



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ESCUELA
SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN
“COSME RENNELLA BARBATTO”, DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

**Autor: SR. IVÁN PRES LAV BOLAÑOS RAMÍREZ
TNTE. PLTO. AVC.**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

**DIRECTOR: Ing. Raúl Salazar, MBA.
CODIRECTOR: Ing. Ana Cobos, MBC.**

AÑO 2010

TOMO II

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO IV – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1.	OBJETIVOS	160
4.1.1.	Definición de objetivos	160
4.1.2.	Importancia de los objetivos	160
4.1.3.	Metodología GAP para la fijación de objetivos	161
4.1.4.	Formulación de objetivos para la ESMA	162
4.1.4.1.	Formulación del objetivo de marketing	163
4.1.4.2.	Formulación del objetivo de innovación	164
4.1.4.3.	Formulación del objetivo de productividad	165
4.1.4.4.	Formulación del objetivo de responsabilidad social	166
4.1.4.5.	Formulación del objetivo de recursos humanos	167
4.2.	ESTRATEGIAS	168
4.2.1.	Definición de estrategias	168
4.2.2.	Importancia de las estrategias	169
4.2.3.	Características de las estrategias	169
4.2.4.	Clasificación de las estrategias de Desarrollo en Mercadotecnia	170
4.2.5.	Matriz de clasificación de las estrategias	171
4.2.6.	Relación entre objetivos y estrategias	190

CAPÍTULO V – ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.1.	MARCO TEÓRICO	195
5.1.1.	Definición y componentes del marketing mix	195
5.1.2.	El sistema de mercado	195
5.1.3.	¿Qué hacen los gerentes de marketing?	196
5.2.	PRODUCTO	198
5.2.1.	Definición de producto	198
5.2.2.	Clasificación de los productos	198
5.2.3.	Atributos del producto	199
5.2.4.	Características del producto	201
5.2.5.	Ciclo de vida del producto	202

5.3.	SERVICIOS	203
5.3.1.	Definición de servicio	203
5.3.2.	Clasificación de los servicios	203
5.3.3.	Características de los servicios	205
5.3.4.	Componentes de los servicios	206
5.3.5.	Importancia de los servicios en la economía del país	207
5.3.6.	Atributos de los servicios	207
5.3.7.	Esquema del servicio	209
5.3.8.	Concepto del servicio que ofrece la empresa	211
5.3.9.	Estrategias de servicios	212
5.3.10.	Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios	213
5.4.	PRECIO	223
5.4.1.	Definición de precio	223
5.4.2.	Estrategias de fijación de precios	224
5.4.3.	Métodos de fijación de precios	224
5.4.4.	Importancia de fijar precios técnicamente para las empresas	225
5.4.5.	Cuadro comparativo de las estrategias de precios	226
5.5.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	226
5.5.1.	La función logística	226
5.5.2.	Definición de canales de distribución	228
5.5.3.	Clasificación de los canales	228
5.5.4.	Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución	229
5.6.	PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN COMERCIAL	229
5.6.1.	Definición de la comunicación comercial o mezcla promocional	229
5.6.2.	Componentes de la mezcla promocional	229
5.6.3.	Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación	231
5.6.4.	Slogan	236
5.6.5.	Logotipo	236
5.7.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR INTERNET	237
5.7.1.	Definición de la comercialización por internet	237
5.7.2.	Clasificación de las estrategias de comercialización por internet	237
5.7.3.	Ventajas de la Internet	238
5.7.4.	Cuadro comparativo de estrategias de comercialización por Internet	239

5.8.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	246
5.8.1.	Definición de las estrategias de posicionamiento	246
5.8.2.	Tipos de posicionamiento	246
5.8.3.	Como diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa	247
5.8.4.	Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento	249
5.8.5.	Diseño de una estrategia de posicionamiento para la ESMA	255
5.9.	PERFIL DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A APLICARSE EN LA ESMA	259
5.10.	MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS	264
5.11.	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX	265
5.12.	ANEXOS AL PLAN OPERATIVO	270

CAPÍTULO VI – PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1.	PRESUPUESTO	276
6.1.1.	Presupuesto de marketing mix	276
6.1.2.	Presupuesto de ventas	276
6.1.3.	Tipos de presupuesto	277
6.1.4.	Importancia de fijar presupuestos	278
6.1.5.	Métodos para fijar presupuestos de promoción	279
6.1.6.	Descripción del método de fijación presupuestario de promoción	280
6.1.7.	Distribución del presupuesto de mercadotecnia para el proyecto	280
6.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA	282
6.2.1.	¿Qué es la evaluación de beneficios?	282
6.3.	ESCENARIOS	282
6.3.1.	Importancia de fijarse escenarios	283
6.3.2.	Tipos de escenarios	283
6.3.3.	Determinación de escenarios	284

6.4.	FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS	284
6.4.1.	Importancia de realizar un flujo de caja	285
6.4.2.	Importancia de realizar un estado de resultados	285
6.4.3.	Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados	286
6.4.4.	Flujo de caja para el proyecto	286
6.4.5.	Análisis de los resultados del flujo de caja	291
6.4.6.	Estado de resultados proyectado	292
6.4.7.	Análisis del estado de resultados	293
6.5.	EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN	293
6.5.1.	Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	294
6.5.1.1.	Evaluación de la TMAR para el proyecto	295
6.5.2.	Valor actual neto (VAN)	295
6.5.2.1.	Evaluación del proyecto por el criterio del VAN	296
6.5.3.	Tasa interna de rendimiento (TIR)	297
6.5.3.1.	Evaluación del proyecto por el criterio de la TIR	298
6.5.4.	RELACIÓN BENEFICIO - COSTO	298
6.5.4.1.	Evaluación del proyecto por el criterio B/C	299
6.5.5.	Período real de recuperación (PRRI)	300
6.5.5.1.	Determinación del PRRI para el proyecto	301
6.5.6.	Informe consolidado y final de evaluación de los beneficios esperados del proyecto	302

CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	305
BIBLIOGRAFÍA	309
LINKOGRAFÍA	314
ANEXOS	316



CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Definición de objetivos

Los objetivos son los resultados que una empresa u organización pretenden alcanzar en un futuro de corto, mediano o largo plazo. Los objetivos ayudan a definir la imagen organizacional ya que el cumplimiento de ellos, hace de ésta una empresa ideal, real y actual.

4.1.2. Importancia de los objetivos

El establecimiento de objetivos es esencial para alcanzar el éxito de cualquier empresa, ya que se definen situaciones adecuadas que se desean alcanzar para el cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

No podría llevarse a cabo una numeración definida de las ventajas o importancia del establecimiento de los objetivos empresariales, pero a continuación se mencionarán algunas importantes:

- ▶ Permite enfocar esfuerzos organizacionales.
- ▶ Sirven de guía para la formación de estrategias.
- ▶ Sirven de guía para la asignación de recursos.
- ▶ Sirven de base para la determinación y asignación de tareas y actividades.
- ▶ Permiten evaluar resultados.
- ▶ Genera coordinación, organización y control.
- ▶ Generan participación, compromiso y motivación.
- ▶ Revelan prioridades.



Tabla No. 53: Características de los objetivos.

CARACTERÍSTICA	ARGUMENTACIÓN
Medible	<ul style="list-style-type: none">▶ Deben ser cuantitativos.▶ Deben estar ligados a un límite de tiempo.
Claro	<ul style="list-style-type: none">▶ Definición clara.▶ Deben ser entendibles y precisos.▶ No debe dar opción a interpretaciones ambiguas o confusas.
Alcanzable	<ul style="list-style-type: none">▶ Deben ser posibles de materializarse o realizarse.▶ Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa u organización, en base a sus recursos.▶ Debe considerarse disponibilidad en el tiempo para su cumplimiento.
Desafiantes	<ul style="list-style-type: none">▶ Deben ser retadores, pero realistas.▶ Debe ser algo que vaya más allá del cumplimiento normal.▶ Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad.
Realista	<ul style="list-style-type: none">▶ Considerar situaciones, condiciones y circunstancias del entorno.▶ Objetivos razonables en base a las capacidades de la empresa.
Coherente	<ul style="list-style-type: none">▶ Alineados entre todos los objetivos, col la visión, misión, políticas institucionales, cultura organizacional y los valores empresariales.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Estrategia de Marketing" Michael D. Hartline. Tercera Edición. p. 92

4.1.3. Metodología GAP para la fijación de los objetivos

El GAP, representa la diferencia existente entre la tendencia de la empresa y los resultados que ésta desea; es decir el establecimiento de las limitaciones y el deseo organizacionales; para ello se establece una matriz dividida en siete etapas fundamentales que son:



- ▶ **ETAPA 1.** El “¿Dónde estamos?” y “¿Cuánto estamos vendiendo?”
- ▶ **ETAPA 2.** El “¿A dónde vamos según las estadísticas?” y “¿Cómo estaremos si seguimos así?”
- ▶ **ETAPA 3.** El “¿A dónde quisiéramos llegar?” y “¿Cuánto desearíamos idealmente vender?”
- ▶ **ETAPA 4.** El “¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?” y “¿Cuánto deberíamos vender?”
- ▶ **ETAPA 5.** El “¿Cómo concretar el objetivo?”
- ▶ **ETAPA 6.** El “¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?”
- ▶ **ETAPA 7.** El “¿Qué más podemos hacer?”

4.1.4. Formulación de los objetivos para la ESMA

Haciendo uso de la metodología GAP, se podrá fijar los objetivos organizacionales en algunas áreas de la ESMA, basándose en las matrices de este método donde intervienen las siete etapas antes mencionadas, respetando las características propias de los objetivos y que son: medible, claro, alcanzable, desafiante, realista y coherente.



4.1.4.1. Formulación del objetivo de marketing:

La siguiente tabla permite determinar el objetivo de marketing para la ESMA.

Tabla 54: Matriz GAP para la determinación de objetivos de Marketing

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ESMA	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	La ESMA no cuenta con un plan de marketing, por lo que actualmente posee el promedio de ventas más bajo de prospectos a nivel de las Escuelas Militares.	La tasa de crecimiento poblacional alcanza el 1,49% anual, y la segmentación por edades, determina que el mayor porcentaje de población la ocupan lo jóvenes entre 16 y 21 años; y, la gratuidad de la educación superior, en las Escuelas Militares y Policiales ha generado grandes expectativas de ingreso.
SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?	Se puede producir un incremento como resultado de las políticas educacionales, mas no por estrategias de marketing adoptadas que no las posee.	Existe una tendencia muy alta a la necesidad de pertenecer a las FF.AA. o Policía Nacional.
TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?	Se desearía que la ESMA incremente la demanda en la misma relación que maneja el líder del mercado (ESPOLI), que representa un incremento del 100% de su total actual. Es decir la ESMA debería subir su demanda de ingreso de 500 aspirantes a 1.000 aspirantes.	
CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	Un adecuado enfoque a los esfuerzos de marketing, puede hacer que la ESMA aumente su demanda en porcentajes elevados, capaz de alcanzar el 60% de la actual. Es decir una demanda de 800 aspirantes.	
QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?	Mediante la aplicación de un Plan de Marketing, se puede alcanzar un incremento del 60% del total actual para el 2011.	
SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?	Aplicación de procesos ordenados de marketing.	
SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicar el presente plan estratégico de marketing. ▶ Capacitación en la optimización de recursos WEB. ▶ Cuidar y mejorar la imagen institucional, venida a menos por los frecuentes accidentes aviatorios. 	
OBJETIVO	Lograr un incremento en la demanda para el año 2011 de 60% en relación al aplicado en el 2009.	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



4.1.4.2. Formulación del objetivo de innovación:

La siguiente tabla permite determinar el objetivo de innovación para la ESMA.

Tabla 55: Matriz GAP para la determinación de objetivos de Innovación

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ESMA	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	La ESMA ha creado una página WEB que busca interactividad con los usuarios, con una estimación en la proporción de consultas por el canal (internet) de 40%.	Las Escuelas Militares y de Policía poseen páginas de internet poco amigables y que no ofrecen respuestas a preguntas específicas.
SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?	El internet pretende convertirse en la principal fuente de comunicación directa entre usuarios y la ESMA.	Actualmente la ESMIL es la única Escuela que busca una innovación con referencia a su página WEB, las demás Escuelas no presentan proyectos de mejoramiento.
TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?	La WEB se convierta en un medio por el cual se pueda optar por cualquier tipo de información de manera ágil y eficiente, y que la proporción de consultas con respecto a los otros medios alcance el 90% del valor actual.	
CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	Con un apoyo adecuado a la página WEB de la ESMA, se podría lograr un acceso del 80% de los interesados, a través del internet.	
QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?	En una primera etapa, en el 2010 lograr el mejoramiento del empleo de los recursos y medios de comunicación, de tal forma que se logre el acceso del 60% de los interesados.	
SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar el empleo de los recursos y medios de comunicación. ➤ Aplicación de procesos de comunicación institucionales efectivos. 	
SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un plan estratégico de marketing. ➤ Capacitación y explotación de la comunicación por Internet. ➤ Mejoramiento de los convenios internos con empresas afines a la FAE. 	
OBJETIVO	<i>Aumentar la proporción de consultas gestionadas por la WEB de un valor actual del 40% a un 80% para el año 2011.</i>	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



4.1.4.3. Formulación del objetivo de productividad:

La siguiente tabla permite determinar el objetivo de productividad para la ESMA.

Tabla 56: Matriz GAP para la determinación de objetivos de Productividad

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ESMA	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	La ESMA posee el nivel más bajo de captación de alumnos en el mercado.	La ESPOLI, es el líder del mercado, abarcado un estimado del 50% del total global.
SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?	Mantener una limitada capacidad de elección durante el proceso de reclutamiento.	Las actuales políticas de Estado han hecho que los niveles de percepción para ingresar a las Escuelas Militares y de Policía se hayan incrementando.
TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?	Incrementar la capacidad de atención a la demanda en un 100% del valor actual. Es decir de 150 alumnos por día a 300 alumnos por día.	
CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	La ESMA posee capacidades y recursos que le permitirían atender una demanda de hasta 250 aspirantes por día.	
QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?	Reestructuración de los horarios para el proceso de reclutamiento; y, una adecuada difusión de información acerca de los lugares habilitados para la recepción de pruebas y las fechas de recepción de pruebas.	
SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar centros educativos de la FAE alternos para la recepción de pruebas en las diversas ciudades del país. ➤ Emplear a las clínicas de la FAE y centros de salud públicos (Cruz Roja) de los diversos repartos para poder alivianar la toma de los exámenes médicos. 	
SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un plan estratégico de marketing. ➤ Capacitar a los Oficiales de diversos repartos para que apoyen en el proceso de evaluación de los aspirantes. ➤ Capacitar a los médicos de las diversas clínicas de la FAE para que las evaluaciones médicas sean realizadas en base a la demanda de la ESMA. ➤ Desarrollo de campañas de información del proceso de reclutamiento. 	
OBJETIVO	Incrementar en un 60 % la capacidad de atención a la demanda para el año 2012, habilitando nuevos centros para recepción de pruebas a nivel nacional.	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



4.1.4.4. Formulación del objetivo de responsabilidad social:

La siguiente tabla permite determinar el objetivo de responsabilidad social para la ESMA.

Tabla 57: Matriz GAP para la determinación de objetivos de Responsabilidad Social

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ESMA	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	La ESMA no cuenta con objetivos directos de responsabilidad social, a pesar de que si se realizan actividades sociales no programados.	En las Escuelas no se manejan directamente objetivos de responsabilidad social, a pesar de que se realizan labores en apoyo a la sociedad.
SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?	La falta de objetivos de responsabilidad social, dificulta la relación con la sociedad de la Península.	Las Escuelas se relacionan poco en el ámbito social y la mayoría de veces lo hacen a nombre de la Fuerza a la que pertenecen.
TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?	Participar en un 5% de las actividades sociales que realizan los organismos no gubernamentales.	
CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	La ESMA podría realizar campañas de reforestación en la provincia, ocupando 3 horas mensuales.	
QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?	La ESMA en conjunto con los organismos no gubernamentales (Fundación Natura), realizarían campañas de forestación en la provincia de Santa Elena.	
SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?	▶ Consolidar la relación cívico militar.	
SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?	▶ Desarrollo de programas de reforestación con la intervención y capacitación de la Fundación Natura. ▶	
OBJETIVO	<i>Para fines del 2010 la ESMA con campañas de reforestación logrará recuperar la vegetación del parque de Salinas.</i>	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



4.1.4.5. Formulación del objetivo de recursos humanos:

La siguiente tabla permite determinar el objetivo de recursos humanos para la ESMA.

Tabla 58: Matriz GAP para la determinación de objetivos de Recursos Humanos

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ESMA	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	La ESMA cuenta con procesos de capacitación permanente a los docentes e instructores de la institución.	Los procesos de capacitación se ven apegados a la planificación anual de las instituciones de educación militar. Este proceso es muy importante especialmente en las Escuelas de Formación.
SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?	Los convenios interinstitucionales y los procesos de capacitación de los docentes permiten que la Escuela se desenvuelva con estándares de calidad en su educación que son evaluados periódicamente según el Plan General de Enseñanza.	La capacidad de sus docentes, es directamente proporcional al resultado de los alumnos de cualquier institución y eso (sumado a otros parámetros) las distingue a unas de otras.
TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?	Ser una institución líder en formación aeronáutica a nivel nacional.	
CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	Constituirnos en la mejor Escuela de formación de pilotos y técnicos aeronáuticos del país.	
QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?	Desarrollando capacitación y evaluaciones permanentes al sistema, a los docentes y al personal administrativo de la ESMA.	
SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación programada del sistema y su personal. ➤ Motivar al personal a ingresar al sistema de mejoramiento continuo. 	
SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un plan de evaluación permanente. ➤ Desarrollar un plan de capacitación en base a las necesidades institucionales. ➤ Diseñar un sistema de compensación por las propuestas de mejoramiento que presenten los usuarios. 	
OBJETIVO	<i>Para el año 2012, convertirse en la mejor institución de formación de pilotos y técnicos aeronáuticos militares del país, reconocida por las demás Escuelas de formación militar.</i>	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



4.2. ESTRATEGIAS

4.2.1. Definición de estrategias

La palabra estrategia tiene origen militar, donde se materializan un conjunto de acciones operacionales y tácticas para alcanzar un objetivo deseado sobre las tropas enemigas.

El concepto de estrategia en las empresas no difiere en mayor forma, del concepto militar, porque en las empresas las estrategias son conjuntos de acciones que se realizan en base a los objetivos, políticas y planes organizacionales para alcanzar un objetivo deseado dentro de un mercado.

“La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia de una empresa es poner a la organización en posición para realizar su misión eficaz y eficientemente.”¹

Las estrategias de una empresa deben integrar las metas, políticas y tácticas basadas en la realidad del negocio y encaminándose a las tendencias futuras, para así alcanzar el éxito deseado.

“La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de las metas, formulando de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro”.²

¹ UNAM. http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm, consultado el 02 de enero de 2010.

² ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA. Editorial EUNED. Segunda edición. p 162.



Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

4.2.2. Importancia de las estrategias



Es de suma importancia que las organizaciones, sea cual fuere su tamaño, dispongan de estrategias para alcanzar sus objetivos.

La formulación de estrategias y de su implementación, demanda un complejo y dinámico proceso, el cual debe ser integrado y continuo en base a sus realidades; y requiere de evaluación continua y ajustes mientras se produce su desarrollo.

“Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.”³

4.2.3. Características de las estrategias⁴

Algunas de las características que pueden mencionarse en relación a las estrategias de una organización son tres: cuantitativas, manifiestas y temporales.

Cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía y/o organización.

³ <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/> consultado el 02 de enero de 2010.

⁴ *Ibíd.*



Manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.

Temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

4.2.4. Clasificación de las estrategias de Desarrollo en Mercadotecnia.

Cuadro 3: Clasificación de las estrategias



Elaborado por: Iván Bolaños R.
Fuente: "Principios de Marketing" Águeda E. Talaya p. 218



4.2.5. Matriz de clasificación de las estrategias

Tabla 60: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
1	Competitivas Genéricas	Liderazgo en Costos	Se basa en lograr una ventaja en costos sustentable en algún elemento del producto o servicio.	<p>Cuando se desea lograr un incremento en el volumen de ventas.</p> <p>Cuando se está en capacidad de manejar economías de escalas.</p> <p>La empresa maneja control de costos.</p> <p>Estabilidad económica en la empresa.</p>	<p>Mayor participación en el mercado.</p> <p>Obtiene utilidades por encima del promedio.</p> <p>Impone disciplina en los competidores para no iniciar guerras de precios porque saben que habrá una respuesta inmediata.</p> <p>Evita que los competidores entren en el mercado, debido a la necesidad de lograr costos muy bajos en la producción de bienes o servicios.</p>	<p>Los seguidores podrían adoptar la misma estrategia y disminuir las utilidades de la industria en general.</p> <p>Adelantos tecnológicos pueden volver a la estrategia ineficaz.</p> <p>Se puede desviar el interés de los consumidores. 098983339</p>	<p>Tener una amplia participación en el mercado.</p> <p>Utilizar instalaciones o equipos que produzcan alta economía de escalas.</p> <p>Esfuerzo constante para reducir los gastos generales y los costos de manufactura, marketing, mano de obra y servicios de seguimiento.</p> <p>Minimizar los servicios de personal extra y las fuerzas de ventas.</p> <p>Evitar a los clientes cuyas demandas produzcan costos elevados de personal de ventas o servicio.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA es una institución pública y que por ahora recibe un subsidio para brindar sus servicios de educación.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Principios de Marketing” Agueda Esteban Talaya, Tercera Edición.
 “Estrategias Competitivas Genéricas” INCAE
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
2	Competitivas Genéricas	Diferenciación	El producto que ofrece una empresa se diferencia del de la competencia, porque provee valor al consumidor, quizá a través del aumento de la performance, calidad, servicio, etc.	<p>Fuerte habilidad en comercialización.</p> <p>Ingeniería del producto.</p> <p>Alto instinto creativo.</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distribución.</p>	<p>Se la considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca.</p> <p>Produce una menor sensibilidad al precio.</p>	<p>Un grupo de clientes que decide que las diferencias entre el producto y el costo del bien o servicio diferente de la del líder ya no vale el precio extra.</p> <p>El producto diferente que deja de crear el tipo de valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar un precio extraordinario.</p> <p>La capacidad de las competidoras para ofrecer a los clientes productos que tienen características similares pero a costos más bajos.</p> <p>La amenaza de la “piratería”, en el cual se producen “copias baratas” del producto.</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para obtener trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA brinda el servicio de educación aeronáutica, el cual la distingue de entre las demás Escuelas Militares.</p> <p>La ESMA aplicará la estrategia de diferenciación, realizando y cumpliendo planes de visitas a colegios y buscando participar activamente en las ferias educativas a nivel nacional, donde informará los beneficios y ventajas adicionales que posee la carrera militar (FAE) ante su competencia, logrando así generar un atractivo de ingreso hacia la institución.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Principios de Marketing” Agueda Esteban Talaya, Tercera Edición.
 “Estrategias Competitivas Genéricas” INCAE
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
3	Competitivas Genéricas	Concentración (Enfoque / Alta segmentación).	Selecciona un segmento o grupo del sector del mercado y ajusta su estrategia a servirlo con exclusión de otros.	La empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.	<p>Una mayor ventaja de costos o diferenciación, en el segmento elegido.</p> <p>Una mayor participación en el segmento elegido, pero una menor participación respecto al mercado total.</p> <p>De vez en cuando se puede obtener rendimientos mayores al promedio en el sector industrial.</p>	<p>La concentración puede causar la desatención de segmentos que pueden ser representativos para la empresa.</p> <p>Implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.</p> <p>Elevados costos en relación al mercado.</p>	<p>Tener una amplia participación en el mercado.</p> <p>Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y comercialización.</p> <p>Fuerte motivación para obtener trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, enfocando los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado más representativo, que son los jóvenes de entre 17 y 21 años de edad, lo que le permitirá captar aspirantes al proceso de reclutamiento, generando un incremento del 80% sobre la demanda del 2009, logrando así los objetivos planteados.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Principios de Marketing” Aguada Esteban Talaya, Tercera Edición, p. 217.
 “Estrategias Competitivas Genéricas” INCAE
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
4	De Crecimiento Intensivo	Penetración Intensiva	Consiste en vender más productos al mismo mercado; y se lo logra a través de las actividades de promoción.	<p>Los mercados existentes no están saturados con un producto específico.</p> <p>Cuando se puede aumentar la tasa de consumo de los clientes presentes.</p> <p>Cuando las partes de mercado de los competidores ha disminuido, pero a la vez las ventas de la industria ha ido aumentando.</p> <p>Aumentando la economía de escala si es que ofrece ventajas competitivas.</p> <p>Aplicable en un mercado sensible al precio.</p>	<p>En base a nuevos productos, añadiendo funciones, características o ampliar la gama de productos, se amplíe la demanda.</p> <p>Con la introducción de ésta se desea obtener cuando antes una posición dominante en el mercado y con ello disminuir el interés de los competidores potenciales</p>	<p>Puede ser utilizada por la competencia.</p> <p>Se enfoca a productos actuales.</p> <p>Requiere de grandes inversiones.</p>	<p>La empresa debe poseer grandes habilidades en ventas.</p> <p>Los productos o servicios de la empresa deben poseer una ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Tener conocimiento del mercado.</p> <p>La empresa debe poseer suficientes puntos fuertes que le permitan acometer con éxito un proceso competitivo agresivo frontal.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, valiéndose de actividades publicitarias a nivel nacional, incrementando la demanda y cumpliendo con los objetivos planteados.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "El plan estratégico en la práctica" José María Sainz, p. 193.
 "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David, p. 165.
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
5	De Crecimiento Intensivo	Desarrollo de Mercados	En vender los productos que actualmente tienen las empresas a nuevos mercados; y se lo logra buscando otros grupos o segmentos que se pueden utilizar a parte de los clientes actuales.	<p>Empresas que consideran que el producto que fabrican o venden ya abarcó el mercado potencial.</p> <p>Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.</p> <p>Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.</p> <p>Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor extensión.</p> <p>Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.</p>	<p>Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.</p> <p>Creación de nuevos segmentos objetivos.</p> <p>Desarrollo de nuevos canales de distribución.</p> <p>Se apoyan en el marketing y en a distribución de la propia empresa.</p> <p>Expansión geográfica.</p> <p>Creación de redes de distribución exclusivas.</p>	<p>Altos costos de implementación de la estrategia.</p> <p>Impacto con barreras de entrada en los nuevos segmentos, zonas, regiones o países donde se desea ingresar.</p>	<p>Alto nivel de entendimiento de los procesos de marketing.</p> <p>Conocimiento del mercado donde se desea ingresar.</p> <p>Fortaleza económica de la empresa.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede desarrollar su mercado, pues este está bien definido por los requisitos propios de la Fuerza.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Principios de Marketing" Agueda Esteban Talaya, Tercera Edición, p. 219.
 "Fundamentos de marketing" Philip Kotler, p. 56.
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
6	De Crecimiento Intensivo	Desarrollo de Productos	Consiste en generar productos nuevos y dirigirlos al mercado actual, aprovechando la experiencia de la marca; se logra desarrollando nuevos productos que puedan ser atractivos para el mercado que actualmente se atiende.	<p>Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez (atraer clientes satisfechos para que prueben productos nuevos).</p> <p>Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.</p> <p>Existen competidores importantes que ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.</p> <p>La empresa compite en una industria de crecimiento rápido.</p> <p>Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.</p>	<p>Empresas tienen marcas con prestigio en el mercado al que se dirigen.</p> <p>Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.</p> <p>Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.</p> <p>Posee productos innovadores.</p> <p>Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.</p> <p>Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor.</p> <p>Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.</p>	<p>Altos costos de implementación, especialmente en investigación, desarrollo y estudios de mercado.</p> <p>Necesidad de crear canales de distribución intensivos o especiales.</p> <p>Representa incremento en los costos de producción del producto.</p> <p>La selección inadecuada de la estrategia para dar paso al nuevo producto puede resultar muy costosa.</p>	<p>Se requiere altos niveles e inversiones en investigación y desarrollo.</p> <p>Se necesita conocer íntegramente al mercado que se desea abordar.</p> <p>Se necesitan un manejo de políticas de productos.</p> <p>Contar con recurso humano capacitado y creativo para generar nuevas ideas y necesidades.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede desarrollar servicios adicionales.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Principios de Marketing" Agueda Esteban Talaya, Tercera Edición, p. 219.
 "Fundamentos de marketing" Philip Kotler, p. 56.
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
7	De Crecimiento de Integración	Integración hacia Abajo (Delante)	Aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.	<p>Cuando los distribuidores actuales de la empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.</p> <p>Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva que siguen la integración hacia adelante (abajo).</p> <p>Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que esta siga creciendo con rapidez.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con los recursos y capital necesarios para dirigir una nueva empresa con productos propios.</p> <p>Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas.</p> <p>Cuando los distribuidores poseen altos márgenes de rendimientos.</p>	<p>Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada.</p> <p>Se puede incrementar la rentabilidad total de la empresa.</p> <p>En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia.</p> <p>Se puede lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.</p> <p>Cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.</p>	<p>No existe la empresa totalmente integrada.</p> <p>El grado de integración vertical difícilmente puede ser determinado por métodos cuantitativos.</p> <p>El equilibrio entre la carga y la capacidad diferencial entre las viejas y las nuevas actividades pueden ser duras de alcanzar.</p>	<p>Alto poder de negociación frente a los distribuidores.</p> <p>Rentabilidad y fortaleza financiera para enfrentar las amenazas de los distribuidores.</p> <p>Manejo de canales de distribución efectivos.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no posee distribuidores o vendedores minoristas.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David, p. 161.
Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
8	De Crecimiento de Integración	Integración hacia Arriba (Atrás)	Aumento de control sobre los proveedores de una empresa.	<p>Cuando los proveedores actuales de la empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.</p> <p>Cuando el número de proveedores es escaso y el de distribuidores alto.</p> <p>Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con los recursos y capital necesarios para dirigir una nueva empresa proveedora de su propia materia prima.</p> <p>Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.</p> <p>Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados.</p> <p>La empresa necesita recursos rentables con rapidez.</p>	<p>Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica.</p> <p>Compensa la carencia de recursos tecnológicos y conocimiento de ciertos proveedores, para satisfacer necesidades específicas de la empresa.</p> <p>Se crean barreras de entrada a nuevos competidores.</p> <p>Se estabilizan los precios por el mejoramiento en el control de la cadena de valor.</p>	<p>Altos niveles de riesgo en condiciones de demanda inestabilizada.</p> <p>Alto riesgo de sacrificio de la calidad por precio.</p>	<p>Alto poder de negociación frente a los proveedores.</p> <p>Poseer varia alternativas para adquisición de recursos para enfrentar con éxito la amenaza de los proveedores.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no posee proveedores que demanden o tengan poder.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David, p. 162.
Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
9	De Crecimiento de Integración	Integración Horizontal	Aumento del control sobre los competidores.	<p>Cuando una empresa adquiere características de monopolio.</p> <p>Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento.</p> <p>Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con el capital y recurso humano para dirigir con éxito una empresa más grande.</p> <p>Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.</p>	<p>Considerado un movimiento estratégico potencial.</p> <p>Reducción de la amenaza de la competencia.</p> <p>Reducción de la amenaza de los productos sustitutos.</p> <p>Mejorar las economías de escala.</p> <p>Se beneficia de líneas complementarias.</p> <p>Busca tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado.</p> <p>Aumenta la capacidad de respuesta al mercado.</p>	<p>Las sinergias pueden ser más imaginarias que verdaderas.</p> <p>Los mercados de sustitutos son a menudo muy diferentes.</p> <p>Convertir una adquisición en un éxito es un desafío grande y prolongado para la administración.</p> <p>La reducción de competidores, o incluso un monopolio, puede conducir a temas de anticompetitividad.</p> <p>Estrategia que demanda de altos costos para su ejecución.</p>	<p>La empresa debe poseer fortaleza financiera para adoptar la estrategia.</p> <p>Aplicación de políticas para la adopción o adquisición de socios potenciales o empresas con productos similares o sustitutos.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede buscar fusiones ya que es un organismo del Estado que no se puede fusionar o establecerse con características monopolísticas.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Estrategia y planes para la empresa: El cuadro de mando integral" Antonio Francés. P. 195.

