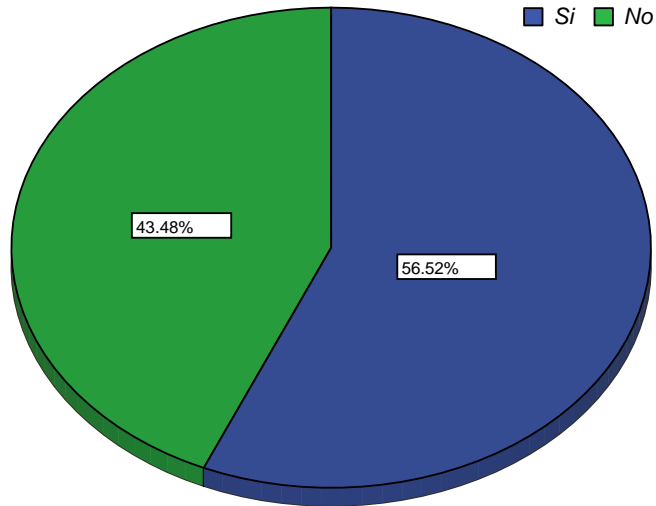


1.a) *¿En qué fiestas o eventos toma usted fotos? (2 opciones de respuesta para cada entrevistado).*

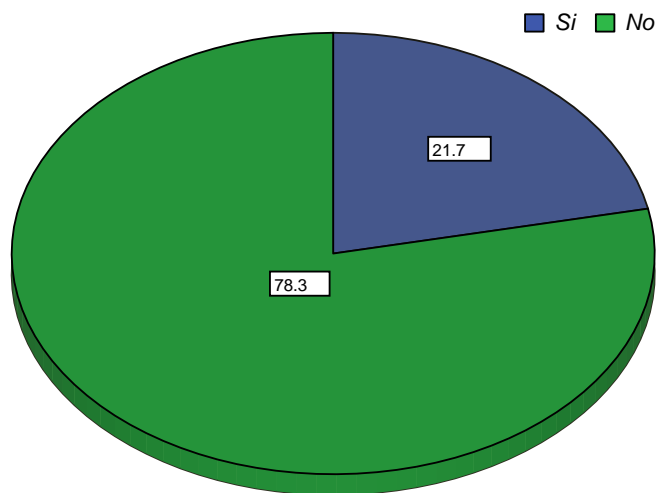


1.b) *¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/c*

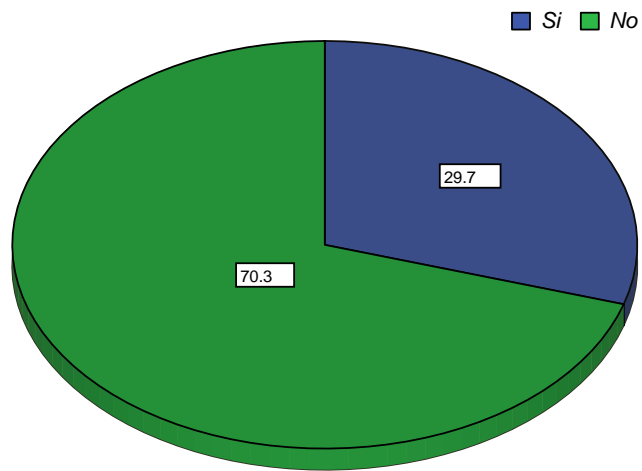
¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/o con amigos?



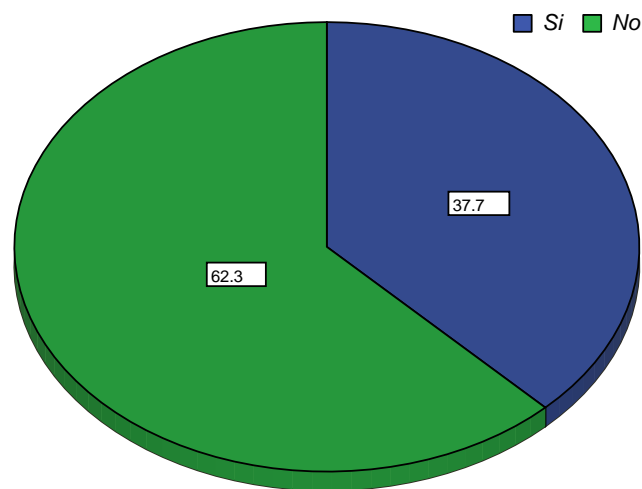
1.c) ¿Toma usted fotografías como hobby?



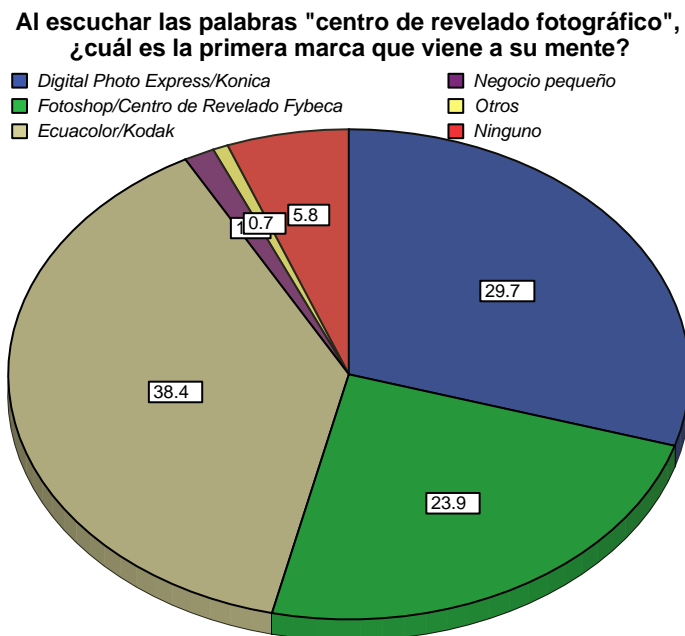
1.d) ¿Toma usted fotografías en sus vacaciones?



1.e) ¿Toma usted fotografías en sus paseos o viajes?

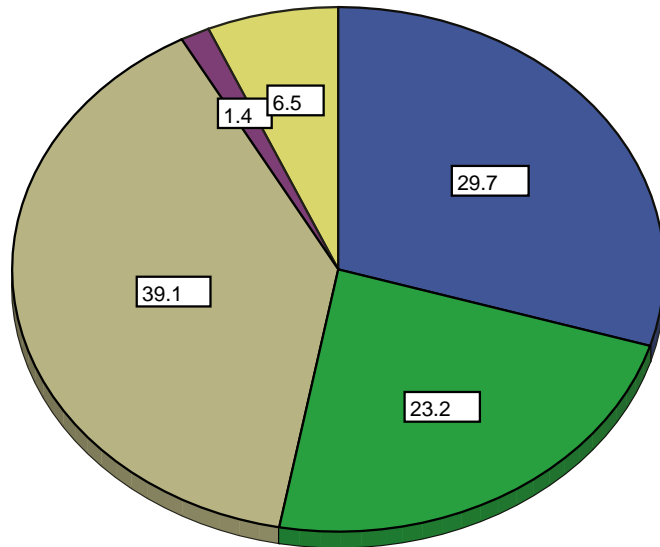


2) Al escuchar las palabras "centro de revelado fotografico" ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?



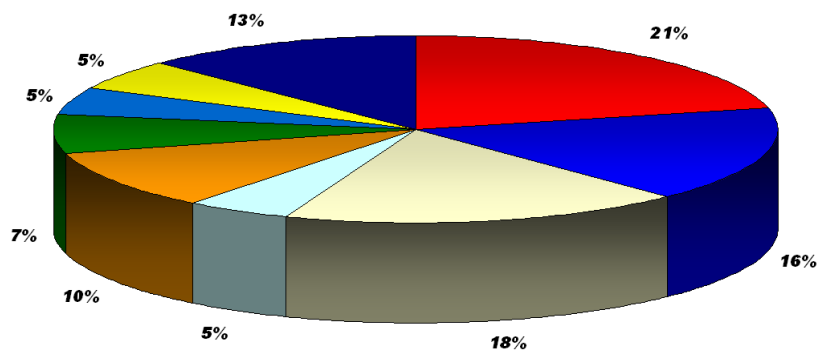
3) ¿Qué centro de revelado fotografico utiliza con mayor frecuencia?

- Digital Photo Express/Konica
- Fotoshop/Centro de Revelado Fybeca
- Ecuacolor/Kodak
- Negocio pequeño
- Ninguno

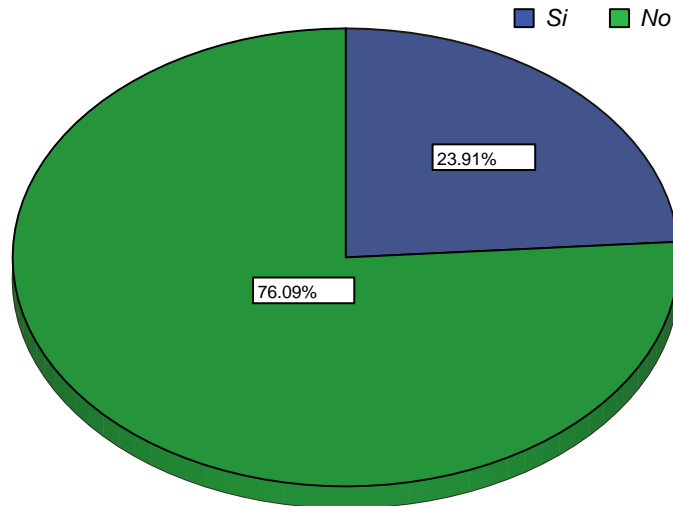


4) ¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (3 opciones de respuesta para cada entrevistado)

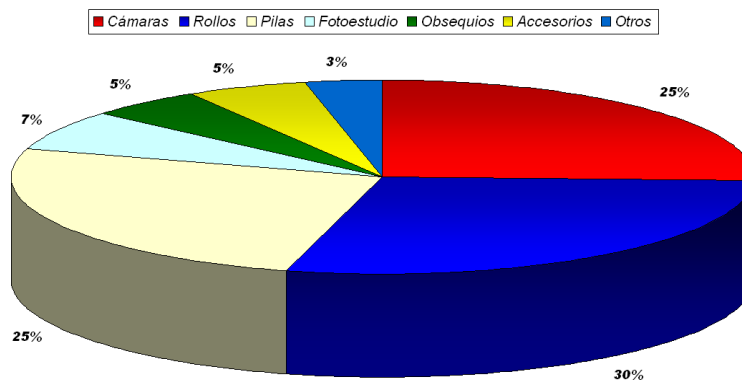
- | | | |
|------------------|----------------------------|-----------------|
| ■ Ninguno | ■ Más conocido/prestigioso | ■ Más económico |
| ■ Rapidez | ■ Calidad | ■ Marca |
| ■ Buena atención | ■ Más confiable | ■ Otros |



5.a) ¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?

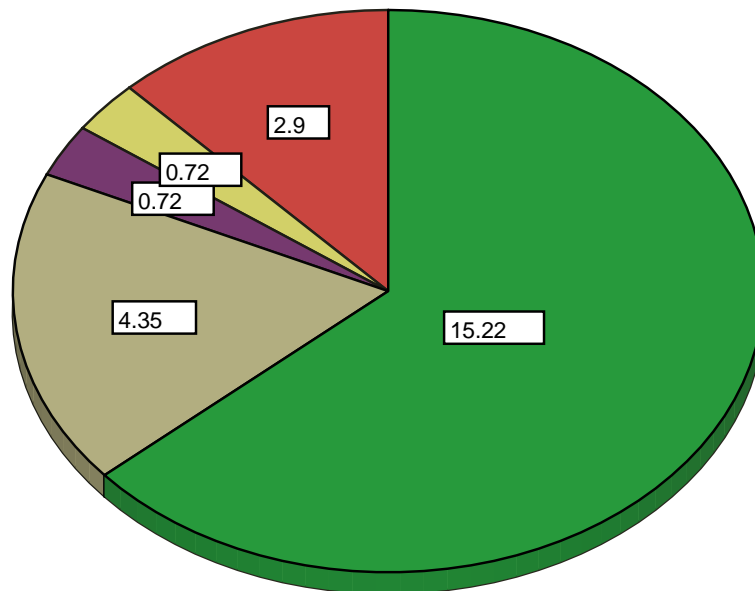


5.b) Si su respuesta fue SI, favor mencione algunos

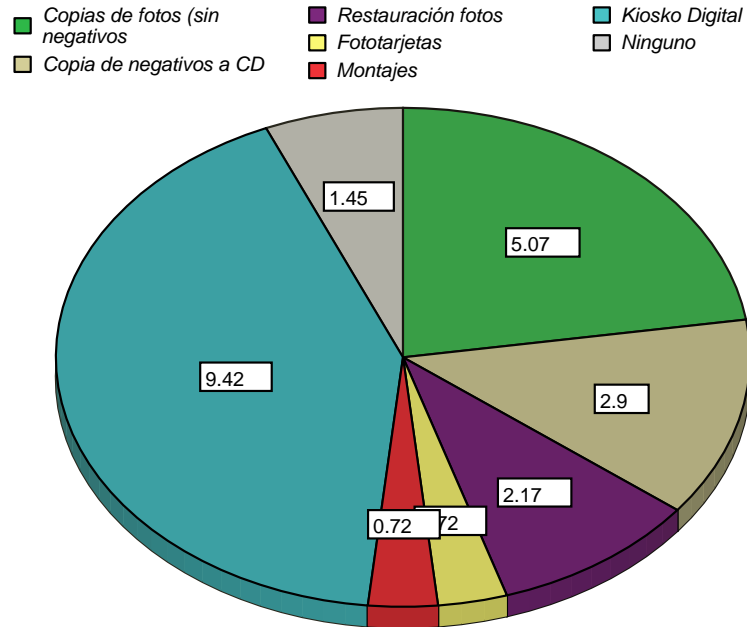


6) ¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en dicho centro de revelado?

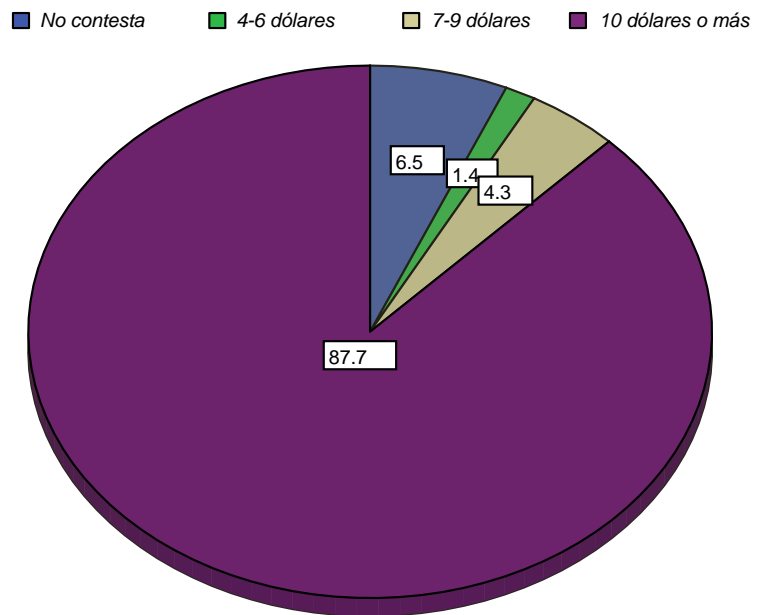
■ Revelado fotográfico ■ Solicitar información ■ Tomar fotos
■ Comprar rollos/pilas ■ Compra de cámara



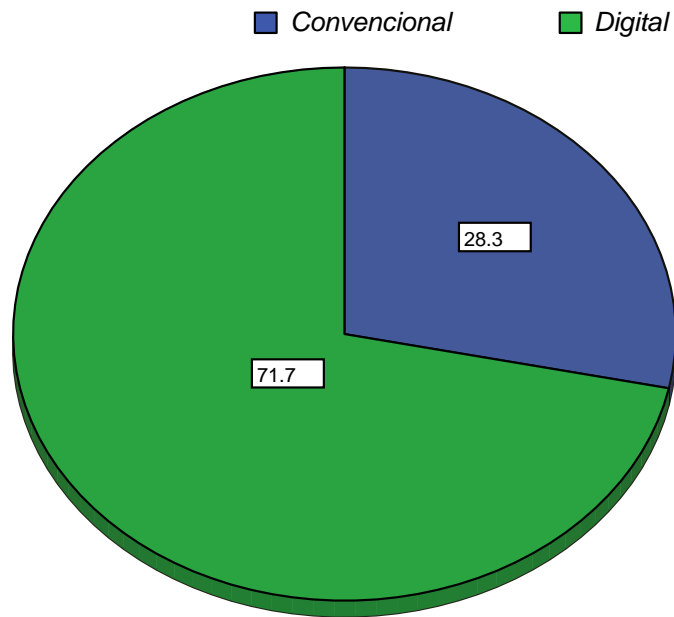
7) ¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?



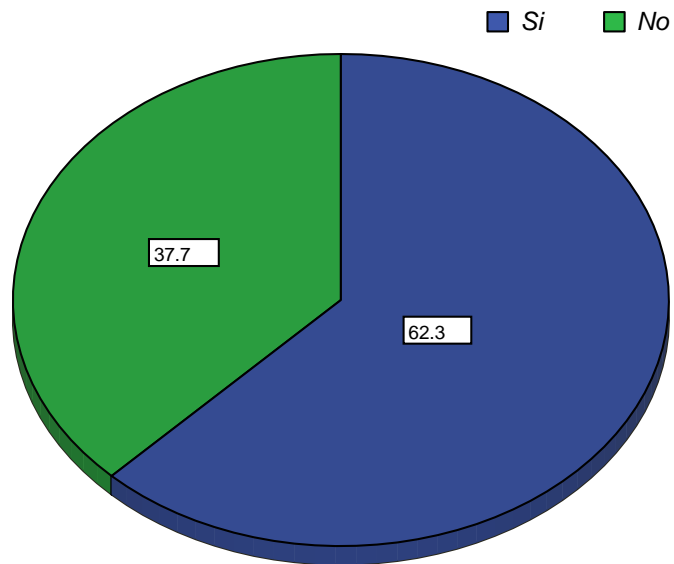
8) ¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado?



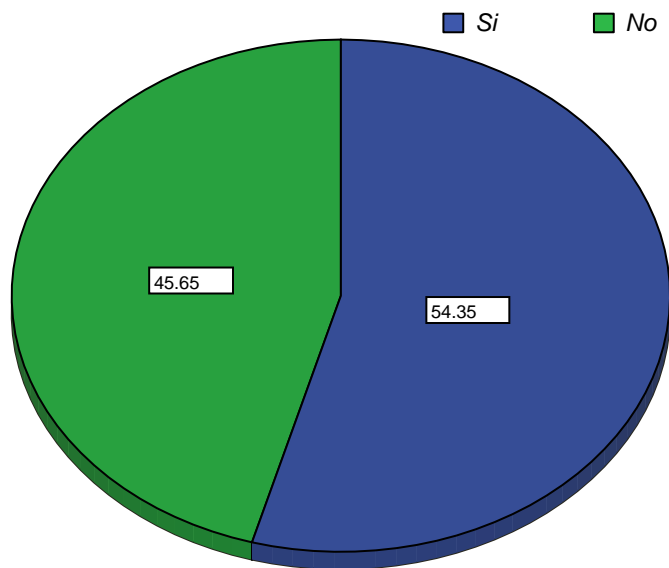
9) ¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?



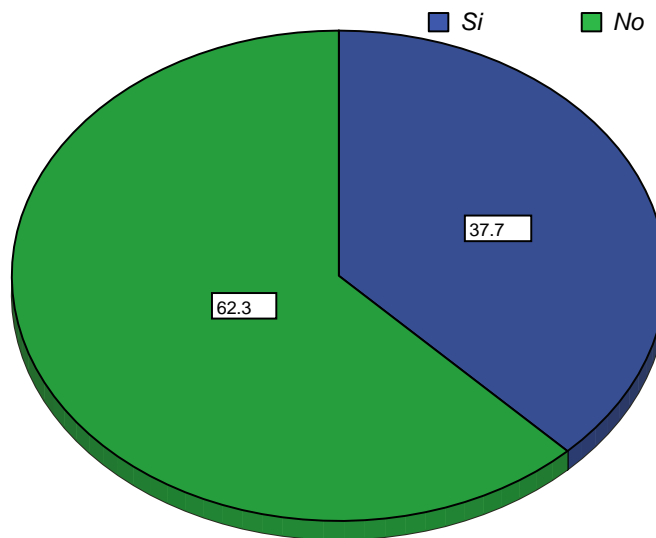
10.a) ¿Le agradecería recibir descuentos en sus compras?



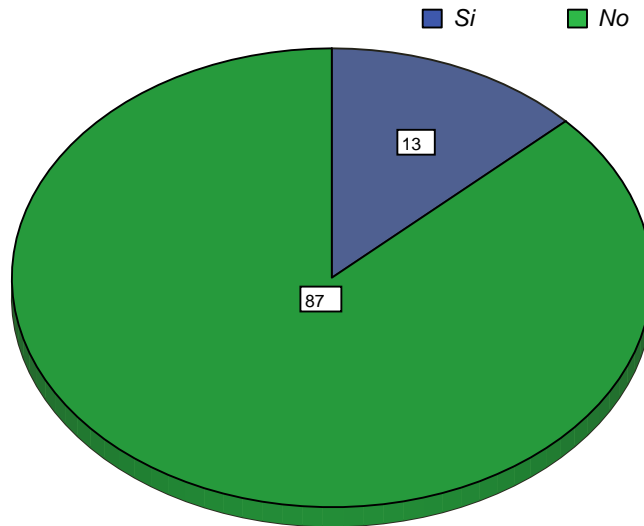
10.b) ¿Le agradaría que le regalen un álbum por sus compras?



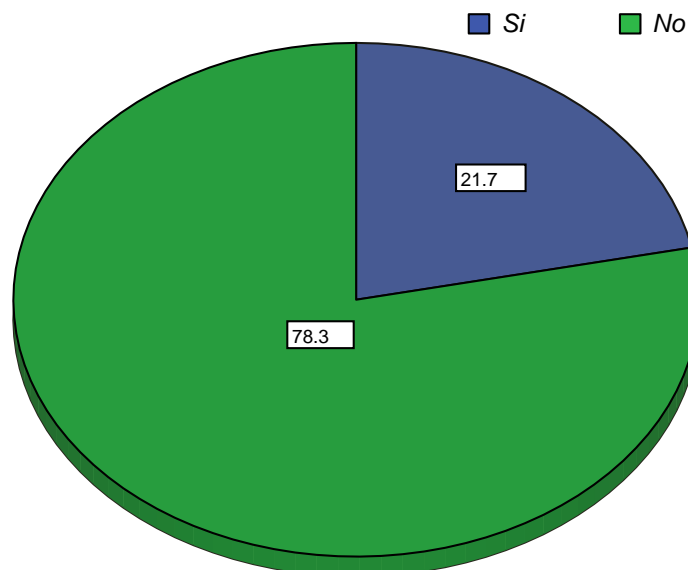
10.c) ¿Le agradaría que le regalen un rollo fotográfico por sus compras?



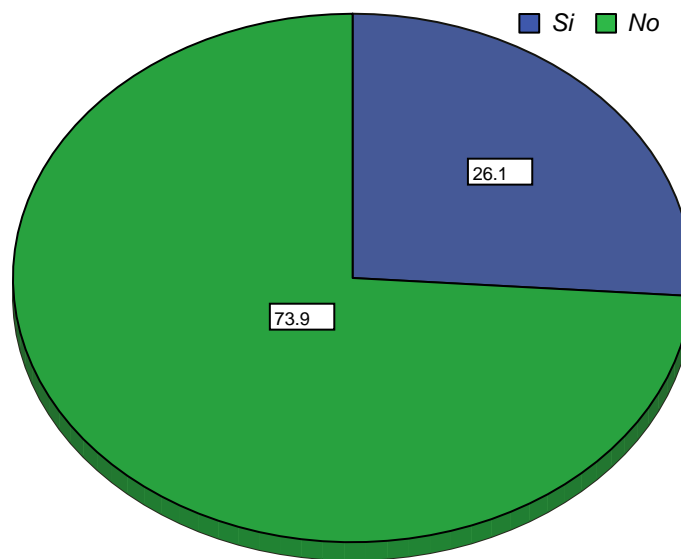
10.d) ¿Le agradaría que le regalen otros artículos por sus compras?



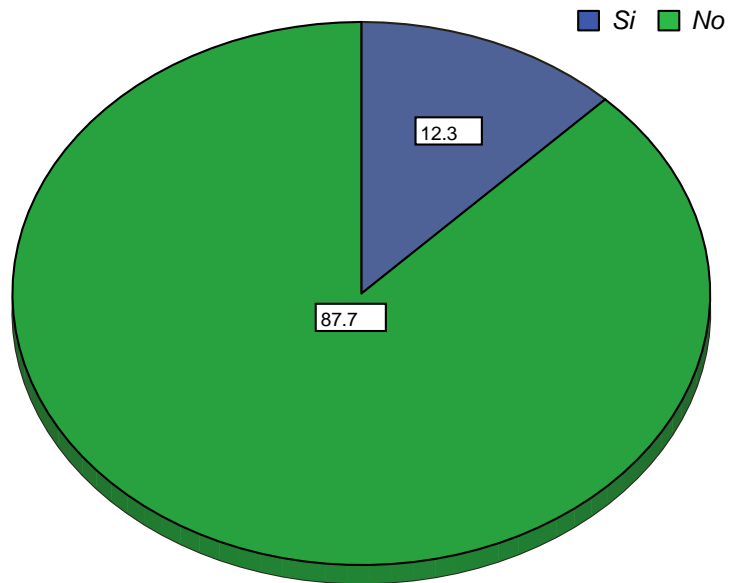
10.e) ¿Le agradaría recibir una promoción 2x1 por sus compras?



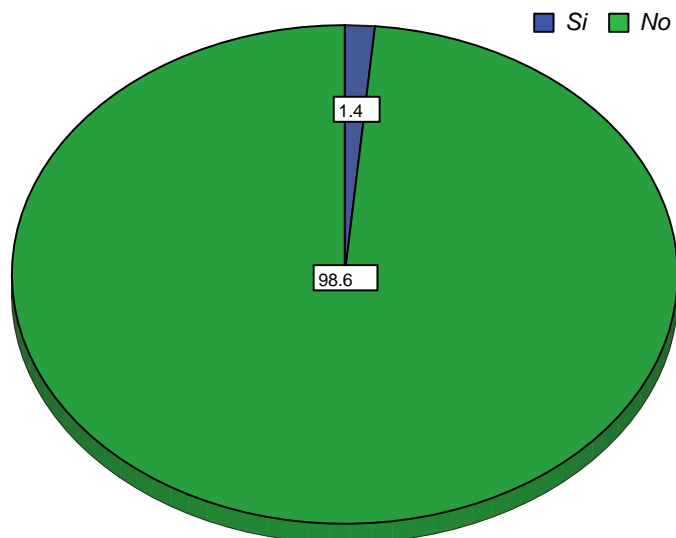
10.f) ¿Le agradaría recibir servicios gratis por sus compras?



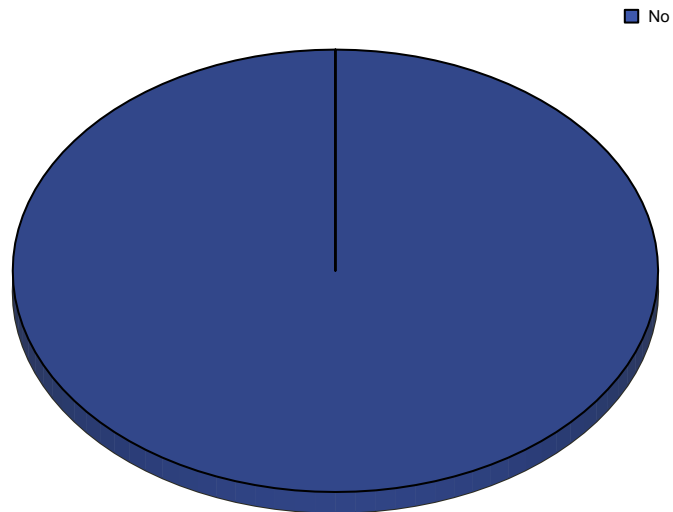
10.g) ¿Le agradaría recibir cupones, raspaditas o participar en sorteos por sus compras?



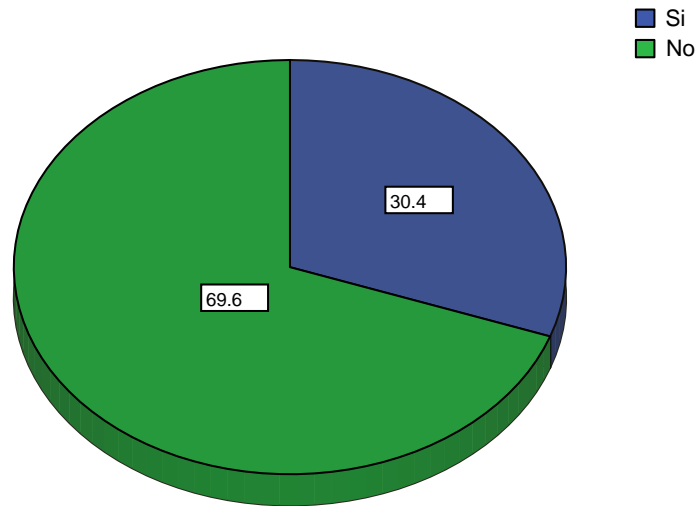
10.h) ¿Le agradaría recibir otras promociones por sus compras?



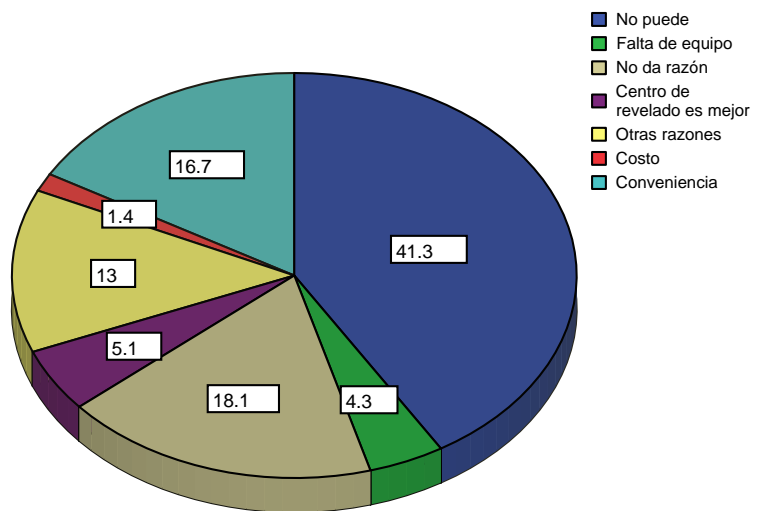
10.i) *¿Ninguna promoción le agrada?*



11.a) *¿Prefiere imprimir sus fotos en casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?*



11.b) ¿Por qué?



