



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA “CEMOPLAF” DENTRO DEL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

AUTOR: JOHANA PATRICIA CUMBA ENDARA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención de grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2011

INDICE DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES	2
1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GIRO DE NEGOCIO	2
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE CEMOPLAF	5
1.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CEMOPLAF	7
1.4 PROBLEMÁTICA	10
1.4.1 Diagrama de Ishikawa	10
1.4.2 Interpretación del Diagrama de Ishikawa	12
1.5 OBJETIVOS	13
1.5.1 Objetivo General	13
1.5.2 Objetivo Específicos	14
1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	15
2. GENERALIDADES	17
2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	18
2.1.1 Entorno Económico	19
2.1.2 Entorno Político	31
2.1.3 Entorno Social	37
2.1.4 Entorno Tecnológico	43
2.1.5 Entorno Internacional	45
2.1.6 Entorno Cultural	47
2.1.7 Entorno Ecológico	48
2.1.8 Entorno de Seguridad Publica	50
2.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE	52
2.2.1 Análisis de los Clientes de CEMOPLAF	52
2.2.2 Análisis de los Proveedores de CEMOPLAF	54
2.2.3 Análisis de la Competencia de CEMOPLAF	55
2.2.4 Análisis de las Organizaciones que actúan en el Sector	57
2.2.5 Análisis de Competitividad del Microambiente	58
2.2.6 Cuadro Resumen De Oportunidades y Amenazas Del Macroentorno	60
2.3 ANÁLISIS INTERNO	62
2.3.1 Aspectos Jurídicos de Constitución de la Empresa	63
2.3.2 Aspectos Organizacionales	63
2.3.3 Áreas Funcionales de la Empresa	67
2.3.4 Cultura de Planificación	78
2.3.5 Cultura de Servicio al Cliente	79
2.3.6 Cultura de Calidad	79
2.3.7 Cuadro Resumen De Fortalezas y Debilidades	81
2.4 DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	83
2.4.1 Informe de Diagnostico	94

3.1 INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	99
3.1.1 Segmentación	99
3.1.2 Características Que Deben Tener Las Variables De Segmentación	103
3.1.3 Ventajas y Desventajas De La Segmentación	103
3.1.4 Qué son los Perfiles de Segmentos de Mercado	104
3.2 MÉTODOS PARA SEGMENTAR MERCADOS	104
3.3 SEGMENTOS META	105
3.4 MERCADO	108
3.4.1 Descripción De Los Tipos De Mercado En Que Actúa La Empresa	108
3.5 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	112
3.5.1 Evaluación De Las Variables De Segmentación Preseleccionadas	116
3.6 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	118
3.7 PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	118
3.7.1 Definición Del Objetivo De La Investigación	118
3.7.2 Estimación Del Universo a Investigar	119
3.7.3 Calculo del Tamaño de Muestra	120
3.7.4 Definir el tipo de muestra	121
3.7.5 Instrumentos De Investigación	123
3.7.6 Diseño del instrumento de investigación	128
3.8 CRONOGRAMA PARA EL TRABAJO DE CAMPO	132
3.9 EJECUTAR EL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	132
3.10 PROCESAMIENTO DE DATOS	133
3.11 INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN	133
3.11.1 Nota técnica	133
3.11.2 Resultados Generales	134
3.11.3 Gráficos de los Resultados Generales	142
3.11.4 Resultados Sobre Los Segmentos De Mercado	149
3.11.5 Descripción de cada segmento	154
3.11.6 Matriz De Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural De Los Segmentos de Mercado	158
3.11.7 Determinación del tamaño de los segmentos de mercado.	159
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	161
4.1.1 Concepto	161
4.1.2 Importancia	161
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	161
4.2.1 Concepto	161
4.2.2 Elementos	161
4.3 MISIÓN	162
4.3.1 Concepto	162
4.3.2 Importancia	162
4.3.3 Componentes	163
4.3.4 Características	163
4.3.5 MISIÓN EMPRESARIAL DE CEMOPLAF	164
4.4 VISIÓN	164
4.4.1 Concepto	164
4.4.2 Importancia	164
4.4.3 Componentes	165

4.4.4 Características	165
4.4.5 Visión de Futuro de CEMOPLAF	166
4.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA	167
4.5.1 Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas	167
4.5.2 Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas	171
4.6 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA CEMOPLAF	174
4.7 OBJETIVOS	176
4.7.1 Definición	176
4.7.2 Características	176
4.7.3 Importancia de Fijar Objetivos	177
4.7.4 Clasificación de los Objetivos	177
4.8 MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS	179
4.8.1 Definición	179
4.8.2 Etapas del Método GAP	179
4.8.3 Formulación de objetivos	181
4.8.4 Cuadro Resumen de Objetivos por el Método GAP	187
4.9 ESTRATEGIA	188
4.9.1 Definición	188
4.9.2 Importancia de Fijar Estrategias	188
4.9.3 Características de las Estrategias	189
4.9.4 Análisis Comparativo de las Estrategias a Aplicarse	189
4.9.5 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa	203
4.9.6 Alineación de los objetivos con las estrategias	207
5.1 MARKETING MIX	209
5.1.1 Definición	209
5.1.2 Importancia	209
5.2 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MARKETING?	209
5.3 SISTEMA DE MERCADEO	210
5.3.1 Definición	210
5.4 PRODUCTO	212
5.4.1 Definición	212
5.4.2 Clasificación del Producto	212
5.4.3 Atributos del Producto	214
5.4.4 Ciclo de Vida del Producto	216
5.4.5 Cuadro Comparativo de las Estrategias de Producto	219
5.5 SERVICIO	223
5.5.1 Características de los Servicios	223
5.5.2 Clasificación de Servicios	224
5.5.3 Matriz de Estrategia de Servicios	225
5.6 PRECIO	230
5.6.1 Definición	230
5.6.2 Importancia de Fijar Precios	230
5.6.3 Métodos para Fijar Precios	230
5.6.4 Cuadro comparativo de las estrategias de precios	235
5.7 PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN	239
5.7.1 Definición	239

5.7.2	Importancia	239
5.7.3	Estructura del Canal	239
5.7.4	Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución	241
5.8	PROMOCIÓN ó COMUNICACIÓN	243
5.8.1	Definición	243
5.8.2	Importancia	243
5.8.3	Mezcla Promocional	243
5.8.4	Medios de Publicidad	245
5.8.5	Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación	247
5.8.6	Matriz de alineación de objetivos con las estrategias de marketing mix	249
5.9	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX	249
5.10	CRONOGRAMA	252
6.1	PRESUPUESTO	254
6.1.1	Importancia de fijar presupuestos	254
6.1.2	Presupuesto de Marketing	255
6.2	ANÁLISIS DE ESCENARIOS O ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	256
6.2.1	Importancia de fijarse escenarios	257
6.2.2	Identificación y descripción de escenarios para la evaluación del proyecto	258
6.3	FLUJO DE CAJA	260
6.3.1	Importancia de realizar flujos de caja	261
6.3.2	Elaboración de los flujos de caja mensuales para el periodo de aplicación del proyecto	261
6.4	ESTADO DE RESULTADOS	272
6.4.1	Importancia de realizar un Estado de Resultados	272
6.4.2	Elaboración del estado de resultados para el proyecto	273
6.4.3	Análisis de resultados Estado de Resultados	274
6.5	EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN	275
6.5.1	Métodos para la evaluación del retorno de la inversión	275
7.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	284
	BILIOGRAFÍA	289
	ANEXOS	293

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Reseña Histórica	3
Tabla 2.1.	Producto Interno Bruto	20
Tabla 2.2.	Balanza Comercial	22
Tabla 2.3.	Inflación	23
Tabla 2.4.	Tasa Pasiva	25
Tabla 2.5.	Tasa Activa	26
Tabla 2.6.	Presupuesto General del Estado	27
Tabla 2.7.	Remesas de Migrantes	29
Tabla 2.8.	Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas	31
Tabla 2.9.	Canasta Familiar	40
Tabla 2.10.	Salario Mínimo Vital	42
Tabla 2.11.	Riesgo País	45
Tabla 2.11.	Identificación de Clientes Principales mediante la aplicación del Principio de Pareto.	53

Tabla 2.13. Análisis del Cuadro Comparativo de los Clientes de CEMOPLAF	56
Tabla 2.15. Análisis del Cuadro Comparativo de la Competencia de CEMOPLAF	58
Tabla 2.16. Análisis de las Organizaciones que actúan en el Sector	60
Tabla 2.17. Análisis de Competitividad del Microambiente	62
Tabla 2.18. Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas	63
Tabla 2.19. Análisis de la Capacidad Instalada, Utilizada y Ociosa de los Consultorios de CEMOPLAF	78
Tabla 2.20. Cuadro Resumen de Fortalezas y Debilidades de CEMOPLAF	84
Tabla 2.21. Escala de Ponderación para Evaluar Factores Internos-Externos	86
Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos	87
Tabla 2.23. Matriz de Evaluación de Factores Internos	92
Tabla 3.1. Tamaño del Mercado Global	111
Tabla 3.2 Tamaño del Mercado de Referencia	113
Tabla 3.3. Preselección de Variables de Segmentación	115
Tabla 3.4. Evaluación de las variables de segmentación preseleccionadas	119
Tabla 3.5. Selección de las variables de segmentación	120
Tabla 3.5 Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación	127
Tabla 3.6. Cronograma trabajo de campo	134
Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados	137
Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado	151
Tabla 3.9. Matriz De Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural De Los Segmentos de Mercado	160
Tabla 3.10: Matriz Determinación del tamaño de los segmentos de mercado	161
Tabla 4.1. Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas	170
Tabla 4.2 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas	172
Tabla 4.3. Matriz de Iniciativas Estratégicas Defensivas	174
Tabla 4.4 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas	175
Tabla 4.5. Método GAP para fijar Objetivo de Marketing	184
Tabla 4.6. Método GAP para fijar Objetivo de Productividad	185
Tabla 4.7. Método GAP para fijar Objetivo de Innovación	186
Tabla 4.8. Método GAP para fijar Objetivo de Recursos Humanos	187
Tabla 4.9. Método GAP para fijar Objetivo de Responsabilidad Social	188
Tabla 4.10 Resumen de Objetivos	189
Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo	192
Tabla 4.12 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa	205
Tabla 4.13. Matriz de alineación de los objetivos con las estrategias	209
Tabla 5.1 Estrategias de Producto	220
Tabla 5.2. Estrategia de Servicio	228
Tabla 5.3. Estrategia de Precios	237
Tabla 5.4 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución	243
Tabla 5.5 Estrategia de Comunicación	249
Tabla 5.6. Matriz de alineación de objetivos con las estrategias de marketing MIX	251
Tabla 5.7. Plan Operativo de Marketing Mix “CEMOPLAF” – Periodo Abril 2011-Marzo 2012	252

Tabla 6.1 PRESUPUESTO DE MARKETING DE ABRIL DEL 2010 A MARZO DEL 2011	257
Tabla 6.2 Formulación de Escenarios	262
Tabla 6.3 Estimación de Ventas en Unidades (Escenario Esperado)	264
Tabla 6.4 Estimación de Ventas en Dólares (Escenario Esperado)	264
Tabla 6.5 Estimación de Costo de Ventas (Escenario Esperado)	265
Tabla 6.6 Estimación de Ventas en Unidades (Sin Aplicación del Plan)	265
Tabla 6.7 Estimación de Ventas en Dólares (Sin Aplicación del Plan)	266
Tabla 6.8 Estimación de Costo de Ventas (Sin Aplicación del Plan)	266
Tabla 6.9 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Esperado)	268
Tabla 6.10 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Pesimista)	269
Tabla 6.11 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Optimista)	270
Tabla 6.12 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Esperado)	271
Tabla 6.13 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Pesimista)	272
Tabla 6.14 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Optimista)	273
Tabla 6.15 Análisis Resultados Flujos de Caja	274
Tabla 6.16 Estados de Resultados Sin Aplicación del Proyecto (Tres Escenarios)	275
Tabla 6.17 Estados de Resultados Con Aplicación del Proyecto (Tres Escenarios)	276
Tabla 6.18 Análisis de Resultados	276
Tabla 6.19 Valor Actual Neto	279
Tabla 6.20 Tasa Interna de Retorno	280
Tabla 6.21 Relación Costo Beneficio	281
Tabla 6.22 Tiempo de Recuperación	282

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA “CEMOPLAF”	11
Ilustración 2.1. Cuadro Sinóptico – Análisis Situacional	17
Ilustración 2.2. Producto Interno Bruto	20
Ilustración 2.3. Inflación	24
Ilustración 2.4. Tasas Referenciales	26
Ilustración 2.5. Evolución de las Remesas	29
Ilustración 2.6. Índice de Prosperidad	38
Ilustración 2.7. Canasta Familiar	40
Ilustración 2.8. Evolución del Salario Mínimo Vital	42
Ilustración 2.9. Riesgo País	45
Ilustración 2.10. Delitos a la propiedad según afectado en el DMQ/ Junio 2010	51
Ilustración 2.11. Análisis de la Competencia de CEMOPLAF	58
Ilustración 2.12. Cinco Fuerzas de Porter	61

Ilustración 2.13. Organigrama Estructural de CEMOPLAF	66
Ilustración 2.14 Grafico de Ubicación de la Empresa según Evaluación de Factores Internos-Externos	96
Ilustración 5.1. Modelo del Sistema de Marketing	213
Ilustración 5.2. Ciclo de Vida del Producto.	219

RESUMEN EJECUTIVO

Algunas instituciones que se dedican a la Planificación Familiar no poseen un Mix de Marketing y no tienen noción de su adecuada aplicación para permitir mejorar su imagen e incrementar el nivel de ventas, lo que ocasiona que sean vulnerables ante sus competidores potenciales, tal es el caso de CEMOPLAF. El presente trabajo se lo realizó para elaborar una Propuesta Estratégica de Marketing para la empresa “CEMOPLAF”, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

El problema a resolverse en el presente Plan es el bajo nivel de ventas que experimenta la empresa “CEMOPLAF” por el débil posicionamiento de CEMOPLAF dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Tras la identificación del problema es necesario hacer un diagnostico de la situación actual de la empresa, este diagnostico es el resultado de un análisis situacional minucioso, que sirvió para obtener importante información.

La evaluación de las variables de macro ambiente, microambiente y análisis interno determinó que “CEMOPLAF”, se encuentra en posición de crecer y desarrollarse en el mercado de Quito.

En cuanto a la investigación de mercados es necesario aclarar que la encuesta tuvo como objetivo determinar los factores que el cliente actual y potencial evalúa para elegir servicios médicos. Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió al levantamiento de la información utilizando un muestreo aleatorio simple, la mayoría de los encuestados demostró una actitud positiva y colaboradora hacia las preguntas del cuestionario.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados, nos dan un panorama más claro sobre los diferentes segmentos de mercados a los que “CEMOPLAF” puede llegar con su servicio lo que permite que la empresa ponga mayor atención a dichos segmentos mejorando los factores claves en la elección de servicios médicos como son: precios accesibles, atención con calidez, servicio de calidad y médicos especializados. Las personas encuestadas que han utilizados los servicios de la empresa lo calificaron de Bueno, así como su infraestructura medica, lo que incide en mejorar continuamente para la satisfacción de los usuarios.

Su estructura organizacional y funcional permite identificar las tareas y responsables de cada una de las áreas de trabajo que conforman la empresa, llevando a controlar y ejecutar eficientemente cada uno de los procesos con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

El establecimiento y determinación de los objetivos y estrategias de marketing para la empresa se basan principalmente en la promoción del mismo a través de medios publicitarios adecuados que permitan dar a conocer a “CEMOPLAF” dentro del Distrito Metropolitano de Quito, el costo del Plan Operativo de Marketing es de \$ 19.060 dólares. Finalmente la implementación de nuevos servicios médicos, la atención con calidad y calidez, precios accesibles, programas y proyectos, representa una ventaja competitiva en comparación de la competencia; ya que el sector de la salud de la ciudad de Quito no tiene un nivel de diferenciación bien establecido.

El estudio financiero para la ejecución de las diferentes estrategias de marketing reflejan que el proyecto es ejecutable, rentable y financiable, debido a que los indicadores obtenidos sustentan esta afirmación, por ello el VAN es de \$ 14.276.99 que representa en lo que se valora la empresa actualmente, la TIR es de 21% siendo esta la rentabilidad sobre la inversión y siendo mayor a la TMAR del 13.58%. Apoyando este análisis es importante señalar la Relación Costo Beneficio, la cual indica que por cada dólar invertido los socios obtienen una ganancia de \$ 1.75 centavos. Finalmente el periodo de recuperación de la inversión será en 5 meses y 9 días.

EXECUTIVE SUMMARY

Some institutions devoted to family planning do not have a Mix of Marketing and have no notion of their appropriate application to allow improve its image and increase the level of sales, causing them vulnerable to potential competitors, such is the case CEMOPLAF. This work was made to develop a strategic marketing for the company "CEMOPLAF" located in the Metropolitan District of Quito.

The problem addressed in this plan is the low level of sales the company experienced "CEMOPLAF" by CEMOPLAF weak position within the Metropolitan District of Quito. After identifying the problem is necessary to diagnose the current situation of the company, this diagnosis is the result of a thorough situational analysis, which served for important information.

Assessing macro environment variables, microenvironment and internal analysis found that "CEMOPLAF" is in a position to grow and thrive in the market of Quito.

As market research is necessary to clarify that the survey was to determine the factor that evaluates current and potential customers to choose medical services. Once the sample size, we proceeded to the collection of information using simple random sampling, most respondents showed a positive and cooperative attitude towards the questionnaire.

The results of market research, give us a clearer picture of the different segments of markets that "CEMOPLAF" can get their service that allows the company to put more attention to those segments to improve the key factors in choice of medical services such as: affordable, care with warmth, quality service and specialist physicians. Respondents who have used the services of the company described it as Well as well as its medical infrastructure, which affects to continually improve customer satisfaction.

Organizational and functional structure to identify the tasks and responsibilities of each of the work areas that make up the company, leading to efficiently manage and execute each of the processes in order to meet customer needs.

The establishment and identification of objectives and marketing strategies for the company are mainly based on its promotion through appropriate advertising media to publicize a "CEMOPLAF" within the Metropolitan District of Quito; the cost of Operating Plan Marketing is \$ 19.060 dollars. Finally the implementation of new medical services, quality care and warmth, affordable pricing, programs and projects, represents a competitive advantage compared to the competition as the health sector of the city of Quito not have a level of differentiation well established.

The financial study for the implementation of different marketing strategies show that the project is implemented, cost effective and affordable, because the indicators obtained support this claim, so the NPV is \$ 14.276.99 which represents what is valued currently undertaking, the IRR is 21% and this is the return on investment and being greater than the MARR of 13.58%. Supporting this analysis is important to note the cost-benefit ratio, which indicates that for every dollar invested by partners gain a profit of \$ 1.75 cents. Finally, the payback period of investment will be in 5 Months and 9 days.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1. ANTECEDENTES

La oferta de servicios médicos en el área de Salud Sexual y Reproductiva, ya sea pública o privada ha ido creciendo activamente debido al incremento de la demanda ocasionado por dos causas muy importantes: gran número de embarazos no deseados en adolescentes y el incremento de enfermedades de transmisión sexual.

Algunas instituciones que se dedican a la Planificación Familiar no poseen un Mix de Marketing y no tienen noción de su adecuada aplicación para permitir mejorar su imagen e incrementar el nivel de ventas, lo que ocasiona que sean vulnerables ante sus competidores potenciales. Tal es el caso de CEMOPLAF que en la actualidad no cuenta con un Plan de Marketing adecuado que dirija el desarrollo de la imagen y promoción de la misma, lo que produce que la organización no sea conocida o recordada por los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, lo que le ha limitado expandir su segmento de mercado únicamente a estratos sociales vulnerables.

De ahí nace la idea de aportar con una Propuesta Estratégica de Marketing para posicionar la empresa “CEMOPLAF” dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GIRO DEL NEGOCIO

CEMOPLAF, institución privada, apolítica y no lucrativa, nació el 12 de septiembre de 1974, con personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 3702, publicado en el Registro

Oficial N° 637. Fue fundada y dirigida por mujeres médicas como continuación del programa de Planificación Familiar creado por la Sociedad de Medicas, Filial Quito.

La creación de CEMOPLAF respondió a la necesidad de coadyuvar a la aplicación de políticas de salud para mejorar la calidad de vida especialmente de los estratos más vulnerables de la sociedad.

A continuación una breve reseña histórica:

Tabla 1.1. Reseña Histórica

AÑO	EVENTO	CONNOTACIÓN DEL EVENTO
12-09-1974	Creación de CEMOPLAF	Adquirió su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 3702, publicado en el Registro Oficial N° 637.
1974-1981	Creación de cuatro centros médicos: dos en Quito, uno en Santo Domingo de los Tsáchilas y uno más en Quevedo.	La creación de los centros fue financiada por Family Planning International Assistance
1982	Creación de diez centros médicos en las ciudades de: Guayaquil, Esmeraldas, Quindé, Ibarra, Tulcán, Riobamba, Latacunga, Ventanas, Guaranda, Quito Norte	La creación de los centros fue financiada por USAID y administrada por International Planned Parenthood Federation, con el cual inicia un proceso de expansión de servicios clínicos.
1997	Se establece el Programa de Autogestión Alimentaria y Planificación Familiar.	Mediante financiamiento de Family Planing International Assistance, con esto se inicia labores de educación en agroalimentación y Planificación Familiar en comunidades indígenas.
2005	Recibió el Premio de Investigación Operativa Marjorie C. Horn que entrega la Oficina de Población y Salud Reproductiva USAID	El premio se le otorgo por el compromiso de la empresa en el uso de investigación para el mejoramiento de la empresa.
2006	Convenio entre CARE y CEMOPLAF para la realización del proyecto “UNIVIDA”	Mediante programas reducir significativamente la propagación del VIH/SIDA en las provincias de mayor incidencia.

Tabla 1.1. Reseña Histórica (continuación)

AÑO	EVENTO	CONNOTACIÓN DEL EVENTO
2007	Recibe medalla de Honor Institucional	Medalla otorgada por el Consejo del Distrito Metropolitano de Quito.
2009	Recibe Condecoración al Merito en el Trabajo	Condecoración otorgada por el Ministerio de Salud Publica.
2010	<p style="text-align: center;">Actividad General Actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEMOPLAF dentro del DMQ cuenta con nueve centros médicos ubicados estratégicamente en: Chillogallo, Guajaló, Villaflora, Santo Domingo, 10 de Agosto, El Inca, Comité del Pueblo y Carapungo. • Los centros médicos prestan los servicios de Planificación Familiar, Medicina General, Ligadura/Vasectomía, Ginecología, Detección Oportuna del Cáncer Cérvico-Uterino, Control del Embarazo, Pediatría, Odontología • Los centros médicos cuentan con los siguientes servicios complementarios: Laboratorio Clínico, Ecografía, Colposcopia/Androscopía, Osteometría y Botiquín • CEMOPLAF cuenta con un amplio grupo de usuarios que van desde los 15 años en adelante en todas las especialidades de Salud Sexual y Reproductiva, en todas las edades para Laboratorio Clínico y Medicina General y recién nacidos hasta los ocho años en Pediatría • En el año 2009 según las estadísticas del Departamento Técnico, el número de usuarios en los centros médicos de CEMOPLAF del DMQ fue de 49884. En las estadísticas hasta mediados del año 2010, el número de usuarios es de 35846. • Los equipos médicos que utiliza CEMOPLAF son de alta tecnología, para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. 	<p>Giro del Negocio</p>

Fuente: Cemoplaf
Elaborado: Por Autora

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE CEMOPLAF

El Direccionamiento Estratégico es establecer una dirección para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de Efectividad en toda la institución.

A continuación se detallan los componentes del Direccionamiento Estratégico que tiene actualmente CEMOPLAF:

- **Misión:** Declaración que expresa cual es el objetivo principal de la razón de ser de la empresa. (Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

Ofrecer servicios y productos de salud con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva con honestidad, calidad y respeto a personas de medianos y escasos recursos económicos, para contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de la población.

- **Visión:** Declaración que expresa lo que la empresa espera llegar a ser en un plazo establecido. (Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

Ser una organización líder a nivel nacional e internacional, en la prestación de servicios y productos de salud con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva, con excelencia técnica y humana.

- **Valores**

- Solidaridad
- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Creatividad
- Trabajo en Equipo

- **Objetivos**

- Respalda la Paternidad Responsable como fundamento de la familia y de la sociedad.
- Ofrecer servicios de Salud en general con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva.
- Mantener en los servicios altos estándares de calidad.
- Alcanzar la sustentabilidad financiera y técnica que garantice a largo plazo la supervivencia institucional.

El Direccionamiento Estratégico de CEMOPLAF está desactualizado y responde a viejas necesidades, por lo que en el Capítulo IV “Propuesta Estratégica” se planteará una nueva propuesta.

1.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CEMOPLAF

CEMOPLAF cuenta con una cartera de servicios amplia en varias especialidades, tiene equipos médicos e insumos de calidad, cuenta con personal médico competente y precios accesibles a todo público.

- *Servicios Médicos de Salud Sexual y Reproductiva en las siguientes especialidades:*

- Planificación Familiar
- Medicina General
- Ligadura
- Vasectomía
- Ginecología
- Detección oportuna del cáncer Cérvico-uterino
- Control del embarazo
- Pediatría
- Vacunas
- Odontología

- *Servicios Complementarios*

- Laboratorio Clínico
- Ecografía
- Colposcopia- Andoscopía
- Botiquines

- *Centros Médicos*

Se atiende en 26 Centros, en las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Esmeraldas, Los Ríos, Guayas y Sucumbíos.

En el Distrito Metropolitano de Quito, que es el lugar de estudio se encuentran nueve Centros Médicos a lo largo de la ciudad para brindar un buen servicio.

- *Hospital del Día*

Servicio de corta estancia, con calidad técnica y profesional, infraestructura y equipos modernos. Cirugías:

- Ginecológicas
 - Urológicas
 - Estética y reconstructiva
 - Traumatológicas
 - Otorrinolaringológica
 - General
-
- *Educación y Prevención en VIH-SIDA*

Son programas educativos que se han extendido a todas las áreas de influencia institucional, para ellos se ha implementado estrategias para la prevención de estas enfermedades.

1.4 PROBLEMÁTICA

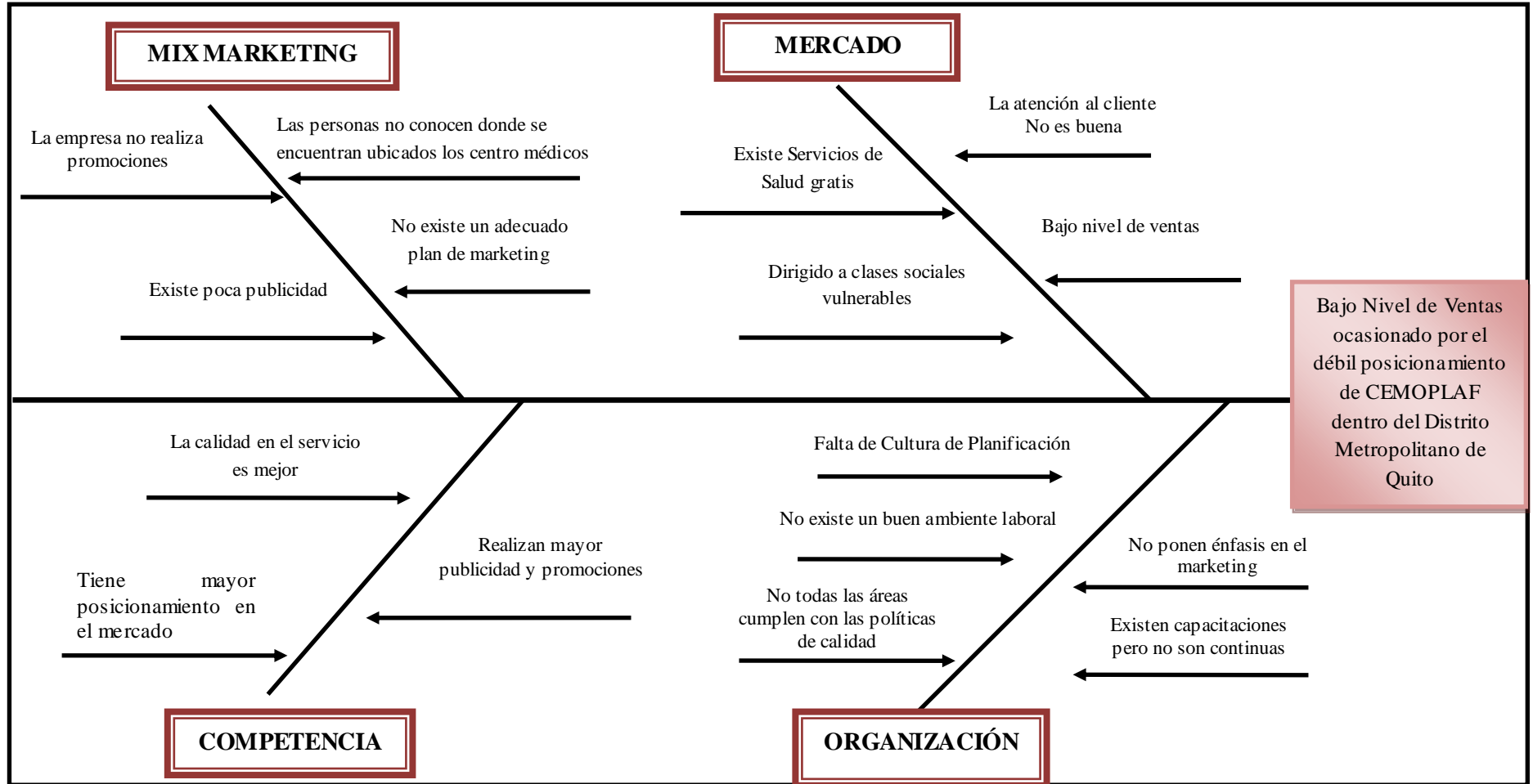
1.4.1 Diagrama de Ishikawa

El diagrama causa-efecto, conocido también con los nombres de espina de pescado por su forma, o de Ishikawa por su autor; consiste en establecer, en un diagrama cuáles son las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso, mostrando el conjunto de posibles causas y sus relaciones mutuas que producen el efecto definido previamente; es decir permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. (MARIÑO, p.113)

El Diagrama de Ishikawa Ilustración 1.1 se presentan las posibles causas del problema de CEMOPLAF:

Ilustración 1.1.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA “CEMOPLAF”



Elaborado: Por Autora

1.4.2 Interpretación del Diagrama de Ishikawa

- ***Mix Marketing***

La empresa no posee un adecuado plan de marketing, por lo que no realiza una publicidad masiva ni difusionan los servicios médicos que presta; además no realiza promociones. Todos estos factores influyen en que las personas desconozcan o confundan a la empresa con la competencia directa, provocando un débil posicionamiento y por ende una baja en ventas. A pesar de que los centros médicos están ubicados a lo largo de la ciudad de Quito, las personas desconocen donde se encuentran.

- ***Mercado***

En la actualidad con la intervención del Gobierno en la salud, ha incidido en la gratuidad de los servicios médicos en establecimientos públicos, lo que afecta a la empresa, puesto que van a preferir acudir a estos centros médicos, más aun los sectores vulnerables, que son los segmentos a los que se dirige Cemoplaf. La atención al cliente no es buena, puesto que no existe calidez en el trato tanto del personal administrativo como médico, lo que produce malestar en los usuarios. Todos estos factores producen un bajo nivel de ventas.

- ***Competencia***

La competencia por el tiempo que lleva en el mercado y por la gran difusión de los servicios que posee a través de publicidad masiva, ha permitido que tenga un mejor

posicionamiento dentro del Distrito Metropolitano de Quito y sobretodo está en la mente de los consumidores. El servicio que ofrece es de mejor calidad.

- ***Organización***

Existe planificación por parte de los departamentos, pero no existe una adecuada ejecución ni seguimiento; ciertos elementos provocan un malestar en la empresa, por lo que no existe un ambiente laboral estable. A pesar de que la empresa tiene políticas de calidad, no todas las áreas las cumplen a cabalidad. La empresa realiza capacitaciones según requerimientos, pero no son continuas solo atienden a necesidades del momento. El departamento de Marketing no realiza marketing masivo, sino depende de cada centro ejecutar la promoción de los servicios.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Elaborar una Propuesta Estratégica de Marketing para posicionar la marca “CEMOPLAF” en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de lograr que la mayoría de personas reconozcan la empresa y así obtener mayor participación en el mercado de la capital e incrementar las ventas.