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
10	De Crecimiento de Diversificación	Diversificación Concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.	<p>La organización compite en una industria que crece lentamente o nada.</p> <p>Añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.</p> <p>Los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.</p> <p>Los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.</p> <p>Los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.</p> <p>La organización tenga un equipo gerencial sólido.</p>	<p>Puede revertir la disminución de rentabilidad.</p> <p>Aprovecha los puntos fuertes de la empresa.</p> <p>Atrae nuevos compradores.</p> <p>Crecimiento del volumen de ventas.</p> <p>Redistribución de la inversión.</p>	<p>De costosa implementación.</p> <p>Existencia de un alto riesgo de no aceptación del producto en el mercado.</p> <p>No se recupera la inversión en el corto o mediano plazo.</p>	<p>Disponer de una fortaleza financiera para aplicar en nuevas actividades.</p> <p>Disponer de un recurso humano capacitado para elaborar nuevos productos en base a los requerimientos del mercado.</p> <p>Realizar una investigación de mercado que permita identificar la aceptación del producto en el mercado antes de su lanzamiento.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, creando ingenierías aeronáuticas avaladas por las universidades y organismos del Estado, de esta manera podrá ampliar su cuota de mercado, posicionándose ante las demás.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David, p. 169.
 "Dirección de marketing" Philip Kotler, Doceava edición, p. 49.
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
11	De Crecimiento de Diversificación	Diversificación Pura o conglomeral	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.	<p>El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos.</p> <p>Cuando se posee capacidad para fusionarse externamente con otras empresas.</p> <p>Se está dispuesto a afrontar con importantes riesgos.</p> <p>Se producen cambios en el entorno de la empresa.</p> <p>Baja rentabilidad del negocio actual.</p> <p>Existen oportunidades de inversión de excedentes financieros.</p>	<p>Busca rejuvenecer la cartera de actividades.</p> <p>Mejora de asignación de recursos.</p> <p>Búsqueda de alta rentabilidad.</p> <p>Reducción del riesgo global.</p> <p>Objetivos de la dirección: poder, estatus, promoción personal, mejora de ingresos.</p>	<p>Existe el riesgo de que la empresa pueda perder su identidad actuando en productos alejados de su actividad principal.</p> <p>Es difícil de justificar por los costes añadidos en los diferentes sectores que aplique.</p> <p>Es la estrategia más arriesgada y compleja, por las nuevas dificultades en campos ajenos a los propios de la empresa.</p> <p>Falta de sinergia entre negocios.</p> <p>Grandes barreras de entrada en algunos sectores.</p> <p>Limitación de recursos para competir.</p>	<p>Alto nivel de capacidad administrativa.</p> <p>Capacidad financiera necesaria para asumir altos riesgos.</p> <p>Recurso humano con experiencia y conocimiento de los nuevos mercados.</p> <p>La empresa posea una cultura organizacional definida.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede brindar servicios que estén fuera de lo que establece la misión de la Fuerza.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Dirección estratégica para organizaciones inteligentes" EUNED, p. 101.
 "Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección" Jose Luis Munuera. p. 197
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGÍA	NOMBRE DE LA ESTRATEGÍA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGÍA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGÍA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
12	Competitivas	Estrategias del Líder	La empresa líder es un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.	La empresa lidera el mercado donde se participa. Alta capacidad innovadora.	<p>Desarrollo de la demanda primaria.- Desarrollando la demanda global intentando descubrir nuevos usuarios del producto, promover nuevos usos de los productos existentes, o aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.</p> <p>Estrategia defensiva.- Mantiene una cuota de mercado elevada, protege la cuota de mercado obligando la acción de los competidores más peligrosos.</p> <p>Estrategia ofensiva.- El objetivo es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad.</p> <p>Desmarketing.- Reducir su participación en el mercado con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio, por medio de aumento de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y promoción.</p>	<p>Difficil mantener la cuota de mercado por diversas causas propias del mercado.</p> <p>La competencia puede imitar rápidamente o presentar productos sustitutos de baja calidad a bajo costo.</p>	<p>Ser líder del mercado.</p> <p>Alto nivel administrativo para mantener la cuota de mercado.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no es líder en el mercado.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección" José Luis Munuera. p. 387

"Gestión de precios" Enrique Díaz de Castro.. Cuarta Edición. p. 329

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
13	Competitivas	Estrategias del Retador	Tiene un solo objetivo, que es el de ocupar el lugar o posición del líder del mercado.	<p>Se posee la capacidad para enfrentar al líder del mercado.</p> <p>Se desea sacar a una empresa pequeña del mercado.</p> <p>Se está en capacidad de afrontar las pérdidas del enfrentamiento.</p> <p>Se conoce bien al líder (objetivo a atacar).</p> <p>Existen mercados paralizados.</p>	<p>Incremento de participación de mercado a costo de otras empresas.</p> <p>Puede posicionarse como líder del mercado, arrebatando la cuota del mercado al líder actual.</p>	<p>Si no se conocen bien las vulnerabilidades del enemigo, el riesgo del enfrentamiento puede resultar muy costoso.</p> <p>Elección inadecuada del campo de batalla o de las estrategias a aplicarse en contra del líder.</p> <p>No conocer las capacidades de reacción y defensa del líder.</p>	<p>Saber elegir un buen campo de batalla y estrategias para atacar al líder.</p> <p>Conocer la capacidad propia ofensiva y defensiva.</p> <p>La empresa debe tener importantes recursos y capacidades de marketing.</p> <p>La empresa debe poseer tecnología superior al del líder.</p> <p>Capacidad para penetrar en un gran segmento.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA puede aplicar esta estrategia buscando tácticas adecuadas de información que no desprestigien a las demás Escuelas, pero que si la posicionen ante el mercado meta.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección" José Luis Munuera. p. 390

"Dirección de marketing" Philip Kotler, Doceava edición, p. 135.

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
14	Competitivas	Estrategias del Seguidor	Adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia, su objetivo es de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado.	<p>Se está se capacidad de segmentar el mercado de manera creativa.</p> <p>Se emplea eficientemente la investigación y el desarrollo.</p> <p>La empresa piensa en pequeño (no ir más allá del líder).</p> <p>Se sabe que un ataque al líder puede perjudicar más que beneficiar.</p> <p>En mercados oligopolistas, con bajas capacidades de diferenciación.</p>	<p>Adoptan estrategias de desarrollo que no suscitan represalias.</p> <p>Facilidad para segmentación de los mercados.</p>	<p>No se lucha por alcanzar el liderazgo de un mercado.</p> <p>El seguidor desconoce el mercado que posee el líder.</p> <p>Normalmente el seguidor gana menos que el líder.</p> <p>No siempre es provechoso.</p>	<p>Poseer un comportamiento adaptativo, para alinear las decisiones de la empresa con los de la competencia.</p> <p>Perseguir objetivos de coexistencia pacífica.</p> <p>Objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y su visión estratégica.</p> <p>Capacidad para imitar / falsificar / clonar o adaptar.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no participa de un mercado oligopolista, ni tampoco piensa en rezagarse ante el líder.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección" José Luis Munuera. p. 397

"Dirección de marketing" Philip Kotler, Doceava edición, p. 138.

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
15	Competitivas	Estrategias del Especialista	Se especializa en nichos de mercado que el líder no atiende por no parecerle suficientemente rentables.	<p>Destinan productos a segmentos de poco valor para las grandes empresas.</p> <p>Se debe buscar nichos alternos para poder soportar el riesgo de posibles pérdidas por debilitamiento de los nichos seleccionados.</p> <p>Los nichos por su poco valor poseen barreras de entradas bajas o moderadas.</p>	<p>En comienzos, existe poco riesgo de ser atacadas.</p> <p>Generan grandes márgenes de ganancia, por los productos que pueden poseer costos elevados.</p> <p>Conocimiento cabal del nicho y formas de satisfacer las demandas de sus clientes.</p> <p>Existe buen posicionamiento en los nichos pequeños.</p>	<p>El crecimiento del nicho conlleva el riesgo de que sean atacados por las grandes empresas.</p> <p>Si la empresa se centra demasiado en el nicho este puede debilitarse y causar grandes pérdidas.</p>	<p>Poseer nichos múltiples para posicionamiento.</p> <p>Poseer gran capacidad de análisis de nichos pequeños, pues estos pueden resultar poco rentables y causar pérdidas.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no busca nichos de mercado débiles para desarrollar la demanda de ingreso a la institución.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección” José Luis Munuera. p. 397

“Dirección de marketing” Philip Kotler, Doceava edición, p. 362.

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
16	Innovación Tecnológica	Gestión de la Calidad	Conjunto de caminos establecidos para alcanzar la calidad a través de los recursos que se dispone, con el fin de responder de manera eficaz y eficiente la demanda de calidad y costos que demanda la competencia globalizada.	<p>La predisposición y ejecución de acciones para ser competitivos y mejorar continuamente.</p> <p>Pretender ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Alcanzar los objetivos a través de un recurso humano capacitado, motivado y comprometido con la empresa.</p> <p>Se posee niveles elevados de administración y programas de mejoramiento continuo que sean evaluados permanentemente.</p>	<p>Indispensable para el desarrollo empresarial en el mercado globalizado.</p> <p>Reducción de costos y mejora de la calidad.</p> <p>Demanda de procesos de mejoramiento continuo y de calidad total.</p>	<p>Si no se realiza una buena evaluación de procesos a todo nivel, la implementación de la estrategia puede resultar costosa e infructuosa.</p>	<p>Altos niveles de trabajo en equipo.</p> <p>Contar con personal capacitado y creativo.</p> <p>Contar con estándares de comunicación elevados y adaptados en todos los niveles.</p> <p>Manejo de administración del riesgo.</p> <p>Alto nivel en el manejo administrativo.</p> <p>Poseer objetivos claros y definidos.</p> <p>Conocer, entender y aplicar el mejoramiento continuo y la calidad total.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplica esta estrategia, ya que posee objetivos claros y definidos, maneja altos niveles administrativos, enfoques de calidad y mejoramiento continuo, que le permiten evaluar constantemente a su personal y al sistema.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Gestión de la Calidad" Miguel Udaondo, p. 7.
 "Estrategia, gestión y habilidades directivas" José Pérez Moya, p. 167.
 Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
17	Innovación Tecnológica	Automatización de la Información	Comunicación y envío de información en todos los niveles de la organización de manera automatizada, que le permita a la alta gerencia tomar las decisiones adecuadas para beneficio de la organización en el mercado.	La evolución tecnológica demanda que todas las empresas competitivas posean sus propios sistemas de información gerencial e integral, que les permita actuar de manera eficiente en el mercado. Hoy por hoy, las empresas rezagadas en información y comunicación eficiente, tienden a desaparecer ya que han dejado de ser competitivas.	<p>Toma de decisiones a todo nivel.</p> <p>Velocidad de actuación y respuesta en el mercado.</p> <p>Puede convertirse en ventaja competitiva ante las demás organizaciones.</p> <p>Satisfacción e integración del cliente al sistema organizacional.</p>	<p>Costosa su implementación.</p> <p>La tecnología evoluciona muy rápidamente.</p> <p>La administración de los sistemas demanda de personal muy capacitado.</p>	<p>Fortaleza financiera para mantener actualización permanente en las redes de información.</p> <p>Poseer personal capacitado en el manejo de sistemas de información y comunicación integral.</p> <p>Integración departamental y estructuras organizacionales claras.</p> <p>Empresas con capacidad de decisión en todos los niveles.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplica esta estrategia, ya que maneja sistemas de automatización de información propios que le permiten manejar y administrar información en todos los niveles.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital”. Kenneth Laudon, Octava edición, p. 43
Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
18	Innovación Tecnológica	Planificación Estratégica	Nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines deseados por la organización, teniendo en cuenta la posición competitiva, relativa, las hipótesis y previsiones del futuro.	<p>Se tiene objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Se posee programas y planes de acción para su aplicación.</p> <p>Se cuenta con presupuestos basados en los proyectos presentados para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p>	<p>Con una buena implementación se puede conseguir reducción de costos en la empresa a todo nivel.</p> <p>Proyecciones presupuestarias a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Se puede apoyar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión a largo plazo de la empresa.</p> <p>Se definen planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>No todos en la organización, se apegan o entienden los procesos de planificación.</p> <p>Se debe capacitar a todo nivel, para lograr una ejecución armoniosa y controlada.</p>	<p>Poseer una cultura organizacional bien definida.</p> <p>Altos niveles de organización.</p> <p>Los directivos deben saber motivar los procesos de planificación organizacional.</p> <p>Poseer sistemas de información y comunicación eficientes y eficaces a todo nivel.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplica esta estrategia, y lleva un enfoque que le permite actuar en base a los objetivos planteados por la Planificación Estratégica de la Fuerza Aérea, donde se definen claramente cuales son los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados, así como los plazos de sus cumplimiento.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: “Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un plan estratégico” Andrés Fernández Romero, p. 6.
Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación tabla 60.: Comparativo de las Estrategias

ORD.	TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
19	Innovación Tecnológica	Orientación al Cliente	<p>Mostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias internas y externas de los clientes potenciales.</p> <p>No se trata de una conducta concreta ante clientes reales como la "atención al cliente", sino de integrar al cliente en la organización.</p>	<p>Cuando la empresa posee clientes potenciales permanentes.</p> <p>Cuando la empresa, entiende la necesidad de integrar al cliente dentro de su organización para la elaboración o mejoramiento de nuevos productos.</p> <p>Cuando la empresa entiende que las necesidades provienen de los clientes y no de la empresa.</p>	<p>Desarrollar una marca atractiva ante el mercado.</p> <p>Incremento de la cuota de mercado.</p> <p>Adquisición de ventajas competitivas que muchas veces proporcionan posicionamiento en el mercado donde se participa.</p> <p>Fortalecimiento de la imagen empresarial.</p>	<p>Es costosa, especialmente por las herramientas y programas que deben plantearse.</p> <p>Una mala estrategia de comunicación puede confundir y desviar a la empresa, volviéndola poco eficiente y poco atractiva.</p>	<p>La administración debe ser orientada al cliente.</p> <p>Mantener comunicación activa cliente-organización para lograr resultados deseados.</p> <p>Crear un fortalecimiento de la imagen organizacional a través de los propios clientes.</p> <p>Poseer procesos de evaluación de venta de productos (antes/durante y después).</p> <p>Integrar a los clientes potenciales a la organización.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, a través de la "búsqueda de cerebros", brindando incentivos a los mejores alumnos de colegios seleccionados a nivel nacional.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: "Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias" Antonio Blanco Prieto, p. 218.

"El corazón de las empresas: la responsabilidad social, corporativa y conciliación del a vida profesional y personal" ESIC, p. 50.

Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



4.2.6. Relación entre objetivos y estrategias:

A continuación se muestra la matriz, donde se puede relacionar los objetivos con las estrategias adoptadas para la ESMA, dando lugar a la creación de un perfil estratégico adoptado para la ESMA.





Tabla 61.: Matriz de perfil estratégico adoptada por la ESMA

Ord	OBJETIVO	ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES
1	Lograr un incremento en la demanda para el año 2011 de 60% en relación al aplicado en el 2009.	<u>De crecimiento / de diversificación / de Concentración</u> La ESMA aplicará esta estrategia, enfocando los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado más representativo, que son los jóvenes de entre 17 y 21 años de edad, lo que le permitirá captar aspirantes al proceso de reclutamiento, logrando así los objetivos planteados.	Es importante para alcanzar el objetivo planteado, que la ESMA enfoque sus esfuerzos de marketing en captar el mercado meta deseado, promoviendo publicidad y motivación hacia ese sector elegido y no desperdiciar esfuerzo hacia sectores que solo desgastan.	La ESMA realizará un plan de visitas a colegios, con el fin de motivar, y mostrar los beneficios que ofrece la institución. Utilizando al personal de Subtenientes, la ESMA capacitará y entregará el material necesario para que puedan dirigirse a sus ciudades de origen y visitar colegios, donde dictarán charlas de motivación y mostrará los beneficios de la institución a los jóvenes estudiantes. Descarga gratuita de prospectos a través de la página WEB de la ESMA, con el fin de evitar un obstáculo físico que es el traslado de los jóvenes a las ciudades de Quito y Guayaquil para adquirirlos; eliminar la limitación del prospecto impreso, que también nos limita en el proceso de elección; y, reducir costos.
2	Aumentar la proporción de consultas gestionadas por la WEB de un valor actual del 40% a un 80% para el año 2011.	<u>Innovación tecnológica / Automatización de la información</u> La ESMA aplicará la estrategia de automatización, fortaleciendo sus medios de información externos, con el fin de permitir a los clientes poder obtener información precisa, y oportuna de la situación actual de la ESMA y sus procesos y cronogramas de ingreso.	El desarrollo tecnológico y la comunicación son factores importantes en el crecimiento y desarrollo de una empresa. El internet es un medio masivo de información más eficiente por su bajo costo y amplio espectro.	Realizar la petición de asignación de dos oficiales con títulos de tercer nivel (Ingeniería en Marketing e Ingeniería en Sistemas), para que realicen el manejo y mantenimiento de la plataforma de la página WEB de la ESMA. Fortalecimiento de la página WEB a través de una reestructuración y mejora de servicios de información a través de la WEB, volviéndola más dinámica e interactiva. Mención y visualización de la dirección electrónica (www.esmafae.mil.ec) en todos los documentos publicitarios y campañas de educación de la FAE.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación tabla 61.: Matriz de perfil estratégico adoptada por la ESMA

Ord	OBJETIVO	ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES
3	Incrementar en un 60 % la capacidad de atención a la demanda para el año 2012, habilitando nuevos centros para recepción de pruebas a nivel nacional.	<p><u>Gestión de la Calidad</u></p> <p>La ESMA aplicará la estrategia de gestión de la calidad, buscando la habilitación de los centros de salud que dispone a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Manta, Salinas y Latacunga), para que se facilite la recepción de pruebas médicas; la habilitación de dependencias (bases de FAE, colegios FAE / navales / o militares), para recepción de pruebas académicas y físicas.</p>	<p>La ESMA y la Fuerza Aérea, deben aprovechar al máximo los grandes recursos que poseen. Con el manejo y gestión de calidad la Fuerza, y junto a la necesidad de fortalecer la capacidad de elección durante el proceso de reclutamiento, se deberían habilitar nuevos puntos para recepción de pruebas médicas, físicas y académicas.</p>	<p>Capacitación al personal médico de las clínicas FAE, informando los parámetros de aceptación de la Escuela para los aspirantes, para que estas pruebas puedan ser tomadas y avaladas en estas dependencias médicas, y así facilitar a los usuarios y aumentar la capacidad de atención.</p> <p>Capacitar personal de la ESMA para que realicen la toma de pruebas en bases o colegios de la FAE del país y así facilitar el traslado de los aspirantes, mejorar la capacidad de demanda y optimizar los recursos de la institución (FAE).</p> <p>Proporcionar información de los resultados a los aspirantes de a la ESMA a través de la página WEB, y así mismo crear áreas de consultas que estén disponibles para que los aspirantes realicen cualquier consulta adicional.</p>
4	Para fines del 2010 la ESMA con campañas de reforestación logrará recuperar la vegetación del parque de Salinas.	<p><u>Orientación al Cliente</u></p> <p>La ESMA buscará aplicar la estrategia de Orientación al Cliente, sumándose a la preocupación ambiental que atraviesa el mundo actual, demostrando sensibilidad por las necesidades de la sociedad.</p>	<p>La imagen de la ESMA puede fortalecerse con la participación de los Cadetes en actividades sociales como es la reforestación.</p>	<p>Dentro del Plan General de Enseñanza de la ESMA, programar 3 horas mensuales para reforestación de parques o áreas verdes aledañas a la institución, pero que sean de uso público.</p> <p>A través de la coordinación directa con el I.M. de Salinas, obtener los medios (árboles) para que con el personal de la ESMA se pueda cumplir las campañas de reforestación.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



Continuación tabla 61.: Matriz de perfil estratégico adoptada por la ESMA

Ord	OBJETIVO	ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES
5	Para el año 2012, convertirse en la mejor institución de formación de pilotos y técnicos aeronáuticos militares del país, reconocida por las demás Escuelas de formación militar.	<u>Competitiva / del Retador</u> La ESMA puede aplicar esta estrategia buscando tácticas adecuadas de información que no desprestigien a las demás Escuelas, pero que si la posicionen ante el mercado meta.	La ESMA no tiene que quedarse rezagada o resignada a ocupar la última posición en los procesos de selección, cuando su carrera ofrece grandes valores agregados.	El internet es un medio masivo muy atractivo y hasta ahora poco explotado por la ESMA, que debe ser reforzado, ya que hoy por hoy alcanza los mismos porcentajes de publicidad que la televisión (especialmente en el mercado meta de la Escuela). Fortalecimiento de las campañas y de la difusión de información en las Unidades Educativas de la FAE, a través de trípticos, banners, posters, etc. La ESMA realizará un plan de visitas a colegios, con el fin de motivar, y mostrar los beneficios que ofrece la institución.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



CAPÍTULO V

***ESTRATEGIAS DE
MARKETING MIX***



5.1. MARCO TEÓRICO

A continuación se detallan algunos conceptos y afirmaciones que permiten entender al marketing mix aplicado en las empresas.

5.1.1. Definición y componentes del marketing mix

El marketing mix es un instrumento de acción del marketing, donde se determinan las distintas estrategias sobre las cuatro variables controlables por la empresa de forma planificada, para lograr los objetivos deseados en la venta de un producto o servicio específico.

Los componentes del marketing mix son: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación, impulsión).¹

5.1.2. El sistema de mercado

El sistema de marketing, desde el punto de vista de la organización y las ventas, está comprendido por variables dependientes e independientes, así como también medidas de desempeño.