3.2.9.3. Segmentos de Mercado

3.2.9.3.1. Cuadro de segmentos

ORD.	CONCEPTO	PARAMETROS	SEGMENTOS DE MERCADO											
			10-17 años		18-25 años		26-34 años		35-55 años		56-65 años		Más de 65 años	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ii	Género	Masculino	4	50,00%	19	51,35%	27	45,76%	3	60,00%	13	48,15%	0	0,00%
		Femenino	4	50,00%	18	48,65%	32	54,24%	2	40,00%	14	51,85%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
iii	¿Es usted usuario de los servicios que proporcionan los centros de revelado fotográfico?	Si	2	25,00%	28	75,68%	40	67,80%	3	60,00%	18	66,67%	0	0,00%
		No	6	75,00%	9	24,32%	19	32,20%	2	40,00%	9	33,33%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.a	¿En qué fiestas o eventos toma usted fotos? (2 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Bautizos	1	6,25%	4	5,41%	7	5,93%	0	0,00%	2	3,70%	0	0,00%
		Cumpleaños	2	12,50%	5	6,76%	11	9,32%	3	30,00%	7	12,96%	0	0,00%
		Aniversarios	0	0,00%	0	0,00%	1	0,85%	1	10,00%	2	3,70%	0	0,00%
		Navidad/ Fin de año	0	0,00%	1	1,35%	1	0,85%	0	0,00%	1	1,85%	0	0,00%
		Otros	0	0,00%	4	5,41%	12	10,17%	0	0,00%	3	5,56%	0	0,00%
		No toma fotos en fiestas ni eventos	13	81,25%	60	81,08%	86	72,88%	6	60,00%	39	72,22%	4	100,00%
			16	100,00%	74	100,00%	118	100,00%	10	100,00%	54	100,00%	4	100,00%
1.b	¿Toma usted fotografías en reuniones familiares y/ o con amigos?	Si	2	25,00%	26	70,27%	7	11,86%	3	60,00%	16	59,26%	0	0,00%
		No	6	75,00%	11	29,73%	52	88,14%	2	40,00%	11	40,74%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.c	¿Toma usted fotografías como hobby?	Si	2	25,00%	5	13,51%	15	25,42%	1	20,00%	6	22,22%	1	50,00%
		No	6	75,00%	32	86,49%	44	74,58%	4	80,00%	21	77,78%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.d	¿Toma usted fotografías en sus vacaciones?	Si	5	62,50%	8	21,62%	20	33,90%	0	0,00%	7	25,93%	1	50,00%
		No	3	37,50%	29	78,38%	39	66,10%	5	100,00%	20	74,07%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.e	¿Toma usted fotografías en sus paseos o viajes?	Si	3	37,50%	15	40,54%	21	35,59%	2	40,00%	10	37,04%	1	50,00%
		No	5	62,50%	22	59,46%	38	64,41%	3	60,00%	17	62,96%	1	50,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
1.f	¿Toma usted fotografías en otras ocasiones?	Si	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
2	Al escuchar las palabras "centro de revelado fotográfico", ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?	a) Digital Photo Express / Kónica	1	12,50%	13	35,14%	19	32,20%	0	0,00%	8	29,63%	0	0,00%
		b) Foshop / Centro de Revelado Fybca	1	12,50%	15	40,54%	14	23,73%	1	20,00%	2	7,41%	0	0,00%
		c) Ecuacolor / Kodak	3	37,50%	7	18,92%	23	38,98%	4	80,00%	16	59,26%	0	0,00%
		d) Fujifilm	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Negocio Pequeño	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Otras	0	0,00%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Ninguna	3	37,50%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	1	3,70%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
3	¿Qué centro de revelado fotográfico utiliza con mayor frecuencia?	a) Digital Photo Express / Kónica	1	12,50%	13	35,14%	20	33,90%	0	0,00%	7	25,93%	0	0,00%
		b) Foshop / Centro de Revelado Fybca	0	0,00%	17	45,95%	13	22,03%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Ecuacolor / Kodak	4	50,00%	6	16,22%	24	40,68%	4	80,00%	16	59,26%	0	0,00%
		d) Fujifilm	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Negocio Pequeño	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Otras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Ninguna	3	37,50%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	3	11,11%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
4	¿Por qué utiliza dicho centro de revelado? (3 opciones de respuesta para cada entrevistado)	Prestigio / más conocido	3	12,50%	17	15,32%	31	17,51%	2	13,33%	15	18,52%	0	0,00%
		Económico / más descuentos	5	20,83%	21	18,92%	35	19,77%	2	13,33%	12	14,81%	0	0,00%
		Rapidez	0	0,00%	5	4,50%	8	4,52%	4	26,67%	3	3,70%	0	0,00%
		Calidad	0	0,00%	13	11,71%	17	9,60%	1	6,67%	11	13,58%	0	0,00%
		Marca	2	8,33%	6	5,41%	14	7,91%	1	6,67%	6	7,41%	0	0,00%
		Buena atención	1	4,17%	7	6,31%	8	4,52%	0	0,00%	3	3,70%	0	0,00%
		Confiable	0	0,00%	3	2,70%	12	6,78%	3	20,00%	4	4,94%	0	0,00%
		Otros	2	8,33%	16	14,41%	24	13,56%	1	6,67%	9	11,11%	0	0,00%
		No sabe / No contesta	11	45,83%	23	20,72%	28	15,82%	1	6,67%	18	22,22%	6	100,00%
			24	100,00%	111	100,00%	177	100,00%	15	100,00%	81	100,00%	6	100,00%
5.a	¿Conoce usted qué productos y servicios se ofrecen en dicho centro de revelado?	Si	0	0,00%	13	35,14%	17	28,81%	0	0,00%	3	11,11%	0	0,00%
		No	8	100,00%	24	64,86%	42	71,19%	5	100,00%	24	88,89%	2	100,00%
			8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
5.b	Si su respuesta fue Si, favor mencione algunos	Cámaras	0	0,00%	6	5,41%	7	3,95%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Rollos	0	0,00%	9	8,11%	8	4,52%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Pilas	0	0,00%	6	5,41%	7	3,95%	0	0,00%	2	22,22%	0	0,00%
		Fotoestudio	0	0,00%	1	0,90%	3	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Obsequios	0	0,00%	0	0,00%	3	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Accesorios	0	0,00%	3	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		Otros	0	0,00%	8	7,21%	8	4,52%	0	0,00%	3	33,33%	0	0,00%
		No contesta	0	0,00%	78	70,27%	141	79,66%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			0	0,00%	111	100,00%	177	100,00%	0	0,00%	9	100,00%	0	0,00%

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FOTOSHOP - CAPÍTULO 4
Diego Patricio Erazo Herrera

6	¿Qué servicios lleva usted a cabo con mayor frecuencia en dicho centro de revelado?	a) Revelado fotográfico	0	0,00%	7	18,92%	11	18,64%	0	0,00%	3	11,11%	0	0,00%
		b) Comprar rollos / plias	0	0,00%	2	5,41%	3	5,08%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Solicitar información	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		d) Servicios especiales	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Compra de cámara(s)	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Tomar fotos	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Impresión digital de fotos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		h) Otras compras menores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		i) Ninguno / No contesta	8	100,00%	24	64,86%	43	72,88%	5	100,00%	23	85,19%	2	100,00%
				8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2
7	¿Qué servicios digitales utiliza más frecuentemente?	a) Copias de fotos (sin negativos)	0	0,00%	2	5,41%	4	6,78%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		b) Copia de negativos a CD	0	0,00%	2	5,41%	1	1,69%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		c) Restauración de fotos	0	0,00%	2	5,41%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		d) Fotobordes	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		e) Fotocalendarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		f) Fototarjetas	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		g) Montajes	0	0,00%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		h) Otros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		i) Kiosko Digital	0	0,00%	5	13,51%	6	10,17%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		j) Ninguno	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	5	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
		k) No contesta	8	100,00%	24	64,86%	45	76,27%	0	0,00%	23	85,19%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
8	¿Cuánto gasta en cada visita al centro de revelado?	a) 3 dólares o menos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		b) 4-6 dólares	1	12,50%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		c) 7-9 dólares	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		d) 10 dólares o más	4	50,00%	34	91,89%	56	94,92%	4	80,00%	23	85,19%	0	0,00%
		e) No contesta	3	37,50%	0	0,00%	1	1,69%	0	0,00%	3	11,11%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
9	¿Qué tecnología fotográfica utiliza con mayor frecuencia?	a) Convencional	0	0,00%	8	21,62%	19	32,20%	1	20,00%	9	33,33%	2	100,00%
		b) Digital	8	100,00%	29	78,38%	40	67,80%	4	80,00%	18	66,67%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.a	¿Le agrada recibir descuentos en sus compras?	Si	4	50,00%	18	48,65%	43	72,88%	4	80,00%	16	59,26%	1	50,00%
		No	4	50,00%	19	51,35%	16	27,12%	1	20,00%	11	40,74%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.b	¿Le agrada que le regalen un álbum por sus compras?	Si	3	37,50%	17	45,95%	34	57,63%	3	60,00%	17	62,96%	1	50,00%
		No	5	62,50%	20	54,05%	25	42,37%	2	40,00%	10	37,04%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.c	¿Le agrada que le regalen un rollo fotográfico por sus compras?	Si	0	0,00%	12	32,43%	25	42,37%	3	60,00%	11	40,74%	1	50,00%
		No	8	100,00%	25	67,57%	34	57,63%	2	40,00%	16	59,26%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.d	¿Le agrada que le regalen otros artículos por sus compras?	Si	3	37,50%	6	16,22%	5	8,47%	0	0,00%	3	11,11%	1	50,00%
		No	5	62,50%	31	83,78%	54	91,53%	5	100,00%	24	88,89%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.e	¿Le agrada recibir una promoción 2x1 por sus compras?	Si	4	50,00%	8	21,62%	12	20,34%	0	0,00%	4	14,81%	2	100,00%
		No	4	50,00%	29	78,38%	47	79,66%	5	100,00%	23	85,19%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.f	¿Le agrada recibir servicios gratis por sus compras?	Si	3	37,50%	13	35,14%	13	22,03%	1	20,00%	5	18,52%	1	50,00%
		No	5	62,50%	24	64,86%	46	77,97%	4	80,00%	22	81,48%	1	50,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.g	¿Le agrada recibir cupones, raspaditas o participar en sorteos por sus compras?	Si	1	12,50%	6	16,22%	8	13,56%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		No	7	87,50%	31	83,78%	51	86,44%	5	100,00%	25	92,59%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.h	¿Le agrada recibir otras promociones por sus compras?	Si	0	0,00%	1	2,70%	1	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	36	97,30%	58	98,31%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
10.i	¿Ninguna promoción le agrada?	Si	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
		No	8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
11.a	¿Prefiere imprimir sus fotos en casa, en lugar de hacerlo en un centro de revelado fotográfico?	Si	1	12,50%	15	40,54%	16	27,12%	1	20,00%	9	33,33%	0	0,00%
		No	7	87,50%	22	59,46%	43	72,88%	4	80,00%	18	66,67%	2	100,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	
11.b	¿Por qué?	No puede	4	50,00%	13	35,14%	26	44,07%	1	20,00%	11	40,74%	2	100,00%
		Falta de equipo	0	0,00%	2	5,41%	2	3,39%	1	20,00%	1	3,70%	0	0,00%
		No da razón	3	37,50%	6	16,22%	8	13,56%	2	40,00%	6	22,22%	0	0,00%
		Centro de revelado es mejor	1	12,50%	1	2,70%	2	3,39%	1	20,00%	2	7,41%	0	0,00%
		Costo	0	0,00%	1	2,70%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%
		Conveniencia	0	0,00%	6	16,22%	13	22,03%	0	0,00%	4	14,81%	0	0,00%
		Otras razones	0	0,00%	8	21,62%	8	13,56%	0	0,00%	2	7,41%	0	0,00%
		8	100,00%	37	100,00%	59	100,00%	5	100,00%	27	100,00%	2	100,00%	

3.2.9.3.2. Descripción de cada segmento

3.2.9.3.2.1. Usuarios de tecnología digital y convencional entre 10 y 17 años

Este segmento, en cuya muestra se puede observar igual cantidad de hombres que de mujeres, demuestra un claro predominio de quienes no son usuarios frecuentes de los servicios de revelado fotográfico, lo cual se refleja además en el desconocimiento de los productos y servicios ofrecidos en dichos centros, y en el hecho de que ningún servicio convencional o digital es mencionado como “de utilización frecuente”. Pese a que la mayoría de los integrantes de este segmento no toman fotografías en fiestas ni eventos, se pudo detectar que una pequeña parte del mismo lo hace principalmente en cumpleaños y, en menor proporción, en bautizos. Por otro lado, la única ocasión considerada como propicia para tomar fotografías por la mayoría del segmento son las vacaciones.

En cuanto a factores como la recordación de marca y centro de revelado más utilizado, este segmento, al igual que los demás, posicionó en primer lugar a Ecuacolor, aunque mantuvo preferencias secundarias por Digital Photo Express/Konica y por Fotoshop. Las razones más comunes para elegir dichos centros de revelado son la economía y el prestigio.

En su mayoría, los integrantes de este segmento gastan 10 dólares o más en sus (aparentemente esporádicas) visitas a un centro de revelado. Adicionalmente, es notorio el hecho de que la utilización de tecnología fotográfica convencional es nula, gracias al acelerado avance de la fotografía digital. Pese a esto, las facilidades tecnológicas existentes en la actualidad en muchos hogares ecuatorianos no han impedido que la gente siga prefiriendo utilizar los servicios de revelado fotográfico profesional, principalmente por considerar que no puede hacerlo por su cuenta.

En cuanto a promociones, este segmento de mercado no siente preferencia por ninguna en particular. Las únicas que aparentemente gozan de una aceptación moderada son los descuentos y las ofertas 2x1.

3.2.9.3.2.2. Usuarios de tecnología digital y convencional entre 18 y 25 años

En este segmento, en donde una gran mayoría afirma ser usuario de los servicios de un centro de revelado fotográfico, se aprecia una casi imperceptible superioridad numérica del género masculino.

Las ocasiones preferidas por las personas que integran este segmento para tomar fotografías son las reuniones familiares y/o con amigos. Por otro lado, a pesar de que no existe una preferencia por tomar fotografías en fiestas o eventos, quienes sí lo hacen mencionaron principalmente los cumpleaños y los bautizos como las fiestas en las que utilizan sus cámaras fotográficas.

Se puede notar que quien lidera los índices de recordación de marca y de utilización frecuente de servicios es Fotoshop, relegando a Digital Photo Express/Konica al segundo lugar, y a Ecuacolor, que lidera en la mayoría de segmentos, a un lejano tercer lugar. Cabe mencionar que en este segmento existe una

minoría que prefiere, por varias razones, utilizar los servicios fotográficos de los negocios pequeños.

El segmento en cuestión, al igual que todos los demás, demuestra un mayoritario desconocimiento de los productos y servicios que se ofrecen en un centro de revelado fotográfico, lo cual, por extensión, reduce considerablemente los porcentajes de uso de los servicios convencionales y digitales, dentro de los cuales resaltan, respectivamente, el revelado fotográfico y el kiosco digital, como los más utilizados dentro de sus categorías.

Siguiendo la tendencia mundial (la cual es posible apreciar en todos los segmentos de mercado señalados en la presente investigación), la utilización de la fotografía digital se encuentra mucho más difundida que la convencional.

Aunque la mayor parte de este segmento no tiene una preferencia notoria por ningún tipo de promoción, los descuentos, los álbumes y los servicios gratis recibieron mayor apoyo que las demás entre la población.

La población de este segmento afirma una mayor aceptación hacia la impresión de fotografías en casa que el resto de segmentos, sin que esto signifique que esta

tendencia es mayoritaria. Nuevamente, la principal razón para concurrir a los centros de revelado es, según las respuestas de los encuestados, el no poder hacerlo en casa.

3.2.9.3.2.3. Usuarios de tecnología digital y convencional entre 26 y 34 años

Sin que la diferencia sea excesiva, es notorio que las mujeres superan en número a los hombres dentro de este segmento. Cabe hacer una comparación similar en base a la superioridad numérica de quienes afirmaron ser usuarios de los centros de revelado fotográfico y sus servicios.

Aunque no hay una amplia preferencia por tomar fotos en fiestas y/o eventos, los más mencionados por quienes sí lo hacen fueron los cumpleaños y los bautizos. Tampoco existe favoritismo por ninguna ocasión en particular para tomar fotos, aunque las vacaciones, paseos y viajes recibieron apoyos relativamente mayores.

En este segmento nuevamente se nota que Ecuacolor lidera los índices de recordación y de utilización frecuente de servicios, con Digital Photo Express en

segundo lugar y Fotoshop en tercero. Las razones más mencionadas fueron la economía y los descuentos, y el prestigio de los locales elegidos. Pese a esto, un porcentaje muy bajo de integrantes de este segmento conoce los servicios y productos ofertados en los centros de revelado, lo cual beneficia al revelado fotográfico (dentro de los servicios convencionales) y al uso del kiosko digital (dentro de los servicios digitales), que son los más comunes dentro de sus respectivas categorías.

Las promociones preferidas del segmento analizado son los descuentos y los álbumes gratis, lo cual lo alinea con la tendencia generalizada del mercado.

Nuevamente se puede observar que la gente prefiere acudir a un centro de revelado fotográfico para procesar sus fotografías, especialmente por no poder hacerlo por sí misma.

3.2.9.3.2.4. Usuarios de tecnología digital y convencional entre 35 y 55 años

Es notorio que este segmento de mercado está compuesto mayoritariamente por hombres, y por personas

que afirman ser usuarios frecuentes de los servicios de revelado fotográfico.

Las fiestas y eventos más populares entre quienes toman fotos en estas ocasiones son los cumpleaños y los aniversarios, además de las reuniones familiares y/o con amigos.

La recordación de marca (primera mención) y la mayor utilización de servicios nuevamente están dominadas por Ecuacolor. La diferencia está en que Fotoshop ocupa un segundo lugar muy distante del primero, relegando a Digital Photo Express y a los demás a ubicaciones secundarias.

En este segmento también es notorio que no existe conocimiento de los productos y servicios disponibles en los centros de revelado.

El uso de tecnología digital también es mayoritario entre los integrantes de este segmento de mercado, cuyo gasto económico en cada visita al centro de revelado sobrepasa, la mayoría de veces, los 10 dólares.

Estas personas tienen una mayor aceptación hacia los descuentos, los álbumes y los rollos gratis por sus compras en sus respectivos centros de revelado fotográfico.

En cuanto a la preferencia del lugar para imprimir sus fotos, la gran mayoría eligió a los centros de revelado fotográfico, sin especificar una razón válida en particular.

3.2.9.3.2.5. Usuarios de tecnología digital y convencional entre 56 y 65 años

Existe una leve superioridad numérica de las mujeres en este segmento, cuyos integrantes son, mayoritariamente, usuarios frecuentes de los centros de revelado fotográfico.

Se puede apreciar una mayor variedad en las fiestas en las que algunos usuarios de este segmento prefieren tomar fotos. Las más comunes son los cumpleaños, seguidos de los bautizos, los aniversarios, navidad y fin de año, entre otros. Además, la ocasión preferida por gran parte del segmento para sus fotografías son, como en la mayoría de segmentos, las reuniones familiares y/o con amigos.

Nuevamente, la recordación de marca y el índice de mayor utilización de centro de revelado fotográfico presentan las ubicaciones más comunes, con Ecuacolor

como primero, Digital Photo Express / Konica en segundo lugar y Fotoshop en tercero. Las razones dadas para esto fueron, principalmente, el prestigio (más conocido), la economía (mejores precios y descuentos), la calidad en el producto terminado, y la marca, entre otras.

Al igual que el uso mayoritario de tecnología fotográfica digital, el desconocimiento de los servicios disponibles en los centros de revelado fotográfico también prima en este segmento de mercado, favoreciendo a los servicios más comunes, ya anteriormente mencionados, junto con otros servicios convencionales (compra de rollos y pilas) y digitales (copia de fotos sin negativos y copia de negativos a CD's). Esto provoca que la mayoría de personas en este segmento gasten \$10 dólares o más en cada visita al centro de revelado.

Las promociones mayormente aceptadas son los descuentos y el álbum gratis por cada compra. Y por último, los argumentos de la gente para preferir los servicios de un centro de revelado fotográfico también son muy variados. El más común, como en todos los segmentos, es el no poder hacerlo por medios propios,

además de la conveniencia, la calidad de los servicios profesionales, el costo y la falta de equipo, entre otros.

3.2.9.3.2.6. Usuarios de tecnología digital y convencional mayores de 65 años

Este segmento es muy reducido en relación a los demás, por lo cual, los resultados obtenidos también lo son, y arrojan resultados muy determinantes, como una amplia superioridad del género femenino en este segmento, así como de aquellos que no son usuarios frecuentes de un centro de revelado fotográfico.

También se puede apreciar que no existe una ocasión en particular en la que los integrantes de este segmento de mercado prefieran tomar fotografías, pese a que existe una mediana preferencia a hacerlo a manera de hobby, en las vacaciones, en los paseos y los viajes.

Resulta curioso notar que estas personas parecen no tener un *top of mind* para las diferentes marcas de centros de revelados fotográficos, ni tampoco un centro utilizado frecuentemente, por lo cual, obviamente, desconocen los servicios ofrecidos por los mismos, y no utilizan de manera común ningún servicio digital o convencional

en particular. Tampoco especifican su nivel de gasto en un centro de revelado.

La tecnología convencional es la más utilizada por quienes forman parte del segmento de mercado en cuestión, lo cual prácticamente elimina la posibilidad de que impriman sus fotos en casa. Y la promoción que cuenta con mayor acogida es el 2X1, seguido de los descuentos, los álbumes, rollos, servicios y otros artículos gratis por sus compras.

3.2.10. Selección de mercados o segmentos meta

Esta selección se realizará mediante la utilización de la:

MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO (de Michael Porter)

ORD.	SEGMENTOS	TAMAÑO SEGMENTOS EN EL MERCADO		CRECIMIENTO MERCADO		ATRACTIVO DEL MERCADO					SUBTOTAL
		VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	% ANUAL ⁽⁹⁷⁾	CALIFICACIÓN	RIESGO DE COMPETENCIA	RIESGO DE PROD. SUSTITUTOS	PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BARRERAS ENTRADA	
1	10-17 años	27.274	1	1,8	3,1	0	4	5	3	3	19,1
2	18-25 años	126.141	3	2,9	5	1	4	5	3	3	24,0
3	26-34 años	201.143	5	2,9	5	1	5	5	3	3	27,0
4	35-55 años	17.046	0	2,9	5	3	5	5	3	3	24,0
5	55-65 años	92.049	1	2,8	4,8	3	5	5	3	3	24,8
6	Más de 65 años	6.818	0	1,5	2,6	3	5	5	3	3	21,6

Para completar esta tabla, se necesario basarse en la siguiente escala:

ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL ATRACTIVO ESTRUCTURAL	
Muy atractivo	5
Atractivo	4
Medianamente atractivo	3
Poco atractivo	1
Sin atractivo	0

(97) Fuente: www.cepar.org.ec

Además, la valoración del tamaño de segmentos en el mercado se basa en la información obtenida con la realización de la Matriz de Determinación del Tamaño de los Segmentos del Mercado en base a la Muestra, la cual utiliza la inferencia estadística para determinar valores aproximados.

MATRIZ DE DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO EN BASE A LA MUESTRA

MUESTRA				MERCADO
ORD.	SEGMENTOS	TAMAÑO	% RELATIVO	TAMAÑO SEGMENTOS
1	10-17 años	8	5,80%	27.274
2	18-25 años	37	26,81%	126.141
3	26-34 años	59	42,75%	201.143
4	35-55 años	5	3,62%	17.046
5	55-65 años	27	19,57%	92.049
6	Más de 65 años	2	1,45%	6.818
		138	100,00%	470.471

El análisis realizado le otorga un puntaje superior al segmento de mercado integrado por hombres y mujeres de entre 26 y 34 años, usuarios de tecnología fotográfica convencional y digital, lo cual convierte a este segmento en el mercado meta del presente estudio.

Las razones para la elección de este segmento son:

- *Mayor tamaño (en relación a los demás segmentos)*
- *Segmento con un alto índice de crecimiento anual*
- *Bajo riesgo de productos sustitutos*
- *Bajo poder de negociación de los clientes en general*
- *Poder medio de negociación de los proveedores en general*

- *Riesgo medio de barreras de entrada*

CAPÍTULO IV:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Hasta el momento, Fotoshop, como parte de Farcomed S.A. (propietaria de Farmacias Fybeca), ha adoptado como propio el direccionamiento estratégico de dicha empresa⁽⁹⁸⁾. Con la finalidad de brindarle a la marca Fotoshop un carácter autónomo, que le permita plantearse sus propios objetivos y estrategias, el presente documento plantea el siguiente direccionamiento estratégico:

3.3.1. Principios

- ✓ *Creemos en el trabajo honesto y responsable, brindando oportunamente a nuestros clientes productos y servicios de calidad.*
- ✓ *Constante innovación en todos los procesos para lograr la competitividad en el mercado, lo cual implica sustentar nuestra labor en un mejoramiento continuo para ofrecer a nuestros clientes: integridad, máxima calidad y óptimo servicio.*

- ✓ *Confianza en el grupo humano, tanto en los clientes internos como externos, formando una estructura de lealtad a la marca.*
- ✓ *Mentalidad solidaria, enfocada a colaborar con el desarrollo social como parte integral de nuestro desempeño como empresa.*

3.3.2. Valores

- ✓ *Honradez, integridad y ética*
- ✓ *Innovación y mejora continua*
- ✓ *Trabajo en equipo*
- ✓ *Afán de servir*

3.3.3. Misión

“Fotoshop, unidad de negocios de Farmacias Fybeca, provee de productos y servicios relacionados con la fotografía en 10 ciudades del país, trabajando en equipo para brindar siempre un servicio cordial, ágil y con resultados que sean del agrado de sus clientes;

manejándose siempre con honradez, e innovando en todos sus servicios y procesos, para ganar la confianza y la preferencia del público, los proveedores, los accionistas y todos los miembros de Farcomed”

3.3.4. Visión 2012

“Ser la marca líder en servicios fotográficos en las ciudades en las que tiene presencia dentro del país, que goce de un crecimiento sostenido de sus ventas y un sólido posicionamiento de su nombre en la mente y en las preferencias del público de dichas ciudades, gracias a la innovación constante de su oferta de productos y servicios, al mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa a la que pertenece; y al trabajo honesto y responsable para con la comunidad que desempeña incesantemente”

3.4. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

3.4.1. Áreas de iniciativas estratégicas ofensivas: FORTALEZAS vs. OPORTUNIDADES

La realización de esta matriz se basa en una pregunta básica que se debe plantear, tomando en consideración las oportunidades y fortalezas de alto impacto, detectadas en los análisis anteriores. Esta pregunta será:

“¿Qué nivel de impacto tendrá la fortaleza A para aprovechar la oportunidad 1?”

La respuesta a esta pregunta se dará, en cada casillero, en forma de un puntaje tomado de la siguiente tabla:

Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Al llenar la matriz, será posible crear un despliegue de proyectos estratégicos para aprovechar de mejor manera los niveles de impacto altos entre oportunidades y fortalezas.

		OPORTUNIDADES			TOTAL	POSICIÓN
		Remesas de Migrantes	Disponibilidad de Tecnología informática y digital	Mercado creciente		
FORTALEZAS	Orientación creciente a la planificación	3	5	5	13	I
	Orientación hacia el servicio al cliente	3	5	5	13	I
	Situación financiera bien manejada	1	5	3	9	III
	Buena utilización de tecnología informática	1	5	5	11	II
TOTAL		8	20	18		
POSICIÓN		III	I	II		

DESPLIEGUE DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

FORTALEZA vs. OPORTUNIDAD	PROYECTOS	OBJETIVOS	A G	FASEAMIENTO		
				C	M	L
Orientación creciente a la planificación vs. Disponibilidad de tecnología informática y digital	Diseñar un plan para adquisición y/o renta de nueva tecnología y renovación de equipo disponible.	- Disponer de equipo actualizado y funcional, acorde con las más recientes tendencias de tecnología a nivel mundial		X		
	Planificar el mantenimiento (y reparación, de ser necesaria) de los equipos disponibles y que son propiedad de la empresa.	- Evitar fallas de funcionamiento o daños permanentes en el equipo utilizado para brindar los diferentes servicios relacionados con fotografía.		X		
Orientación creciente a la planificación vs. Mercado creciente	Desarrollar un plan de crecimiento (aumento de locales y stock) acorde a la amplia demanda de los servicios de Fotoshop.	- Evitar el desabastecimiento, brindar servicio en forma ágil y puntual, y lograr una mayor cobertura para captar al creciente número de clientes.			X	
Orientación hacia el servicio al cliente vs. disponibilidad de tecnología informática y digital	Diseñar un plan de promoción para incentivar el interés del cliente por el uso de la tecnología fotográfica.	- Motivar, mediante publicidad (especialmente en medios masivos) a que la gente se interese por utilizar la tecnología disponible en los locales Fotoshop para todo lo relacionado con sus fotografías.		X		

Orientación hacia el servicio al cliente vs: Mercado creciente	Revisión del cumplimiento de la misión.	- Analizar la validez y el cumplimiento de la misión establecida. Corregir los detalles necesarios y aplicarlos en la práctica.	X			
Situación financiera bien manejada vs: Disponibilidad de tecnología informática y digital	Reservas financieras para renovación y mantenimiento de equipos	Planificar las finanzas de la empresa para invertirlos en nuevos equipos y en mantenimiento para los ya existentes.		X		
Buena utilización de tecnología informática vs: Disponibilidad de mercado creciente	Actualización y mantenimiento de software	Mantener constantemente actualizado y funcionando el software instalado en los equipos utilizados para el revelado.	X			
Buena utilización de tecnología informática vs: Mercado creciente	Mejoramiento de sistemas informáticos en locales	Mejorar el software utilizado en las cajas, en aspectos como el procesamiento de tarjetas de crédito y VitalCard, rapidez de proceso de transacciones, etc.		X		

3.4.2. Áreas de iniciativas estratégicas defensivas:

DEBILIDADES vs: AMENAZAS

La realización de esta matriz se basa en una pregunta básica que se debe plantear, tomando en consideración las

amenazas de alto impacto y las debilidades detectadas en los análisis anteriores. Esta pregunta será:

“¿Qué nivel de impacto tendrá la debilidad 1 para que la amenaza A atente contra la supervivencia de la empresa?”

La respuesta a esta pregunta se dará, en cada casillero, en forma de un puntaje tomado de la siguiente tabla:

Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

		DEBILIDADES			TOTAL	POSICIÓN
		Toma de decisiones: centralizada	Falta de objetivos a largo plazo	Subutilización de equipo		
AMENAZAS	Ecuador en desventaja comercial	3	5	1	9	II
	Inflación y nivel de precios	3	5	5	13	I
	Situación política inestable	3	3	3	9	II
	Fuerte competencia	3	5	5	13	I
TOTAL		12	18	14		
POSICIÓN		III	I	II		

DESPLIEGUE DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DEBILIDAD vs. AMENAZA	PROYECTOS	OBJETIVOS	FASEAMIENTO			
			A G	C	M	L
Falta de objetivos a largo plazo vs. desventaja comercial de Ecuador	Estudio de evolución y tendencia de la balanza comercial ecuatoriana.	-Preparar objetivos estratégicos corporativos acordes a la realidad y las posibilidades de la balanza comercial,			X	

		con lo cual la empresa podrá afrontar los cambios que registre dicho indicador.				
Falta de objetivos a largo plazo vs: Inflación y nivel de precios	Análisis estadístico del comportamiento de la inflación y nivel de precios durante los últimos años, así como de sus tendencias a futuro.	- Obtener resultados que permitan a Fotoshop tomar decisiones de tipo financiero a mediano y largo plazo con fundamentos válidos y reduciendo las posibilidades de error.		X		
Subutilización de equipos vs: Inflación y nivel de precios	Plan de producción en base a plan de ventas	- Optimizar el uso de los equipos (índice de utilización de al menos 75%)		X		
Falta de objetivos a largo plazo vs: Fuerte competencia	Plan estratégico de marketing	- Aumentar las ventas, la participación de mercado y la recordación de marca de sus servicios de revelado fotográfico; y aplicarlo preliminarmente en la ciudad de Quito.				X
Subutilización de equipos vs: Fuerte competencia	Competitividad y eficiencia en base a la eliminación de gastos innecesarios	- Reducir gastos para alcanzar los niveles de calidad y eficiencia que logran las empresas competidoras.		X		

DEPURACIÓN DE PROYECTOS: Lista Definitiva

PROYECTOS	OBJETIVOS	A G	FASEAMIENTO		
			C	M	L
Diseñar un plan para adquisición y/o renta de nueva tecnología y renovación de equipo disponible.	- Disponer de equipo actualizado y funcional, acorde con las más recientes tendencias de tecnología a nivel mundial		X		
Planificar el mantenimiento (y reparación, de ser necesaria) de los equipos disponibles y que son propiedad de la empresa.	- Evitar fallas de funcionamiento o daños permanentes en el equipo utilizado para brindar los diferentes servicios relacionados con fotografía.		X		
Desarrollar un plan de crecimiento (aumento de locales y stock) acorde a la amplia demanda de los servicios de Fotoshop.	- Evitar el desabastecimiento, brindar servicio en forma ágil y puntual, y lograr una mayor cobertura para captar al creciente número de clientes.			X	
Diseñar un plan de promoción para incentivar el interés del cliente por el uso de la tecnología fotográfica.	- Motivar, mediante publicidad (especialmente en medios masivos) a que la gente se interese por utilizar la tecnología disponible en los locales Fotoshop para todo lo relacionado con sus fotografías.		X		

Revisión del cumplimiento de la misión.	- Analizar la validez y el cumplimiento de la misión establecida. Corregir los detalles necesarios y aplicarlos en la práctica.	X			
Reservas financieras para renovación y mantenimiento de equipos	Planificar las finanzas de la empresa para invertirlos en nuevos equipos y en mantenimiento para los ya existentes.		X		
Actualización y mantenimiento de software	Mantener constantemente actualizado y funcionando el software instalado en los equipos utilizados para el revelado.	X			
Mejoramiento de sistemas informáticos en locales	Mejorar el software utilizado en las cajas, en aspectos como el procesamiento de tarjetas de crédito y VitalCard, rapidez de proceso de transacciones, etc.		X		
Estudio de evolución y tendencia de la balanza comercial ecuatoriana.	- Preparar objetivos estratégicos corporativos acordes a la realidad y las posibilidades de la balanza comercial, con lo cual la empresa podrá afrontar los cambios que registre dicho indicador.			X	
Plan de producción en base a plan de ventas	- Optimizar el uso de los equipos (índice de utilización de al menos 75%)		X		
Plan estratégico de marketing	- Aumentar las ventas, la participación de mercado y la recordación de marca de sus servicios de revelado fotográfico; y aplicarlo preliminarmente en la ciudad de Quito.				X

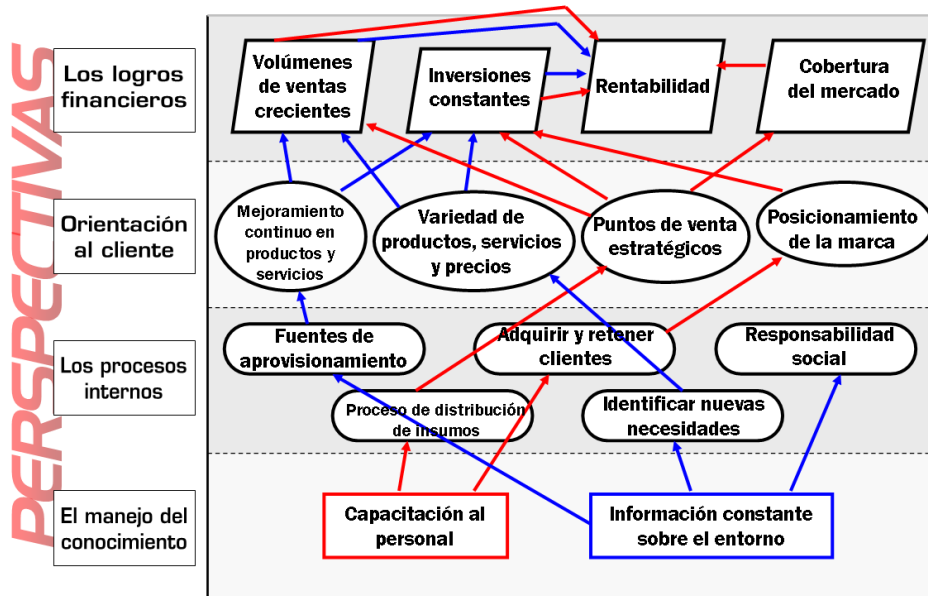
3.5. MAPA DE ESTRATEGIAS 2012 EN BASE AL ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD (99)

MISIÓN

"Fotshop, unidad de negocios de Farmacias Fyboca, provee de productos y servicios relacionados con la fotografía en 10 ciudades del país, trabajando en equipo para brindar siempre un servicio cordial, ágil y con resultados que sean del agrado de sus clientes; manejándose siempre con honradez, e innovando en todos sus servicios y procesos, para ganar la confianza y la preferencia del público, los proveedores, los accionistas y todos los miembros de Farcomed"

VISIÓN 2012

"Ser la marca líder en servicios fotográficos en las ciudades en las que tiene presencia dentro del país, que goce de un crecimiento sostenido de sus ventas y un sólido posicionamiento de su nombre en la mente y en las preferencias del público de dichas ciudades, gracias a la innovación constante de su oferta de productos y servicios, al mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa a la que pertenece; y al trabajo honesto y responsable para con la comunidad que desempeña incesantemente"



3.6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

3.6.1. Objetivos

3.6.1.1. Concepto de objetivo

El objetivo es un elemento que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para

dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales. Se dice también que un objetivo es una expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "¿qué?" y "¿para qué?".