1.5.2 Objetivo Específicos

- Definir la situación actual de la compañía, su alcance y desarrollo del negocio.
- Establecer por medio de un estudio de mercado la demanda y oferta real que existe.
- Definir el mercado potencial para la empresa CEMOPLAF.
- Definir el posicionamiento adecuado para la marca de la empresa.
- Determinar el direccionamiento estratégico para la empresa CEMOPLAF.
- Definir programas de marketing para el adecuado posicionamiento de CEMOPLAF.
- Efectuar una evaluación económica financiera para validar la propuesta de marketing

2.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Con las nuevas tendencias de comenzar con la sexualidad cada vez más temprano, el Ministerio de Salud y las Instituciones Educativas, buscan organizaciones donde capaciten a los jóvenes y adultos sobre Salud Sexual y Reproductiva; por lo mencionado una adecuada difusión de CEMOPLAF constituirá una nueva alternativa de consumo de los servicios que ofrece la empresa.

Es importante desarrollar un plan de marketing para posicionar CEMOPLAF porque es indispensable que las empresas ecuatorianas cambien su enfoque hacia los usuarios, los cuales son la razón de ser de las mismas, este cambio es el que se busca al colocar el marketing como centro fundamental de la estrategia de las empresas.

Este plan estratégico de marketing es esencial para la empresa, ya que será un instrumento de decisión estratégica para que la empresa mejore su participación en el mercado; además de mejorar su posicionamiento en el mercado y ser la empresa líder a lo que respecta a Salud Sexual y Reproductiva, que permita el incremento de las ventas, ampliar el segmento de mercado, mediante una atención de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios.

CAPÍTULO II

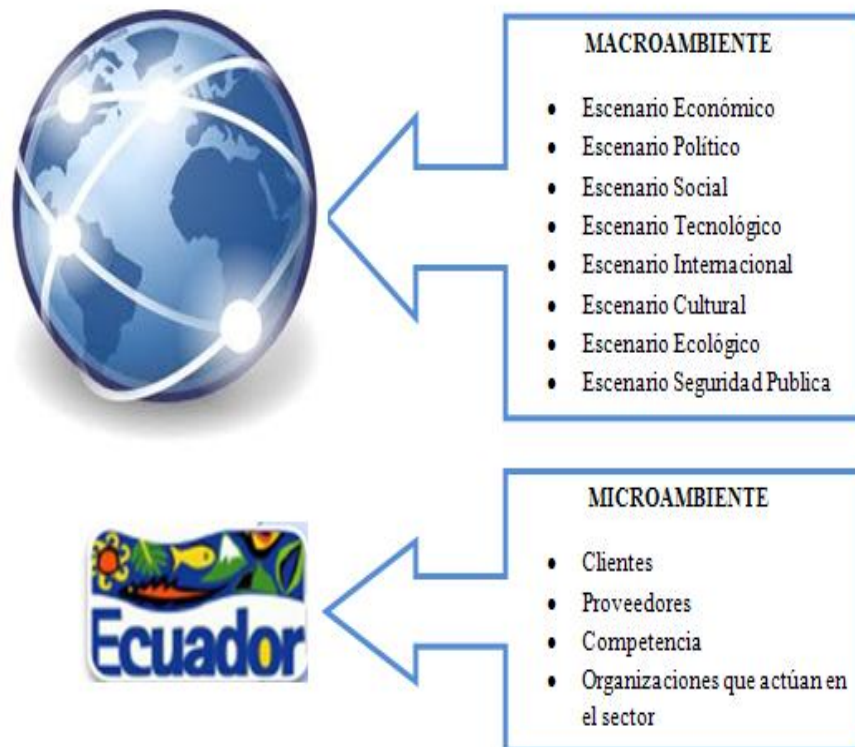
ANÁLISIS SITUACIONAL

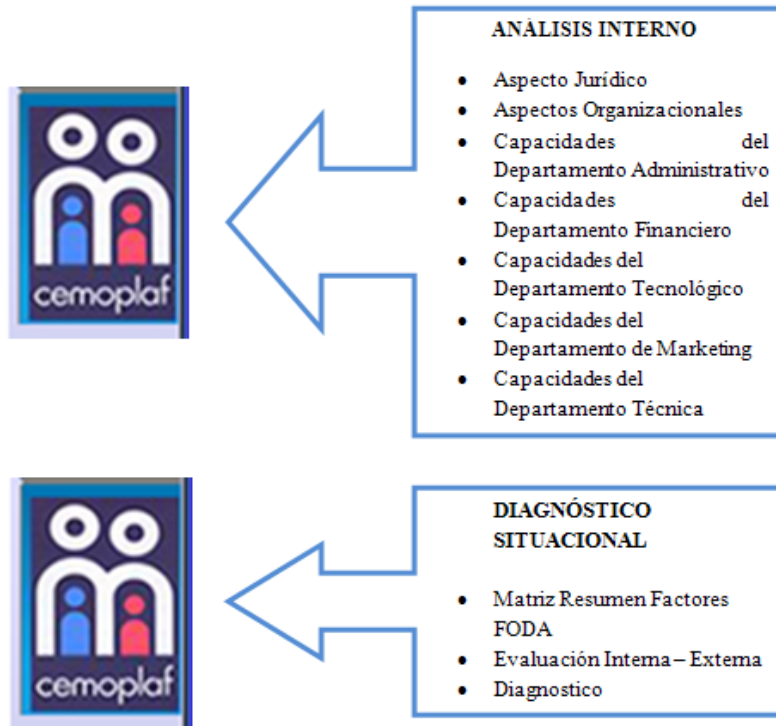
2. GENERALIDADES

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos (entre ellos, las capacidades del departamento de investigación y desarrollo, las finanzas, las habilidades y el grado de experiencia del personal) que rodean al programa. En este tipo de análisis también se incluyen los grupos de clientes a quienes se atiende, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas fundamentales del desempeño del marketing.

El análisis de la situación es decisivo para constituir el fundamento de las decisiones de planeación

Ilustración 2.1. Cuadro Sinóptico – Análisis Situacional





Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2009

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

El macro entorno está formado por factores macro ambientales que influyen de manera importante en el sistema de marketing de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas; pero no son del todo incontrolables. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. (Kotler & Keller, 2006; 52-53).

2.1.1 Entorno Económico

Análisis y perspectivas acerca de las principales variables macroeconómicas del país, además de ofrecer un panorama económico financiero nacional e internacional sobre el comportamiento de la economía y temas relacionados. También ofrece estudios sectoriales que explican oportunidades y riesgos de la industria nacional. (Kotler y Armstrong; 2001; 73).

A continuación se menciona los factores que interviene en el Entorno Económico:

- ***Producto Interno Bruto***

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). Producto interno se refiere a la producción dentro de las fronteras de una economía y bruto se refiere a que no se contabiliza la variación de inventarios ni las apreciaciones ni depreciaciones de capital. (s.f). Recuperado NOVIEMBRE de 2010, de Banco Central Del Ecuador: www.bce.fin.ec

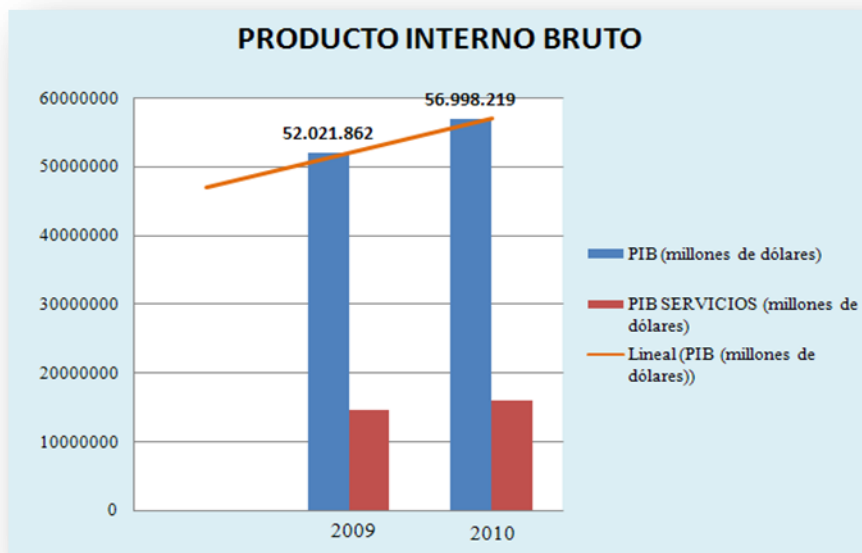
Tabla 2.1. Producto Interno Bruto

	FECHAS DE ESTUDIO	
	2009	2010
PIB (millones de dólares)	52.021.862,00	56.998.219,00
PIB SERVICIOS %	1,49%	2,34%
PIB SERVICIOS (millones de dólares)	14.684.918	15.997.162
VARIACIÓN %	9,57	

PIB Servicios: Incluye hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares; educación; y, salud.

Elaborado: Por Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 2.2. Producto Interno Bruto



Pese a la incidencia de la crisis internacional en la economía ecuatoriana, la cifra oficial del crecimiento económico durante el 2009 según el Banco Central del Ecuador fue del

0.36% en comparación con el previsto para el 2010. La variación entre los dos años es de 9.56%, las cifras revelan que la economía aumento; el sector de salud aportó con el 2.34%.

- **Efecto General:** El PIB como variable económica, señala el avance o retroceso de la economía de un país, en este caso el crecimiento positivo pero todavía mínimo a comparación de otros países de la región genera una *oportunidad de medio impacto*, no solo mediante el incremento en los ingresos sino también brindando nuevas oportunidades laborales a nivel nacional.

- **Efecto Particular:** Es una *oportunidad de medio impacto* para CEMOPLAF porque el crecimiento del aparato productivo refleja mayor desempeño de las empresas y por tanto un mayor manejo de sus procesos en donde entra el área de la salud.

- ***Balanza Comercial***

La Balanza Comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial). (Microsoft Encarta, 2009).

Tabla 2.2. Balanza Comercial

	FECHAS DE ESTUDIO	
	Nov-09	Sep-10
EXPORTACIONES	1,244,348.27	1,367,797.91
IMPORTACIONES	1,284,906.20	1,647,970.66
BALANZA COMERCIAL	-40,557.93	-280,172.75
VARIACIÓN %	590,8	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Efecto General:** Una Balanza Comercial negativa afecta a la producción nacional, por lo que es una *amenaza de medio impacto*, puesto que la producción se estanca y existe mayor consumo de productos extranjeros, al no tener capacidad de producir.

- **Efecto Particular:** De acuerdo a las medidas adoptadas por el Gobierno, puede afectar en la disminución de importaciones debido a restricciones y cobro de impuestos. Para el análisis de este estudio representa una *amenaza de medio impacto*, ya que CEMOPLAF importa miles de condones anualmente de Alemania para su distribución en el país.

- *Inflación*

Es un desequilibrio económico caracterizado por la subida general de los precios y provocado por la excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o por falta de adecuación entre la oferta y la demanda.

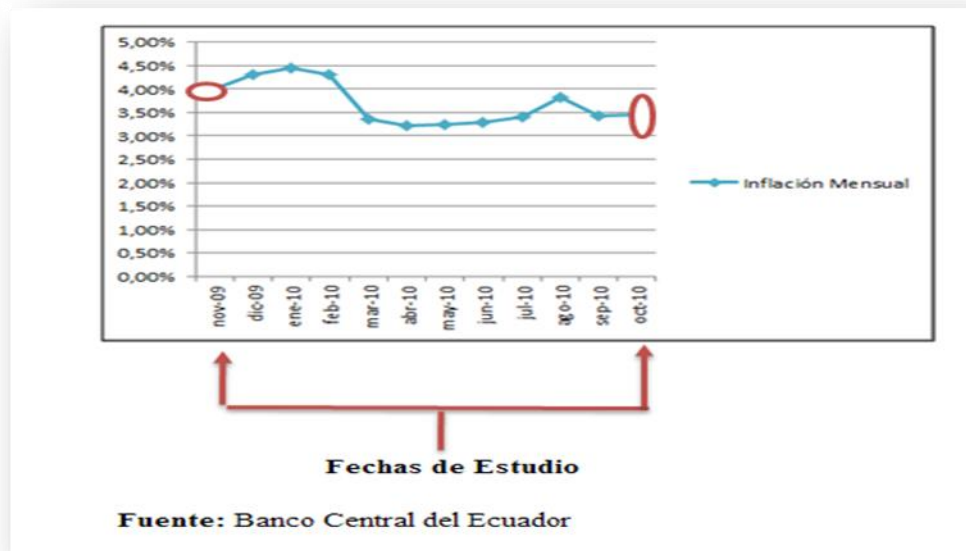
La inflación es la presencia en la circulación de una gran cantidad de papel moneda que rebasa las necesidades de la circulación de mercancías o que sobrepasa a la cantidad de oro que lo respalda. (Hernández, 2000)

Tabla 2.3. Inflación

	FECHAS DE ESTUDIO	
	Nov-09	Oct-10
INFLACIÓN MENSUAL	4,02%	3,46%
VARIACIÓN %	-0,14	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 2.3. Inflación

- **Efecto General:** La inflación ha disminuido significativamente dentro del periodo analizado, por lo que es una *oportunidad* puesto que las personas tienen poder adquisitivo de los ingresos y activos financieros e incrementa el consumo. La inversión de las empresas también aumenta a medida que la actividad económica sube.
- **Efecto Particular:** Dentro de una economía dolarizada, una inflación del 3.46% sigue siendo alta, pero la reducción de la misma dentro de nuestra economía representa para CEMOPLAF una *oportunidad de medio impacto*, ya que permite que la economía del país mejore, los precios de los insumos que se utiliza disminuyan ocasionando reducción de costos y el poder adquisitivo aumente permitiendo que las personas acudan para atención médica en la empresa.

- *Tasas de Interés Referenciales*

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. (s.f.). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec

Tabla 2.4. Tasa Pasiva

	FECHAS DE ESTUDIO	
	Nov-09	Oct-10
TASA PASIVA	5,44%	4,30%
VARIACIÓN %	-0,21	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa activa o de colocación: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. (s.f.). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec

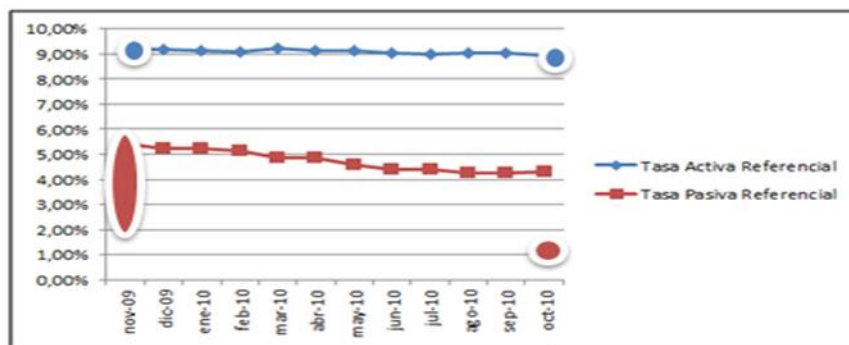
Tabla 2.5. Tasa Activa

	FECHAS DE ESTUDIO	
	Nov-09	Oct-10
TASA ACTIVA	9,19%	8,94%
VARIACIÓN %	-0,03	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 2.4. Tasas Referenciales



Fechas de Estudio

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Efecto General:** La evolución de las tasas de interés referenciales en el mercado financiero ecuatoriano refleja la existencia de una *oportunidad de medio impacto*, ya que a pesar que el valor por el que la institución financiera da por salvaguardar el

dinero de los cuenta ahorristas disminuyo, también existe una disminución en la tasa activa, por lo que las personas pueden acceder a préstamos para la adquisición de bienes de consumo a una tasa conveniente y posible de pagar.

- **Efecto Particular:** La disminución de la tasa activa en los últimos años, es una *oportunidad de alto impacto*, porque permite que la empresa se pueda seguir endeudando en la adquisición de equipos médicos y ampliación de instalaciones, permitiéndole brindar un mejor servicio al cliente.

- **Presupuesto del Estado**

Resumen sistemático de las previsiones de gastos del Estado y de las estimaciones de ingresos para hacerles frente, para un período determinado.

Tabla 2.6. Presupuesto General del Estado

	FECHAS DE ESTUDIO	
	2009	2010
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	19.167.809.881,88	21.282.062.278,62
VARIACIÓN %	11,03	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

- **Efecto General:** El Gobierno del Ec. Rafael Correa ha destinado dinero para el Presupuesto del Estado, atendiendo sectores muy importantes como son salud, educación y vivienda que en otros Gobiernos fueron relegados, esto representa una *oportunidad de medio alto impacto* para que estos sectores se desarrollen y por tanto la población puede mantener o mejorar sus condiciones de vida.

- **Efecto Particular:** El dinero destinado para el sector de la Salud es una *amenaza de mediano impacto*, ya que las instituciones médicas públicas se equiparán de mejor tecnología y las personas preferirán acudir a dichos establecimientos y no a privados como es el caso de CEMOPLAF.

- ***Remesas de Migrantes***

El Banco Central del Ecuador utiliza para las remesas de los trabajadores una cuenta llamada transferencias corrientes, método utilizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), según la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos del FMI.

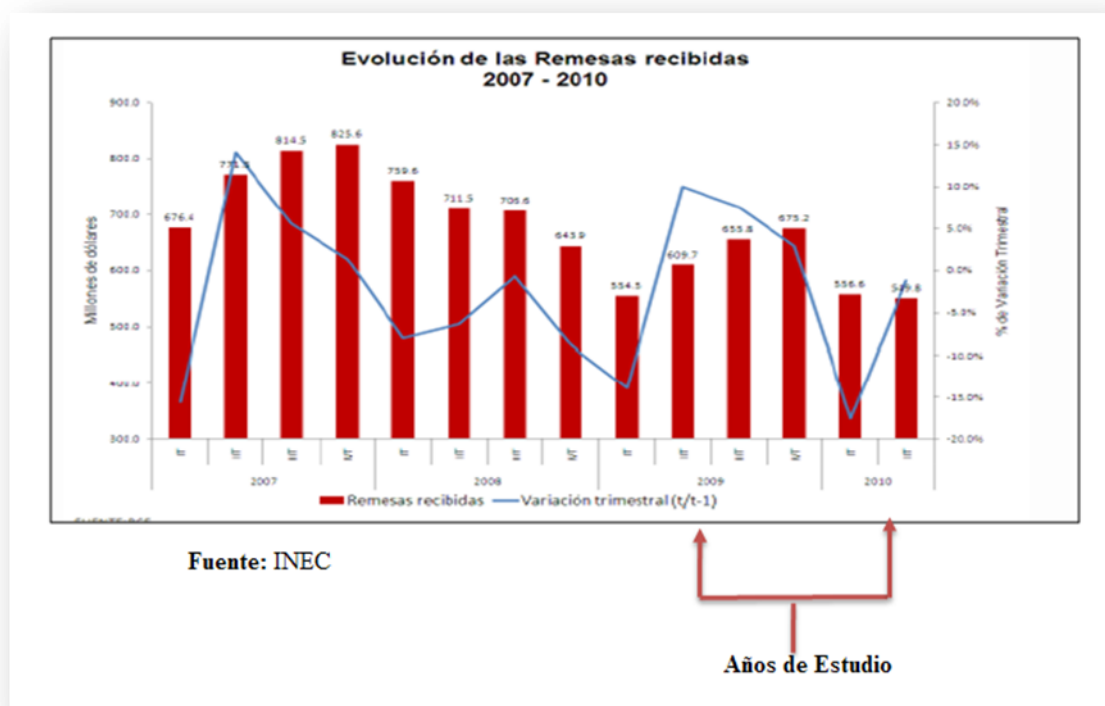
Ésta cuenta se divide en dos sectores: el gobierno y otras áreas. Obviamente, las remesas de los emigrantes se consideran dentro de otros sectores. Dentro de la Balanza de pagos del Ecuador, la cuenta de las transferencias corrientes, donde se incluye a las remesas, se la conoce como transferencias unilaterales.

Tabla 2.7. Remesas de Migrantes

REMESAS DE MIGRANTES (millones de dólares)	FECHAS DE ESTUDIO	
	II TRIMESTRE 2009	II TRIMESTRE 2010
	609,7	549,8
VARIACIÓN %	-9,8	

Elaborado: Por Autora
Fuente: INEC

Ilustración 2.5. Evolución de las Remesas



Las remesas de trabajadores recibidas durante el II trimestre de 2010 alcanzaron USD 549.8 millones, esto es, 1.2% menor respecto del trimestre anterior (USD 556.6 millones)

y 9.8% inferior con relación al registrado en el II trimestre de 2009 (USD 609.7 millones). En lo que va de 2010, las remesas suman USD 1.106,4 millones.

- **Efecto General:** La dolarización no ha fracasado gracias a las remesas enviadas por los emigrantes a sus familiares, ya que dan un soporte monetario adquisitivo sólido con miras hacia la estabilidad y bienestar económico en miles de hogares ecuatorianos. La crisis económica afectó a los migrantes y por ende su disminución en las remesas en el año 2010, lo que representa una *amenaza de medio impacto*.

- **Efecto Particular:** Las remesas enviadas incrementa el nivel de vida de los ecuatorianos, el ahorro en las familias junto con la mayor movilidad monetaria en compra - venta de inmuebles y bienes patrimoniales. Su disminución en este año representa una *amenaza de bajo impacto*, ya que los hogares dependían de esta fuente de dinero para su sustento, lo que provoca que las personas ahorren y no gasten en atención médica privada como es el caso de CEMOPLAF.

2.1.1.1 Cuadro Resumen De Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico

Tabla 2.8. Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas

N°	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El PIB permite el Crecimiento del aparato productivo lo que refleja mayor desempeño de las empresas y por tanto un mayor manejo de sus procesos en donde entra el área de la salud.		X	
2	La Inflación permite que la economía del país mejore, los precios de los insumos que se utiliza disminuyan ocasionando reducción costos y el poder adquisitivo aumente permitiendo que las personas acudan para atención médica en la empresa.		X	
3	Con una Tasa Activa baja la empresa se pueda seguir endeudando en la adquisición de equipos médicos y ampliación de instalaciones	X		
4	El dinero que las familias obtienen por motivo de las remesas de sus familiares, pueden utilizarlo para atención médica en instituciones privadas			X
N°	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Restricciones y cobro de impuestos en las importaciones		X	
2	El dinero destinado para el sector de la Salud proveniente del Presupuesto General del Estado, permitirá que las instituciones médicas públicas se equiparán de mejor tecnología		X	

Elaborado: Por Autora

2.1.2 Entorno Político

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega, que cada país tiene su propio estilo de gobiernos, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. (Kotler y Armstrong; 2001; 75).

A continuación se menciona los factores que interviene en el Entorno Político:

- *Desempeño del Gobierno*

El Gobierno del Ecuador, precedido por el presidente Rafael Correa, tiene un desempeño medio, ya que este se ha centrado solamente en ciertos sectores (atacar a la prensa, escándalos familiares, bonos de pobreza que aumenta la misma, la campaña publicitaria que no cesa, mal uso de los fondos que se genera por la explotación del crudo, etc.) que han ocasionado:

- Malas políticas que ahondan al país en la crisis
- Disminución de la inversión extranjera
- Aumento de la pobreza
- Aumento de la delincuencia
- Aumento de costo de vida
- No hay seguridad
- Déficit fiscal

Pero también ha aportado en lo positivo iniciando un plan de control de armas, ha creado un organismo para el control de la corrupción dentro del propio Ejecutivo, comenzó a distribuir de manera gratuita por intermedio de los ministerios de salud y educación, medicinas y textos escolares.

En el tema ambiental, decidió retornar a la Comisión Ballenera Internacional para impedir el reinicio en la caza de estos mamíferos, estableció una veda a la extracción de maderas preciosas y anunció que por una compensación de 350 millones de dólares

anuales de la comunidad internacional renunciaría a la explotación de un campo petrolero con alrededor de 1000 millones de barriles, una de sus mayores reservas de petróleo localizadas en una reserva de la biosfera conocida como el Parque Nacional Yasuní, en la cuenca amazónica; aunque luego entregó el sector para la explotación petrolera a la estatal brasileña Petrobras.

El gobierno emitió una serie de decretos de emergencia, destinando recursos económicos a diversos sectores, entre ellos, al sistema penitenciario que ha padecido de hacinamiento, pretende implementar un cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social hasta entonces vigente; con el fin de optimizar las condiciones de vida de la población con mejoras en la educación, salud y vivienda. También equipa a la Policía Nacional y los recompensa con mejoras salariales.

- **Efecto General:** El Gobierno del Ec. Rafael Correa y su iniciativa de la Revolución Ciudadana ofrece mediante ley que la Salud es gratuita para todos los ecuatorianos, por lo que representa una *oportunidad de alto impacto*.

- **Efecto Particular:** Los usuarios que no tengan los suficientes recursos recurrirán a las instituciones públicas para atenderse, a pesar de que a veces la atención no es buena y existe mucha demanda, el precio es un indicador muy importante, por tanto a pesar de los inconvenientes si asistirán a las instituciones públicas y no a CEMOPLAF, por lo que representa una *amenaza de mediano impacto*.

- *Asamblea Nacional Constituyente*

La Asamblea Nacional Constituyente nace el 15 de enero de 2007, convocada e instalada por el presidente Rafael Correa mediante referéndum con el propósito de reformar la constitución actual y reestructurar el régimen de instituciones públicas.

La Asamblea Constituyente del Ecuador fue nombrada para realizar cambios en la constitución que rige el país, y está conformada en su mayoría por asambleístas del partido de gobierno, lo que permite tener el mayor respaldo de este poder, lo que permite la discusión y aprobación de leyes de manera inmediata.

- **Efecto General:** La Asamblea Nacional Constituyente, al estar conformada en su mayoría por asambleístas del partido gobiernista, constituye una *oportunidad de medio impacto* para el país, ya que la normativa expedida por el presidente cuenta con el respaldo absoluto; de esta manera se facilita y agiliza la discusión y aprobación de leyes.

- **Efecto Particular:** Para CEMOPLAF la relación del Gobierno con la Asamblea constituye una *oportunidad de bajo impacto*, ya que las leyes que se emitan en pro de la Salud Sexual y Reproductiva podrán ser aprobadas en el menor tiempo posible y entrar en vigencia a fin de promover una salud más inclusiva.

- **Poder Judicial**

La potestad de administrar la justicia se ejerce por los órganos de la función judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la constitución) a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales.

- **Efecto General:** La Poder Judicial al estar conformado por varios organismos que en acción conjunta buscan garantizar la aplicación de leyes, normas y reglamentos en todo el estado ecuatoriano constituye una *oportunidad de medio impacto*, ya que permite ejercer un control total de las actividades que se desarrollan en el Ecuador y sobretodo velar por los derechos de cada ecuatoriano.

- **Efecto Particular:** Para CEMOPLAF la relación existente entre los tres poderes del Estado, constituye una *oportunidad de bajo impacto* ya que se permitirá la aprobación, implementación y control de aplicación de las leyes en un menor tiempo.

- ***Grupos de Presión***

Se entiende como tales a las agrupaciones que luchan para que las decisiones del poder público se orienten o conformen a los intereses o a las ideas de una categoría social dada. Pueden ser concebidos como un poderoso instrumento de anulación de la democracia o como formas o tentativas de impresionar a la opinión.

Los principales grupos de presión en el Ecuador están conformados en orden de poder por estudiantes secundarios y universitarios, transportistas, indígenas y maestros de la UNE y empleados públicos. Estos grupos de presión salen a las calles a manifestar su inconformidad con lo que el Gobierno decida y mediante paralizaciones alzan su voz para ser escuchados y llegar a un consenso en beneficio mutuo.

- **Efecto General:** Los grupos de presión son una de las causas para el retroceso del país, generando una *amenaza de mediano impacto*, ya que por medio de sus paralizaciones no dejan seguir con las actividades económicas de manera segura y generan inestabilidad dentro del país y por ende mala imagen a nivel internacional.
- **Efecto Particular:** Para CEMOPLAF, los grupos de presión constituyen una *amenaza de mediano impacto*, ya que su accionar en pro de defender sus derechos, suele paralizar las actividades y no dejan trabajar con seguridad.

- **Partidos Políticos**

Un partido político es una agrupación de personas que tiene una misma ideología y que quiere convencer a las demás personas sus ideales. En un sistema democrático como el Ecuador la existencia de diferentes partidos garantiza que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de expresar sus ideas, aun cuando a veces sean diametralmente opuestas.

- **Efecto General:** Los partidos políticos en el Ecuador han perdido credibilidad, puesto que se acuerdan del pueblo solo en época d campaña y por la corrupción que existe al interior de ellos; por lo que la clase política representa una *amenaza de bajo impacto*, puesto que en sus manos se encuentra el destino del país.
- **Efecto Particular:** La falta de verdaderos partidos políticos en el Ecuador *es amenaza de bajo impacto* para CEMOPLAF, puesto que si el partido es de oposición no ayuda al gobierno y si es del mismo partido no hace lo que este pide;

es decir no existe el compromiso de trabajo, sin importar cuál sea la camiseta que lleva puesta.

2.1.3 Entorno Social

El poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros, en función de los gustos y preferencias de los consumidores. La sociedad perfila creencias, valores y normas que define en gran medida gustos y preferencias de los consumidores. (Kotler y Armstrong; 2001; 87).

A continuación se detallan todos los factores que intervienen en el Entorno Social:

- ***Índice de Prosperidad***

El Índice Legatum de Prosperidad es la única evaluación global de la riqueza y el bienestar en el ámbito mundial. El Índice de Prosperidad identifica nueve factores clave que impulsan el desarrollo económico y el bienestar personal, los cuales constituyen las bases de la prosperidad. Cada uno de estos nueve factores está representado en un sub-índice, y la calificación final de un país en el Índice de Prosperidad se genera promediando sus puntajes en los nueve sub-índice igualmente ponderados.

Ilustración 2.6. Índice de Prosperidad

Overall Rank	Overall Score	Country	Economy	Entrepreneurship & Opportunity	Governance	Education	Health	Safety & Security	Personal Freedom	Social Capital
55	-0.214	Jamaica	79	47	67	76	68	53	45	51
56	-0.245	Belize	61	51	77	80	58	57	47	50
57	-0.294	Botswana	73	64	25	85	96	59	71	60
58	-0.374	China	24	60	64	59	66	92	100	27
59	-0.461	Sri Lanka	84	76	43	56	72	101	52	29
60	-0.461	Mongolia	88	58	81	49	85	39	87	26
61	-0.462	Vietnam	62	77	62	81	74	46	66	68
62	-0.470	Morocco	35	68	63	91	70	69	100	13
63	-0.521	Russia	64	56	101	38	47	82	88	53
64	-0.542	Philippines	52	69	55	60	81	85	56	82
65	-0.560	Colombia	55	57	59	68	62	107	57	62
66	-0.588	South Africa	77	43	40	78	88	87	51	71
67	-0.619	Paraguay	54	74	91	86	75	55	59	61
68	-0.633	Dominican Republic	80	62	75	77	80	80	33	66
69	-0.658	Ukraine	96	73	99	40	48	58	71	73
70	-0.669	Indonesia	43	82	70	70	88	56	96	44
71	-0.678	Namibia	68	78	44	87	93	67	35	70
72	-0.700	Macedonia	98	61	71	71	43	50	81	86
73	-0.708	Peru	57	66	69	62	82	72	62	98
74	-0.726	Jordan	99	70	42	42	51	65	105	83
75	-0.745	Venezuela	56	65	96	54	78	95	80	46
76	-0.803	Uzbekistan	108	85	84	64	59	61	61	22
77	-0.910	Ecuador	60	75	97	73	73	88	60	96

Fuente: Legatum Institute

Entre los países con más bajas calificaciones en las mediciones de estabilidad dentro de las instituciones democráticas se encuentran Honduras, Ecuador, Venezuela y Colombia. Los tres últimos también clasifican en los lugares más bajos dentro de los países suramericanos en el subíndice de seguridad y protección, que mide variables tales como la tasa de homicidios, el predominio de la violencia patrocinada por el Estado y la emigración de capital humano.

- **Efecto General y Particular:** A pesar de los grandes esfuerzos del Gobierno por realizar cambios significativos, el Ecuador sigue en los últimos lugares de los países sudamericanos, las variables más afectadas son gobernabilidad, seguridad y

capital social, lo que representa una *amenaza de medio impacto* por la mala imagen a nivel internacional.

- ***Canasta Familiar***

Conjunto de bienes y servicios que adquieren con mayor frecuencia los hogares y que representan un gasto importante en el consumo total, satisfaciendo directa o indirectamente las necesidades de consumo final.