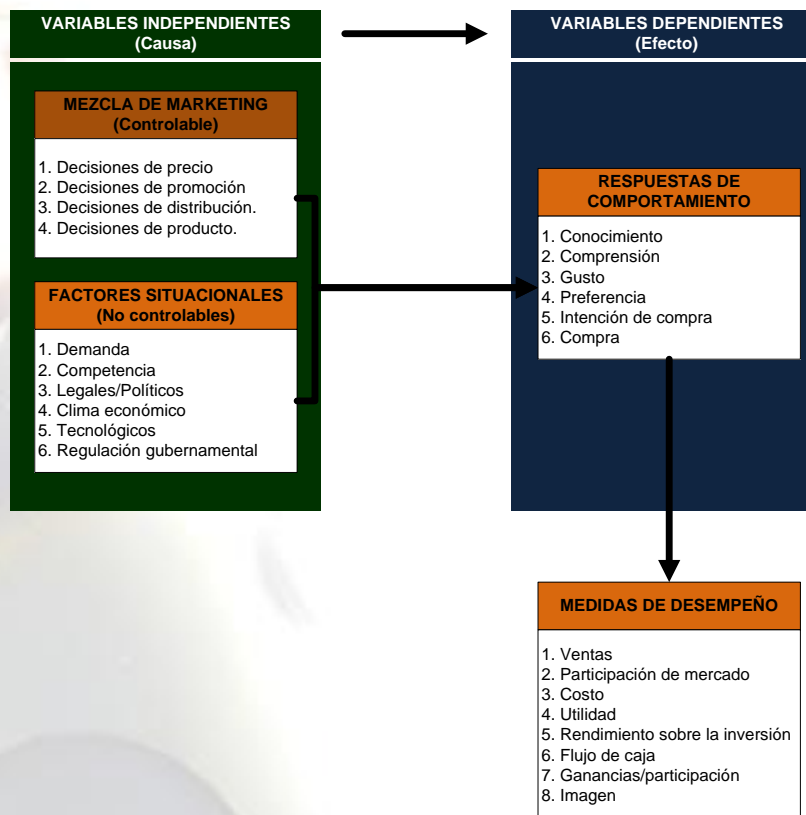
Las variables independientes, comprenden aquellas situaciones que pueden o no ser controlables por la empresa y se las considera como causantes; las variables dependientes, en cambio constituyen las reacciones que tiene la empresa ante estas causantes y que son controlables para la organización. Las medidas de desempeño, permiten mantener un manejo eficaz del sistema de marketing, y estas pueden ser monetarias o no monetarias.

¹ SORIANO, Claudio. "EL MARKETING MIX: CONCEPTOS, ESTRATEGIAS Y APLICACIONES", Editorial S.A. Mapcal, p. 9.



Para entender mejor el proceso de un sistema de mercados, es necesario, mediante una gráfica citar ciertos ejemplos.

Gráfico 51.: Modelo de sistema de mercado



Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Investigación de Mercados" Kinneer, pag. 12

5.1.3. ¿Qué hacen los gerentes de marketing?

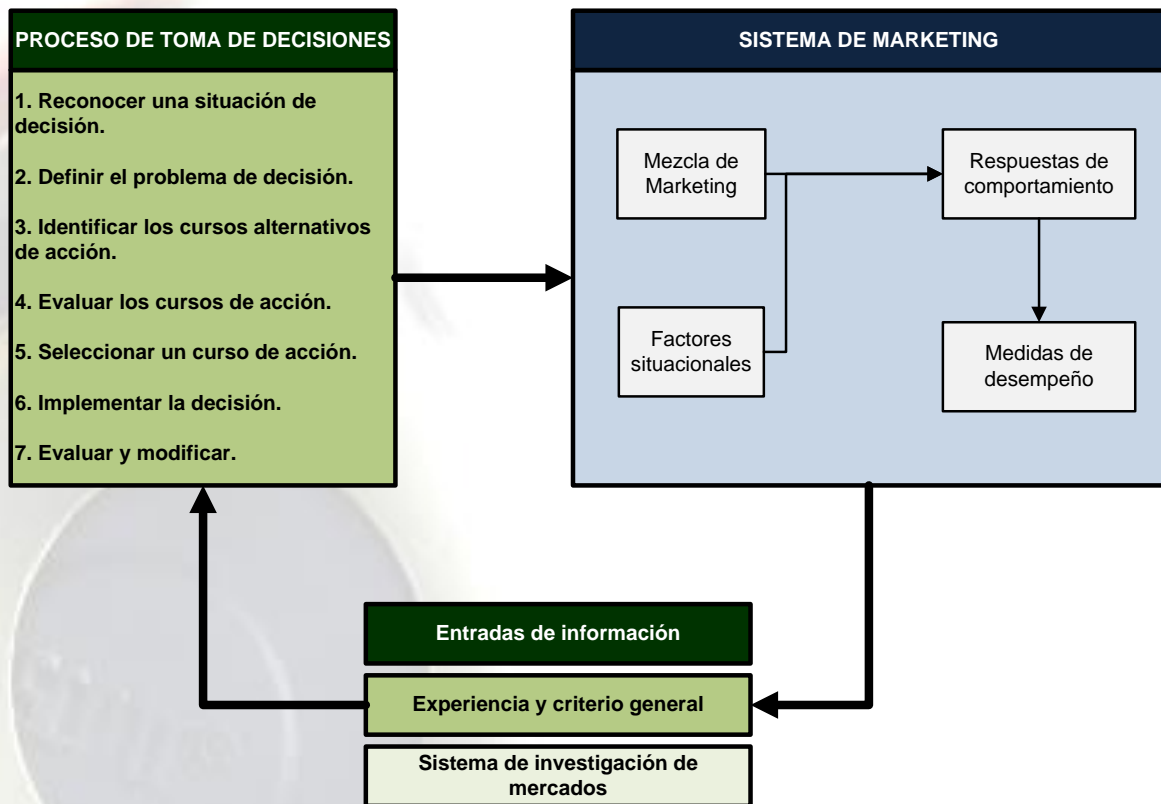
La principal función de los gerentes de marketing, es la toma de decisiones sobre los elementos de marketing mix, y este proceso tiene relación directa sobre los procesos gerenciales de toma de decisiones en la organización.



Si se hace referencia al buen estado o no de las organizaciones, esta situación está en relación directa con las capacidades de tomar decisiones de sus niveles gerenciales y de su capacidad de realizar los seguimientos necesarios para su cumplimiento.

En el siguiente gráfico, se relacionan tres factores importantes que son: el proceso de toma de decisiones, el sistema de marketing y la retroalimentación hacia la toma de decisiones.

Gráfico 52.: El proceso de gerencia de marketing



Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Investigación de Mercados" Kinneer, pag. 16



5.2. PRODUCTO

5.2.1. Definición de producto

Claudio Soriano en su libro *“MARKETING MIX: CONCEPTOS, ESTRATEGIAS Y APLICACIONES”*, página 9, define al producto como *“todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en el mercado”*.

Desde una perspectiva de marketing, una de las definiciones propuestas por la American Marketing Association (A.M.A.) para el término producto, dice: "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 organizacionales".²

5.2.2. Clasificación de los productos

A continuación se ha desarrollado una tabla donde se puede apreciar la clasificación general de los productos.

²American Marketing Association,
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P



Tabla 62: Clasificación general de los productos

SEGÚN SU TRANSFORMACIÓN FÍSICA.	<i>Materia prima</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extraídos de la naturaleza. ▶ Bajo Costo. ▶ Se vende en grandes volúmenes.
	<i>Bienes semi-industriales</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se producen en masa. ▶ No tienen alto valor agregado. ▶ Son de producción simple.
	<i>Bienes industriales</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alto valor agregado. ▶ Tecnología media – alta. ▶ Requieren diversos procesos de transformación.
	<i>Bienes de tecnología de punta</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bienes súper especializados. ▶ Consumo restringido y que generalmente se utilizan en labores de alta tecnología. ▶ Esta categoría nace ante los grandes avances tecnológicos recientes.
SEGÚN EL TIPO DE USO O MERCADO DESTINO	Bienes de consumo final.- Suplen una necesidad inmediata para ser utilizados o disfrutados inmediatamente	<i>Artículos unitarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cubren necesidades básicas tales como los alimentos. ▶ Generalmente su decisión de compra es sencilla de tomar.
		<i>Artículos sujetos a proceso de compra</i>	Son aquellos que requieren una decisión de compra y un capital ahorrado para su uso.
		<i>Artículos especializados o de lujo</i>	Productos de consumo generalmente únicos y que requieren un esfuerzo de compra adicional.
	Bienes de consumo intermedio.- Son aquellos bienes que sirven para mantener, reparar, o producir nuevas cosas.		
	Bienes de consumo industrial.- Son bienes que están destinados a ser adquiridos para consumo de las empresas.		
	Bienes de consumo personal.- Bienes destinados a consumo de las personas.		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Principios de Marketing", (2006) Esteban Talaya, Segunda Edición, p. 387

5.2.3. Atributos del producto

Son todas las cualidades que posee el producto y que lo caracterizan en el mercado dándole una imagen propia o particular; los principales atributos son:



CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.- Son las cualidades propias y particulares que componen el producto, con el que la empresa busca satisfacer las necesidades del consumidor.

MARCA.- “Es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifican al producto de un vendedor específico, y lo diferencian de entre sus competidores.”³

ETIQUETA.- Las etiquetas desempeñan diversas funciones, entre ellas: identifican el producto o la marca, lo gradúan, lo describen, y lo promocionan. Las etiquetas también pasan de moda y es necesario renovarlas o modernizarlas.⁴

EMPAQUE.- Son las actividades de diseño y fabricación del contenedor del producto, que pueden clasificarse en tres dimensiones: *envase primario* (es aquel que guarda el producto directamente), *envase secundario* (caja donde se guarda o protege el producto) y el *envase de transporte o embalaje* (envases donde se guarda el producto de forma masiva y que lo protege para su transporte masivo).⁵

PRESENTACIÓN.- Es forma como se muestra el producto al consumidor y que puede incidir en su decisión de compra desde la perspectiva psicológica.

³ ALEXANDER, R.S. “*MARKETING DEFINITIONS: A GLOSSARY OF MARKETING TERMS*”, (2000) American Marketing Association, Chicago.

⁴ KOTLER, Philip. (2006) “*DIRECCIÓN DE MARKETING*”, Duodécima Edición, Editorial PEARSON, p. 394

⁵ *Ibíd.* p. 393



5.2.4. Características del producto

Son todas las características que conforman el producto, que aportan alguna utilidad al consumidor, y que se perciben por él como tal; es decir, la capacidad de satisfacer algunas necesidades que tiene el consumidor.⁶

Tabla 63: Características de los productos

CRITERIOS	TIPOS	DEFINICIÓN	EJEMPLO
SEGÚN LA NATURALEZA DEL PRODUCTO	<i>Tangibles</i>	Hacen referencia a aspectos como tamaño, color, diseño, etc.	Prendas de vestir. Automóviles. Casas, etc.
	<i>Intangible</i>	Servicios complementarios al producto.	Garantías. Mantenimiento. Servicio post venta, etc.
	<i>Grado de subjetividad</i>	Vienen determinados por características especiales como la calidad, la belleza, el prestigio. Estos responden a la forma personal con que cada consumidor mira el producto.	El ejemplo más común y claro son las marcas (Coca Cola).
UTILIDAD QUE REPORTAN AL CLIENTE	<i>Funcionales</i>	<u>Permiten mayor eficiencia en su uso:</u> Facilitan su empleo. Incrementan su duración. Garantizan su seguridad.	Las mini computadoras (Notebooks), que enfrentan a las portátiles.
	<i>Identificativos</i>	Permiten diferenciar un producto del resto de la competencia. El principal elemento indicativo es la marca.	Porta, que lidera el mercado de telefonía celular en el Ecuador.
	<i>Estéticos</i>	Permiten al consumidor disfrutar la posesión del producto, o alcanzar determinado estatus en el entorno social.	Relojes de marca (Rolex). Autos de lujo. Joyas de lujo, etc.
SEGÚN SU CARÁCTER DIFERENCIADOR	<i>Genéricos</i>	Definen a una categoría de producto y tienen un carácter excluyente, de forma que el tenerlos o no determina la pertenencia a una categoría u otra.	La carne en una carnicería de la localidad. Las galletas de animalitos que se vende al peso en navidad.
	<i>Esperados</i>	Productos que sin ser necesarios el consumidor espera.	Los autos Roll Royce.
	<i>Complementarios</i>	Se ofrecen en el producto como extras. El consumidor no los espera, pero permiten mejorar su grado de satisfacción.	En navidad las tiendas comerciales ofrecen obsequios a sus clientes por sus compras.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: GODAS, Luis. (2006) "El producto. Tipos, atributos y diferenciación", artículo PDF de OFFARM.

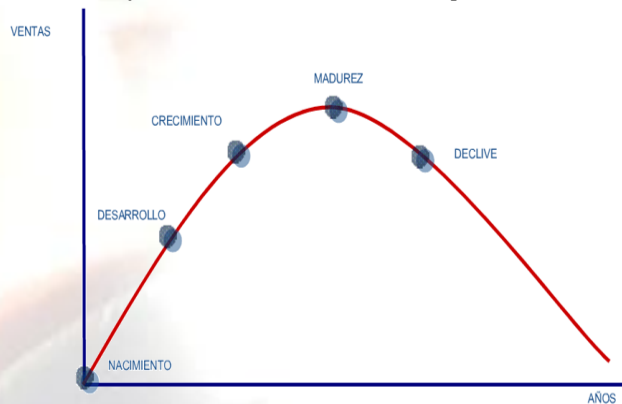
⁶ GODAS, Luis. (2006) "El producto. Tipos, atributos y diferenciación", artículo PDF de OFFARM, p. 119.



5.2.5. Ciclo de vida del producto

El producto tiene 4 fases que atraviesa durante su ciclo de vida; estos son:

Gráfico No. 53: Ciclo de vida del producto



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Introducción (desarrollo).- Se presenta por primera vez un producto en el mercado y las ventas son lentas, a pesar de que si existe una introducción con campañas de marketing, las ventas sobrepasan las expectativas.

Crecimiento.- La demanda comienza a incrementarse aumentando la cuota del mercado del producto, los clientes sienten los beneficios del producto.

Madurez.- Se nivela la demanda y su crecimiento es mínimo porque se debe a las reposiciones del producto, así como por la aparición de nuevos competidores que ofrecen el mismo producto o productos sustitutos con precios menores o mayor valor agregado.

Declive.- El producto empieza a perder su atractivo y las ventas comienzan a decrecer. La competencia empieza a despojar al producto del mercado y la producción deja de ser atractiva para las organizaciones.



5.3. SERVICIOS

5.3.1. Definición de servicio

Existen un sin número de definiciones para los servicios, entre ellos se puede citar:

“La producción de “bienes”, consiste en productos materiales que son típicamente almacenables y transportables. La producción de “servicios”, resulta en actividades que no son almacenables y usualmente requieren de la interacción directa con el consumidor (Stanback, 1979).”

“... los servicios son actividades económicas que se proporcionan durante cierto tiempo, en determinado lugar y que producen un cambio útil en o para el recipiente del servicio. Estos son realizados por: a) La acción del productor para el recipiente; b) El recipiente proporciona parte del trabajo; c) el recipiente y el productor actúan en la elaboración del servicio (Riddle, citado en Nicolaidis, 1989).”

5.3.2. Clasificación de los servicios

No existen criterios únicos para la clasificación de los servicios, ya que no son productos tangibles que presenten características únicas, sino por el contrario, los servicios dependen en gran parte de la percepción que obtiene el consumidor o usuario de los mismos.

A continuación, se citan algunas clasificaciones según varios criterios.



Tabla 5.03. Clasificación de los servicios

CRIT.	TIPOS	DEFINICIÓN	EJEMPLO
SEGÚN LA NATURALEZA	<i>Salud</i>	Dirigidos a mejorar, mantener o precautelar el bienestar biológico de las personas.	Hospitales, clínicas, centros de salud, laboratorios, etc.
	<i>Financieros</i>	Proporcionan medios y facilidades económicas a personas o empresas.	Bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, etc.
	<i>Profesionales</i>	Lo brindan personas especializadas en áreas específicas.	Médicos, arquitectos, consultores, investigadores, etc.
	<i>De hostería, viajes y turismo</i>	Buscan la recreación, diversión y descanso de las personas en lugares específicos.	Hoteles, hosterías, centros turísticos, agencias de turismo, etc.
	<i>Relacionados con el deporte, el arte y la diversión.</i>	Buscan diversión y recreación de las personas.	Discotecas, bares, estadios, museos, teatros, etc.
	<i>Proporcionados por los poderes públicos, semipúblicos y organizaciones sin ánimos de lucro</i>	Pretenden ofrecer servicios a la sociedad sin buscar obtener utilidades por su participación.	Seguridad pública (Policía), Municipios, Servicio de Rentas Internas, etc.
	<i>De distribución, alquiler y leasing.</i>	Brindan a las personas o empresas, facilidades para adquirir ciertos productos de manera temporal.	Couriers, rentadoras de vehículos, alquiler de aeronaves, etc.
	<i>De educación e investigación</i>	Proporciona conocimiento, capacitación y desarrollo de las capacidades humanas en el conocimiento.	Universidades, colegios, escuelas, centros de capacitación, centros de investigación y desarrollo, etc.
	<i>De telecomunicaciones</i>	Desarrolla la comunicación masiva.	Televisión, radio, internet, telefonía, prensa escrita, etc.
	<i>Personales y de reparación o mantenimiento.</i>	Brinda servicio especializado dirigido a productos específicos que el cliente adquiere.	Talleres de servicio técnico, asesorías personales, etc.
POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD	<i>De distribución</i>	Persiguen en poner en contacto a los productores con los consumidores.	Servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
	<i>De producción</i>	Se suministra a las empresas o a los consumidores.	Servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
	<i>Sociales</i>	Se prestan a las personas de forma colectiva.	Atención médica, educación, postales.
	<i>Personales</i>	Sus destinatarios son las personas físicas.	Restauración, Reparaciones, Asesoramiento, Servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.
POR SU FUNCIÓN	<i>De gestión y dirección empresarial</i>	Dirigidos a desarrollar las capacidades y competencias de las organizaciones.	Auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, etc.
	<i>De producción</i>	Servicio especializado dirigido a productos específicos que el cliente posee.	Reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
	<i>De información y comunicación.</i>	Dirigido a mejorar y sistematizar las áreas de la empresa.	Servicios informáticos, internet, asesoría informática, diseño de programas, etc.
	<i>De investigación o estudios contratados para desarrollar productos.</i>	Personas capacitadas que cumplen funciones específicas en base a su conocimiento.	Investigación de empresas o personas, desarrollo de proyectos urbanísticos, decoración, etc.
	<i>De personal</i>	Destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.	Consultorías, empresas de desarrollo del talento humano, etc.
	<i>De ventas</i>	Destinados a buscar medios, tácticas o estrategias para el incremento de las ventas.	Investigadores de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, marketing directo, diseño gráfico, etc.
	<i>Servicios operativos</i>	Servicios especiales que permiten mantener y desarrollar una empresa.	Limpieza, vigilancia o seguridad, etc.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

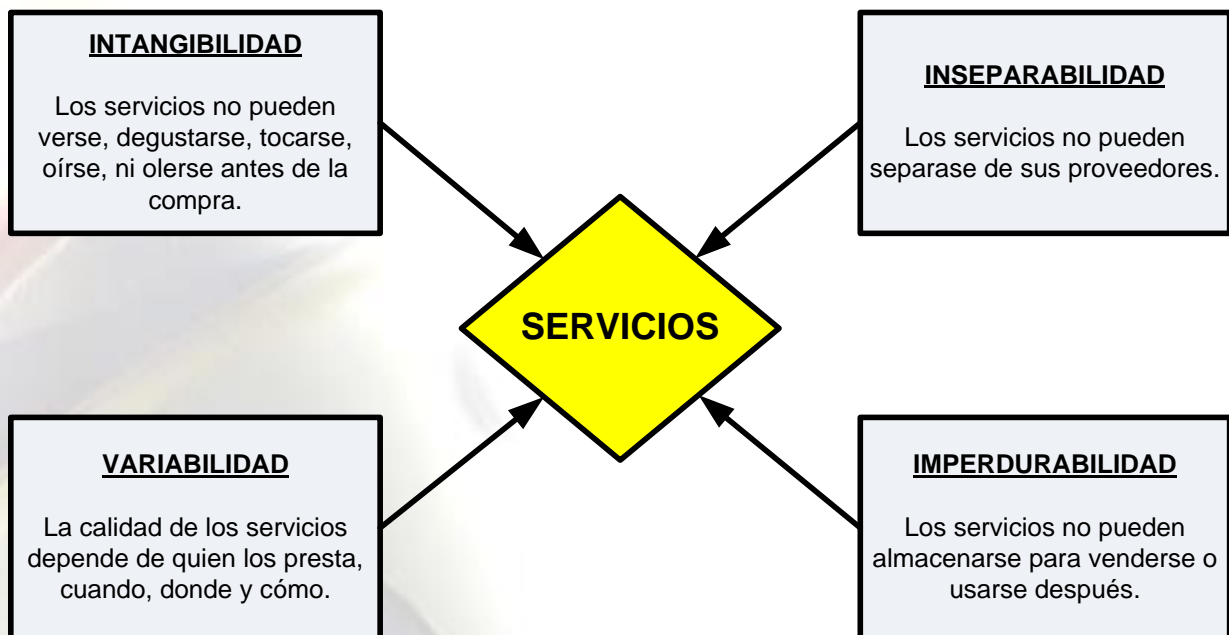
Fuente: GODAS, Luis. (2006) "El producto. Tipos, atributos y diferenciación", artículo PDF de OFFARM.



5.3.3. Características de los servicios

Existen cuatro características de los servicios que deben considerarse y que los diferencian de los productos, en el gráfico 5.03., se muestra cada uno de ellos.

Gráfico 54.: Características de los servicios



Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: Kotler, P. "Fundamentos de Marketing", pag. 306



5.3.4. Componentes de los servicios

Existen cuatro componentes básicos de los servicios que son:

RECURSOS HUMANOS.- Los servicios se caracterizan por la gran interactividad entre los clientes y la empresa a través de sus empleados. El recurso humano de la organización, son quienes formarán gran parte de la imagen de la organización o el servicio hacia el cliente. Por ejemplo, el mesero de un restaurante, al momento de tomar los pedidos, su preocupación por el servicio, el momento de llevar la cuenta, etc.

EQUIPOS.- Son los medios por los cuales se puede brindar ciertos servicios y que a veces “reemplazan a las personas”, así mismo, de ellos depende gran parte de la imagen que el cliente percibe del producto y de la organización. Por ejemplo, los cajeros automáticos, que reemplazan a los cajeros de ventanillas, ofreciendo servicios parecidos.

INFRAESTRUCTURA.- La infraestructura es parte de la imagen que percibe el cliente de manera directa, y forman parte de la decisión de compra de los servicios. Por ejemplo, los servicios hoteleros dependen de gran manera de su infraestructura, sin desmerecer los demás componentes.

PROCESOS.- Son la parte invisible por parte del cliente, pero que percibe como agilidad, rapidez, calidad, eficiencia, etc.



5.3.5. Importancia de los servicios en la economía del país

Hoy, es posible hablar de empresas únicamente de servicios, pero es imposible hablar de empresas que se dediquen solamente a la producción. Los servicios están presentes en todas las actividades comerciales, por lo tanto son indispensables para el desarrollo económico de cualquier empresa y país.



El Ecuador actualmente posee tasas de desempleo y subempleo, muy elevadas, que alcanzan el 60%. Las personas que se ubican en estas zonas “laborales”, se dedican a actividades directamente relacionadas con los servicios.

El Ecuador, se caracteriza por ser un país muy dedicado al servicio, llegando a constituirse el mercado de los *servicios turísticos* en una de las principales fuerzas de ingreso a nivel nacional, recibiendo gran apoyo por el gobierno actual.

5.3.6. Atributos de los servicios

Al igual que los productos y a pesar de su “intangibilidad” los servicios poseen atributos que pueden ser percibidos por los consumidores.

En la siguiente tabla, se puede apreciar algunos de ellos:



Tabla 65: Atributos del buen servicio

COMPONENTE	DEFINICIÓN	EJEMPLO
<i>Credibilidad</i>	Va de la mano de la seguridad. La seguridad absoluta, crea un ambiente de confianza, además se debe ser veraz y honesto.	No sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
<i>Seguridad</i>	Sólo está bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.	Capacidades para brindar lo ofrecido al cliente.
<i>Comunicación</i>	Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.	Información en lenguaje claro para el cliente y estar presto a responder ante cualquier inquietud.
<i>Accesibilidad</i>	Para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente. 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.	Buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800, etc.
<i>Fiabilidad</i>	Es la capacidad de una organización para ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.	Servicios “ <i>just in time</i> ” de entrega de paquetes, etc.
<i>Comprensión</i>	Mantener una buena comunicación que permita saber qué desea el cliente, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponerse en su lugar.	Servicios sociales, servicios funerarios, etc.
<i>Interés</i>	Buena predisposición y voluntad para dar a los consumidores un servicio puntual, rápido y de calidad, que posea valores agregados inesperados por el cliente.	Servicios de seguros, servicios hospitalarios, etc.
<i>Competencia</i>	Estar capacitado para brindar los servicios que se ofrece.	Servicios de asesorías empresariales, consultorías, etc.
<i>Cortesía</i>	Dar un excelente trato y brindar una gran atención al cliente.	Atención, simpatía, respeto, amabilidad del personal, etc.
<i>Tangibles</i>	Parte visible de la oferta.	Mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: LOPEZ, Carlos. (2001) “SERVICIO AL CLIENTE”,

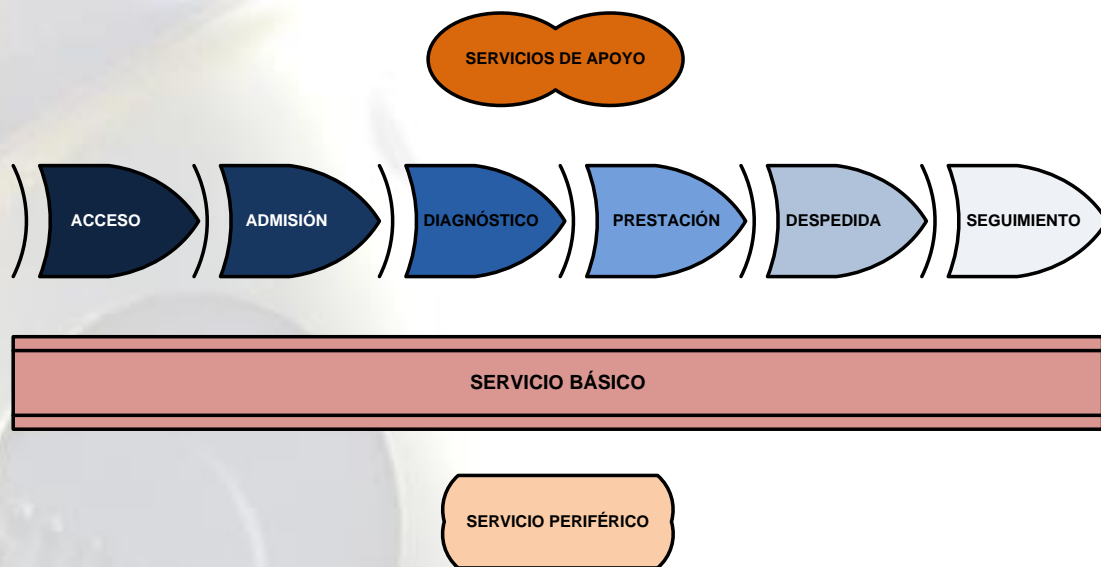
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes.htm>, consultado el 22 de enero 2010



5.3.7. Esquema del servicio

Todos los servicios tienen una estructura básica, que se aplica y desglosa en función de su operación. El diagrama que se detalla en el gráfico 5.04., permite identificar tres aspectos clave que son: *Servicios de apoyo* (servicios que contribuyen a brindar el servicio de la empresa); *Proceso del servicio* (actividades que realiza el cliente que recibe el servicio); *Servicio básico* (servicio que ofrece directamente la empresa); y, *Servicios periféricos* (servicios que sirven de soporte directo al servicio principal).