3.6.1.1.1. Concepto de meta⁽¹⁰⁰⁾

Meta es el fin de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado. Es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

3.6.1.1.2. Concepto de propósito⁽¹⁰¹⁾

El propósito es el objeto, mira o cosa que se pretende conseguir. Se entiende también como el ánimo o intención de hacer o de no hacer algo, o el efecto inmediato provocado con la ejecución del programa o proyecto.

3.6.1.2. Clasificación de los objetivos⁽¹⁰²⁾

- Por el plazo de consecución* {
 - **Largo plazo:** más de 5 años
 - **Mediano plazo:** entre 2 y 5 años
 - **Corto plazo:** hasta 1 año
- Según su prioridad* {
 - **Primarios:** por lo general están relacionados con una compañía, no con un individuo.
 - **Secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos
- Según su alcance:* {
 - **Individuales:** son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

(101) Enciclopedia Microsoft Encarta 2005 y www.mineduc.cl

(102) www.monografias.com y Curso Taller

- Por su naturaleza* {
 - **Estratégicos:** se relacionan con la visión a futuro de la empresa.

En cuanto a los objetivos de tipo estratégico y operativo, pueden ser clasificados según el área en la que serán aplicados.

- Por el área de
- **Financieros:** por ejemplo, tener una proporción de endeudamiento respecto al capital menor al 30% hasta el final del 2007.
 - **Marketing:** por ejemplo, lograr que las ventas aumenten un 10% anual durante los próximos 3 años.
 - **Producción:** por ejemplo, aumentar, mediante la optimización de recursos, el volumen de producción de la planta en un 25% durante el presente año.
 - **Recursos Humanos:** por ejemplo, alcanzar un total de 50 horas de capacitación para los trabajadores del área de producción durante el año 2007.
 - **Responsabilidad Social:** por ejemplo, brindar ayuda, a través de convenios con entidades de labor social, a un total de 10.000 personas en todo el país durante el presente año, lo cual representaría un 20% de crecimiento respecto al 2006.
 - **Productividad:** puede ser vista desde 3 enfoques:
 - 1.- Mantener igual los resultados y disminuir los recursos. Ejemplo de esto son los bancos

3.6.1.3. Importancia de fijar objetivos⁽¹⁰³⁾

Radica en el hecho de que el diálogo establecido para fijar los objetivos ayuda a que todos estén en la misma

(103) www.monografias.com y www.mujeresdeempresa.com

“sintonía”, descubriendo presunciones ocultas y malos entendidos.

Además, esto puede lograrse invitando y alentando a los inversores a participar en la toma de decisiones sobre los objetivos grupales, lo cual les da un genuino compromiso con los resultados.

Comunicar y ponerse de acuerdo con los objetivos para una serie de actividades también ayuda a ponerlos en un contexto mayor. Ofrecerles a los inversores una idea de los propósitos los motivará para hacer un esfuerzo extra si la situación se pone difícil.

El establecer objetivos facilitará la planificación. Las tareas desafiantes pueden parecer abrumadoras, alentando a la gente a abandonar a la vista de la magnitud del trabajo entre manos. Al fijar un objetivo mensurable, la tarea que parecía imposible puede ser descompuesta en partes manejables.

Por último, solamente estableciendo objetivos mensurables, los administradores y sus equipos sabrán que el programa fue un éxito. En efecto, el objetivo define el criterio de éxito para el proyecto de una manera que todos pueden entender.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuales son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

3.6.1.4. Características que deberían tener los objetivos para ser considerados como tales⁽¹⁰³⁾

Los buenos objetivos deben ser SMART (acrónimo en inglés, que puede ser interpretado como “inteligente”), lo

(103) www.scn.org

cual significa:

Specific (*Específicos*): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

Measurable (*Medibles*): que sea posible cuantificar los fines y beneficios.

Achievable (*Realizables o alcanzables*): que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.

Realistic (*Realistas*): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo

Time Bound (*Limitado en el tiempo*): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos

Una característica adicional que los objetivos deben tener es que deben estar comunicados entre sí, para evitar duplicación de esfuerzos y para asegurarse de que todos los objetivos se encuentren alineados hacia el mismo propósito.

3.6.1.5. Metodología para fijar objetivos

Existen algunos métodos para fijar objetivos, entre los que podemos nombrar:

- **Método para el encaje de objetivos y medios:** conocido también como el método del espiral; dentro de un plan estratégico de marketing surge el problema de “¿por donde empezar?”, ya sea por los objetivos que la empresa busca o por los medios que dispone.

No es recomendable empezar por los objetivos idealistas; si, por el contrario se toma como base los recursos que la empresa tiene, se podrá trazar objetivos de acuerdo a estas disponibilidades. Es una metodología muy realista, puesto que toma como referencia la situación real del producto a partir de un diagnóstico inicial.

- **Método GAP (brecha):** es una de las metodologías más usadas por la mayoría de las organizaciones para determinar y fijar los objetivos. Está basado en las

diferencias que existen entre la tendencia de la empresa y hacia donde quiere llegar la misma.

Hay que recalcar que ésta es una metodología de grupo de trabajo, bajo la dirección de un líder, en donde se definirán los posibles escenarios que puedan presentarse, luego de haber realizado un análisis FODA.

Para desarrollar el método GAP se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1.- ¿Dónde estamos?

Se describe la situación actual de la empresa, el punto de partida.

2.- ¿Dónde vamos según la tendencia?

Determinar las tendencias de la empresa: tecnología, ventas, preferencias de mercado, innovaciones.

3.- ¿Dónde vamos a seguir todo igual?

Se estima de manera individual dónde vamos a llegar en términos de ventas si las condiciones siguen inalterables, tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.

4.- ¿A dónde queremos llegar?

Establecer metas realistas basadas en la realidad del mercado y de la empresa, que se pretenden alcanzar en un determinado período de tiempo.

5.- ¿Cómo debemos hacer?

Son planes de acción a seguir, determinando responsables y plazos de tiempo para su realización.

6.- ¿Cómo más podríamos hacer?

Apoyar la idea inicial y complementarla con ideas y planes para cumplir lo planeado anteriormente, y superar las expectativas que se tenían, es decir, dar valor agregado a nuestros objetivos con algo más que permita que éstos den mejores resultados.

7.- Establecer el objetivo

Delinear finalmente el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes; estas ideas deben ser cuestionadas para ver si las mismas están enmarcadas en la realidad, eliminando aquellas demasiado ambiciosas o exageradas. De este punto nace el objetivo definitivo, y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad.

Además de los anteriormente explicados, existen otros métodos que se pueden utilizar para la fijación de objetivos, como son:

- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
 - Tendencia de la industria y participación en el mercado
 - Utilización de recursos
 - Dictamen de la alta dirección
- entre otros.

3.6.1.6. Determinación de objetivos para el proyecto

Por todo lo anteriormente explicado, es necesario determinar objetivos para el presente proyecto. Estos objetivos servirán como base para fijar estrategias, y servirán como una guía para que la compañía logre un mayor desarrollo, el cual se expresará en función de los resultados conseguidos.

En este caso, utilizaremos una adaptación de 5 pasos del método GAP para fijar los objetivos. Los pasos a seguirse son:

- ¿Dónde estamos? (Situación actual)
- ¿Dónde vamos según la tendencia? (Hacia donde vamos si todo sigue igual)
- ¿A dónde querríamos llegar? (Objetivos deseados)
- ¿A dónde debemos llegar? (Objetivos realistas)
- Establecer el objetivo

Utilizando esta variante del método GAP, se plantearán objetivos para las siguientes áreas de Photoshop:

- Objetivos de Marketing: Incremento en ventas y en índices de recordación de marca para el final del año 2007.
- Objetivos de Productividad: Optimizar la utilización de la materia prima y de los recursos en general durante la prestación de servicios.
- Objetivos de Recursos Humanos: Brindar capacitación continua en las áreas de tecnología, atención a clientes, servicio a clientes, temas de negociación y de ventas puras, hasta terminar el año 2007
- Objetivos de Innovación: Ofrecer al menos 3 nuevos servicios en todos los locales Fotoshop hasta terminar el año 2007.
- Objetivos de Responsabilidad Social: Colaborar con la educación y el cuidado del medio ambiente.

TABLA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS # 1

OBJETIVO DE MARKETING: <i>Aumento de Ventas y recordación de marca</i>			
ORD.	PASO	SITUACIÓN O TENDENCIA	
		EN LA EMPRESA	EN EL MERCADO
1	<i>¿Dónde estamos?</i>	Actualmente, las ventas anuales aproximadas de Fotoshop llegan a los \$875.000. En cuanto a la recordación de su marca, actualmente ocupa el tercer lugar.	La fotografía, ya sea convencional o digital, está cada vez más al alcance de la población ecuatoriana, gracias a la disminución de sus precios. Los líderes, tanto en ventas como en recordación de marca dentro del mercado nacional son Ecuacolor (Kodak) y Digital Photo Express (Konica).
2	<i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i>	Durante el período 2005-2006 se registró un crecimiento en las ventas del 5,95%, el cual podría mantenerse inalterado o disminuir durante los próximos años si no se mejoran los esfuerzos de marketing,	La rebaja en las ventas de todos los artículos y servicios relacionados con fotografía convencional ha sido compensada con un significativo aumento en las ventas de todo lo referente a fotografía digital. Esto ha permitido que las

		<p>produciendo un estancamiento similar al que experimenta el índice de recordación de marca entre el público desde hace algunos años.</p>	<p>principales cadenas de servicios fotográficos lancen ofertas y promociones que les permiten incrementar sus ventas en un porcentaje cada vez mayor.</p>
3	<p><i>¿Dónde deseamos llegar?</i></p>	<p>Dadas las condiciones actuales (competencia poderosa, poca publicidad propia en medios masivos), resultaría ideal alcanzar un crecimiento del 25% hasta el final del año 2007, con relación a lo logrado en el 2006. Adicionalmente, se desearía alcanzar el segundo lugar en el índice de recordación de marca a nivel nacional durante este año.</p>	
4	<p><i>¿Dónde debemos llegar?</i></p>	<p>Aplicando correctamente las actividades de marketing programadas para Fotoshop, se espera que sus ventas alcancen un 10% de crecimiento hasta finales del 2007 en relación al 2006, logrando además una mejor ubicación en el índice de recordación de marca "top of mind", superando a su inmediato competidor (Digital Photo Express / Konica, segundo lugar) del cual le separa solo un 5,8% en la actualidad.</p>	
5	<p>FIJACIÓN DEL OBJETIVO</p>	<p>Incrementar en el 2007 las ventas en un 10% con relación al 2006.</p>	

TABLA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS # 2

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: Optimizar el uso de materia prima y recursos durante la prestación de los diferentes servicios			
ORD.	PASO	SITUACIÓN O TENDENCIA	
		EN LA EMPRESA	EN EL MERCADO
1	<i>¿Dónde estamos?</i>	<p>En las actuales condiciones, los precios de varios productos y servicios de Fotoshop son mayores en un promedio de 40% respecto a los que ofrece la competencia, debido al desperdicio de la materia prima, que actualmente promedia el 5% (equivalente a un aproximado de 2.355 metros de papel fotográfico, cerca de \$8.100 dólares al año).</p>	<p>Las notorias reducciones de precio de las que Ecuacolor y Digital Photo Express hacen gala en los medios de comunicación masiva solo pueden ser posibles porque, entre otras políticas, estas empresas mantienen sus niveles de desperdicio bajo control.</p>
2	<i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i>	<p>Si no se optimiza los costos reduciendo el desperdicio, la diferencia con los precios de la competencia seguirá aumentando.</p>	<p>La tendencia en el mercado de revelado fotográfico nacional apunta hacia la reducción de precios, para lo cual, la optimización de costos es indispensable.</p>
3	<i>¿Dónde deseamos llegar?</i>	<p>Lo ideal sería que no existan desperdicios de materia prima durante el proceso productivo, por tratarse de un material altamente costoso. Pero en vista de que los desperdicios son inevitables, se desearía reducir un 2% en el lapso de un año, respecto a los valores</p>	

		registrados en el 2006.
4	<i>¿Dónde debemos llegar?</i>	Se espera que, tras la implementación de mejores controles de calidad para evitar los desperdicios, se pueda disminuir este porcentaje en un 1% hasta finales del año 2007.
5	FIJACIÓN DEL OBJETIVO	Disminuir el porcentaje de desperdicio de materia prima durante el proceso productivo en un 1% hasta el final del año 2007 con respecto al año anterior.

TABLA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS # 3

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS: Brindar capacitación continua en las áreas de tecnología, atención a clientes, servicio a clientes, temas de negociación y de ventas puras, hasta terminar el año 2007			
ORD.	PASO	SITUACIÓN O TENDENCIA	
		EN LA EMPRESA	EN EL MERCADO

1	<i>¿Dónde estamos?</i>	El personal de Fotoshop recibió, por parte de los proveedores correspondientes, capacitación sobre tecnología en los meses de noviembre y diciembre del 2006, referente a los productos y servicios ofrecidos. Además, está programada una capacitación sobre temas de servicio al cliente, ventas y negociación, que iniciará en marzo del 2007 y durará 2 meses.	Los continuos cambios y mejoras en la tecnología fotográfica actual obligan a mejorar la cantidad y calidad de la capacitación para los trabajadores de las tiendas fotográficas en general.
2	<i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i>	El personal actual de Fotoshop, tras recibir dichas capacitaciones, estará en condiciones de brindar un mejor servicio al cliente, pero esto cambiará paulatinamente, según se de la rotación de dicho personal.	La tecnología digital gana cada vez más terreno en el mercado actual, lo cual hace necesario que el personal a cargo de su operación reciba una capacitación constante para poder realizar su trabajo en forma más eficiente y atenta hacia la clientela.
3	<i>¿Dónde deseáramos llegar?</i>	Lo deseable sería que los dos tipos de capacitaciones se mantuvieran de manera periódica. En el caso de la capacitación relacionada con tecnología, sería aconsejable que se de, por parte de los proveedores de dicha tecnología, de forma trimestral. En cuanto a la atención y servicio al cliente, estas charlas podrían ser semestrales. Y adicionalmente, se pueden planear reuniones mensuales, para brindar al personal de todos los puntos de venta información sobre las ofertas, promociones y novedades	
4	<i>¿Dónde debemos llegar?</i>	Brindar capacitación semestral sobre aspectos tecnológicos (brindada por los proveedores de este tipo de productos). Además, tener reuniones mensuales con el personal de todos los puntos de venta (no necesariamente el mismo día) para explicarles las	

		promociones, las ofertas, uso del material promocional, novedades y actividades en cada punto de venta, procesos operativos y de mantenimiento. En estas charlas se pueden incluir breves capacitaciones sobre la atención a los clientes.
5	FIJACIÓN DEL OBJETIVO	Capacitar al personal de los puntos de venta Fotoshop sobre aspectos tecnológicos (semestralmente), de promociones, procesos operativos, mantenimiento, servicio al cliente, ventas y aspectos relacionados (mensualmente), al menos durante los próximos 3 años.

TABLA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS # 4

OBJETIVO DE INNOVACIÓN: Ofrecer al menos 3 servicios nuevos (o variantes de los servicios actuales) en todos los locales Fotoshop hasta finales del año 2007.			
ORD.	PASO	SITUACIÓN O TENDENCIA	
		EN LA EMPRESA	EN EL MERCADO
1	<i>¿Dónde estamos?</i>	Fotoshop brinda a sus clientes gran cantidad de servicio, entre los que podemos considerar principalmente al revelado convencional y digital (kiosko), fotobordes,	No ha aparecido en los últimos años un servicio realmente innovador en el mercado ecuatoriano de los servicios fotográficos.

		fotocalendarios, fototarjetas, grabación de negativos en CD, copia de fotos, restauración, entre otros.	
2	<i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i>	Si la situación se mantiene igual, los clientes que buscan nuevas alternativas de servicios dejarán de concurrir a Fotoshop y preferirán buscar otros locales que cumplan con sus expectativas.	En vista de que todos los locales presentan la misma situación de estancamiento en lo que se refiere a innovación de la oferta de servicios fotográficos, el público optará por utilizar su dinero en otros asuntos que despierten mucho más su interés.
3	<i>¿Dónde deseáramos llegar?</i>	La empresa debería desarrollar y presentar al público un servicio nuevo, o variante novedosa de un servicio ya existente, por lo menos una vez cada 2 meses, para mantener la atención de los potenciales clientes, y su preferencia hacia Fotoshop.	
4	<i>¿Dónde debemos llegar?</i>	Lanzamiento de un servicio nuevo (o variante de un servicio ya existente) cada 4 meses.	
5	FIJACIÓN DEL OBJETIVO	Presentar al público un servicio nuevo (o variante de un servicio existente) cada 4 meses, hasta completar 3 nuevos servicios presentados hasta el final del año 2007.	

TABLA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS # 5

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Colaborar con la educación y el cuidado del medio ambiente.			
ORD.	PASO	SITUACIÓN O TENDENCIA	
		EN LA EMPRESA	EN EL MERCADO
1	<i>¿Dónde estamos?</i>	<i>Pese a que Farcomed, propietaria de Fybeca, colabora activamente con varias fundaciones humanitarias, Fotoshop no cuenta con un plan autónomo de responsabilidad social.</i>	<i>Las empresas competidoras de Fotoshop no cuentan con planes de responsabilidad social a la vista.</i>
2	<i>¿Dónde vamos según la tendencia?</i>	<i>La falta de presencia de Fotoshop en este tipo de iniciativas, la mantendrá en una ubicación secundaria dentro de las preferencias del público, especialmente de quienes eligen a las empresas a las que consideran socialmente responsables.</i>	<i>Las empresas competidoras de Fotoshop no cuentan con planes de responsabilidad social a la vista.</i>
3	<i>¿Dónde deseamos llegar?</i>	<i>Crear contenidos educativos, de carácter ecologista, dirigidos al público infantil, para publicarlos en los suplementos semanales del diario de mayor circulación de las 10 ciudades en las que se Fotoshop está presente, durante todas las semanas del 2007.</i>	
4	<i>¿Dónde</i>	<i>Crear contenidos educativos, de carácter ecologista, dirigidos al público infantil, para</i>	

	<i>debemos llegar?</i>	<i>publicarlos en los suplementos semanales de los 5 diarios de mayor circulación del país (a elegirse después de una investigación apropiada de cobertura y ventas) durante todas las semanas del 2007.</i>
5	FIJACIÓN DEL OBJETIVO	<i>Crear conciencia ecológica en la gente desde temprana edad, mediante la publicación de información y consejos semanales para el cuidado del medio ambiente, dirigidos a los niños. Estos contenidos se incluirán en los suplementos infantiles de los 5 diarios de mayor circulación del país.</i>

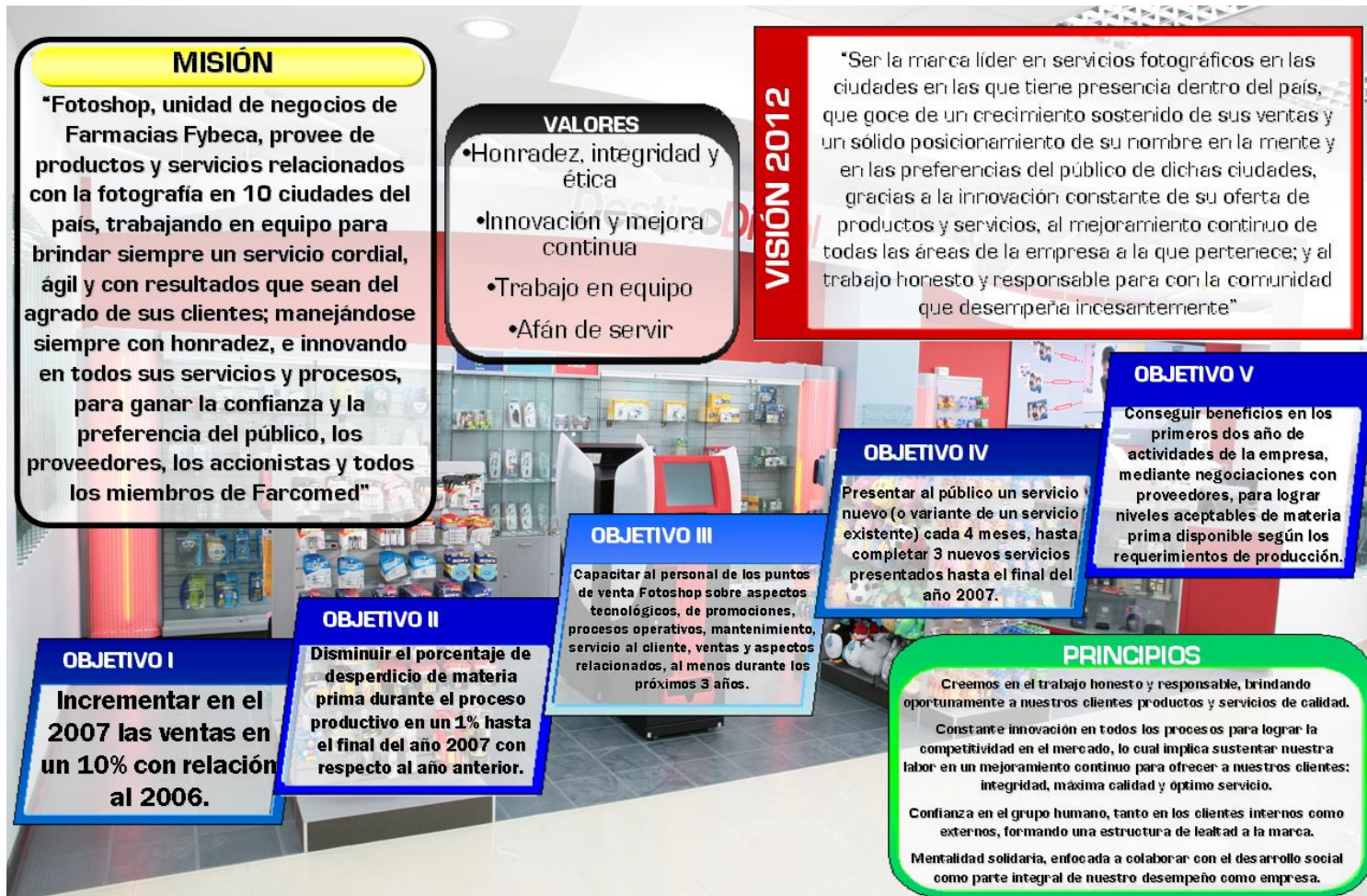
**TABLA RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS
 PARA FOTOSHOP⁽¹⁰⁴⁾**

ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	MARKETING	<i>Incrementar en el 2007 las ventas en un 10% con relación al 2006.</i>
2	PRODUCTIVIDAD	<i>Disminuir el porcentaje de desperdicio</i>

		<i>de materia prima durante el proceso productivo en un 1% hasta el final del año 2007 con respecto al año anterior.</i>
3	RECURSOS HUMANOS	<i>Capacitar al personal de los puntos de venta Fotoshop sobre aspectos tecnológicos (semestralmente), de promociones, procesos operativos, mantenimiento, servicio al cliente, ventas y aspectos relacionados (mensualmente), al menos durante los próximos 3 años.</i>
4	INNOVACIÓN	<i>Presentar al público un servicio nuevo (o variante de un servicio existente) cada 4 meses, hasta completar 3 nuevos servicios presentados hasta el final del año 2007.</i>
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	<i>Crear conciencia ecológica en la gente desde temprana edad, mediante la publicación de información y consejos semanales para el cuidado del medio ambiente, dirigidos a los niños. Estos contenidos se incluirán en los suplementos infantiles de los 5 diarios de mayor circulación del país.</i>

(104) Realización de tablas y gráfico: Diego Erazo H.

MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE OBJETIVOS DE FOTOSHOP (104b)



3.6.2. Estrategias de desarrollo

3.6.2.1. Definición de Estrategias

- ✓ “Una estrategia define las directrices para posicionar ventajosamente a un producto en el mercado en el que opera llevando a cabo los objetivos de marketing fijados”⁽¹⁰⁵⁾.
- ✓ “En administración de empresas, una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca afianzar sus objetivos”. “En términos generales se la puede explicar con una pregunta: ¿cómo vamos a realizar el trabajo?”⁽¹⁰⁶⁾.
- ✓ “Estrategia es la forma más conveniente de alcanzar los objetivos buscados o de resolver situaciones conflictivas. Implica conocer de antemano todos los pasos que se darán rumbo a la consecución de las metas, las cuales también deben ser conocidas con anterioridad. Además, permite distribuir los recursos y medios disponibles de mejor manera, con la finalidad de luchar por obtener los objetivos deseados”.

3.6.2.2. Importancia de las Estrategias⁽¹⁰⁷⁾

Existen muchas empresas así, que viven a la deriva del mercado. Muchas de ellas no logran permanecer, son “brillos” de uno o tres años, a veces menos. Algunas de ellas nacieron por “capricho” de sus dueños, sin haber analizado previamente la oportunidad.

Cualquier negocio, por más pequeño que sea, tiene una “razón de ser” a la que se conoce como Misión. Y está permite que se empiece a anhelar un “sueño” al que se conoce como Visión. El fin principal de estos enunciados es definir el rumbo de la empresa y ayudar a “poner en la misma sintonía” a todos los involucrados (dueños, empleados y clientes).

Es de gran importancia que al establecer estos y otros lineamientos participen todos los involucrados: dueños,

-
- (105) Enciclopedia “Dirección de Marketing y Ventas”, Editorial Cultural, S.A., Edición 2002
(106) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing, Mc. Graw – Hill Interamericana, 13ava. Edición, 2004
(107) Basado en textos de www.gestiopolis.com

empleados, clientes y proveedores. Su opinión a través de encuestas es suficiente.

Ya que se tiene definido lo anterior viene el siguiente reto: como lograrlo. Todos los procesos de la empresa y las políticas de operación deberán estar en estricta concordancia con lo previamente definido. Se deberá asegurar que se tenga a la gente adecuada para las funciones y objetivos de la empresa, además que se les compense acorde a lo que se espera de ellos.

Una estrategia no puede perdurar todo el tiempo, depende de lo cambiante del mercado en que se encuentre la empresa. Por lo tanto, es importante que se de una retroalimentación continua si es percibido que ya no resulta.

El momento ideal para definir la estrategia es al inicio de operaciones, pero se recomienda que aún estando en marcha, cada negocio dedique un tiempo a analizarse y plantearse lo que quiere lograr. Parte de esta necesidad la están cubriendo las certificaciones de organismos nacionales e internacionales.

Definitivamente, la empresa se verá altamente beneficiada al contar con una estrategia. Las compañías de todo tipo podrían operar con más tranquilidad sabiendo que cuentan con una planeación estratégica, donde incluso han considerado escenarios optimistas y pesimistas.

3.6.2.3. Características que deben tener las estrategias⁽¹⁰⁸⁾

Las estrategias tienen 4 características esenciales:

1. Se elaboran antes que se realice las acciones
2. Se desarrollan de manera consciente
3. Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito
4. Proporcionan ventajas sobre los competidores.

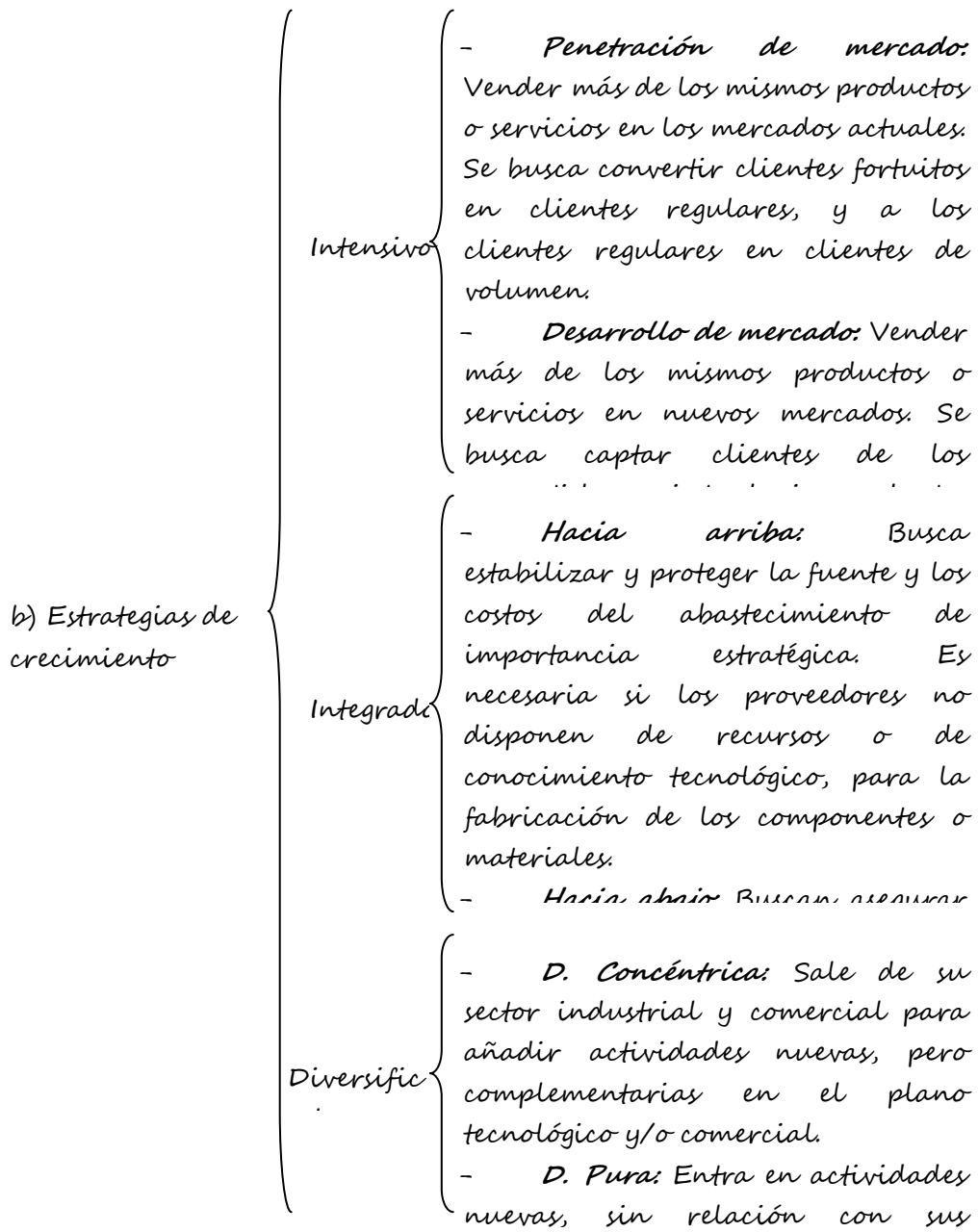
(108) www.monografias.com

3.6.2.4. Clasificación de las estrategias⁽¹⁰⁹⁾

Se clasifican según varios criterios:

a) Estrategias
- . . .

- *Liderazgo en Costos:* es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Es excluyente respecto a las demás estrategias básicas.
- *Diferenciación:* es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben



Las estrategias de crecimiento se basan en la matriz de producto/mercado, desarrollada por Igor Ansoff. Esta matriz es útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. Está compuesta de dos

dimensiones: productos y mercados, las cuales se combinan de la siguiente manera:

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

c) Estrategias competitivas

- **Estrategia del Líder:** Dirige a las demás empresas en cambios de precios, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de comunicación.
- **Estrategia del Retador:** Las estrategias del retador son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo es mejorar la participación de mercado o vencerlo.
- **Estrategia del Seguidor:** La estrategia se fundamenta en que "una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora", porque no tiene que asumir ni

d) Estrategias de innovación

- Cultura de planificación estratégica
- Gestión de la calidad
- Orientación al cliente
- Administración del compromiso

c) Estrategias genéricas de cobertura

- **Mercado Indiferenciado:** Es cuando la empresa define el mercado total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.
- **Concentración:** Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un

3.6.2.5. Matriz comparativa de estrategias de desarrollo⁽¹¹⁰⁾

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	Desv
1	Estrategias Básicas	--	Liderazgo en costos	Obtención de una ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de producción; lo que le permite mantener precios menores y así superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa maneja elevados niveles de productividad. - Cuando existe un estricto control de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se cuenta con una estructura productiva inadecuada. - Cuando la percepción de la calidad por parte del cliente no sea clara. - Cuando no se cuente con un sistema de control de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea barreras de entrada a nuevos competidores. - Es una herramienta poderosa en una guerra de precios. - Ubica a la empresa en posición favorable frente a sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de una inversión tecnológica. - Requiere capacidad de controlar el conocimiento en el desarrollo de productos de volúmenes altos.