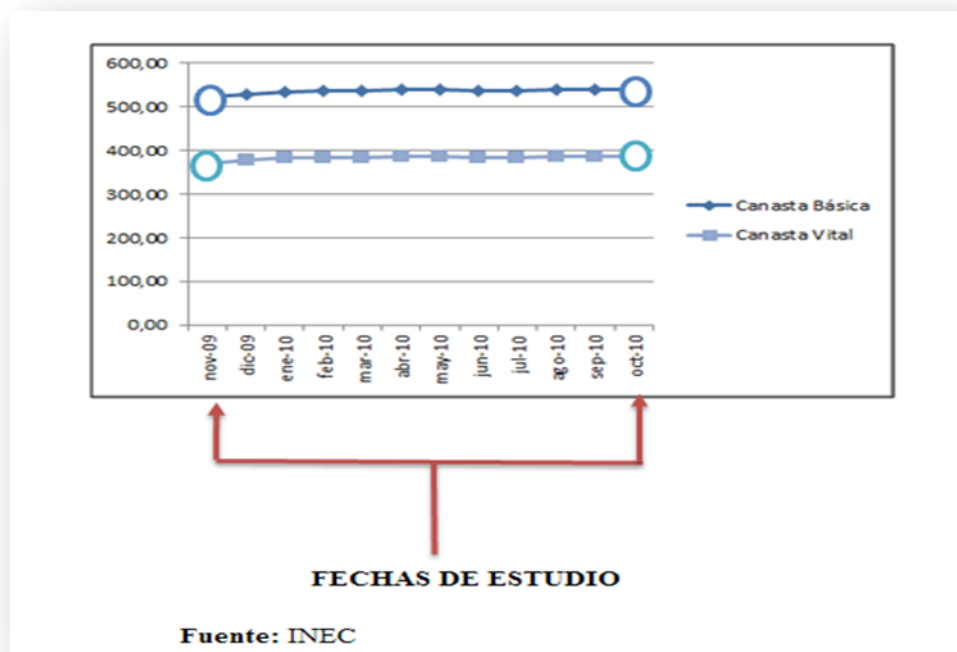
- *Canasta Básica:* artículos imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos; contiene 75 artículos de primera necesidad.
- *Canasta Vital:* artículos imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos; contiene 73 productos, en menor cantidad y calidad.

Tabla 2.9. Canasta Familiar

		FECHAS DE ESTUDIO				FECHAS DE ESTUDIO	
		Nov-09	Oct-10			Nov-09	Oct-10
CANASTA BÁSICA		522,59	540,1	CANASTA VITAL		369,85	386,32
VARIACIÓN %		3,35		VARIACIÓN %		4,45	

Elaborado: Por Autora
Fuente: INEC

Ilustración 2.7. Canasta Familiar



- **Efecto General:** El incremento considerable de la canasta familiar ecuatoriana representa una *amenaza de mediano impacto*, debido a que su equivalente monetario supera al salario establecido en la actualidad, lo que genera que no toda la población tenga acceso a comprar dichos artículos que constituyen la canasta básica y vital.

- **Efecto Particular:** El incremento de la canasta familiar representa una *amenaza de mediano impacto* para CEMOPLAF, ya que el salario no supera el valor de la misma, lo que produce que las personas prioricen el gasto y no van a utilizar los servicios que brinda la organización.

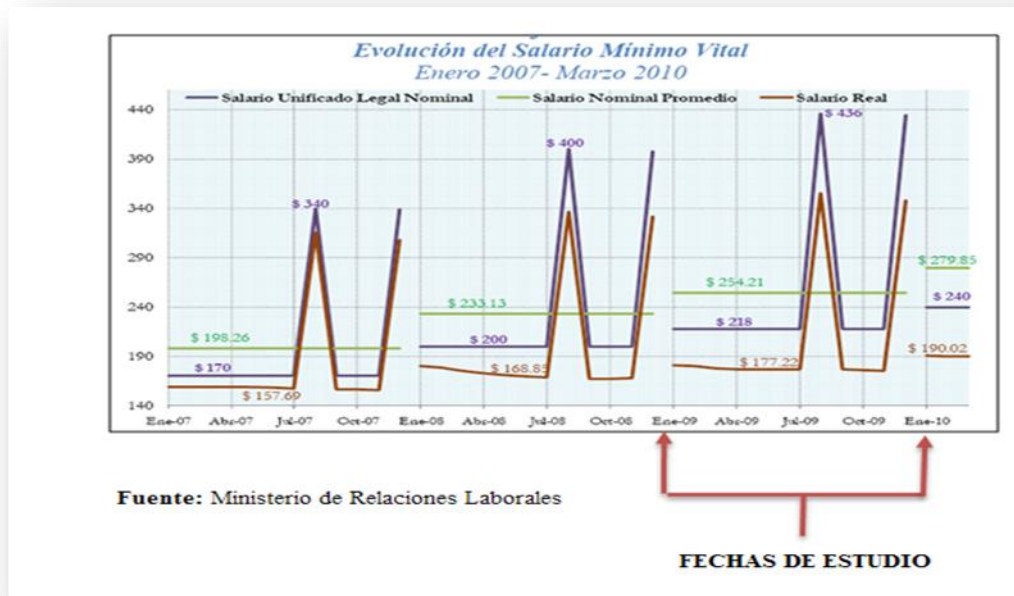
- **Nivel de Salarios**
 - *Salario Mínimo Legal:* fijado por el estado mediante registro oficial, constituye el valor mínimo que debe recibir todo trabajador durante 1 mes de trabajo.
 - *Salario Mínimo Promedio:* comprende el salario mínimo vital, los decimotercero y decimocuarto sueldos recibidas en el mes correspondiente.
 - *Índice de Salario Real Promedio:* mide la variación del salario mínimo vital.

Tabla 2.10. Salario Mínimo Vital

	FECHAS DE ESTUDIO	
	Ene-2009	Ene-10
Salario Unificado Legal	218	240
Salario Nominal Promedio	254,21	279,85
Salario Real	177,22	190,02

Elaborado: Por Autora
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Ilustración 2.8. Evolución del Salario Mínimo Vital



- **Efecto General:** La evolución del salario mínimo vital representa una *amenaza de mediano impacto*, ya que el incremento que se ha venido dando durante los años no ha sido significativo además no supera el valor de la canasta familiar, por lo que no tiene acceso todavía a una vida estable.

- **Efecto Particular:** La evolución del salario mínimo vital representa una *amenaza de mediano impacto*, puesto que las personas van a invertir su dinero en cosas más prioritarias como es la educación de sus hijos, la alimentación, vivienda y recurrirán a servicios médicos públicos que son menos costosos.

2.1.4 Entorno Tecnológico

En estos últimos años el desarrollo tecnológico y ciencia han avanzado a pasos agigantados, lo cual ha permitido que las actividades del ser humano sean mucho más fáciles, tanto es así que todo depende de ella (industria, comercio, servicios, etc.) gracias al avance tecnológico, la comunicación ya no es problema y no existen barreras. Además en el mercado se puede encontrar disponibles, los instrumentos necesarios para poder acceder y hacer uso de la tecnología.

En el Ecuador la innovación científica es limitada y muchas universidades en el país carecen de la infraestructura necesaria para el desarrollo de proyectos de investigación. Es por esto que el Gobierno actual creó el programa Prometeo Viejos Sabios que busca estimular el trabajo investigativo que se efectúa en el país y generar nuevos proyectos científicos.

Este impulso se producirá alrededor de áreas de interés prioritario para el país, entre las cuales son energía renovable, biotecnología, salud, agricultura, minería, entre otras.

- **Efecto General:** El que exista tecnología de punta es una gran ventaja para todos quienes pueden acceder a ella, por la rapidez y seguridad, además por la infinidad de productos, servicios e información actualizada que se puede encontrar sin necesidad de salir del hogar o de la oficina, lo cual representa una *oportunidad de alto impacto*.
- **Efecto Particular:** Por medio de los avances tecnológicos como es el Internet la empresa puede darse a conocer a nivel mundial y local, mediante la página web y ofertar todos los servicios que posee. Es una *oportunidad de alto impacto*.
- **Efecto Particular:** Cuando los servicios de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando su cartera de servicios de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia, como son equipos clínicos de tecnología de punta y comunicación cliente – empresa adecuados. Es una *oportunidad de alto impacto*.

2.1.5 Entorno Internacional

El proceso de globalización sigue avanzando, lo que redundará, por una parte, en la apertura de nuevos mercados para nuestros productos y servicios pero también, por otra, en la emergencia de nuevos competidores en mercados que considerábamos consolidados.

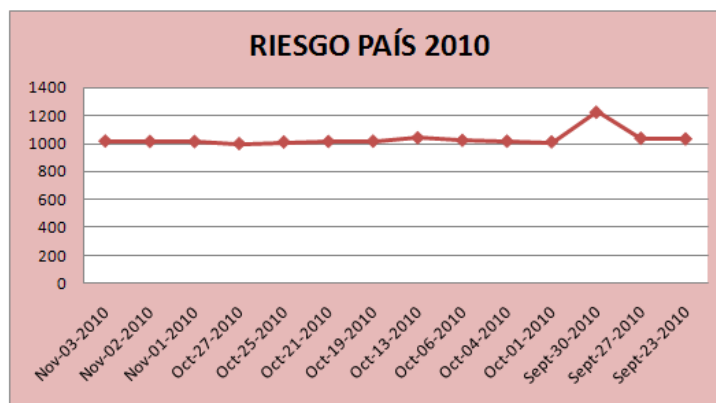
- **Riesgo País**

Es el índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Tabla 2.11. Riesgo País

RIESGO PAÍS	
Fecha	Valor
Nov-03-2010	1016
Nov-02-2010	1013
Nov-01-2010	1012
Oct-27-2010	997
Oct-25-2010	1009
Oct-21-2010	1013
Oct-19-2010	1015
Oct-13-2010	1040
Oct-06-2010	1021
Oct-04-2010	1015
Oct-01-2010	1010
Sept-30-2010	1226
Sept-27-2010	1036
Sept-23-2010	1031

Ilustración 2.9. Riesgo País



Elaborado: Por Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tener un riesgo país de 1016 puntos es alto, esto se debe a que el nivel de pago de las deudas que tiene el Ecuador y la capacidad para sumir sus compromisos es bajo.

- **Efecto General:** La inestabilidad política que se ha venido presentando en el país afecta de manera directa en primer lugar porque hay menos inversionistas dispuestos a trabajar en nuestro país, y quienes estén dispuestos a hacerlo buscarán una alta rentabilidad y en segundo lugar; el inversionista querrá recuperar su dinero rápidamente. Esto representa una *amenaza de mediano impacto*.

- **Efecto Particular:** Las organizaciones sin fines de lucro que están inmersas en Salud Sexual - Reproductiva necesitan de dinero externo para mantener los programas que realizan, lo que representa una *amenaza de alto impacto*, si el país no cambia su imagen a nivel internacional.

- ***Índice de Corrupción***

El índice analiza los niveles de corrupción en el sector público de 180 países. Tiene una escala de 0 a 10, indicando las puntuaciones menores niveles elevados de corrupción y las mayores niveles bajos.

Entre las naciones latinoamericanas, Chile (7,2), Uruguay (6,9) y Costa Rica (5,3) fueron las únicas incluidas en el grupo con una puntuación mayor a 5. Entre los países que no lograron superar la puntuación media figuraron Brasil (3,7), Colombia (3,7), Perú (3,7), México (3,3) y Argentina con (2,9). Haití obtuvo 1,8 sobre 10 puntos, mientras que

Venezuela (1,9), Paraguay (2,1) y **Ecuador (2,5)**, otros países con baja puntuación fueron Bolivia (2,7), Nicaragua (2,5) y Honduras (2,5). Ecuador mejoró de forma notable, en tres décimas de punto hasta los 2,5 enteros, lo que le hizo escalar desde el puesto 146 que ocupó en el 2009 hasta el 127.

- **Efecto General y Particular:** Se requiere instituciones sólidas y transparentes que puedan facilitar el desarrollo económico del país, pero hasta no lograr esto será una *amenaza de medio impacto* por la mala imagen que proyecta el país, incidiendo en la disminución de inversión tanto nacional como extranjera.

2.1.6 Entorno Cultural

El Ecuador es un país muy diverso y rico en su cultura, lamentablemente algunos ecuatorianos no se sienten orgullosos de su procedencia, a diferencia de otros países donde sus habitantes aman su tierra natal.

Además los ecuatorianos no se identifican con su pueblo, siempre están practicando costumbres ajenas, lo que significa que no tiene identidad propia. Otra característica de los ecuatorianos es que no se conforman con nada y siempre están protestando para que se cumplan sus derechos pero no se acuerdan que también tiene una serie de obligaciones que deben cumplir o ayudar a buscar soluciones a los problemas y no ser parte del problema.

- **Efecto General:** El que los ecuatorianos no tengan una identidad propia, representa una *amenaza de alto impacto*, ya que afecta directamente en la productividad y desarrollo del país.

- **Efecto Particular:** El factor cultural tiene un nivel de impacto nulo para CEMOPLAF.

2.1.7 Entorno Ecológico

La conservación del medio ambiente, flora, fauna, bosques, parques nacionales y áreas protegidas dentro de nuestro país es uno de los factores importantes dentro del área turística no solo nacional sino internacional. Tanto las empresas públicas como privadas manejan programas en conjunto con otras empresas para la protección de la naturaleza.

En la actualidad un problema que aqueja a todo el planeta es el calentamiento global que está destruyendo nuestro ambiente y llevando a la desgracia a varios países en los diferentes continentes alrededor del mundo. El Ministerio del Medio Ambiente por medio de sus autoridades, ha tomado medidas de control y de reconstrucción a través de proyectos en las diferentes regiones de nuestro país.

- **Programa Socio Bosque:** Es un programa que provee incentivos económicos a campesinos y comunidades indígenas que se comprometen voluntariamente a la conservación y protección de sus bosques nativos, páramos u otras formaciones

vegetales nativa. (s.f.). Recuperado el NOVIEMBRE de 2010, de MINISTERIO DEL AMBIENTE: www.ambiente.gob.ec.

- **Programa PETRAMAZ:** Este proyecto contribuye a la conservación y manejo racional de áreas protegidas en la Región Amazónica Ecuatoriana, defendiendo las áreas protegidas desde adentro hacia afuera, combatiendo la contaminación ambiental provocada por la explotación petrolera y otras actividades extractivas, propiciando el asentamiento de los colonos en sus fincas de las zonas de amortiguamiento, proponiendo alternativas económicamente viables para reducir o evitar la presión sobre el bosque y el interior de las áreas protegidas y aportando infraestructura social básica, consolidando el sistema económico de las comunidades indígenas.
- **Programa de Apoyo al Sistema Nacional de Áreas protegidas SNAP:** este programa permite fortalecer áreas priorizadas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) integrando los actores regionales y locales en la responsabilidad de gestión de las mismas.
- **Protocolo de KYOTO:** El protocolo de KYOTO es un instrumento internacional, consensuado el 11 de Septiembre de 1997 y auspiciado por la ONU en la ciudad de KYOTO-JAPÓN, para luchar contra el cambio climático, lo que permite, entre otras cosas, concienciar a la población sobre este gran problema que enfrenta la humanidad.
- **Efecto General:** A través de la ejecución de programas y proyectos de conservación y protección del medio ambiente y áreas protegidas en nuestro país,

ha permitido a las personas especialmente comunidades indígenas a educarse en el ámbito ambiental e ir ganando una cultura de cuidar nuestro ecosistema y las especies que viven en él. Además la ayuda que organizaciones a nivel mundial prestan contribuye a la conservación del aire y hacen que los países a nivel mundial se comprometan con la reducción de emisión de gases contaminantes. Esto representa una *oportunidad*.

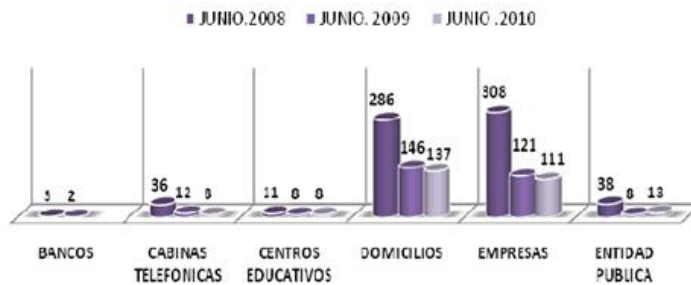
- **Efecto Particular:** Existe una *oportunidad de bajo impacto*, debido que CEMOPLAF desecha equipos médicos como son jeringuillas y químicos, como responsabilidad social puede ayudar a no contaminar el ambiente y ubicar los desechos en funda adecuadas.

2.1.8 Entorno de Seguridad Pública

- *Auge Delincuencial*

La delincuencia no es un fenómeno espontáneo. Siempre existen factores que la desencadenan. La violencia delictiva puede considerarse como la expresión de un serio y complicado malestar social con repercusiones en la ley penal. La delincuencia es una conducta exclusivamente humana que no se observa en otros seres vivos, en los que la agresión se limita a la necesaria para alimentarse y defender a la especie y el territorio.

A continuación se presentan estadísticas sobre la delincuencia en los años 2009 y 2010 a nivel nacional:

Ilustración 2.10. Delitos a la propiedad según afectado en el DMQ/ Junio 2010

Fuente: Fiscalía

- **Efecto General:** El auge delincencial en los últimos años ha incrementado; esto representa una *amenaza de alto impacto* para el país, ya que los ecuatorianos no se sienten seguros y no confían en la Policía Nacional.
- **Efecto Particular:** El auge delincencial es una *amenaza de alto impacto*, debido a que CEMOPLAF posee equipos médicos muy costosos y en el caso de ser robados representa una pérdida significativa a la empresa en cuanto a factor dinero y para los pacientes en cuanto a que no aprovecharan el uso de los equipos de alta tecnología.

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

El micro ambiente de una empresa está formado por factores micro ambientales que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. (Kotler, Keller, 2006; 52:53).

Uno de los más famosos principios es la “Ley de Pareto”, fue generada por la fórmula matemática creada por el italiano Vilfredo Pareto a principios del siglo XX, que estableció, utilizando esta fórmula, la distribución desigual de la riqueza en Italia. Pareto, observó que solo el 20% de las personas poseían el 80% de la riqueza. Como resultado, la observación del Dr. Juran sobre el principio de que "20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados.

2.2.1 Análisis de los Clientes de CEMOPLAF

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

El siguiente análisis del micro ambiente se lo realizará mediante la aplicación del principio de Pareto, para evaluar que especialidades son las más utilizadas por los clientes importantes que posee la empresa.

Tabla 2.11. Identificación de Clientes Principales mediante la aplicación del Principio de Pareto.

ORDINAL	CLIENTE/ESPECIALIDAD	VENTAS	PORCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE ACUMULADO
9	Laboratorio Clínico	68570,11	0,22623	0,22623
1	Ginecología	63178,62	0,20844	0,43467
10	Planificación Familiar	63091,58	0,20815	0,64283
7	Control del Embarazo	33854,45	0,11169	0,75452
6	Hospital del Día	22258,23	0,07344	0,82796
4	Medicina General	20487,37	0,06759	0,89555
5	Ecografía	15478,18	0,05107	0,94662
8	Pediatría	5727,64	0,0189	0,96551
11	Colposcopia	5031,2	0,0166	0,98211
2	Atención Adolescentes	3487,27	0,01151	0,99362
3	AQV	1934,58	0,00638	1
		303099,24	1	

} Clientes Importantes

Elaborado: Por Autora

Fuente: Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar.

El grupo de especialidades a las cuales los clientes importantes de CEMOPLAF recurren con frecuencia y a los cuales hay que dirigir con mayor énfasis nuestras estrategias de marketing está conformado por las siguientes: Laboratorio Clínico, Ginecología, Planificación Familiar, Control de Embarazo, Hospital del Día, ya que nos generan mayores ingresos.

Después del análisis de los clientes importantes, se procede a realizar un cuadro comparativo, *Tabla N° 2.13*, según las especialidades que posee la empresa y de esta manera analizar cuál es la percepción que tienen los clientes hacia lo que ofrece CEMOPLAF.

Tabla 2.13. Análisis del Cuadro Comparativo de los Clientes de CEMOPLAF

ORDINAL	CLIENTES/SERVICIOS	CANTIDAD \$	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO A PRODUCTOS-EMPRESA	CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
				OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Laboratorio Clínico	\$ 68.570,11	precio conveniente	x		x		
2	Ginecología	\$ 63.178,62	buena tecnología, médicos competentes	x		x		
3	Planificación Familiar	\$ 63.091,58	asesoría adecuada	x		x		
4	Control del Embarazo	\$ 33.854,45	buena tecnología, médicos competentes	x		x		
5	Hospital del Día	\$ 22.258,23	horarios inadecuados		x			x
6	Medicina General	\$ 20.487,37	horarios inadecuados, médicos poco competentes		x	x		
7	Ecografía	\$ 15.478,18	buena tecnología	x		x		
8	Pediatría	\$ 5.727,64	médicos con poca calidez		x		x	
9	Colposcopia	\$ 5.031,20	buena tecnología	x		x		
10	Atención Adolescentes	\$ 3.487,27	asesoría adecuada	x		x		
11	AQV	\$ 1.934,58	precio conveniente	x		x		

Elaborado: Por Autora

Fuente: Departamento Financiero

- **Efecto Particular:** La percepción de los clientes hacia los servicios que ofrece CEMOPLAF es buena, ya que la mayoría coinciden en que la empresa posee Tecnología de Punta, Médicos Especialistas, Precios Convenientes y Asesoría Adecuada; lo que constituye una *oportunidad de alto impacto*.

2.2.2 Análisis de los Proveedores de CEMOPLAF

Los proveedores son entidades o personas que abastecen de productos o servicios a una persona o empresa para un fin determinado.

La evaluación de los proveedores en aspectos de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social, permite a la empresa contar con un conocimiento objetivo de los riesgos y del potencial de su socio en la cadena de suministros.

Para analizar a los proveedores que posee la empresa se procedió a realizar un cuadro comparativo, *Tabla 2.14* según los insumos que proveen, de esta manera analizar cuál es su desempeño.

Tabla 2.14. Análisis del Cuadro Comparativo de los Proveedores de CEMOPLAF

ORDINAL	PROVEEDORES	PRODUCTOS/SERVICIOS	CANTIDAD \$	DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR	CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
					OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
1	MEDINCORP	Medicamentos	\$ 3.600.578,25	Entrega Puntual, Precios Convenientes	x		x		
2	EQUIP-MEDIC	Equipo Medico	\$ 5.487.236,12	Buena Calidad, Alta Tecnologia, Entrega Puntual	x		x		
3	ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR	Insumos Quimicos	\$ 1.423.698,10	Frecuente Escases		x		x	
4	LABORATORIOS "G.M"	Insumos Quimicos	\$ 2.845.369,14	Calidad Productos, Entrega Puntual	x		x		
5	MEDICAXE S.A.	Medicamentos	\$ 145.230,00	Entrega No Puntual, Precios Convenientes		x	x		
6	REPFARM S.A.	Medicamentos	\$ 258.963,00	Precios Convenientes, Otorga Descuentos	x		x		
7	LABORATORIOS QUIMICOS H.V.O.	Insumos Quimicos	\$ 3.895.420,00	Precio Conveniente, Entrega Puntual	x		x		
8	SERVICOMPU	Equipo de Computacion	\$ 8.000,00	Poca Variedad de Productos, Otorga Descuentos		x		x	
9	EMMAP	Agua	\$ 2.225,00	Confiabes, Precios Convenientes	x		x		
10	ANDINATEL	Telefono	\$ 1.056,00	Confiabes, Precios Convenientes	x		x		
11	EMPRESA ELECTRICA	Electricidad	\$ 3.165,00	Confiabes, Precios Convenientes	x		x		
12	FAST BOY	Internet	\$ 2.400,00	Se Cae la Red, Precio Conveniente		x		x	
13	MEDILAB	Insumos Medicos	\$ 259.634,10	Buena Calidad, Alta Tecnologia, Otorga Credito	x		x		
14	PROVEMED	Insumos Medicos	\$ 1.487.524,36	Otorga Descuentos, Entrega No Puntual		x	x		
15	INSTRUEQUIPOS CIA.LTDA	Equipo Medico	\$ 485.312,00	Entrega No Puntual, Otorga Creditos		x	x		
16	SUPERMAXI	Insumos de Aseo	\$ 2.000,00	Precios Convenientes	x		x		
17	TECH COMPUTER CIA. LTDA.	Equipo de Computacion	\$ 84.000,00	Variedad de Productos, Precios Convenientes, Otorga Credito	x		x		
18	ROCHE ECUADOR S.A.	Medicamentos	\$ 325.698,52	Entrega Puntual, Precios Convenientes, Calidad de Productos	x		x		
19	ATU	Mobiliario	\$ 2.369.158,87	Buena Calidad, Otorga Creditos	x		x		
20	DISLAB	Equipo Medico y Laboratorio	\$ 3.125.874,00	Buena Calidad, Alta Tecnologia, Entrega Puntual	x		x		
21	CPR	Anticonceptivos	\$ 1.693.215,27	Buena Calidad, Precios Convenientes, Entrega Puntual	x		x		

Elaborado: Por Autora

Fuente: Departamento Financiero

La diversificación de proveedores constituye una *oportunidad de alto impacto* para la empresa, ya que tiene la opción de decidir a qué proveedor comprar y de esta manera abaratar costos, de igual manera al contar con una amplia variedad CEMOPLAF se asegura de tener abastecido a los centros médicos con todo lo que necesitan y sobretodo que sean de calidad.

- **Efecto Particular:** La percepción de CEMOPLAF hacia los proveedores es buena, lo que constituye una *oportunidad de alto impacto*, ya que la mayoría son apropiados porque ofrecen Precios Convenientes, la Entrega es Puntual y los insumos y equipos son de Buena Calidad.

2.2.3 Análisis de la Competencia de CEMOPLAF

Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos). Se evalúa a la competencia para analizar que está ofreciendo diferente a nosotros, cual es la ventaja competitiva que aplican y poder establecer estrategias que disminuyan el impacto de nuestra competencia.

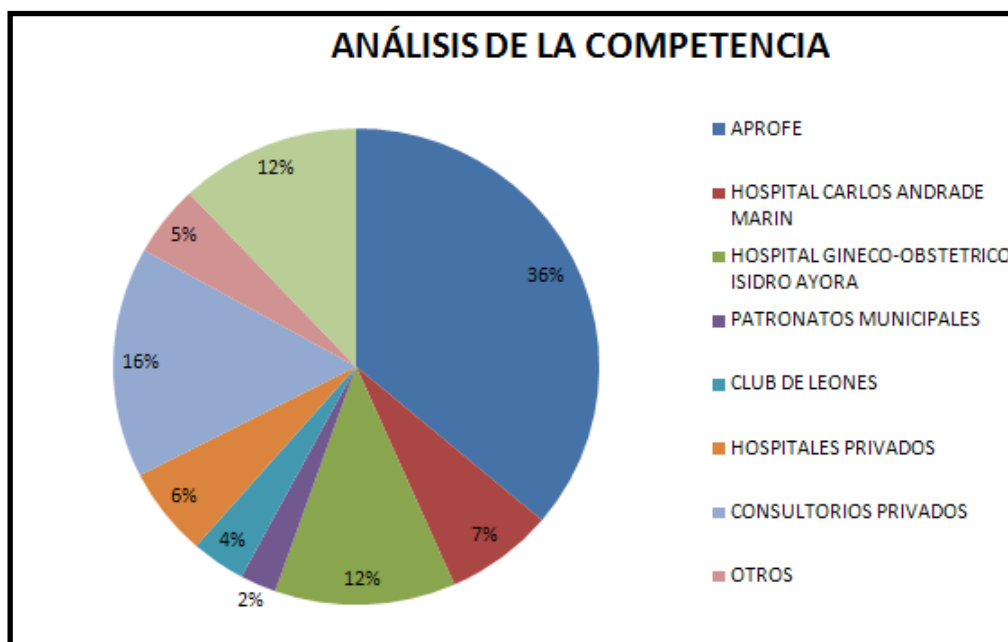
Para analizar a la competencia que posee la empresa se procede hacer un cuadro comparativo, *Tabla N° 2.15* según la participación en el mercado, de esta manera analizar cuál es su desempeño con relación a CEMOPLAF.

Tabla 2.15. Análisis del Cuadro Comparativo de la Competencia de CEMOPLAF

ORDINAL	COMPETENCIA	VENTAS ANUALES	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	DESEMPEÑO CON RELACIÓN A NUESTRA EMPRESA	CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
					OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
1	APROFE	\$ 44.572.298,07	0,33	Mayor Presencia en el Mercado, Precios Competitivos		X	X		
2	HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN	\$ 8.914.459,61	0,07	Mayor Cobertura, Profesionales Reconocidos		X	X		
3	HOSPITAL GINECO-OBSTETRICO ISIDRO AYORA	\$ 14.857.432,69	0,11	Mayor Presencia en el Mercado, Precios Competitivos		X	X		
4	PATRONATOS MUNICIPALES	\$ 2.971.486,54	0,02	Precios Convenientes		X		X	
5	CLUB DE LEONES	\$ 4.457.229,81	0,03	Precios Convenientes		X		X	
6	HOSPITALES PRIVADOS	\$ 7.428.716,35	0,06	Mayor Cobertura		X		X	
7	CONSULTORIOS PRIVADOS	\$ 19.314.662,50	0,14	Adecuada Atención al Cliente		X	X		
8	OTROS	\$ 5.942.973,08	0,04	Mayor Cobertura		X		X	
9	CEMOPLAF	\$ 14.857.432,69	0,11						
			1,00						

Elaborado: Por Autora

Ilustración 2.11. Análisis de la Competencia de CEMOPLAF



Elaborado: Por Autora

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, existen diversos centros médicos ya sean públicos o privados; sin embargo no todos ofrecen servicios de Salud Sexual y Reproductiva, razón por la cual la única competencia directa es APROFE.

- **Efecto Particular:** El desempeño de la competencia a pesar de ser indirecta con relación a CEMOPLAF es buena, lo que constituye una *amenaza de alto impacto*, por lo que poseen Mayor Presencia en el Mercado, Mayor Cobertura y Precios Convenientes.

2.2.5 Análisis de las Organizaciones que actúan en el Sector

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Es importante analizar las organizaciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, para poder ejercer la actividad con normalidad y amparada bajo las leyes que rigen en el país, para lo cual la Tabla 2.13 muestra las organizaciones que actúan en el sector y con las cuales CEMOPLAF cumple con su normativa.

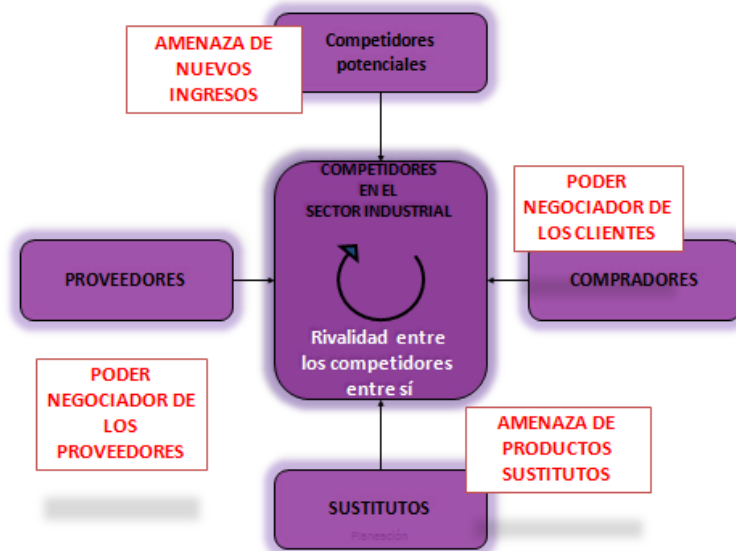
Tabla 2.16. Análisis de las Organizaciones que actúan en el Sector

ORDINAL	ORGANIZACIÓN	ROL	CONNOTACIÓN	NIVEL DE IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ministerio de Salud	Emite permisos sanitarios y dicta normas sanitarias	Oportunidad	X		
2	Bomberos	Emite permiso de funcionamiento	Oportunidad	X		
3	Servicio de Rentas Internas	Pago de impuestos	Oportunidad	X		
4	Instituto de Seguridad Social	Afiliación a Empleados	Oportunidad	X		
5	Ministerio de Ambiente	Dicta normas de manejo de desechos	Oportunidad	X		
6	Fundación Natura	Dicta normas de manejo de desechos	Oportunidad	X		

- **Efecto Particular:** CEMOPLAF opera en el mercado mediante el cumplimiento de las leyes que rigen las organizaciones mencionadas tales como permisos de funcionamiento, permisos sanitarios, normas de manejo de desechos, pago de impuestos y afiliación a empleados; por lo que representa una *oportunidad de alto impacto*.