Gráfico 5.04.: Esquema general del servicio



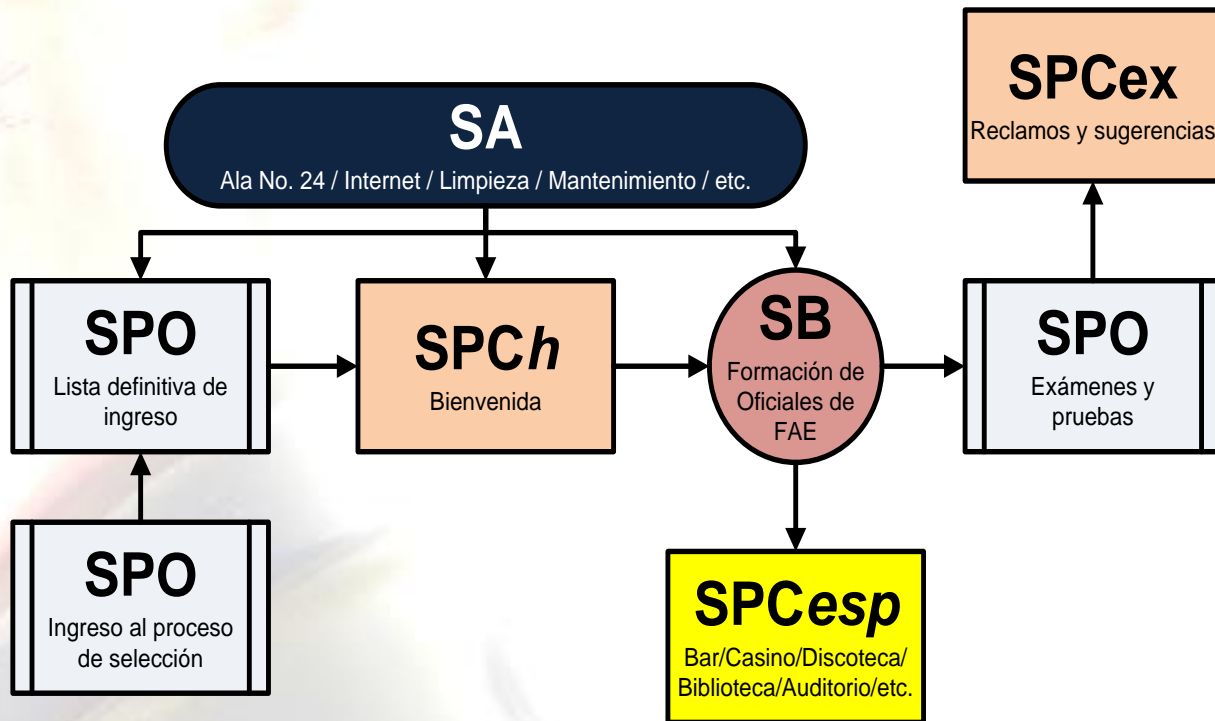
Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: "Marketing de Servicios" PDF. Héctor Ignacio Pino



Graficando los servicios de la ESMA, obtendríamos lo siguiente:

Gráfico 56.: Esquema de servicio de la ESMA



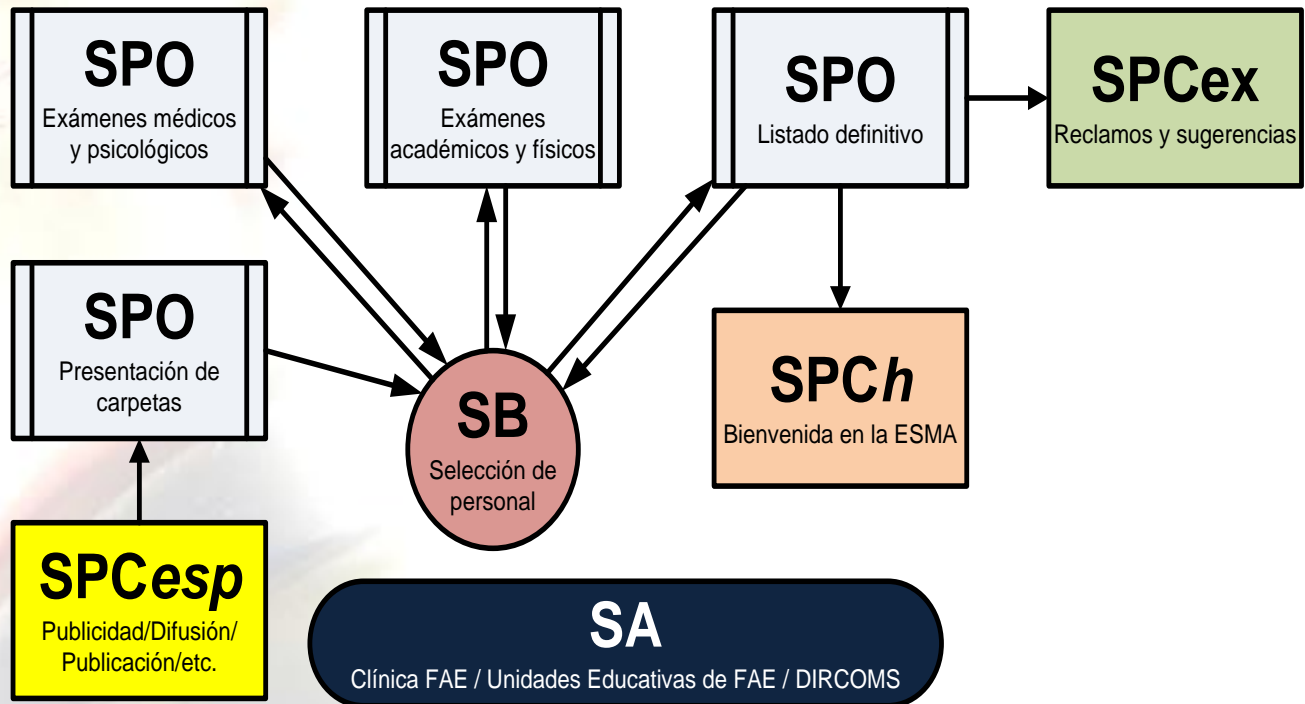
Legenda:

- SPO : Servicio Periférico Obligatorio
- SPCh : Servicio Periférico Complementario Hospitalidad
- SPCex : Servicio Periférico Complementario Excepción
- SPCesp: Servicio Periférico Complementario Específico
- SB : Servicio Básico
- SA : Servicio de Apoyo

Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.



Gráfico 57.: Esquema de servicio de llamamiento, reclutamiento y selección a la ESMA



Elaborado: Tnte. Iván Bolaños R.

5.3.8. Concepto del servicio que ofrece la empresa

La ESMA ofrece el servicio de formación de Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas, para la Fuerza Aérea Ecuatoriana, basándose en los más valores y principios sociales y militares; capacitándolos en cinco ejes de formación militar (*cultura militar, física, humanística, ciencia militar y tecnología*), cumpliendo así con las grandes exigencias que demanda la vida militar.



5.3.9. Estrategias de servicios

Existen cinco posibilidades de desarrollo para los servicios (actuales, modificados, ampliados, nuevos que se presentan mediante una tecnología relacionada con ellos y nuevos que emplean alguna tecnología ajena a ellos). Estos servicios pueden presentarse ante mercados actuales, nuevos o relacionados con proveedores o distribuidores de algún recurso necesario para prestar su servicio.

Tabla 66: Estrategias de desarrollo de servicios

SERVICIO MERCADO	PRESENTE	MODIFICACIÓN DEL SERVICIO: Calidad, estilo, prestaciones, etc.	AMPLIACIÓN DEL SERVICIO: Variedad, tamaño, etc.	NUEVOS SERVICIOS CON TECNOLOGÍA RELACIONADA	NUEVOS SERVICIOS BASADOS EN OTRAS TECNOLOGÍAS
PRESENTE	Estrategias de penetración en el mercado	Estrategias de reformulación de servicios	Estrategias de extensión de gama	Estrategias de desarrollo de servicios	Estrategias de diversificación lateral de servicios
NUEVO	Estrategias de desarrollo en el mercado	Estrategias de ampliación de mercado	Estrategias de segmentación y de diferenciación	Estrategias de diversificación de servicios	Estrategias de diversificación longitudinal de servicios
RECURSOS Y/O DISTRIBUCIÓN			Estrategias de integración hacia adelante y atrás		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: GRANDE, Idelfonso. (2005) "MARKETING DE LOS SERVICIOS", Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 188



5.3.10. Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

Tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEPM	Estrategias de penetración en el mercado.	Potenciar servicios actuales en los mercados donde se actúa.	<p>Los mercados existentes no están saturados con servicios específicos.</p> <p>Cuando se puede aumentar la tasa de consumo de los clientes presentes.</p> <p>Cuando las partes de mercado de los competidores ha disminuido, pero a la vez las ventas de la industria ha ido aumentando.</p> <p>Aplicable en un mercado sensible al precio.</p>	<p>Añadiendo valores adicionales a los servicios actuales, volviéndolos más atractivos y generosos.</p> <p>Posibilidad de obtener una posición dominante en el mercado y con ello disminuir el interés de los competidores potenciales.</p>	<p>La competencia puede imitar sin mayor esfuerzo.</p> <p>Se enfoca en el mercado actual, con servicios actuales.</p> <p>Alto costo de implementación.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, valiéndose de actividades publicitarias a nivel nacional, informando los beneficios y ventajas de ser un Oficial de la Fuerza Aérea, creando un atractivo hacia la educación militar y especialmente a la aviación.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 189*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEDM	<i>Estrategia de desarrollo de mercado</i>	<i>Ofrecer servicios actuales en mercados nuevos.</i>	<p>Empresas que consideran que el servicio que brindan ha abarcado el mercado potencial.</p> <p>Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.</p> <p>Cuando existan mercados inexplorados o poco saturados.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor extensión.</p> <p>Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.</p>	<p>Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.</p> <p>Creación de nuevos segmentos objetivos.</p> <p>Se apoyan en el marketing y en la distribución de la propia empresa.</p> <p>Expansión geográfica.</p> <p>Creación de redes exclusivas.</p>	<p>Altos costos de implementación de la estrategia.</p> <p>Impacto con barreras de entrada en los nuevos segmentos, zonas, regiones o países donde se desea ingresar.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede desarrollar su mercado, pues está bien definido por los requisitos propios de la Fuerza.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 189*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEMS	Reformulación o mejora del servicio	Mejorar la calidad del proceso de prestación del servicio que se ofrece.	<p>La organización compete en una industria que crece lentamente o nada.</p> <p>Servicios nuevos, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.</p> <p>Los servicios que se ofrecen empiezan su etapa de declive, en su ciclo de vida.</p>	<p>Puede revertir la disminución de rentabilidad.</p> <p>Aprovecha los puntos fuertes de la empresa.</p> <p>Atrae nuevos clientes.</p> <p>Redistribución de la inversión.</p>	<p>Altos costos de aplicación.</p> <p>Existencia de un alto riesgo de no aceptación en el mercado.</p> <p>No se recupera la inversión en el corto o mediano plazo.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, actualizando sus mallas académicas, fomentando el desarrollo tecnológico, para así mantenerse a la par de la evolución tecnológica.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 189*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEAM	Ampliación de mercados	Ofrecer servicios modificados en mercados nuevos.	<p>Los servicios modificados pueden convertirse en ventaja competitiva ante los competidores.</p> <p>Cuando existan mercados inexplorados o poco saturados y los servicios que se ofrecen empiezan su etapa de declive, en su ciclo de vida.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos capaces de dirigir y diseñar nuevos productos en mercados inexplorados.</p>	<p>Los beneficios de ser innovadores.</p> <p>Creación de nuevos segmentos.</p> <p>Se apoyan en el marketing y en la distribución de la propia empresa.</p> <p>Expansión geográfica.</p> <p>Creación de redes exclusivas.</p>	<p>Altos costos de implementación de la estrategia.</p> <p>La competencia imita rápidamente.</p> <p>Grandes pérdidas si se ingresa en mercados poco estudiados.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no puede desarrollar su mercado, pues está bien definido por los requisitos propios de la Fuerza.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) "MARKETING DE LOS SERVICIOS", Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 189*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEES	Extensión de gama de servicios	Extender la gama de servicios en los mercados que actualmente se atiende.	<p>La empresa posee la capacidad de atender un mercado ampliado.</p> <p>Los mercados son muy competitivos y simples.</p> <p>La competencia va más allá del precio del producto.</p>	<p>Clientes perciben valores agregados en los servicios que muchas veces son inesperados.</p> <p>Fortalecimiento de la publicidad persona-persona.</p> <p>Se apoyan en el marketing y en la distribución de la propia empresa.</p> <p>Ampliación de mercado.</p> <p>Las innovaciones atraen clientes si son bien manejadas.</p>	<p>Altos costos de implementación de la estrategia.</p> <p>La competencia imita rápidamente.</p> <p>Es posible el incremento de costos de servicio.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, creando una propuesta para desarrollar nuevas especialidades en la parte aeronáutica, especialmente impulsando la creación de la ingeniería aeronáutica.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) "MARKETING DE LOS SERVICIOS", Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SESM	Segmentación de Mercados	<i>Dirigirse a grupos de consumidores homogéneos desde el punto de vista de sus características que condicionan sus necesidades o deseos.</i>	La empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente, sin perder el control de sus otros sectores donde participa.	Una diferenciación en el segmento elegido para volverlo atractivo. Atraer clientes clave.	La concentración puede causar la desatención de segmentos que pueden ser representativos para la empresa. Implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado. Si no se estudia adecuadamente al mercado que se va a dirigir, puede arrojar grandes pérdidas.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, enfocando los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado más representativo, que son los jóvenes de entre 17 y 21 años de edad.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190*



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEDS	Desarrollo de servicios	Consiste en ofrecer servicios nuevos aplicando tecnologías relacionadas con los servicios que prestan.	Existen espacios prolongados de inactividad o espera, que pueden ser utilizados para obtener beneficios adicionales. Existe tecnología adecuada para los servicios que se brindan actualmente.	Aprovecha tiempos o espacios que están desperdiciados. Mejora el servicio al cliente ampliando su capacidad de atención. Mejora la comodidad y percepción del cliente en la empresa.	Tecnología inadecuada puede disminuir la intención de servicio. Se necesita de espacios específicos para desarrollar el servicio con la nueva tecnología.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, implementando el uso de simuladores de vuelo en salas adecuadas para el manejo, con la dirección de instructores de vuelo.
SEGD	Estrategias generales de diversificación	Consiste en introducirse en mercados nuevos aplicando la misma tecnología relacionada con los servicios que se presta.	Existen varias empresas con interés en conformar grupos estratégicos en un mismo sector industrial.	Aplicación de alianzas estratégicas. Se amplía los frentes de participación de mercado. Se puede aprovechar la imagen de empresas más grandes.	De las empresas aliadas también depende la percepción de servicio que recibe el cliente.	<u>NO ES APLICABLE</u> La ESMA no puede desarrollar su mercado, pues está bien definido por los requisitos propios de la Fuerza.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEDLa	Diversificación lateral	Las empresas prestan servicios adicionales o complementarios al suyo, a través de empresas propias creadas para tal efecto, empleando tecnologías distintas a las habituales.	Se posee la capacidad para adquirir nueva tecnología. Conocimiento del nuevo mercado ajeno al principal. Se posee capacidad administrativa para manejar espacios en mercados distintos.	Ingreso a nuevos mercados. Mejora el servicio al cliente ampliando su capacidad de atención. Las nuevas empresas también pueden ser tan exitosas como la principal.	Costos muy elevados de aplicación. Costosos niveles de capacitación para el uso de nueva tecnología. Puede resultar muy costoso mantener empresas paralelas.	<u>NO ES APLICABLE</u> La ESMA no puede adquirir tecnología ajena a la de su misión por ser dependiente del Estado.
SEDLb	Diversificación longitudinal	Las empresas prestan sus servicios utilizando tecnología adaptada para ello, pero distinta de la que necesitan.	Posee capacidades tecnológicas que permitan llegar al mercado por caminos distintos.	Ampliación de recursos. Innovación en el servicio. Atractivo al cliente por que el servicio deja de ser parecido al común del mercado.	Altos niveles de creatividad y capacitación en el personal que maneje la tecnología adaptada, ya que es diferente a la del servicio que se presta.	<u>NO ES APLICABLE</u> La ESMA no puede aplicar esta estrategia ya que no puede realizar alianzas estratégicas con empresas ajenas a la FAE.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 191



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEIAd	Integración hacia adelante	Las empresas de servicio adquieren distribuidores.	<p>Cuando los distribuidores actuales de la empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.</p> <p>Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva que siguen la integración hacia adelante (abajo).</p> <p>Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que esta siga creciendo con rapidez.</p> <p>Cuando los distribuidores poseen altos márgenes de rendimientos.</p>	<p>Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada.</p> <p>Se puede incrementar la rentabilidad total de la empresa.</p> <p>En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia.</p> <p>Se puede lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.</p>	<p>No existe la empresa totalmente integrada.</p> <p>El grado de integración vertical difícilmente puede ser determinado por métodos cuantitativos.</p> <p>El equilibrio entre la carga y la capacidad diferencial entre las viejas y las nuevas actividades pueden ser duras de alcanzar.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no posee distribuidores o vendedores minoristas.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
 GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190



Continuación de la tabla 67.: Cuadro comparativo de las estrategias de los servicios

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
SEIAt	Integración hacia atrás	Las empresas de servicio adquieren proveedores propios.	<p>Cuando los proveedores actuales de la empresa son muy costosos o poco confiables.</p> <p>Cuando el número de proveedores es escaso y el de distribuidores alto.</p> <p>Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.</p> <p>Cuando una empresa cuenta con los recursos y capital para dirigir una nueva empresa proveedora.</p> <p>Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.</p> <p>Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados.</p>	<p>Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica.</p> <p>Compensa la carencia de recursos tecnológicos y conocimiento de ciertos proveedores, para satisfacer necesidades específicas de la empresa.</p> <p>Se crean barreras de entrada a nuevos competidores.</p> <p>Se estabilizan los precios por el mejoramiento en el control de la cadena de valor.</p>	<p>Altos niveles de riesgo en condiciones de demanda inestabilizada.</p> <p>Alto riesgo de sacrificio de la calidad por precio.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no posee proveedores que demanden o tengan poder.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190



5.4. PRECIO

5.4.1. Definición de precio

A pesar de que los precios han sido establecidos a lo largo de la historia por procesos directos entre compradores y vendedores, las técnicas y los tipos de mercados que en se han desarrollado a la par de la evolución tecnológica, han obligado a los mercadólogos a buscar estrategias para obtener ventajas competitivas con este elemento del marketing mix, logrando incrementar su cuota de mercado y la supervivencia de las empresas.

Existen un sin número de conceptos que definen al precio como uno de los elementos importantes y decisivos en el proceso de selección y compra de un producto o servicio.

“El precio es la cantidad de unidades monetarias que pagamos a cambio de adquirir un producto o servicio.

Es la variable de marketing mix, que definitivamente impacta más en las operaciones de captación de efectivo de una compañía, que cualquier otra variable; y por consiguiente en el nivel de utilidades recibidas”.⁷

⁷ SULSER, Rosario. “EXPORTACIÓN EFECTIVA: REGLAS BÁSICAS PARA EL PEQUEÑO Y MEDIANO EXPORTADOR”.(2004). Ediciones Fiscales ISEF, p. 99.



5.4.2. Estrategias de fijación de precios

Existen varias estrategias de fijación de precios que pueden ser empleadas por las empresas, a continuación se detallan a ellas de manera general.

Gráfico 68.: Estrategias de fijación de precios

<p>ESTRATEGIAS DIFERENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios fijos o variables • Descuentos aleatorios (ofertas) • Descuentos periódicos (rebajas) • Descuentos en segundo mercado • Descuentos por pronto pago • Descuentos por volumen • Precio profesional • Precio ético 	<p>Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores que conforman el mercado, aplicando diferentes niveles de precios para los diferentes segmentos del mercado identificados por la empresa.</p>
<p>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio igual al de la competencia • Precio más alta que la competencia • Precio más bajo que la competencia 	<p>La atención está centrada en lo que hacen los competidores en el mercado.</p>
<p>ESTRATEGIAS PSICOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio acostumbrado o habitual • Precio de prestigio • Precio redondeado o precio par • Precio impar 	<p>Considera aspectos psicológicos del precio y no solo los económicos, porque el precio se utiliza para decir algo del producto.</p>
<p>ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA LÍNEAS DE PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de líder en pérdidas • Precio de paquete • Precio de productos cautivos • Precios en dos partes • Precio único • Precio a subproductos 	<p>La dirección de la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos.</p>
<p>ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA NUEVOS PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descremación, tamizado o desnatao gradual del mercado • Precio de selección • Precio de penetración o introducción 	<p>Los precios de los productos, se establecen de acuerdo a la fase del ciclo de vida que este atraviesa. Los productos nuevos (en su fase introductoria) atraviesan el proceso más difícil.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *SELLERS, Ricardo. (2006) "DIRECCIÓN DE MARKETING", Editorial CIRCULO UNIVERSITARIO, p. 256*

5.4.3. Métodos de fijación de precios

Es muy importante conocer tanto a los clientes, costos y competidores, antes de fijar un precio. Es muy importante tener como referencia de implementación a los precios de los competidores y de los productos sustitutos, solo se obvia esta consideración cuando hablamos de productos totalmente nuevos.



Es así que existen seis métodos que Philip Kotler cita para la fijación de precios; estos son:

Tabla 68.: Métodos de fijación de precios

MÉTODO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
<i>Fijación de precios mediante márgenes.</i>	Es el método más sencillo, ya que consiste en agrupar un margen estándar al costo del producto.	Empresas constructoras que calculan el precio total del proyecto y le añaden un margen de ganancia.
<i>Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión.</i>	Consiste en calcular el precio que arroja la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión.	Por lo general la aplican grandes empresas como General Motors, que fija precios para sus vehículos de tal manera que le permita lograr una recuperación de su inversión de entre 15% y 20%.
<i>Fijación de precios basada en el valor percibido.</i>	Las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor (imagen, garantía, canales de distribución, etc.). Se puede utilizar otros elementos del marketing mix para comunicar y fortalecerse en la mente de los consumidores.	Empresas que ofrecen productos de calidad con precios mayores a los de su competencia y justifican sus precios. Como Caterpillar, HP, Roll Volvo, etc.
<i>Fijación de precios basada en el valor.</i>	Consiste en conseguir clientes leales ofreciendo precios relativamente bajos por una oferta de calidad.	Empresas de calidad han logrado reducir sus precios sin perder su calidad. En Ecuador podemos hablar de LAN Ecuador.
<i>Fijación de precios basada en la competencia.</i>	Las empresas establecen sus precios en relación a los de la competencia.	Las gasolineras difieren en centavos entre sí.
<i>Fijación de precios mediante subastas.</i>	Esta es una estrategia que se ha desarrollado gracias a la evolución del mercado a través del Internet.	Se encuentra mucho este tipo de estrategia en MercadoLibre.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: KOTLER, Philip. (2006) "DIRECCIÓN DE MARKETING", Duodécima Edición, Editorial PEARSON, p. 444 a 448

5.4.4. Importancia de fijar precios técnicamente para las empresas

La fijación de precios de manera técnica, le permite a la empresa:

- ▶ Alcanzar los objetivos financieros de la organización.
- ▶ Mantenerse ajustados a la realidad del mercado.
- ▶ Mantener posicionamiento del producto.



La eficiencia de un precio adecuado, le permite estar siempre cerca del máximo precio que el consumidor está dispuesto a pagar, sin perder sus factores de competitividad en este y los demás componentes del marketing mix.

5.4.5. Cuadro comparativo de las estrategias de precios

La ESMA por ser una entidad de educación superior, dependiente del Estado Ecuatoriano a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana; y bajo la política de educación superior, donde se ha decretado la gratuidad de la misma hasta el tercer nivel de estudios, en estas circunstancias no sería apropiado hablar de “precios / tarifas / aranceles” a recuperarse por los servicios prestados, tal vez un término más apropiado sería hablar de costos de servicio, los cuales serán cubiertos por el Estado en términos y condiciones que aún no están determinadas.

Por lo explicado anteriormente y con el afán de explicar este componente del marketing mix, es necesario citar la parte teórica.

5.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

5.5.1. La función logística

La Logística es la agrupación de todas aquellas actividades que permiten conocer con exactitud que se tiene, como se lo identifica, cuanto se tiene, donde se lo tiene y quien lo requiere para facilitar que los medios lleguen desde el “proveedor” al “usuario”, en el lugar preciso y en el momento oportuno, en forma permanente.



La agrupación de actividades permite establecer las funciones logísticas y los procesos más adecuados para un adecuado flujo logístico.

El Conocer con exactitud los medios con los que cuenta la organización le permite al área logística, realizar una correcta planificación para un apoyo efectivo, que permita mantener abastecidos todos los puntos de distribución de la organización.

Una de las mayores dificultades y aberraciones que adolecen los sistemas logísticos nada efectivos y desorganizados es el desconocimiento de su verdadero potencial, lo que da origen a compras innecesarias, pérdidas económicas por caducidad o excesos, perjudiciales y dañinos para las Instituciones, por ello es de vital importancia conocer:

Lo que se tiene: Los medios que son patrimonio de la organización, su uso específico y su condición.

Como se lo identifica: Saber lo que se tiene no basta, es necesario identificar en forma técnica a todos y cada uno de los equipos, partes, repuestos, herramientas y demás medios a fin de viabilizar su uso e intercambio, mediante la estandarización establecida internacionalmente y que es registrada en los respectivos catálogos.