(I10) Realización de tablas: Diego Erazo H., en base a información recopilada de varias fuentes de Internet.

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	D
2	Estrategias Básicas	--	Diferenciación	Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando hay muchas formas de diferenciar las ofertas de la compañía respecto a la competencia, y muchos compradores perciben que esas diferencias tienen un valor. - Si hay muy poca competencia con enfoques de diferenciación similares. - Cuando los enfoques de diferenciación a usar son aquellos que a los rivales les resulta difícil o costoso imitar. - Si el 	<ul style="list-style-type: none"> - Si los competidores pueden imitar rápidamente los atributos de mayor atractivo del producto. - Si la empresa carece de prestigio y distinción. - No hay imagen ni reputación empresarial. - Si los compradores perciben poco valor en los atributos de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protege a la empresa de los competidores, debido a que la estrategia genera lealtad a la marca. - Permite exigir un precio extra por el producto y/o servicio. - Incrementa las ventas por unidad, gracias a la atracción que algunos clientes sienten por las características de diferenciación. - Disminuye el poder de negociación de los compradores 	

					mercado busca innovación de un producto, superioridad técnica, calidad, confiabilidad y un alto servicio			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
3	Estrategias Básicas	--	Especialización	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se quiere satisfacer las necesidades del segmento de mejor forma que los competidores. - Cuando se aplica la estrategia de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el segmento presenta una tendencia decreciente - Cuando por falta de decisión directiva, el enfoque de un segmento se traslada a todo el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas pueden lograr cuotas de mercado altas dentro del segmento que se dirige. - La empresa conoce, atiende y satisface mejor mano los requerimientos cambiantes del segmento escogido logra desarrollar habilidades distintivas para satisfacerlo. - Se provee un servicio al producto.

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
							<p>Los rivales pueden suministrar.</p> <p>- Se gana lealtad de clientes.</p>
4	Estrategias de crecimiento	Crecimiento Intensivo	Penetración de mercados	<p>Consiste en incrementar las ventas de los productos y/o servicios que la empresa brinda en los mercados actuales, explotando la potencialidad de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa tiene una buena posición dentro del mercado - Cuando el mercado en el que actúa la empresa está en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no se encuentra lista para aplicar esta estrategia. - Cuando la empresa trata de incursionar en mercados nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta participación en el mercado - Disminuye los riesgos porque optimizan actividades actuales.
5			Desarrollo de mercados	<p>Busca aumentar las ventas de la empresa, mediante la incursión a nuevos mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si el mercado actual está saturado. - Cuando la experiencia de la empresa puede ser usada en otros mercados. - Si los nuevos mercados muestran una tendencia de 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no tiene conocimiento claro de los mercados en los que incursionará. - Si el nuevo mercado se encuentra saturado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede tener incremento de ventas por incursión en nuevos segmentos. - Explora atributos de producto en nuevo mercado.

					crecimiento		
6			Desarrollo de productos	Consiste en aumentar las ventas, desarrollando nuevos productos o servicios en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el mercado actual está saturado por los productos o servicios existentes. - Si la empresa posee una estructura financiera estable para ejecutar la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el desarrollo de nuevos productos hace que cambie el giro inicial del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con las necesidades cambiantes de los clientes. - Permite mejorar productos actuales.
ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
7	Estrategias de crecimiento	Crecimiento integrado	Integración hacia arriba	Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa, o adquirir la propiedad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los proveedores ofrecen costos altos y poca calidad. - Proveedores incumplen condiciones establecidas. - Pocos proveedores y muchos compradores. - Se compite en un sector que crece rápidamente y se espera que esta tasa se mantenga en esos niveles durante un plazo relativamente largo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la empresa no posee los recursos suficientes para administrar exitosamente las nuevas actividades de este tipo de integración. - Cuando los márgenes de ganancia de los proveedores son bajos. - Cuando la inversión necesaria para la integración es elevada 	<ul style="list-style-type: none"> - Se estabiliza el costo insumos y precio consecuente del producto. - Se puede crear una barrera de entrada para nuevas empresas. - Genera mejor coordinación en la cadena de valor.

						para las posibilidades de la empresa.	
--	--	--	--	--	--	---------------------------------------	--

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	D
8	Estrategias de crecimiento	Crecimiento integrado	Integración hacia abajo	Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los distribuidores son costosos, poco confiables o incapaces de cumplir adecuadamente con las necesidades de distribución solicitadas por la empresa. - Si la empresa desea obtener más rápidamente la información procedente del mercado de la demanda. - Cuando los intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo de distribución de sus productos. - Cuando la empresa tiene poco conocimiento de los canales de distribución a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos. - La empresa podría distribuir en forma rentable sus propios productos a precios más competitivos. - Se genera una relación 	

					<p>tienen márgenes de utilidad elevados, que resultan en precios de venta poco atractivos para el cliente.</p>	<p>- Cuando no existe un número elevado de clientes.</p>	<p>más cercana con el cliente.</p>
--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	D
9	Estrategias de crecimiento	Crecimiento integrado	Integración horizontal	<p>Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores, para lo cual utiliza las fusiones y absorciones.</p>	<p>- Cuando las economías de escala representan ventajas competitivas importantes.</p> <p>- Cuando los problemas del competidor a absorber son de administración.</p> <p>- Para sobrevivir, la empresa necesita incrementar su participación de mercado.</p> <p>- Cuando la organización compite en una industria que</p>	<p>- Cuando los problemas del competidor a absorber son de calidad de los bienes.</p> <p>- Cuando no se cuenta con los recursos necesarios y hay riesgo de debilitar la empresa.</p>	<p>- Mejora la transferencia de recursos y competencias.</p> <p>- La empresa puede ingresar a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>-- Permite la diversificación del riesgo en varias empresas.</p>	

					está creciendo.		
--	--	--	--	--	-----------------	--	--

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	V
10	Estrategias de crecimiento	Crecimiento diversificado	Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico o comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la organización cumple en una industria que crece lentamente. - Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados se puedan ofrecer a precios muy competitivos. - Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa mantiene varias oportunidades de desarrollo con los productos/servicios que está produciendo actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - La benef - efecto - siner - consi - a comp - de activi

					del ciclo de vida del producto: - Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.		
--	--	--	--	--	---	--	--

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
11	Estrategias de crecimiento	Crecimiento diversificado	Diversificación Pura	Esta diversificación se produce cuando la empresa actúa en productos y mercados totalmente diferentes a su campo de actividad principal.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. - Cuando la organización cuenta con el capital y el talento 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no posee los recursos financieros para emprender un negocio distinto. - Cuando los actuales accionistas carecen de conocimiento de nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> - Las habilidades adquiridas por empresa pueden mejorar eficiencia de sus actividades - Mejorar rentabilidad mediante introducción de un nuevo

					gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva. - Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.	negocios que se puedan emprender. - Cuando la empresa se desenvuelve en un mercado normal con oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.	negocio:
--	--	--	--	--	--	--	----------

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
12	Estrategias competitivas	--	Estrategia del Líder	La empresa domina el mercado e impone tendencias.	- Cuando la empresa desea ser innovadora.	- Cuando la empresa no es líder del mercado.	- La empresa impone tendencias en el mercado.
13			Estrategia del Retador	La empresa es nueva en el mercado, pero se siente en igualdad de brindar los mismos servicios del líder.	- Cuando la empresa tiene la capacidad de enfrentar al líder.	- Cuando sus servicios no están a la altura de lo que ofrece el líder.	- El retador conoce las fortalezas y debilidades del líder.

14			Estrategia del seguidor	La empresa copia las estrategias de la empresa líder.	- Cuando la empresa está en condiciones de brindar la misma calidad que el líder..	- Cuando sus servicios no satisfacen las necesidades del mercado.	- La empresa tiene un modelo seguir, que es el líder.
15			Estrategia del especialista	La empresa que emplea la estrategia del especialista se interesa por uno o varios segmentos, y no por la totalidad del mercado.	- Cuando se quiere enfocar o resaltar un servicio en especial.	- Cuando no existe un servicio por el cual diferenciarse de los demás.	- Se brinda mayor calidad beneficios.

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas
16	Estrategias de innovación tecnológica	--	Cultura de Planificación estratégica	Planificar, desarrollar y dirigir actividades de la empresa hacia la visión de la misma.	- La empresa debe estar en posibilidad de planificar actividades. - Debe existir el compromiso de la alta gerencia. - Los miembros de la empresa deben estar predispuestos al cambio.	- Cuando la empresa no haya analizado su situación interna y externa.	- estrategias convertidas después de un marco referencial para planear áreas funcionales que constituyen la empresa.

17			Estrategia de calidad total	Hacer que la empresa en conjunto, en todos sus niveles y procesos, realice las cosas bien, desde el principio, con cero errores.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando una empresa tenga la predisposición de aplicar la estrategia. - Compromiso de la alta gerencia. - Cuando exista el convencimiento que la estrategia va a tener éxito en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no disponga de los recursos necesarios para ponerlos en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa. - La empresa se vuelve competitiva.
18			Estrategia de orientación al cliente	La empresa realiza cambios a sus productos y servicios de una forma verdaderamente nueva, diferente a lo acostumbrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los recursos humanos y tecnológicos de la empresa están orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no se cuenta con un grupo de trabajo que esté predispuesto a colaborar con el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de nuevos clientes.
19			Administración del conocimiento	Implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el personal está debidamente capacitado y aplica sus conocimientos en su trabajo diario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los empleados no se encuentren preparados y/o comprometidos con la visión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento al registrado difunde toda la empresa, convirtiéndose en un activo.

				(conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización.			cultura organizac
20			Automatización de procesos	Determinar el diseño lógico de las acciones mediante la sistematización de pasos	- Cuando la empresa tiene la capacidad tecnológica suficiente para satisfacer las necesidades.	- Cuando no se tiene claro el concepto de automatización de procesos.	- Es sistema moderniz para calidad e servicios.

ORD.	Clasif.	Subclasif.	Nombre	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	D
21	Estrategias genéricas de cobertura	--	Mercado Indiferenciado	Es cuando la empresa define el mercado	- Cuando la empresa brinda productos	- Cuando los productos o servicios de la empresa	- Los costos relacionados con el marketing	- S ries ater ind

				total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.	y/o servicios dirigidos al mercado en general.	tienen algún tipo de diferenciación.	son inferiores para la empresa.	a segun mer par
22			Concentración	Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un único programa de marketing-mix.	- Cuando la empresa enfoca su labor hacia un solo segmento en particular.	- Cuando se trate de productos o servicios de consumo masivo.	- Permite un mejor conocimiento de los clientes a los que se dirige la estrategia	- 9 ries pér imp por en otro pot clie
23			Varios segmentos	Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a	- Cuando la empresa cuente con recursos suficientes para desarrollar un marketing mix para cada segmento al que se quiere enfocar.	- Cuando los productos o servicios de la empresa tengan características que les den un enfoque muy general o muy específico.	- La empresa puede trabajar en varios segmentos al mismo tiempo, aprovechando lo mejor de cada uno.	- exi coo ent difi ma mix así tras ma

				cada uno de ellos con un marketing-mix distinto.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.6.2.6. Perfil de estrategias de desarrollo a adoptarse por la empresa

ORD.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	APLICABILIDAD Y JUSTIFICACIÓN	ACCIONES
1	Liderazgo en costos	Obtención de una ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de producción; lo que le permite mantener precios menores y así superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado.	Si, pues se cumplen todos los prerequisites (Conocer a fondo la empresa y sus procesos internos, contar con producción y reglas estandarizadas, sistemas de control de costos, procesos de mejoramiento continuo, automatización de tareas y control de procesos internos).	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los requisitos de la reducción de costos. - Una vez alcanzado el liderazgo en costos, los precios deben ser competitivos que dé a conocer los productos y servicios a través de los medios de comunicación y ventas y promoción.
2	Especialización	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores.	Si, pues Fotoshop enfoca sus servicios de forma especial a determinados segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Con la especialización en los mercados, los productos y servicios se ofrecen a través de líneas de productos y necesidades específicas.
3	Penetración de mercados	Consiste en incrementar las ventas de los productos y/o servicios que la empresa brinda en los mercados actuales, explotando la potencialidad de los mismos.	Si, pues el mercado fotográfico está en crecimiento, y Fotoshop cumple con los prerequisites mencionados.	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer nuevos usuarios mediante promociones y descuentos a los demás equipos. - Intentar penetrar en nuevos mercados ofreciendo servicios adicionales, como compras, servicios de impresión, forma de pago, los servicios de mantenimiento. - Diseñar estrategias de marketing para atraer a los usuarios con la facilidad de compra y uso.
4	Estrategia del seguidor	La empresa copia las estrategias de la empresa líder.	Si, porque Fotoshop se encuentra en capacidad de utilizar estrategias similares a las del líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer servicios similares a los del líder (servicios iguales) o mejores.

			Líder.	La difere las pro convenien competid
5	Estrategia del especialista	La empresa que emplea la estrategia del especialista se interesa por uno o varios segmentos, y no por la totalidad del mercado.	Si, porque existen segmentos en los que Fotoshop puede especializarse.	- Con la mercado, los merca líneas de y necesid
6	Cultura de Planificación estratégica	Planificar, desarrollar y dirigir actividades de la empresa hacia la visión de la misma.	Si, pues la situación interna y externa ya fue analizada en este mismo documento.	- Aplicar y verifica - Instrui Fotoshop, actividad misma.
7	Estrategia de calidad total	Hacer que la empresa en conjunto, en todos sus niveles y procesos, realice las cosas bien, desde el principio, con cero errores.	Si, debido a que Fotoshop busca satisfacer siempre a sus clientes internos y externos, para lo cual cuenta con el apoyo de la alta gerencia.	- Encue. aspectos brindado - Brind personal, las labor - Estab periódica recompen período a
8	Estrategia de orientación al cliente	La empresa realiza cambios a sus productos y servicios de una forma verdaderamente nueva, diferente a lo acostumbrado.	Si es aplicable para la empresa porque la orientación al cliente permitirá el incremento de su participación de mercados.	- Crear podrían para llan ya sean competen - Diseña incluir e Fybeca u con la pe una lista mensual de Fotosh
9	Administración del conocimiento	Implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización.	Si, porque el conocimiento del personal de mayor experiencia en Fotoshop puede ser muy útil para esta marca (y servicios) en el futuro.	- Estable parte de especialm empresa. - En desempeñ para que

				bajo la servicios,
10	Automatización de procesos	Determinar el diseño lógico de las acciones mediante la sistematización de pasos	Si, pues Photoshop cuenta con la tecnología suficiente para automatizar la mayor parte de sus procesos.	- Realiz requiere productiv pasos qu cumplim implemen optimiza
11	Mercado Indiferenciado	Es cuando la empresa define el mercado total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.	Si, pues Photoshop podría desarrollar un marketing mix apropiado para todo el mercado.	- Potenci de Fotosh que les presentan cada un (tomando se encuen niños, a adultos n
12	Varios segmentos	Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de ellos con un marketing-mix distinto.	Si, porque Photoshop ya cuenta con varios segmentos de mercado a los cuales dirigir sus esfuerzos de marketing.	- Establ mercados anteriore marketin más diree uno de es

3.6.2.7. Matriz de Alineación de las estrategias con los objetivos

ORD.	OBJETIVOS		MARKETING	PRODUCTIVIDAD	RRHH	INNOVA
	ESTRATEGIAS		Incrementar en el 2007 las ventas en un 10% con relación al 2006.	Disminuir el porcentaje de desperdicio de materia prima durante el proceso productivo en un 1% hasta el final del año 2007 con respecto al año anterior.	Capacitar al personal de los puntos de venta Photoshop sobre aspectos tecnológicos (semestralmente), de promociones, procesos operativos, mantenimiento, servicio al cliente, ventas y aspectos relacionados (mensualmente), al menos durante los próximos 3 años.	Presentar al p servicio m variante de u existente) cad hasta comp nuevos presentados final del año
1	BÁSICAS	Liderazgo en costos	X	X		
2		Especialización	X		X	X

3	CRECIMIENTO	Penetración de mercados	X			X
4	COMPETITIVAS	Estrategia del Seguidor	X		X	
5		Estrategia del Especialista	X		X	X
6	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Planificación estratégica	X	X	X	X
7		Calidad Total		X	X	X
8		Orientación al cliente	X		X	X
9		Admin. del conocimiento		X	X	
10		Automatización de procesos		X	X	
11	COBERTURA	Mercado Indiferenciado	X			X
12		Varios segmentos	X			X

CAPÍTULO V:

PLAN DE MARKETING MIX Y PRESUPUESTOS

3.7. MARKETING MIX

3.7.1. Definiciones

- *“Combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio”.* ⁽¹¹¹⁾
- *“Está compuesto por las variables sobre las que la empresa puede ejercer un control. La empresa tendrá que tomar sus decisiones sobre los distintos componentes del marketing mix: política de producto, política de precios, política de distribución, promoción y publicidad”.* ⁽¹¹²⁾
- *“Marketing Mix es, mas que la suma, una combinación justa de acciones de marketing, en la que una empresa centra todas sus esperanzas y aplica toda su experiencia y creatividad para que los consumidores se conviertan en sus clientes de manera definitiva”* ^(112a).

3.7.2. Componentes⁽¹¹³⁾

El Marketing Mix está compuesto por:

- *Producto:* Hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar

otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías.

- *Precio:* En este caso, las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.
- *Plaza (Distribución):* Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a

(111) y (113) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing, Mc. Graw – Hill Interamericana, 13ava. Edición, 2004

(112) Enciclopedia “Dirección de Marketing y Ventas”, Editorial Cultural, S.A., Edición 2002

(112a) Definición del autor de la tesis

través de los cuales la propiedad del producto se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además, se

diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

- **Promoción:** Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Además, se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pase de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estratégicas sobre cada método de promoción.

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing están interrelacionados; las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra.

3.7.3. Sistema de Mercadeo⁽¹¹⁴⁾

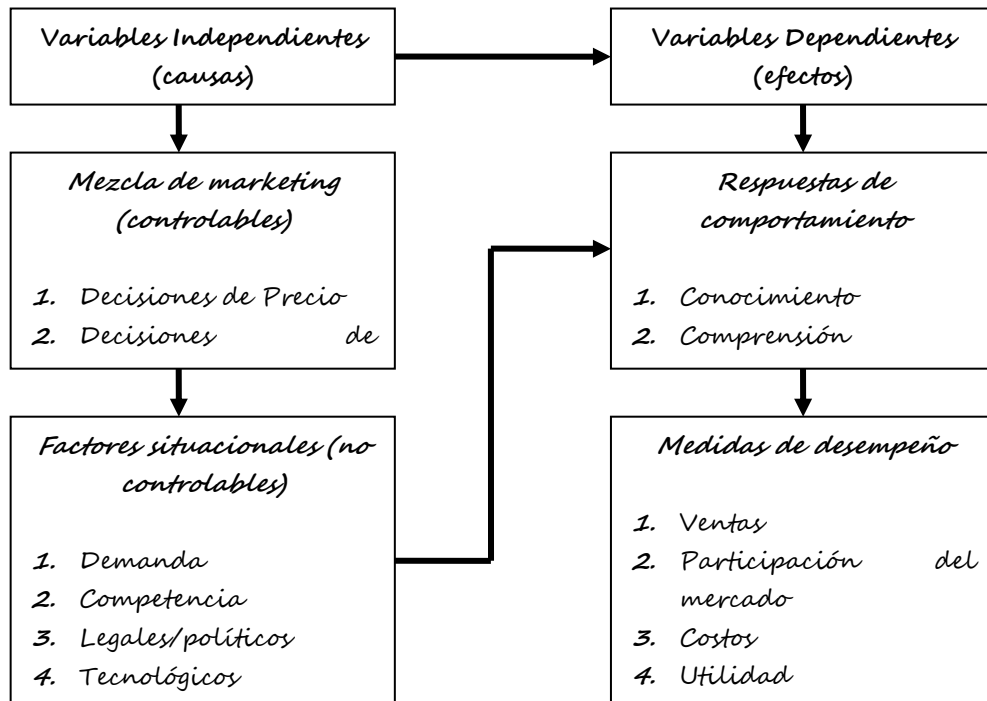
El Sistema de Mercadeo ayuda a una empresa a mejorar sus actividades de ventas, ya que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor.

Es un enfoque ágil, dinámico y abierto, que persigue los siguientes objetivos:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las opciones que se le ofrecen al cliente
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida

En un entorno de mercado basado en los principios anteriores, la planificación estratégica juega un rol fundamental.

MODELO DEL SISTEMA DE MERCADEO⁽¹¹⁵⁾



Las variables que se pueden controlar se identifican como los componentes de la mezcla de mercadeo del producto, precio, plaza y promoción. Se puede combinar los diferentes niveles de estas variables para formar programas alternativos de mercadeo o establecer cursos de acción.

Los factores situacionales representan variables independientes que no están bajo el control de la organización de mercadeo.

La respuesta de comportamiento es una variable dependiente, se ve influenciada por la mezcla de marketing y los factores situacionales.

Las medidas del desempeño pueden ser monetarias o no monetarias. Desarrollar medidas de desempeño válidas es fundamental para el manejo efectivo del sistema de mercadeo.

(115) KINNEAR, Thomas, Investigación de mercados

3.7.4. Gestión de los gerentes de mercadeo

Fundamentalmente los gerentes de marketing toman decisiones de cómo incrementar las ventas y la participación de la empresa en el mercado. Esto los involucra en el proceso de la toma de decisiones. La información es una parte fundamental en el proceso de toma de decisiones. Los gerentes de marketing se basan en dos fuentes de información: sus experiencias y criterios.

Tienen la responsabilidad de dirigir todos los esfuerzos de la empresa, tendientes al desarrollo de las estrategias de mercadeo y ventas de los productos de esa empresa, es decir, corresponde a él toda la responsabilidad sobre la gerencia de mercadeo.

3.7.5.El producto

3.7.5.1. Definiciones

- “...un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización” (116)
- “Un producto es un conjunto tangible de atributos físicos, reunidos en forma identificable. Cada producto lleva un nombre descriptivo (o genérico) comúnmente entendido. Los atributos del producto que atraen la motivación del consumidor o sus patrones de compra no desempeñan un papel en esta estrecha definición”. (117)

- *“En términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su mercado meta para*

(116) Definición de la American Marketing Association

(117) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing, Mc. Graw – Hill Interamericana, 13ava. Edición, 2004

(118) <http://www.promonegocios.net>

satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue”.⁽¹¹⁸⁾

3.7.5.2. Clasificación de los productos⁽¹¹⁹⁾

Los productos pueden ser clasificados en grupos, según:

- Características:**
DURABILIDAD Y
- **Bienes no duraderos:** son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o unos cuantos.
 - **Bienes duraderos:** son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos.
- Bienes para consumidores:**
HÁBITOS DE COMPRA
- **Bienes de convivencia:** son productos que el comprador por lo regular adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo.
 - **Bienes de comparación:** son productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra, suelen comparar con base a su idoneidad, calidad, precio y estilo.
 - **Bienes de especialidad:** son productos con características exclusivas o identificación de marca
- Bienes industriales:**
- **Materiales y componentes:** son bienes que se incorporan totalmente en el producto del fabricante y son de dos clases: *Materias primas* y *Materiales y componentes manufacturados*.
 - **Bienes de capital:** son bienes duraderos que facilitan el desarrollo o manejo del producto

3.7.5.3. Atributos del producto (120)

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor con respecto al producto:

- **Marca:** Según Laura Fischer, “la marca es un nombre o

(119) KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia

(120) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing

término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y, en sentido estricto, es la parte de la etiqueta que aparece como símbolo, diseño, color o letras distintivas.”

Una marca debe tener las siguientes características:

- ✓ Nombre corto*
 - ✓ Fácil de recordar*
 - ✓ Tener un sentido moral*
 - ✓ Agradable a la vista*
 - ✓ Agradable a cualquier medio publicitario*
-
- **Empaque:** *El empaque puede ser cualquier material que recubra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. En la actualidad tiene varias funciones, que no necesariamente son contener o proteger al producto, sino también cumple la misión de brindar un atractivo adicional que sirva para captar la atención del consumidor y dar una información lo*

suficientemente necesaria sobre las cualidades del producto.

- *Etiqueta: Debe identificar el producto para distinguirlo de los demás y proporcionar información acerca de él para que tanto el vendedor como el consumidor conozcan la calidad y el servicio del mismo. Las etiquetas deben contener con letras claras y fácilmente legibles varias características que se detallan a continuación:*
 - ✓ *Marca registrada*
 - ✓ *Nombre y dirección del fabricante*
 - ✓ *Denominación del producto y naturaleza del mismo*
 - ✓ *Composición del producto*
 - ✓ *Aditivos (calidad y cantidad)*

- *Diseño del producto: Son las características especiales de cada producto que le hace diferente a los demás. El diseño crea una imagen del producto, por lo que existen empresas que le prestan mucha atención a este factor.*

- *Calidad:* La calidad de un producto es la capacidad de éste para cumplir con sus funciones como: la durabilidad, la facilidad de manejo y la reparación; así como otros atributos de valor.
- *Garantía:* La garantía de un producto tiene por objeto ofrecer seguridad al cliente, de que si el producto no cumple con sus expectativas o presenta algún desperfecto, será reparado, reemplazado, o devuelto su dinero.

3.7.6.El servicio

3.7.6.1. Definiciones

- Según la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son

inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".⁽¹²¹⁾

- Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto

(121) www.marketingpower.com (Sitio web de la American Marketing Association)

principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta cabe señalar que, según los mencionados autores, ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).⁽¹²²⁾

- Otra definición de servicios los describe como "actividades identificables, intangibles y perecederas que

son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes".⁽¹²³⁾

3.7.6.2. Clasificación de los servicios ⁽¹²⁴⁾

La siguiente clasificación no trata de separar a los servicios tomando en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

- ✓ **Alojamiento:** incluye el alquiler de hoteles, moteles, hostales, hosterías, apartamentos, casas y granjas.
- ✓ **Actividades hogareñas:** incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar.
- ✓ **Recreación y entretenimiento:** incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en

actividades recreativas de entretenimiento, también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión.

- ✓ *Cuidado personal:* incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza.
- ✓ *Cuidado médico:* incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados.
- ✓ *Restaurante:* incluye los servicios de restaurante bajo la supervisión de chef o ayudantes de cocina.
- ✓ *Servicios comerciales y otros profesionales:* incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa

(122) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing

(123) www.promonegocios.net

(124) www.itpl.edu.mx

y de mercadotecnia.

- ✓ *De seguros y financieros:* incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos.
- ✓ *Transportación:* incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles.

- ✓ *Comunicaciones:* incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial.
- ✓ *Educación privada:* Escuelas vocacionales, guarderías, algunos programas de educación continua.

Adicionalmente, el campo de los servicios se amplía considerablemente cuando se agregan las organizaciones no lucrativas. Este tipo de organizaciones, en conjunto, se dedican a un gran número de actividades:

- ✓ *Educativas:* Escuelas primarias, escuelas de enseñanza media y universidades.
- ✓ *Culturales:* Museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, grupos de ópera y teatro.
- ✓ *Religiosas:* Iglesias, sinagogas, templos, mezquitas.
- ✓ *Caritativas y filantrópicas:* Grupos de asistencia social (Ejército de Salvación, Cruz Roja), fundaciones para la investigación y grupos recaudadores de fondos.
- ✓ *Causas sociales:* Organizaciones para la planificación familiar, de derechos civiles, para dejar de fumar, de prevención de enfermedades cardíacas, ecologistas, las que luchan en pro o en contra del aborto.

- ✓ *Profesional y de negocios:* Uniones sindicales, grupos de certificación y asociaciones (como la American Marketing Association, por ejemplo).
- ✓ *Sociales:* Asociaciones fraternales, clubes cívicos.
- ✓ *Atención médica:* Hospitales, asilos, organizaciones de investigación médica, asociaciones para la conservación de la salud.
- ✓ *Políticas:* Partidos políticos, políticos individuales.

3.7.6.3. Características de los servicios ⁽¹²⁵⁾

- ✓ **INTANGIBILIDAD:** Por ser intangibles, es imposible que los clientes prueben un servicio (gustándolo, sintiéndolo, oyéndolo u oliéndolo) antes de comprarlo. En consecuencia, un programa promocional deberá presentar los beneficios que se obtengan en lugar de destacar el servicio propiamente dicho. Pueden emplearse cuatro estrategias promocionales para indicar los beneficios y reducir el efecto de intangibilidad:
 - *Visualización:* Por ejemplo, De Cameron describe los beneficios de sus paquetes turísticos con anuncios

donde aparecen personas bailando, cenando y disfrutando de los sitios exóticos ofrecidos en el tour.

- *Asociación:* Se conecta el servicio con un bien, persona, objeto o lugar tangibles.
- *Representación física:* Por ejemplo, American Express utiliza los colores dorado o platino en sus tarjetas de crédito para simbolizar riqueza y prestigio.
- *Documentación:* Con motivo de las recientes elecciones, Teleamazonas incluyó hechos y datos en sus spots publicitarios para corroborar las afirmaciones de confiabilidad, calidad e independencia demostradas en la cobertura del proceso electoral 2006.

- ✓ **INSEPARABILIDAD:** Los servicios rara vez pueden separarse de su creador vendedor. Más aún, muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo. Por ejemplo, los dentistas crean y prestan la mayor parte de sus servicios al mismo tiempo, y requieren de la presencia del consumidor de ellos. Lo mismo ocurre con las estilistas y la mayor parte de los maestros.

La inseparabilidad significa que muchas personas participan simultáneamente en la producción y en el marketing de las empresas de servicios. Por su parte, los

(125) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing

clientes reciben y consumen los servicios en donde se generan: la “fábrica” de la compañía, por así decirlo. En consecuencia, las opiniones del público respecto al servicio se realizan frecuentemente por el contacto con el personal de producción-marketing y por la impresión que causa el ambiente físico de la “fábrica”.

Desde el punto de vista del marketing, la inseparabilidad significa que la venta directa es el único canal posible de distribución y que los servicios de una empresa no pueden venderse en muchos mercados. Esta característica limita la escala de sus operaciones. Un individuo puede reparar directamente un número determinado de automóviles o bien atender a un cierto número de pacientes.

Una excepción de esta característica es que puede vender los servicios un representante del creador-vendedor. Así, un agente viajero, un corredor de seguros o un agente de arrendamiento pueden representar, promover y vender servicios que serán proporcionados posteriormente por la institución que los produce.

- ✓ **HETEROGENEIDAD:** Es imposible que una industria de servicios, e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada "unidad" del servicio es de alguna manera distinta a las otras "unidades" del mismo servicio, debido al "factor humano" en la producción y el envío.

Una complicación adicional consiste en que a menudo resulta difícil juzgar la calidad del servicio, como cuando se acude al médico o se recibe consejo de un sacerdote o ministro. Es particularmente difícil pronosticar la calidad antes de realizar la compra de algunos servicios. Cuando se compra un boleto para asistir a un partido de fútbol, no se sabe si será un juego interesante o aburrido.

Por eso, las empresas de servicios deberían prestar mucha atención a la etapa de los programas de marketing correspondiente a la planeación del producto. Desde un principio los administradores harán lo posible por garantizar la uniformidad de la calidad y mantener altos niveles de control de calidad.

- ✓ **CARÁCTER PERECEDERO:** Los servicios son muy perecederos y además no pueden almacenarse. Los automóviles para renta que no son utilizados, los asientos vacíos de un estadio y los pintores de casas sin trabajo representan negocios perdidos irremisiblemente. Más aún, el mercado de los servicios fluctúa muchísimo según la temporada, el día de la semana o la hora.

Esta generalización acerca del carácter perecedero y fluctuante de la demanda plantea retos a los ejecutivos de servicios en la planeación del producto, la fijación de precios y la promoción. Algunas compañías han ideado nuevas aplicaciones para la capacidad ociosa de las plantas en épocas fuera de temporada. Por ejemplo, los

hoteles que ofrecen tarifas más bajas y paquetes familiares durante la temporada baja.

- ✓ **INTERACCIÓN CON EL CLIENTE DE SERVICIOS:** Los ejecutivos de las empresas lucrativas definen su mercado como el conjunto de clientes actuales y potenciales. Dirigen el marketing hacia ese mercado.

En cambio, las organizaciones sin fines de lucro deben dirigirse a dos mercados. Uno es el mercado de donadores (los que aportan dinero, trabajo o materiales). El otro es el mercado de clientes (formado por los receptores de dinero o servicios de la organización). Éste último se asemeja mucho al anterior en el caso de una empresa lucrativa. Sin embargo, las instituciones no lucrativas (iglesias, hospitales o universidades) no llaman clientes a las personas a las que atienden, sino feligreses, pacientes o estudiantes. Como una organización sin fines de lucro atiende a dos mercados distintos, debe desarrollar dos programas: uno dirigido a sus donadores y el otro a sus clientes.

En algunos aspectos, la planeación del producto es más fácil en el caso de los servicios que de los bienes. Por ejemplo, el empaque y la etiqueta no existen en el mercado de los servicios. Pero otras características (el uso de marcas y la administración de la calidad) plantean retos más difíciles para la industria de servicios.

El uso de marcas de servicios es un problema porque no es fácil mantener una calidad uniforme (responsabilidad de la propiedad de marca). Además, la intangibilidad significa que una marca no puede incorporarse físicamente a una etiqueta ni al servicio.

La meta de una compañía de servicios deberá ser crear una buena imagen de marca. La estrategia para lograrlo consiste en desarrollar un contenido total que incluya algo más que un buen nombre de marca. Se recomiendan las siguientes estrategias para realizarla:

- ✓ Incluir un *objeto tangible* en la imagen de marca. Como la manzana de los restaurantes Applebee's o la iguana de AEROGAL, que simbolizan lo que estas compañías representan.