2.2.5 Análisis de Competitividad del Microambiente

Según Porter (2006,86) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria.

Ilustración 2.12. Cinco Fuerzas de Porter

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma CEMOPLAF, podrá adaptarse mejor al ambiente de su sector y formular una estrategia exitosa.

A continuación en la Tabla 2.17 se detalla el Análisis de Competitividad del Microambiente, para examinar el nivel de atractividad que posee el sector:

Tabla 2.17. Análisis de Competitividad del Microambiente

CONCEPTO	NIVEL DE COMPETENCIA	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BARRERAS DE ENTRADA	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	TOTAL
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
NIVEL DE ATRACTIVIDAD AL SECTOR	Alto	Alto	Bajo	Medio	Alto	
CALIFICACIÓN	5	5	1	3	5	3,8

- **Efecto Particular:** De acuerdo al Análisis de Competitividad del Microambiente, se puede observar que el Nivel de Atractividad del Sector es Medio Alto (3.8), lo que representa una *oportunidad de medio impacto*.

2.2.6 Cuadro Resumen De Oportunidades y Amenazas Del Macroentorno

Tabla 2.18. Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas

N°	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La percepción de los clientes hacia los servicios que ofrece CEMOPLAF es buena, por los Precios Convenientes, por la Tecnología que posee y por los Médicos Especialistas.	X		
2	La percepción de CEMOPLAF hacia los proveedores es buena, por los Precios Convenientes, por la Entrega Puntual y Buena Calidad.	X		
3	CEMOPLAF opera en el mercado mediante el cumplimiento de las leyes que rigen las organizaciones mencionadas	X		
4	Bajo nivel de competencia directa	X		
5	La institución posee el poder sobre los clientes porque impone el precio y condiciones	X		
6	En la actualidad CEMOPLAF cuenta con una variedad de proveedores, lo que permite tener el poder de negociación y tener una buena fuente de abastecimiento.	X		
7	No existe servicios sustituto	X		
8	Relativa estabilidad política	X		
9	El PIB permite el Crecimiento del aparato productivo lo que refleja mayor desempeño de las empresas y por tanto un mayor manejo de sus procesos en donde entra el área de la salud.		X	
10	Tasa activa baja permite seguir obteniendo créditos para la compra de equipos médicos		X	
11	La Inflación permite que la economía del país mejore, los precios de los insumos que se utiliza disminuyan ocasionando reducción costos y el poder adquisitivo aumente permitiendo que las personas acudan para atención medica en la empresa.		X	
12	El dinero que las familias obtienen por motivo de las remesas de sus familiares, pueden utilizarlo para atención medica en instituciones privadas.			X
13	Uso de tecnología para atención medica de calidad	X		
14	Existen Barreras de Entrada considerables.		X	

Tabla 2.18. Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas (continuación)

N°	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	En la actualidad existe un sinnúmero de instituciones públicas y privadas que brindan servicios de salud.		X	
2	El desempeño de la competencia con relación a CEMOPLAF es bueno, por lo que poseen Mayor Presencia en el Mercado, Mayor Cobertura y Precios Convenientes.	X		
3	El dinero destinado para el sector de la Salud proveniente del Presupuesto General del Estado, permitirá que las instituciones médicas públicas se equiparán de mejor tecnología		X	
4	Paralización de actividades por motivo de huelgas provocado por grupos de poder		X	
5	El riesgo país y el nivel de corrupción que tiene Ecuador en la actualidad hacen que el país no sea atractivo para la inversión extranjera.	X		
6	Incremento de servicios de salud gratuita	X		
7	Nivel delincuencia en aumento	X		
8	Restricciones y cobro de impuestos en las importaciones		X	

Elaborado: Por Autora

Fuente: Análisis del Macroentorno

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa permitirá determinar las fortalezas y debilidades respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. (Francés, 2006, p.143)

2.3.1 Aspectos Jurídicos de Constitución de la Empresa

Toda empresa que desee iniciar su funcionamiento en el Ecuador, se verá obligada a cumplir con una serie de trámites y disposiciones legales.

CEMOPLAF, adquirió personería jurídica el 12 de Septiembre de 1974, mediante Acuerdo Ministerial N° 3702 publicado en el Registro Oficial N° 637.

Al tener la empresa personería jurídica debidamente legalizada es una *fortaleza de alto impacto*, ya que cumple con todas las leyes para su adecuado funcionamiento.

2.3.2 Aspectos Organizacionales

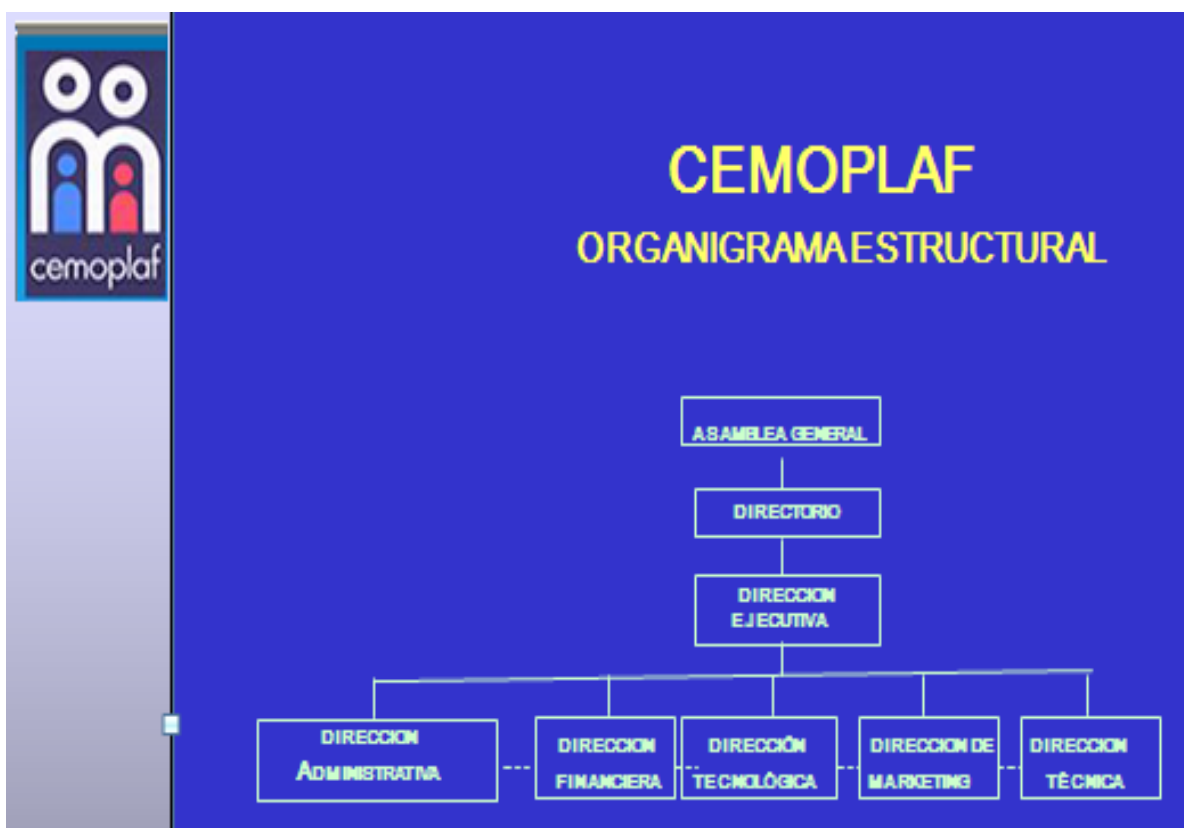
Toda empresa que desea tener una organización formal, se verá obligada a cumplir con ciertos aspectos administrativos como es poseer Organigrama, Manual de Funciones y Puestos, Manual de Procesos y Procedimientos, Organigrama Posicional y Reglamento Interno.

➤ *Organigrama*

Es la gráfica que corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica.

CEMOPLAF, cuenta con un organigrama estructural actualizado en el 2009 y aprobado por la Junta Directiva, como lo muestra la Ilustración 2.11. Es una *fortaleza de alto impacto*, ya que saber cuáles son las unidades que componen la estructura de la empresa, es necesario para llevar a cabo una organización racional.

Ilustración 2.13. Organigrama Estructural de CEMOPLAF



➤ ***Organigrama Posicional***

Es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de una Empresa.

CEMOPLAF por el momento no cuenta con un organigrama posicional, debido a que está siendo recién estructurado para ser aprobado por la Junta Directiva, por lo que es una *debilidad de mediano impacto*.

➤ ***Manual de Funciones***

El Manual de Funciones es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

CEMOPLAF, cuenta con un Manual de Funciones elaborado en el año 2001 en conjunto con la Dirección Ejecutiva, Administrativa y Técnica y aprobado por la Junta Directiva. Es una *fortaleza de alto impacto*, ya que permite minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada miembro la duplicación o incorporación de funciones y lentitud.

➤ ***Manual de Puestos***

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, que permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias, entre otras actividades.

CEMOPLAF, cuenta con un Manual de Puestos elaborado en el año 2001 en conjunto con la Dirección Ejecutiva, Administrativa y Técnica y aprobado por la Junta Directiva. Es una *fortaleza de alto impacto*, ya que permite mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

➤ ***Manual de Procesos y Procedimientos***

Un manual de procesos y procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

CEMOPLAF, cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos elaborado en el año 1982 en conjunto con la Dirección Ejecutiva, Administrativa y Técnica, aprobado por la Junta Directiva, y está en constante actualización. Es una *fortaleza de alto impacto*, ya que permite conocer el funcionamiento interno de la empresa.

➤ ***Reglamento Interno de Trabajo***

CEMOPLAF, cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo elaborado en el año 2002, autorizado por el Ministerio de Trabajo y aprobado por la Junta Directiva. Es una *fortaleza de alto impacto*, ya que permite direccionar de una manera adecuada a la empresa.

2.3.3 Áreas Funcionales de la Empresa

La Estructura Organizacional de CEMOPLAF está conformada por personal directivo y subordinados. Las Áreas Funcionales de la empresa son los siguientes:

➤ *Área Administrativa*

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades. (Carreto, 2004).

Para la realización del presente análisis se procedió a elaborar un formulario de preguntas y se aplicó a la Directora Administrativa, la Licenciada Nadia Endara, para conocer de manera más amplia el funcionamiento del área mencionada.

En el Área Administrativa de CEMOPLAF laboran: la Directora que es la encargada de desempeñar una serie de funciones para el adecuado funcionamiento del Talento Humano dentro de la empresa y cuenta con una asistente que da apoyo a las tareas del área. El nivel de instrucción de las dos personas que pertenecen a esta unidad es el correcto, debido a que la Directora posee título superior de Psicóloga Industrial y la asistente título en Ingeniería Comercial. Es una *fortaleza de alto impacto* que tenga el área una adecuada estructura, y las personas encargadas vayan de acuerdo al perfil profesional que se requiere.

En la actualidad el Área Administrativa de CEMOPLAF se encarga del reclutamiento por medio del envío de anuncios en la prensa escrita, se procede a receptor y clasificar las carpetas de acuerdo a las necesidades del puesto, la selección se realiza de acuerdo al cumplimiento del perfil del manual de puestos y la contratación del personal para cada una de las áreas de la empresa, es por medio de un contrato debidamente legalizado que cumple con las leyes laborales; esto representa una *fortaleza de alto impacto*.

Cuando es incorporado el nuevo empleado se le pide que lea cuidadosamente el Reglamento Interno y se realiza una inducción para que se adecue al ritmo de trabajo y al ambiente laboral, para que pueda desempeñarse de manera eficiente. Es una *fortaleza de mediano impacto* que exista una inducción previa.

La Evaluación de Desempeño se la ejecuta cada año mediante el sistema de evaluación de 360°, a los empleados que se desempeñaron bien se les recompensa con un aumento en el salario y a los que no están desenvolviéndose bien se les llama la atención pero si son reincidentes se los separa del equipo de trabajo. Es una *fortaleza de alto impacto* que se evalué tanto a los empleados como a los Directores de la empresa su desempeño laboral.

La Administración de Sueldos y Salarios es mediante una tabla salarial que maneja la empresa según categoría de puestos; el sueldo se aumenta según decretos de Gobierno y por niveles de productividad y meritos en un porcentaje de 10% al 15% según tabla salarial. Es una *fortaleza de alto impacto* que se asigne el salario de acuerdo al perfil del puesto y exista aumento de salarios.

Por ser una organización que está enfocada a la salud debe estar en constante actualización, por lo que los profesionales médicos asisten a congresos y conferencias sobre temas de Salud Sexual y Reproductiva. En cuanto al área contable reciben capacitaciones en tributación por los nuevos cambios que realiza el SRI. En las demás áreas reciben capacitaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa; esto representa una *fortaleza de alto impacto*.

La empresa utiliza un registro de asistencia para controlar a los empleados el tiempo de llegada y de salida; también cuenta con políticas para sancionar los atrasos y faltas que se cumple en forma regular. Si un empleado es reincidente se aplica una multa que es descontado en el Rol de Pagos, el dinero correspondiente se reinvierte en la empresa no es parte de los ingresos. Las faltas deben ser debidamente justificadas y los permisos son contemplados en los siguientes casos: calamidad domestica y enfermedad. Es una *debilidad de mediano impacto* que no se cumpla a cabalidad y sin ninguna distinción la política de atrasos y faltas.

El Área Administrativa maneja los permisos de bioseguridad otorgados por el Ministerio de Salud, Ministerio de Medioambiente y Fundación Natura, para el adecuado manejo de desechos médicos y formar parte de la responsabilidad social de las empresas para el cuidado de la naturaleza; esto representa una *fortaleza de alto impacto*.

De acuerdo a la percepción de la Directora y de ciertos empleados el ambiente laboral es bueno, pero existen ciertos elementos que no aportan para que sea más agradable el lugar

de trabajo, por lo que están siendo reubicados. Es una *debilidad de mediano impacto* que no exista un ambiente laboral totalmente estable.

La Directora del área se encarga de la negociación y pago con los proveedores, de proveer de lo necesario a todos los departamentos mediante órdenes de pedido. Es una *fortaleza de alto impacto* que se abastezca oportunamente de insumos para el adecuado desempeño.

De acuerdo a comentarios de los empleados, se puede indicar que la Directora es una persona competente, que tiene buenas relaciones con los empleados y que cumple con las funciones y actividades encomendadas. Es una *fortaleza de alto impacto* que exista una buena relación entre la Directora y los empleados, ya que permite trabajar conjuntamente por el bienestar de la empresa.

➤ *Área de Marketing*

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción. (Carreto, 2004).

Para la realización del presente análisis se procedió a elaborar un formulario de preguntas y se aplicó a la Directora de Marketing, la Licenciada Jenny Vásquez, para conocer de manera más amplia el funcionamiento del área mencionada.

En el Área de Marketing de CEMOPLAF laboran: la Directora que es la encargada de promocionar los servicios y efectuar la publicidad de la empresa y de sus servicios y cuenta con un creativo. El nivel de instrucción de las personas que pertenecen a esta unidad es el correcto, debido a que la Directora posee título superior de Licenciada en Marketing y el subalterno es Diseñador Gráfico-Multimedia. Es una **fortaleza de alto impacto** que tenga el área una adecuada estructura, y las personas encargadas vayan de acuerdo al perfil profesional que se requiere.

Debido a la crisis por la que está pasando la empresa, se dejó de hacer planes de marketing, promoción de ventas y publicidad. En la actualidad la empresa solo reparte folletos, es parte de mesas informativas y tiene página web, de esta manera da a conocer los servicios que ofrece. Es una **debilidad de alto impacto**, ya que el direccionamiento no está bien enfocado y no posee una buena publicidad y promoción, tanto de la empresa como de su cartera de servicios.

Los planes de compras se realiza semanalmente para abastecer a los centros de los insumos necesarios y los planes de ventas se realizan de acuerdo a proyecciones. El plan de comercialización o mercadeo social es únicamente para el producto Protector que se lo distribuye en varios establecimientos de la capital. Es una **fortaleza de alto impacto**, ya que se planifica las compras y ventas de acuerdo a requerimientos de empresa y el plan de comercialización se lo sigue adecuadamente.

➤ *Área de Finanzas*

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. (Carreto, 2004).

Para la realización del presente análisis se procedió a elaborar un formulario de preguntas y se aplicó a la Directora Financiera, la Licenciada Sonia Fabara, para conocer de manera más amplia el funcionamiento del área mencionada.

El Área Financiera de CEMOPLAF está estructurada por la Directora que es la encargada de supervisar los presupuestos, estados financieros y velar por los recursos financieros de la empresa y cuenta con una tesorera, una contadora general y cuatro supervisoras. El nivel de instrucción de las personas que pertenecen a esta unidad es el correcto, debido a que la Directora posee título superior de Licenciada en Finanzas y los subalternos son Contadores Públicos. Es una *fortaleza de alto impacto* que tenga el área una adecuada estructura, y las personas encargadas vayan de acuerdo al perfil profesional que se requiere.

En la actualidad el Área Financiera de CEMOPLAF se encarga de llevar la contabilidad de los diferentes centros que posee la empresa y pago de impuestos. La contabilidad se lleva de la siguiente manera, las supervisoras apoyan y controlan a las contadoras de los centros, la contadora general arma los estados financieros, flujos de caja y pago de

impuestos, para ser supervisados por la Directora y presentarlos a la Junta Directiva. Es una *fortaleza de alto impacto* que la contabilidad se lleve de acuerdo con las normas internacionales y que la empresa pague los impuestos al Fisco

Para el establecimiento de los costos de los servicios médicos y productos se realiza mediante tarifarios, para el sector norte de la capital se establece un porcentaje mayor que al sector sur; si se desea hacer un aumento se lo realiza de acuerdo a la competencia pero en cifras sumamente insignificantes. Es una *fortaleza de mediano impacto*, puesto que permite que la empresa establezca los precios y evalúe cuales servicios son los más rentables.

Debido a la reducción de donantes extranjeros, la empresa se quedo sin mucho apoyo económico y existe más gastos que ingresos por lo que la situación de la empresa en estos momentos no es favorable y con el dinero que entra a las arcas son destinados primordialmente a pagos de empleados y proveedores. Cada centro tiene una lista de empleados a pagar más los empleados de la administración, el pago se realiza de acuerdo a los ingresos de los servicios médicos, es por esto que en ocasiones existe retraso en el pago hasta que se pueda cubrir con el dinero necesario. La empresa si cuenta con capital de trabajo propio que proviene de la venta de servicios de salud. Es una *debilidad de alto impacto*, puesto que toda empresa por precaución debería tener un capital para cubrir sueldos y otros pagos. La situación es favorable, lo que representa una *fortaleza de alto impacto*.

De acuerdo a la evaluación de la Directora Administrativa, la encargada de la unidad financiera es una persona competente, al igual que las contadoras; esto representa *una*

fortaleza de alto impacto, puesto manejaran de manera adecuada los recursos financieros de la empresa.

➤ *Área de Operaciones*

El Área de Operaciones, es aquella donde se cumplen las funciones relacionadas con la producción de bienes finales destinados a los clientes, para lo cual se desarrollan actividades como: el diseño del plan de producción, la planeación y control de la producción, la administración de inventarios, el control de calidad, entre otras. (Guía Fundamentos de Negocios, 2008).

Para la realización del presente análisis se procedió a elaborar un formulario de preguntas y se aplicó a la Directora Técnica, la Doctora Mónica Cárdenas, para conocer de manera más amplia el funcionamiento del área mencionada.

En CEMOPLAF se denomina Área Técnica, está estructurada por la Directora que es la encargada del control de calidad del servicio, crear servicios según necesidad de usuarias, asesoría y actualización de conocimientos a los profesionales médicos, entre otras actividades y cuenta con un asistente. El nivel de instrucción de las personas que pertenecen a esta unidad es el correcto, debido a que la Directora posee título superior de Medica Especialista y las asistentes tienen título en Obstetricia. Es una *fortaleza de alto impacto* que tenga el área una adecuada estructura, y las personas encargadas vayan de acuerdo al perfil profesional que se requiere.

El área planifica la actualización de conocimientos de los profesionales cada seis meses o cuando la situación lo amerite, el control de calidad lo realiza cada mes y las demás actividades son semestrales. Es una *fortaleza de alto impacto* que el área planifique sus actividades, ya que las puede ejecutar de mejor manera y un adecuado control de calidad permite una mejor atención médica.

CEMOPLAF dentro del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con diez centros ubicados estratégicamente, de los cuales se va a calcular la Capacidad Instalada, Capacidad Ocupada y Capacidad Ociosa de todos los establecimientos.

- *Capacidad Instalada:* Es aquella que indican cuál será la máxima capacidad de producción que se alcanzará con los recursos disponibles.
- *Capacidad Ocupada:* Se indican y explican el porcentaje de utilización de la capacidad instalada.
- *Capacidad Ociosa:* Es la capacidad de producción que no está siendo utilizada.

Tabla 2.19. Análisis de la Capacidad Instalada, Utilizada y Ociosa de los Consultorios de CEMOPLAF

CENTROS N°	N° CONSULTORIOS	N° PACIENTES AL DÍA	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA		CAPACIDAD OCIOSA	
				PROMEDIO	PORCENTAJE	PROMEDIO	PORCENTAJE
1	6	32	192	20	62,5%	12	37,5%
2	3	15	45	12	80,0%	3	20,0%
14	7	26	182	22	84,6%	4	15,4%
19	4	16	64	14	87,5%	2	12,5%
24	3	8	24	2	25,0%	6	75,0%
25	2	13	26	5	38,5%	8	61,5%
26	4	23	92	13	56,5%	10	43,5%
27	2	22	44	14	63,6%	8	36,4%
28	4	20	80	9	45,0%	11	55,0%

Elaborado: Por Autora

Fuente: Dirección Técnica

- **Efecto Particular:** La capacidad instalada de cada uno de los centros del Distrito Metropolitano de Quito representa una *fortaleza de mediano impacto*, ya que de acuerdo a los consultorios y servicios que se ofrece, se puede maximizar su capacidad.
- **Efecto Particular:** La capacidad ociosa de cada uno de los centros del Distrito Metropolitano de Quito representa una *fortaleza de mediano impacto*, ya que cinco centros están utilizando adecuadamente sus recursos y maximizan su capacidad.

- **Área Tecnológica**

El Área Tecnológica, es aquella que se encarga del conjunto de actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías de la empresa, necesarias tanto para el producto en sí como para los procesos empleados en el mismo.

Para la realización del presente análisis se procedió a elaborar un formulario de preguntas y se aplicó a la directora del Área, el Ingeniero Edison Granda, para conocer de manera más amplia el funcionamiento del área mencionada.

El Área Tecnológica de CEMOPLAF está estructurada por el Director que es el encargado de Instalación y/o administración de Mesas de Ayuda, Soporte de Software y Hardware e Instalación de Redes, Sistemas Operativos y de Oficina; cuenta con dos técnicos. El nivel de instrucción de las personas que pertenecen a esta unidad es el correcto, debido a que el Director posee título superior de Ingeniero en Sistemas y los subalternos son Tecnólogos en Sistemas. Es una *fortaleza de alto impacto* que tenga el área una adecuada estructura, y las personas encargadas vayan de acuerdo al perfil profesional que se requiere.

El nivel de tecnología que maneja la empresa, en cuanto a sistemas de comunicación es bueno, pero más sobresale en equipos médicos que son de alta tecnología, para garantizar un buen servicio al usuario. Los equipos médicos se compran mediante un comité que analiza las mejores propuestas de los proveedores y examina los que se adecuan a las necesidades de la empresa; el comité de compras está conformado por la Dirección Técnica y Administrativa. Es una *fortaleza de alto impacto* que el nivel

tecnológico sea bueno, ya que permite una buena comunicación usuario-empresa y una adecuada atención medica.

CEMOPLAF cuenta con un sistema de inventario llamado “Cadillac”, que sirve para registrar las entradas y salidas de productos. Ha sido de mucha ayuda, puesto que antes se lo realizaba a mano y por medio de este sistema se ha evitado perdidas de productos y maximizado el tiempo de registro. El inventario se lo realiza semanalmente. Es una *fortaleza de mediano impacto* que el inventario se lo realice por medio de un sistema, puesto que se reduce el tiempo de registro, además se controla de mejor manera la existencia de insumos y productos.

En cuanto a las historias clínicas, la empresa todavía no cuenta con un sistema y se lo realiza manualmente, lo que ocasiona demora en la atención. Es una *debilidad de mediano impacto*, que la empresa no cuente con un sistema de registro porque existe demora en la atención.

2.3.4 Cultura de Planificación

En CEMOPLAF se acostumbra a planificar todas las actividades que realizan las Áreas Funcionales de la empresa, de acuerdo a los requerimientos se lo hace semanalmente, semestralmente o anualmente. Los planes se ejecutan de acuerdo a orden de prioridad, pero lamentablemente existen planes que no se les hace un seguimiento adecuado y no se les evalúa. Es una *debilidad de alto impacto*, que la empresa planifique, ejecute pero no de seguimiento a las actividades, por tanto no tiene una cultura de planificación.

2.3.5 Cultura de Servicio al Cliente

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

A pesar de los esfuerzos del Área Administrativa por realizar capacitaciones en atención al cliente al personal, existen personas que no tiene un trato adecuado con el usuario. La empresa para satisfacer las necesidades de los usuarios ha implementado nuevos servicios, capacita a los profesionales médicos y se renovó el equipo médico, con el fin de garantizar satisfacción; pero la vocación de servicio todavía no lo transmiten todos los empleados, por lo que se está trabajando en aquello. Es una *debilidad de alto impacto*, ya que la empresa está dotada de varios servicios y de equipos de alta tecnología, pero no se tiene una adecuada atención al cliente, el personal no transmite calidez y no responde a las inquietudes de los usuarios.

2.3.6 Cultura de Calidad

La Cultura de Calidad es un proceso por medio del cual, la organización eleva su nivel de eficiencia y productividad en el trabajo.

CEMOPLAF se preocupa por tener una cultura de calidad más generalizada entre los empleados y romper ciertos paradigmas, para lo cual se les prepara para afrontar este nuevo reto, pero aun existe resistencia por parte de ciertos elementos. Dentro de la organización existen políticas de calidad, que lamentablemente no todas las unidades de trabajo las cumple y la única área que pone empeño en mejorar es este aspecto es la técnica, que realiza control de calidad en la gestión de los servicios. Es una ***debilidad de alto impacto***, ya que no todas las áreas cumplen con las políticas de calidad y esto puede perjudicar en cualquier proceso de la empresa.

La empresa cuenta con un buzón de quejas ubicado a la vista de los usuarios, éste es revisado semanalmente y se da atención a los pedidos y reclamos. Es una ***fortaleza de mediano impacto*** que la empresa de respuesta a las quejas de los usuarios.

CEMOPLAF se preocupa por el mejoramiento continuo en la prestación de servicios, por lo que capacita a sus profesionales médicos en todo lo concerniente a Salud Sexual y Reproductiva, equipos de alta tecnología y atención al cliente. Es por esto que la empresa cuenta con varios reconocimientos entre los más destacados: Condecoración al Merito en el Trabajo otorgado por el Ministerio de Salud Publica del Ecuador, Medalla de Honor Institucional otorgada por el Consejo del Distrito Metropolitano de Quito y Premio de Investigación Operativa y de Calidad Marjorie C. Horn otorgada por USAID. Es una ***fortaleza de alto impacto*** que la empresa sea reconocida por su calidad laboral y medica de instituciones nacionales y extranjeras, ya que motiva a que se mejore continuamente en pro del beneficio de los usuarios.

La infraestructura física que posee cada uno de los centros es adecuada, ya que permite estar bien equipados y atender de manera segura y cómoda a los usuarios; esto representa una *fortaleza de alto impacto*.

Cuando en la empresa existe algún problema o inconveniente, se realiza una reunión de Directores para hablar del tema y llegar a una decisión que ayude a resolver el acontecimiento. Las decisiones han sido hasta el momento las acertadas y oportunas, salvo en algunos casos que se ha cometido errores como en toda institución. Cuando existe varios fallos se llega a un consenso para evitar cruce de decisiones y se escoge la más conveniente que resuelva definitivamente el problema. Es una *fortaleza de alto impacto* que las decisiones se tomen en conjunto con todos los Directores para resolver oportunamente los problemas.

2.3.5 Cuadro Resumen De Fortalezas y Debilidades

Tabla 2.20. Cuadro Resumen de Fortalezas y Debilidades de CEMOPLAF

N°	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cumple con todas las leyes para su adecuado funcionamiento.	X		
2	Cuenta con un organigrama, manual de procesos - procedimientos, reglamento interno, manual de puestos y funciones.	X		
3	Las áreas tienen una adecuada estructura, y las personas encargadas van de acuerdo al perfil profesional que se requiere.	X		
4	El reclutamiento, selección y contratación se realiza de acuerdo a requerimientos de la empresa.	X		
5	Nuevos empleados incorporados reciben inducción		X	
6	Se asigna el salario de acuerdo al perfil del puesto y exista aumento de salarios.	X		
7	Se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa	X		
8	Maneja permisos de bioseguridad	X		
9	Existe un abastecimiento adecuado de insumos	X		
10	Se planifica las compras y ventas de acuerdo a requerimientos de empresa.	X		
11	La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas internacionales y la empresa no evade impuestos.	X		
12	CEMOPLAF cuenta con personal médico especializado y con experiencia.	X		
13	Existe un adecuado liderazgo por parte de las encargadas de las áreas	X		
14	Existe constante capacitación por parte del personal medico	X		
15	Se realiza controles de calidad en la Generación de Servicios	X		
16	Cuenta con un sistema de inventario computarizado llamado "Cadillac"		X	
17	Da oportuna atención a las quejas de los usuarios		X	
18	Posee varios reconocimientos	X		
19	Las decisiones son oportunas y no existe cruce de decisiones entre los Directores	X		
20	Cuenta con una adecuada infraestructura física	X		
21	Estable Situación Financiera	X		

Tabla 2.20. Cuadro Resumen de Fortalezas y Debilidades de CEMOPLAF (continuación)

N°	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No se cumple a cabalidad y sin ninguna distinción la política de atrasos y faltas.		X	
2	No existe un ambiente laboral totalmente estable.	X		
3	El direccionamiento del área de marketing no está bien enfocado.	X		
4	CEMOPLAF no posee una buena publicidad y promoción, tanto de la empresa como de su cartera de servicios.	X		
5	La empresa no cuenta con capital de trabajo	X		
6	Cuatro centros médicos no están utilizando adecuadamente su capacidad instalada.		X	
7	No cuentan con un sistema de registro de historias clínicas		X	
8	No tiene cultura de planificación	X		
9	No se tiene una adecuada atención al cliente, el personal no transmite calidez.	X		
10	No todas las áreas cumplen a cabalidad las políticas de calidad	X		

Fuente: Análisis Interno

Elaborado: Por Autor

2.4 DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

La matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, esta se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del Análisis Interno en el eje X y los totales ponderados del Análisis Externo (Macro y Micro Ambiente) en el eje Y.

Esta matriz es una herramienta eficaz para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias. Se la puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. La división que cae en las celdas II, III, IV será “Crecer y Desarrollar”; las estrategias que se utilizarán son las Intensivas o Integrativas. Las divisiones que caen en las celdas I, V, IX será “Persistir y Tratar de Crecer”; las estrategias que se utilizarán son las de Penetración en el Mercado y Desarrollo de Producto. Por últimos las divisiones que caen en las celdas IV, VII, VIII será “Cosechar o Desinvertir” y las estrategias a utilizar son las de Relanzamiento. A continuación en la Tabla 2.19 se presenta la Escala de Ponderación.