Cuanto se tiene: La cantidad de medios disponibles tanto en unidades de artículo como en unidades monetarias, que se obtiene mediante el permanente control de inventarios.

Dónde se tiene: Es el lugar donde han sido asignados, donde se almacenan, donde se encuentran siendo utilizados, o el lugar donde se los está reparando.



Dónde se los requiere: Permite la distribución o redistribución, la determinación de los posibles excesos mediante una exacta determinación de las necesidades actuales y futuras.

5.5.2. Definición de canales de distribución

Los canales de distribución, son los circuitos, por donde los fabricantes buscan llegar a los consumidores con sus productos.

Estos están constituidos por un conjunto de empresas o personas que se convierten en facilitadores de la circulación del producto hasta llegar al comprador o usuario final.

5.5.3. Clasificación de los canales

Tabla 69.: Clasificación de los canales de distribución

TIPO DE CANALES	DEFINICIÓN	¿CUANDO USAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Propios	Son los canales que pertenecen y están bajo el control directo de la organización.	Cuando la empresa posee la capacidad económica y es trascendente el poder que debe ejercer sobre los distribuidores.	Se posee el control sobre el canal y se pueden establecer estrategias apoyados en ellos.	Se requiere de costos adicionales para mantener y operar los puntos de distribución.
Ajenos	Son los canales que no son controlados por la organización, pero que distribuyen el producto o servicio que genera la organización.	Cuando la empresa no posee capacidad económica para sostener el costo de ser propietario de canales de distribución propios; y, la incidencia de los distribuidores no tiene mayor incidencia o impacto en la empresa productora.	No requiere de costos adicionales para su operación.	No se posee control sobre ellos, a menos de que se tenga poder sobre el distribuidor.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



5.5.4. Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución

Por la naturaleza de los servicios de Educación Superior que brinda la ESMA, los conceptos de los canales de distribución, no son aplicables.

5.6. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN COMERCIAL.

5.6.1. Definición de la comunicación comercial o mezcla promocional

Para la A.M.A. (American Marketing Association), la mezcla de promoción es un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles, para que un vendedor las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas.

5.6.2. Componentes de la mezcla promocional

La promoción, es el intento de influir en cualquier persona con un producto identificado a través de su marca. La mezcla promocional tiene cinco formas que pueden aplicarse de manera individual o combinada, todo depende del objetivo que se pretende alcanzar, la forma que se desea influir o el mensaje que se quiere dar.

A continuación, en la tabla 5.10., se muestra de manera detallada estos cinco componentes:



Tabla 70.: Componentes de la mezcla promocional

COMPONENTE	TIPOS		
<p><u>Venta Personal</u></p> <p>Forma de venta, en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear convicciones, preferencias y acciones en los compradores.⁸</p>	Venta por correspondencia	Ventas por catálogos.	
	Marketing de redes	Distribuidores independientes o asociados a una empresa suministradora de productos, que se introducen en el mercado.	
	Vending (Máquinas automáticas)	Ventas con máquinas automáticas.	
	Venta a domicilio	La desconfianza de la gente ha ido acabando con este tipo de venta.	
	Venta ambulante	Vendedores de empresas que buscan facilitar el acceso al producto para el cliente.	
	Telemarketing (Telefónica)	Utilizado más para informar que para vender, se pretende informar acerca de promociones, ofertas, etc.	
	Venta por televisión (Televenta)	Se ofertan productos y se informa medios por el cual se puede adquirirlos.	
	Ventas por internet	Acceso a través de la red, incluso facilitando formas de pago, para que luego el producto llegue a través de correo o empresas de transporte.	
<p><u>Marketing Directo</u></p> <p>Comunicación directa con los consumidores individuales seleccionados.</p>	El fin es obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.		
<p><u>Promoción</u></p> <p>Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.⁹</p>	La mayoría de las promociones se proyectan a animar la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos; cuando la promoción de ventas se dirige al canal de distribución se llama “promoción comercial”.		
<p><u>Publicidad</u></p> <p>Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador.¹⁰</p>	Mensaje	Es una expresión que representa la idea clara que los clientes esperan de un producto.	
	Slogan	Es una frase de impacto que resume la idea de hacia dónde se dirige la empresa con su estrategia o programa particular.	
	Medios	Televisión	
		Prensa	
		Radio	
Internet			
	Prendas, etc.		
<p><u>Relaciones Públicas</u></p> <p>Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.¹¹</p>	Canal de relación entre la colectividad y la empresa	Por lo general no involucran mensajes de ventas específicos.	
	La imagen institucional		

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: STANTON, William. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”.(2007). Decimocuarta edición, p. 507

⁸ “DICCIONARIO DE MARKETING”, Editorial Cultura, p. 217

⁹ KOTLER, Philip. “FUNDAMENTOS DEMARKETING”, Sexta Edición, p. 470.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.



5.6.3. Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación

Tabla 71.: Comparativo de las estrategias de comunicación

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
CEPR	Estrategia de Promoción	Generación de incentivos a corto plazo que impulsa la fuerza de ventas sobre productos seleccionados.	Se la utiliza para dar a conocer las ofertas que existen sobre productos o servicios seleccionados, sobre sus beneficios adicionales y demás oportunidades de compra.	Motivan la decisión de compra por parte del consumidor. Muestra atractivos del producto que muchas veces no se logra percibir a primera vista.	Su tiempo de aplicación es muy limitado. No siempre se logra captar la preferencia por la marca. Los intermediarios tienen poder sobre los efectos producidos por su empleo. Los intermediarios no siempre participan adecuadamente con los manejos de estas estrategias.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, realizando la entrega de obsequios en las visitas que se realicen a los distintos colegios del país; así mismo, con la presentación de videos emotivos a la aviación militar. Se diseñará posters, donde conste la dirección de la página web, que servirá para que los interesados puedan obtener información directa de los procesos de selección y reclutamiento. Existirá una promoción especial hacia los mejores alumnos de cada colegio, realizando obsequios especiales que motiven el ingreso a la ESMA.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*
KOTLER, Philip. “FUNDAMENTOS DEMARKETING”, Sexta Edición, p. 470



Continuación de la tabla 71.: Comparativo de las estrategias de comunicación

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
CEPU	Estrategia de Publicidad	Hace referencia a cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador.	Se utiliza para fortalecer o crear una imagen de un producto o servicio específico a largo plazo.	Se da a conocer la existencia de un producto nuevo en el mercado. Puede abarcar con información a grandes grupos de personas.	Comunicación unilateral empresa-cliente. El cliente solo percibe lo que se busca en el mensaje, no va más allá. Dependiendo el tipo y medio su costo puede ser representativo.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, llevando sus mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior. La publicidad que se presente en la televisión, debe ser expuesta durante programas como los noticieros y programas educativos juveniles.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190*



Continuación de la tabla 71.: Comparativo de las estrategias de comunicación

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
CERP	<i>Estrategia de Relaciones Públicas</i>	<i>Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.</i>	Más allá de un mensaje comercial, se pretende dar un mensaje a la comunidad o a la sociedad.	<p>Se puede promocionar una marca.</p> <p>El impacto social puede ser muy grande y beneficioso a su parte comercial.</p> <p>El aporte social de la empresa, puede motivar la fuerza de ventas.</p>	No está bien definida, por lo que en muchas empresas ni siquiera se la aplica.	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, buscando participar en eventos sociales y culturales, en diversas ciudades del país.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190*



Continuación de la tabla 71.: Comparativo de las estrategias de comunicación

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
CEVP	Estrategia de Ventas Personales	Forma de venta, en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear convicciones, preferencias y acciones en los compradores.	La empresa busca informar nuevos beneficios, características, ventajas, etc., de un producto o servicio a clientes potenciales.	<p>Interrelación entre cliente y empresa.</p> <p>Retroalimentación.</p> <p>Información de calidad, buscando solventar directamente las dudas del producto.</p> <p>Fortalecimiento de la lealtad de los clientes potenciales.</p>	<p>Se depende del tiempo disponible de los consumidores.</p> <p>Son muy costosas.</p> <p>Tiene una incidencia débil sobre la fuerza de ventas.</p>	<p><u>NO ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA no aplicará esta estrategia, porque se fortalecerá la descarga del prospecto por internet.</p> <p>La dirección de reclutamiento de la FAE no busca clientes, sino que a este lugar llegan los interesados.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
 “DICCIONARIO DE MARKETING”, Editorial Cultura, p. 217



Continuación de la tabla 71.: Comparativo de las estrategias de comunicación

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
CEMD	<i>Estrategia de Marketing Directo</i>	<i>Comunicación directa con los consumidores individuales seleccionados.</i>	El fin es obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.	Se fortalece la relación de la marca con clientes propios y fuertes de la empresa. El cliente puede ser atendido de manera exclusiva. Participación directa del cliente con la empresa.	Se puede desatender a los nuevos clientes. El producto se puede limitar a las necesidades de los clientes potenciales, excluyendo las necesidades de los demás compradores o consumidores.	<u>NO ES APLICABLE</u> La ESMA no posee consumidores que se puedan convertir en leales, ni potenciales, debido a que el prospecto se lo compra para el ingreso a la Escuela únicamente.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar GRANDE, Idelfonso. (2005) “MARKETING DE LOS SERVICIOS”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 190*



5.6.4. Slogan

La Escuela Superior Militar de Aviación carece de un slogan que la identifique en todo momento, muchas veces se emplean frases como: “El nido del Cóndor”; y, “Cuna de damas y caballeros del aire”.

Dentro del argot militar, estas frases representan mucho, pero si se las aprecia desde afuera, no muestran un mensaje de lo que realiza la ESMA, es por ello que la propuesta de slogan quedaría de la siguiente manera:

*“La aviación militar, una carrera de ciencia,
forjada con honor, dignidad y disciplina”*

5.6.5. Logotipo

El logotipo actual de la ESMA, es reconocido interna y externamente, una modificación completa o parcial puede afectar en el proceso de identificación si no se hace una promoción adecuada del cambio de logotipo; por lo tanto la propuesta es incluir el slogan en la imagen, quedando de la siguiente manera:

Gráfico No. 69: Nuevo logotipo de la ESMA



Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



5.7. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR INTERNET.

5.7.1. Definición de la comercialización por internet

El comercio electrónico (*e-commerce*), consiste en la realización de transacciones comerciales a través del internet. El e-commerce ha desarrollado casi de la mano el *e-marketing*, que se define como los esfuerzos de una empresa por comunicar, informar, promover y vender productos o servicios a través de la red.

5.7.2. Clasificación de las estrategias de comercialización por internet

Tabla 72.: Estrategias de comercialización por internet

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
<i>Estrategia en los motores de búsqueda</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacerlo accesible a las arañas de búsqueda de la web. ▶ Dar de alta a la web en buscadores principales. ▶ Actualización permanente de la información.
<i>Estrategia con enlaces (links)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vínculos con otras páginas afines a nuestra actividad. ▶ Intercambio de enlaces con sitios de interés de acuerdo a nuestra actividad. ▶ Contribuye directamente a los motores de búsqueda.
<i>Estrategia con foros y listas de distribución</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interesarse por grupos de personas que intercambian información en común. ▶ Enriquecimiento a través de la experiencia de otros.
<i>Estrategia con e-mail</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Campañas de envíos de mails, para atraer nuevos usuarios.
<i>Estrategia con medios digitales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promocionar en medios digitales que presenten noticias interesantes. ▶ Buscar medios de comunicación, que por su interés del público, permita dar a conocer la web de la empresa, elevando el número de visitantes.
<i>Estrategia con medios tradicionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Añadir la dirección de la web, URL, mails de contacto, etc., en medios tradicionales.
<i>Estrategia con publicidad de pago</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicidad pagada en sitios web de gran interés.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: ENTREMONTZAGA, Raquel. "Estrategias de marketing por Internet".



5.7.3. Ventajas de la Internet

La evolución tecnológica ha sido tomada como una ventaja que ha impulsado el desarrollo comercial a nivel mundial. La globalización, tiene como una de sus piedras bases al avance de la comunicación a través de la internet.

En el siguiente cuadro, se puede ver un resumen de algunas de las ventajas y beneficios que ha traído la aparición del comercio electrónico para los vendedores, y los usuarios.

Tabla 73.: Beneficios de la comercialización por internet

PARA QUIENES COMPRAN	PARA QUIENES VENDEN
<u>Comodidad.</u> - Los clientes evitan el movimiento a los centros de ventas, comisariatos y demás puntos de adquisición del producto.	<u>Crea relaciones con los clientes.</u> - Gracias a su naturaleza interactiva, de uno a uno, internet resulta ser una herramienta de marketing muy útil, ya que puede permitir conocer de mejor manera las necesidades de los clientes.
<u>Atención permanente.</u> - Los compradores pueden obtener información las 24 horas y 365 días.	<u>Reducción de costos y aumento de la rapidez y eficiencia.</u> - Los clientes pueden verificar y comparar los productos disponibles con los sustitutos antes de tomar una decisión de compra.
<u>Facilidad y privacidad.</u> - Los clientes enfrentan menos trámites y no tienen que toparse con vendedores, ni quedar expuestos a la persuasión, ni a las influencias emocionales que buscan convencerlos de comprar.	
<u>Acceso a productos y mayor surtidos.</u> - Los clientes pueden verificar los productos de la empresa de manera rápida y fácil.	<u>Flexibilidad.</u> - Permite al mercadólogo hacer ajustes permanentes de ofertas, programas y anuncios.
<u>No existen fronteras físicas.</u> - Los clientes pueden acceder a los productos o servicios, desde cualquier parte del mundo.	
<u>Información comparativa.</u> - Los clientes pueden verificar y comparar los productos disponibles con los sustitutos antes de tomar una decisión de compra.	<u>Es global.</u> - Rompe las fronteras y obstáculos físicos entre la empresa y sus clientes.
<u>Compra interactiva e inmediata.</u> - Los compradores pueden configurar los productos o servicios deseados antes de realizar la compra.	

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: KOTLER, Philip. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", (2008) Octava edición, p.438-439 .



5.7.4. Cuadro comparativo de estrategias de comercialización por Internet

Tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEMB	<i>Estrategia en los motores de búsqueda</i>	<i>Permite que la web sea accesible a los buscadores principales de internet y por lo tanto se incrementa el número de visitas al sitio y que el negocio se conozca.</i>	<p>La empresa tiene interés en que su sitio web sea conocido y que su poder de ventas pueda incrementarse por ello.</p> <p>Empresas que dependen grandemente de su sitio web.</p>	<p>Conocimiento de la empresa y productos a todo público.</p> <p>Muestra atractivos del producto que muchas veces no se logra percibir a primera vista.</p>	<p>Hackers pueden realizar daños costosos no solo por el material del sitio, sino por la manipulación de información.</p> <p>Páginas fantasmas pueden causar desprestigio del sitio web de la organización.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, diseñando una página web que posea texto suficiente y compatible con los buscadores, de manera que estos puedan reconocerlos y ofrecerlos a los usuarios que lo requieran.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. “Estrategias de marketing por Internet”.*



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IECE _{Links}	Estrategia con enlaces (links)	<p>Permite compartir vínculos con otras páginas afines a nuestra actividad, que permitirán que el sitio sea visitado por personas interesadas en las ofertas de la organización.</p> <p>Así mismo, permite contribuir directamente con los motores de búsqueda.</p>	<p>Se posee empresas con productos o servicios a fines que no son o no pueden llegar a convertirse en competencia.</p> <p>Se posee cadenas de empresas pertenecientes a un grupo en común.</p>	<p>Pueden llegar al sitio de la organización a través de caminos diferentes.</p> <p>Por lo general no representa costos adicionales.</p>	<p>La imagen de las empresas linkeadas por lo general deben ser del mismo nivel, caso contrario se perjudica la mayor y se beneficia la menor.</p>	<p><u>ES APLICABLE</u></p> <p>La ESMA aplicará esta estrategia, compartiendo links con páginas de instituciones de la Fuerza Aérea como la Seguridad Aérea y Terrestre, TAME, DIAF, Servicio a Bordo, Unidades Educativas, etc.</p>

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. "Estrategias de marketing por Internet".*



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEFL _d	Estrategia con foros y listas de distribución	Enriquecimiento a través de la experiencia de otros, a través del intercambio de información común.	La empresa se desenvuelve en un mercado donde forma parte de grupos empresariales que comparten información. Mercados con bajos niveles de competitividad.	Adquiere experiencia a bajo costo. Mejoramiento de las relaciones comerciales con empresas afines.	No todos están dispuestos a compartir información, especialmente en mercados de altos niveles de competencia.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, compartiendo información con Escuelas Militares de países amigos como Chile, Brasil, Venezuela, México, etc., con quienes compartirá información de los procesos de reclutamiento, métodos de atracción de aspirantes, diseño e interactividad de la web, sistemas educativos, etc.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. “Estrategias de marketing por Internet”.*



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEC@	Estrategia con e-mail	Campañas de envíos de mails, para atraer nuevos usuarios.	Se desea trabajar con correos masivos, que permitan brindar información a diferentes usuarios a la vez.	Gran capacidad de brindar información a grupos de usuarios. Ofertar nuevos productos, ofertas, promociones, etc., a clientes leales.	Si se brinda información de bajo valor, el usuario pierde interés por leer el correo que se envíe posteriormente.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, creando en su página la capacidad de registrarse y emplear sus direcciones electrónicas para remitir información de manera permanente.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. "Estrategias de marketing por Internet".*



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEMD	Estrategia con medios digitales	Buscar medios de comunicación, que por su interés del público, permita dar a conocer la web de la empresa, elevando el número de visitantes.	Se desea aprovechar medios de comunicación que manejan información digital e impresa de manera conjunta. Se conoce que los medios digitales tienen gran acogida en la localidad.	Fácil acceso al medio de información. Altos índices de información en masa.	Tiene bajo impacto en sociedades menos desarrolladas.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, buscando realizar publicaciones en diarios digitales y de alto nivel de visitas, como son “El Universo”, “El Telégrafo”, “Diario Hoy”, etc. Esto puede ayudar a impulsar los motores de búsqueda de la web.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar

Fuente: ENTREMONZAGA, Raquel. “Estrategias de marketing por Internet”.



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEMT	<i>Estrategia con medios tradicionales</i>	<i>Añadir la dirección de la web, URL, mails de contacto, etc., en medios tradicionales.</i>	Siempre que se presente información de la organización en medios populares o masivos.	Aumenta el nivel de impacto en personas que están interesadas en el servicio o producto. Puede atraer a clientes indecisos a buscar mayor información personalizada.	A pesar de todo siempre es importante mencionarla o resaltarla para llamar la atención del cliente.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, realizando impresiones, afiches, posters, banners, donde conste la dirección electrónica de la ESMA; así mismo, se diseñará un fondo básico para la presentación de la Escuela en el cual conste la dirección de la página web.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. “Estrategias de marketing por Internet”.*



Continuación de la tabla 74.: Comparativo de las estrategias de comercialización por internet

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
IEPP	<i>Estrategia con publicidad de pago</i>	<i>Publicidad pagada en sitios web de gran interés.</i>	Se sabe de sitios concurridos que son afines a la actividad de la organización.	Gran potencial de visita al sitio de la página por personas interesadas o poco interesadas en ella. Puede generar un atractivo según su nivel de exposición.	Es costosa en sitios de gran concurrencia de visitantes. Una selección inadecuada puede no atraer al segmento de mercado deseado.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, realizando pagos de publicidad en sitios de información educativa superior del Ecuador. http://espacioteca.blogspot.com/2009/03/universidad-de-ecuador.html http://www.webometrics.info/university_by_country_es.asp?country=ec

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Fuente: *ENTREMONZAGA, Raquel. “Estrategias de marketing por Internet”.*



5.8. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

El posicionamiento es de manera sencilla “*el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores*”; este pensamiento sencillo, es aquel que pone al producto de una empresa por encima de sus competidores.

5.8.1. Definición de las estrategias de posicionamiento

Al referirse a las estrategias de posicionamiento, se hace referencia a la imagen que se quiere los clientes objetivos tengan de una marca o producto específicos. Para que de esta manera sepa valorar sus cualidades y valores agregados y le permita al consumidor definir su decisión de compra. El empleo de estrategias adecuadas de posicionamiento, permitirá que los productos ofrecidos se manejen con precios superiores a los de su competencia, sin este ser factor de decisión en el consumidor.



5.8.2. Tipos de posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento que pueden emplearse y se las detallará en la tabla 5.15., que se muestra a continuación:



Tabla 5.15.: Tipos de posicionamiento

TIPO DE POSICIONAMIENTO	EJEMPLOS
<i>Basado en las características del producto</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Pilas ENERGIZER... “La pila que dura y dura más que las demás...”▶ Detergente DEJA... “Porque ensuciarse hace bien...”▶ Computadoras laptops HP... “Tu computador ahora si es personal...”
<i>En base Precio / Calidad</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Almacenes TÍA... “La mejor calidad a los mejores precios...”
<i>Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Pasta dental AQUAFRESH... “Tres protecciones en una...”▶ Jabón LARAGARTO... “El jabón que dura más, rinde más...”
<i>Orientado al usuario</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Shampoo Jhonson para niños... “Cuida tu cabello como el de tu bebé...”
<i>Por el estilo de vida</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Agencias de viajes DE CAMERUN... “Nosotros lo hacemos todo...”
<i>Con relación a la competencia</i>	<ul style="list-style-type: none">▶ Hyundai... “La misma calidad y seguridad a menor precio...”

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010. <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>

5.8.3. Como diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa

Para diseñar una estrategia de posicionamiento, es necesario reunir un número de condiciones que permitirán ingresar el producto en la mente de los consumidores:

IMAGEN DE MARCA.- Saber cuál es el posicionamiento actual de la marca en la mente de los consumidores.

POSICIONAMIENTO DE MARCAS COMPETIDORAS.- Conocer cuál es el posicionamiento de las marcas competidoras para buscar estrategias efectivas que permitan enfrentarlas.



SELECCIONAR EL ARGUMENTO MÁS ADECUADO Y CREÍBLE.- Escoger una idea que permita justificar el posicionamiento.

EVALUAR LA RENTABILIDAD DEL POSICIONAMIENTO SELECCIONADO.- Determinar cuál es el beneficio de posicionar la marca en la mente de los consumidores.

MEDIR LA VULNERABILIDAD DEL POSICIONAMIENTO.- Determinar cuáles son las vulnerabilidades que se deben fortalecer o cuidar para resguardar el posicionamiento.

ASEGURAR LA COHERENCIA DEL POSICIONAMIENTO.- Debe existir coherencia entre todas las variables del marketing.

Ante la gran demanda de servicios y productos en el mercado, es imprescindible buscar un posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, y mantener una posición exclusiva en los mismos.

La manera más práctica de ingresar y posicionarse en el mercado, es determinando un nicho específico, donde el producto o servicios pueda diferenciarse por su diseño, por su función, por su estilo, por su apariencia global, por características específicas, etc., ante su competencia.



5.8.4. Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento

Tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PECP	<i>Basada en las características del producto</i>	<i>Emplea características del producto que lo diferencian ante la competencia.</i>	Se posee productos bien diferenciados, que pueden valerse de sus características para posicionarse en el mercado.	Un posicionamiento por características de producto es más difícil de alcanzar, pero más difícil de sacar de las mentes de las personas.	Se requiere de altos costos y reformas de procesos para alcanzar este tipo de posicionamiento. Las mentiras pueden derrumbar definitivamente al producto, servicio y hasta la empresa.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, difundiendo los beneficios adicionales de la carrera de la aviación militar, los beneficios de los Cadetes y de los Oficiales una vez que se han graduado.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*
 OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



Continuación de la tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PECQ	<i>En base precio / calidad</i>	<i>Se obtiene el posicionamiento dando a conocer que existe en el mercado productos de la misma calidad que el que oferta la empresa, pero este es a menor precio.</i>	La empresa genera productos similares a los de los líderes del mercado, pero busca reducir costos para captar el mercado en segmentos distintos a los que los líderes no alcanzan.	Se puede captar mercados que los líderes no llegan por los precios de sus productos.	Para aplicar esta estrategia se necesita aplicar economías de escala.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, manejando la ventaja obtenida por la gratuidad de la educación superior, los beneficios que obtiene dentro de la Escuela, y mostrando a los jóvenes una carrera de futuro a muy bajo costo.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.*
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



Continuación de la tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PEBP	Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto	El posicionamiento se obtiene mostrando a los clientes beneficios adicionales a los que el cliente está pagando.	Se necesita mostrar a los clientes características del producto o los servicios que no pueden ser perceptibles a simple vista.	Los clientes perciben valores que no son apreciables a simple vista. Se convierte en un factor importante para la decisión de compra.	Las mentiras pueden derrumbar definitivamente al producto, servicio y hasta la empresa.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, mostrando en sus charlas, publicidades televisivas, internet, etc., todos los beneficios del ingreso, las ventajas profesionales que se han desarrollado dentro de la Escuela.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



Continuación de la tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PEOU	Orientado al usuario	Se muestra al usuario cualidades específicas para características únicas como edad, color de cabello, tipo de piel, etc.	Se posee productos que se desean ingresen con fuerza en el mercado meta seleccionado, sin importar el efecto en los sectores aledaños.	A pesar de estar dirigido a un solo segmento de mercado, pueden existir segmentos que los aprecien y también los consuman.	Se deja de percibir las necesidades de otros segmentos que pueden ser fáciles de abarcar.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, haciendo énfasis en las actividades que realizan los jóvenes cadetes en la Escuela, sus experiencias, sueños y demás.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



Continuación de la tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PEEV	Por el estilo de vida	Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar estrategias de posicionamiento orientada a su estilo de vida.	Las empresas desarrollan capacidades de investigación de mercado, seguimientos de clientes, etc., que le permiten definir estrategias específicas para captar y apropiarse de estas ventajas de información.	Mejora las relaciones cliente empresa. Se desarrollan estrategias en base a las necesidades de los clientes. Existe una interrelación cliente empresa que fortalece la lealtad de estos a la misma.	Muy costosa su implementación. Se depende de la participación activa de los clientes, que no siempre disponen de tiempo necesario.	<u>NO ES APLICABLE</u> La ESMA no aplicará esta estrategia, debido a que no posee clientes leales, no busca una relación comercial de largo plazo.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar
OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.
<http://www.estoemarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



Continuación de la tabla 76.: Comparativo de las estrategias de posicionamiento

CÓDIGO	ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA	CUANDO APLICAR LA ESTRATÉGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN O NO EN LA ESMA
PERC	Con relación a la competencia	Buscar posicionarse frente a los competidores, a través de un atributo o característica en particular.	Se tiene la capacidad de enfrentar a un competidor con las características del producto o servicio.	Los productos pueden reemplazar y posicionarse frente a la competencia.	Si no se realiza una investigación adecuada del producto, el enfrentamiento con el competidor puede traer pérdidas importantes.	<u>ES APLICABLE</u> La ESMA aplicará esta estrategia, buscando enfrentar y posicionarse frente a sus competidores.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar OLAMENDI, Gabriel. “ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO”, artículo PDF, consultado el 03 de febrero de 2010.*
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>



5.8.5. Diseño de una estrategia de posicionamiento para la ESMA

La ESMA, utilizará la siguiente estrategia de posicionamiento:

BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Destacar las cualidades del servicio de la ESMA, el tipo de formación, infraestructura, becas al exterior, tiempo libre, actividades sociales, convenios interinstitucionales y certificación internacional ISO 9001:2008.