- ✓ Vincular un *slogan inolvidable* a la marca. Por ejemplo, “*Me encanta*” de McDonald’s, o “*El placer de comprar*” de Supermaxi, son frases descriptivas y fáciles de recordar.
- ✓ Utilizar un *juego distintivo de colores* en todos los aspectos tangibles del servicio. Como el verde y blanco que Servientrega utiliza para la decoración interna y externa de sus locales, uniformes, papelería y camiones, los cuales son fácilmente reconocibles.

Las organizaciones sin fines de lucro han sido lentas en adoptar las marcas y el color. Lo poco que han hecho al respecto demuestra que estas características dan un importante apoyo de marketing. La gente reconoce fácilmente las marcas registradas de los Scouts, Cruz Roja y otros.

3.7.6.4. *Atributos de un buen servicio* ⁽¹²⁶⁾

Los siguientes son los 10 componentes básicos de los servicios. Si no están bien cubiertos, difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

- ✓ **SEGURIDAD:** sólo está bien cubierta cuando se puede decir que se le brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

- ✓ **CREDIBILIDAD:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobreprometer o mentir con tal de realizar la venta.

- ✓ **COMUNICACIÓN:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

- ✓ **COMPRENSIÓN DEL CLIENTE:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una

buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea, en un esfuerzo por ponerse en su lugar.

- ✓ **CONTACTO O ACCESIBILIDAD:** para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 1-800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.

- ✓ **CORTESÍA:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil

(126) www.gestiopolis.com

cautivar a los clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

- ✓ **PROFESIONALISMO:** posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el mostrador hacen el servicio.

- ✓ **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

- ✓ **FIABILIDAD:** es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratarnos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

- ✓ **ELEMENTOS TANGIBLES:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los

equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez cumplamos con estos componentes básicos, podremos adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes

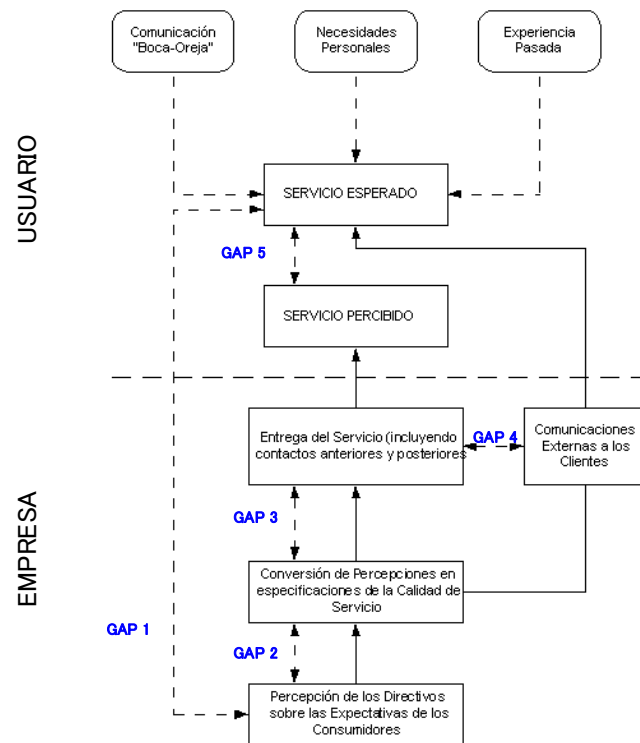
3.7.6.5. Brechas (GAP) del servicio ⁽¹²⁷⁾

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un

concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

El modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Brechas o Deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Se sugiere que la reducción o eliminación de la diferencia denominada como GAP 5 depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias.



(127) Texto y gráfico de www.monografias.com

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Brecha de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de

servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias

razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser

evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Esta brecha significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información

que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, se observa que la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o

una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar las restantes brechas del modelo:

$$GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$$

3.7.6.6. Las 4 C's de los servicios ⁽¹²⁸⁾

Cuando una empresa comercializa servicios, debe tener en cuenta que estos tienen características particulares que los hacen diferentes de los productos tangibles. La principal es justamente que son intangibles, es decir, no se los puede evaluar con ninguno de los 5 sentidos del ser humano, como la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto, por lo tanto deben mercadearse de manera diferente.

Es por eso que se toma en cuenta a las 4 C's de los servicios (cliente, comodidad, comunicación y costo), que son factores muy importantes dentro del mercado.

- ✓ **EL CLIENTE:** es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda la empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de

(128) www.gestiopolis.com

complacerlo; es decir, enseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: si lo hace mejor que la competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con los servicios, y será leal a la empresa.

Lo más importante es que se debe saber quién es el cliente. El mercado es muy amplio y está compuesto por personas con necesidades muy diversas, es sumamente difícil, por no decir imposible para una empresa, satisfacer las necesidades de todo el mercado.

Por eso se debe conocer qué segmento(s) del mercado son los que se puede atender mejor, y canalizar todos los esfuerzos de marketing de la empresa hacia ese segmento (o segmentos).

Estableciendo una comparación con los componentes de las 4 P's del marketing, el Cliente puede ser relacionado con el Producto.

- ✓ **LA COMODIDAD:** *se refiere al hecho de contar con un buen servicio como el primer paso para atender las expectativas del consumidor; pero además deben brindarse al cliente comodidades para que éste se sienta satisfecho. La lista de comodidades que se puede brindar es sumamente amplia: puede ser un personal amable y capacitado que atienda al cliente con cortesía y eficiencia; centros de atención al cliente agradables; contar con suficientes puntos de venta; ofrecer servicios personalizados, entre otros.*

Cada empresa debe esforzarse por conocer a sus clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad, y ofrecerlos.

A través de una comparación con los componentes de las 4 P's del marketing, el factor de la Comodidad puede ser relacionado con la Plaza.

- ✓ **LA COMUNICACIÓN:** mediante esta herramienta se divulga y promueve el servicio que se quiere vender, lo cual implica informar y persuadir al comprador. Se dice que es “el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio”. Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo.

Para promover algún servicio brindado por una empresa, lo más importante es analizar dónde se encuentran sus clientes y cuáles son los medios idóneos para alcanzarlos, como radio, internet, revistas, mercadeo directo, etc.

Si se trata de hallar similitudes entre la Comunicación y una de las 4 P's de marketing, la más apropiada sería la que corresponde a Promoción.

- ✓ **EL COSTO:** establecer el precio de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son

productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez. Los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione.

Por obvias razones, la P de marketing que corresponde al Costo es la que representa al componente del Precio.

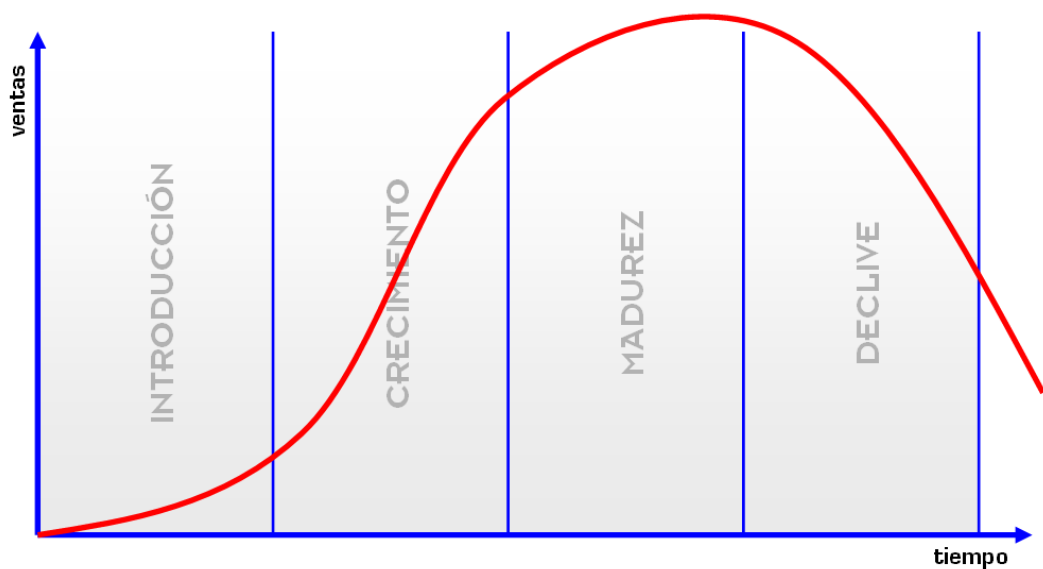
3.7.6.7. Ciclo de vida del Producto o Servicio ⁽¹²⁹⁾

Decir que un producto o servicio tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

- Los productos y servicios tienen una vida limitada
- Las ventas de los productos y servicios pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende.
- Las ventas suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto o servicio.

(129) KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia. Gráfico elaborado por Diego Erazo H.

- Los productos y servicios requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.



3.7.6.7.1. Características e Implicaciones del ciclo de vida del Producto o Servicio ⁽¹³⁰⁾

CARACTERÍSTICAS	ETAPA			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Clientes	Innovadores	Mercado Masivo	Mercado Masivo	Leales
Competencia	Poca o Nula	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que luego aumentan	Crecimiento rápido	Crecimiento lento/no anual	Decreciente
Utilidades	Nulas	Importantes,	Decrecen	Pocas/nulas

		y luego alcanzan el nivel máximo	anualmente	as
--	--	----------------------------------	------------	----

En la etapa de INTRODUCCIÓN:

Un producto o servicio se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Ya pasó por la fase de desarrollo que, entre otras cosas, comprende la selección de ideas, la región del prototipo y las pruebas de mercados.

Es un período de crecimiento lento de las ventas a

(130) Basado en STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing. Tabla elaborada por Diego Erazo H.

medida que el producto o servicio se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.

En la etapa de CRECIMIENTO:

En esta etapa, llamada también de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, a menudo

con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si la posibilidades de obtener fuertes ganancias son sumamente atractivas.

Este período se caracteriza por la rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de utilidades.

En la etapa de MADUREZ:

Se frena el crecimiento de las ventas porque el producto o servicio ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos; otras proponen la versión nueva y mejorada de su principal marca.

Durante esta etapa, la presión es mayor en aquellas marcas que siguen después de las posiciones número uno y dos.

En la etapa de DECREMENTO:

Las ventas muestran una curva descendiente, y las utilidades sufren fuertes caídas. Esta etapa resulta inevitable cuando:

- Aparece un producto o servicio mejor o más barato que cubre la misma necesidad.*
- Desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.*
- La gente simplemente se cansa de un producto de manera que éste desaparece del mercado.*

3.7.6.7.2. Matriz de estrategias de los servicios, y su posible aplicación a los servicios
brindados por Photoshop

ETAPA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZARLO?	¿CUÁNDO NO UTILIZARLO?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	¿APLICABLE EN FOTOSHOP?
INTRODUCCIÓN	ALTA PENETRACIÓN	Se lanza el servicio nuevo a un alto precio con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Si una gran parte del mercado potencial no conoce el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa no se encuentra en esta etapa. - Si la empresa no cuenta con recursos financieros para poder hacer frente a los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los que se enteran de que ya existe y están impacientes por comprarlo, lo hacen al precio establecido. - La promoción facilitará o acelerará la penetración del producto en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita invertir gran cantidad de dinero para crear la preferencia de marca. 	No, pues los productos y servicios de Photoshop no se encuentran en esta etapa.

	PENETRACIÓN SELECTIVA	<p>Radica en lanzar el producto o servicio a un precio elevado y con escasa promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si el mercado es de promociones relativamente limitadas. - Cuando casi todo el mercado conoce el servicio. - Si existe poco peligro de competencia potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se trata de un servicio de consumo masivo. - Si el mercado meta es pequeño y su propósito es precio bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los que desean el servicio lo pagarán a precio alto. - Mantiene bajos gastos de marketing, de esa manera se espera percibir más utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede llegar a una gran cantidad de clientes. - Por la escasa promoción, es posible que el mercado no conozca o pruebe el servicio. 	<p>No, pues los productos y servicios de Photoshop no se encuentran en esta etapa.</p>
--	------------------------------	--	---	---	--	--	--

<p>INTRODUCCIÓN</p>	<p>BAJA PENETRACIÓN</p>	<p>Se lanza el servicio a un bajo precio y con poca promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si el mercado es grande - Si el mercado está perfectamente enterado del servicio. - Si el mercado es sensible a los precios. - Cuando hay poca competencia potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el mercado al que se dirige es relativamente pequeño. - Cuando el mercado no tiene conocimiento del servicio. - En caso de que el mercado busque servicios diferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene bajos costos de promoción para percibir una utilidad mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> - No puede diferenciar el servicio. - El servicio no será ampliamente conocido en el mercado. 	<p>No, pues los productos y servicios de Photoshop no se encuentran en esta etapa.</p>
---------------------	-------------------------	--	--	--	--	--	--

	PENETRACIÓN AMBICIOSA	Consiste en lanzar un producto a bajo precio y con una fuerte promoción.	Para intentar una rápida penetración en el mercado y mayor participación en el mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el mercado es pequeño - Si la demanda proyectada del servicio no es suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - En esta etapa el mercado grande. - El mercado relativamente desconoce el precio del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay fuerte competencia potencial - El servicio, al ser poco conocido, requiere de grandes esfuerzos de promoción. 	No, pues Fotoshop, ni los productos o servicios que ofrece se encuentran en esta etapa.
--	-----------------------	--	--	---	--	--	---

<p style="text-align: center;">CRECIMIENTO</p>	<p style="text-align: center;">ETAPA DE CRECIMIENTO</p>	<p>El servicio es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y los beneficios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando existen nuevos sectores potenciales. - Si hay nuevos canales de distribución posibles. - Si se ha determinado cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no existe un pleno conocimiento del mercado. - En caso de no contar con recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en las ventas. - Se podría alcanzar una posición predominante. - El servicio llega a ser más conocido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mejoramiento de la calidad de servicio e incorporación de nuevos valores significan costos altos. - Es necesario utilizar recursos financieros para la modificación total o parcial de la publicidad. 	<p>Si, pues el mercado de consumidores potenciales de todos los servicios de Fotoshop sigue en aumento, así como las formas (canales) en las que la empresa puede llegar a ellos.</p>
--	---	--	---	--	---	---	---

<p>MADUREZ</p>	<p>MODIFICACIÓN DEL MERCADO</p>	<p>Busca y estudia oportunidades para localizar nuevos compradores.</p>	<p>Cuando existe conocimiento sobre los nuevos mercados hacia los cuales se dirigirá el producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando no existen nuevos clientes potenciales. - Si el producto no cuenta con características de calidad necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se renueva la marca para lograr mas ventas. - La empresa puede descubrir nuevos usos del producto y convencer a la gente de utilizarlo en formas más variadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estudios sobre nuevos mercados y sectores que desconozcan el producto o servicio resultan muy costosos. 	<p>No en las actuales circunstancias, pues Fotoshop, ni los productos o servicios que ofrece se encuentran en esta etapa.</p>
----------------	---------------------------------	---	---	---	---	---	---

	<p>MODIFICACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>A esta etapa se la llama también "Relanzamiento del servicio" y consiste en ponerlo en el mercado después de haberlo modificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando a medida que se mejoran las características del producto, los compradores lo compran, demostrando su aceptación. - Cuando la empresa cuenta con un departamento de marketing bien establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando existe un número considerable de clientes que adquieren el servicio con las anteriores características. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el desempeño funcional del servicio. - Aumenta la lealtad del consumidor. - Las modificaciones podrían justificar un incremento de precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se podrían perder los actuales clientes de la empresa. - La inversión para hacerle los cambios necesarios al producto o servicio es muy alta. 	<p>No en las actuales circunstancias, pues Photoshop, ni los productos o servicios que ofrece se encuentran en esta etapa.</p>
--	---	---	--	--	--	--	--

<p style="text-align: center;">DECLIVE</p>	<p style="text-align: center;">CONTINUACIÓN</p>	<p>Continúa con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción.</p>	<p>- Cuando hay una reducción en el número de empresas que producen el artículo o brindan el servicio.</p>	<p>- Si las empresas competidoras aumentan y su producto/servicio es de buena calidad.</p>	<p>- No se invierten grandes cantidades de dinero en el mercado - Existe la posibilidad de que el servicio renazca por si solo.</p>	<p>- Las ventas podrían decaer hasta llegar al colapso. - La empresa podría desaparecer del mercado.</p>	<p>Si, se puede aplicar de forma exclusiva para los productos y servicios relacionados con fotografía convencional.</p>
---	--	---	--	--	---	--	---

<p style="text-align: center;">DECLIVE</p>	<p style="text-align: center;">CONCENTRACIÓN</p>	<p>La empresa concentra sus recursos en mercados y canales más fuertes.</p>	<p>- El nuevo segmento o segmentos a los que se va a enfocar la empresa deben ser rentables y tener un menor número de competidores.</p>	<p>- Cuando el segmento elegido es muy pequeño. - Si el segmento no es rentable. - Si el segmento no acepta el producto.</p>	<p>- Aumentará la lealtad del consumidor. - Se evitarían gastos innecesarios en la aplicación de estrategias de marketing enfocadas hacia clientes que no constituyen la meta de la empresa.</p>	<p>- Se reduce el número del mercado hacia el cual se dirige la empresa. - El precio de los servicios puede llegar a encarecerse. - Si los segmentos no aceptan el servicio y las ventas no aumentan, es posible que la empresa quiebre.</p>	<p>No en las actuales circunstancias, pues todo lo relacionado con fotografía convencional se encuentra en descenso en cuanto a la preferencia del público.</p>
---	---	---	--	--	--	--	---

	APROVECHAMIENTO	<p>Se aprovecha hasta el último momento la imagen y marca de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de que el cliente busque otras características del servicio, que no sean diferenciación o beneficios adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el servicio cuenta con escasa o nula preferencia del mercado. - Si el producto tiene una mala imagen en el mercado. 	<p>Reduce la inversión en promoción, y la fuerza de ventas, ya que solo se usa la lealtad del cliente.</p>	<p>Se puede perder la poca preferencia del consumidor hacia el servicio.</p>	<p>No en las actuales circunstancias, pues todo lo relacionado con fotografía convencional se encuentra en descenso en cuanto a la preferencia del público.</p>
--	-----------------	--	---	---	--	--	---

3.7.7. El Precio

3.7.7.1. Definiciones⁽¹³¹⁾

- *“El precio es solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán”.*
- *“El precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos”.*
- *“El precio es una variable fundamental en la estrategia de marketing de las organizaciones, aunque también ha sido objeto de estudio en el ámbito de la economía, tanto desde una perspectiva macro, como desde una perspectiva micro. Se trata de una variable que podemos utilizar en el corto plazo, por tanto lo podemos catalogar como una variable de tipo táctico.*

Se puede definir al precio como:

"Cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por un bien y que el oferente considera adecuada para el mismo".

La definición anterior de precio se podría encuadrar dentro de una visión monetaria del mismo, aunque podemos dotar a la definición del precio con otras perspectivas como:

- *La económica: Utilidad de un bien para satisfacer unas necesidades.*
- *La de intercambio: Valor de un producto o servicio en función de su capacidad para el intercambio.*
- *La productiva: Reflejo de los costes de obtención o producción de un bien o servicio".*

(131) www.promonegocios.net y www.uv.es

3.7.7.2. Métodos para fijar precios⁽¹³²⁾

Entre los métodos más importantes para fijar precios encontramos:

- ✓ *Fijación de precios con base a la rentabilidad:* La fijación de precio en función de las utilidades meta consiste en fijar un precio que cubra los costos de fabricación y comercialización de un producto o servicio, más una utilidad neta.

La fórmula para establecer el precio es:

$$\text{Precio de rentabilidad} = \text{Costo Unitario} + \frac{\text{Rentabilidad deseada} \times \text{Capital Invertido}}{\text{Ventas Unitarias}}$$

- ✓ *Fijación de precios en función del costo:* La fórmula que se utiliza para fijar este precio es:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Ventas Unitarias}}{\text{Costo Fijo}}$$

Donde:

Costo Fijo: es aquel costo que no varía con la producción o las ganancias en ventas.

Costo Variable: es aquel costo que varía de acuerdo a la producción.

A pesar de ser el método más sencillo, no es el más conveniente, ya que hace caso omiso a la demanda y competencias existentes, factores de vital importancia. Por otro lado, el método resulta ideal cuando el precio en realidad proporciona el nivel de ventas esperado por la empresa.

✓ *Fijación de precios en función del comprador: se puede*

(132) McDaniel, Carl, Marketing, Editorial Thomson, Sexta edición

hacer tomando en cuenta dos opciones:

- *Fijación de precios en base al valor percibido:*
Para ciertas empresas, la percepción que tengan los compradores sobre el producto es la clave para la fijación de precios. Como primer paso, la empresa desarrolla un producto para un mercado objetivo, con una calidad y un

precio planeado, para luego estimar el volumen que espera vender a ese precio, y establecer la capacidad de la planta, la inversión y los costos unitarios necesarios. Finalmente, se establece la rentabilidad del producto. Cuando el producto es rentable se prosigue con el desarrollo, de otra manera, se desecha la idea. La investigación de mercados permitirá tener una visión clara sobre la percepción del mercado, y se hará más fácil la fijación del precio.

- **Fijación de precios en base al valor:**

Una empresa realiza la fijación de precios con base en el valor, estableciendo un precio bajo para una oferta de alta calidad. La diferencia entre la fijación de precios con base en el valor percibido y la fijación de precios con base en el valor es que la primera fija un valor en un nivel que capte lo que el comprador piensa que vale un producto, y el segundo indica que el precio debe representar una ganga extraordinaria para los consumidores.

✓ *Fijación de precios en función de la competencia:*
puede hacerse de 2 maneras:

- *Fijación de precios en función del nivel del momento:*

La empresa fija el precio basándose sobre todo en los precios de la competencia, más que en costos o demanda de la empresa. Es bastante popular cuando es difícil medir la elasticidad de la demanda, las compañías sienten que el precio del momento representa la sabiduría colectiva de la industria respecto del precio que dará lugar a utilidades justas, y también, que si se mantiene, se evitarán perjudiciales guerras de precios.

- *Fijación de precios en función de una licitación cerrada:*

La fijación de precios orientada a la competitividad es común en las empresas que licitan por trabajos. Una empresa puede basar su precio en las expectativas de la manera en que los consumidores fijan su precio. Si una

empresa desea ganar, requiere presentar un precio más bajo que los competidores. Un criterio de licitación lógico para una empresa sería licitar el precio que aumentará al máximo la utilidad esperada. Ese criterio es aceptable para las empresas que participan en muchas licitaciones.

✓ *Fijación de precios en función del punto de equilibrio:*

Una manera de tener en cuenta la demanda del mercado como el de los costos en la determinación de precios consiste en analizar el punto de equilibrio, el cual es la cantidad de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales.

$$\text{Precio de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$$

Existen ciertos puntos a tomar en cuenta en la utilización del punto de equilibrio, ya que este descansa sobre dos suposiciones: en que los costos fijos totales son constantes, y que los costos variables permanecen constantes por unidad de producción. Pero en realidad los costos fijos pueden cambiar aunque no a corto plazo generalmente, y el costo variable

promedio normalmente fluctúa. Así también es incapaz de indicar si podremos vender la cantidad correspondiente al punto de equilibrio.

3.7.7.3. Importancia de fijar precios en forma técnica para las empresas⁽¹³³⁾

El precio es el regulador fundamental en el sistema económico que afecta directamente a la asignación de recursos a los factores de la producción, como son: mano de obra, remuneración, empresa y capital. El precio determina lo que se producirá y quienes disfrutarán de los bienes y servicios que se producen. Lamentablemente, la tónica en la mayoría de empresas ecuatorianas es no fijar los precios de forma técnica, resultando en graves fallas en el manejo de ingresos de las mismas.

El precio de un artículo o servicio determina la demanda del mercado, ya que afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado.

El precio no es tan importante cuando los consumidores gozan de prosperidad, pero en épocas de recesión de inflación muy alta, el precio es una variable muy importante debido a que es la principal fuente de ingresos, y si el precio no se fija adecuadamente, ocasionarán problemas en las ventas.

3.7.7.4. Diferentes orientaciones de la fijación de precios

(134)

- **Orientación hacia las utilidades**

Para lograr un rendimiento objetivo: Una empresa puede fijar el precio de sus productos para lograr un porcentaje determinado de rendimiento sobre sus ventas o sobre su inversión.

Para maximizar las utilidades: En la practica no hay nada malo en la maximizacion de las utilidades. Si las utilidades son indebidamente altas porque la oferta es pequeña en relación con la demanda, llegara nuevo capital a ese campo.

Esto aumentara las ofertas, y con el tiempo, reducirá las utilidades a su nivel normal.

(133) Basado en STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing.

(134) www.monografias.com

- ***Orientación hacia las ventas***

Para aumentar el volumen de ventas: Esta meta de fijación de precios se expresa como un aumento en porcentaje del volumen de las ventas durante algún periodo. La administración puede decidir aumentar el volumen de las ventas al ofrecer descuentos o mediante otra estrategia agresiva de la fijación de precios, quizá incluso incurriendo en pérdidas a corto plazo.

Para mantener o aumentar la participación en el mercado: El principal objetivo de una empresa es aumentar o mantener su participación en el mercado. En ocasiones se inicia una guerra de precios cuando una de las empresas

rebaja sus precios en un esfuerzo por aumentar su participación en el mercado.

- *Orientación hacia el status quo*

Para estabilizar los precios y para hacer frente a la competencia.

Estas son las menos agresivas de la fijación de precios, por que se han diseñado para mantener el status quo en la fijación de precios. La intención principal de una empresa que adopta estas metas, es evitar cualquier forma de competencia en precios. "vivir y dejar vivir"

3.7.7.5. Matriz de estrategias de precios, y su posible aplicación a los servicios brindados por
Fotoshop

ETAPA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZARLO?	¿CUÁNDO NO UTILIZARLO?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	¿APLICABLE EN FOTOSHOP?
PRODUCTOS NUEVOS	PRECIOS DE INTRODUCCIÓN O PENETRACIÓN	Se basa en la utilización de los precios más bajos de forma que el nuevo producto resulte atractivo para el consumidor y que vea disminuido el riesgo añadido a la compra del nuevo producto.	- Cuando la organización llega tarde a un nuevo mercado y busca obtener rápidamente una buena posición.	- Cuando la empresa ya tiene una participación en el mercado y su producto está en etapa de madurez.	- El consumidor lo prefiere por tener precio bajo, genera volumen de ventas obteniendo participación en el mercado.	- Puede ser que el producto no tenga tan buena acogida o no sea tan atractivo, de tal manera que ni el precio influya favorablement e para la compra.	No, pues pese a que esta estrategia sería muy conveniente para la marca, los costos de producción altos no le permiten ofrecer precios más bajos que sus competidores.

	<p>PRECIOS DE DESCREMADO</p>	<p>Utiliza precios altos para introducir nuevos productos en el mercado, en el máximo nivel que los clientes estén dispuestos a pagar.</p>	<p>- Cuando el producto tiene características especiales o cuando tiene barreras de ingreso.</p>	<p>- Cuando el nuevo producto es común en el mercado.</p>	<p>- Como genera altos márgenes de ganancia, se puede recuperar rápidamente la inversión realizada.</p>	<p>- Los consumidores son sensibles ante el precio y quizás no tenga aceptación por su elevado costo.</p>	<p>No, pues los servicios y productos comercializados por Fotoshop son muy comunes en el mercado, sin que existan grandes novedades en la actualidad.</p>
<p>DIFERENCIALES</p>	<p>DESCUENTOS POR VOLUMEN</p>	<p>Son rebajas del precio de lista, y su finalidad es estimular a los consumidores a comprar en grandes cantidades. Puede ser acumulativa o no acumulativa.</p>	<p>- Cuando se busca fidelizar a la clientela en los productos de la empresa y aumentar las ventas.</p>	<p>- Cuando no existe un constante volumen del pedido de compra durante un período determinado.</p>	<p>- Ayudan al fabricante a reducir costos de producción y en la venta. - Aumentan la capacidad de producción.</p>	<p>- Si los clientes tienen un poder alto de negociación, podrían exigir cada vez más descuentos, acordes a sus volúmenes de compra.</p>	<p>Si, pues serviría para que los clientes lleven a las fototiendas Fotoshop grandes cantidades de fotos para revelar, aprovechando los descuentos.</p>

DIFERENCIALES	DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	Es una reducción de precios concedida a los clientes por pagar sus facturas dentro de un determinado plazo.	- Cuando la factura se paga en el plazo señalado, es decir que las facturas son pagadas a tiempo.	- Cuando ya ha pasado el período en el cual puede adquirir el descuento y ya se han vencido los plazos de pago.	- Obliga al cliente a pagar a tiempo sus deudas, por lo que la empresa no contaría con una cartera vencida.	- No tener la posibilidad de otorgar el descuento en el período de tiempo establecido.	No, porque las ventas de Photoshop están distribuidas en miles de clientes, que pagan por los servicios recibidos de forma inmediata
	DESCUENTOS COMERCIALES A INTERMEDIARIOS	Son reducciones del precio de lista que se ofrece a los compradores en pago por las funciones de marketing que realizará.	- Cuando se habla de almacenamiento, promoción y venta del producto.	- Cuando no hay un canal de distribución grande.	- El mayorista recibe doble descuento y un porcentaje está destinado a cubrir los costos de venta al mayoreo.	- Es una conducta ilegal, y en algunos países podría ser sancionada.	No, pues Photoshop trabaja con un canal de distribución directo.

	DESCUENTOS PERIÓDICOS	Son descuentos que se producen en función del tiempo.	- Cuando se hace un pedido en una temporada de poca demanda	- Cuando se hace un pedido dentro de la estación de compra o de alta demanda.	- Permite a los fabricantes emplear eficientemente sus instalaciones y ahorrarse costos de mantenimiento de inventario.	- El tiempo es una variable que genera incertidumbre frente al fabricante.	Si, pues existen temporadas de demanda baja en las que Photoshop podría aplicar descuentos, especialmente para los servicios digitales especiales.
DIFERENCIALES	DESCUENTOS EN SEGUNDO MERCADO	Consiste en que si la capacidad productiva excedente lo permite, se ofrecen productos en los mercados secundarios a un precio menor	- Cuando existe un segundo mercado en el cual actuar, y no hay transferencia de productos o servicios.	- Si no existe un segundo mercado en el cual trabajar, no se puede aplicar la estrategia.	- Ganar participación de mercado y aumentar su cartera de clientes.	- Que el mercado principal reclame por el descuento otorgado al mercado secundario, y la empresa pierda participación,	No, porque Photoshop busca enfocarse directamente en su mercado primario.

	<p>FACTURAS POSTDATADAS</p>	<p>Constituye una variante de los descuentos de temporada y de pronto pago.</p>	<p>- Cuando existen condiciones de plazo y de período de demanda baja.</p>	<p>- Cuando se han vencido los plazos y se realizan los plazos en un período de alta demanda.</p>	<p>- Permite pagar las facturas una vez iniciada la temporada, pudiendo recibir ingresos de los productos entregados antes.</p>	<p>- Que el cliente no acepte las condiciones de plazo.</p>	<p>No se aplica porque, por políticas de la empresa, los clientes pagan inmediatamente o a través de tarjeta VitalCard o de crédito, imposibilitando alterar los períodos de pago.</p>
	<p>DESCUENTO PROMOCIONAL</p>	<p>Es una reducción de precio que concede un vendedor para pagar los servicios promocionales efectuados por los vendedores.</p>	<p>- Cuando un distribuidor exhibe una línea de producto, o existe un anuncio del detallista en que aparece su producto.</p>	<p>- Cuando los intermediarios del canal de distribución no promocionan el producto de la empresa.</p>	<p>- Tener una buena comunicación entre los distribuidores del mismo canal.</p>	<p>- Que el cliente se acostumbre a recibir regalos o descuentos por sus compras frecuentes.</p>	<p>No, porque Fotoshop llega a sus clientes directamente, sin intermediarios.</p>

GEOGRÁFICAS	LIBRE A BORDO	Esto supone que el precio final de los productos sea distinto para cada cliente, en función de la distancia.	- Cuando solo se paga por la carga del pedido en el transporte.	- Cuando el cliente no selecciona el modo de transporte y no paga los gastos de flete.	- Se genera una simplificación de la gestión, ya que el precio de venta es uniforme.	- La empresa se hace menos competitiva con los clientes más lejanos.	No, pues los precios de cada producto y servicio han sido fijados con anterioridad; además, es necesaria la presencia del cliente en los locales Fotoshop para realizar la transacción.
GEOGRÁFICA	ENTREGA UNIFORME	El producto se vende a un mismo precio a todos los consumidores, siendo igual en el local o a domicilio.	- Cuando los costos por flete constituyen una parte poco significativa de los costos totales.	- Cuando la clientela está muy dispersa, geográficamente hablando.	- Cada venta puede adoptar distintos márgenes, los consumidores más alejados obtienen mejores precios.	- Los consumidores más cercanos pagarán parte de los costes de flete correspondiente a los clientes más lejanos.	Sí, pues Fotoshop cuenta (a través de las unidades del servicio a domicilio Fybeca) con servicio sin recargo en el domicilio del cliente.