Tabla 2.21. Escala de Ponderación para Evaluar Factores Internos-Externos

PONDERACIÓN NIVEL DE IMPACTO	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1
NULO	0

PONDERACIÓN EVALUACIÓN INTERNA	
F “A”	4
F “M”	3
D “M”	2
D “A”	1
PONDERACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA	
O “A”	4
O “M”	3
A “M”	2
A “A”	1

Elaborado por: Autora

Fuente: Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar

Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos

ORDINAL	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
1	La percepción de los clientes hacia los servicios que ofrece Cemoplaf, es bueno por los Precios Convenientes, la Tecnología que posee y por los Médicos Especializados.	Alto	5	0,056	4	0,225
2	La percepción de Cemoplaf hacia sus proveedores es buena, por los Precios Convenientes, la Entrega Puntual y Buena Calidad.	Alto	5	0,056	4	0,225
3	La percepción de las Organizaciones que actúan en el sector para Cemoplaf es buena, ya que puede operar en el mercado mediante el cumplimiento de las leyes que rigen las organizaciones.	Alto	5	0,056	4	0,225
4	Bajo nivel de competencia directa	Alto	5	0,056	4	0,225

Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (continuación)

ORDINAL	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
5	La empresa posee el poder sobre los clientes porque impone precio y condiciones.	Alto	5	0,056	4	0,225
6	En la actualidad la empresa trabaja con un grupo amplio de proveedores, lo que nos da el poder de negociación con el proveedor y estar seguros de tener una fuente de abastecimiento confiable y de calidad.	Alto	5	0,056	4	0,225
7	No existe servicio sustituto	Alto	5	0,056	4	0,225
8	Relativa estabilidad política	Alto	5	0,056	4	0,225
9	El PIB permite el crecimiento del aparato productivo la que refleja mayor desempeño de las empresas y por tanto un mayor manejo de sus procesos en donde entra el área de la salud.	Medio	3	0,034	3	0,101

Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (continuación)

ORDINAL	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
10	Tasa activa baja permite seguir obteniendo créditos para la compra de equipos médicos	Medio	3	0,034	3	0,101
11	La inflación moderada permite que los precios de los insumos que se utiliza se mantengan estables ocasionando reducción de costos y el poder adquisitivo aumenta, permitiendo que las personas acudan para atención médica en Cemoplaf.	Medio	3	0,034	3	0,101
12	Uso de tecnología para atención medica de calidad	Alto	5	0,056	4	0,225
13	Existen barreras de entrada considerables	Medio	3	0,034	3	0,101

Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (continuación)

ORDINAL	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
1	En la actualidad existe un sinnúmero de instituciones públicas y privadas que brindan servicios de salud	Medio	3	0,034	2	0,067
2	El desempeño de la competencia con relación a Cemoplaf es bueno, por lo que poseen Mayor Presencia en el Mercado, Mayor Cobertura y Precios Competitivos.	Alto	5	0,056	1	0,056
3	Mayor participación en el Presupuesto del Estado destinado al sector de la Salud	Medio	3	0,034	2	0,067
4	Paralización de actividades por motivo de huelgas provocado por grupos de poder	Medio	3	0,034	2	0,067

Tabla 2.22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (continuación)

ORDINAL	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
5	El riesgo país y el nivel de corrupción que tiene Ecuador en la actualidad hacen que el país no sea atractivo para la inversión extranjera.	Alto	5	0,056	1	0,056
6	Incremento de servicios de salud gratuita	Alto	5	0,056	1	0,056
7	Nivel delincencial en aumento	Alto	5	0,056	1	0,056
8	Restricciones y cobro de impuesto en las importaciones	Medio	3	0,034	2	0,067
TOTAL			89	1		2,92

Elaborado: Por Autora

↓
Ordenada
Final

Tabla 2.23. Matriz de Evaluación de Factores Internos

ORD.	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
1	Cumple con todas las leyes para su adecuado funcionamiento.	Alto	5	0,035	4	0,140
2	Cuenta con un organigrama, manual de procesos - procedimientos, reglamento interno, manual de puestos y funciones.	Alto	5	0,035	4	0,140
3	Las áreas tienen una adecuada estructura, y las personas encargadas van de acuerdo al perfil profesional que se requiere.	Alto	5	0,035	4	0,140
4	El reclutamiento, selección y contratación se realiza de acuerdo a requerimientos de la empresa.	Alto	5	0,035	4	0,140
5	Nuevos empleados incorporados reciben inducción	Medio	3	0,021	3	0,063
6	Se asigna el salario de acuerdo al perfil del puesto y exista aumento de salarios.	Alto	5	0,035	4	0,140
7	Se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa	Alto	5	0,035	4	0,140
8	Maneja permisos de bioseguridad	Alto	5	0,035	4	0,140

Tabla 2.23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación)

ORD.	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
9	Existe un abastecimiento adecuado de insumos	Alto	5	0,035	4	0,140
10	Se planifica las compras y ventas de acuerdo a requerimientos de empresa.	Alto	5	0,035	4	0,140
11	La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas internacionales y la empresa no evade impuestos.	Alto	5	0,035	4	0,140
12	CEMOPLAF cuenta con personal médico especializado y con experiencia.	Alto	5	0,035	4	0,140
13	Existe un adecuado liderazgo por parte de las encargadas de las áreas	Alto	5	0,035	4	0,140
14	Existe constante capacitación por parte del personal medico	Alto	5	0,035	4	0,140
15	Se realiza controles de calidad en la Generación de Servicios	Alto	5	0,035	4	0,140
16	Cuenta con un sistema de inventario computarizado llamado "Cadillac"	Medio	3	0,021	3	0,063
17	Da oportuna atención a las quejas de los usuarios	Medio	3	0,021	3	0,063
18	Posee varios reconocimientos	Alto	5	0,035	4	0,140

Tabla 2.23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación)

ORD.	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
19	Las decisiones son oportunas y no existe cruce de decisiones entre los Directores	Alto	5	0,035	4	0,140
20	Cuenta con una adecuada infraestructura física	Alto	5	0,035	4	0,140
21	Estable Situación Financiera	Alto	5	0,035	4	0,140
ORD.	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
1	No se cumple a cabalidad y sin ninguna distinción la política de atrasos y faltas.	Medio	3	0,021	2	0,042
2	No existe un ambiente laboral totalmente estable.	Alto	5	0,035	1	0,035
3	El direccionamiento del área de marketing no está bien enfocado.	Alto	5	0,035	1	0,035
4	CEMOPLAF no posee una buena publicidad y promoción, tanto de la empresa como de su cartera de servicios.	Alto	5	0,035	1	0,035
5	La empresa no cuenta con capital de trabajo	Alto	5	0,035	1	0,035

Tabla 2.23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación)

ORD.	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	PONDERACIÓN	COORDENADAS PARCIALES
6	Cuatro centros médicos no están utilizando adecuadamente su capacidad instalada.	Alto	5	0,035	1	0,035
7	No cuentan con un sistema de registro de historias clínicas	Medio	3	0,021	2	0,042
8	No tiene cultura de planificación	Medio	3	0,021	2	0,042
9	No se tiene una adecuada atención al cliente, el personal no transmite calidez.	Alto	5	0,035	1	0,035
10	No todas las áreas cumplen a cabalidad las políticas de calidad	Alto	5	0,035	1	0,035
TOTAL			143	1		3,08

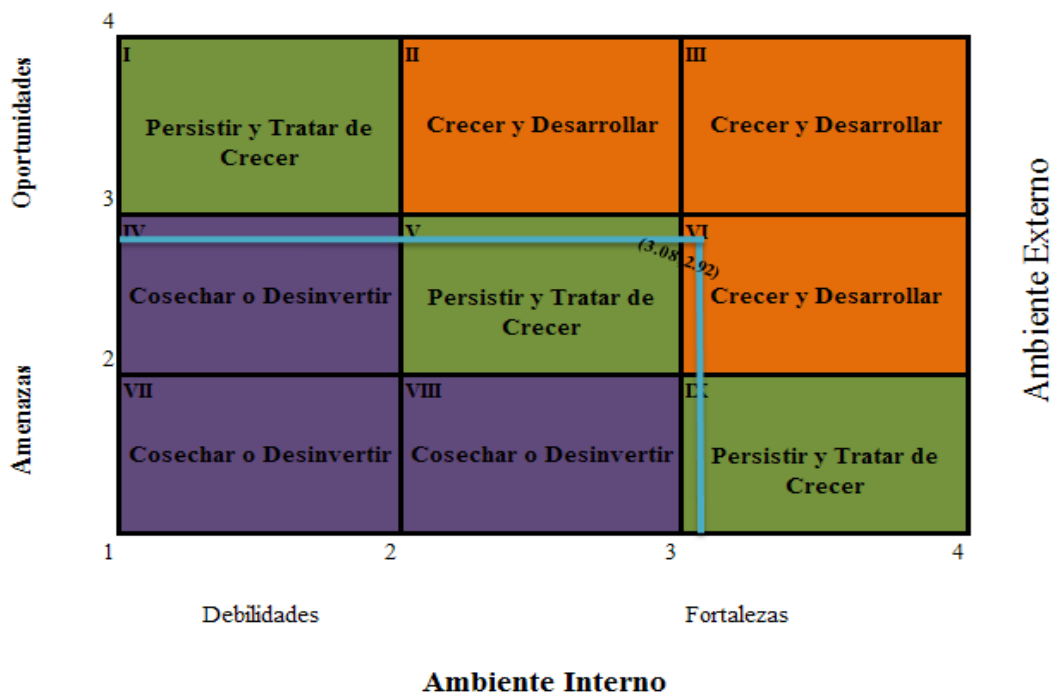


Abscisa Final

2.4.1 Informe de Diagnostico

El análisis de las matrices tanto del ambiente externo como interno de las Tablas 2.22 y 2.23 respectivamente, permite conocer en qué área dentro del grafico de evaluación se encuentra CEMOPLAF.

Ilustración 2.14 Grafico de Ubicación de la Empresa según Evaluación de Factores Internos-Externos



De la posición que la empresa ha obtenido en la grafica de Evaluación de Factores Externos e Internos, Ilustración 2.14, se observa que la situación se encuentra en el cuadrante V, el mismo que denota una situación medianamente favorable, debido a que en el Ambiente Externo se tiene las siguientes oportunidades:

- Relativa estabilidad política.
- Uso de tecnología para atención médica de calidad.
- Bajo nivel de competencia directa.
- En la actualidad la empresa trabaja con un grupo amplio de proveedores, lo que nos da el poder de negociación con el proveedor y estar seguros de tener una fuente de abastecimiento confiable y de calidad.
- Existe un solo servicio sustituto.
- CEMOPLAF cuenta con un variado grupo de clientes actuales como son mujeres y hombre activos sexualmente.

Frente a ellas se tiene las siguientes amenazas:

- Mayor participación en el Presupuesto del Estado destinado al sector de la Salud.
- Pérdida de poder adquisitivo de clientes actuales y potenciales por alto porcentaje de inflación.
- Paralización de actividades por motivo de huelgas provocado por grupos de poder.
- El riesgo país y el nivel de corrupción que tiene Ecuador en la actualidad hace que el país no sea atractivo para la inversión extranjera.
- Incremento de servicios de salud gratuita
- Baja barreras de entrada
- Nivel delincencial en aumento

Desde el punto de vista interno la empresa posee las siguientes Fortalezas:

- Cumple con todas las leyes para su adecuado funcionamiento.

- Cuenta con un organigrama, manual de procesos - procedimientos, reglamento interno, manual de puestos y funciones.
- Las áreas tienen una adecuada estructura, y las personas encargadas van de acuerdo al perfil profesional que se requiere.
- El reclutamiento, selección y contratación se realiza de acuerdo a requerimientos de la empresa.
- Nuevos empleados incorporados reciben inducción.
- Se asigna el salario de acuerdo al perfil del puesto y exista aumento de salarios.
- Se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.
- Maneja permisos de bioseguridad.
- Existe un abastecimiento adecuado de insumos.
- Se planifica las compras y ventas de acuerdo a requerimientos de empresa.
- La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas internacionales y la empresa no evade impuestos.
- CEMOPLAF cuenta con personal médico especializado y con experiencia.
- Existe un adecuado liderazgo por parte de las encargadas de las áreas Administrativa-Ejecutiva, Financiera y Técnica.
- Existe constante capacitación por parte del personal médico.
- Se realiza controles de calidad en la Generación de Servicios.
- Cuenta con un sistema de inventario computarizado llamado "Cadillac".
- Da oportuna atención a las quejas de los usuarios.
- Posee varios reconocimientos tanto nacionales como extranjeros.
- Las decisiones son oportunas y no existe cruce de decisiones entre los Directores.
- Cuenta con una adecuada infraestructura física.

Como debilidades las más preocupantes son:

- En la actualidad existe un sinnúmero de instituciones públicas y privadas que brindan servicios de salud.
- El desempeño de la competencia con relación a CEMOPLAF es buena, por lo que poseen Mayor Presencia en el Mercado, Mayor Cobertura y Precios Convenientes.
- Existen muy pocas barreras de entrada, por lo que la competencia aumenta cada vez más.
- Mayor participación en el Presupuesto del Estado destinado al sector de la Salud.
- Pérdida de poder adquisitivo de clientes actuales y potenciales por alto porcentaje de inflación.
- Paralización de actividades por motivo de huelgas provocado por grupos de poder.
- El riesgo país y el nivel de corrupción que tiene Ecuador en la actualidad hacen que el país no sea atractivo para la inversión extranjera.
- Incremento de servicios de salud gratuita.
- Baja barreras de entrada.
- Nivel delincencial en aumento.

Por ubicarse en el Cuadrante V la recomendación para la empresa sería Persistir y Crecer, contrarrestando las debilidades y convirtiéndolas en fortalezas y aprovechar las oportunidades, también las estrategias de Penetración y Desarrollo, de esta manera mejorar la presencia de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados ayuda a los especialistas en marketing a definir con precisión las necesidades y deseos de los consumidores. Como los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación contribuye a que quienes toman decisiones precisen mejor sus objetivos de marketing y asignen mejor sus recursos. (Lamb; p.225)

Proceso de identificar las diferencias significativas existentes en el consumidor, con el objeto de dividir el mercado en grupos homogéneos. Su utilidad está dada por la facilidad de diseñar productos y programas de mercadotecnia que satisfagan las distintas necesidades de los compradores pertenecientes a cada grupo. (Jan; 2001; p.402)

3.1.1 Definición de Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso mediante el cual se identifica en el mercado de bienes y/o servicios, grupos de clientes que tengan las mismas características e iguales necesidades, que sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.

La importancia de la segmentación de mercados para las empresas radica en:

- Identificar las necesidades de los clientes de manera más profunda
- Permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa
- Incrementa la satisfacción de los consumidores
- Se pueden formular estrategias acorde a los segmentos escogidos
- Permite a las empresas pequeñas competir exitosamente al concentrarse en uno o

dos segmentos

- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento
- Ayuda a conocer a la competencia
- Se puede tener un número menor de competidores en un segmento específico

(Kotler & Keller; 2006; p. 247)

3.1.1.1 Criterios Para La Segmentación Del Mercado De Consumos Finales

Los consumidores finales, son aquellos que adquieren bienes o servicios para su uso propio o el de su familia. Es por ello necesario identificar algunos criterios que permitan clasificar al mercado en segmentos más específicos, así:

- ***Segmentación Geográfica:*** La subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación (regiones, estados, ciudades y pueblos donde vive y trabaja la gente) es una segmentación geográfica. Las características geográficas también son medibles y accesibles, dos condiciones que se requiere para una buena segmentación. (Kotler & Keller; 2006; p. 247).
- ***Segmentación Demográfica:*** El criterio más común con que se segmentan los mercados de consumidores es la demografía. Se utiliza con mucha frecuencia pues casi siempre está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocida figuran la edad, el género, la etapa del ciclo de la edad de familiar, el ingreso y la escolaridad. (Kotler & Keller; 2006; p. 249).

- **Segmentación Psicográficas:** Esta segmentación corresponde a las características psicológicas de los consumidores. Existen muchas maneras de segmentar según estos criterios, las más conocidas son: nivel de extroversión, grado de innovación, características culturales. (Kotler & Keller; 2006; p. 252).
- **Segmentación Conductual:** En la segmentación conductual se agrupa a los compradores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y sus respuestas frente a ellos. (Kotler & Keller; 2006; p. 254).

3.1.1.2 Criterios Para La Segmentación Del Mercado De Consumidores Industriales o Empresariales

Para este tipo de mercado los consumidores son industrias, instituciones y empresas, las cuales adquieren materias primas, materiales, maquinarias, software, etc., ya sea para su consumo o transformarlas en bienes finales.

- **Tipos de compradores industriales:** Se puede analizar desde los siguientes puntos:
 - **Tamaño:** El tamaño de las empresas pueden medirse mediante factores como el volumen de ventas, la cantidad de empleados, número de plantas y de oficina de ventas. Muchos vendedores dividen su mercado potencial en clientes grandes y pequeños, utilizando canales individuales de distribución para llegar a cada segmento. (Stanton; 2006).

- ***Estructura de la organización:*** Las compañías enfocan sus compras de diferentes maneras. Algunas dependen fuertemente de sus departamentos de adquisiciones para controlar información, reducir el número de opciones y conducir las negociaciones. Otros compradores optan por involucrarse continuamente en el proceso de la adquisición con personas afectadas por ésta. Vender a un segmento de mercado como éste requiere de muchos contactos e involucran a más personas de la empresa vendedora. (Stanton; 2006)
- ***Criterios de adquisición:*** Todos los compradores desean buena calidad, precios bajos y entregas a tiempo. Sin embargo, en un mercado existen grupos para los cuales uno de éstos o algún otro criterio de adquisición es particularmente significativo. (Stanton; 2006)
- ***Tipos de proceso de compras industriales:*** Los vendedores pueden verse obligados a modificar sus actividades de marketing para negociar cuando encaran diferentes situaciones de compra o recompra, tamaños de pedido, requerimiento de servicio y si los productos son arrendados, financiados o adquiridos por completo. Es por ello que la segmentación identificará las oportunidades de la empresa, permitiendo elaborar programas de marketing para los segmentos escogidos. (Stanton; 2006)

3.1.2 Características Que Deben Tener Las Variables De Segmentación

Las características que deben presentar las variables de segmentación son:

- **Mensurabilidad.**- Es el grado que permite medir el tamaño y el poder de compra en el segmento.
- **Sustanciabilidad.**- Es el grado que indica si los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables.
- **Accesibilidad.**- Es el grado de facilidad para llegar a los segmentos y servirlos con eficiencia.
- **Accionamiento.**- Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para traer y servir a los segmentos.”

(Kotler; 2006)

3.1.3 Ventajas y Desventajas De La Segmentación

- **Ventajas**
 - Se identifica las necesidades de los clientes para luego satisfacerlas.
 - Ayuda a escoger la estrategia correcta entre muchas opciones posibles.
 - Se realiza un marketing Mix adecuado a cada segmento.
 - Ayuda en la toma de decisiones a los ejecutivos.
 - Se puede diseñar bienes y/o servicios acorde a las exigencias del mercado.

- **Desventajas**
 - Que no se planteen correctamente la segmentación, excluyendo a cierto número de clientes.
 - Los costos en los que se incurre por obtener la información.
 - Que los resultados de la segmentación no estén listos cuando éstos se necesiten.

3.1.4 Qué son los Perfiles de Segmentos de Mercado

Si una empresa decide utilizar la mercadotecnia concentrada o de varios segmentos, necesita identificar al segmento más atractivo para seleccionarlo como una meta. La empresa debe reunir datos sobre varios segmentos del mercado, como la venta actual de dólares, el cálculo de las tasas de crecimiento de las ventas, los márgenes de rendimiento esperados de canales de mercadotecnia. Ningún segmento es el mejor en todas estas dimensiones, así que se tendrán que efectuar algunos análisis. (Kotler; 2006)

3.2 MÉTODOS PARA SEGMENTAR MERCADOS

Mercadotecnia diferenciada la empresa no encauza sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado no reconoce a los diferentes segmentos del mercado sino que los considera un todo común con necesidades similares y diseña un producto y un programa de mercadotecnia para un gran número de compradores, auxiliándose de medios publicitarios.

- Mercadotecnia diferenciada este método se caracteriza por tratar a cada consumidor como si la única persona en el mercado. La empresa pasa por dos o más segmentos

del mercado y diseña productos y programas de mercadotecnia por separado para cada uno de esos segmentos.

- Mercadotecnia concentrada este método trata de obtener una buena posición de mercado en pocas áreas es decir busca una mayor porción en un mercado en lugar de buscar menor porción en un mercado grande.

3.3 SEGMENTOS META

Es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. Las estrategias de marketing para los segmentos meta pueden ser marketing no diferenciado, marketing diferenciado y marketing concentrado.

Según Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la determinación de mercados meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo.

Por su parte, los autores Stanton, Etzel y Walker, consideran que existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta.

- *Primera Norma:* El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.

- *Segunda Norma:* Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.
- *Tercera Norma:* Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.
- *Cuarta Norma:* Se debe buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

La efectividad del análisis de segmentación de mercado depende de que cada uno de ellos sea medible, rentable, accesible, accionable. Posteriormente, la institución tiene que seleccionar el mejor segmento. Para ello debe valorar el beneficio potencial de cada segmento que es una función de su trabajo y crecimiento, de su atractivo estructural y de los objetivos y recursos de la compañía.

Para seleccionar uno o varios segmentos del mercado las instituciones deben tener en cuenta tres factores fundamentales:

1. **Marketing Mix indiferenciado:** Se desarrolla un producto destinado a todos los consumidores ignorando las diferencias entre los distintos segmentos. Este producto se

diseña de forma que sea aceptado por el mayor número posible de compradores. Muchos especialistas piensan que esta estrategia no es la mejor, ya que, la mayoría de los grupos existentes en los mercados se diferencian y no desean consumir lo mismo.

2. **Marketing Mix diferenciado:** La institución opera en diferentes segmentos del mercado y desarrolla un programa específico para cada segmento. Esta estrategia crea mayor cantidad de ventas que la anterior, aunque también se incrementan los costos ya que hay mayor variedad de productos. Los costos que pueden incrementarse son costo de producción, costo de inventario y costos administrativos.

3. **Concentración de marketing:** La institución selecciona un segmento del mercado en el que puede disfrutar de ventajas o que no presenta competencia y ofrezca grandes posibilidades de expansión, esta estrategia permite a las instituciones que la adoptan una preferencia especial en el mercado ya que se especializan en las necesidades y gustos del segmento seleccionado. Pero también implica grandes riesgos, si el segmento cambia o un competidor decide entrar en el mismo las ganancias de la institución pueden ser seriamente afectadas. Por esto la mayoría de las instituciones prefieren desarrollar sus productos para varios segmentos del mercado.

Finalmente, la institución debe decidir cuántos segmentos atender.

(Stanton, 2001)

3.4 MERCADO

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo dado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. El tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean. (Kotler; 2001; p.9).

3.4.1 Descripción De Los Tipos De Mercado En Que Actúa La Empresa

La empresa CEMOPLAF, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, brinda los Servicios de Salud Sexual y Reproductiva a hombres y mujeres de estratos medios y bajos, por lo que la organización pertenece al mercado de servicios.

3.4.1.1 Descripción Del Tamaño Del Mercado Global

Actualmente CEMOPLAF cuenta con una cartera de clientes en los mercados que cubre ocho centros médicos distribuidos en todo el Distrito Metropolitano de Quito. La población según proyecciones del Municipio de Quito es de 2.940.641,6 al año 2010. Por lo tanto el *mercado global* de Quito asciende a **2.405.138,40** distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3.1. Tamaño del Mercado Global

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15 a 19	193.038,30	201.329,10	394.367,40
20 a 24	198.744,00	210.218,40	408.962,40
25 a 29	162.172,50	176.708,70	338.881,20
30 a 34	145.355,70	156.636,90	301.992,60
35 a 39	128.016,00	144.538,80	272.554,80
40 a 44	113.607,90	124.853,40	238.461,30
45 a 49	88.445,70	97.532,40	185.978,10
50 a 54	73.563,00	80.314,50	153.877,50
55 a 59	52.365,60	57.697,50	110.063,10
			2.405.138,40

Fuente: Municipio de Quito

Elaborado: Por Autora

3.4.1.2 Descripción Del Tamaño Del Mercado De Referencia

El **mercado de referencia** combina el mercado de productos y el mercado geográfico, que se definen de la siguiente manera:

- Un **mercado de productos de referencia** comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan.
- Un **mercado geográfico de referencia** comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.

El mercado de referencia se ubica en los sectores donde se encuentra un establecimiento de CEMOPLAF, es decir, en los barrios de Guajaló, Villaflora, Chillogallo, Santo Domingo, 10 de Agosto, El Inca, Comité del Pueblo y Carapungo, además se divide según edad comprendida entre los 15 a 59 años y estratos de ingresos medios a bajos. Por lo tanto se determina de la siguiente manera:

Tabla 3.2. Tamaño del Mercado de Referencia

EDAD	CHILLOGALLO				GUAJALÓ				VILLAFLORA				SANTO DOMINGO			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS
15 a 19	2.100,45	2.280,95	4.381,40	Estrato Medio-Medio	3.008,75	3.224,80	6.233,55	Estrato Medio-Medio y Medio Bajo	1.541,32	1.643,02	3.184,34	Estrato Medio Alto	438,26	418,20	856,46	Estrato Medio-Medio y Medio Bajo
20 a 24	2.052,00	2.202,10	4.254,10		3.010,20	3.149,40	6.159,60		1.624,94	1.805,74	3.430,68		499,29	455,60	954,89	
25 a 29	1.583,65	1.843,95	3.427,60		2.322,90	2.559,25	4.882,15		1.406,85	1.623,81	3.030,66		397,29	372,98	770,27	
30 a 34	1.468,70	1.616,90	3.085,60		2.059,00	2.150,35	4.209,35		1.392,16	1.680,31	3.072,47		335,58	329,12	664,70	
35 a 39	1.287,25	1.463,95	2.751,20		1.709,55	1.964,75	3.674,30		1.317,58	1.501,77	2.819,35		296,99	309,23	606,22	
40 a 44	1.116,25	1.229,30	2.345,55		1.671,85	1.692,15	3.364,00		1.106,27	1.302,89	2.409,16		263,16	260,78	523,94	
45 a 49	901,55	906,30	1.807,85		1.191,90	1.239,75	2.431,65		892,70	1.019,26	1.911,96		205,19	213,69	418,88	
50 a 54	787,55	750,50	1.538,05		899,00	846,80	1.745,80		682,52	880,27	1.562,79		174,59	175,10	349,69	
55 a 59	481,65	456,00	937,65		556,80	624,95	1.181,75		456,52	667,83	1.124,35		120,19	131,07	251,26	
			24.529,00			33.882,15			22.545,76			5.396,31				

EDAD	10 DE AGOSTO				EL INCA				COMITÉ DEL PUEBLO				CARAPUNGO			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	NIVEL DE INGRESOS
15 a 19	1.847,05	2.066,35	3.913,40	Estrato Medio Alto	2.845,40	2.906,08	5.751,48	Estrato Medio Alto	2.460,16	2.483,20	4.943,36	Estrato Medio-Medio y Medio Bajo	7.000,02	7.037,27	14.037,29	Estrato Medio-Medio y Medio Bajo
20 a 24	2.197,25	2.487,95	4.685,20		2.925,76	3.147,16	6.072,92		2.688,00	2.704,64	5.392,64		6.344,42	6.180,52	12.524,94	
25 a 29	1.750,15	1.977,95	3.728,10		2.373,08	2.591,20	4.964,28		2.265,60	2.355,20	4.620,80		4.797,80	5.288,01	10.085,81	
30 a 34	1.455,20	1.691,50	3.146,70		2.076,24	2.246,80	4.323,04		2.000,64	1.911,04	3.911,68		4.574,30	5.100,27	9.674,57	
35 a 39	1.413,55	1.559,75	2.973,30		1.849,92	2.072,96	3.922,88		1.564,16	1.696,00	3.260,16		4.344,84	5.049,61	9.394,45	
40 a 44	1.203,60	1.417,80	2.621,40		1.467,80	1.594,08	3.061,88		1.246,72	1.262,08	2.508,80		4.158,59	4.429,77	8.588,36	
45 a 49	990,25	1.191,70	2.181,95		1.175,88	1.221,80	2.397,68		851,20	952,32	1.803,52		2.963,61	2.987,45	5.951,06	
50 a 54	829,60	963,05	1.792,65		933,16	938,08	1.871,24		788,48	855,04	1.643,52		2.205,20	2.239,47	4.444,67	
55 a 59	566,95	684,25	1.251,20		647,80	636,32	1.284,12		588,80	622,08	1.210,88		1.427,42	1.618,14	3.045,56	
			26.293,90			33.649,52			29.295,36			77.746,71				

El mercado específico es de **253.338** personas.

3.5 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Para la preselección de las variables se utilizará las de segmentación del mercado de consumidores, con el fin de determinar cuáles son sus preferencias en cuanto a servicios médicos de salud sexual y reproductiva y servicios complementarios y cuáles son los beneficios que busca el usuario del servicio que se le ofrece.

Tabla 3.3. Preselección de Variables de Segmentación

TIPO DE VARIABLE	ORDINAL	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CATEGORÍA DE LA VARIABLE	PARAMETRIZACIÓN
GEOGRÁFICA	1	Procedencia	Localidad de Residencia	Norte de la Ciudad	
				Centro de la Ciudad	
				Sur de la Ciudad	
				Valle de Tumbaco	
				Valle de los Chillos	
				Zonas aledañas	
DEMOGRÁFICAS	2	Edad	Rango de edad en la que se encuentra la persona encuestada	Adolescentes	15-18 años
				Jóvenes	18-25 años
				Jóvenes Adultos	25-30 años
				Adultos	30-35 años
				Adultos Mayores	35-40 años
				Mayores	más de 40
	3	Genero	Género de la persona encuestada	Hombre	
				Mujer	
	4	Ciclo de Vida	Ciclo de vida de la persona encuestada	Soltero	Jóvenes
				Nido vacío I	Matrimonios sin hijos
				Nido lleno I	Jóvenes casados con hijos
				Padres solteros	Jóvenes o adultos con hijos dependientes
				Divorciados y solitarios	Divorciados sin hijos dependientes
				Matrimonio de edad madura	Matrimonio de edad madura sin hijos
				Nido lleno II	Matrimonios de edad madura con hijos dependientes
				Nido Vacío 2	Matrimonios ancianos, sin hijos que vivan con ellos
Solteros ancianos	Solteros que siguen trabajando o que ya se jubilaron				

Tabla 3.3. Preselección de Variables de Segmentación (continuación)

TIPO DE VARIABLE	ORDINAL	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CATEGORÍA DE LA VARIABLE	PARAMETRIZACIÓN
DEMOGRÁFICAS	5	Ingresos	Nivel de ingresos económicos mensuales de la persona encuestada	< De \$ 250	
				De \$ 250 a \$ 500	
				De \$ 500 a \$1000	
				De \$ 1000 a \$1500	
				> De \$ 1500	
	6	Nivel de gastos	Cantidad de dinero que una persona destina para Salud	< De \$ 30	
				De \$ 30 a \$ 60	
				De \$ 60 a \$100	
				> De \$ 100	
	7	Educación	Nivel de educación	Primaria	
				Secundaria	
				Superior	
Postgrado					
8	Ocupación	Actividad Económica de la persona encuestada	Empleados Privados		
			Empleados Públicos		
			Independientes		
			Jubilados		
			Estudiantes		
			Amas de Casa		
PSICOGRÁFICAS	9	Clase Social	Clase Social a la que pertenece la persona encuestada	Clase Baja	
				Clase Media Baja	
				Clase Media Baja	
				Clase Media Alta	
				Clase Alta	
	10	Preferencias	Tipo de servicio médico que prefiere la persona encuestada	Instituciones Medicas Publicas	
				Instituciones Medicas Privadas	
				Consultorios	

Tabla 3.3. Preselección de Variables de Segmentación (continuación)

TIPO DE VARIABLE	ORDINAL	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CATEGORÍA DE LA VARIABLE	PARAMETRIZACIÓN
PSICOGRÁFICAS	11	Frecuencia de uso	Con que frecuencia se realiza chequeos médicos en el año	Una vez al año	
				Dos veces al año	
				Tres veces al año	
				Cuatro veces al año	
				5 ó más	
	12	Beneficios	Beneficios que pretenden del servicio	Atención Medica con Calidez	
				Precios Accesibles	
				Buen Servicio	
				Adecuada Tecnologia	
				Adecuada Infraestructura	
				Adecuado Asesoramiento	
	CONDUCTUAL	13	Grado de conocimiento	Grado de información que existe el servicio	
Conocimiento					
Informado					
Interesado					
Deseoso					
Con intención de compra					
14		Estado de Lealtad	Grado de Fidelidad a la Empresa	APROFE	
				CEMOPLAF	
				Otros	

Elaborado: Por Autora

3.5.1 Evaluación De Las Variables De Segmentación Preseleccionadas

Realizada la preselección de las variables de segmentación, se procede a su evaluación de acuerdo a la siguiente escala:

ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1
NULO	0

Tabla 3.4. Evaluación de las variables de segmentación preseleccionadas

ORDINAL	NOMBRE DE LA VARIABLE	CONSUMIDORES			SEGMENTOS		TOTAL
		MEDIBLE	OBTENIBLE	RESPUESTA DIFERENCIADA	ACCESIBLE	RENTABLE	
1	Procedencia	5	5	1	3	1	15
2	Edad	5	5	3	3	5	21
3	Genero	5	5	1	3	5	19
4	Ciclo de Vida	5	5	3	3	1	17
5	Ingresos	5	5	3	3	3	19
6	Nivel de gastos	3	3	3	3	3	15
7	Educación	3	3	3	3	3	15
8	Ocupación	3	3	3	3	3	15
9	Estratos por Ingresos	5	5	3	5	5	23
10	Preferencias	5	5	1	5	5	21
11	Frecuencia de uso	3	3	1	3	3	13
12	Beneficios	5	5	3	5	5	23
13	Grado de conocimiento	3	3	1	3	3	13
14	Estado de Lealtad	5	5	1	3	5	19

Elaborado: Por Autora

3.6 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

De acuerdo con la Tabla 3.4, la variable seleccionada que obtuvo el mayor puntaje es:

- Estratos por Ingresos

A continuación, se indica la variable seleccionada con su correspondiente división:

Tabla 3.5. Selección de las variables de segmentación

ESTRATOS POR INGRESOS			
Estrato Medio Alto (E- MA)	Estrato Medio – Medio (E – MM)	Estrato Bajo Alto (E – BA)	Estrato Bajo Medio (E – BM)
\$1000 - \$1500	\$500 - \$1000	\$250 - \$500	Menos de \$250

Elaborado: Por Autora

Por lo tanto se ha identificado cuatro segmentos para determinar a qué estrato por ingresos pertenece las personas que requieren de servicios médicos en salud sexual - reproductiva y servicios complementarios.