Las cualidades que no deben dejarse de mencionar son las siguientes:

- ▶ Ubicación geográfica.
- ▶ Misión de la ESMA.
- ▶ Reseña histórica.
- ▶ Información general de la ESMA (Licenciaturas y becas al exterior).
- ▶ Cronograma de actividades durante los 4 años de permanencia.
- ▶ Actividades complementarias (deportivas y sociales).
- ▶ Requisitos de ingreso.
- ▶ Beneficios como Cadete.
- ▶ Graduación.



BASADA EN LA RELACIÓN PRECIO / CALIDAD

Es muy necesario dar a conocer que la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, es parte de las instituciones que está cubierta por la gratuidad de la educación superior.

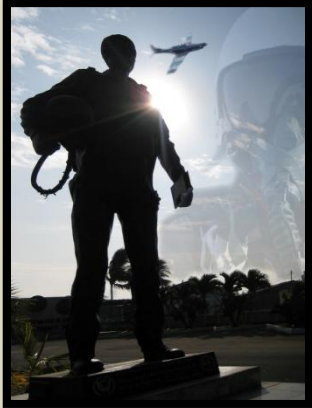


Este beneficio lo obtienen todas las instituciones competidoras directas de la ESMA (Escuelas Militares y de Policía), por lo que no es un factor diferenciador entre ellas, pero sí lo es, si comparamos con empresas que representan empresas capaces de brindar servicios sustitutos a los que otorga la Escuela de Aviación.





CON RESPECTO AL USO O BENEFICIOS QUE REPORTA EL PRODUCTO



La aviación ofrece beneficios adicionales como por ejemplo la gran afinidad de sus actividades con profesiones específicas y bien valoradas en la vida civil. Entre ellas podemos citar:

- ▶ El pilotaje
- ▶ La electrónica y aviónica.
- ▶ La mecánica aeronáutica.
- ▶ La administración.
- ▶ La informática y comunicaciones
- ▶ El tránsito aéreo, etc.

ORIENTADO AL USUARIO

Los cadetes de la ESMA disfrutan de instalaciones de primera, los cadetes desde el momento que ingresan disfrutan de habitaciones compartidas entre dos personas, aulas implementadas con tecnología actual, áreas deportivas que permiten el perfecto desarrollo y armonía en su desarrollo y crecimiento profesional, áreas sociales y de recreación que enriquecen su capacidad socializadora e integradora.





CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA

Es importante saber llegar con mensajes que sin perjudicar en lo más mínimo a las instituciones militares consideradas “*competencia directa*” por estar en un mercado común, pero que le permitan a la ESMA posicionarse por delante de ellos.

Mensajes que se pueden brindar son:

“La aviación como carrera del futuro”
“Defiende a nuestra patria desde el aire.”





5.9. PERFIL DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A APLICARSE EN LA ESMA.

Tabla 77.: Perfil estratégico a adoptarse

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
Estrategias de Servicios	Penetración en el mercado	<i>SEPM</i>	Se aplicarán actividades publicitarias a nivel nacional, informando los beneficios y ventajas de ser un Oficial de la Fuerza Aérea, creando un atractivo hacia la educación militar y especialmente a la aviación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar planes de visitas empleando a los Subtenientes y Cadetes de la ESMA, quienes visitarán colegios en sus provincias de procedencia. ➤ Realizar una propuesta de información a ser manejada por los informantes.
	Reformulación o mejora del servicio	<i>SEMS</i>	Se actualizará las mallas académicas, fomentando el desarrollo tecnológico, para así mantenerse a la par de la evolución tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renovar las aulas “<i>link trainer</i>”, actualizando los equipos y software actuales. ➤ Actualizar las mallas académicas y no quedarse rezagado en el avance académico y tecnológico.
	Extensión de gama de servicios	<i>SEES</i>	Crearé una propuesta para desarrollar nuevas especialidades en la parte aeronáutica, especialmente impulsando la creación de la ingeniería aeronáutica.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una propuesta de malla académica para la ingeniería aeronáutica.
	Segmentación de mercado	<i>SESM</i>	Enfocará los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado meta, que son los jóvenes de entre 17 y 21 años de edad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar conferencias en colegios de las diferentes provincias del país. ➤ Participar en ferias estudiantiles a nivel nacional. ➤ Invitar a los diferentes colegios del país a que visiten la ESMA.
	Desarrollo de servicios	<i>SEDS</i>	Implementará el uso de simuladores de vuelo en salas adecuadas para el manejo, con la dirección de instructores de vuelo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar la tecnología disponible, fortaleciendo el estudio en los simuladores de vuelo.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 77.: Perfil estratégico a adoptarse

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
Estrategias de Comunicación	De promoción	<i>CEPR</i>	Realizará la entrega de obsequios en las visitas que se realicen a los distintos colegios del país; así mismo, con la presentación de videos emotivos a la aviación militar.	<ul style="list-style-type: none">▶ Preparar videos que motiven a la inclusión a la aviación militar.▶ Preparar posters, para obsequiar a los alumnos más destacados y colocar en los colegios visitados.▶ Preparar trípticos, esquelas, etc., para obsequiar a los alumnos en los colegios visitados.▶ Elaborar recuerdos como llaveros, banderines, esferográficos, etc.▶ Difundir el slogan de la ESMA y su logotipo en todos los medios empleados.
	De publicidad	<i>CEPU</i>	Llevará mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior.	<ul style="list-style-type: none">▶ Publicar publicidad a través de la televisión y radios nacionales.▶ Publicar a través de prensa escrita como periódicos, revistas de alto consumo nacional.▶ Buscar ingresar a revistas de educación superior.
	De relaciones públicas	<i>CERP</i>	Buscará participar en eventos sociales y culturales, en diversas ciudades del país.	<ul style="list-style-type: none">▶ Planificar programas que permitan relacionarse con la sociedad.▶ Participar en eventos sociales con los recursos que se posee en la ESMA.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 77.: Perfil estratégico a adoptarse

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
Estrategias de Comercialización por Internet	Motores de búsqueda	<i>IEMB</i>	Diseñará una página web que posea texto suficiente y compatible con los buscadores, de manera que estos puedan reconocerlos y ofrecerlos a los usuarios que lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajar con plataformas que permitan compatibilidad con los buscadores.
	Con enlaces (links)	<i>IECE_{Links}</i>	Compartirá links con páginas de instituciones de la Fuerza Aérea.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relacionar a la página web de la ESMA con otras afines a la institución como la Seguridad Aérea y Terrestre, TAME, DIAF, Servicio a Bordo, Unidades Educativas, etc. ▶ Buscar intercambiar links con otras Escuelas de Aviación de otros países como Chile, Brasil, etc.
	Con foros y listas de distribución	<i>IEFL_d</i>	Compartir información con Escuelas Militares de países amigos.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Buscar relacionarse con Escuelas de Aviación de otros países para intercambiar experiencias en los procesos de reclutamiento, sistemas educativos, medios y estrategias de atracción de aspirantes, etc.
	Con email	<i>IEC@</i>	Crearé en su página la capacidad de registrarse y emplear sus direcciones electrónicas para remitir información de manera permanente.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener comunicación permanente e interactiva con miembros registrados en la página web. ▶ Promocionar las actividades de la ESMA a través de la web.
	Con medios digitales	<i>IEMD</i>	Se realizará publicaciones en diarios digitales y de alto nivel de visitas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer publicaciones en los siguientes diarios, que poseen medios digitales y que son de gran demanda. <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Universo ✓ El Comercio ✓ El Telégrafo

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación de la tabla 77.: Perfil estratégico a adoptarse

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
Estrategias de Comercialización por Internet	Con medios tradicionales	<i>IEMT</i>	Se realizará impresiones para mostrar en presentaciones, colocar en colegios, obsequiar alumnos, etc.	<ul style="list-style-type: none">▶ Realizar un concurso interno de fotografía en la ESMA para seleccionar nuevos fondos en diseños gráficos.▶ Diseñar nuevos posters y banners donde se incluya la dirección de la página web.▶ Diseñar una presentación básica en power point, para quienes vayan a realizar charlas o visitas en colegios.▶ Elaborar video publicitario para televisión con imágenes actualizadas.
	Con publicidad de pago	<i>IEPP</i>	Se realizarán pagos de publicidad en sitios de información educativa superior del Ecuador.	<ul style="list-style-type: none">▶ Realizar publicaciones en los siguientes sitios: www.universia.com.ec/ecuador http://espacioteca.blogspot.com http://www.webometrics.info

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 77.: Perfil estratégico a adoptarse

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
Estrategias de Posicionamiento	Basada en las características del producto	<i>PECP</i>	Difundirá los beneficios adicionales de la carrera de la aviación militar, los beneficios de los Cadetes y de los Oficiales una vez que se han graduado.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preparar un briefing general que se les dará a los informantes para las visitas a colegios, a fin de que las charlas contengan la información necesaria y deseada por la ESMA.
	En base precio / calidad	<i>PECQ</i>	Manejará la ventaja obtenida por la gratuidad de la educación superior, los beneficios que obtiene dentro de la Escuela, y mostrando a los jóvenes una carrera de futuro a muy bajo costo.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incluir en el briefing general, información sobre la gratuidad en la Escuela. ▶ Informar por medio del briefing, trípticos y esquelas, sobre las especialidades existentes en la ESMA y su aplicación en la FAE.
	Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto	<i>PEBP</i>	Indicará en sus charlas, publicidades televisivas, internet, etc., todos los beneficios del ingreso, las ventajas profesionales que se han desarrollado dentro de la Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar video publicitario para televisión con imágenes e información actualizadas. ▶ Elaborar publicidad de imagen plana para presentarla en la página de inicio de la página web de la ESMA y de la FAE, donde se muestre información actualizada del proceso de ingreso.
	Orientado al usuario	<i>PEOU</i>	Se reforzará la información de las actividades que realizan los jóvenes cadetes en la Escuela, sus experiencias, sueños y demás.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reforzará la información de las actividades de los Cadetes a través de la página web de la institución, buscando su permanente actualización.
	Con relación a la competencia	<i>PERC</i>	Buscará enfrentar y posicionarse frente a sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informar (sin dañar a los competidores) a través de charlas, visitas medios, etc., los beneficios de elegir a la Fuerza Aérea como una carrera de futuro.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



5.10. MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS.

Tabla 78.: Matriz de alineación de objetivos estratégicos con las estrategias de marketing mix

ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS			
			SERVICIO	PROMOCIÓN	INTERNET	POSICIONAMIENTO
1	Marketing	Lograr un incremento en la demanda para el año 2011 de 60% en relación al aplicado en el 2009.	SEPM / SESM	CEPR / CEPU	IEMB / IEMD / IEMT / IEPP	PECP / PECQ / PEBP / PEOU / PERC
2	Innovación	Aumentar la proporción de consultas gestionadas por la WEB de un valor actual del 40% a un 80% para el año 2011.		CEPU	IEMB / IECE _{Links} / IEC@	PECP / PEOU
3	Productividad	Incrementar en un 60 % la capacidad de atención a la demanda para el año 2012, habilitando nuevos centros para recepción de pruebas a nivel nacional.	SEMS			PERC
4	Responsabilidad Social	Para fines del 2010 la ESMA con campañas de reforestación logrará recuperar la vegetación del parque de Salinas.		CERP		
5	Recursos Humanos	Para el año 2012, convertirse en la mejor institución de formación de pilotos y técnicos aeronáuticos militares del país, reconocida por las demás Escuelas de formación militar.	SEMS / SEES / SEDS		IEFL _d	PECP / PERC

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



5.11. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX.

En la siguiente tabla, se detalla el plan operativo de marketing mix para la ESMA.

Tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Servicio	Penetración de mercado	SEPM	Aplicar actividades publicitarias a nivel nacional, informando los beneficios y ventajas de ser un Oficial de la Fuerza Aérea, creando un atractivo hacia la educación militar y especialmente a la aviación.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar planes de visitas empleando a los Subtenientes y Cadetes de la ESMA, quienes visitarán colegios en sus provincias de procedencia. Realizar una propuesta de información a ser manejada por los informantes. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	15 días	29/MAR/10	\$ 0	1	\$ 0
	Reformulación o mejora del servicio	SEMS	Actualizar las mallas académicas, fomentando el desarrollo tecnológico, para así mantenerse a la par de la evolución tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> Renovar las aulas "link trainer", actualizando los equipos y software actuales. Actualizar las mallas académicas y no quedarse rezagado en el avance académico y tecnológico. 	Departamento Académico	60 días	29/MAR/10	\$ 3.000	2	\$ 3.000
	Extensión de gama de servicios	SEES	Crear una propuesta para desarrollar nuevas especialidades en la parte aeronáutica, especialmente impulsando la creación de la ingeniería aeronáutica.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una propuesta de malla académica para la ingeniería aeronáutica. 	Departamento Académico, Departamento Evaluación, Departamento Planificación	120 días	21/JUN/10	\$ 2.500	3	\$ 5.500

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Servicio	Segmentación de mercado	SESM	Enfocar los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado meta, que son los jóvenes de entre 17 y 21 años de edad.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar conferencias en colegios de las diferentes provincias del país. ▶ Participar en ferias estudiantiles a nivel nacional. ▶ Invitar a los diferentes colegios del país a que visiten la ESMA. 	Departamento Comunicación Social	180 días	21/JUN/10	\$ 1.750	4	\$ 7.250
	Desarrollo de servicios	SEDS	Implementar el uso de simuladores de vuelo en salas adecuadas para el manejo, con la dirección de instructores de vuelo.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualizar la tecnología disponible, fortaleciendo el estudio en los simuladores de vuelo. 	Departamento Entrenamiento Aéreo	60 días	29/MAR/10	\$ 0	2	\$ 7.250
Estrategia de Comunicación	De promoción	CEPR	Realizar la entrega de obsequios en las visitas que se realicen a los distintos colegios del país; así mismo, con la presentación de videos emotivos a la aviación militar.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preparar videos que motiven a la inclusión a la aviación militar. ▶ Preparar posters, para obsequiar a los alumnos más destacados y colocar en los colegios visitados. ▶ Preparar trípticos, esquelas, etc., para obsequiar a los alumnos en los colegios visitados. ▶ Elaborar recuerdos como llaveros, banderines, esferográficos, etc. ▶ Difundir el slogan de la ESMA y su logotipo en todos los medios empleados. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	45 días	19/ABR/10	\$ 2.200	5	\$ 9.450

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Continuación de la tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Comunicación	De publicidad	CEPU	Llevar mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicar publicidad a través de la televisión y radios nacionales. ▶ Publicar a través de prensa escrita como periódicos, revistas de alto consumo nacional. ▶ Buscar ingresar a revistas de educación superior. 	Departamento Comunicación Social DIRCOMSOC	45 días	17/ENE/11	\$ 9.050	6	\$ 18.500
	De relaciones públicas	CERP	Buscar participar en eventos sociales y culturales, en diversas ciudades del país.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Planificar programas que permitan relacionarse con la sociedad. ▶ Participar en eventos sociales con los recursos que se posee en la ESMA. 	Dirección de la ESMA Departamento Comunicación Social	360 días	19/ABR/10	\$ 960	7	\$ 19.460

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Comercialización por Internet	Motores de búsqueda	IEMB	Diseñar una página web que posea texto suficiente y compatible con los buscadores, de manera que estos puedan reconocerlos y ofrecerlos a los usuarios que lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajar con plataformas que permitan compatibilidad con los buscadores. 	Dirección ESMA Departamento Comunicación Social	60 días	29/MAR/10	\$ 5.480	8	\$ 24.940
	Con enlaces (links)	IECE_{Links}	Compartir links con páginas de instituciones de la Fuerza Aérea.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relacionar a la página web de la ESMA con otras afines a la institución como la Seguridad Aérea y Terrestre, TAME, DIAF, Servicio a Bordo, Unidades Educativas, etc. ▶ Buscar intercambiar links con otras Escuelas de Aviación de otros países como Chile, Brasil, etc. 	Dirección ESMA Departamento Comunicación Social	5 días	18/JUN/10	\$ 0	9	\$ 24.940
	Con foros y listas de distribución	IEFL_d	Compartir información con Escuelas Militares de Aviación de países amigos.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Buscar relacionarse con Escuelas de Aviación de otros países para intercambiar experiencias en los procesos de reclutamiento, sistemas educativos, medios y estrategias de atracción de aspirantes, etc. 	Dirección ESMA Departamento Comunicación Social	30 días	28/JUN/10	\$ 0	10	\$ 24.940
	Con email	IEC@	Crear en su página la capacidad de registrarse y emplear sus direcciones electrónicas para remitir información de manera permanente.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener comunicación permanente e interactiva con miembros registrados en la página web. ▶ Promocionar las actividades de la ESMA a través de la web. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	60 días	29/MAR/10	\$ 0	8	\$ 24.940

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Comercialización por Internet	Con medios digitales	IEMD	Se realizará publicaciones en diarios digitales y de alto nivel de visitas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer publicaciones en los siguientes diarios, que poseen medios digitales y que son de gran demanda. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El Universo <input type="checkbox"/> El Comercio <input type="checkbox"/> El Telégrafo 	Departamento Comunicación Social DIRCOMSOC	45 días	17/ENE/11	\$ 0	6	\$ 24.940
	Con medios tradicionales	IEMT	Se realizará impresiones para mostrar en presentaciones, colocar en colegios, obsequiar alumnos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar un concurso interno de fotografía en la ESMA para seleccionar nuevos fondos en diseños gráficos. ▶ Diseñar nuevos posters y banners donde se incluya la dirección de la página web. ▶ Diseñar una presentación básica en power point, para quienes vayan a realizar charlas o visitas en colegios. ▶ Elaborar video publicitario para televisión con imágenes actualizadas. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	45 días	19/ABR/10	\$ 0	5	\$ 24.940
	Con publicidad de pago	IEPP	Se realizarán pagos de publicidad en sitios de información educativa superior del Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar publicaciones en los siguientes sitios: www.universia.com.ec/ecuador http://espacioteca.blogspot.com http://www.webometrics.info 	Departamento Comunicación Social DIRCOMSOC	10 días	21/JUN/10	\$ 0	6	\$ 24.940

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Continuación de la tabla 79.: Plan operativo de marketing mix

CLASIF.	SUB CLASIF.	CÓD.	PROPÓSITO	PROGRAMA DE ACCIÓN	RESPONS.	TIEMPO		COSTO PARCIAL	ANEXO	COSTO ACUM.
						DURAC.	FECHA INICIO			
Estrategia de Posicionamiento	Basada en las características del producto	PECP	Difundir los beneficios adicionales de la carrera de la aviación militar, los beneficios de los Cadetes y de los Oficiales una vez que se han graduado.	<ul style="list-style-type: none"> Preparar un briefing general que se le dará a los informantes para las visitas a colegios, a fin de que las charlas contengan la información necesaria y deseada por la ESMA. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	15 días	29/MAR/10	\$ 0	1	\$ 24.940
	En base precio/calidad	PECQ	Manejar la ventaja obtenida por la gratuidad de la educación superior, los beneficios que obtiene dentro de la Escuela, y mostrando a los jóvenes una carrera de futuro a muy bajo costo.	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en el briefing general, información sobre la gratuidad en la Escuela. Informar por medio del briefing, trípticos y esquelas, sobre las especialidades existentes en la ESMA y su aplicación en la FAE. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	45 días	19/ABR/10	\$ 0	5	\$ 24.940
	Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto	PEBP	Indicar en sus charlas, publicidades televisivas, internet, etc., todos los beneficios del ingreso, las ventajas profesionales que se han desarrollado dentro de la Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar video publicitario para televisión con imágenes e información actualizadas. Elaborar publicidad de imagen plana para presentarla en la página de inicio de la página web de la ESMA y de la FAE, donde se muestre información actualizada del proceso de ingreso. 	Departamento Académico Departamento Comunicación Social	45 días	19/ABR/10	\$ 0	5	\$ 24.940
	Orientado al usuario	PEOU	Reforzar la información de las actividades que realizan los jóvenes cadetes en la Escuela, sus experiencias, sueños y demás.	<ul style="list-style-type: none"> Reforzará la información de las actividades de los Cadetes a través de la página web de la institución, buscando su permanente actualización. 	Departamento Comunicación Social	4 días	21/JUN/10	\$ 0	11	\$ 24.940
	Con relación a la competencia	PERC	Buscar enfrentar y posicionarse frente a sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> Informar (sin dañar a los competidores) a través de charlas, visitas medios, etc., los beneficios de elegir a la Fuerza Aérea como una carrera de futuro. 	Departamento Comunicación Social	180 días	21/JUN/10	\$ 0	4	\$ 24.940

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuentes: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar

**5.12. ANEXOS AL PLAN OPERATIVO**

ANEXO 1		
Estrategias:	SEPM / PECP	
Plan de Acción:	Aplicar actividades publicitarias a nivel nacional, informando los beneficios y ventajas de ser un Oficial de la Fuerza Aérea, creando un atractivo hacia la educación militar y especialmente a la aviación.	
Duración:	15 días	
Fecha de Inicio:	29 de marzo de 2010	
Requerimientos:	Elaborar un plan de visitas.	\$ 0,00
	Elaborar una propuesta de información en Power Point para los informantes.	\$ 0,00
	TOTAL	\$ 0,00

ANEXO 2		
Estrategias:	SEMS / SEDS	
Plan de Acción:	Actualizar las mallas académicas, fomentando el desarrollo tecnológico, para así mantenerse a la par de la evolución tecnológica.	
Duración:	60 días	
Fecha de Inicio:	29 de marzo de 2010	
Requerimientos:	Renovación equipos aulas "link trainer"	\$ 245,00
	Actualización del software de las aulas "link trainer"	\$ 255,00
	Actualización de mallas académicas	\$ 0,00
	Mantenimiento y actualización equipos de aulas	\$ 2.500,00
	TOTAL	\$ 3.000,00

ANEXO 3		
Estrategias:	SEES	
Plan de Acción:	Crear una propuesta para desarrollar nuevas especialidades en la parte aeronáutica, especialmente impulsando la creación de la ingeniería aeronáutica.	
Duración:	120 días	
Fecha de Inicio:	21 de junio de 2010	
Requerimientos:	Propuesta de malla de ingeniería aeronáutica	\$ 0,00
	Asesoría para la creación de la malla	\$ 2.500,00
	TOTAL	\$ 2.500,00



ANEXO 4		
Estrategias:	SESM / PERC	
Plan de Acción:	Enfocar los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado meta, brindando información sin dañar a los competidores.	
Duración:	180 días	
Fecha de Inicio:	21 de junio de 2010	
Requerimientos:	Conferencista para charlas	\$ 0,00
	Viáticos de los conferencistas al año	\$ 1.750,00
	TOTAL	\$ 1.750,00

ANEXO 5		
Estrategias:	CEPR / IEMT / PECQ / PEBP	
Plan de Acción:	Preparar medios que cautiven a quienes lo observen, donde la gente pueda obtener fácil capacidad para obtener información del proceso de reclutamiento, permanencia y graduación de Cadetes de la ESMA.	
Duración:	45 días	
Fecha de Inicio:	19 de abril de 2010	
Requerimientos:	Realización de video publicitario	\$ 800,00
	Diseño de poster, trípticos, dípticos y esuelas de información.	\$ 700,00
	Elaboración de llaveros, esferos y adhesivos para obsequiar.	\$ 400,00
	Diseños para publicar en la web	\$ 300,00
	TOTAL	\$ 2.200,00

ANEXO 6		
Estrategias:	CEPU / IEMD / IEPP	
Plan de Acción:	Llevar mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior.	
Duración:	45 días	
Fecha de Inicio:	17 de enero de 2010	
Requerimientos:	Presupuesto para publicación en televisión	\$ 6.500,00
	Presupuesto para publicación en prensa escrita	\$ 1.200,00
	Presupuesto para publicación en radio	\$ 550,00
	Presupuesto para publicación en medios digitales	\$ 800,00
	TOTAL	\$ 9.050,00



ANEXO 7		
Estrategias:	CERP	
Plan de Acción:	Llevar mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior.	
Duración:	7 días	
Fecha de Inicio:	19 de abril de 2010	
Requerimientos:	Socializar con autoridades locales	\$ 0,00
	Participación en actividades sociales locales	\$ 0,00
	Combustible para transporte de Cadetes	\$ 960,00
	TOTAL	\$ 960,00

ANEXO 8		
Estrategias:	IEMB / IEC@	
Plan de Acción:	Diseñar una página web activa y compatible con los motores de búsqueda.	
Duración:	60 días	
Fecha de Inicio:	29 de marzo de 2010	
Requerimientos:	Contratación de diseñador de páginas web	\$ 4.500,00
	Contrato de hosting	\$ 180,00
	Contrato de dominio	\$ 0,00
	Capacitación a personal para utilización de recursos	\$ 800,00
	TOTAL	\$ 5.480,00

ANEXO 9		
Estrategias:	IECE_{Links}	
Plan de Acción:	Compartir links con páginas de instituciones de la Fuerza Aérea.	
Duración:	5 días	
Fecha de Inicio:	18 de junio de 2010	
Requerimientos:	Comunicación con organismos para intercambios de links	\$ 0,00
	TOTAL	\$ 0,00



ANEXO 10		
Estrategias:	IEFL_d	
Plan de Acción:	Compartir información con Escuelas Militares de Aviación de países amigos.	
Duración:	30 días	
Fecha de Inicio:	28 de junio de 2010	
Requerimientos:	Comunicación con Escuelas Militares de Aviación para intercambios de links	\$ 0,00
	TOTAL	\$ 0,00

ANEXO 11		
Estrategias:	PEOU	
Plan de Acción:	Reforzar la información de las actividades que realizan los jóvenes cadetes en la Escuela, sus experiencias, sueños y demás.	
Duración:	4 días	
Fecha de Inicio:	21 de junio de 2010	
Requerimientos:	Publicación a través de la web de la ESMA de actividades de manera permanente.	\$ 0,00
	TOTAL	\$ 0,00



CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA



6.1. PRESUPUESTO

José Burbano en el año de 1995, define al presupuesto como la expresión cuantitativa de los objetivos que desea alcanzar una empresa en un período determinado, aplicando diversas estrategias.

6.1.1. Presupuesto de marketing mix

Es un estado de resultados proyectado, que muestre las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, de distribución y de marketing). La diferencia es la utilidad proyectada. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto se convierte en base para comprar materiales, programar la producción, planificar la contratación de personal, y realizar operaciones de marketing.¹

6.1.2. Presupuesto de ventas²

Conocido también como el presupuesto de ingresos y egresos de las empresas, donde se presenta los planes de ingreso y gasto en dólares.