ESPECIALES	PRECIO ÚNICO	Ofrecer todos los productos de una misma línea a un mismo precio, permitiendo al cliente fijarse en otros aspectos.	- Cuando se trabaja con productos de una misma línea.	- Cuando los productos pertenecen a líneas diferentes.	- El cliente va a fijarse en otros aspectos como la calidad, sin importarle tanto el precio.	- Si el coste de adquisición del producto se incrementa, se debe reducir el margen o eliminar el producto de la línea.	No, porque no se trabaja con una sola línea de productos ni de servicios.
	LÍDER DE PÉRDIDAS	Se ofrece un producto de los que conforman la línea a un precio muy bajo, incluso por debajo del costo.	- Si el líder es muy anunciado, se le pone un precio menor que el costo.	- Cuando el líder no es muy conocido ni muy publicitado.	- Obliga al cliente a ir al punto de venta, de modo que no solo compre el producto en oferta, sino que comprará además otros artículos.	- Existen leyes que prohíben vender el producto por debajo del costo.	No, porque no es necesario disminuir los precios por debajo del costo para enfrentar a la competencia.

ESPECIALES	PRECIOS IMPARES	Hacer percibir al consumidor que el precio del producto/servicio es menor, dejando acabar el precio en un número impar (de 1.000 a 999)	- Cuando se habla de ventas al menudeo.	- No se aplica en tiendas de prestigio ni con artículos caros.	- Sugiere precios menores que los pares, con lo cual se incrementarían las ventas.	- Si no existe una buena participación de mercado y las ventas no son suficientes, generarían pérdidas.	No, pues los servicios o productos de Photoshop no se comercializan al menudeo.
	PRECIOS ALTOS-BAJOS	Consiste en ofrecer precios relativamente bajos en algunos y altos en otros.	- Cuando hay muchas líneas de productos disponibles.	- Cuando se tiene una sola línea de productos.	- Las ventas se incrementan.	- Mayor rotación de productos /servicios de menor precio. - Las ganancias se estancarían o disminuirían.	Si, porque Photoshop maneja varias líneas de producto, con algunos precios superiores a los de la competencia (como en revelados digitales) y otros precios inferiores (como en trabajos digitales).

3.7.8. Plaza o Canales de Distribución

3.7.8.1. Definiciones

- *“Un canal de distribución es un conjunto de empresas o individuos que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En muchos casos, estos canales incluyen una red organizada de fabricantes, comerciantes, mayoristas y minoristas que desarrollan relaciones y trabajan en conjunto para poner los productos de manera conveniente a disposición de los ansiosos compradores”.*(135)
- *“Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos”.*(136)
- *Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.*

Un canal de distribución esta formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin introducir cambios importantes en su forma. Cuando se modifica la forma y nace otro producto, entra en juego un nuevo canal. (Madera- aserradero- corredor- fabricante muebles; fabricante de muebles-mueblería-consumidor).⁽¹³⁷⁾

3.7.8.2. Importancia⁽¹³⁸⁾

Un canal de distribución traslada los artículos de los productores a los consumidores, eliminando las tardanzas, la distancia y las deficiencias que separan a los productos y servicios de los usuarios.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

(135) SALOMON, Michael, Marketing, personas reales, decisiones reales, segunda edición, Ed. Prentice Hall.

(136) y (138) www.monografias.com

(137) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Los intermediarios son importantes ya que tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo que los fabricantes o consumidores.

3.7.8.3. Estructura de Canales de Distribución⁽¹³⁹⁾

Los canales buscan desarrollar el trabajo de llevar los bienes de los productores al cliente, esto quiere decir que se romperán las brechas de tiempo, lugar y posesión.

Los canales pueden tener diferentes niveles, cada intermediario desempeña una función para acercar el producto al consumidor. Existen diferentes tipos de canales, dependiendo del número de intermediarios.

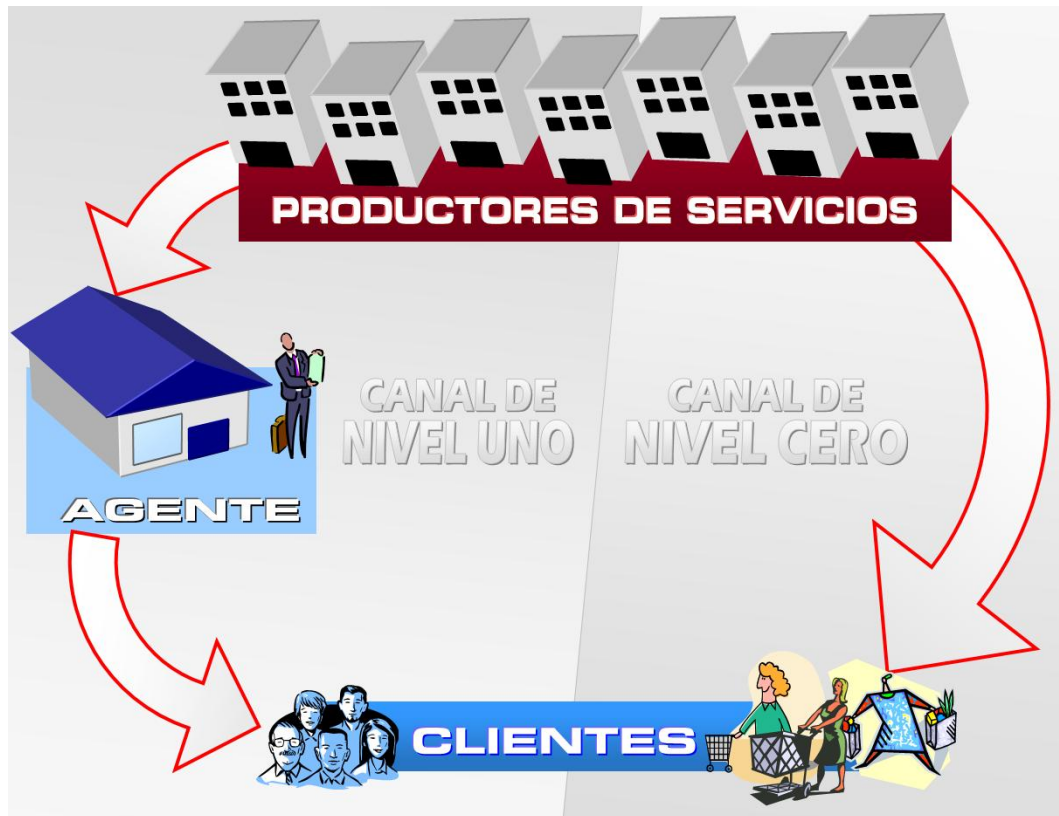
(139) STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing

- *Canal de nivel cero: Conocido también como canal directo, este tipo de canal es aquel en que el fabricante vende directamente al consumidor final.*

Esta venta puede realizarse de puerta a puerta, demostraciones, correo, en almacenes y locales propios del productor.

- *Canal de nivel uno: En este canal existe un intermediario, que puede ser un detallista.*
- *Canal de nivel dos: Este canal contiene dos intermediarios, que generalmente en el mercado de consumo son mayoristas y minoristas.*
- *Canal de nivel tres: Son aquellos que contienen tres niveles de intermediarios, el fabricante vende al mayorista, el mayorista vende a los intermediarios y éstos al detallista pequeño.*

Para las empresas de servicios, como Fotoshop, los canales más comunes son de nivel cero y nivel uno, tal como se indica a continuación⁽¹⁴⁰⁾:



(140) Gráfico elaborado por Diego Erazo H.

3.7.8.4. Logística

Las funciones de los canales de distribución implican las siguientes actividades:

- **Transporte:** Actividad usada para desplazar los productos terminados de los fabricantes a los clientes finales.
- **Almacenamiento:** Acumular bienes en previsión de venta o transferencia a otro miembro del canal de distribución.

- *Manipulación de materiales:* Desplazamiento de los productos hacia los almacenes, dentro de los almacenes y desde los almacenes hacia afuera.
- *Control de inventario:* Actividades encaminadas a asegurar que los productos estén siempre disponibles para satisfacer las demandas de los clientes.

3.7.8.5. Matriz de estrategias de distribución, y su posible aplicación a los servicios brindados por
Fotoshop

ESTRATEGIA	NOMBRE	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZARLO?	¿CUÁNDO NO UTILIZARLO?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	¿APLICABLE EN FOTOSHOP?
ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	Estrategia según la tipología de los productos de consumo	Se establece habitualmente una distinción entre los productos de compra reflexiva, los productos de especialidad y los productos no buscados.	- Cuando la organización tiene varias líneas de productos no similares entre ellos.	- Cuando la empresa tiene la misma línea de productos con sus diferentes variaciones.	- Permite dentro de una misma empresa tanto la distribución directa como la indirecta una vez diferenciado el o los productos.	- Se pueden generar más gastos, reduciendo las ganancias anuales.	No, porque las líneas de productos y servicios que ofrece Fotoshop son similares entre si.

<p>Estrategia de distribución intensiva</p>	<p>Consiste en que el productor vende a través del mayor número de tiendas disponibles en el mercado.</p>	<p>- Se utiliza en el caso de productos de compra corriente, en los cuales los consumidores finales reclaman su satisfacción inmediata.</p>	<p>- Cuando se vendan productos que no tengan un alto índice de rotación y salida.</p>	<p>- Se puede llegar a un número elevado de consumidores finales.</p>	<p>- Se necesita un alto índice de personal para poder distribuir el producto, lo cual implica mayores costos.</p>	<p>Si, pues la cobertura de Fotoshop (a través de los locales Fybeca) le favorece para promover una difusión intensiva de sus servicios.</p>
<p>Estrategia de distribución selectiva</p>	<p>Consiste en utilizar más de un intermediario, pero no todos.</p>	<p>- Se utiliza cuando los intermediarios están dispuestos a manejar un producto en particular.</p>	<p>- No se utiliza cuando una empresa tiene más de una línea de productos.</p>	<p>- Permite derecho de exclusividad en los productos.</p>	<p>- Limita el número de consumidores finales.</p>	<p>No, porque Fotoshop ofrece sus productos y servicios directamente al consumidor, sin intermediarios.</p>

	<p><i>Estrategia de distribución exclusiva</i></p>	<p>Consiste en utilizar en una zona determinada un solo distribuidor, el canal recibe el derecho de vender los productos de la marca y se compromete a no vender los productos de la competencia.</p>	<p>- Cuando es indispensable que el intermediario del producto mantenga un gran inventario.</p>	<p>- Cuando el distribuidor no deba dar servicio de instalación y reparación.</p>	<p>- Permite exclusividad en un determinado lugar.</p>	<p>- Se necesita una inversión inicial considerable por motivos de los altos inventarios que se manejan.</p>	<p>No, porque Fotoshop ofrece sus productos y servicios directamente al consumidor, sin intermediarios.</p>
--	--	---	---	---	--	--	---

ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	Estrategia de presión (PUSH)	Consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios, de forma que les incite a referenciar la marca.	- Cuando son productos o marcas nuevas en el mercado.	- Cuando una marca o un producto ya se encuentre debidamente posicionado en la mente del consumidor.	- Implica la existencia de relaciones armoniosas con los distribuidores.	- Para la aplicación de esta estrategia es necesario personas debidamente capacitadas y con un alto índice de poder de negociación.	No, porque Photoshop ofrece sus productos y servicios directamente al consumidor, sin intermediarios.
	Estrategia de aspiración (PULL; Canal Directo)	Concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor final, evitando los intermediarios.	- Cuando se intenta crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios.	- Cuando son productos con precios altos en el mercado.	- La empresa invierte a largo plazo, se esfuerza en crear una imagen de marca.	- Requiere importantes medios publicitarios, para crear demanda y presión sobre la distribución.	No, porque no necesita intermediarios para brindar sus servicios.

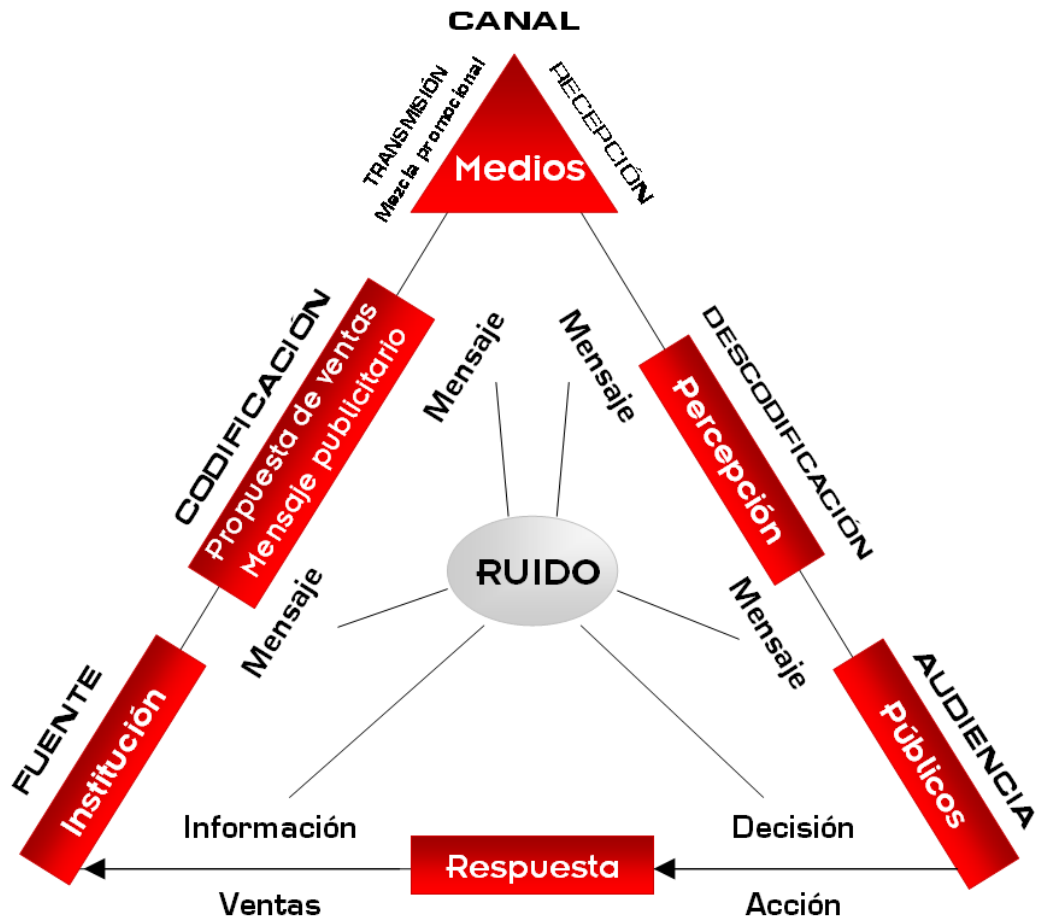
	Agentes y corredores de mercancía	Suministran servicios a cambio de comisiones.	- Cuando la empresa desea extender sus servicios a nuevos mercados.	- Cuando la empresa no dispone de los recursos financieros para contratarlos.	- Proporcionan la función de ventas para empresas pequeñas y nuevas.	- La fuerza de ventas de la empresa queda desplazada.	No, porque Photoshop ofrece sus productos y servicios directamente, y no trabaja a través de agentes o corredores de mercancía.
--	-----------------------------------	---	---	---	--	---	---

3.7.9. Promoción

3.7.9.1. Definición ⁽¹⁴¹⁾

“Es el elemento de mercadotecnia relacionado con la comunicación persuasiva hacia audiencias objetivo de los componentes del programa de mercadotecnia, para facilitar el intercambio entre el fabricante y el consumidor y ayudar a satisfacer los objetivos de ambos”

La promoción es un medio de comunicación donde de manera verbal o escrita se busca transmitir información entre alguien que quiere expresar una idea y otro que desea recibirla.



(141) DE LA GARZA, Marco, Promoción de Ventas, Primera edición, 2001. Gráfico elaborado por Diego Erazo H.

3.7.9.2. Componentes de la Mezcla Promocional

La promoción de ventas se ha dividido en seis componentes básicos para su estudio:

3.7.9.2.1. Venta Personal

Es la interacción que se da entre el vendedor y el comprador con el propósito de realizar la venta, por lo general las compañías industriales se basan casi exclusivamente en esta modalidad para vender sus productos.

Las ventas personales son una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes sobre los productos y persuadirlos de que los compren. En comparación con otras modalidades de promoción, las ventas personales son la forma de comunicación más precisa, pues asegura que las empresas están en contacto directo con un prospecto excelente.

Aunque el contacto directo con un prospecto resulta muy ventajoso, no carece de inconvenientes. Probablemente su desventaja más importante sea el costo por contacto. Las ventas de esta índole desempeñan una

función cada vez más importante en las comunicaciones integradas y en las estrategias generales de marketing.

El proceso de venta personal se basa en aspectos que se resumen en las "Cinco P":

- **Preparación:** Conocer todo lo referente al producto, a mercado y competencia.
- **Prospección:** Se encuentra al cliente ideal del producto o servicio.
- **Precontacto:** Se averigua lo relativo al prospecto.
- **Presentación:** Se capta la atención del prospecto, despierta el interés, se crea el deseo de adquirirlo y finalmente se convence para que se actúe.
- **Postventa:** Permanecer en contacto con el cliente para reducir su ansiedad ante la compra y establecer una buena relación personal.

3.7.9.2.1.1. Estrategias de Venta Personal:

- **Telemercadotecnia:** Es realizada mediante vía telefónica y, gracias al avance de la tecnología, también se utiliza computadoras y televisión.

3.7.9.2.2. Publicidad

Consiste en presentar un mensaje pagado sobre los servicios, productos o conceptos de una empresa, incluye la acción de centrar la atención del público. Se caracteriza por llegar a una audiencia, llevar un mensaje y utilizar los medios para tales efectos.

La publicidad es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la comunicación integrada de marketing. Las formas más conocidas de esta actividad son los anuncios de radio y televisión, y los impresos en los medios de comunicación masiva, como periódicos y revistas. Comprende también los más modernos: correo electrónico, Internet, intranet.

La finalidad de la publicidad es comunicar un mensaje a una audiencia meta con el objetivo de persuadir al cliente potencial y lograr la venta de un bien o servicio; con frecuencia sirve para:

- **Producir conocimiento:** Cuando se utiliza el nombre o imagen de marca, se busca que el público la

reconozca y se entere de la existencia de un producto nuevo o viejo.

- **Motivar la acción:** La meta de la publicidad es convencer a alguien de que compre. Sirve para recordar que se adquiriera o compre el producto la siguiente vez que se lo necesite.
- **Mantener el interés:** Tiene como propósito evitar que los clientes olviden los productos, para lo que se utiliza una publicidad de recordatorio para conseguir que el producto siempre esté en la mente del consumidor.

Para desarrollar una campaña de publicidad es preciso seleccionar el medio más adecuado en función de los siguientes aspectos:

- **Alcance:** El número de familias o posibles clientes expuestos al medio en momentos particulares.
- **Frecuencia:** El número de veces que una familia o posible cliente queda expuesto a un anuncio durante cierto período.

3.7.9.2.2.1. Estrategias de Publicidad

La publicidad se emplea para promover toda clase de productos, incluyendo bienes, servicios, ideas, temas, personas y cualquier cosa que los publicistas deseen comunicar. A continuación se detallarán algunas estrategias:

- **Estrategia de producto:** Sirve para dar a conocer al mercado meta un producto y estimular su compra. Aquí se puede desarrollar una publicidad de acción directa, estimulando inmediatamente a la decisión de compra; o mediante una acción indirecta que crea conciencia del producto, de modo que cuando el cliente está listo para hacer la compra se siente inclinado hacia el producto.
- **Estrategia institucional:** Se utiliza para lograr que se reconozca la compañía que realiza un producto. Aquí se distinguen 2 tipos: Publicidad del patrocinador, quien suministra información sobre el negocio del anunciante; y Publicidad de servicios públicos, donde se presenta al anunciante bajo una imagen cívica positiva.

- *Estrategia de demanda primaria:* Consiste en crear una demanda para un grupo general de producto y no para uno en particular. Se puede desarrollar una publicidad pionera para introducir un nuevo concepto de producto; o publicidad de grupo comercial que realiza publicidad genérica de productos.
- *Estrategia de demanda selectiva:* Sirve para crear demanda de determinada marca mediante una publicidad comparativa en que la empresa compara su producto con la competencia.
- *Estrategia cooperativa:* Consiste en que dos o más compañías compartan los gastos de publicidad.
- *Estrategia a nivel nacional o local:* a nivel nacional es aquella desarrollada por los productores o fabricantes de un bien o servicio, quienes acceden a medios masivos para promocionar sus productos; mientras que a nivel local es desarrollada por distribuidores de cada localidad.
- *Estrategia de anuncios:* Existen 2 tipos de anuncios: los Recordatorios, los cuales permiten que los clientes sepan que una marca aún está disponible y que

cuenta con ciertos atributos, usos o beneficios; y los Anuncios de Refuerzo, que aseguran a los compradores actuales de una marca que han hecho la elección correcta, y deben seguir utilizándola en el futuro.

3.7.9.2.3. Promoción de Ventas

La promoción de ventas es cualquier actividad u objeto que actúa como incentivo o aliciente y ofrece un valor agregado para un comprador. Puede orientarse a los compradores, vendedores o consumidores. Incluye todas las actividades promocionales y de comunicación que no forman parte de las ventas personales, la publicidad y las relaciones públicas.

La finalidad de la promoción de ventas es lograr posibles compradores y conquistar nuevos, ser más atractivo que la competencia y aumentar la actividad de compra.

3.7.9.2.3.1. Tipos de actividades promocionales:

El objetivo de las técnicas más usadas en la promoción de ventas es tener una aplicación práctica de esta herramienta de mercadotecnia. A continuación se detallará algunas de las actividades promocionales a usarse. Sin embargo, es importante señalar que las promociones deben adaptarse a los objetivos que persiga la empresa.

3.7.9.2.4. Relaciones públicas

Son una parte compleja de las comunicaciones integradas de marketing. Se utiliza para crear y mantener vínculos positivos entre una organización y sus grupos de interés. Una empresa se comunica con diversos grupos de interés por las mismas razones que crea anuncios publicitarios. Las relaciones públicas pueden emplearse para promover a la organización, personas, ideas e imágenes, e incluso para generar un entendimiento interno común de los valores relacionados con la toma de decisiones cotidianas.

Este componente suele enfocarse en crear, mejorar y mantener la imagen de una empresa u organización en su conjunto. Una parte de las relaciones públicas consiste en evaluar la imagen y la opinión del público sobre la empresa y crear una imagen favorable de esta y sus productos.

3.7.9.2.5. Publicidad no pagada

Es una mezcla de relaciones públicas y publicidad tradicional formada por reportajes en los medios masivos de comunicación como radio y televisión, o en los medios impresos como revistas y periódicos. En ellos se comunica un mensaje impersonal que no se paga. La empresa no ejerce control sobre esta actividad, y como se presenta en forma de reportaje se genera una mayor credibilidad que la publicidad tradicional.

3.7.9.2.5.1. Estrategias de publicidad no pagada

Las empresas utilizan diversas estrategias de publicidad no pagada para transmitir mensajes y crear las actitudes, imágenes y opiniones correctas. Entre los

métodos de relaciones públicas basados en publicity o publicidad no pagada se encuentran los siguientes:

- **Comunicados de prensa:** por lo general son textos impresos de unas cuantas páginas en los que se describe un acontecimiento, o producto de la empresa. El comunicado de prensa proporciona nombre, domicilio, número telefónico, dirección de correo electrónico, entre otros datos que sirvan para establecer contacto con la compañía.
- **Artículo periodístico:** es un texto con noticias, opinión y análisis que se prepara para una determinada publicación.
- **Conferencia de prensa:** es una reunión en la que se convoca para anunciar noticias importantes. Por lo general se invita al personal de los medios de determinado sitio y se les proporciona materiales escritos, fotografías, ilustraciones y hasta productos.

3.7.9.2.6. Mercadotecnia directa

Se realiza usando bases de datos para llegar al consumidor con eficiencia. Las actividades de mercadotecnia directa son: correo electrónico,

telemarketing y marketing por Internet. Esta última ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos 10 años.

3.7.9.2.6.1. Marketing por internet

Casi todas las empresas cuentan ya con su propio sitio web e incluso algunas, como Dell Computer o Amazon, lo utilizan como canal de ventas.

Sin embargo, aún están por explotar otras aplicaciones provechosas para el marketing como la investigación de mercados, la inteligencia competitiva, el test de conceptos y productos, los cupones y la distribución de muestras, entre otros.

3.7.9.3. Matriz de estrategias de promoción o comunicación, y su posible aplicación a los servicios brindados por Fotoshop

NOMBRE	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZARLO?	¿CUÁNDO NO UTILIZARLO?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	¿APLICABLE EN FOTOSHOP?
Publicidad	Comunicados masivos sobre un bien o un servicio por medio de TV, prensa, radio e Internet.	- Se puede usar para crear una imagen del producto a largo plazo.	- Cuando el coste por impacto es negativo. - Cuando se trate de un número reducido de clientes.	- Permiten que el consumidor conozca la existencia del producto o servicio. - La publicidad puede llegar a masas de compradores geográficamente dispersos, a un costo bajo por cada exposición.	- La publicidad solo puede ser una comunicación unilateral con el público, y el público no siente la necesidad de prestar atención ni de responder.	Si, pues se busca mejorar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, lo cual se puede lograr a través de medios masivos.

<p>Promoción de Ventas</p>	<p>Actividades que estimulen las ventas como concursos, patrocinios, exhibiciones, etc.</p>	<p>- Se puede usar para representar las ofertas de producto y revivir ventas que bajan.</p>	<p>- No debe utilizarse cuando el producto no responda a las expectativas o necesidades del consumidor.</p>	<p>- Captan la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir a una compra. - Ofrecen muchos incentivos para comprar porque incluyen atractivos que ofrecen más valor a los consumidores.</p>	<p>- Las repercusiones de la promoción suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca a largo plazo.</p>	<p>Si, pues constituye una excelente forma de incitar el uso de los servicios de Photoshop entre los interesados en participar en dichos concursos.</p>
----------------------------	---	---	---	--	---	---

<p>Relaciones públicas</p>	<p>Actividades comunicativas que crean aptitudes y opiniones positivas respecto a una organización.</p>	<p>- Cuando la empresa necesita transmitir un mensaje a la comunidad.</p>	<p>- Cuando el público objetivo no representa un grupo de interés.</p>	<p>- Permiten que el consumidor conozca la existencia del producto o servicio. - La publicidad puede llegar a masas de compradores geográficamente dispersas, a un costo bajo por cada exposición.</p>	<p>- La publicidad solo puede ser una comunicación unilateral con el público, y el público no siente la necesidad de prestar atención ni de responder.</p>	<p>Si, pues este tipo de promoción podría utilizarse en campañas de responsabilidad social de la marca Photoshop.</p>
----------------------------	---	---	--	---	--	---

<p>Ventas personales</p>	<p>Es la interacción que se da entre el vendedor y el comprador con el propósito de realizar la venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa desea transmitir los beneficios y características del producto o servicio que oferta, manteniendo un contacto directo con los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando no se cuenta con los recursos para distribuir la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permiten dar cabida al trato personal y a la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas personales son los instrumentos más costosos para las promociones de una empresa. - El tamaño de la fuerza de ventas no se puede cambiar con facilidad. - Un cuerpo de venta requiere una inversión a plazo más largo que la publicidad. 	<p>Si, pues la labor del personal del punto de venta puede ser de gran utilidad para mantener un contacto con los consumidores.</p>
--------------------------	--	---	---	---	---	---

<p>Publicidad no pagada</p>	<p>Reportajes en medios de comunicación masiva, en los que se comunica un mensaje impersonal que no se paga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se busca que el mensaje goce de credibilidad entre el público al que va dirigido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se pretende llevar información concreta sobre alguna promoción de la empresa, dirigida a un público en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de una inversión mínima. - Genera mucha credibilidad hacia la marca. - Es una forma de ingresar a la mente del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - No comunica un mensaje en particular. - En ocasiones no recibe la debida atención por parte del público al que se dirigen. 	<p>Si. Fotoshop podría valerse de esta herramienta en ocasiones especiales, como lanzamientos de nuevos servicios o puntos de venta.</p>
<p>Mercadotecnia directa: marketing por internet</p>	<p>Comúnmente se utiliza para que las empresas brinden información a sus clientes, aunque hay muchas compañías que están en posibilidades de utilizar este canal para sus ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si se desea ofrecer una atención personalizada a cada usuario del portal web (para lo cual será necesario que se registren). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el mercado objetivo no tiene un acceso mayoritario al internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - El costo unitario de la atención personalizada a cada cliente por Internet es relativamente inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere una constante innovación para evitar que el cliente pierda interés en el sitio web. 	<p>Si, porque es una excelente forma de informar sobre ofertas, promociones y novedades a los clientes.</p>

3.7.10. Posicionamiento

3.7.10.1. Definición

Se define como la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de un producto o servicio de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

3.7.10.2. Importancia

Su importancia se debe a que mediante el posicionamiento se puede asociar al producto o servicio con lo que busca el consumidor, para que éste lo perciba de una manera clara y diferencie el producto o servicio de la empresa de la competencia. Es por ello necesario conocer cual es la opinión de los clientes acerca de lo que ofrece la empresa; su importancia también radica en que toda empresa debe establecer una posición no solo en la mente de los clientes, sino también ante sus competidores.

3.7.10.3. Tipos de posicionamiento

- *Posicionamiento por empresa:* utilizando el nombre y el tipo de la empresa, y la imagen que el público tiene de ella.
- *Posicionamiento por producto:* cuando las empresas se posicionan según los productos o servicios que tienen a la venta.
- *Posicionamiento por marca:* cuando las empresas se dan a conocer principalmente por la marca o marcas que distribuyen mayoritariamente en sus locales.
- *Posicionamiento por atributo:* una empresa que se posiciona según un atributo, como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- *Posicionamiento por beneficio:* el producto se posiciona como el líder en lo que se refiere a cierto beneficio que las demás no dan.
- *Posicionamiento por uso o aplicación:* el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- *Posicionamiento por competidor:* se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

- *Posicionamiento por categoría de productos:* el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- *Posicionamiento por calidad o precio:* el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

3.7.10.4. Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles del producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja, para ello existen tres alternativas estratégicas que se describen a continuación:

- ✓ *Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.*
- ✓ *Apoderarse de la posición desocupada.*
- ✓ *Des-posicionar o reposicionar a la competencia.*

3.7.10.4.1. Estrategia de posicionamiento a adoptarse

En base a lo anteriormente explicado, Fotoshop optará por posicionarse según dos de los tipos enumerados:

- *Posicionamiento por empresa:* en base a su propio nombre (Fotoshop) y a la fuerza de la marca Fybeca, con la cual se encuentra estrechamente relacionada.
- *Posicionamiento por uso o aplicación:* por los servicios que ofrece, tanto los comunes (como el revelado fotográfico) como los innovadores (solo index, montajes, fotobordes, fotocalendarios, descarga de fotos desde un teléfono celular, etc.)

Para alcanzar este posicionamiento, la estrategia seleccionada es el *fortalecimiento de la posición actual en la mente del consumidor*, es decir, tratar de que el público, especialmente quienes conforman el mercado objetivo, tengan a Fotoshop como una de sus primeras opciones al momento de buscar servicios fotográficos de calidad.

3.7.11. Matriz de estrategias del marketing mix⁽¹⁴²⁾

<i>COD.</i>	<i>VARIABLE DE MARKETING</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>JUSTIFICACIÓN</i>
-------------	------------------------------	-------------------	----------------------

	MIX		
A1	Servicio	Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.	Determinar los segmentos del mercado que experimentan mayores crecimientos, y tratar de llegar hasta ellos con nuevos servicios, ofertas y promociones.
A2		Continuar ofreciendo productos y servicios relacionados con fotografía convencional.	La fotografía convencional ha perdido mucho terreno frente a la tecnología digital, lo cual ha reducido la oferta de productos y servicios convencionales en el mercado. Fotoshop puede aprovechar para seguir ofreciendo promociones con la finalidad de captar la preferencia de los usuarios de este tipo de tecnología.
B1	Precio	Ofrecer descuentos y rebajas a quienes revelen sus fotos por volumen.	Incentivar a que los usuarios revelen grandes cantidades de fotografías en cada visita a Fotoshop, ofreciéndoles descuentos según el número de fotos que se procesen.
B2		Rebajar precios en épocas de demanda baja.	En los meses del año en los que las ventas disminuyen, ofrecer precios más bajos para que los clientes no esperen a acumular sus fotos para revelarlas después.
B3		Entrega a domicilio sin recargo	Retirar los negativos/dispositivo de memoria del domicilio del cliente, y entregarle las fotografías reveladas en un plazo máximo de 24 horas en el mismo domicilio, sin recargo en el precio a ser cobrado.
B4		Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.	Determinar los servicios fotográficos en los que las ventas hayan bajado, y bajar sus precios a niveles inferiores a los de la competencia. Por otro lado, como compensación, mantener los precios relativamente altos que ciertos servicios tienen actualmente.
C1	Puntos de ventas (Distribución)	Seguir ampliando la cobertura de Fotoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.	Aumentar la presencia de Fotoshop en el país, aprovechando la apertura de nuevas farmacias Fybeca, para alcanzar a cada vez más clientes potenciales.
D1	Promoción	Uso de uno o varios medios masivos de	Reforzar la imagen de Fotoshop a largo plazo, mejorando su posicionamiento en la

		comunicación.	mente del consumidor.
D2		Patrocinios y/u organización de concursos.	Captar la preferencia de los consumidores potenciales, ya sea a nivel general o en determinados locales que requieran un incentivo a sus niveles de ventas.
D3		Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.	Patrocinar publicaciones y eventos a favor de la ecología, enfocados especialmente a los niños, lo cual mejorará la imagen que sus padres tienen de Fotoshop.
D4		Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fotoshop.	Mejorar el nivel de la atención e información que un cliente de Fotoshop puede obtener por parte de cualquiera de los trabajadores de los puntos de venta, así como su habilidad para convencer a los potenciales clientes de la conveniencia de su compra.
D5		Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).	Utilizar esta herramienta en eventos como lanzamientos de nuevos servicios, apertura de nuevos locales, presentación de nueva tecnología, con la finalidad de que la marca se mantenga en la mente del público.
D6		Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a través del portal web de Fybeca.	Aumentar contenidos relacionados con Fotoshop, sus servicios y la fotografía en general, en la página web de Fybeca.