3.7 PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.7.1 Definición Del Objetivo De La Investigación

La investigación de mercados sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente

de mercado, identificar sus problemas y oportunidades, así como a desarrollar y evaluar cursos de acción.

El objetivo principal de la investigación, es conocer las características de los usuarios; conocer sus necesidades e identificar los mercados meta para CEMOPLAF.

3.7.2 Estimación Del Universo a Investigar

- **Universo:** Es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.
- Haciendo referencia a la Tabla 3.2. el mercado específico a investigar en el Distrito Metropolitano de Quito corresponde a **253.338** personas, que pueden requerir de servicios médicos en salud sexual - reproductiva y servicios complementarios.

3.7.3 Calculo del Tamaño de Muestra

Para efectos de esta investigación se tomara en cuenta a las personas que requieren de servicios médicos de salud sexual-reproductiva y servicios complementarios de la ciudad de Quito, el mercado global es de **2.405.138,40**; por tanto para realizar el cálculo de la muestra de la investigación se considerará una población de **253.338** que corresponde al mercado de referencia.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Fórmula 1. Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

z^2 = Valor correspondiente a la Distribución de Gauss

p = % de aciertos (elementos que tienen relación con la investigación)

q = % de fracasos (elementos que no tienen relación con la investigación)

e^2 = Error que se prevé cometer

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.5)(0.5)}{(0.07)^2} = \mathbf{167.14}$$

$$\mathbf{n = 167.14 \approx 167}$$

3.7.4 Definir el tipo de muestra

Muestra, es el subgrupo de los elementos de la población que se selecciona para participar en el estudio. (Malhotra; 1997;359)

Tipos de muestreo:

- **Muestreo Probabilístico:** Este método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra a cada elemento de la población y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento.

- **Muestreo Aleatorio Simple:** Es un método donde las unidades se eligen individualmente y directamente por medio de un proceso aleatorio, en el cuál cada unidad no seleccionada tiene la misma oportunidad de ser elegida.

- **Muestreo Estratificado:** Consiste en dividir a la población en subgrupos denominados estratos y de estos subgrupos se selecciona una muestra.

- **Muestreo Sistemático:** En este método primero se orden los elementos de la población, para luego seleccionar al azar un punto de partida, y después se elige para la muestra cada k-esimo elemento de la población.

- **Muestreo por Conglomerados:** Se divide a la población en grupos o conglomerados para luego seleccionar una muestra aleatoria de estos.
- **Muestreo No Probabilístico:** “Es una selección según la opinión y el criterio del investigador o de la persona responsable del trabajo de campo, el cual puede determinar cuáles elementos hacen parte de la muestra y cuáles no.”
 - **Muestreo Decisional:** En este método los investigadores utilizan su criterio para seleccionar los elementos de la muestra.
 - **Muestreo por Cuota:** Consiste en realizar una clasificación de la población bajo estudio y se utilizan estas categorías previamente fijadas para obtener un número predeterminado de elementos en cada categoría.
 - **Muestreo por Bola de Nieve:** Este tipo de muestreo busca un grupo de individuos que reúnan cierto grupo de características dentro de la investigación, los mismos que conducirán a otras personas y ellos a otras y así consecutivamente, hasta obtener una muestra que resulte representativa para el investigador.

(Webster; 1998; 324-327).

Se ha tomado el *muestreo aleatorio simple* para el desarrollo de la siguiente investigación, ya que este de cierta forma garantiza que cada hombre y mujer tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

3.7.5 Instrumentos De Investigación

- **Encuesta:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no contiene el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

- **Entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y con un notable desarrollo en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

- **Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se

apoya al investigador para obtener el mayor número de datos, observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo.

La técnica a utilizarse en la investigación es la encuesta, ya que mediante ella se recolectarán datos primarios que serán de gran utilidad en lo que respecta a la demanda de este servicio.

La encuesta nos permite tener las siguientes ventajas:

- Elevado índice de respuesta.
- Se conoce a quién contesta.
- Evita influencias de otras personas.
- Se reducen las respuestas evasivas y facilita la utilización de material auxiliar.
- Se pueden obtener datos secundarios por la observación.

Tabla 3.5 Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación

ORD.	TIPO DE TÉCNICA	NOMBRE DE TÉCNICA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	UTILIZACIÓN		
							SI	NO	PORQUE
1	Encuesta	Encuesta Telefónica	Consiste en hacer un numero de llamadas a personas especificas en determinado tiempo para obtener información	Por lo general se usa para los estudios de audición de radio y televisión	Son menos costosas y requieren poco tiempo. Se obtiene información rápidamente. Fácil de llegar	Difícil obtener información precisa y completa. En ocasiones existe poca colaboración. Conversación breve, pocas preguntas. Puede haber rechazo.		X	Por este medio es imprecisa la información y no existe colaboración
		Encuesta por Correo	Consiste en seleccionar a un grupo de personas y enviarles por correo un cuestionario para que lo tramiten y lo devuelvan	La empresa debe tener una casilla de correo	Es fácil llegar a todas las personas por medio del correo. El encuestado puede reflexionar antes de dar la respuesta y es económica.	Deben darse premios o recompensas para motivar al encuestado a colaborar. No puede clasificarse ni calificarse al encuestado. No pueden darse alteraciones sobre preguntas		X	Existe poca colaboración y bajo nivel de respuestas
					Son controladas y guiadas por el encuestador, además se suele obtener mas información que con otros medios	Equivocación por error en dirección. Muy bajo nivel de respuestas. Influencia de terceros. Poca colaboración			
		Personal	Consiste en entrevistas directas o personales con cada encuestado	Cuando el mercado no sea muy extenso y se disponga de tiempo y		Mucho tiempo para recolección de datos, su costo es elevado, limitación de sesgo del entrevistador	X		Por la valiosa información que se obtendrá en el estudio.
Mail	Consiste en colocar un cuestionario en un a pagina web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido	Tener una base de datos y una plataforma virtual	Amplia cobertura a la que se puede llegar, el ahorro de tiempo, los bajos costos y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta	No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo		X	Los tiempos de respuesta son muy lentos y de fácil distorsión de datos.		

Elaborado: Por Autora

Tabla 3.5 Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación (continuación)

ORD.	TIPO DE TÉCNICA	NOMBRE DE TÉCNICA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	UTILIZACIÓN		
							SI	NO	PORQUÉ
2	Entrevista	Estructurada	Es la mas estática y rigida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto.	Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo	Es conveniente hacer siempre una pequeña preparación previa sobre los temas que se van a plantear. En muchos casos, también se preparan previamente todas las preguntas detalladas incluidas en cada área	No es recomendable ya que con este tipo de entrevista , tanto el entrevistador como el aspirante pueden tener la sensación de estar inmersos en un proceso mecánico que en muchos casos es contraproducente		X	No se puede invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.
		Semiestructurada	La entrevista mixta o semiestructurada es aquella en la que como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontaneas.	Cuando no se conoce muy bien del tema de investigación	Obtener información a gran cantidad. Tiene un tema predeterminado	La cesión es limitada. El lenguaje es limitado, el lenguaje corporal puede tener menos importancia		X	La información que se pueda obtener puede ser de poca relevancia para la organización.
		No Estructurada	El entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular	Cuando la investigación sea realizadas sin una planificación previa	Hay una flexibilidad que permite que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular.	No permitir una mejor comparación sistemática de datos.		X	No se obtendrá una información valiosa.

Elaborado: Por Autora

Tabla 3.5 Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación (continuación)

ORD.	TIPO DE TÉCNICA	NOMBRE DE TÉCNICA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	UTILIZACIÓN		
							SI	NO	PORQUE
3	Observación	Dirigida	Es la que se recurre a los instrumentos para la recopilación de datos o hechos observados, es decir, establece de antemano los aspectos que se han de estudiar.	En el momento que se conoce el objetivo de la investigación	El observador concentra su atención en algún área mas o menos identificada, sin efectuar una búsqueda activa.	Puede descuidar otros factores relevantes para la investigación por solo tener un enfoque definido		X	Se pierde detalle que pueden ser importantes
		Semidirigida	Consiste en examinar al grupo por dentro y por fuera, esto es, por fuera captando lo que el individuo o el grupo quieren decir y quieren dejar ver.	Cuando el grupo acepta y se acostumbra a ver al observador y actúa como si el no estuviera	Poder percibir y observar detalles con mayor tranquilidad	El que busca no tiene en mente un objetivo específico: lo único que desea es encontrar cosas que le puedan ser de utilidad		X	No se puede obtener información realmente valiosa
		No Dirigida	Consiste en reconocer y anotar los hechos sin recurrir a la ayuda de técnicas especiales.	Es una búsqueda activa, dirigida pero con poca estructuración	El observador no siente ninguna presión sobre la información que tiene que recopilar	El peligro de este tipo de observación es que se puede presentar como una sensación de que sabemos mas de lo que hemos visto		X	No tiene un proceso ni objetivo establecido

Elaborado: Por Autora

En el presente trabajo de investigación se utilizará el método de encuesta; para lo cual se elaborará un cuestionario, el mismo que permitirá obtener la información que se desea para definir el segmento de mercado, en que el actuará CEMOPLAF.

3.7.6 Diseño del instrumento de investigación

Cómo se mencionó anteriormente el instrumento a utilizarse para la investigación es el *cuestionario*, por lo que será necesario tomar en cuenta los siguientes pasos para su correcta elaboración:

- 1. *Realizar una lista inicial*** o provisional, en la que consten todos los aspectos que se necesiten saber sobre el cliente (turista), empresa, producto y competencia.
- 2. *Depurar la lista inicial*** para simplificar, aclarar, concretar, evitar redundancias.
- 3. *Redactar las preguntas*** de la forma más clara y simple, de modo que el encuestado pueda entender con facilidad las preguntas formuladas, es decir es importante la utilización de un lenguaje sencillo.
- 4. *Diseño de la encuesta*** o cuestionario, la misma que debe constar de las siguientes partes:

- Encabezado o título.
- Propósito, es importante especificar el objetivo de la realización de las encuestas.
- Aclarar al entrevistado que no se requiere información específica (nombre).
- Especificar instrucciones para llenar la encuesta.
- Preguntas.

Una vez realizadas todas las correcciones la encuesta final, se define de la siguiente manera:

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad investigar sus preferencias sobre servicios médicos de Salud Sexual – Reproductiva y complementarios.

Género: Masculino Femenino

Estado Civil: Soltero Casado Divorciado Viudo Unión Libre

Profesión: _____

Ocupación: Empleado Público Empleado Privado Independiente

Estudiante Ama de Casa Jubilado

Instrucción: Primaria Secundaria Superior Posgrado

Sector de Residencia: Norte Centro Sur Valle Tumbaco Valle Chillos

Grupo de Familia: Cónyuge

Nro. Hijos <12 años M F

Nro. Hijos 12-18 años M F

Nro. Hijos >18 años M F

Sin hijos

1. Edad del encuestado

15-20 años 20-25 años 25-30 años 30-35 años

35-40 años >40 años

2. Nivel de ingresos personales

Hasta \$ 500 De \$500 a \$1000 De \$1000 a \$1500 Más de \$ 1500

3. ¿Con qué frecuencia se realiza chequeos médicos en el año? _____

4. ¿Tipo de establecimientos de salud que usted prefiere?

Establecimientos Públicos Establecimientos Privados

5. ¿De cuánto es su presupuesto mensual para el cuidado de su salud?

Hasta \$50 De \$50 a \$100 De \$100 a \$150

De \$150 a \$200 Más de \$200

6. ¿Por qué medios de comunicación se entera de los servicios médicos?

Televisión Radio Periódico Revistas Folletos Internet

7. ¿Cuáles son los dos factores más importantes que considera para seleccionar un servicio médico?

- a) Consulta Médica con Calidez _____ e) Buen Servicio _____
 b) Adecuada Tecnología _____ f) Adecuada Infraestructura _____
 c) Médicos Especializados _____ g) Precios Accesibles _____
 d) Higiene _____ h) Ubicación _____

8. ¿Formas de pago preferida?

Efectivo _____ Cheque _____ Tarjeta de Crédito _____

9. ¿A cuál establecimiento de salud acude usted actualmente? _____

10. Califique el servicio de su actual proveedor de servicios médicos

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

11. ¿Considera que el precio que usted está pagando está acorde con el servicio recibido?

Si _____ No _____

12. Si usted ha recibido servicios médicos de CEMOPLAF, califique su servicio.

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

13. ¿Cómo se entero de los servicios que ofrece CEMOPLAF?

Televisión _____ Radio _____ Periódico _____ Revistas _____ Folletos _____ Internet _____

14. ¿Cómo considera la infraestructura medica de CEMOPLAF?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

15. Señale dos especialidades medicas a las que más acude y su nivel de frecuencia

ESPECIALIDADES MEDICAS	FRECUENCIA			ESPECIALIDADES MEDICAS	FRECUENCIA		
	Permanente	Periódico	Esporádico		Permanente	Periódico	Esporádico
Planificación Familiar				Control de Embarazo			
Ecografía				Colposcopia			
Odontología				Ligadura/Vasectomia			
Laboratorio Clínico				Obstetricia			
Ginecología				Pediatría			
Cirugías cortas							

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.8 CRONOGRAMA PARA EL TRABAJO DE CAMPO

Tabla 3.6. Cronograma trabajo de campo

ORDINAL	ACTIVIDAD	INICIO DE LA ACTIVIDAD	FIN DE LA ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
1	Diseño, revisión y corrección de encuestas	05/01/2011	10/01/2011	
2	Aprobación de la encuesta	11/01/2011	11/01/2011	
3	Elaboración de encuesta Final	12/01/2011	12/01/2011	
4	Capacitación encuestadores	13/01/2011	13/01/2011	Explicación detallada del objetivo de la encuesta, a quién va dirigida la encuesta y los lugares dónde realizar las encuestas, el tiempo y entrega de materiales.
5	Aplicación de las encuestas	13/01/2011	17/01/2011	
6	Revisión de las encuestas y procesamiento de resultados	17/01/2011	19/01/2011	

Elaborado: Por Autora

3.9 EJECUTAR EL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO O LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS

Los sitios en los cuales se realizaron las encuestas fue en los barrios de la Villaflora, Guajaló, Chillogallo, Santo Domingo, 10 de Agosto, El Inca, Comité del Pueblo y Carapungo, con la ayuda de tres personas que fueron capacitadas para ello; lugares con gran concurrencia de personas y donde se encuentran ubicados los centros médicos de CEMOPLAF.

3.10 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez concluida la investigación de campo, se procede a revisar minuciosamente las encuestas realizadas y a numerarlas; para dar inicio al ingreso de los datos obtenidos en la hoja de cálculo, de modo que la información pueda ser procesada y se pueda emitir los reportes necesarios.

3.11 INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.11.1 Nota técnica

La encuesta que fue aplicada tanto a hombres como mujeres en la ciudad de Quito, tiene como finalidad conocer cuáles son sus preferencias en cuanto a servicios médicos en general y especialmente en salud sexual y reproductiva, de modo que la empresa, pueda ofrecer al usuario lo que él requiere. Para la elaboración de la encuesta se tomaron en consideración las variables geográficas (procedencia), demográficas (edad, género, ciclo de vida, nivel de ingresos, nivel de gastos, educación, ocupación), psicográficas (clase social, preferencias servicios, frecuencia de usos, beneficios), conductual (grado de conocimiento, estado de lealtad); tanto de los hombres como de las mujeres de la ciudad de Quito, determinando el mercado específico para Quito de **253.338** personas, con lo cual se obtuvo una muestra de 167 personas.

Una vez determinado el tamaño de la muestra se procedió a realizar el levantamiento de las encuestas por medio del método de muestreo aleatorio simple. Los sitios en los cuales se realizaron Los sitios en los cuales se realizaron las encuestas, con la ayuda de tres

personas que fueron capacitadas para ello, fueron en los barrios de la Villaflora, Guajaló, Chillogallo, Santo Domingo, 10 de Agosto, El Inca, Comité del Pueblo y Carapungo; lugares con gran concurrencia de personas y donde se encuentran ubicados los centros médicos de CEMOPLAF. Las personas entrevistadas se mostraron colaboradoras lo cual permitió realizar de buena manera la investigación.

3.11.2 Resultados Generales

Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados

ORD	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Genero	Masculino	46	27,5	Aunque el segmento femenino es quién ha presentado mayor predisposición al momento de la encuesta, la publicidad y las estrategias que se empleen deben ir dirigidas hacia los dos segmentos para buscar satisfacer las necesidades de los segmentos metas a través de un excelente servicio que refleje la calidad.
		Femenino	121	72,5	
			167	100	
2	Estado Civil	Soltero	53	31,74	Direccionar la publicidad y las estrategias hacia los segmentos de solteros y casados para ofrecer servicios diferenciados, sin descuidar los demás segmentos.
		Casado	78	46,71	
		Divorciado	22	13,17	
		Viudo	3	1,80	
		Unión Libre	11	6,59	
			167	100	
3	Ocupación	Empleado Publico	13	7,78	Direccionar la publicidad y las estrategias hacia los segmentos de Empleados Públicos, privados e independientes.
		Empleado Privado	90	53,89	
		Independiente	33	19,76	
		Estudiante	16	9,58	Establecer convenios con las empresas para ofrecer servicios médicos a los empleados.
		Ama de Casa	11	6,59	
		Jubilado	4	2,40	
			167	100	
4	Instrucción	Primaria	6	3,59	Dirigir la promoción a personas con estudios de secundaria y superiores, mediante medios de comunicación masivos que sean aceptados por el segmento, y de esta manera poder posicionar los servicios que ofrece la empresa.
		Secundaria	35	20,96	
		Superior	117	70,06	
		Posgrado	9	5,39	
			167	100	

Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
5	Sector de Residencia	Norte	66	39,52	La mayoría de clientes se encuentran en el norte y sur de la ciudad de Quito, por lo que la empresa debe hacer mercadeo en los otros puntos del Distrito.
		Centro	26	15,57	
		Sur	65	38,92	
		Valle de Tumbaco	6	3,59	
		Valle de los Chillos	4	2,40	
			167	100	
6	Grupo de Familia	Un Hijo	69	29,36	Ofrecer una variedad de servicios en Salud Sexual y Reproductiva, que se adecuen a las necesidades del segmento.
		Dos Hijos	57	24,26	
		Tres Hijos	41	17,45	
		Cuatro Hijos	0	0,00	
		Cinco o Más Hijos	0	0,00	
		Sin Hijos	68	28,94	
			235	100	
7	Edad	15-20 años	3	1,80	Implementar una adecuada publicidad dirigido a cada grupo de clientes que va desde los 20 hasta los 40 años, puesto que cada grupo es diferente y lo que se pretende es que el cliente perciba un servicio de calidad, mediante costos accesibles y promoción orientada al beneficio de cada segmento.
		20-25 años	34	20,36	
		25-30 años	39	23,35	
		30-35 años	39	23,35	
		35-40 años	17	10,18	
		40 en adelante	35	20,96	
			167	100	

Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
8	Nivel de Ingresos	Hasta \$500	57	36,31	Establecer políticas de precios competitivas en el mercado y ofrecer varios tipos de servicios médicos de acuerdo a cada segmento, de esta manera puedan acceder todas las personas.
		De \$500 a \$ 1000	77	49,04	
		De \$1000 a \$ 1500	21	13,38	
		Mas de \$ 1500	2	1,27	
			157	100	
9	Frecuencia de Chequeos Médicos	1 vez	68	40,72	Dirigir las estrategias de promoción hacia los segmentos que se realizan más de 2 veces chequeos médicos en el año y posicionar los servicios que ofrece la empresa.
		2 veces	33	19,76	
		3 veces	18	10,78	
		4 veces	3	1,80	
		Cuando Necesito	45	26,95	
			167	100	
10	Establecimientos de Salud de Preferencia	Establecimientos Públicos	42	25,15	Dirigir las estrategias de promoción y publicidad hacia los segmentos que acuden a establecimientos públicos y privados para exaltar los beneficios de ir a Cemoplaf, como es comodidad, atención rápida, precios accesibles, buena infraestructura médica y médicos especializados.
		Establecimientos Privados	125	74,85	
			167	100	
11	Presupuesto Mensual para Cuidado de Salud	Hasta \$50	79	47,31	Establecer políticas de precios competitivas en el mercado y ofrecer varios servicios en Salud Sexual - Reproductiva y asesoría de acuerdo a la edad, necesidades y presupuesto.
		De \$ 50 a \$ 100	47	28,14	
		De \$ 100 a \$ 150	18	10,78	
		De \$ 150 a \$ 200	19	11,38	
		Más de \$ 200	4	2,40	
			167	100	
12	Medios de Comunicación por los que se entera de Servicios Médicos	Televisión	30	17,96	Realizar spots publicitarios en las emisoras y canales de televisión más sintonizados, elaborar material publicitario para adjuntarlo en el diario de mayor circulación de Quito y crear una página web con toda la información necesaria. De esta manera los servicios que ofrece Cemoplaf llegarán a un mayor número de personas.
		Radio	52	31,14	
		Periódico	30	17,96	
		Revistas	13	7,78	
		Folletos	15	8,98	
		Internet	27	16,17	
			167	100	

Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
13	Factores importantes para seleccionar Servicio Médico	Consulta Médica con Calidez	45	13,47	Capacitar a los profesionales médicos para que atiendan a los pacientes con calidez, resuelvan sus dudas y actualizarles en conocimientos de Salud Sexual - Reproductiva y equipo médico. Además capacitar al resto de personal en atención al cliente para ofrecer un servicio de calidad y establecer políticas de precios competitivos en el mercado.
		Adecuada Tecnología	21	6,29	
		Médicos Especializados	74	22,16	
		Higiene	8	2,40	
		Buen Servicio	94	28,14	
		Adecuada Infraestructura	4	1,20	
		Precios Accesibles	73	21,86	
		Ubicación	15	4,49	
			334	100	
14	Formas de Pago	Efectivo	139	83,23	Establecer como otra alternativa de pago la tarjeta de crédito, en servicios que pasen el precio de veinticinco dólares.
		Cheque	6	3,59	
		Tarjeta de Crédito	22	13,17	
			167	100	

Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
15	Establecimientos de Salud acude actualmente	Aprofe	48	28,74	Implementar una adecuada publicidad, promoción y establecer estrategias que permitan captar segmentos aun no atendidos o que prefieren los servicios de otros establecimientos, ya sean públicos o privados, para de esta manera exaltar los beneficios de acudir a Cemoplaf.
		Cemoplaf	36	21,56	
		Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega	1	0,60	
		Centro Médico José Obrero	1	0,60	
		Clínica Moderna	1	0,60	
		Clínica Pichincha	3	1,80	
		Clínica San Francisco	3	1,80	
		Club de Leones	1	0,60	
		Cruz Blanca	2	1,20	
		Ecuasanas	2	1,20	
		Hospital Eugenio Espejo	22	13,17	
		Hospital Metropolitano	3	1,80	
		Hospital del Sur	6	3,59	
		Hospital de Valles	4	2,40	
		Hospital Voz Andes	13	7,78	
		IESS	13	7,78	
		Médicos Particulares	2	1,20	
		Nova clínica	1	0,60	
		Salud	5	2,99	
		167	100		

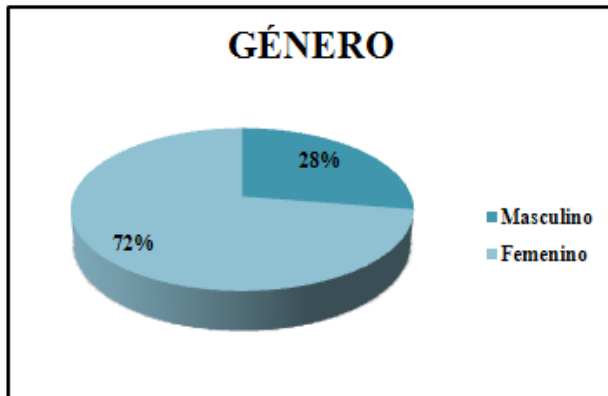
Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
16	Calificación del actual Proveedor de Servicios Médicos	Muy Bueno	86	51,50	Implementar estrategias de mejoramiento y calidad total para captar más clientes y seguir satisfaciendo a los actuales.
		Bueno	68	40,72	
		Regular	13	7,78	
		Deficiente	0	0,00	
			167	100	
17	Está de acuerdo con el Precio que paga con el servicio que recibe	Si	117	70,06	Establecer políticas de precios competitivas en el mercado.
		No	9	5,39	
		Gratis	41	24,55	
			167	100	
18	Calificación del Servicio de Cemoplaf	Muy Bueno	35	33,65	Establecer estrategias de mejoramiento continuo y calidad total en los procesos para brindar cada vez más una mejor atención, satisfacer a los pacientes y de esta manera lograr fidelizarlos.
		Bueno	58	55,77	
		Regular	11	10,58	
		Deficiente	0	0,00	
			104	100	
19	Medios por los que se entero de los servicios de Cemoplaf	Amigos	16	15,38	Buscar nuevas alternativas de publicidad para dar a conocer los servicios de Cemoplaf en medios de comunicación masivos que aun no se los ha utilizado como es la televisión, internet y revistas; además mejorar el servicio para que los pacientes que acuden a Cemoplaf recomienden a sus amigos y familiares de forma positiva. De esta manera los servicios que ofrece Cemoplaf llegarán a un mayor número de personas.
		Familiares	13	12,50	
		Televisión	0	0,00	
		Radio	35	33,65	
		Folletos	29	27,88	
		Internet	6	5,77	
		Otros	5	4,81	
			104	100	
20	Calificación de Infraestructura medica de Cemoplaf	Muy Bueno	24	23,08	Establecer estrategias para mejorar la infraestructura medica en cada uno de los centros y de esta manera brindar una mejor atención.
		Bueno	75	72,12	
		Regular	5	4,81	
		Deficiente	0	0,00	
			104	100	

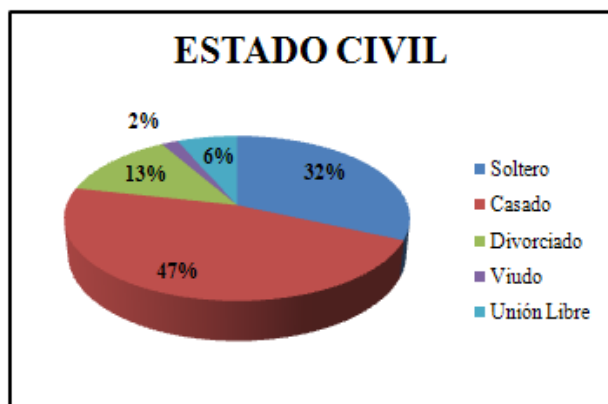
Tabla 3.7. Cuadro General de Resultados (continuación)

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
21	Especialidades Médicas y Nivel de Frecuencia	Planificación Familiar Permanente	2	0,74	Establecer estrategias de mejoramiento continuo y calidad total en las especialidades de mayor frecuencia y promocionar las demás especialidades que existen; así como mantener precios competitivos en el mercado.
		Planificación Familiar Periódico	34	12,59	
		Planificación Familiar Esporádico	11	4,07	
		Ecografía Permanente	0	0,00	
		Ecografía Periódico	0	0,00	
		Ecografía Esporádico	7	2,59	
		Medicina General Permanente	0	0,00	
		Medicina General Periódico	8	2,96	
		Medicina General Esporádico	64	23,70	
		Laboratorio Clínico Permanente	0	0,00	
		Laboratorio Clínico Periódico	8	2,96	
		Laboratorio Clínico Esporádico	48	17,78	
		Ginecología Permanente	1	0,37	
		Ginecología Periódico	45	16,67	
		Ginecología Esporádico	29	10,74	
		Cirugías Cortas Permanente	0	0,00	
		Cirugías Cortas Periódico	0	0,00	
		Cirugías Cortas Esporádico	0	0,00	
		Control del Embarazo Permanente	0	0,00	
		Control del Embarazo Periódico	1	0,37	
		Control del Embarazo Esporádico	0	0,00	
		Colposcopia Permanente	0	0,00	
		Colposcopia Periódico	0	0,00	
		Colposcopia Esporádico	0	0,00	
		Obstetricia Permanente	0	0,00	
		Obstetricia Periódico	2	0,74	
		Obstetricia Esporádico	2	0,74	
Pediatría Permanente	0	0,00			
Pediatría Periódico	3	1,11			
Pediatría Esporádico	5	1,85			
		270	100		

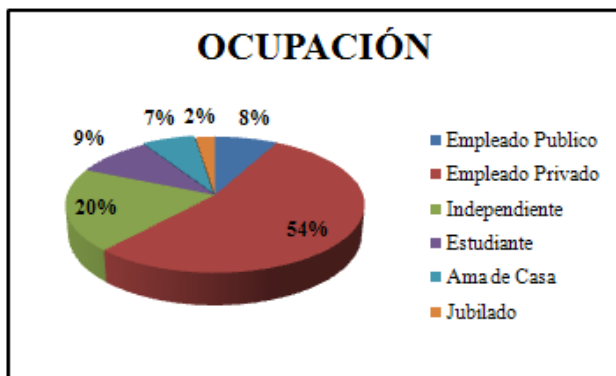
3.11.3 Gráficos de los Resultados Generales



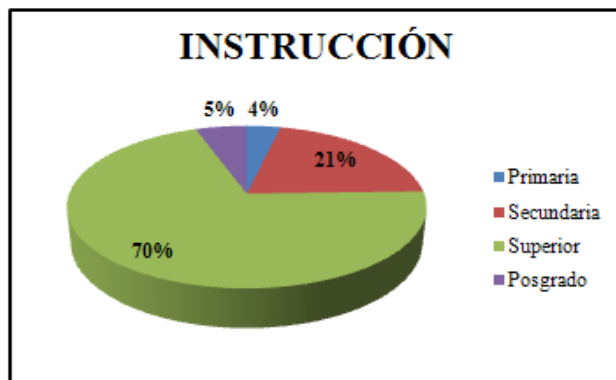
El momento de la realización de la encuesta las mujeres fueron quienes mostraron mayor predisposición para responder. Por lo tanto el porcentaje más alto es femenino, con 72%.



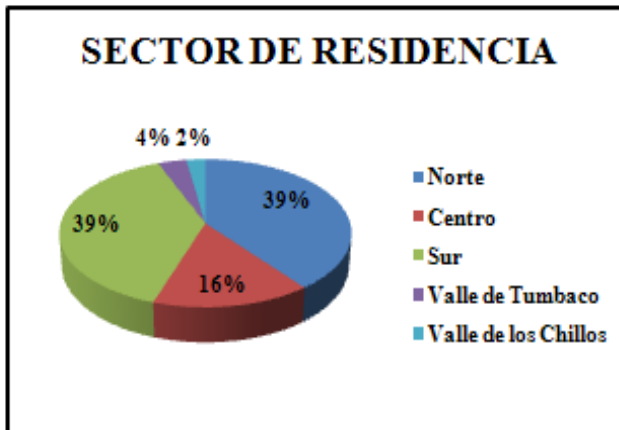
Con respecto al estado civil de los encuestados, se obtuvo el 47% de personas casadas y con un 32% al segmento solteros.