Este representa un presupuesto que pronostica las ventas y los gastos a realizarse en un período de tiempo. Muchas veces lo dividen los gastos de operación por categorías. Por ejemplo, sueldos y salarios, prestaciones, rentas, servicios, viajes de negocios, mantenimiento de infraestructura, mantenimiento de equipo, etc.

¹ KOTLER, Philip. “*FUNDAMENTOS DE MARKETING*”, (2008), Octava Edición, Editorial PEARSON, p. 55

² DUBRIN, Andrew. “*FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN*”, Quinta Edición, Editorial CENGAGE, p. 405-406



6.1.3. Tipos de presupuesto

Tabla 80: Clasificación general de los presupuestos

CLASIFICACIÓN	TIPO	DEFINICIÓN
SEGÚN LA FLEXIBILIDAD	Rígidos, estáticos, fijos o asignados.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se elaboran para un único nivel. ▶ No permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre con la realidad. ▶ Dejan de lado el entorno de la empresa. ▶ Se los utilizaba en el sector público.
	Flexibles variables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se elaboran para diferentes niveles. ▶ Son adaptables a circunstancias cambiantes del entorno. ▶ Son dinámicos. ▶ Se utiliza en la presupuestación moderna.
SEGÚN EL TIEMPO	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cubren ciclos operacionales de un año. ▶ Aplicado en países de economías inflacionarias.
	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abarcan períodos grandes, donde la empresa puede presupuestar un desarrollo. ▶ Se aplica en planes de desarrollo, adoptan los grandes estados y empresas.
SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN DE LA EMPRESA	De operación o económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se desarrollan en el período siguiente al cual se elabora. ▶ Tiene detallada las actividades. ▶ Su contenido resume un “estado de pérdidas y ganancias”.

Presupuestos de ventas.- Generalmente preparados por meses, productos y áreas geográficas.

Presupuestos de producción.- Expresados en unidades físicas, donde se especifica el tipo y las capacidades de las máquinas, cantidades económicas a producir, disponibilidad de materiales, etc.

Presupuesto de compras.- Prevé las compras de materias primas que se emplearán durante un período determinado.

Presupuesto de costo de producción.- Compara costos de producción con el precio de venta, mostrando los márgenes de utilidad.

Presupuesto de flujo de efectivo.- Muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo, etc.

Presupuesto maestro.- Incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: BURBANO, Jorge. “PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS”, Segunda Edición, Editorial McGRAW HILL.



Continuación de la tabla 80: Clasificación general de los presupuestos

CLASIFICACIÓN	TIPO	DEFINICIÓN
SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN DE LA EMPRESA	Financieros	<p>Se incluye rubros o partidas que incluyen el balance.</p> <p><u>Presupuesto de tesorería.</u>- Prevé fondos disponibles en cajas, bancos, etc.; se lo llama también presupuesto de caja o de flujo de fondos y se formula por períodos de tiempo relativamente cortos (mensuales o trimestrales).</p> <p><u>Presupuesto de erogaciones capitalizables.</u>- Controla todas las inversiones de activos fijos. Evalúa las alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.</p>
SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL QUE SE UTILIZAN	Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Involucran todas las políticas de Estado. ▶ Son un método de control de gasto público. ▶ Determina y asigna recursos para gastos e inversiones.
	Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Usados por empresas particulares. ▶ Buscan planificar junto a la planificación alcanzar los objetivos de las empresas.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: BURBANO, Jorge. "PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS", Segunda Edición, Editorial McGRAW HILL.

6.1.4. Importancia de fijar presupuestos

Se pueden enumerar un sinnúmero de razones por lo que es importante determinar los presupuestos en una organización, incluso en la vida cotidiana de cada persona; entre las razones más importantes se pueden citar:

1. Aplicables en cualquier tipo de empresas.
2. Ayudan a minimizar los riesgos operacionales de las organizaciones.
3. Fijación de límites para los planes de operaciones.
4. Permiten evaluar de manera cuantitativa las políticas de la empresa y redireccionarlas de ser necesario.



5. Sirve de vector direccional para los miembros de la organización.
6. Induce a los asesores a pensar en necesidades totales de la empresa y no solo abarcar con espacios limitados de la misma.
7. Sirven como medio de comunicación entre determinados niveles de la organización.

6.1.5. Métodos para fijar presupuestos de promoción

Las empresas no cuentan con normas o estándares confiables para determinar cuánto o qué porcentaje del presupuesto general asignar al gasto en publicidad.

Existen cuatro métodos de presupuestación promocional que son:

Tabla 81: Métodos para fijar presupuestos de promoción

MÉTODO	DEFINICIÓN
Porcentaje de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se relaciona con el ingreso de la compañía, como un porcentaje de ventas pasadas o previstas. ▶ Es fácil de calcular. ▶ De mayor empleo. ▶ Pone el costo de promoción en relación con el ingreso de ventas, lo que lo convierte en una variable más que en un gasto fijo. ▶ Cuando las ventas declinan, el gasto en publicidad también cae; y muchas veces es cuando la promoción suele ser más necesaria.
Todos los fondos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Usar los ingresos generados por un nuevo producto o empresa para gastos de promoción. ▶ Tienen un objetivo, que es fortalecer las estrategias de penetración de mercados, para captar un mayor volumen de ventas.
Seguir la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Considerado un método débil para determinar el presupuesto promocional. ▶ Consiste en gastar en publicidad en relación al nivel de participación de mercado. ▶ La desventaja de este método es que se puede cometer los mismos errores promocionales que los competidores. ▶ Las metas promocionales de la competencia pueden diferir de las nuestras y no ser compatibles.
Tarea u objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se lo establece a través de la determinación de tareas y objetivos que debe alcanzar el programa promocional. ▶ Es realista en base a los objetivos que desea alcanzar la organización con la promoción.

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.

Fuente: STANTO, William. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", (2007), Decimocuarta Edición, Editorial McGRAW HILL, p. 520



6.1.6. Descripción del método de fijación presupuestario de promoción

La ESMA empleará el método “*tarea u objetivo*”, ya que busca a través de objetivos definidos alcanzar las metas propuestas en la promoción.

La Escuela ha fijado objetivos estratégicos del proyecto, estrategias de desarrollo, planes operativos, de donde deriva la presupuestación para su ejecución.

6.1.7. Distribución del presupuesto de mercadotecnia para el proyecto.

En la tabla 82., se muestra el desglose del presupuesto de mercadotecnia para la ESMA.



Tabla 82.: Distribución del presupuesto de marketing mensual en dólares

PRESUPUESTO MENSUAL DE MARKETING PARA LA ESMA

Período Marzo 2010 / Feb 2011

CONCEPTO	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	SUBTOTAL
PRODUCTO / SERVICIO													
Renovar aulas "link trainer"	1,000.00	500.00	500.00										2,000.00
Actualización de malla curricular	250.00	125.00	125.00										500.00
Actualización software aulas "link trainer"	500.00												500.00
Propuesta malla académica ingeniería aer.				1,050.00	450.00	450.00	350.00	200.00					2,500.00
TOTAL SERVICIO	1,750.00	625.00	625.00	1,050.00	450.00	450.00	350.00	200.00					5,500.00
PROMOCIÓN													
Preparación de video para TV	300.00	500.00											800.00
Elaboración de posters, afiches y trípticos.	350.00	350.00											700.00
Elaboración de llaveros, vasos, esferos, etc.	200.00	200.00											400.00
Diseño para publicidad en pagina web	150.00	150.00											300.00
Publicidad TV, radio, medios escritos											4,500.00	4,550.00	9,050.00
Traslado eventos sociales	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
TOTAL PROMOCIÓN	1,080.00	1,280.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	4,580.00	4,630.00	12,210.00
COMERC. INTERNET													
Diseño e implementación de página web inter	2,000.00	2,000.00	1,330.00										5,330.00
Plataforma compatible motores de búsqueda	50.00	100.00											150.00
TOTAL COM. INTERNET	2,050.00	2,100.00	1,330.00										5,480.00
POSICIONAMIENTO													
Participación en ferias y exp. Colegios				125.00	125.00	125.00	125.00	250.00	250.00	375.00	375.00		1,750.00
TOTAL POSICIONAMIENTO				125.00	125.00	125.00	125.00	250.00	250.00	375.00	375.00		1,750.00
TOTAL PRESUPUESTARIO	4,880.00	4,005.00	2,035.00	1,255.00	655.00	655.00	555.00	530.00	330.00	455.00	4,955.00	4,630.00	24,940.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños R.



6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera, permite cuantificar, medir y señalar el mérito de un proyecto (económico, social, privado, etc.) frente a posibilidades viables y que buscan cumplir objetivos comunes en la organización.

La evaluación financiera, permite que los miembros de una organización decidan la aceptación o no del riesgo de inversión, basándose en los indicadores que muestra la investigación.

6.2.1. ¿Qué es la evaluación de beneficios?

La evaluación de beneficios consiste en ir más allá de calificar a un proyecto por los ingresos generados por las ventas de un producto o servicio. Esta evaluación, determina otros beneficios que deben incluirse en el flujo de caja para determinar su rentabilidad de forma más eficiente.

Se puede referir a las ventas de subproductos o desechos, tal y como lo hace la empresa de grifería FV³; y el capital de trabajo.

6.3. ESCENARIOS

Los escenarios son todos aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, y que deben proyectarse con el fin de estimar posibilidades ante todos los eventos posibles de las variables durante el tiempo de vida del producto.

³ Franz Viegner, www.franzviegener.com



6.3.1. Importancia de fijarse escenarios

La importancia de fijar esfuerzos en la configuración de posibles escenarios radica en dos grandes factores que son:

- ▶ Medir las formas de actuación y medidas de control a adoptarse en situaciones específicas.
- ▶ Prever las circunstancias que pueden presentarse durante el desarrollo de un proyecto específico.

6.3.2. Tipos de escenarios

Existen tres tipos generales de escenarios que se manejan en la evaluación de proyectos, que son:

ESCENARIO ESPERADO.- Es el escenario que se elabora, considerando las premisas otorgadas por fuentes institucionales.

ESCENARIO OPTIMISTA.- Se elabora en base a la consideración de una serie de premisas benévolas, cuyo grado de ocurrencia es elevado.

ESCENARIO PESIMISTA.- Se elabora en base a la consideración de una serie de premisas adversas para la empresa, cuyo grado de ocurrencia es bajo.



6.3.3. Determinación de escenarios

A continuación se presenta cuales son los parámetros que determinan los distintos escenarios y sus porcentajes para la evaluación.

Tabla 83.: Formulación de escenarios

Escenario	Porcentaje	PESIMISTA -20%	ESPERADO	OPTIMISTA 20%
CONDICIONES DEL ENTORNO		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inestabilidad política. ▶ Inestabilidad económica. ▶ No exista renovación de aeronaves militares. ▶ Reducción del presupuesto para publicidad de la ESMA. ▶ Incremento de fuerzas regulares en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabilidad política. ▶ Estabilidad económica. ▶ Renovación de aeronaves militares. ▶ Mantener el presupuesto de publicidad para la ESMA. ▶ Inexistencia de fuerzas regulares en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabilidad política. ▶ Desarrollo económico. ▶ Renovación de aeronaves militares. ▶ Incremento del presupuesto de publicidad para la ESMA. ▶ Inexistencia de fuerzas regulares en el país.
VOLÚMEN DE VENTAS PROYECTADO				
Sin proyecto	Unidades	400	500	600
	Dólares	12.000	15.000	18.000
Con proyecto	Unidades	800	1.000	1.200
	Dólares	24.000	30.000	36.000

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

6.4. FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS⁴

El *flujo de caja* puede definirse como un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un

⁴ “EL FLUJO DE CAJA PARA LAS EMPRESAS”, (2003). Documento generado por División de Proyectos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.



presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido.

Si se hace referencia al *estado de resultados*, se lo puede definir como un informe financiero que muestra el importe de la utilidad ganada o perdida incurrida durante un determinado periodo. Suministrando la información de las causas que generaron el resultado atribuible al periodo sea bien este un resultado de utilidad o pérdida. Las partidas que lo conforman, suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios.

6.4.1. Importancia de realizar un flujo de caja

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

6.4.2. Importancia de realizar un estado de resultados

La elaboración de los estados de resultados, permite que una organización pueda de manera clara:

- ▶ Evaluar la rentabilidad.
- ▶ Estimar su potencial de crédito.
- ▶ Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de flujos de efectivo.
- ▶ Evaluar el desempeño.
- ▶ Medir riesgos.
- ▶ Repartir dividendos.



6.4.3. Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados

El flujo de caja puede definirse como un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

6.4.4. Flujo de caja para el proyecto

Tabla 84.: Flujo de caja aplicado a los escenarios

MES	SIN PLAN DE MARKETING		CON PLAN DE MARKETING					
	UNID.	\$	ESCENARIO PESIMISTA (-10%)		ESCENARIO ESPERADO		ESCENARIO OPTIMISTA (20%)	
			UNID.	\$	UNID.	\$	UNID.	\$
CONDICIONES DEL ENTORNO			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inestabilidad política. ▶ Inestabilidad económica. ▶ No exista renovación de aeronaves militares. ▶ Reducción del presupuesto para publicidad de la ESMA. ▶ Incremento de fuerzas regulares en el país. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabilidad política. ▶ Estabilidad económica. ▶ Renovación de aeronaves militares. ▶ Mantener el presupuesto de publicidad para la ESMA. ▶ Inexistencia de fuerzas regulares en el país. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabilidad política. ▶ Desarrollo económico. ▶ Renovación de aeronaves militares. ▶ Incremento del presupuesto de publicidad para la ESMA. ▶ Inexistencia de fuerzas regulares en el país. 	
Ene-11	0	0.00	400	12.000,00	500	15.000,00	600	18.000,00
Feb-11	500	15.000,00	400	12.000,00	500	15.000,00	600	18.000,00
TOTAL	500	15.000,00	800	24.000,00	1.000	30.000,00	1.200	36.000,00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



Tabla 85.: Flujo de caja sin proyecto

FLUJO DE CAJA PARA LA ESMA (SIN IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO)

Período Mar/2010 a Feb/2011

	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	1000
Precio de venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.00	
Dólares	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00
(-) Costo de ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,250.00	2,250.00	4,500.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,250.00	1,250.00	2,500.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00
(-) Gastos Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00
(-) Gastos Marketing	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,800.00	9,800.00
(=) FLUJO OPERACIONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	(2,250.00)	2,450.00	200.00
Ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) FLUJO NETO GENERADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	(2,250.00)	2,450.00	200.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Tabla 86.: Flujo de caja para el período de aplicación del proyecto con los diferentes escenarios

FLUJO DE CAJA PARA LA ESMA (IMPLEMENTADO EL PROYECTO-ESCENARIO PESIMISTA)

Período Mar/2010 a Feb/2011

	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	1000
Precio de venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.00	30.00	
Dólares	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	12,000.00	24,000.00
(-) Costo de ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	12,000.00	24,000.00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00	1,200.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	1,000.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	200.00
(-) Gastos Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00
(-) Gastos Marketing	4,880.00	4,005.00	2,035.00	1,255.00	655.00	655.00	555.00	530.00	330.00	455.00	4,955.00	4,630.00	24,940.00
(=) FLUJO OPERACIONAL	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	6,445.00	6,270.00	(2,640.00)
Ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) FLUJO NETO GENERADO	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	6,445.00	6,270.00	(2,640.00)

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



FLUJO DE CAJA PARA LA ESMA (IMPLEMENTADO EL PROYECTO-ESCENARIO ESPERADO)

Período Mar/2010 a Feb/2011

	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	1000
Precio de venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.00	30.00	30,000.00
Dólares	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	30,000.00
(-) Costo de ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	15,000.00	30,000.00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00	1,200.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	1,000.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	200.00
(-) Gastos Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00
(-) Gastos Marketing	4,880.00	4,005.00	2,035.00	1,255.00	655.00	655.00	555.00	530.00	330.00	455.00	4,955.00	4,630.00	24,940.00
(=) FLUJO OPERACIONAL	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	9,445.00	9,270.00	3,360.00
Ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) FLUJO NETO GENERADO	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	9,445.00	9,270.00	3,360.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



FLUJO DE CAJA PARA LA ESMA (IMPLEMENTADO EL PROYECTO-ESCENARIO OPTIMISTA)

Período Mar/2010 a Feb/2011

	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	1000
Precio de venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.00	30.00	
Dólares	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,000.00	18,000.00	36,000.00
(-) Costo de ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,000.00	18,000.00	36,000.00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00	1,200.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	1,000.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	200.00
(-) Gastos Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00
Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Gastos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00
(-) Gastos Marketing	4,880.00	4,005.00	2,035.00	1,255.00	655.00	655.00	555.00	530.00	330.00	455.00	4,955.00	4,630.00	24,940.00
(=) FLUJO OPERACIONAL	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	12,445.00	12,270.00	9,360.00
Ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) FLUJO NETO GENERADO	(4,880.00)	(4,005.00)	(2,035.00)	(1,255.00)	(655.00)	(655.00)	(555.00)	(530.00)	(330.00)	(455.00)	12,445.00	12,270.00	9,360.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



Tablas 87.: Resumen del flujo de caja para el período de aplicación del proyecto con los diferentes escenarios

FECHA ESCENARIO		Mar 2010	Abr 2010	May 2010	Jun 2010	Jul 2010	Ago 2010	Sep 2010	Oct 2010	Nov 2010	Dic 2010	Ene 2011	Feb 2011
		Sin Proyecto		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Con Proyecto	Pesimista (-20%)	(4.880)	(4.005)	(2.035)	(1.255)	(655)	(655)	(555)	(530)	(330)	(455)	6.445	6.270
	Esperado	(4.880)	(4.005)	(2.035)	(1.255)	(655)	(655)	(555)	(530)	(330)	(455)	9.445	9.270
	Optimista (20%)	(4.880)	(4.005)	(2.035)	(1.255)	(655)	(655)	(555)	(530)	(330)	(455)	12.445	12.270

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

6.4.5. Análisis de los resultados del flujo de caja

A continuación se detallan los resultados del flujo de caja del proyecto:

Tabla 88.: Resultados del flujo de caja

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO			DIFERENCIA CON ESC. ESP.	INCREMENTO CON ESC. ESP.
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA		
Unidades vendidas	500	800	1.000	1.200	500	100%
Flujo de caja anual	200,00	-2.640,00	3.360,00	9.360,00	3.160,00	1.580%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

Es necesario considerar que el objetivo principal del proyecto no es obtener utilidades por ventas de prospectos de la ESMA, sino lograr el incremento del número de aspirantes que se presenten al proceso de reclutamiento, para así mejorar la capacidad selectiva de la institución. A pesar de ello, la propuesta excedentes que alcanzan porcentajes de 1.580%, representado en un incremento en ventas del 100%.



Es importante recalcar que sin la aplicación del proyecto, la ESMA realizaba publicidad únicamente en el último mes (febrero), previo al comienzo del proceso de reclutamiento; en cambio con la propuesta, se propone un plan de marketing que se aplicaría durante todo el año.

6.4.6. Estado de resultados proyectado

A continuación se detallan los resultados del flujo de caja del proyecto:

**Tabla 89.: Estado de resultados del proyecto
ESTADO DE REAULTADOS PARA LA ESMA
Período Mar/2010 a Feb/2011**

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INGRESO OPERACIONAL				
Ventas Netas	15,000.00	24,000.00	30,000.00	36,000.00
(-) Costo Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	15,000.00	24,000.00	30,000.00	36,000.00
(-) Gastos Operacionales	14,800.00	26,640.00	26,640.00	26,640.00
Gasto Ventas	500.00	500.00	500.00	500.00
Sueldos	300.00	300.00	300.00	300.00
Gastos Operacionales	200.00	200.00	200.00	200.00
Gasto Administrativos	4,500.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Sueldos	2,500.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Gastos Operacionales	2,000.00	200.00	200.00	200.00
Gasto Marketing	9,800.00	24,940.00	24,940.00	24,940.00
(-) UTILIDAD OPERACIONAL	200.00	-2,640.00	3,360.00	9,360.00
Ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00
Egresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	200.00	-2,640.00	3,360.00	9,360.00
No hay tributo en el proceso	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	200.00	-2,640.00	3,360.00	9,360.00

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar



6.4.7. Análisis del estado de resultados

A continuación se detallan los resultados obtenidos en el estado de resultados proyectado para el proyecto:

Tabla 90.: Resultados del flujo de caja

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO			DIFERENCIA CON ESC. ESP.	INCREMENTO CON ESC. ESP.
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA		
Utilidad Neta	200,00	-2.640,00	3.360,00	9.360,00	3.160,00	1.580%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

El estado de resultados muestra la importancia de llevar a cabo la propuesta de marketing. A pesar de no ser un factor que se busca con el proceso, se puede notar que existiría un incremento porcentual de 1.580%, lo que muestra un saldo favorable.

En comparación con el escenario optimista, se puede notar que existe un déficit de 2.460 dólares, pero es importante considerar todo lo que se ha abarcado en el proyecto, especialmente que el proceso de marketing es aplicado durante todo el año; en cambio, sin proyecto la publicidad se aplica únicamente un mes antes de iniciar las ventas de prospectos.

6.5. EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

La evaluación del retorno de la inversión, permite conocer el tiempo en que el que el inversionista recuperará su inversión, los beneficios esperados y los riesgos asumidos. Para esto es necesario emplear y evaluar a través de los siguientes indicadores:



- ▶ TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)
- ▶ TIR (Tasa interna de rendimiento).
- ▶ VAN (Valor actual neto)
- ▶ Razón Beneficio / Costo
- ▶ Período real de recuperación de la inversión (PRRI)

6.5.1. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Es la tasa de referencia sobre la cual basarse para hacer inversiones. La tasa de referencia es la base de la comparación y el cálculo en las evaluaciones económicas que se haga. Si no se obtiene cuando menos esa tasa de rendimiento, se rechazará la inversión.

La TMAR se establece en función de la inflación, la tasa pasiva y el riesgo como se muestra en la siguiente fórmula:

FÓRMULA.-

$$TMAR = if + tp + rp$$

donde:

if = inflación

tp = tasa pasiva

rp = riesgo país.



6.5.1.1. Evaluación de la TMAR para el proyecto

Aplicando la fórmula se define a la TMAR con el siguiente valor:

$$TMAR = 4,31 + 5,24 + 8,17$$

$$TMAR = 17,72$$

6.5.2. Valor actual neto (VAN)

Es el valor de los flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial.

FÓRMULA.-

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

donde:

V_t = Flujos netos de caja en cada período de tiempo.

I_0 = Valor inicial de la inversión.

n = Número de períodos considerado.

k = tasa de rendimiento requerida.

$VAN \geq 0$ se acepta el proyecto

$VAN < 0$ se rechaza el proyecto



Si se busca emplear el VAN para aceptar o rechazar un proyecto, se determinan los siguientes criterios como el siguiente: si el VAN tiene valores de cero o más, el proyecto sería viable, caso contrario se rechazaría.

6.5.2.1. Evaluación del proyecto por el criterio del VAN

Tabla 91.: Evaluación de escenarios según el VAN

MES	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	DESEADO	OPTIMISTA
0	24,940.00	24,940.00	24,940.00
1	4,880.00	4,880.00	4,880.00
2	4,005.00	4,005.00	4,005.00
3	2,035.00	2,035.00	2,035.00
4	1,255.00	1,255.00	1,255.00
5	655.00	655.00	655.00
6	655.00	655.00	655.00
7	555.00	555.00	555.00
8	530.00	530.00	530.00
9	330.00	330.00	330.00
10	445.00	445.00	445.00
11	6,445.00	9,445.00	12,445.00
12	6,270.00	9,270.00	12,270.00
Ventas	24,000.00	30,000.00	36,000.00
TMAR	1.48%	1.48%	1.48%
VAN	(\$3,939.71)	\$1,129.63	\$6,198.97

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



6.5.3. Tasa interna de rendimiento (TIR)

La TIR se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. La relación entre la tasa de descuento y el VAN es inversa. Quiere decir que un aumento de la TIR disminuye el valor de la VAN.

$$TIR = \sum \left[\frac{Vt}{(1+r^n)} \right]$$

donde:

Vt = Flujos netos de caja en cada período de tiempo.

r = Costo promedio ponderado de capital.

n = Número de períodos considerado.

Para aceptar o rechazar un proyecto en base a la TIR, se compara con la tasa de rendimiento requerida como la TMAR; si la TIR es igual o superior, entonces el proyecto es aceptable.

$TIR \geq TMAR$ se acepta el proyecto

$TIR < TMAR$ se rechaza el proyecto

En años anteriores, el cálculo de la tasa de rendimiento implicaba procesos de prueba y error, pero hoy, se emplean las calculadoras financieras y/o programas específicos o Excel.



6.5.3.1. Evaluación del proyecto por el criterio de la TIR

Tabla 92.: Evaluación de escenarios según la TIR

MES	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	DESEADO	OPTIMISTA
0	24,940.00	24,940.00	24,940.00
1	4,880.00	4,880.00	4,880.00
2	4,005.00	4,005.00	4,005.00
3	2,035.00	2,035.00	2,035.00
4	1,255.00	1,255.00	1,255.00
5	655.00	655.00	655.00
6	655.00	655.00	655.00
7	555.00	555.00	555.00
8	530.00	530.00	530.00
9	330.00	330.00	330.00
10	445.00	445.00	445.00
11	6,445.00	9,445.00	12,445.00
12	6,270.00	9,270.00	12,270.00
Ventas	24,000.00	30,000.00	36,000.00
TMAR	1.48%	1.48%	1.48%
TIR	-2.22%	2.36%	5.70%

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

6.5.4. Relación beneficio-costo

Es la relación entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial. Se puede expresar de la siguiente manera:

**FÓRMULA.-**

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}}{I_0} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

donde:

V_t = Flujos de caja en cada período de tiempo.

I_0 = Valor inicial de la inversión (inversión en el plan de marketing).

n = Número de períodos considerado.

k = tasa de rendimiento requerida.

El criterio para aceptación o rechazo de un proyecto a través de esta relación, es cuando el resultado del B/C es mayor o igual a 1, ya que indica que el valor presente del proyecto es mayor al gasto inicial, lo que indica que el VAN es mayor a cero.

$$\frac{B}{C} \geq 1 \text{ se acepta el proyecto}$$

6.5.4.1. Evaluación del proyecto por el criterio B/C

A continuación se puede apreciar en la tabla 6.14., la evaluación según el criterio B/C:

**Tabla 93.: Evaluación de escenarios según el beneficio / costo**

MES	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	DESEADO	OPTIMISTA
0	24,940.00	24,940.00	24,940.00
Ventas	24,000.00	30,000.00	36,000.00
B/C	0.96	1.20	1.44

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*

6.5.5. Período real de recuperación (PRRI)

El PRRI permite conocer el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo de los proyectos.

Si se calcula que el tiempo de recuperación es menor que un tiempo máximo de recuperación aceptable, se aprueba la propuesta; de lo contrario, esta sería rechazada.