Objetivos	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX								
	Servicio	Precio	Distribución	Promoción					
				Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Ventas personales	Publicidad no pagada	Internet
<i>Marketing: Incrementar en el 2007 las ventas en un 10% con relación al 2006.</i>	A1	B1, B2, B3, B4	C1	D1	D2	D3	D4	D5	D6
<i>Productividad: Disminuir el porcentaje de desperdicio de materia prima durante el proceso productivo en un 1% respecto al año anterior, hasta el final del año 2007.</i>		B1					D4		
<i>RRHH: Capacitar al personal de los puntos de venta Fotoshop sobre aspectos tecnológicos (semestralmente), de promociones, procesos operativos, mantenimiento, servicio al cliente, ventas y aspectos relacionados (mensualmente), al menos durante los próximos 3 años.</i>	A1, A2	B1, B2, B3	C1		D2		D4		

<p><i>Innovación: Presentar al público un servicio nuevo (o variante de un servicio existente) cada 4 meses, hasta completar 3 nuevos servicios presentados hasta el final del año 2007.</i></p>	<p>A1, A2</p>	<p>B3</p>		<p>D1</p>	<p>D2</p>			<p>D5</p>	<p>D6</p>
<p><i>Responsabilidad Social: Crear conciencia ecológica en la gente desde temprana edad, mediante la publicación de información y consejos semanales para el cuidado del medio ambiente, dirigidos a los niños. Estos contenidos se incluirán en los suplementos infantiles de los 5 diarios de mayor circulación del país.</i></p>	<p>A1</p>			<p>D1</p>		<p>D3</p>		<p>D5</p>	<p>D6</p>

3.7.12. Matriz de alineación de estrategias y objetivos del Marketing Mix ⁽¹⁴³⁾

(143) Tablas elaboradas por Diego Erazo H.

3.7.13. Plan Operativo de Marketing Mix

A través del Plan Operativo se pueden agrupar las ideas de acción estratégicas dentro de las cuatro P's aplicadas a Fotoshop, de la siguiente manera:

Código	Estrategias de marketing mix	Propósito	Actividades	Responsable	TIEMPO		COSTO (cargado al presupuesto de Fotoshop)		
					Duración (semanas)	Fecha Inicio	Parcial (\$)	Acumulado (\$)	Anexo #
SERVICIO									
A1	Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.	Determinar los segmentos del mercado que experimentan mayores crecimientos, y tratar de llegar hasta ellos con nuevos servicios, ofertas y promociones.	Realizar un estudio basado en censos poblacionales para conocer el crecimiento del segmento de mercado identificado como objetivo (hombres y mujeres de entre 26 y 34 años que utilizan la	Asistente de Investigación de Mercados	2	2 abril 2007	0,00	0,00	1

			tecnología fotográfica convencional y digital).						
			Realizar un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los integrantes del mercado objetivo.	Asistente de Investigación de Mercados	4	16 abril 2007	10.000,00	10.000,00	2
A2	Continuar ofreciendo productos y servicios relacionados con fotografía convencional.	La fotografía convencional ha perdido mucho terreno frente a la tecnología digital, lo cual ha reducido la oferta de productos y servicios convencionales en el mercado. Fotoshop puede aprovechar para seguir ofreciendo promociones con la finalidad de captar la preferencia de los usuarios de este tipo de tecnología.	Negociar con los proveedores para poder ofrecer al público paquetes de productos de fotografía convencional (p.ej.: cámara + rollo + pilas + estuche + cupón de descuento en revelado) por un precio que resulte atractivo a la vista del cliente y que corresponda a un descuento (sugerido) del 20%.	Coordinadora Fotoshop	4	4 junio 2007	7.294,14	17.294,14	3
PRECIO									

B1	Ofrecer descuentos y rebajas a quienes revelen sus fotos por volumen.	Incentivar a que los usuarios revelen grandes cantidades de fotografías en cada visita a Fotoshop, ofreciéndoles descuentos según el número de fotos que se procesen.	Establecer una tabla de tarifas definidas según la cantidad de fotos reveladas. Debe ser notorio que los precios unitarios disminuyen mientras mayor sea la cantidad de fotos a revelar.	Subgerente de marketing	1	25 junio 2007	1.914,71	19.208,85	4
			Aplicar, a manera de prueba, este plan de descuentos para quienes revelan fotos por volumen.		12	2 julio 2007			
B2	Rebajar precios en épocas de demanda baja.	En los meses del año en los que las ventas disminuyen, ofrecer precios más bajos para que los clientes no esperen a acumular sus fotos para revelarlas después.	Durante los meses de octubre y noviembre (los de menores ventas durante el año), brindar descuentos aún más atractivos, especialmente enfocados en los servicios de menor rotación. Publicitar masivamente dichos	Subgerente de marketing	8	1 octubre 2007	3.111,40	22.320,25	5

			descuentos.						
B3	Entrega a domicilio sin recargo	Retirar los negativos/dispositivos de memoria del domicilio del cliente, y entregarle las fotografías reveladas en un plazo máximo de 24 horas en el mismo domicilio, sin recargo en el precio a ser cobrado.	Hacer un análisis comparativo entre los costos de implementar dicho servicio y los posibles beneficios que atraería, tanto en lo financiero como en lo referente a la imagen de marca.	Asistente de Investigación de Mercados	8	19 marzo 2007	0,00	22.320,25	6

B4	Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.	Determinar los servicios fotográficos en los que las ventas hayan bajado, y bajar sus precios a niveles inferiores a los de la competencia. Por otro lado, como compensación,	Reducir los precios de 10 productos (determinados según estadísticas del año 2006 por haber registrado un descenso en sus ventas) por debajo de los precios de la	Subgerente de marketing	12	2 julio 2007	2.917,66	25.237,91	7
----	--	---	---	-------------------------	----	--------------	----------	-----------	---

		mantener los precios relativamente altos que ciertos servicios tienen actualmente.	competencia, sin que los precios de venta sean inferiores a los costos.						
			Publicitar masivamente esta reducción de precios, para llamar la atención de los potenciales clientes.				12.750,00	37.987,91	8
PUNTOS DE VENTAS (DISTRIBUCIÓN)									
C1	Seguir ampliando la cobertura de Fotoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.	Aumentar la presencia de Fotoshop en el país, aprovechando la apertura de nuevas farmacias Fybeca, para alcanzar a cada vez más clientes potenciales.	Dentro del material publicitario creado para la apertura o remodelación de las farmacias, incluir el logotipo de Fotoshop, aclarando que se trata de un servicio disponible en el nuevo local.	Subgerente de marketing	4	(sujeto a las fechas de apertura de cada farmacia)	0,00	37.987,91	9
PROMOCIÓN									
D1	Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.	Reforzar la imagen de Fotoshop a largo plazo, mejorando su posicionamiento en la mente del consumidor.	Diseñar una campaña publicitaria en medios masivos, para dar a conocer todos	Agencia de Publicidad	4	4 junio 2007	0,00	37.987,91	10

			Los servicios y descuentos que Fotoshop ofrece.						
			Poner en marcha dicha campaña en prensa, radio, TV y otros medios.		12	2 julio 2007	12.750,00	(No suma, valor incluido en actividad B4)	8
D2	Patrocinios y/u organización de concursos.	Captar la preferencia de los consumidores potenciales, ya sea a nivel general o en determinados locales que requieran un incentivo a sus niveles de ventas.	Participar (con la marca Fotoshop) directamente o a través de auspicios en los eventos organizados por los diferentes centros comerciales en los que hayan locales Fybeca.	Jefe de Marcas y Servicios	n/d	(sujeto a las fechas de realización de cada evento)	5.000,00	42.987,91	11

D3	Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.	Patrocinar publicaciones y eventos a favor de la ecología, enfocados especialmente a los niños y jóvenes, lo cual mejorará la	Seleccionar 3 publicaciones de corte infantil/juvenil que tengan circulación nacional, y negociar con sus editores la	Jefe de Marcas y Servicios	8	7 mayo 2007	0,00	42.987,91	12
----	--	---	---	----------------------------	---	-------------	------	-----------	----

		imagen que sus padres tienen de Fotoshop.	creación de espacios y contenidos dedicados a la conservación de la naturaleza, patrocinados por Fotoshop. Revisar y aprobar propuestas de los editores seleccionados.						
			Patrocinar 1 publicación ecológica semanal en los 3 medios impresos seleccionados.		24	2 julio 2007	6.300,00	49.287,91	13
D4	Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fotoshop.	Mejorar el nivel de la atención e información que un cliente de Fotoshop puede obtener por parte de cualquiera de los trabajadores de los puntos de venta, así como su habilidad para convencer a los potenciales clientes de	Contratar y planificar capacitación periódica para los trabajadores de los puntos de venta de Fotoshop. Esta capacitación deberá negociarse con los proveedores (aspecto tecnológico) y con	Gerente de RRHH	4	4 junio 2007	3.400,00	52.687,91	14

		La conveniencia de su compra.	una empresa especializada en atención al cliente.						
D5	Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).	Utilizar esta herramienta en eventos como lanzamientos de nuevos servicios, apertura de nuevos locales, presentación de nueva tecnología, con la finalidad de que la marca se mantenga en la mente del público.	Mantener buenas relaciones públicas con medios de comunicación, ya sean masivos o especializados, con el fin de que accedan a las invitaciones que la empresa les haga para que brinden cobertura a sus eventos (como inauguraciones, lanzamientos, etc.)	Jefe de Marcas y Servicios	n/d	(sujeto a las fechas de realización de cada evento)	0,00	52.687,91	15
D6	Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a través del portal web de Fybeca.	Aumentar contenidos relacionados con Fotoshop, sus servicios y la fotografía en general, en la página web de Fybeca. Mientras, analizar la conveniencia de establecer un portal web exclusivo para	Negociar con los proveedores la provisión, por parte de estos últimos, de contenidos mensuales (consejos de uso de sus productos, tips de fotografía, solución de problemas comunes, etc.) para	Coordinadora Fotoshop	2	19 marzo 2007	0,00	52.687,91	16

		Fotoshop:	su publicación en el área que Fotoshop utiliza en el portal web de Fybeca.						
--	--	-----------	--	--	--	--	--	--	--

3.7.14. ANEXOS DE COSTOS

Anexo # 1

Estrategia: Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
1	Obtención de información necesaria (incluida en boletín mensual de Pulso Ecuador)	U	1	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

(* Includido en el presupuesto operativo normal

Anexo # 2

Estrategia: Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Estudio de mercado realizado por Consultor Apoyo.	U	1	10.000,00	10.000,00
				TOTAL:	10.000,00

Anexo # 3

Estrategia: Ofrecer productos y servicios relacionados con fotografía convencional.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
Descuento del 20% en el precio de productos relacionados con fotografía convencional, calculados en base al 30% (aproximadamente) del presupuesto de					

<i>ventas, lo cual corresponde a este tipo de productos, de los meses de julio, agosto y septiembre del 2007, y asumidos en partes iguales por los proveedores y Fotoshop.</i>					
1	<i>Ventas productos relacionados con fotografía convencional previstas para julio del 2007</i>	\$	0,30	82.911,00	24.873,30
2	<i>Ventas productos relacionados con fotografía convencional previstas para agosto del 2007</i>	\$	0,30	81.236,00	24.370,80
3	<i>Ventas productos relacionados con fotografía convencional previstas para septiembre del 2007</i>	\$	0,30	78.991,00	23.697,30
				SUBTOTAL:	72.941,40
	<i>Descuento del 20%: asumido en un 10% por los proveedores y un 10% por Fotoshop</i>			TOTAL (10%):	7.294,14

() Se considera Costo de oportunidad*

Anexo # 4

<i>Estrategia: Ofrecer descuentos y rebajas a quienes revelen sus fotos por volumen.</i>
--

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
Descuentos ofrecidos por concepto de revelado fotográfico, correspondientes a un 15% sobre las ventas, por dicho concepto, de los meses de julio, agosto y septiembre del 2007 (aprox. 15% del total de ventas).					
1	Ventas por concepto de revelado previstas para julio del 2007	\$	0.15	82.911,00	12.436,65
2	Ventas por concepto de revelado previstas para agosto del 2007	\$	0.15	81.236,00	12.185,40
3	Ventas por concepto de revelado previstas para septiembre del 2007	\$	0.15	78.991,00	11.848,65
				SUBTOTAL	36.470,70
				1:	
	% estimado de clientes que revelan "por volumen":			35%	12.764,74
	Descuento del 15% a los clientes:			TOTAL:	1.914,71

(*) Se considera Costo de oportunidad

Anexo # 5

Estrategia: Rebajar precios en épocas de demanda baja.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
Descuentos del 25% ofrecidos en servicios de menor demanda (fotomontajes, fotobordes, fotocalendarios, fototarjetas, restauración fotos, copia negativos a CD's), que juntos representan un 10% de las ventas totales, en los meses de octubre y noviembre del 2007.					
1	Ventas por conceptos antes	\$	0.10	63.375,00	6.337,50

	señalados, previstas para octubre del 2007				
2	Ventas por concepto de revelado previstas para noviembre del 2007	\$	0.10	61.081,00	6.108,10
				SUBTOTAL:	12.445,60
	<i>Descuento del 25% a los clientes:</i>			TOTAL:	3.111,40

(*) Se considera Costo de oportunidad

Anexo # 6

Estrategia: Entrega a domicilio sin recargo.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Analizar factibilidad de entrega de productos a domicilio.	U	1	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

Anexo # 7

Estrategia: Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
<i>Descuentos promedio del 12% ofrecidos en servicios que hayan registrado descenso en sus ventas (información provista por Coordinación de Fotoshop), que juntos representan un 10% de las ventas totales, en los meses de julio, agosto y septiembre</i>					

del 2007.					
1	Ventas por concepto de revelado previstas para julio del 2007	\$	0.10	82.911,00	8.291,10
2	Ventas por concepto de revelado previstas para agosto del 2007	\$	0.10	81.236,00	8.123,60
3	Ventas por concepto de revelado previstas para septiembre del 2007	\$	0.10	78.991,00	7.899,10
				SUBTOTAL:	24.313,80
				<i>Descuento del 12% a los clientes:</i>	TOTAL: 2.917,66

(* Se considera Costo de oportunidad

Anexo # 8

Estrategia: Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados/ Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Publicidad rotativa (exclusivamente en fin de semana) en 3 canales de TV nacional. Valor aproximado.	meses	3	2.900,00	8.700,00
2	Publicidad los fines de semana en estaciones radiales locales.	meses	3	1.350,00	4.050,00
				TOTAL:	12.750,00

Anexo # 9

Estrategia: Seguir ampliando la cobertura de Fotoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
1	Inclusión de logotipo de Fotoshop en material POP de remodelación o apertura de farmacias.	U	n/d	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

() Incluido en el presupuesto operativo normal*

Anexo # 10

Estrategia: Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SUBTOTAL
1	Diseño de campaña publicitaria en medios masivos	U	n/d	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

() Incluido en el presupuesto operativo normal*

Anexo # 11

Estrategia: Patrocinios y/u organización de concursos.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Auspicio de Fotoshop a eventos organizados por centros comerciales (total estimado para el año 2007).	U	n/d	5.000,00	5.000,00
				TOTAL:	5.000,00

Anexo # 12

Estrategia: Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Selección de publicaciones y negociación con editores.	meses	2	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

Anexo # 13

Estrategia: Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Patrocinio en los 3 medios infantiles/juveniles seleccionados. Valor estimado.	meses	6	1.050,00	6.300,00

				TOTAL:	6.300,00
--	--	--	--	---------------	-----------------

Anexo # 14

Estrategia: Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fotoshop.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Negociación con proveedores para que brinden capacitación a los trabajadores sobre la tecnología de la que disponen.	U	1	0,00	0,00
2	Tarifa impuesta por empresa especializada para brindar plan de capacitación dirigido al personal, en temas de ventas y servicio al cliente.	U	1	2.500,00	2.500,00
3	Gasto aproximado coffee breaks	U	2	450,00	900,00
				TOTAL:	3.400,00

Anexo # 15

Estrategia: Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Relaciones públicas con medios de comunicación, para facilitar su cobertura a los eventos de Fotoshop.	U	n/d	0,00	0,00
				TOTAL:	0,00

Anexo # 16

Estrategia: Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a través del portal web de Fybeca.

ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
1	Negociar con proveedores su concesión de contenidos mensuales relacionados con fotografía, para su ubicación en la revista Bienestar y en el portal web de Fybeca, a cambio de publicidad en	# de empresas (proveedores)	5	0,00	0,00

	<i>dicho medio:</i>				
				TOTAL:	0,00

CAPÍTULO VI:

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO

3.8. PRESUPUESTO

3.8.1. Definiciones

- *“Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).”⁽¹⁴⁴⁾*
- *“Esencialmente es una declaración de las utilidades y pérdidas proyectadas. En el aspecto de los ingresos, muestra el número pronosticado de unidades que se venderán y el precio neto promedio. En el aspecto de los gastos, muestra el costo de producción, distribución y mercadotecnia. La diferencia es la utilidad proyectada. El cálculo del presupuesto puede ser muy difícil y los métodos para*

presupuestar varían desde sencillas “reglas empíricas”, hasta complejos modelos de computadora.”⁽¹⁴⁵⁾

- *“El presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:*

- *Formulación y puesta en práctica de estrategias.*
- *Sistemas de Planeación.*
- *Sistemas Presupuestales.*
- *Organización.*
- *Sistemas de Producción y Mercadotecnia.*
- *Sistemas de Información y Control.*

(144) <http://es.wikipedia.com>

(145) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Ed. Prentice Hall, Cuarta Edición, 1998

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.”⁽¹⁴⁶⁾

3.8.2. Importancia⁽¹⁴⁷⁾

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

(146) y (147) www.monografias.com

Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

3.8.3. Clasificación de los presupuestos⁽¹⁴⁸⁾

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

2.1.4.2. Según la flexibilidad:

- *Rígidos, estáticos, fijos o asignados:* Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos

por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- *Flexibles o Variables:* Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

2.1.4.3. Según el período que cubren:

- *A Corto Plazo:* Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

- *A Largo Plazo:* En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como

(148) www.gestiopolis.com

generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

2.1.4.4. Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- *De Operación o Económicos:* Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: Ventas, Producción,

Compras, Uso de Materiales, Mano de Obra, Gastos Operacionales, entre otros.

- *Financieros: Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.*

- *Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.*

- *Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para*

evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

2.1.4.5. Según el sector en el cual se utilicen:

- *Presupuestos del Sector Privado:* Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.
- *Presupuestos del Sector Público:* Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

3.9. PRESUPUESTO DE VENTAS Y PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

3.9.1. Presupuesto de Ventas⁽¹⁴⁹⁾

6.2.1.1. Concepto

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar limite de tiempo.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir.

Existen casos en que las empresas elaboran el presupuesto de producción como primer paso.

También están las empresas del sector público que presupuestan primeramente sus gastos o necesidades y con base en ello determinan los ingresos que habrán de recaudar por vía impositiva (impuestos, derechos, etc).

(149) www.gestiopolis.com y www.monografias.com

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- 1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.*
- 2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.*
- 3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los*

ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

6.2.1.2. Importancia

Todo presupuesto de ventas es importante porque es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre, debido a que existen algunos factores que pueden afectar las ventas: políticas de precio, actitud de los compradores, aparición de nuevos productos, condiciones económicas, etc.; por lo que una adecuada planificación o presupuestación del posible comportamiento a corto plazo de estos factores, dependerá que una empresa pueda o no lograr sus objetivos económicos.

6.2.1.3. Métodos para fijar un presupuesto de ventas

Para efectuar los estimativos para el pronóstico de ventas existen varias técnicas comunes, como:

- *Método basado en las series de tiempo.*- Es de fácil aplicación porque se sustenta en las tendencias históricas. Se lo utiliza cuando se tiene la información estadística adecuada.
- *Estimación interna.*- Considerando las opciones del personal de la empresa, estudiando las proyecciones de ventas.
- *Análisis de factores.*- El análisis de los factores que intervienen en la estimación de las ventas como son: patrones de ventas anteriores, estimaciones realizadas por el personal de ventas, condiciones generales económicas y competitivas, cambios en los precios, estudio de investigación de mercados y planes de propaganda y promociones de ventas.

3.9.2. Presupuesto de Mercadotecnia⁽¹⁵⁰⁾

6.2.2.1. Concepto

Es un programa en acción que comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida.

Debe estar acompañado de un calendario y de la descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización.

6.2.2.2. Importancia

Los planes de marketing son importantes porque a través de ellos las empresas pueden determinar si dentro de su estructura existen los elementos necesarios para llevar a cabo el programa promocional establecido, si su estructura debe adaptarse, si existen los recursos necesarios que permitan llevar a cabo las actividades, realizar comparaciones posteriores, etc.

6.2.2.3. Métodos para fijar un presupuesto de mercadotecnia

Dentro de los métodos para establecer un presupuesto de mercadotecnia están:

- *Método de Porcentaje de Ventas.* - Consiste en examinar cuánto dinero destinan otras empresas de la industria a la publicidad y/o medios, a la promoción y mercadotecnia total. La principal desventaja de éste

método radica en que crea una situación en donde las ventas deciden los gastos de la mercadotecnia.

- *Método de Tareas o de Actividades.*- Consiste en preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de mezcla de mercadotecnia. Para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de la ejecución de cada una de las herramientas de mercadotecnia.

Implica que previamente se han fijado los objetivos, junto con un plan de mercadotecnia para alcanzarlos. Así, el presupuesto permitirá alcanzarlos de un modo eficiente. Un plan agresivo de mercadotecnia dará origen a un presupuesto más agresivo cuando se aplica este método.

- *Método Competitivo.*- El método competitivo consiste en estimar el presupuesto de ventas y mercadotecnia de las empresas de la competencia, para después comparar los estimados con el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de la empresa.

Este método podría permitirle igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia, contribuyendo de ese modo a garantizar que se mantenga la competitividad en el mercado.

3.9.3. Ventajas y Desventajas de los métodos para elaborar el presupuesto de mercadotecnia

6.2.3.1. Método de Porcentaje de Ventas

Ventaja:

- *Si la compañía no tiene experiencia con los efectos de la mercadotecnia y publicidad, este método asignará los gastos los gastos de acuerdo a los estándares de la industria.*

Desventaja:

- *Las ventas deciden los gastos de la mercadotecnia, sin que reflejen necesariamente lo que la empresa realmente necesita.*

6.2.3.2. Método de Tareas o de Actividades

Ventaja:

- Mediante un proceso riguroso, se fijaron objetivos realistas, junto con el plan de mercadotecnia para conseguirlos.

Desventaja:

- Un plan agresivo de mercadotecnia dará origen a un presupuesto más riesgoso cuando se aplica este método.

6.2.3.3. Método Competitivo

Ventajas:

- Ofrece el potencial de una respuesta inmediata frente a las acciones de la competencia.
- Podría permitirle a la empresa emular la realización de algunos gastos de la competencia, contribuyendo de ese modo a garantizar la competitividad en el mercado.

Desventajas:

- Resulta difícil estimar los presupuestos de la competencia.
- Posiblemente se reduzca el potencial real de la empresa, debido a que se limita el uso de la

creatividad y de la habilidad mercadológica de la competencia.

3.9.4. Elaboración del Presupuesto de Mercadotecnia para el Proyecto

Para la elaboración del presupuesto de mercadotecnia de Fotoshop se utilizará el Método de Tareas o Actividades, el cual consta de los siguientes pasos:

- Fijar objetivos estratégicos del proyecto
- Establecer las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos fijados
- Determinar las estrategias de marketing mix, las mismas que contarán con sus respectivos planes de acción.
- Presupuestar los planes de acción que la empresa adoptará mediante costos estimados.

A continuación, el presupuesto de marketing mix elaborado para Fotoshop, servicios fotográficos de Fybeca⁽¹⁵¹⁾:

<i>COD.</i>	<i>ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX</i>	<i>ANEXO</i>	<i>COSTO PARCIAL (\$)</i>	<i>PORCENTAJE (%)</i>
SERVICIO				
A1	Captar clientes en nuevos segmentos de mercado.	1	0,00	0,00
		2	10.000,00	18,98

A2	Continuar ofreciendo productos y servicios relacionados con fotografía convencional.	3	7.294,14	13,84
PRECIO				
B1	Ofrecer descuentos y rebajas a quienes revelen sus fotos por volumen.	4	1.914,71	3,63
B2	Rebajar precios en épocas de demanda baja.	5	3.111,40	5,90
B3	Entrega a domicilio sin recargo	6	0,00	0,00
B4	Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en servicios seleccionados.	7	2.917,66	5,54
		8	12.750,00	24,20
PUNTOS DE VENTAS (DISTRIBUCIÓN)				
C1	Seguir ampliando la cobertura de Fotoshop a través de las nuevas farmacias Fybeca.	9	0,00	0,00
PROMOCIÓN				
D1	Uso de uno o varios medios masivos de comunicación.	10	0,00	0,00
D2	Patrocinios y/u organización de concursos.	11	5.000,00	9,49
D3	Participar en actividades comunicativas a favor de la conservación del medio ambiente.	12	0,00	0,00
		13	6.300,00	11,96
D4	Capacitar a los vendedores sobre servicio al cliente y tecnología a la venta en Fotoshop.	14	3.400,00	6,45
D5	Mantener presencia de marca a través de reportajes (en ocasiones especiales).	15	0,00	0,00
D6	Ofrecer mayor información y promociones a los clientes a través del portal web de Fybeca.	16	0,00	0,00
TOTAL:			52.687,91	100,00

3.9.5. Indicadores del Presupuesto

Tras la elaboración del presupuesto de marketing para Fotoshop, se determinará un índice que dará a conocer el

porcentaje de las ventas brutas de dicha cadena de tiendas fotográficas que se asignará a la ejecución del presente plan de marketing. Dicho índice se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = \frac{\text{Monto presupuesto de Mercadotecnia}}{\text{Ventas Brutas (2005)}}$$

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = \frac{52.687,91}{875.000,00}$$

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = 0,0602 = 6,02\%$$

(151) Tabla elaborada por Diego Erazo H.

3.9.6. Análisis y Comentario del Presupuesto

El presupuesto de marketing calculado para la realización del plan de marketing estratégico para Fotoshop asciende a \$52.687,91, el cual representa un 6,02% de las ventas brutas del año 2005 (último dato concreto obtenido cuando se inició la realización del presente proyecto). Este porcentaje no pudo ser comparado con cifras similares de otras empresas del sector, debido a la poca disponibilidad de esta información.

Los rubros de mayor importancia dentro del mencionado presupuesto constituyen: la puesta en marcha de la campaña en medios masivos (24,20%), tanto para dar a conocer a Photoshop y sus servicios como para informar al público sobre las ofertas y rebajas disponibles; la realización de un estudio de mercado apropiado para conocer los gustos, preferencias y necesidades del mercado objetivo (18,98%); la publicación de contenidos destinados a la concientización ecológica en prensa escrita (11,96%) y los descuentos por creación de “combos” de productos de fotografía convencional (13,84%). El resto del presupuesto se lo destinará a actividades relacionadas con el patrocinio de eventos y/o concursos, la capacitación del personal en aspectos tecnológicos y de venta, además de otros descuentos y ofertas.

3.10. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

3.10.1. Introducción General sobre la evaluación de proyectos

Dada la importancia que tiene para todas las empresas evaluar los beneficios de sus proyectos para decidir, en base

a su viabilidad, si es conveniente o no ponerlos en práctica, es importante aclarar que en el presente proyecto no se realizará una evaluación económica ni financiera rigurosa. Lo que se evaluará son los beneficios esperados del proyecto, valiéndose de los métodos más usuales para este propósito: la elaboración de Flujos de Caja, la elaboración de Estados de Resultados y el Análisis del Retorno de la Inversión.

3.10.2. Descripción de la estructura de la evaluación

La estructura que se utilizará para evaluar el Plan Estratégico de Marketing para Fotoshop es la siguiente:

- a) *Elaboración de Flujos de Caja mensuales para el período de aplicación del proyecto (1 año) y para las siguientes situaciones:*
- *Sin aplicación del proyecto*
 - *Con aplicación del proyecto*
 - *Comparación y análisis de resultados*

b) *Elaboración de Estados de resultados anuales proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:*

- *Sin aplicación del proyecto*
- *Con aplicación del proyecto*
- *Comparación y análisis de resultados*
- *Conclusión e informe de evaluación económica*

c) *Análisis de sensibilidad*

- *Definición de escenarios: Pesimista, Optimista y Esperado en función del pronóstico de ventas*

3.11. FLUJO DE CAJA ⁽¹⁵²⁾

3.11.1. Concepto

El concepto de flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen (en una empresa, en un producto financiero, etc.), y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen. Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.

3.11.2. Importancia

Los estados de flujo de caja son importantes porque sirven a los inversionistas, acreedores, trabajadores, clientes y otras personas interesadas, como instrumento de análisis de la

(152) www.elblogsalmon.com

empresa, de sus proyectos de inversión, adquisiciones, etc.

Además, la estimación de estos estados permite sincronizar de manera adecuada los flujos de efectivo a fin de evitar tenencia de fondos excesivos, los cuales pueden orientarse hacia alternativas de inversión temporal, que reporten beneficios financieros adicionales. También los flujos de caja permiten disminuir la posibilidad de incurrir en saldos negativos al mínimo fijado, ya que esto compromete la capacidad de pago de la empresa, pérdida de descuentos de proveedores, costos por intereses en mora; además, afecta la estructura de los costos y, por ende, los márgenes de utilidad.

3.11.3. Interpretación y utilización de la información de un flujo de caja ⁽¹⁵³⁾

Este documento tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa han afectado a su posición de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuentes de efectivo)

La información que se encuentra en el estado de flujo de caja puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿genera la empresa el efectivo que necesita para comprar activos fijos adicionales para el crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujos de efectivo que pueda usarse para rembolsar las deudas o invertir en nuevos productos? Esta información es de utilidad tanto para los administradores financieros como para los inversionistas.

3.11.4. Elaboración de los flujos de caja mensuales para el período de aplicación del proyecto⁽¹⁵⁴⁾

Los flujos de caja para Fotoshop se obtendrán a partir de la siguiente tabla de estimación de ventas para el año 2006, proporcionada por la empresa:

(153) BESLEY, Scout, Fundamentos de Administración Financiera, 12 edición, McGraw-Hill.

(154) Tablas elaboradas por Diego Erazo H.

ESTIMACION DE VENTAS MENSUALES 2006	
SIN PROYECTO	
Mes	Total (\$)
Enero	103.409,47
Febrero	73.658,72
Marzo	82.428,25
Abril	72.189,56
Mayo	78.463,37
Junio	87.018,29
Julio	86.545,17
Agosto	85.553,30
Septiembre	83.727,58
Octubre	66.754,78
Noviembre	67.422,33
Diciembre	68.308,35
TOTAL	955.479,17

Las ventas proyectadas para el 2006 son de \$955.479,17, con un promedio de ventas mensual de \$79.623,26. Cabe aclarar que, a la fecha de preparación del presente documento, las cifras de ventas de los 3 primeros meses del año 2007 ya reportaban crecimientos promedio del 5,50% respecto al mismo período del año pasado, por lo cual, sin alterar el período estipulado para el presente plan de marketing, se procedió a elaborar el flujo de caja sin la aplicación del proyecto:

FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRÁFICOS DE FYBECA													
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO (en dólares americanos)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total (\$)
INGRESOS													
Ventas	103.409,47	73.658,72	82.428,25	72.189,56	78.463,37	87.018,29	86.545,17	85.553,30	83.727,58	66.754,78	67.422,33	68.308,35	955.479,17
(-) Costo de Ventas	24.810,38	16.297,21	21.566,21	18.163,62	20.550,44	18.728,34	17.760,46	20.245,22	20.078,96	15.869,90	16.733,21	16.689,07	227.493,02
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	78.599,09	57.361,51	60.862,04	54.025,94	57.912,93	68.289,95	68.784,71	65.308,08	63.648,62	50.884,88	50.689,12	51.619,28	727.986,15
(-) Gastos de Administración y Ventas	47.970,62	45.536,58	45.310,95	45.372,37	46.262,64	47.078,91	52.090,31	47.126,10	48.411,63	45.910,60	45.983,90	46.029,12	563.083,75
Sueldos de Administración y Ventas	23.097,02	22.594,38	22.749,94	23.290,64	22.845,25	23.383,56	24.705,16	23.129,03	25.220,50	23.521,55	23.528,25	23.537,14	281.602,41
Gastos de Operación - Adm. y Ventas	24.278,60	22.312,20	21.931,02	21.451,73	22.787,39	23.065,34	26.720,16	23.367,07	22.526,13	21.759,05	21.790,65	21.826,98	273.816,34
Otros gastos relacionados	595,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	665,00	630,00	665,00	630,00	665,00	665,00	7.665,00
FLUJO OPERACIONAL	30.628,47	11.824,93	15.551,09	8.653,57	11.650,29	21.211,04	16.694,40	18.181,98	15.236,99	4.974,28	4.705,22	5.590,16	164.902,40
(+) Ingresos no operacionales	3,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	-	-	-	28,00
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Egresos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) FLUJO NETO NO OPERACIONAL	3,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	-	-	-	28,00
FLUJO FINAL DE CAJA	30.631,47	11.828,93	15.556,09	8.655,57	11.655,29	21.213,04	16.697,40	18.183,98	15.238,99	4.974,28	4.705,22	5.590,16	164.930,40

Fuente: Departamento de Contabilidad Farcomed

Con la implementación del proyecto, se espera que las ventas de Photoshop aumenten en un 10%, tal como se planteó en el capítulo IV del presente proyecto. En vista de que este proyecto se pondrá en funcionamiento desde el mes de abril hasta el final del año 2007 (y para cumplir la meta trazada para las ventas de todo el año), se espera un aumento mensual de las ventas efectivo de un 13,73% durante el intervalo mencionado (abril – diciembre), dando como resultado las siguientes cifras:

ESTIMACIÓN DE VENTAS MENSUALES 2007 CON PROYECTO	
Mes	Total (\$)
Enero	103.409,47
Febrero	73.658,72
Marzo	82.428,25
Abril	82.101,19
Mayo	89.236,39
Junio	98.965,90
Julio	98.427,82
Agosto	97.299,77
Septiembre	95.223,38
Octubre	75.920,21
Noviembre	76.679,42
Diciembre	77.687,09
TOTAL	1.051.037,60

Como se podrá notar, las cifras de los 3 primeros meses del año se mantienen iguales que en la tabla anterior de estimación de ventas, por la razón anteriormente expuesta. Al final del 2007, las ventas deberán sobrepasar el millón

de dólares, elevando además el promedio mensual de ventas a \$85.423,12.