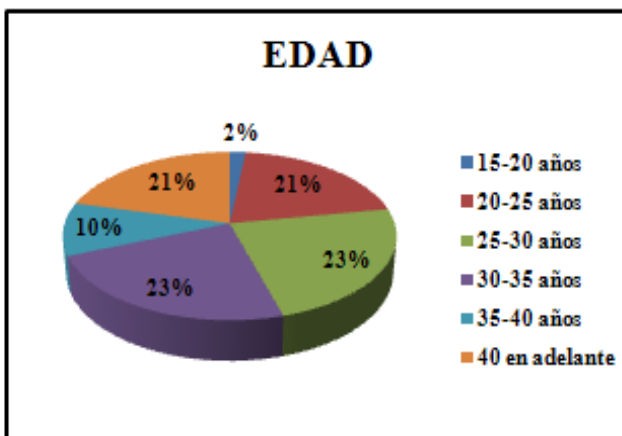
Con respecto a la ocupación de los encuestados, el 54% son empleados privados y el 20% independientes.



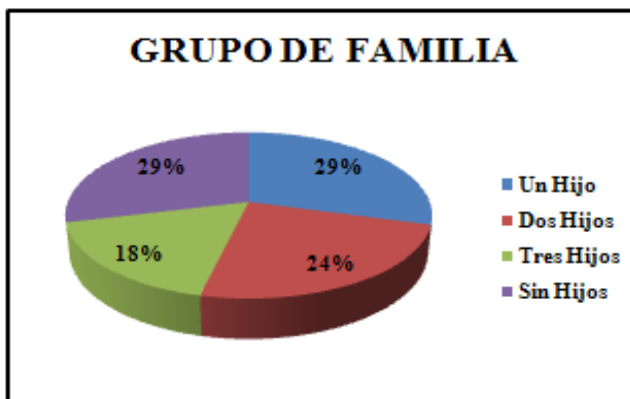
Los resultados arrojaron que un 70% de los encuestados tiene un nivel de instrucción superior, seguido por un 21% que tienen estudios secundarios.



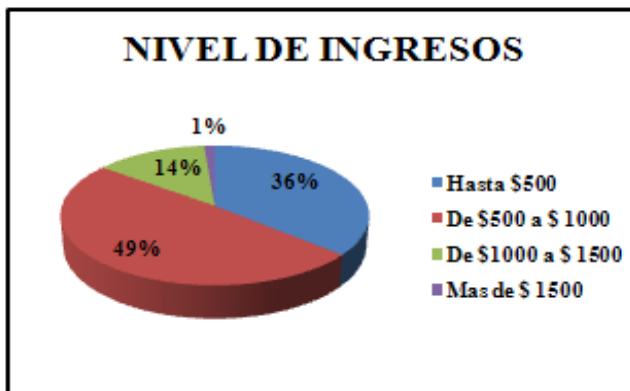
Con respecto al sector de residencia de los encuestados, el 39% provenían del Sur de la ciudad, mientras que el 39% era del Norte.



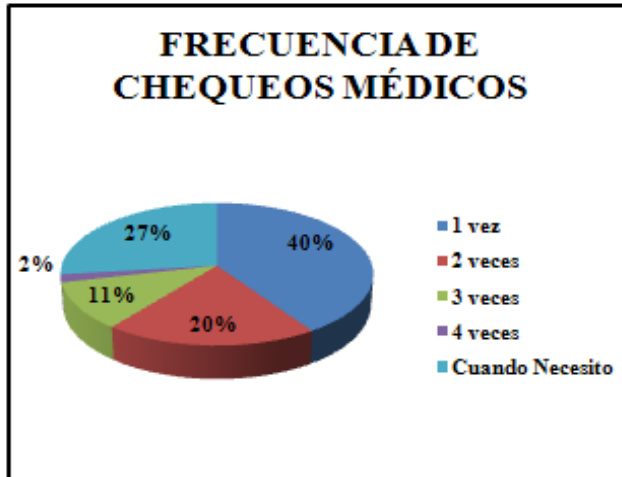
Los resultados obtenidos muestran que el 45% de los encuestados está en edades comprendidas entre 25 a 35 años, seguido con un 21% las personas de 40 años en adelante.



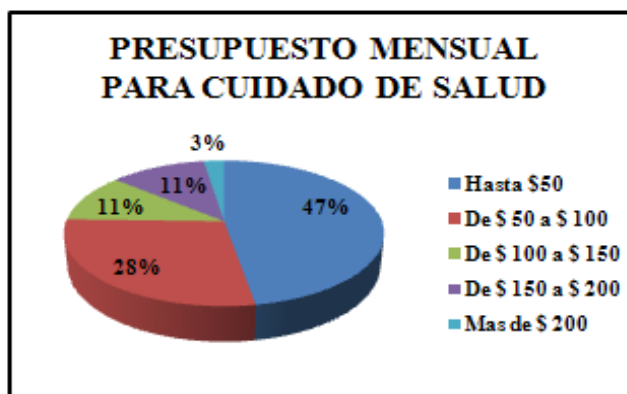
Con respecto al grupo familiar se tienen 3 segmentos importantes: casados con un hijo, solteros y casados sin hijos y casados con dos hijos; con el 29%, 29% y el 24% respectivamente.



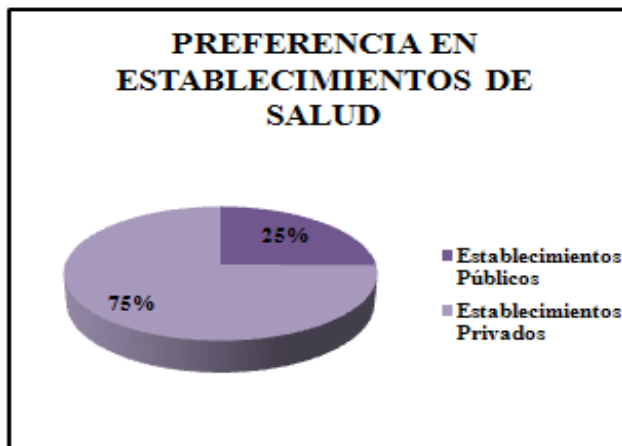
Con respecto a los ingresos mensuales se observan 2 rangos importantes un 49% de encuestados con ingresos entre \$ 500 a \$1.000 y el 36% con ingresos hasta \$ 500.



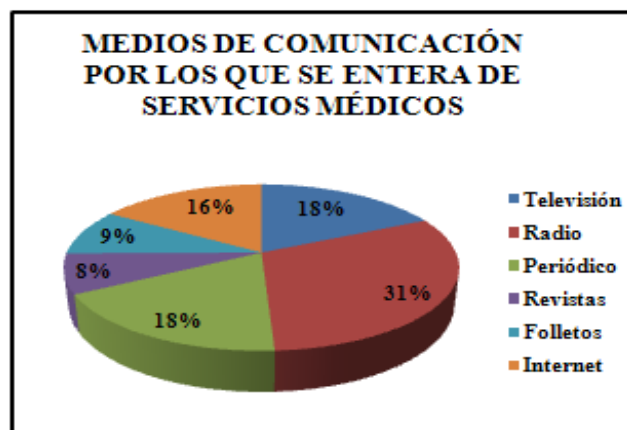
De los resultados se tiene que el 40% de encuestados se realiza 1 vez al año chequeos médicos, seguido por un 27% que se realiza cuando lo necesita.



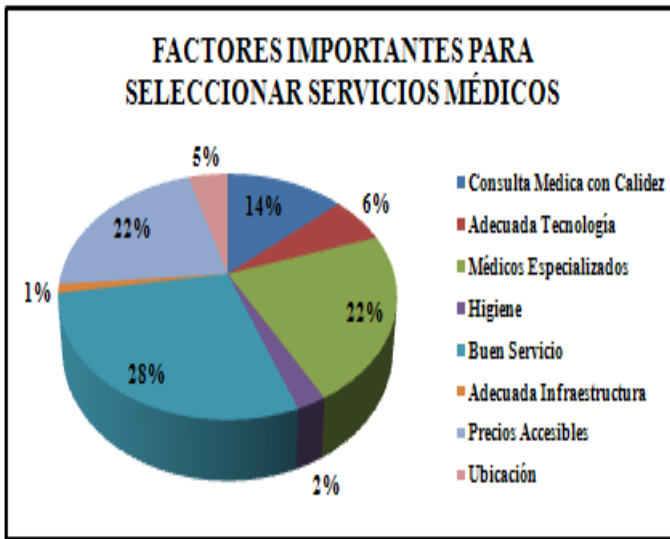
Un 47% de los encuestados asigna para el cuidado de su salud un presupuesto de hasta \$ 50; mientras que un 28% asigna de \$ 50 a \$100; cabe mencionar que un 11% asigna de \$100 a \$200.



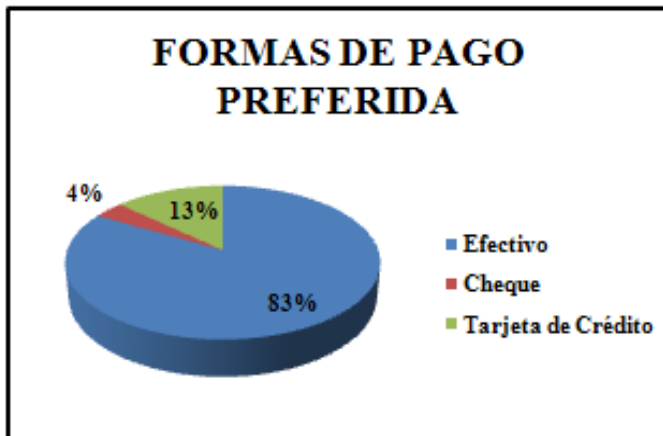
El 75% de encuestados prefiere los establecimientos privados, debido a las comodidades y atención que se recibe a comparación de los establecimientos públicos. Un 25% prefiere establecimientos públicos, debido a su gratuidad.



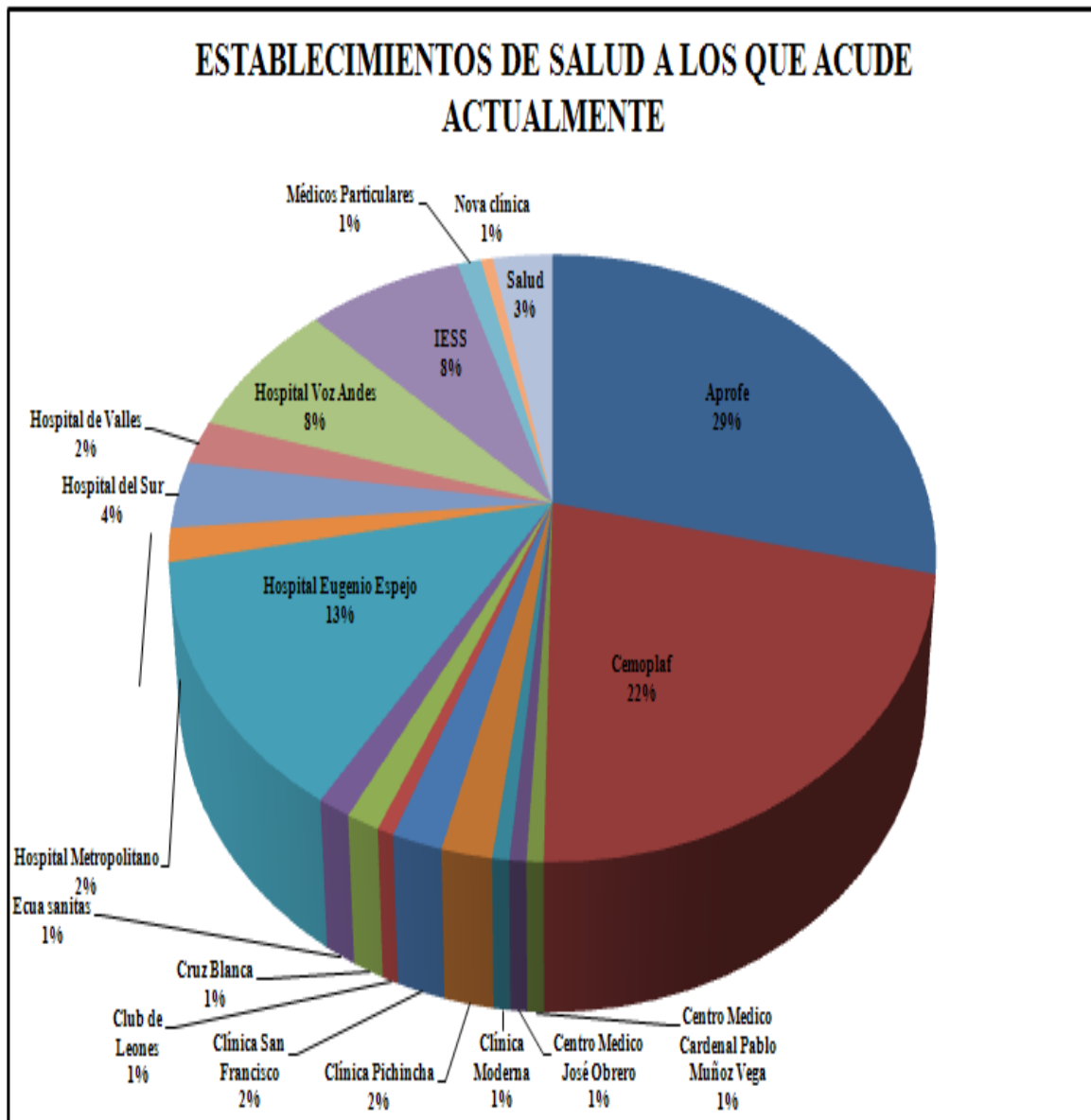
El 31% de los encuestados se entera de los servicios médicos por medio del radio, seguido con un 18% periódico y televisión.



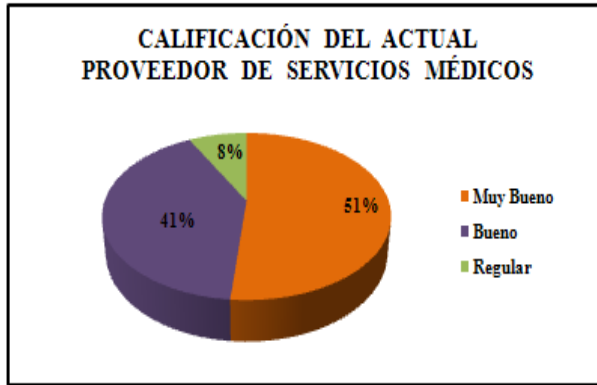
Para el 28% de los encuestados el factor más importante al momento de seleccionar servicios médicos es el Buen Servicio, seguido con el 22% Médicos Especializados y Precios Accesibles y con un 14% Consulta Médica con Calidez.



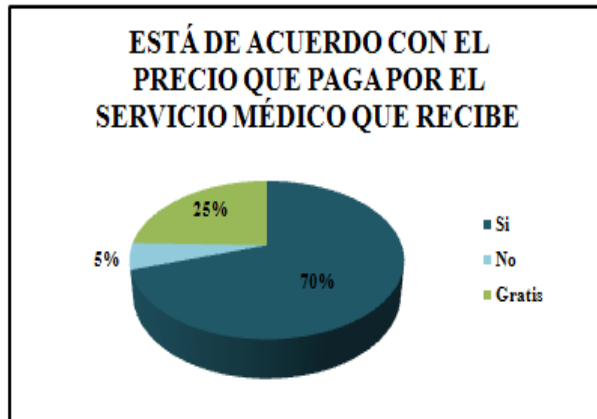
Para el 83% de los encuestados es más conveniente y fácil pagar en efectivo; mientras que el 13% prefiere tarjetas de crédito al momento de pagar, cuando no se dispone de efectivo.



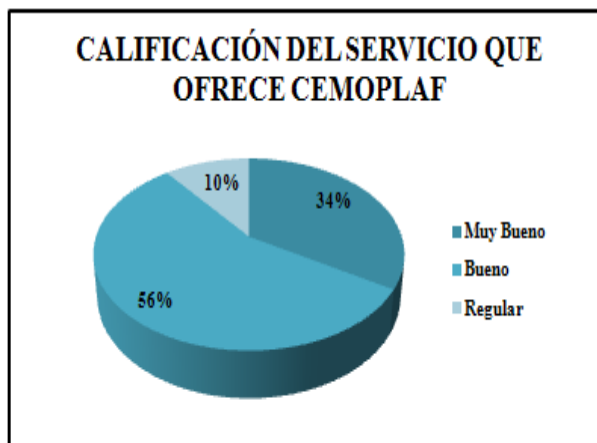
El 29% de los encuestados acuden a Aprofe en busca de servicios médicos en general y especialmente servicios de Salud Sexual y Reproductiva, mientras el 22% asiste a Cemoplaf, el 13% al Hospital Eugenio Espejo y un 8% al Instituto de Seguridad Social y Hospital Voz Andes.



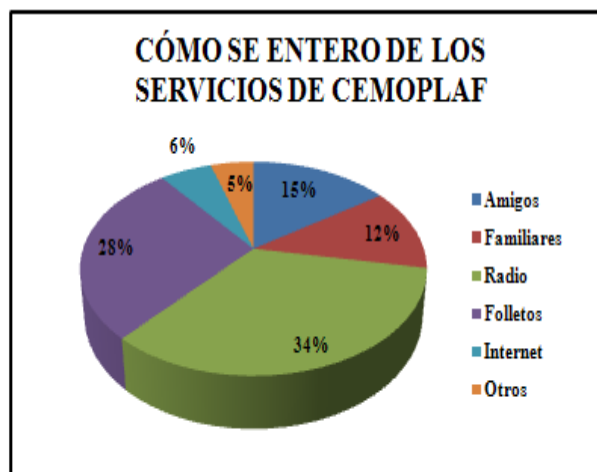
El 51% de los encuestados calificaron al proveedor actual de servicios médicos como Muy Bueno, seguido de un 41% con Bueno y un solo 8% Regular.



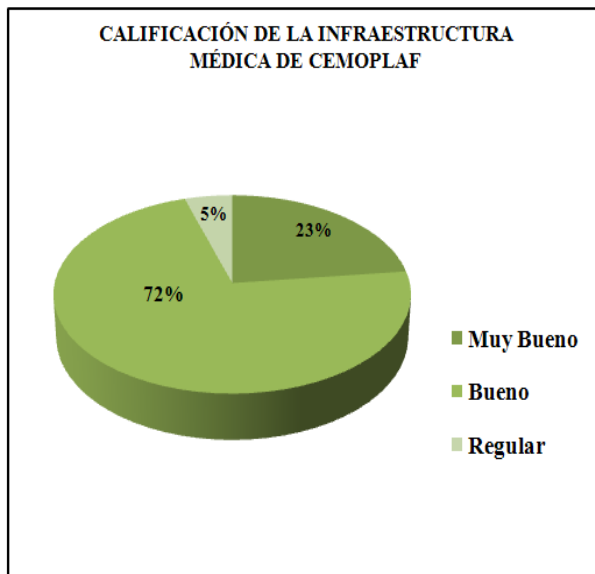
El 70% de los encuestados si están de acuerdo con el precio que pagan por el servicio médico que reciben, mientras el 25% no lo está y un 5% recibe servicios gratis en establecimientos públicos.



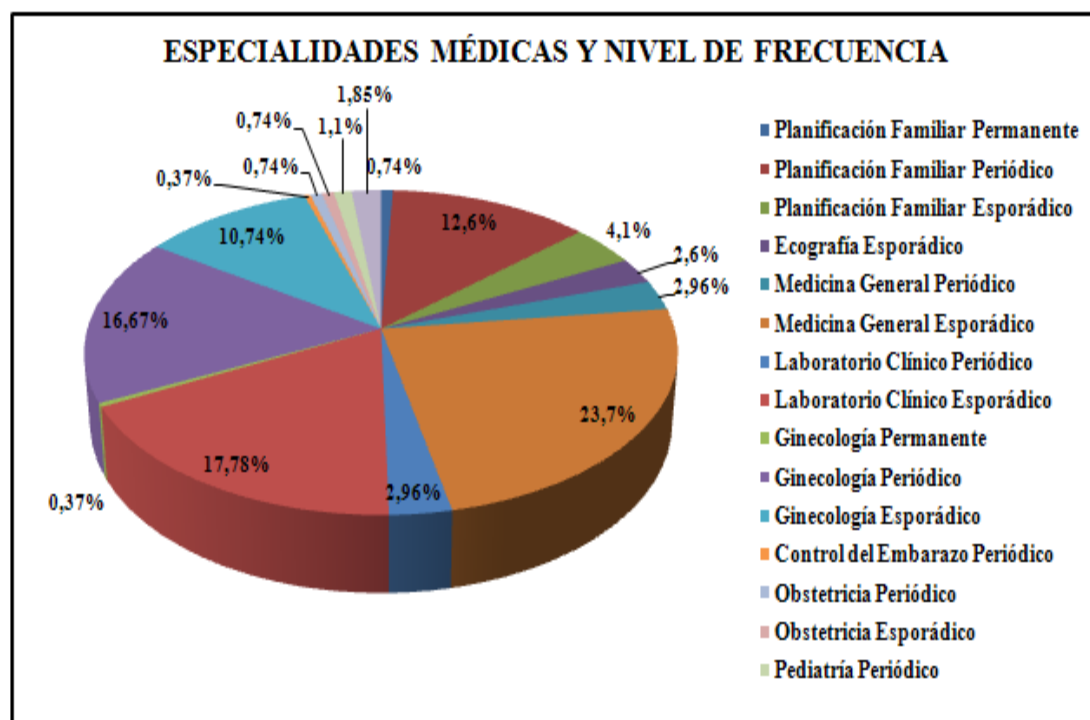
El 56% de los encuestados califican al servicio que ofrece Cemoplaf como Bueno, el 34% Muy Bueno y el 10% como Regular. Por lo tanto la empresa debe seguir mejorando continuamente para que la apreciación del servicio mejore.



El 34% de los encuestados se enteraron de los servicios que ofrece Cemoplaf por medio de la radio, el 28% por medio de folletos y el 15% por amigos.



El 72% de los encuestados calificaron a la infraestructura médica de Cemoplaf como Buena, mientras que el 23% como Muy Buena y un 5% como mala. Por lo tanto la empresa debe mejorar las instalaciones y equipos médicos para la satisfacción de los clientes.



El 23.7% de los encuestados acuden por un servicio de Medicina General Esporádicamente, el 17.78% por servicio de Laboratorio Clínico Esporádico, el 16.67% Ginecología Periódica y un 12.6% Planificación Familiar Periódico. Estas son las especialidades de mayor frecuencia a las que la empresa debe poner mayor atención y difundirlas para incrementar las ventas.

3.11.4 Resultados Sobre Los Segmentos De Mercado

Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado

ORDINAL	CONCEPTO	CATEGORÍA	SEGMENTO E-DM		SEGMENTO E-DA		SEGMENTO E-HH		SEGMENTO E-HA		TOTAL	
			ESTRATO POR INGRESOS BAJO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS BAJO ALTO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO ALTO		f	%
			f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Genero	Masculino	9	21	12	29	11	26	14	34	46	28
		Femenino	33	79	30	71	31	74	27	66	121	72
		42	100	42	100	42	100	41	100	167	100	
2	Estado Civil	Soltero	13	31	11	26	15	36	14	34	53	32
		Casado	19	45	19	45	19	45	21	51	78	47
		Divorciado	7	17	6	14	5	12	4	10	22	13
		Viudo	1	2	1	2	1	2	0	0	3	2
		Unión Libre	2	5	5	12	2	5	2	5	11	7
		42	100	42	100	42	100	41	100	167	100	
3	Ocupación	Empleado Público	4	10	1	2	4	10	4	10	13	8
		Empleado Privado	22	52	23	55	23	55	22	54	90	54
		Independiente	7	17	12	29	8	19	6	15	33	20
		Estudiante	4	10	2	5	4	10	6	15	16	10
		Ama de Casa	4	10	2	5	3	7	2	5	11	7
		Jubilado	1	2	2	5	0	0	1	2	4	2
42	100	42	100	42	100	41	100	167	100			
4	Instrucción	Primaria	1	2	3	7	2	5	0	0	6	4
		Secundaria	8	19	11	26	9	21	7	17	35	21
		Superior	32	76	26	62	29	69	30	73	117	70
		Posgrado	1	2	2	5	2	5	4	10	9	5
		42	100	42	100	42	100	41	100	167	100	
5	Sector de Residencia	Norte	14	33	16	38,1	17	40,5	19	46	66	40
		Centro	6	14	6	14,3	6	14,3	8	20	26	16
		Sur	18	43	17	40,5	17	40,5	13	32	65	39
		Valle de Tumbaco	4	10	1	2,4	1	2,4	0	0	6	4
		Valle de los Chillos	0	0	2	4,8	1	2,4	1	2	4	2
42	100	42	100	42	100	41	100	167	100			
6	Grupo de Familia	Un Hijo	8	14	3	5	24	40	34	56	69	29
		Dos Hijos	11	19	28	49	11	18	7	11	57	24
		Tres Hijos	23	40	11	19	7	12	0	0	41	17
		Cuatro Hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Cinco o Mas Hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Sin Hijos	15	26	15	26	18	30	20	33	68	29
57	100	57	100	60	100	67	100	235	100			
7	Edad	15-20 años	1	2	1	2	0	0	1	2	3	2
		20-25 años	9	21	4	10	10	24	11	27	34	20
		25-30 años	8	19	12	29	8	19	11	27	39	23
		30-35 años	7	17	13	31	12	29	7	17	39	23
		35-40 años	5	12	4	10	2	5	6	15	17	10
		40 en adelante	12	29	8	19	10	24	5	12	35	21
42	100	42	100	42	100	41	100	167	100			

Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado (continuación)

ORDINAL	CATEGORÍA		SEGMENTO E-BM		SEGMENTO E-BA		SEGMENTO E-MM		SEGMENTO E-MA		TOTAL	
			ESTRATO POR INGRESOS BAJO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS BAJO ALTO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO ALTO			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	Nivel de Ingresos	Hasta \$500	38	84	19	70	0	0	0	0	57	36
		De \$500 a \$ 1000	7	16	8	30	45	94	17	46	77	49
		De \$1000 a \$ 1500	0	0	0	0	3	6	18	49	21	13
		Más de \$ 1500	0	0	0	0	0	0	2	5	2	1
			45	100	27	100	48	100	37	100	157	100
9	Frecuencia de Cheques Médicos	1 vez	22	52	14	33	18	43	14	34	68	41
		2 veces	7	17	5	12	10	24	11	27	33	20
		3 veces	4	10	7	17	3	7	4	10	18	11
		4 veces	1	2	0	0	0	0	2	5	3	2
		Cuando Necesito	8	19	16	38	11	26	10	24	45	27
			42	100	42	100	42	100	41	100	167	100
10	Establecimientos de Salud de Preferencia	Establecimientos Públicos	20	95	14	82	5	9	3	4	42	25
		Establecimientos Privados	1	5	3	18	53	91	68	96	125	75
			21	100	17	100	58	100	71	100	167	100
11	Presupuesto Mensual para Cuidado de Salud	Hasta \$50	21	50	21	50	19	45	18	44	79	47
		De \$ 50 a \$ 100	12	29	14	33	10	24	11	27	47	28
		De \$ 100 a \$ 150	5	12	3	7	5	12	5	12	18	11
		De \$ 150 a \$ 200	4	10	4	10	6	14	5	12	19	11
		Más de \$ 200	0	0	0	0	2	5	2	5	4	2
			42	100	42	100	42	100	41	100	167	100
12	Medios de Comunicación por los que se entera de Servicios Médicos	Televisión	2	13	3	12	12	18	13	22	30	18
		Radio	8	50	10	40	19	28	15	26	52	31
		Periódico	5	31	6	24	8	12	11	19	30	18
		Revistas	0	0	2	8	7	10	4	7	13	8
		Folletos	1	6	2	8	8	12	4	7	15	9
		Internet	0	0	2	8	14	21	11	19	27	16
			16	100	25	100	68	100	58	100	167	100

Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado (continuación)

ORDINAL	CATEGORÍA	SEGMENTO E-BM		SEGMENTO E-BA		SEGMENTO E-MM		SEGMENTO E-MA		TOTAL		
		ESTRATO POR INGRESOS BAJO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS BAJO ALTO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO ALTO				
		/	¿	/	¿	/	¿	/	¿	/	¿	
13	Factores importantes para seleccionar Servicio Médico	Consulta Médica con Calidez	0	0	15	19	22	22	8	9	45	13
		Adecuada Tecnología	3	4	5	6	7	7	6	7	21	6
		Médicos Especializados	16	24	11	14	21	21	26	30	74	22
		Higiene	3	4	2	3	2	2	1	1	8	2
		Buen Servicio	15	22	14	18	28	28	37	42	94	28
		Adecuada Infraestructura	0	0	1	1	2	2	1	1	4	1
		Precios Accesibles	25	37	24	31	18	18	6	7	73	22
		Ubicación	5	7	6	8	1	1	3	3	15	4
			67	100	78	100	101	100	68	100	334	100
14	Formas de Pago	Efectivo	35	83	32	76	36	86	36	88	139	83
		Cheque	1	2	1	2	1	2	3	7	6	4
		Tarjeta de Crédito	6	14	9	21	5	12	2	5	22	13
			42	100	42	100	42	100	41	100	167	100
15	Establecimientos de Salud acude actualmente	Aprofé	3	13	10	29	15	23	20	44	48	29
		Cemoplaf	4	17	10	29	19	29	3	7	36	22
		Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1
		Centro Médico José Obrero	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1
		Clinica Moderna	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1
		Clinica Pichincha	0	0	0	0	1	2	2	4	3	2
		Clinica San Francisco	0	0	0	0	2	3	1	2	3	2
		Club de Leonas	0	0	1	3	0	0	0	0	1	1
		Cruz Blanca	0	0	0	0	2	3	0	0	2	1
		Ecuasánitas	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1
		Hospital Eugenio Espejo	9	39	6	18	5	8	2	4	22	13
		Hospital Metropolitano	0	0	0	0	2	3	1	2	3	2
		Hospital del Sur	4	17	2	6	0	0	0	0	6	4
		Hospital de Valles	0	0	0	0	1	2	3	7	4	2
		Hospital Voz Andes	0	0	0	0	9	14	4	9	13	8
		IESS	3	13	5	15	3	5	2	4	13	8
		Médicos Particulares	0	0	0	0	0	0	2	4	2	1
Nova clínica	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1		
Salud	0	0	0	0	2	3	3	7	5	3		
	23	100	34	100	65	100	45	100	167	100		

Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado (continuación)

ORDINAL	CATEGORÍA	SEGMENTO E-BM		SEGMENTO E-BA		SEGMENTO E-MM		SEGMENTO E-MA		TOTAL		
		ESTRATO POR INGRESOS BAJO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS BAJO ALTO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO ALTO		f	%	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
16	Calificación del actual Proveedor de Servicios Médicos	Muy Bueno	20	48	21	50	24	57	21	51	86	51
		Bueno	20	48	19	45	16	38	13	32	68	41
		Regular	2	5	2	5	2	5	7	17	13	8
		Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			42	100	42	100	42	100	41	100	167	100
17	Esta de acuerdo con el Precio que paga con el servicio que recibe	Si	30	71	29	69	31	74	27	66	117	70
		No	2	5	3	7	2	5	2	5	9	5
		Gratis	10	24	10	24	9	21	12	29	41	25
			42	100	42	100	42	100	41	100	167	100
18	Calificación del Servicio de Cemoplaf	Muy Bueno	8	29	7	27	8	33	12	46	35	33,65
		Bueno	19	68	15	58	13	54	11	42	58	55,77
		Regular	1	4	4	15	3	13	3	12	11	10,58
		Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			28	100	26	100	24	100	26	100	104	100
19	Medios por los que se entero de los servicios de Cemoplaf	Amigos	4	14	2	8	4	15	6	23	16	15,38
		Familiares	3	11	4	17	4	15	2	8	13	12,50
		Televisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
		Radio	15	54	9	38	6	23	5	19	35	33,65
		Folletos	4	14	7	29	8	31	10	38	29	27,88
		Internet	0	0	2	8	2	8	2	8	6	5,77
		Otros	2	7	0	0	2	8	1	4	5	4,81
			28	100	24	100	26	100	26	100	104	100
20	Calificación de Infraestructura medica de Cemoplaf	Muy Bueno	5	18	3	12	8	33	8	31	24	23
		Bueno	21	75	21	81	15	63	18	69	75	72
		Regular	2	7	2	8	1	4	0	0	5	5
		Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			28	100	26	100	24	100	26	100	104	100

Tabla 3.8 Cuadro General de Segmentos de Mercado (continuación)

ORDINAL	CATEGORÍA	SEGMENTO E-BM		SEGMENTO E-BA		SEGMENTO E-MM		SEGMENTO E-MA		TOTAL		
		ESTRATO POR INGRESOS BAJO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS BAJO ALTO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO MEDIO		ESTRATO POR INGRESOS MEDIO ALTO				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
21	Especialidades Médicas y Nivel de Frecuencia	Planificación Familiar Permanente	2	3	0	0	0	0	0	0	2	1
		Planificación Familiar Periódico	7	10	8	13	9	13	10	14	34	13
		Planificación Familiar Esporádico	5	7	3	5	0	0	3	4	11	4
		Ecografía Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Ecografía Periódico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Ecografía Esporádico	1	1	0	0	2	3	4	6	7	3
		Medicina General Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Medicina General Periódico	3	4	2	3	3	4	0	0	8	3
		Medicina General Esporádico	15	21	15	24	14	21	20	28	64	24
		Laboratorio Clínico Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Laboratorio Clínico Periódico	3	4	0	0	3	4	2	3	8	3
		Laboratorio Clínico Esporádico	9	13	13	21	14	21	12	17	48	18
		Ginecología Permanente	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
		Ginecología Periódico	8	11	13	21	13	19	11	15	45	17
		Ginecología Esporádico	10	14	6	10	5	7	8	11	29	11
		Cirujías Cortas Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Cirujías Cortas Periódico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Cirujías Cortas Esporádico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Control del Embarazo Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Control del Embarazo Periódico	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
		Control del Embarazo Esporádico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Colposcopia Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Colposcopia Periódico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Colposcopia Esporádico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Obstetricia Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Obstetricia Periódico	1	1	0	0	1	1	0	0	2	1
		Obstetricia Esporádico	2	3	0	0	0	0	0	0	2	1
		Pediatría Permanente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Pediatría Periódico	1	1	1	2	1	1	0	0	3	1
		Pediatría Esporádico	1	1	1	2	2	3	1	1	5	2
		70	100	62	100	67	100	71	100	270	100	

3.11.5 Descripción de cada segmento

- *Segmento E – BM:*

La mayor parte de los encuestados de este segmento fueron mujeres, que provienen del Sur de la ciudad de Quito en su mayoría y también del Norte, casadas en un 45% y solteras en un 31%; con un ciclo familiar de tres hijos en un 40% y sin hijos un 26%. Las edades comprendidas entre los 20 a 25 años y de cuarenta en adelante e ingresos mensuales hasta \$500 en un 84% y 16% de \$500 a \$1000.