Una de las principales desventajas del método de recuperación es que no considera flujos de efectivo que se presentan después del vencimiento del tiempo de recuperación; por lo tanto no se puede considerar como un parámetro de rentabilidad.



6.5.5.1. Determinación del PRRI para el proyecto

En la siguiente tabla, se puede apreciar que el PRRI para el proyecto es recuperable en dos escenarios (deseado y optimista), y que no se recupera durante el período en el escenario pesimista. Así mismo, se observa que los tiempos de recuperación se encuentran muy cercanos; y, esto se debe a que los meses donde se puede realizar las ventas de prospectos son únicamente los dos últimos.

Tabla 94.: Determinación del PRRI en los diferentes escenarios del proyecto

MES	ESCENARIOS					
	PESIMISTA	$\sum Vt$	DESEADO	$\sum Vt$	OPTIMISTA	$\sum Vt$
1	4,880.00	4,880.00	4,880.00	4,880.00	4,880.00	4,880.00
2	4,005.00	8,885.00	4,005.00	8,885.00	4,005.00	8,885.00
3	2,035.00	10,920.00	2,035.00	10,920.00	2,035.00	10,920.00
4	1,255.00	12,175.00	1,255.00	12,175.00	1,255.00	12,175.00
5	655.00	12,830.00	655.00	12,830.00	655.00	12,830.00
6	655.00	13,485.00	655.00	13,485.00	655.00	13,485.00
7	555.00	14,040.00	555.00	14,040.00	555.00	14,040.00
8	530.00	14,570.00	530.00	14,570.00	530.00	14,570.00
9	330.00	14,900.00	330.00	14,900.00	330.00	14,900.00
10	445.00	15,345.00	445.00	15,345.00	445.00	15,345.00
11	6,445.00	8,900.00	9,445.00	5,900.00	12,445.00	2,900.00
12	6,270.00	2,630.00	9,270.00	3,370.00	12,270.00	9,370.00
Escen. Pesimista	La inversión no se recupera durante el período.					
Escen. Deseado	11 meses 19 días					
Escen. Optimista	11 meses 7 días					

Elaborado por: Tnte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



6.5.6. Informe consolidado y final de evaluación de los beneficios esperados del proyecto

Es importante mencionar, la ESMA es una institución gubernamental que brinda sus servicios de formación militar sin fines de lucro, por lo tanto las utilidades no son un factor determinante para tomar o no una decisión. Con el proyecto, lo que se pretende es incrementar el número de aspirantes que se presenten al proceso de reclutamiento, para que de esta manera, se mejore la capacidad selectiva en base al número de demandantes.

La **TMAR** fue determinada en base a la tasa inflacionaria, tasa pasiva y riesgo país actualizados al mes de diciembre 2009, que se encuentran publicados en la página web del banco central del Ecuador (www.bce.fin.ec), lo que proporcionó un valor de 17,72%, que llevado a un valor mensual para la evaluación del proyecto muestra un valor de 1.48%.

El **VAN**, permite observar el valor presente de los flujos generados en el proyecto, menos la inversión que se va realizar. El VAN en dos escenarios (deseado y optimista) presenta valores mayores a 0, que determina que el proyecto es aceptable en esas dos condiciones; pero si tenemos un escenario que se torne pesimista y exista una caída del 20% en relación al valor deseado, el proyecto se lo rechazaría.

La **TIR**, se calculó con flujos netos esperados mensuales, dando un resultado de 2,36% y 5,70% en los escenarios deseados y optimista, que son valores superiores a la TMAR de 1,48%. En el escenario pesimista la TIR arroja un valor negativo de -2,22%, lo que lo hace en estas condiciones un proyecto rechazable. Es importante



considerar que el riesgo en las instituciones gubernamentales son muy inferiores a los de las empresas privadas, incluso se puede hablar de riesgo con valores de cero.

Basados en la premisa inicial de este capítulo, se puede decir que la aplicación del Plan de Marketing, genera excedentes en dos escenarios posibles, y genera déficit en un escenario pesimista; pero, se puede notar que las ventas incrementan en todos los escenarios y es uno de los objetivos reales del proyecto.

La **razón B/C** es de \$1.2, que es la rentabilidad que se obtendrá en base a cada unidad monetaria invertida. En los dos escenarios (deseado y optimista), estos valores son mayores a 1, tornando viable al proyecto; pero en un escenario pesimista, el valor es menor a uno, lo que hace rechazable el proyecto.

Al referirse al **PRRI**, se puede notar que en los dos escenarios deseado y optimista, tienen períodos de recuperación semejantes, diferenciados únicamente por días (11 meses 19 días y 11 meses 7 días). Esto se debe a que los períodos de ventas son de dos meses y que se llevan a cabo en los meses finales del período asignado al proyecto.

Tabla 95.: Análisis de sensibilidad

VARIABLES EVALUADAS	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	DESEADO	OPTIMISTA
<i>Ventas proyectadas</i>	800	1.000	1.200
<i>Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)</i>	1.48%	1.48%	1.48%
<i>Valor actual neto (VAN)</i>	(\$3,939.71)	\$1,129.63	\$6,198.97
<i>Tasa interna de rendimiento (TIR)</i>	-2.22%	2.36%	5.70%
<i>Beneficio / Costo (B/C)</i>	\$0.96	\$1.20	\$1.44
<i>Período de recuperación de la inversión (PRRI)</i>	No se recupera	11 meses y 19 días	11 meses y 7 días

Elaborado por: Nte. Iván Bolaños

Fuente: *Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2009 – Ing. Raúl Salazar*



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIÓN No. 1

La ESMA, en su situación actual, a pesar de poseer grandes fortalezas organizacionales, posee el nivel de participación más baja con respecto a las otras Escuelas Militares y de Policía del país, esta baja participación ha hecho que la capacidad selectiva de la ESMA esté reducida y muy limitada en el proceso de selección de cadetes.

RECOMENDACIÓN No. 1

Se recomienda que la ESMA, aplique las estrategias de marketing (Cap. V), para que pueda posicionarse adecuadamente en el mercado, y de esta manera aumente la cantidad de demanda y mejore su capacidad selectiva.

CONCLUSIÓN No. 2

Existe una gran debilidad administrativa dentro de la ESMA, que es la carencia de un departamento de marketing, donde se pueda llevar a cabo un plan estratégico de marketing para posicionar a la Escuela y aumentar en calidad y número la demanda de los aspirantes.

RECOMENDACIÓN No. 2

Se recomienda a la ESMA, se cree un departamento de marketing, que no solo le permita evaluar el entorno y desarrollar estrategias para el mercado, sino también le permita mantener una conexión directa con el “*Departamento de Reclutamiento de la Fuerza Aérea*”, llevar estadísticas, encuestas y demás herramientas útiles para mantener actualizado este plan de marketing propuesto.



CONCLUSIÓN No. 3

A pesar de que el segmento de mercado donde se ubica la ESMA no posee grandes variaciones (estudiantes de último año de bachillerato que según la AMIE es de 24.947 estudiantes crecimiento del año 2008 a 2009 a nivel nacional), es importante destacar que los beneficios, ventajas profesionales y demás atractivos de la vida militar se ha convertido incentivo para ingresar a estos institutos de formación.

RECOMENDACIÓN No. 3

Se recomienda aplicar las estrategias de marketing, propuestas en el capítulo V del presente plan, con el fin de aprovechar este incremento de demanda previsto para aprovechar el incentivo generado por factores como la gratuidad, incremento de sueldos en FF.AA., etc., y así aumentar el número de postulantes.

CONCLUSIÓN No. 4

Del estudio de mercado (Cap. III), se determinó que el mercado meta está enfocado en los jóvenes de los dos últimos años de bachillerato (17 a 21 años), y que los esfuerzos de marketing deben dirigirse a este mercado para obtener resultados positivos como producto de las estrategias aplicadas.

RECOMENDACIÓN No. 4

Las estrategias deben ser dirigidas al mercado meta seleccionado, para así eliminar el desgaste de esfuerzo innecesario en otros que no son representativos.



CONCLUSIÓN No. 5

La ESMA aplicará estrategias que le permitan optimizar los grandes recursos que posee con la Fuerza Aérea, para de esta manera poder aplicar estrategias de retador adecuadas para enfrentar al líder del mercado sin dañar a los competidores.

RECOMENDACIÓN No. 5

Las estrategias que deben aplicarse están mencionadas en el capítulo V de este plan estratégico. La implementación y evaluación de los resultados le permitirá a la ESMA mejorar continuamente su capacidad promocional, aprovechando todos los componentes del marketing mix.

CONCLUSIÓN No. 6

La ESMA tiene la capacidad de brindar un servicio diferenciado y con características únicas, que pueden posicionarla fácilmente ante las demás Escuelas Militares y de Policía.

RECOMENDACIÓN No. 6

Se recomienda que la ESMA base sus estrategias de posicionamiento en las características del producto, en su relación precio/calidad, en los beneficios que reporta el servicio, en su orientación al usuario y en como es el servicio ante la competencia.



CONCLUSIÓN No. 7

La ESMA actualmente posee un presupuesto para publicidad de \$9.800 dólares, los cuales eran utilizados únicamente el mes anterior al llamamiento con fines publicitarios (en el proceso de reclutamiento, se obtenían excedentes de 200 dólares). EL presupuesto que se demanda para una aplicación del plan de marketing, demanda \$24.90 dólares, el cual es mayor, debido a que se lo aplica durante todo el año previo al llamamiento, pero al final del proceso reporta excedentes de \$3.360 a \$9.360 dólares en un escenario deseado u optimista, pero puede reportar un déficit de \$2.640 en un escenario pesimista. A pesar de ello, la ESMA, en sus tres escenarios presenta incrementos de entre 80 al 120% del valor actual de ventas de prospectos.

RECOMENDACIÓN No. 7

La ESMA por ser una institución del Estado, no tiene fines lucrativos, al igual que las instituciones que se encuentran en su mismo mercado y compiten con ella directamente. El objetivo principal es el incremento de ventas, obviamente sin incurrir en déficits financieros. La aplicación del plan de marketing, a pesar de tener un porcentaje de riesgo, cumple con el propósito final que es el incremento de la demanda para el ingreso de aspirantes. Por lo tanto es recomendable que la ESMA realice la implementación de esta propuesta.



BIBLIOGRAFÍA

ACEVES, Victor: “*Dirección Estratégica*”, Editorial Mc Graw Hill.

AGUEDA, Esteban: “*Principios de Marketing*”, Editorial Esic, Segunda Edición.

ALHOTRA, NARESH: “*Investigación de Mercados: un enfoque práctico*”, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición.

AMAYA, Jairo: “*Gerencia: Planeación y Estrategia*”, Universidad Santo Tomás.

ARANA DE LA GALARZA, Rafael: “*Dirección por Servicio, la otra calidad*”, Editorial Mc Graw Hill.

ARROYO, Silvia: “*Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial*”, Editorial Pirámide.

BACA, Urbina: “*Evaluación de proyectos – Análisis y Administración del Riesgo*”, Editorial Mc Graw Hill.

BELCH, George: “*Publicidad y Promoción: perspectiva de la comunicación del marketing integral*”, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición.

BENASSINI, Marcela: “*Introducción a la investigación de mercados, un enfoque para América Latina*”, Editorial Pearson.



BERKOWITZ, KERIN, HARTLEY, RUDELUIS: “*Marketing*”, Editorial Irwin, Tercera Edición.

BERRY, PARASURAMAN: “*Marketing en las Empresas de Servicios*”, Editorial Norma.

CEGARRA, José: “*Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*”, Editorial Díaz de Santos.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: “*Diccionario de Marketing*”, Edición cultural.

COSS BU, Raúl: “*Análisis y evaluación de proyectos de inversión*”, Editorial Limusa, Segunda Edición.

CRESPO, Miguel: “*Marketing con P de PyMes*”, Universidad Politécnica Salesiana.

CUERVO, Álvaro: “*Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*”, Editorial Prentice Hall.

CZINCOTA, Kotabe: “*Administración de Mercadotecnia*”, Segunda Edición.

DAFT, Richard: “*Teoría y Diseño Organizacional*”, Editorial Cengage, Novena Edición.

DÍAZ, Emilio: “*Competencia y estrategias de competitividad en los mercados financieros*”, Editorial Lex Nova S.A.

EVANS, James: “*Administración y Control de la Calidad*”, Cuarta Edición.



FERNANDEZ, Nogales: *“Investigación de Mercados: Obtención de Información”*, Editorial Civitas.

FERNÁNDEZ, CORDERO, CÓRDOVA: *“Estadística Descriptiva”*, Editorial Esic, Segunda Edición.

GÓMEZ, Miguel: *“Inferencia Estadística”*, Editorial Díaz de Santos.

HARTLINE, Michael: *“Estrategia de Marketing”*, Editorial Thompson, Tercera Edición.

HAIR, ORTINAU: *“Investigación de Mercados”*, Editorial Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ, Abraham: *“Formulación y evaluación de proyectos de inversión”*, Editorial Thompson, Quinta Edición.

HERNÁNDEZ, Juan: *“Marketing de Servicios”*, Santiago de Chile.

HOFFMAN, Douglas: *“Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos”*, Cengage Learning Editor, Segunda Edición.

JACQUES, Jean: *“Marketing Estratégico”*, Editorial Esic.

KANUT, Leslie: *“Comportamiento del Consumidor”*, Editorial Prince Hall Hispanoamerica, Quita Edición.



KINEAR, Taylor: *“Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”*, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

KOTLER, Philip: *“Dirección de Marketing”*, Editorial Prentice-Hall International, Duodécima Edición.

KOTLER, Philip: *“Fundamentos de Marketing”*, Editorial Pearson, Sexta Edición.

LAMB, Charles: *“Marketing”*, Editorial Thompson, Octava Edición.

LARREA, Pedro: *“Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia”*, Editorial Díaz de Santos.

LEY DE PERSONAL DE LAS FF.AA.

LOVELOCK, CHRISTOPHER: *“Mercadotecnia de Servicio”*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

MCCARTY, PIRREAULT: *“Marketing”*, Editorial Irwin, Octava Edición.

MCCARTY, PIRREAULT: *“Fundamentos de la Comercialización”*, Editorial Irwin, Décimo Primera Edición.

MIRANDA, Juan: *“El desafío de la gerencia de proyectos”*, MM Editores.

MIRANDA, Juan: *“Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social y ambiental”*, MM Editores, Cuarta Edición.



NAMAKFOROOSH. “*Metodología de la Investigación*”, Editorial Noriega, Segunda Edición.

O’SHAGHNESSY, Jhon: “*Marketing competitivo: un enfoque estratégico*”, Ediciones Díaz de Santos, Segunda Edición.

ORTEGA, E.: “*Manual de Investigación Comercial*”, Editorial Pirámide.

PERE, Nicolás: “*Elaboración y control de presupuestos*” Editorial Gestión 2000.

PORTER, Michael: “*Estrategia Competitiva*”, Editorial Rei, Segunda Edición.

RICE, Al: “*Las 22 leyes inmutables del marketing*”, Editorial Mc Graw Hill.

ROBBINS, Stephen: “*Administración*”, Editorial Pearson, Octava Edición.

ROJAS, Gilberto: “*Elementos de administración presupuestaria*”, Editorial Ecoe.

SALLENAVE, Jean-Paul, “*Gerencia y Planeación estratégica*”, Editorial Norma.

SORIANO, Claudio: “*Marketing Mix*”, Editorial Edigrafos.

STANTON, ETZEL: “*Fundamentos de Marketing*”, Editorial Mc Graw Hill, Décimo primera Edición.

TAPIAS, Jairo: “*La investigación de mercados a su alcance, serie de conocimientos prácticos*”, Editorial Norma, Sexta Edición.



THOMPSON, STRICKLAND: “*Dirección y Administración Estratégica*”, Editorial Mc GRAW HILL.

VIÑALS, Jaume: “*Marketing de servicios destinados a las empresas*”, Editorial Diaz de Santos.

ZEITHAML, Valeria: “*Marketing de Servicios*”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.

LINKOGRAFÍA

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.fin.ec

ECONOMÍA, Gestipolis: www.gestipolis.com/economia

ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURÍDICAS: www.eumed.net

ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO”: www.esmil.mil.ec

ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”: www.esmafae.mil.ec

ESCUELA SUPERIOR NAVAL “CMDT. RAFAEL MORÁN VALVERDE”: www.essuna.org



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA “GRAL. ALBERTO ENRIQUEZ GALLO”:

www.esp-polinal.edu.ec

FUERZA AÉREA ECUATORIANA: www.fuerzaaereaecuatoriana.org

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY: México, www.mty.itesm.mx

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO: www.inec.gov.ec

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: www.educacion.gov.ec


RED DE CAJAS DE HERRAMIENTAS: www.infomipyme.com



ANEXOS



Anexo 1. Presupuesto de publicación comercial de 30 segundos en ECUAVISIA



Ecuanuncios Guayaquil

VIGENTES DESDE SEPTIEMBRE 2009

PAQUETE TARGETMIX

PROGRAMA	HORARIO	# CUÑAS	15"	20"	30"
			\$1,750	\$2,333	\$3,500
NOVELAS L-V	14H00 - 18H30	12			
CONTACTO AL AMANECER*	6H00 - 7H00	4			
CONTACTO DIRECTO *	7H00 - 8H00	2			
EN CONTACTO L-V	8H30 - 10H30	8			
LARGOMETRAJE/SERIE SAB-DOM	23H00	4			
ESPECIALES /SERIES SAB-DOM	10H300 - 18H30	5			
		35			

*** TRANSMISION NACIONAL**

- FORMA DE PAGO: ANTICIPADO 100% CON CHEQUE A NOMBRE DEL CANAL.
- LOS PRECIOS NO INCLUYEN I.V.A.
- ECUANUNCIOS ES PARA CLIENTES QUE NO UTILIZAN AGENCIA DE PUBLICIDAD
- EL COSTO DE PRODUCCION DEL COMERCIAL ES POR CUENTA DEL CLIENTE
- LOS PAQUETES SE DEBEN UTILIZAR EN UN PERIODO MAXIMO DE UN MES



Anexo 2. Presupuesto de publicación comercial de 30 segundos en ECUADOR TV

GRILLA ECUADOR TV								
Desde	Hasta	LUNES 22	MARTES 23	MIERCOLES 24	JUEVES 25	VIERNES 26	TARIFA 30"	
5:28	5:30	Himno Nacional						
5:30	6:00	TRABAJAMOS ASI	Eclador diverso y plurinacional	NOTICIERO TELESUR	INFORMATIVO CULTURAL IBEROAMERICANO	NUESTROS SUEÑOS	\$150.00	
6:00	6:30	GENTE AL DIA						\$350.00
6:30	7:00							
7:00	7:30							
7:30	8:00	LO PUBLICO *						\$250.00
8:00	08:30							
8:30	9:00	ALADINO						\$250.00
9:00	9:30	FIMBLES nueva temporada/TIKITIKLIP						\$100.00
9:30	10:00	THE SAVE UMS (POCOYO)	POKO (PAT EL CARTERO	THE SAVE UMS (POCOYO)	THE SAVE UMS (POCOYO)	CUBITOS / PAT EL CARTERO	\$100.00	
10:00	10:30	LA PODEROSA SELVA	LA PODEROSA SELVA	BO EN ACCION	LA PODEROSA SELVA	BO EN ACCION	\$100.00	
10:30	11:00	Previos Discovery el a escuela	3-2-1 PINGUINOS	vegetales / minuscule	PINKY	3-2-1 PINGUINOS	\$100.00	
11:00	11:30	DISCOVERY EN LA ESCUELA	PINKY /INSECTOSCOPE	DISCOVERY EN LA ESCUELA	PINKY/ minuscule	PINKY/ insectoscope	\$100.00	
11:30	12:00	AVENTUREROS /CORDERO SHAUN	AVENTUREROS /CORDERO SHAUN	AVENTUREROS /CORDERO SHAUN	AVENTUREROS /CORDERO SHAUN	AVENTUREROS /CORDERO SHAUN	\$250.00	
12:00	12:30	MI ARBOL DE NARANJA LIMA * / BERNARDO						\$100.00
12:30	13:00	En busca de respuestas	TRABAJAMOS ASI	ECOHUELLAS *	mundo alas los documentales	EN LA VIDA	\$125.00	
13:00	14:00	coffe princess *						\$350.00
13:00	14:00	ECTV Meridiano						\$350.00
14:00	14:30	LO PUBLICO						\$350.00
14:30	15:00	EL BUEN VIVIR	LA CASA DE BERNARD	CONTROL MAS	UNIOZONO *	FAMA	\$250.00	
15:00	15:30	FIMBLES NUEVA TEMPORADA /TIKITIKLIP						\$125.00
15:30	16:00	LA PODEROSA SELVA (Tikitiklip)	LA PODEROSA SELVA (Tikitiklip)	BO EN ACCION	LA PODEROSA SELVA (Tikitiklip)	BO EN ACCION	\$125.00	
16:00	16:30	vegetales / minuscule	save ums	vegetales / minuscule	save ums	321- pinguinos / insectoscope	\$200.00	
16:30	17:00	MI ARBOL DE NARANJA LIMA / BERNANRDO						\$250.00
17:00	17:30	DISCOVERY EN LA	ENCUENTRO	DISCOVERY EN LA	Minicons *	ENCUENTRO	\$350.00	
17:30	18:00	ECOUELLAS	ECOUELLAS	DEPORVIDA	DEPORVIDA	VIA LIBRE		
18:00	18:30	coffe princess						\$300.00
18:30	19:00	DESCUBRIENDO EL MUNDO ATLAS						\$350.00
19:00	19:30	ECTV NOTICIAS						\$400.00
19:30	20:00	ALADINO						\$350.00
20:00	20:45	aladino						\$350.00
20:45	21:15	DONDE YO VIVO	Discovery	LA CAJA DE PANDORA	Documentales CHINA A TRAVES DEOL RIO YAG TZE (5)	BBC	\$350.00	
21:15	21:45	DEL REVES AL DERECHO	VIDEO JUEGOS (6)			NUEVA EUROPA CON MICHAEL PALIN'S (6)		
21:45	22:30	PALABRAS SUELTA						\$350.00
22:30	23:00	EN BUSCA DE LA VERDAD	divergetne	EN BUSCA DE RESPUESTASD PM	La bellea de sentir	EFRAKATA	\$350.00	
23:00	23:30	ECTV NOTICIAS						\$200.00
23:30	0:00	DESCUBRIENDO EL MUNDO ATLAS						\$200.00
0:00	0:45	DESCUBRIENDO EL MUNDO ATLAS						\$200.00
0:45	1:45	ENLACE CIUDADANO *	TAL COMO SOMOS *	DONDE YO VIVO / EN BUSCA DE LA VERDAD	LA CAJA DE POANDORA *	EN BUSCA DE RESPUESTAS PM /TROTAMUNDOS	\$200.00	
1:45	2:15	Noticias del Sur	Noticias Journal	Noticias VOA	Noticias Journal	Noticias del Sur	\$200.00	
2:15	2:45	DONDE YO VIVO	DISCOVERY *	LA CAJA DE PANDORA	Documentales * CHINA A TRAVES DEOL RIO YAG TZE (5)	BBC *		
2:45	3:15	unizono *	VIDEO JUEGOS (5)			NUEVA EUROPA CON MICHAEL PALIN'S (6)		
3:15	4:15	ECTV NOTICIAS						
4:15	4:45	DEL REVES AL DERECHO	ECOHUELLAS *	EN BUSCA DE RESPUESTASD PM	La bellea de sentir	la conquista del espacio {}		
4:45	5:28	ALADINO						



Anexo 3. Presupuesto de publicación en la revista GENERACIÓN 21

Generación21	
ESPACIO	TARIFA
PORT.INTERIOR	1.460,00
CONT.INTERIOR	1.380,00
CONT.EXTERIOR	1.700,00
PAGINA TERCERA	1.510,00
PAGINA DERECHA	1.240,00
PAGINA IZQUIERDA	1.110,00
DOBLE PAGINA	2.110,00
PUBLIREPORTAJE	1.340,00
2/3 PAGINA	860,00
1/2 PAGINA	670,00
1/3 PAGINA	540,00

Tiraje: 28.200 ejemplares a nivel nacional
Frecuencia: Mensual

Anexo 4. Información de sitio web universitario gratuito UNIVERSIA

uni>ersia
FORO DE UNIVERSIDADES, COLEGIO DE UNIVERSITARIOS

Universia
Información global 2009

Datos generales

Dimensión

- 1.169 universidades socias de 23 países de Iberoamérica (representan 13,5 millones de estudiantes y profesores universitarios).
- 247 rectores han sido consejeros de los Consejos de Administración en los países (115 rectores en la actualidad).
- 299 personas trabajan en Universia. (incluye 74 becarios).



Expansión

81 nuevas universidades

- Andorra: 1 universidad
- Bolivia: 9 universidades
- Costa Rica: 6 universidades
- Cuba: 2 universidades
- Ecuador: 15 universidades
- El Salvador 7 universidades
- Guatemala: 6 universidades
- Honduras: 1 universidad
- Nicaragua: 6 universidades
- Panamá: 7 universidades
- Paraguay: 6 universidades
- República Dominicana: 15 universidades
- Universia mantiene desde el mes de octubre de 2008 un PageRank de Google de 10 en España, 8 en Ecuador y 9 en el resto de los portales.
- Un total de 14,6 millones de páginas Universia están indexadas en los dos principales buscadores de Internet (Google y Yahoo).

Difusión

- 45.330 noticias sobre educación superior publicadas en los portales.
- 9.194 apariciones en medios de comunicación durante 2009 (incremento del 53% respecto a 2008) 2.418 en medios *off line* y 6.776 en medios *on line*.
- Los usuarios de Universia utilizan el Portal para obtener información*:
 - Becas (20,5%)
 - Empleo (15,45%)
 - Cursos (14,3%)
 - Universidades / estudios (10,6%)
 - Información global para universitarios (10%)
 - Noticias educación superior (6,8%)
 - Otros (22,35%)

* Fuente: Encuesta Universia de Satisfacción de los portales 2009 (metodología área de calidad Santander)



Anexo 5. Publicidad a ser aplicada en la página WEB de la ESMA

The screenshot shows the website of the Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B." with a blue and white color scheme. The header features the school's logo and a Diamond DA40 aircraft. The main navigation bar includes links for Inicio, Nuestra Historia, Nuestro Presente, Actividades de Cadetes, Descargas, Aspirante, Galerías, and Contáctenos. The content area is divided into several sections: 'Visitas internacionales' with a photo of cadets in front of a building; 'Últimas noticias' featuring an article about the inauguration of a postal service; 'Encuestas' and 'Eventos' sections; and a 'Visite nuestra galería' section. On the left side, there are utility boxes for 'Chat de usuarios', 'Calendario de eventos' (showing February 2010), 'Aspirantes a Oficiales', 'Acceso' (login form), 'Direcciones', and 'Quién está en línea?'. The footer contains navigation links and copyright information for 2009.



Anexo 6. Propuesta de posters promocionales





Anexo 7. Propuesta de artículos promocionales