Cabe indicar que para calcular el flujo de caja mensual con la aplicación del proyecto, se tomará en cuenta la inversión realizada para el plan de marketing, que asciende a \$52.687,91.

FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRÁFICOS DE FYBECA													
FLUJO DE CAJA CON APLICACIÓN DEL PROYECTO (en dólares americanos)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total (\$)
INGRESOS													
Ventas	103.409,47	73.658,72	82.428,25	82.101,19	89.236,39	98.965,90	98.427,82	97.299,77	95.223,38	75.920,21	76.679,42	77.687,09	1.051.037,60
(-) Costo de Ventas	24.810,38	16.297,21	21.566,21	20.657,49	23.372,02	21.299,74	20.198,97	23.024,89	22.835,80	18.048,84	19.030,68	18.980,48	250.122,70
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	78.599,09	57.361,51	60.862,04	61.443,70	65.864,38	77.666,16	78.228,85	74.274,88	72.387,58	57.871,37	57.648,74	58.706,61	800.914,90
(-) Gastos de Administración y Ventas	47.970,62	45.536,58	45.310,95	55.927,93	46.818,20	58.328,60	76.528,24	47.681,65	48.967,19	49.577,56	46.539,46	46.584,68	615.771,66
Sueldos de Administración y Ventas	23.097,02	22.594,38	22.749,94	23.290,64	22.845,25	23.383,56	24.705,16	23.129,03	25.220,50	23.521,55	23.528,25	23.537,14	281.602,41
Gastos de Operación - Adm. y Ventas	24.278,60	22.312,20	21.931,02	21.451,73	22.787,39	23.065,34	26.720,16	23.367,07	22.526,13	21.759,05	21.790,65	21.826,98	273.816,34
Otros gastos relacionados	595,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	665,00	630,00	665,00	630,00	665,00	665,00	7.665,00
Plan de Marketing	-	-	-	10.555,56	555,56	11.249,70	24.437,93	555,56	555,56	3.666,96	555,56	555,56	52.687,91
FLUJO OPERACIONAL	30.628,47	11.824,93	15.551,09	5.515,77	19.046,18	19.337,56	1.700,61	26.593,22	23.420,39	8.293,82	11.109,28	12.121,93	185.143,24
(+) Ingresos no operacionales	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	25,00
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Egresos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) FLUJO NETO NO OPERACIONAL	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	25,00
FLUJO FINAL DE CAJA	30.632,47	11.825,93	15.553,09	5.517,77	19.048,18	19.339,56	1.702,61	26.595,22	23.422,39	8.295,82	11.111,28	12.123,93	185.168,24

3.11.5. Comparación y análisis de los resultados

Concepto	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia (\$)	% Variación
Ingreso por Ventas	955.479,17	1.051.037,60	95.558,43	10,00
Flujo de Caja	164.930,40	185.168,24	20.237,84	12,27

Además de un aumento en las ventas ligeramente superior al 10%, Fotoshop experimentaría un incremento en el flujo de efectivo mayor al 12%, el cual se debe al crecimiento de las ventas pronosticado en caso de que la propuesta sea aplicada.

3.12. ESTADO DE RESULTADOS ⁽¹⁵⁵⁾

3.12.1. Concepto

El Estado de Resultados es el documento que suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período. Muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

3.12.2. Importancia de la elaboración de los estados de resultados

La importancia de elaborar el Estado de resultados radica principalmente en que:

- Indica los ingresos y egresos que se han tenido en el ejercicio económico de la empresa en un período determinado.
- Ayudan a la planeación, control y la información de las actividades de la empresa.
- Facilita la toma de decisiones a inversionistas que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.
- Permite definir la utilidad que puede percibir la empresa a través de estados de ventas, costos y gastos durante el período en el que se ejecuta el proyecto.

3.12.3. Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados

Los flujos de caja miden los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la empresa en un período determinado, permitiendo observar si necesitará financiamiento o cuenta con los

(155) www.wikipedia.com y www.monografias.com

recursos necesarios para cubrir sus obligaciones, mientras que el estado de resultados informa sobre los resultados obtenidos por la empresa, es decir, la utilidad que genera.

Puede ser que la diferencia más significativa entre el balance de resultados y el flujo de caja, es que en el primero se incluyen las depreciaciones y en el segundo no son tomadas en cuenta; esto se debe a que la depreciación es un cargo que no representa una salida física de dinero que sea tomada en cuenta para la estimación del flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones, el monto depreciado debe añadirse nuevamente a la cifra de los ingresos.

3.12.4. Importancia de elaborar estados de resultados proyectados

Los estados de resultados proyectados son de importancia por las siguientes razones:

- Son una guía para la empresa para conocer si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas de ventas.
- Permite conocer si un proyecto es factible o no para su aplicación.
- Se define las utilidades que obtendrá la empresa para los períodos futuros, mediante estimaciones de ventas,

costos y gastos durante el período de ejecución del proyecto.

3.12.5. Elaboración del Estado de Resultados proyectados al fin del período de aplicación del proyecto

Al igual que lo realizado con el flujo de caja, el Estado de Resultados también se realizarán sin la aplicación del proyecto y con la aplicación del mismo, manteniendo las cifras de ventas iguales a las utilizadas en los flujos de efectivo: \$955.479,17 y 1.051.037,60, respectivamente.

FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRAFICOS DE FYBECA	
ESTADO DE RESULTADOS SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO	
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007 (sin aplicación del proyecto)	
INGRESOS	
Ventas	955.479,17
(-) Costo de Ventas	227.493,02
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	727.986,15
(-) Gastos de Administración y Ventas	563.083,75
Sueldos de Administración y Ventas	281.602,41
Gastos de Operación - Adm. y Ventas	273.816,34
Otros gastos relacionados	7.665,00
UTILIDAD OPERACIONAL	164.902,40
Depreciaciones y Amortizaciones	-94.784,14
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	70.118,26
(+/-) OTROS INGRESOS/ GASTOS	28,00
(+) Ingresos no operacionales	28,00
(-) Gastos financieros	-
(-) Egresos no operacionales	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	70.146,26
(-) 15% Utilidad Trabajadores	10.521,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.624,32
(-) 25% Impuesto a la Renta	14.906,08
UTILIDAD NETA	44.718,24

FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRAFICOS DE FYBECA	
ESTADO DE RESULTADOS SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO	
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007 (con aplicación del proyecto)	
INGRESOS	
Ventas	1.051.037,60
(-) Costo de Ventas	250.122,70
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	800.914,90
(-) Gastos de Administración y Ventas	615.771,66
Sueldos de Administración y Ventas	281.602,41
Gastos de Operación - Adm. y Ventas	273.816,34
Otros gastos relacionados	7.665,00
Plan de Marketing	52.687,91
UTILIDAD OPERACIONAL	185.143,24
Depreciaciones y Amortizaciones	-94.784,14
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	90.359,10
(+/-) OTROS INGRESOS Y GASTOS	25,00
(+) Ingresos no operacionales	25,00
(-) Gastos financieros	-
(-) Egresos no operacionales	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	90.384,10
(-) 15% Utilidad Trabajadores	13.557,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	76.826,49
(-) 25% Impuesto a la Renta	19.206,62
UTILIDAD NETA	57.619,86

3.12.6. Evaluación y Análisis de Resultados

Concepto	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia (\$)	% Variación
Utilidad Neta	44.718,24	57.619,86	12.901,62	28,85

Al comparar ambos estados de resultados, fue notorio el aumento de casi un 29% en las utilidades del balance en el

que se aplicaría el presente proyecto con respecto a los valores actuales (sin aplicación del proyecto).

Esto implica que en el primer año de ejecución, con el cumplimiento del presente plan estratégico de marketing, y tras el pago de las obligaciones de tipo tributario y financiero, Fotoshop contará con una utilidad favorable de \$57.619,86, equivalente al 5,48% de las ventas esperadas para el 2007.

3.13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS ⁽¹⁵⁶⁾

3.13.1. Concepto de Escenario

El análisis de escenarios es una técnica de análisis de riesgo en la cual se toma un conjunto de circunstancias financieras buenas y malas, y se comparan con una situación más probable o un caso básico.

3.13.2. Importancia de fijarse Escenarios

El análisis de escenarios permite simular situaciones adversas a la empresa, para determinar la rentabilidad mínima que el proyecto puede tener, y de igual manera

determinar el máximo rendimiento del capital invertido en caso de superar los pronósticos establecidos.

En ambos casos, la determinación de los pronósticos debe ser razonable, en base a las condiciones del mercado.

Establecer escenarios permite tener una herramienta fiable para determinar la viabilidad del proyecto.

3.13.3. Identificación y descripción de escenarios para la evaluación del proyecto

a) **ESCENARIO PESIMISTA.**- Se refiere al momento en el tiempo, en que factores negativos del entorno afectan a la empresa y su operación, creando una situación adversa para la compañía.

Para Fotoshop, este escenario implicaría aspectos como:

- *Deterioro de la economía nacional*
- *Aumento de precios de los productos fotográficos por parte de sus importadores directos (que, a su vez, son proveedores de Fotoshop).*
- *Inestabilidad social y política en nuestro país.*

(156) WHESTON J. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw-Hill, Cuarta edición.

- *Falta de motivación para que el público revele sus fotografías, en lugar de guardarlas en sus computadores o tarjetas de memoria.*
- *Aparición de nuevos competidores que logren atraer a los clientes de las otras cadenas, como Fotoshop.*

Estos aspectos, a fin de cuentas, se traducirían en una disminución de las ventas en un 5% en relación a las ventas planeadas.

b) ESCENARIO ESPERADO. - *Se refiere al momento en el tiempo en que los factores del entorno no influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo que permite que su operación se realice de acuerdo con lo planeado.*

Para el caso de Fotoshop, el cumplimiento de los objetivos planteados para el final del 2007 se enmarcaría dentro de este escenario.

c) ESCENARIO OPTIMISTA. - *Se refiere al momento en el tiempo, en que factores positivos del entorno afectan a la empresa y su operación, creando una situación favorable para el desenvolvimiento de la empresa. En*

el caso de Fotoshop, este escenario sería posible si se presentan condiciones como:

- *Mejoramiento de la situación económica nacional*
- *Ingreso de nuevos proveedores de productos fotográficos, lo cual reduciría los precios de este tipo de productos.*
- *Clima de tranquilidad, seguridad y paz social en nuestro país.*
- *Realización de actividades de marketing exitosas para convencer a los clientes potenciales sobre las ventajas de revelar con Fotoshop.*
- *La gente se aleja de los negocios de fotografía pequeños, especialmente de los de tipo "artesanal", y va en busca de las novedades y ventajas que Fotoshop ofrece a sus clientes.*

Si estas condiciones se cumplen, se esperaría un aumento de las ventas del 5% respecto al objetivo planteado.

3.13.4. Análisis de sensibilidad

FOTOSHOP, SERVICIOS FOTOGRAFICOS DE FYBECA ESTADO DE RESULTADOS SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007 (con aplicación del proyecto)				
	SIN PROYECTO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INGRESOS				
Ventas	955.479,17	998.485,72	1.051.037,60	1.103.589,48
(-) Costo de Ventas	227.493,02	237.616,56	250.122,70	262.628,83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	727.986,15	760.869,15	800.914,90	840.960,64
(-) Gastos de Administración y Ventas	563.083,75	615.771,66	615.771,66	615.771,66
Sueldos de Administración y Ventas	281.602,41	281.602,41	281.602,41	281.602,41
Gastos de Operación - Adm. y Ventas	273.816,34	273.816,34	273.816,34	273.816,34
Otros gastos relacionados	7.665,00	7.665,00	7.665,00	7.665,00
Plan de Marketing	-	52.687,91	52.687,91	52.687,91
UTILIDAD OPERACIONAL	164.902,40	145.097,50	185.143,24	225.188,99
Depreciaciones y Amortizaciones	-94.784,14	-94.784,14	-94.784,14	-94.784,14
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	70.118,26	50.313,36	90.359,10	130.404,85
(+/-) OTROS INGRESOS Y GASTOS	28,00	25,00	25,00	25,00
(+) Ingresos no operacionales	28,00	25,00	25,00	25,00
(-) Gastos financieros	-	-	-	-
(-) Egresos no operacionales	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	70.146,26	50.338,36	90.384,10	130.429,85
(-) 15% Utilidad Trabajadores	10.521,94	7.550,75	13.557,62	19.564,48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.624,32	42.787,60	76.826,49	110.865,37
(-) 25% Impuesto a la Renta	14.906,08	10.696,90	19.206,62	27.716,34
UTILIDAD NETA	44.718,24	32.090,70	57.619,86	83.149,03

3.13.5. Resumen y Análisis de los resultados

Para este análisis se realizaron Estados de Resultados para el escenario pesimista, esperado y optimista. Además, para fines comparativos, se incluyó el estado de resultados sin aplicación de proyecto. Los resultados obtenidos fueron:

	UTILIDAD NETA (\$)	VARIACIÓN UTILIDAD (\$)	VARIACIÓN (%)
<i>Estimación SIN proyecto:</i>	44.718,24		
<i>Estimación CON proyecto:</i>			
<i>Pesimista</i>	32.090,70	(-) 12.627,54	(-) 28,24
<i>Esperado</i>	57.619,86	(+) 12.901,62	(+) 28,85
<i>Optimista</i>	83.149,03	(+) 38.430,79	(+) 85,94

Estos resultados nos indican que, bajo un escenario pesimista (disminución del 5% de las ventas), la utilidades quedarían muy por debajo de la utilidad del escenario

esperado, e incluso, se habla de un 28,24% de déficit en comparación con la estimación hecha sin aplicar el proyecto.

Por el contrario, es notorio el hecho de que con un aumento del 5% en las ventas (escenario optimista) en relación al escenario esperado, las utilidades llegarían casi a duplicarse con respecto a los valores obtenidos sin la aplicación del proyecto. Su aumento llega a casi 86%.

Por último, y como ya se explicó anteriormente, si las condiciones del escenario esperado se cumplen, las utilidades aumentarán en casi un 30% respecto a la situación actual (escenario sin proyecto), lo cual es una muestra de que los resultados alcanzados por el presente proyecto son altamente propensos a cambiar ante la variación de los índices de ventas.

3.14. EL RETORNO DE LA INVERSIÓN ⁽¹⁵⁷⁾

3.14.1. Concepto

Es la evaluación del tiempo o período en el cual se va a recuperar la inversión y los beneficios que se generarán a

partir de esta, así como también el riesgo en el que se va a incurrir.

3.14.2. Importancia de evaluar el retorno de la inversión

Su importancia radica en dar a conocer a los inversionistas los beneficios que puede generar uno o varios proyectos, y escoger los que estén de acuerdo a los recursos que la empresa pueda utilizar, y que le generen los mejores resultados.

Cabe aclarar que este análisis se realiza exclusivamente de manera didáctica, únicamente como una forma de demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria.

3.14.3. Métodos más comunes para evaluar el retorno de la inversión

Los métodos más conocidos para evaluar un proyecto son:

- Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación Costo – Beneficio

(157) www.monografias.com

- *Período de recuperación de la inversión*
-

6.7.3.1. Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

Se puede definir a la TMAR como el costo de oportunidad de un proyecto, o también la tasa mínima de retorno de la inversión.

$$\text{TMAR} = \text{Tasa Pasiva} + \text{Tasa de Riesgo} + \text{Tasa de Inflación}$$

Para el presente proyecto se consideró como costo de capital un 5,13% por ser la tasa pasiva actual. La tasa de inflación actualmente se encuentra en 2,03% y la tasa de riesgo del mercado (riesgo país) del Ecuador es de 7,25%⁽¹⁵⁸⁾, lo cual da como resultado una TMAR del 14,41%, representando una TMAR mensual del 1,20%.

6.7.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital, mediante la determinación del

valor presente de todos los flujos de caja futuros de un proyecto, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa, y compararlos con la inversión inicial neta. Se calcula mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FCN1}{(1+r)^1} + \frac{FCN2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCNn}{(1+r)^n} - I_0$$

Donde:

FCN= Flujo de caja neto

I₀= Inversión inicial

r= Tasa de actualización

n= Número de periodos

(158) www.bce.fin.ec

El cálculo se lo realizará de la siguiente manera:

	FLUJOS DE CAJA	TMAR MENSUAL	FACTOR DE CONVERSIÓN (1/[1+0.012008] ⁿ)	VALOR ACTUAL (FC x FCV)
Inversión	- \$ 52.687,91			- \$ 52.687,91

1	30.632,47	0,012008	0,988134481	30.269,00
2	11.825,93	0,012008	0,976409753	11.546,95
3	15.553,09	0,012008	0,964824145	15.006,00
4	5.517,77	0,012008	0,953376005	5.260,51
5	19.048,18	0,012008	0,942063704	17.944,60
6	19.339,56	0,012008	0,930885630	18.002,92
7	1.702,61	0,012008	0,919840189	1.566,13
8	26.595,22	0,012008	0,908925808	24.173,08
9	23.422,39	0,012008	0,898140931	21.036,61
10	8.295,82	0,012008	0,887484023	7.362,41
11	11.111,28	0,012008	0,876953565	9.744,08
12	12.123,93	0,012008	0,866548056	10.505,97
VAN=	132.480,33		VAN COMPROBACIÓN	119.730,34

Se refleja un VAN positivo de \$119.730, 34, lo cual refleja el ingreso objetivo que arrojará el proyecto.

6.7.3.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala la serie de flujos de efectivos esperados de un proyecto a su costo inicial, esta indica el rendimiento esperado por el proyecto, mientras esta sea mayor que la tasa de rendimiento requerida por la empresa para tal inversión, ésta será siempre aceptable.

Se debe considerar que si:

TIR > TMAR: se debe aceptar el proyecto

TIR < TMAR: se debe rechazar el proyecto

TIR=TMAR: el proyecto es indiferente, por lo tanto el aceptarlo puede significad incurrir en costos operativos innecesarios.

Se puede emplear la siguiente ecuación para determinar la TIR, convirtiendo al VAN en cero:

$$FC1(1 + TIR)^{-1} + FC2(1 + TIR)^{-2} + \dots + FCn(1 + TIR)^{-n} - I_0 = VAN 0$$

Donde:

FCN= Flujo de caja neto

I₀= Inversión inicial

TIR= Tasa de retorno de inversión

n= Número de periodos

CÁLCULO DE LA TIR DEL PROYECTO	
<i>Inversión</i>	<i>Flujos de Caja</i>
	\$ -52.687,91
1	30.632,47
2	11.825,93
3	15.553,09
4	5.517,77
5	19.048,18
6	19.339,56
7	1.702,61
8	26.595,22
9	23.422,39
10	8.295,82
11	11.111,28
12	12.123,93

TIR=	32,66%
------	--------

Este resultado, por ser notablemente superior al de la TMAR (14,41%) indica, tal como se explicó anteriormente, que el proyecto es viable, y debería ser implementado por Fotoshop.

6.7.3.4. Análisis de Costo Beneficio

El análisis Costo Beneficio es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

La fórmula del cálculo está dada por la división entre los beneficios sobre los gastos o inversión para este proyecto.

Para el proyecto se tiene que:

- Beneficios generados por el flujo de caja anual del proyecto: \$185.168,24
- Inversión en marketing: \$52.687,91
- Análisis Costo Beneficio= $\frac{\$185.168,24}{\$52.687,91} = 3,51$

Este cálculo indica que, por cada dólar gastado en el presente proyecto, se recuperarán \$3,51. Por lo tanto, se puede decir que el proyecto generará grandes beneficios para Fotoshop.

6.7.3.5. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es el tiempo que tarda la empresa en recuperar la inversión inicial que se realiza para un proyecto.

El PRI se basa en los flujos de caja que genera la empresa durante un determinado período de actividad.

Para el cálculo del período de recuperación de la inversión para el presente proyecto se consideraron los flujos de caja considerados tras la aplicación del mismo, a fin de analizar el tiempo aproximado de retorno del dinero invertido. Este análisis, además, fue realizado desde 2 puntos de vista:

- Considerando que la inversión en el plan estratégico de marketing se hubiera hecho al inicio del presente año, el Período de Recuperación de la Inversión sería

de tan solo 2 meses y medio, tal como lo indica la siguiente tabla:

CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (a)		
# Período	FLUJO DE CAJA CON APLICACIÓN DEL PROYECTO	ACUMULADO
Inversión	-52.687,91	
1	30.632,47	-22.055,44
2	11.825,93	-10.229,51
3	15.553,09	5.323,58
4	5.517,77	10.841,35
5	19.048,18	29.889,53
6	19.339,56	49.229,09
7	1.702,61	50.931,70
8	26.595,22	77.526,92
9	23.422,39	100.949,31
10	8.295,82	109.245,13
11	11.111,28	120.356,41
12	12.123,93	132.480,34
PRI=	2,67	MESES
	2 meses, 20 días	

Este período corto de recuperación de la inversión se debe principalmente a que coincide con el hecho de que el mes de enero es el que registra mayores ventas durante el año. Eso, y el hecho de que no se ha asignado gastos del presente plan estratégico de marketing durante los 3 primeros meses del año, acorta considerablemente el PRI.

- Tomando en cuenta que la aplicación del proyecto arrancaría a inicios del mes de abril (y, por cuestiones de políticas presupuestarias de Farcomed, solo llegaría hasta Diciembre del 2007), la inversión no se la haría al comienzo del año, sino cuando las acciones de marketing sugeridas por este proyecto sean puestas en marcha. Por lo tanto, si consideramos a abril como el mes en el que se realiza la inversión, el tiempo de recuperación sería mayor:

CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (b)		
# Período	FLUJO DE CAJA CON APLICACIÓN DEL PROYECTO	ACUMULADO
1	30.632,47	
2	11.825,93	
3	15.553,09	
Inversión	-52.687,91	
4	5.517,77	-47.170,14
5	19.048,18	-28.121,96
6	19.339,56	-8.782,40
7	1.702,61	-7.079,79
8	26.595,22	19.515,43
9	23.422,39	
10	8.295,82	
11	11.111,28	
12	12.123,93	
PRI=	4,27	MESES
	4 Meses, 8 días	

Esta amplia diferencia se debe a que, al contrario de lo que sucede en enero, el período de recuperación de la inversión coincide con el mes de julio, y los altísimos gastos del plan de marketing estratégico que corresponden a dicho mes.

3.14.4. Informe Final de la Evaluación de los beneficios del proyecto

En resumen, estos son los resultados obtenidos en la evaluación de beneficios del proyecto:

INDICADOR	RESULTADO
TMAR	14,41%
VAN	\$119.730,34
TIR	32,66%
Relación C/B	\$3,51
PRI (a)	2 meses, 20 días
PRI (b)	4 meses, 8 días

Los indicadores mencionados nos demuestran que:

- El VAN arroja un resultado positivo, correspondiente al ingreso efectivo que, teóricamente, será generado por el presente plan estratégico de marketing. Esta cifra indica que el proyecto es rentable y demuestra la conveniencia de que sea aplicado.

- El valor de la TIR, 32,66%, es ampliamente superior al de la TMAR, que alcanza el 14,41%. Esto significa que, si se aplica este proyecto, Fotoshop percibirá una rentabilidad mayor a la del costo de oportunidad del proyecto, por lo cual, éste resulta conveniente para las finanzas de la cadena de tiendas fotográficas, y por ende para Farcomed, su propietaria.
- La relación Costo - Beneficio señala un conveniente rendimiento de \$3,51 dólares por cada dólar invertido en la aplicación del plan de marketing estratégico. Es decir que, además de recuperar cada dólar de su inversión, la empresa percibirá \$2,51 adicionales.
- Tomando al mes de abril como punto de partida para el inicio de la aplicación de este proyecto (y por ende, de la inversión necesaria para su funcionamiento), el tiempo de Recuperación de la Inversión es, según lo demuestra el índice correspondiente (b), de 4 meses y 8 días, aproximadamente, lo cual es una muestra de que el dinero invertido en el cumplimiento del presente proyecto se recuperará en un período de tiempo relativamente corto.

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras finalizar la elaboración del presente proyecto, se ha llegado a varias conclusiones sobre su posible aplicación en Fotoshop. Además, se presentan algunas recomendaciones con las que se busca que la implementación del plan de marketing estratégico se lleve a cabo con éxito.

7.1.a. Conclusión

Fotoshop hasta el momento ha adoptado la misión y visión de Farcomed como propias, ya que no cuenta con una misión y visión propias. Esto hace que Fotoshop dependa fuertemente de su empresa matriz, restándole autonomía en su funcionamiento, así como la posibilidad de contar con metas propias.

7.1.b. Recomendación

En base a la realidad y a las expectativas que se tienen sobre el futuro de la marca Fotoshop, crear una misión y visión exclusivas para esta cadena de tiendas fotográficas, que le permita funcionar con mayor autonomía en relación a Farcomed y Fybeca. Una sugerencia para una posible

misión y visión es planteada en el capítulo IV del presente documento.

7.2.a. Conclusión

En el análisis interno de Fotoshop, es evidente que las fortalezas son predominantes, principalmente gracias a la amplia y fructífera trayectoria de Fybeca en nuestro país; mientras que en la evaluación externa revela un cierto equilibrio entre oportunidades y amenazas, siendo estas últimas levemente dominantes, por causa de factores políticos, macroeconómicos y sociales que afectan a nuestro país. Todo esto ha colocado a Fotoshop en posición de crecer y desarrollarse en el mercado.

7.2.b. Recomendación

Las fortalezas y oportunidades que Fotoshop ha logrado desarrollar deben ser aprovechadas al máximo y revisadas constantemente para evitar que pierdan vigencia, especialmente las que se refieren a tecnología, innovación y relación con los clientes.. En tanto que las amenazas, principalmente las relacionadas con la competencia, y con factores económicos y sociales del país, si bien no pueden ser

completamente neutralizadas, pueden ser estudiadas para definir acciones que permitan reducir sus efectos negativos.

7.3.a. Conclusión

Los resultados que arrojó el estudio de mercado nos muestran al segmento de hombres y mujeres de entre 26 y 34 años que utilizan la tecnología fotográfica convencional y digital como el mercado meta al cual deberán dirigirse las actividades de marketing mix del presente plan.

7.3.b. Recomendación

Centrar la atención de todas las estrategias de marketing mix (descritas en el capítulo V) en las características de los integrantes del segmento mencionado, con la finalidad de llegar directamente a sus integrantes y lograr los objetivos trazados.

7.4.a. Conclusión

Tras haber determinado los objetivos para cada área de la empresa (Marketing, Productividad, Recursos Humanos, Innovación y Responsabilidad Social), se encontraron 12 estrategias de distintos tipos (seleccionadas según varias

clasificaciones) que, en mayor o menor proporción, contribuyen al cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

7.4.b. Recomendación

Aplicar dichas estrategias de forma oportuna, según se presente la necesidad o urgencia de conseguir determinado objetivo, y solo si las condiciones de la industria son favorables para su consecución exitosa.

7.5.a. Conclusión

Según el plan operativo de marketing mix que se expuso en el capítulo 5, el costo que la implementación del proyecto tendría para Fotoshop sería de \$52.687,91. De esta cantidad, un gran porcentaje proviene del costo de oportunidad que la empresa deberá asumir por causa de los descuentos ofrecidos en muchos de sus productos. Además, debido a que este documento terminó de ser elaborado a mediados del mes de marzo del 2007, su aplicación

arrancará en abril, como puede constatarse en el mismo plan operativo de marketing mix.

7.5.b.Recomendación

Utilizar el presupuesto para el presente proyecto de acuerdo a las cantidades y horarios programados en el plan operativo de marketing mix, pero verificando si los gastos realizados mes a mes cumplen con los objetivos, tanto financieros como de marketing, establecidos en el mismo plan. De no ser así, hacer los cambios y ajustes necesarios, ya sea para cumplir los objetivos con las mismas estrategias, o para utilizar el dinero presupuestado en acciones alternativas de marketing que reporten mayores beneficios.

7.6.a.Conclusión

Según el análisis de sensibilidad, las variaciones en los índices de ventas de productos y servicios de Fotoshop inciden en gran medida en las utilidades logradas durante determinado período. Por ejemplo, un descenso del 5% en las ventas (aún con la aplicación del presente plan estratégico de marketing) provocaría que Fotoshop deje de percibir un aproximado de \$12.000 por concepto de utilidades, respecto

al valor estimado por este mismo rubro pero sin aplicación del mencionado plan.

7.6.b.Recomendación

Monitorear continuamente el comportamiento de las ventas, implementando, de ser necesario, las acciones emergentes necesarias para que dicho rubro se mantenga en niveles aceptables.

7.7.a.Conclusión

La aplicación del presente plan estratégico de marketing representaría para Fotoshop, además del 10% de incremento en ventas respecto al 2006 (establecido como objetivo de marketing), un aumento del 12,27% (más de \$20.000 adicionales) en su flujo de efectivo total, así como un incremento en la utilidad neta del 28,85% (casi \$13.000 adicionales) hasta finales del 2007 en comparación con el año anterior,

Los beneficios del proyecto se reflejan en otros indicadores, como:

INDICADOR	RESULTADO
TMAR	14,41%
VAN	\$119.730,34
TIR	32,66%

<i>Relación C/B</i>	<i>\$3,51</i>
<i>PRI</i>	<i>4 meses, 8 días</i>

Lo cual demuestra que se trata de un proyecto altamente rentable y conveniente para Fotoshop, pues no solo se alcanzarían logros financieros, sino también en aspectos del marketing (como el top of mind y la preferencia del cliente por la marca).

7.7.b. Recomendación

Aplicar el presente plan estratégico de marketing a Fotoshop, involucrando y comprometiendo con el cumplimiento de sus objetivos a todos los que forman parte, directa o indirectamente, de las operaciones de dicha cadena de tiendas fotográficas.

7.8.a. Conclusión

Las hipótesis planteadas, tanto en el plan de tesis como en el primer capítulo de la misma, se cumplen y son demostradas a lo largo del plan estratégico de marketing que fue presentado en esta tesis de grado.

7.8.b. Recomendación

Tras la aplicación del plan de marketing (y por ende, el cumplimiento de los objetivos trazados), realizar un nuevo plan en el que se incluyan objetivos más ambiciosos y estrategias innovadoras que permitan a Fotoshop cumplir, en primera instancia, lo planteado en su Visión 2012 (Capítulo IV).

FUENTES CONSULTADAS

BESLEY, Scout, Fundamentos de Administración Financiera, 12 edición, McGraw-Hill

Código Tributario – Ecuador

Coordinación Fotoshop – Farcomed

Curso Taller

DE LA GARZA, Marco, Promoción de Ventas, Primera edición, 2001

Departamento de Marketing Fybeca

Diario Hoy

Enciclopedia "Dirección de Marketing y Ventas", Editorial Cultural, S.A., Edición 2002

Enciclopedia Microsoft Encarta 2005

FERRELL, O.C., HARTLINE, Michael D. y LUCAS, George H., Estrategias de Marketing, International Thomson Editores, 2da. Edición, 2002

KINNEAR, Thomas, Investigación de mercados

KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia

Ley de Compañías - Ecuador

MCDANIEL, Carl, Marketing, Editorial Thomson, Sexta edición.

Revista Ekos

SALAZAR PICO, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise & Consulting, 2004

Salgado Elisa, TESIS DE GRADO, PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECO-TURÍSTICA DOWNHILL INN UBICADA EN EL SECTOR DE LLOA. ESPE, 2005

SALOMON, Michael, Marketing, personas reales, decisiones reales, segunda edición, Ed. Prentice Hall.

STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Fundamentos del Marketing, Mc. Graw - Hill Interamericana, 13ava. Edición, 2004

VILLALBA AVILÉS, Carlos, Metodología de la Investigación Científica, Sur Editores, 2da. Edición, 2004

WHESTON J. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw-Hill, Cuarta edición.

PORTALES WEB CONSULTADOS

www.12manage.com

www.bce.fin.ec

www.cepar.org.ec

www.conesup.net

www.consep.gov.ec

www.corpece.org.ec

www.dcc.uchile.cl

www.dequate.com

www.elcaribecdn.com

www.elcomercio.com

www.eluniverso.com

<http://ecuador.indymedia.org>

www.elblogsalmon.com

<http://es.wikipedia.org>

www.esmas.com

www.eumed.net

www.finrural-bo.org

www.fybeca.com

www.gestiopolis.com

www.ildis.org.ec

www.inec.gov.ec

www.itpl.edu.mx

www.lahueca.ec

www.lainsignia.org

<http://lanic.utexas.edu>

www.marketingpower.com (American Marketing Association)

www.mineduc.cl

www.minfinanzas.ec-gov.net

http://mitecnologico.com

www.mmrree.gov.ec

www.monografias.com

www.mujeresdeempresa.com

www.promonegocios.net

www.scn.org

www.sri.gov.ec

www.supertel.gov.ec

www.tlc.gov.ec

www.tradeon.com.ar

www.uazuay.edu.ec

www.usfq.edu.ec

www.voltairenet.org

http://weblog.educ.ar

www.wikilearning.com

ANEXOS