Prefieren acudir a establecimientos públicos para recibir servicios médicos, el presupuesto que destinan es de hasta \$50. Los medios por los cuales se enteran de los servicios médicos son por la radio y el periódico. Este segmento toma como factores primordiales en la elección de servicios médicos en un 37% Precios Accesibles, 24% Médicos Especializados y con un 22% Buen Servicio.

Los establecimientos a los que prefieren acudir son: Hospital Eugenio Espejo, Cemoplaf, Hospital del Sur, IESS y Aprove. Los encuestados calificaron el servicio de los establecimientos a los que asisten como Muy Bueno en su mayoría, y están de acuerdo con el precio que pagan o son gratis. Los encuestados que han recibido atención en Cemoplaf, califica el servicio como Bueno en un 68% y se enteraron de sus servicios por medio de la radio, amigos y folletos. La infraestructura médica de la empresa la califican como Buena en un 75% y las especialidades médicas que mas frecuentan son: Medicina General en un 21%, Ginecología 14% y Laboratorio Clínico en un 13%.

- **Segmento E – BA:**

La mayor parte de los encuestados de este segmento fueron mujeres, que provienen del Sur de la ciudad de Quito en su mayoría y también del Norte, casadas en un 45% y solteras en un 26%; con un ciclo familiar de dos hijos en un 49% y sin hijos un 26%. Las edades comprendidas entre los 25 a 35 años e ingresos mensuales hasta \$500 en un 70% y 30% de \$500 a \$1000.

Prefieren acudir a establecimientos públicos para recibir servicios médicos, el presupuesto que destinan es de hasta \$50. Los medios por los cuales se enteran de los servicios médicos son por la radio y el periódico. Este segmento toma como factores primordiales en la elección de servicios médicos en un 31% Precios Accesibles, 19% Consultas Medicas con Calidez y un 18% Buen Servicio. Los establecimientos a los que prefieren acudir son: Cemoplaf, Aprove, Hospital Eugenio Espejo, IESS. Los encuestados calificaron el servicio de los establecimientos a los que asisten como Muy Bueno en su mayoría, y están de acuerdo con el precio que pagan o son gratis.

Los encuestados que han recibido atención en Cemoplaf, califica el servicio como Bueno en un 58% y se enteraron de sus servicios por medio de la radio y folletos. La infraestructura médica de la empresa la califican como Buena en un 81% y las especialidades médicas que mas frecuentan son: Medicina General en un 24%, Ginecología - Laboratorio Clínico en un 21% y Planificación Familiar un 13%.

- **Segmento E- MM:**

La mayor parte de los encuestados de este segmento fueron mujeres, que provienen del Sur y Norte de la ciudad de Quito en porcentaje igual, casadas en un 45% y solteras en un 36%; con un ciclo familiar de un hijo en un 40% y sin hijos un 30%. Las edades comprendidas entre los 20 a 35 años y de cuarenta en adelante e ingresos mensuales de \$500 a \$1000 en un 94% y 6% de \$1000 a \$1500.

Prefieren acudir a establecimientos privados para recibir servicios médicos, el presupuesto que destinan es de hasta \$50 en 45% y de \$50 a \$100 en 24%. Los medios por los cuales se enteran de los servicios médicos son por la radio y el internet. Este segmento toma como factores primordiales en la elección de servicios médicos en un 28% Buen Servicio, 22% Consultas Medicas con Calidez y 21% Médicos Especializados. Los establecimientos a los que prefieren acudir son: Cemoplaf, Aprove y Hospital Voz Andes. Los encuestados calificaron el servicio de los establecimientos a los que asisten como Muy Bueno en su mayoría, y están de acuerdo con el precio que pagan o son gratis.

Los encuestados que han recibido atención en Cemoplaf, califica el servicio como Bueno en un 54% y se enteraron de sus servicios por medio de folletos y radio. La infraestructura médica de la empresa la califican como Muy Buena en un 33% y las especialidades médicas que mas frecuentan son: Medicina General – Laboratorio Clínico en un 21%, Ginecología en un 19% y Planificación Familiar un 13%.

- **Segmento E – MA:**

La mayor parte de los encuestados de este segmento fueron mujeres, que provienen del Norte de la ciudad de Quito en su mayoría y Sur, casadas en un 51% y solteras en un 34%; con un ciclo familiar de un hijo en un 56% y sin hijos un 33%. Las edades comprendidas entre 20 a 35 años e ingresos mensuales de \$1000 a \$1500 en un 49% y 46% de \$500 a \$1000.

Prefieren acudir a establecimientos privados para recibir servicios médicos, el presupuesto que destinan es de hasta \$50 en 44% y de \$50 a \$100 en 27%. Los medios por los cuales se enteran de los servicios médicos son por la radio, televisión, periódico e internet. Este segmento toma como factores primordiales en la elección de servicios médicos en un 42% Buen Servicio, 30% Médicos Especializados y 9% Consultas Médicas con Calidez. Los establecimientos a los que prefieren acudir son: Aprofé, Hospital Voz Andes Cemoplaf, Salud, Hospital de los Valles. Los encuestados calificaron el servicio de los establecimientos a los que asisten como Muy Bueno en su mayoría, y están de acuerdo con el precio que pagan o son gratis.

Los encuestados que han recibido atención en Cemoplaf, califica el servicio como Muy Bueno en un 46% y se enteraron de sus servicios por medio de folletos y radio. La infraestructura médica de la empresa la califican como Buena en un 69% y las especialidades médicas que más frecuentan son: Medicina General en un 88%, Laboratorio Clínico en un 17% y Ginecología y Planificación Familiar un 15%.

3.11.6 Matriz De Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural De Los Segmentos de Mercado

Tabla 3.9. Matriz De Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural De Los Segmentos de Mercado

ORDINAL	SEGMENTOS	TAMAÑO	CALIFICACIÓN	CRECIMIENTO ANUAL	CALIFICACIÓN	FUERZAS DE PORTER					SUBTOTAL	PRIORIDAD
						NIVEL DE COMPETENCIA	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BARRERAS DE ENTRADA	PRODUCTOS SUSTITUTOS		
1	E-BM	68.264,73	4,79	6%	7,9	1	1	3	1	5	23,7	2
2	E-BA	53.094,79	3,72	5,4%	7,0	1	1	3	1	5	21,8	3
3	E-MM	71.298,72	5,00	3,8%	5,00	5	0	3	1	5	24,0	1
4	E-MA	60.679,76	4,3	2%	2,63	5	0	3	1	5	20,9	4
		253.338,00										

Elaborado: Por Autora

La Tabla 3.9, se completaron en base a la siguiente escala:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
1	Poco Atractivo
2	Atractivo
3	Muy Atractivo

3.11.7 Determinación del tamaño de los segmentos de mercado.

Tabla 3.10: Matriz Determinación del tamaño de los segmentos de mercado

ORDINAL	SEGMENTOS	EN LA MUESTRA		EN EL MERCADO DE REFERENCIA
		TAMAÑO	PORCENTAJE (%)	TAMAÑO
1	E-BM	45	26,95	68.264,73
2	E-BA	35	20,96	53.094,79
3	E-MM	47	28,14	71.298,72
4	E-MA	40	23,95	60.679,76
	TOTAL	167	100	253.338

Elaborado: Por Autor

Como se observa en la Tabla 3.10 el segmento “E - BM” y el segmento “E – MM”, tienen el mayor porcentaje, lo cual convierte a éstos dos segmentos en el mercado meta del presente estudio.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1 Concepto

La Planificación Estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Francés; 2006; 23).

4.1.2 Importancia

Es importante realizar una Planificación Estratégica en la empresa, puesto que toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. (Francés; 2006; 24).

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Concepto

El Direccionamiento Estratégico es la formulación de principios, valores éticos de la administración, declaración de la visión, redacción de la misión, políticas empresariales formulación de objetivos y estrategias.

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro a través del direccionamiento, que da foco a los esfuerzos y logra el respaldo de todas las personas

hacia propósitos comunes.

(Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

4.2.2 Elementos

Un direccionamiento estratégico, guía su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad, haciéndose necesario por lo tanto establecer tres elementos:

- Planes y Programas
 - Modelo de Operación
- Estructura Organizacional

(Francés; 2006; p. 40-56)

4.3 MISIÓN

4.3.1 Concepto

Es una declaración que expresa cual es el objetivo principal de la razón de ser de la empresa. (Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

4.3.2 Importancia

Las empresas elaboran declaraciones de misión para compartirlas con directivos,

empleados y, en muchos casos, con los clientes. Una declaración de misión meditada y clara permite a los trabajadores tener un sentido compartido del objetivo, dirección y oportunidades de la empresa. (Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

4.3.3 Componentes

Producto/Servicio	Extensión de productos/servicios	¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
Mercado	Campo de clientes	¿Quién va a ser atendido?
Beneficios	Campo clientes	¿Qué beneficios obtienen?
Cobertura	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos operar?

4.3.4 Características

- Redactado en tiempo real.
- Concreta y bien redactada
- Relativamente corto
- Debe causar impacto
- Al interior y exterior de la empresa debe ser bien identificada.

(Francés; 2006; p. 40-56)

4.3.5 Misión Empresarial de CEMOPLAF

MISIÓN

Brindar Servicios de Salud Sexual y Reproductiva con calidez humana y técnica, a hombres y mujeres pertenecientes a clases económicas media a baja, mediante la atención médica inmediata en varias especialidades a precios muy accesibles en nueve Centros Médicos en el Distrito Metropolitano de Quito estratégicamente ubicados y en dieciséis Centros a nivel nacional.

4.4 VISIÓN

4.4.1 Concepto

Declaración que expresa lo que la empresa espera llegar a ser en un plazo determinado de tiempo. (Orientación de Curso Taller ESPE 2010, Ing. Raúl Salazar).

4.4.2 Importancia

La visión de una empresa es importante porque refleja el norte de las acciones de sus miembros y los mantiene motivados.

4.4.3 Componentes

Plazo	Fecha establecida	¿Cómo vemos a la empresa en los próximos años?
Producto/Servicio	Extensión de productos/servicios	¿Qué productos/servicios hago y para quién hago?
Punto de vista competitivo	Los principales desafíos que se asume para el futuro de la empresa.	¿Qué se quiere llegar a ser?
Contribución	Aportes de la empresa	¿Qué aporta a la empresa, clientes, personal y país?

4.4.4 Características

- Debe llevar título del plazo
- Redactado en tiempo futuro
- Concreta y bien redactada
- Relativamente corto
- Debe causar impacto

4.4.5 Visión de Futuro de CEMOPLAF

VISIÓN 2016

Ser una organización líder a nivel nacional e internacional, por su excelencia que se proyecta al futuro con la implementación de su renovador modelo medico en la prestación de servicios y productos de salud con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva, con alta tecnología empleada, elevada calidad humana y profesional de sus integrantes para aportar de esta manera a la mejora en la calidad de vida de la población ecuatoriana.

4.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA

La Matriz de Estrategia FODA, es el resultado de combinar cada uno de los factores FODA con los restantes y se da lugar a la formulación de estrategias.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	FO	DO
	AMENAZA	FA	DA

- **FO:** se establece Estrategias Ofensivas, porque buscan como utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **DA:** se establece Estrategias de Vulnerabilidad, porque buscan contrarrestar las amenazas del entorno, superando las debilidades de la empresa.
- **DO:** se establece Estrategias Defensivas, porque buscan superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- **FA:** se establece Estrategias Adaptativas, porque buscan aprovechar las fortalezas para enfrentar las amenazas.

4.5.1 Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas

A continuación se realiza la Matriz de Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas de la empresa CEMOPLAF, se toma las Fortalezas y Oportunidades de alto impacto que se determinaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos-Externos.

Tabla 4.1. Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas

		OPORTUNIDADES									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUBTOTAL		PRIOIDAD	
		Relativa estabilidad política	Uso de tecnología para atención medica de calidad	Bajo nivel de competencia directa	En la actualidad la empresa trabaja con un grupo amplio de proveedores, lo que nos da el poder de negociación con el proveedor y estar seguros de tener una fuente de abastecimiento confiable y de calidad.	Existe un solo servicio sustituto	La percepción de los clientes hacia los servicios que ofrece CEMOPLAF es buena, por los Precios Convenientes, Tecnología y por Médicos Especialistas.				
FORTALEZAS	F1	Cumple con todas las leyes para su adecuado funcionamiento.	3	1	5	3	0	3	15	10	2
	F2	Cuenta con documentos organizacionales	0	1	5	3	0	1	10	6,67	3
	F3	Las áreas tienen una adecuada estructura, y las personas encargadas van de acuerdo al perfil profesional que se requiere.	0	5	5	3	0	3	16	10,67	2
	F4	El reclutamiento, selección y contratación se realiza de acuerdo a requerimientos de la empresa.	0	0	3	0	0	0	3	2	4
	F5	Se asigna el salario de acuerdo al perfil del puesto y existe aumento de salarios.	3	0	3	0	0	0	6	4	4
	F6	Se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa	3	5	5	0	0	5	18	12	1
	F7	Maneja permisos de bioseguridad	1	5	5	0	0	5	16	10,67	2
	F8	Existe un abastecimiento adecuado de insumos	1	3	5	5	0	5	19	12,67	1

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar
Elaborado: Por Autora

Tabla 4.1. Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas (continuación)

		OPORTUNIDADES						SUBTOTAL		PRIORIDAD	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6				
		Relativa estabilidad política	Uso de tecnología para atención médica de calidad	Bajo nivel de competencia directa	En la actualidad la empresa trabaja con un grupo amplio de proveedores, lo que nos da el poder de negociación con el proveedor y estar seguros de tener una fuente de abastecimiento confiable y de calidad.	Existe un solo servicio sustituto	La percepción de los clientes hacia los servicios que ofrece CEMOPLAF es buena, por los Precios Convenientes, Tecnología y por Médicos Especialistas.				
FORTALEZAS	F9	Se planifica las compras y ventas de acuerdo a requerimientos de empresa.	0	3	5	5	0	5	18	12	1
	F10	La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas internacionales y la empresa no evade impuestos.	5	0	5	5	0	0	15	10	2
	F11	CEMOPLAF cuenta con personal médico especializado y con experiencia.	1	5	5	5	0	5	21	14	1
	F12	Existe un adecuado liderazgo por parte de las encargadas de las áreas	0	3	5	3	0	3	14	9,33	2
	F13	Se realiza controles de calidad en la Generación de Servicios	0	5	5	5	0	5	20	13,33	1
	F14	Posee varios reconocimientos	1	3	5	0	0	3	12	8	3
	F15	Las decisiones son oportunas y no existe cruce de decisiones entre los Directores	0	1	5	1	0	3	10	6,67	3
	F16	Cuenta con una adecuada infraestructura física	0	5	5	0	0	5	15	10	2
SUBTOTAL		18	45	76	38	0	51				
		4,5	11,25	19	9,5	0	12,75				
PRIORIDAD		3	2	1	2	3	2				

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar
Elaborado: Por Autora

4.5.1.1 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas

Tabla 4.2 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROYECTOS	OBJETIVOS	PLAZOS			
				ACCIÓN GERENCIAL	CORTO	MEDIANO	LARGO
FO	Implementar una adecuada Cultura de Planificación en todas las Áreas Funcionales.	Realizar una correcta Planificación Estratégica	Incentivar a planificar todas las actividades de las áreas y darle su debida ejecución y evaluación.		X		
	Implementar capacitaciones continuas al personal.	Realizar programas de capacitación en todas las áreas.	Mejorar la competitividad de los empleados	X			
	Implementar una adecuada Cultura de Calidad en todas las Áreas Funcionales.	Practicar Gestión de la Calidad y Mejoramiento Continuo.	Promoción y estímulo para que el personal efectúe sus tareas con eficiencia y eficacia.			X	
	Mantener y Procurar tener personal idóneo.	Realizar una adecuada selección de personal, además realizar Evaluaciones de Desempeño cada año.	Tener un personal competente		X		
	Mantener un adecuado abastecimiento de insumos	Tener proveedores cumplidos y realizar revisión correcta en inventario	La empresa cuente con los insumos necesarios para la ejecución de actividades diarias		X		
	Diferenciación en el Servicio	Dar un valor agregado en el servicio que se brinda	Diferenciarse de la competencia directa			X	

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

4.5.2 Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas

A continuación se realiza la Matriz de Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas de Vulnerabilidad de la empresa CEMOPLAF, se toma las Debilidades y Amenazas de alto impacto que se determinaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos-Externos.

Tabla 4.3. Matriz de Iniciativas Estratégicas Defensivas

		DEBILIDADES						SUBTOTAL		PRIORIDAD	
		D1	D2	D3	D4	D5	D6				
		No existe un ambiente laboral totalmente estable.	El direccionamiento del área de marketing no está bien enfocado.	CEMOPLAF no posee una buena publicidad y promoción, tanto de la empresa como de su cartera de servicios.	No tiene cultura de planificación	No se tiene una adecuada atención al cliente, el personal no transmite calidez y no responde a las inquietudes de los usuarios.	No todas las áreas cumplen a cabalidad las políticas de calidad				
AMENAZAS	A1	El desempeño de la competencia con relación a CEMOPLAF es buena, por lo que poseen Mayor Presencia en el Mercado, Mayor Cobertura y Precios	5	5	5	5	5	30	17,1	1	
	A2	Existe muy pocas barreras de entrada, por lo que la competencia aumenta cada vez mas.	0	0	0	0	0	0	0		
	A3	El riesgo país y el nivel de corrupción que tiene Ecuador en la actualidad hace que el país no sea atractivo para la inversión extranjera.	0	3	5	0	0	0	8	4,57	3
	A4	Incremento de servicios de salud gratuita	1	0	5	0	5	5	16	9,14	2
	A5	Nivel delincencial en aumento	0	0	0	0	0	0	0	0	
	SUBTOTAL			6	8	15	5	10			
			4,8	6,4	12	4	8				
PRIORIDAD			3	2	1	3	1				

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

4.5.2.1 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas

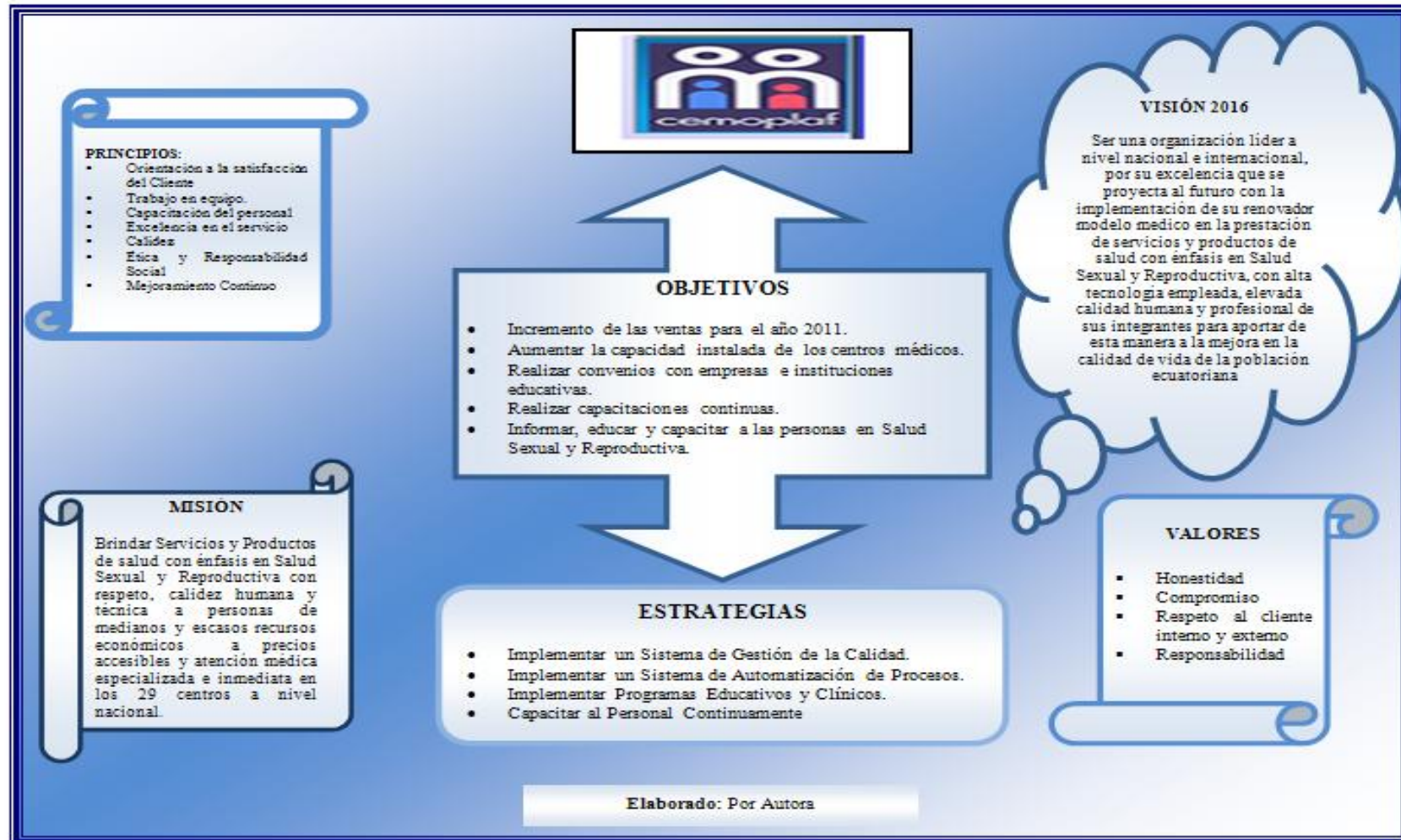
Tabla 4.4 Matriz de Despliegue de Estrategias de Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas

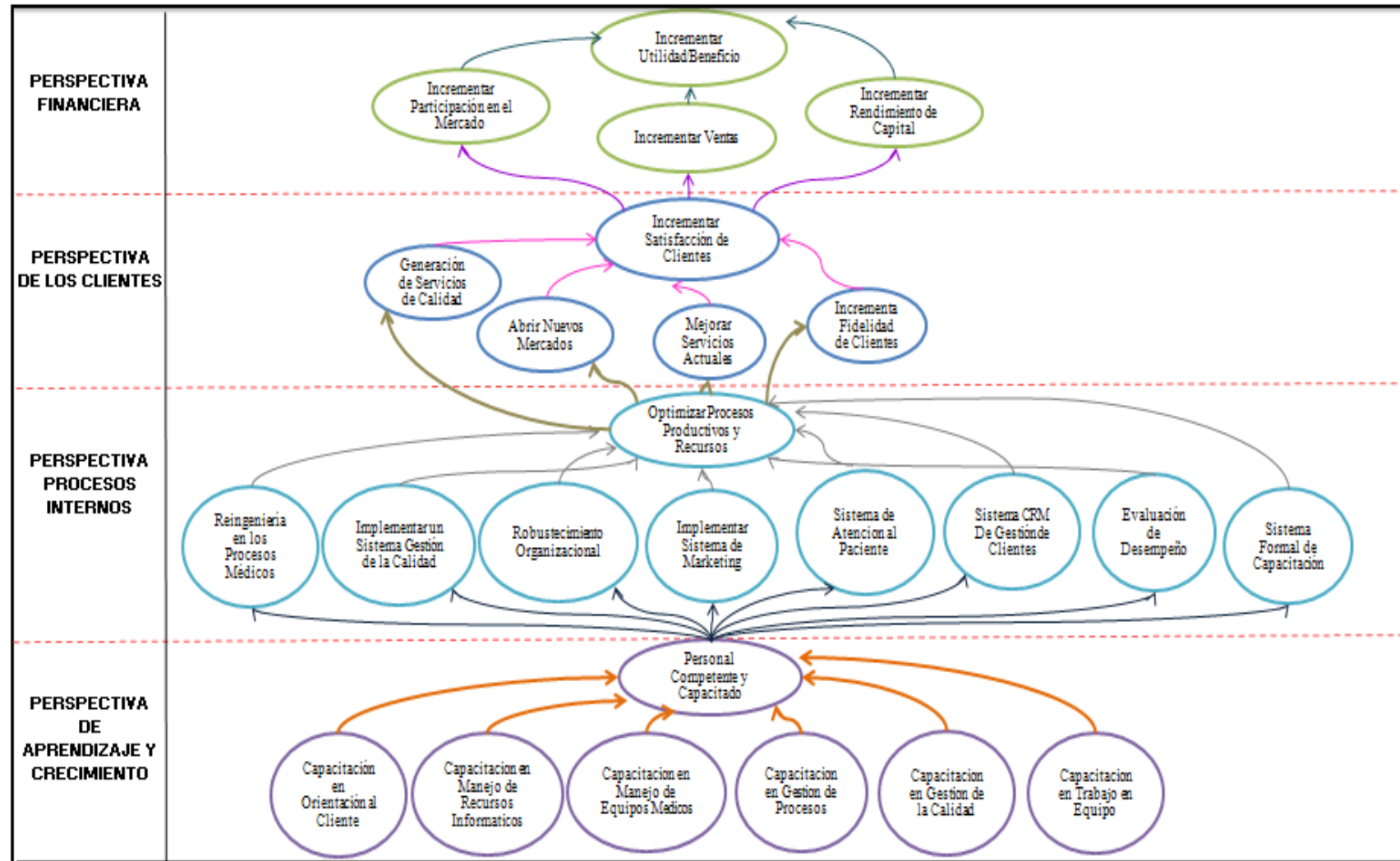
TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROYECTOS	OBJETIVOS	PLAZOS			
				ACCIÓN GERENCIAL	CORTO	MEDIANO	LARGO
DA	Desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing y Difusión de Identidad Corporativa	Realizar un Plan de Comunicación Empresarial y un Plan Estratégico de Marketing	Informar acerca de los servicios e incentivar el crecimiento de la organización a través del aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado.			X	
	Orientación al Cliente	Implementación del sistema CRM para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Mejorar la atención al cliente y mejorar el nivel de satisfacción con el servicio			X	
	Diferenciación en el Servicio	Dar un valor agregado en el servicio que se brinda	Diferenciarse de la competencia directa e indirecta			X	

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

4.6 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA CEMOPLAF





4.7 OBJETIVOS

4.7.1 Definición

Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización. Deben representar las aspiraciones de los individuos que conforman la organización y las necesidades de empleados, gerentes, clientes y público en general que se encuentre vinculado con las actividades de la organización.

4.7.2 Características

Los objetivos de una organización tienen por regla general, las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	DEFINICIÓN
SPECIFIC (ESPECIFICOS)	Claros sobre qué, dónde, y cómo va a cambiar la situación.
MEASURABLE (MEDIBLES)	Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
ACHIEVABLE (ALCANZABLES O REALIZABLES)	Que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.
REALISTIC (REALISTAS)	Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo
TIME BOUND (LIMITADO EN EL TIEMPO)	Establecer un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

4.7.3 Importancia de Fijar Objetivos

Es importante que las organizaciones sin importar su naturaleza o tamaño fijen bien sus objetivos (medibles), sean éstos de corto, mediano o largo plazo y, además que todos sus miembros los conozcan; de modo que, trabajen para la consecución de los mismos.

Los objetivos son importantes para la empresa por las siguientes razones:

- Convierten los lineamientos administrativos de la visión y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño específicos.
- Promueven el trabajo en equipo e incrementa la motivación entre las diferentes áreas.
- Permiten una eficiente evaluación del desempeño y un efectivo control.
- Son esenciales para la determinación de las estrategias.
- Ayudan a una correcta distribución y empleo de los recursos de la empresa, y delimitan las áreas de interés, definiendo responsabilidades.

4.9.6 Clasificación de los Objetivos

1. Por el plazo de consecución:

- *Largo plazo:* más de 5 años
- *Mediano plazo:* entre 2 y 5 años
- *Corto plazo:* hasta 1 año

2. Según su prioridad

- *Primarios*: relacionados con la empresa
- *Secundarios*: ayudan a realizar los objetivos primarios ayuda a fijar los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros de la organización.

3. Según su alcance

- *Individuales*: se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización.
- *Sociales*: se refieren a las metas de una organización para con la sociedad, en lo que se refiere a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios, regulaciones ambientales, además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

4. Por su naturaleza

- *Estratégicos*: se relacionan con la visión a futuro de la empresa
- *Operativos*: corto plazo.

Los objetivos de tipo estratégico y operativo se clasifican según el área en la que serán aplicados.

5. Por el área de aplicación

- Financieros
- Marketing
- Recursos humanos
- Responsabilidad Social
- Productividad
- Innovación

4.10 MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS

4.8.1 Definición

Esta es una de las metodologías más utilizadas por la mayoría de las organizaciones para determinar y fijar los objetivos, también se la conoce con el nombre de Brecha; está basado en las diferencias que existen entre la tendencia de la empresa y el deseo de hasta dónde quiere llegar de la empresa. Generalmente lo utilizan las organizaciones ya que es un método de grupo y lo aplica el equipo de trabajo.

4.8.2 Etapas del Método GAP

- *¿Dónde estamos?*

Debemos conocer donde estamos; es decir el punto de partida.

- *¿Dónde vamos según la tendencia?*

Se determina la tendencia de las ventas, preferencias del mercado, tecnología, nuevos usos del producto, etc.; observando el aspecto histórico de la empresa.

- *¿Dónde vamos de seguir todo igual?*

Estimación de hacia dónde vamos a llegar, si las condiciones se mantienen estables.

- *¿A dónde queremos llegar?*

Establece el lugar al que se quiere llegar, tienen que ser metas ambiciosas, pero reales, enfocadas bajo la disponibilidad de recursos de la organización.

- *¿Qué debemos hacer?*

Se plantean los planes de acción para alcanzar los objetivos deseados, se los realiza en secuencia; nombrando plazos y responsables para cada uno de ellos.

- *¿Qué más podríamos hacer?*

Se incentiva a los involucrados para que aporten con ideas y planes, para llegar más lejos de los que se planificó anteriormente, enmarcados siempre en los límites de la realidad y de las posibilidades de la empresa.

- *Establecer el objetivo*

Como último paso se analizan las anteriores ideas aprobando las óptimas y rechazando aquellas no aplicables. De aquí nace el objetivo definitivo; y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad.

4.8.3 Formulación de objetivos

- ***Objetivos de marketing:*** describen los resultados que se desean alcanzar en cuanto a los productos/servicios ofrecidos, necesidades del mercado, necesidades de los clientes, métodos de venta, métodos de distribución, mercados nuevos, etc.
- ***Objetivos de productividad:*** es decir, la eficiencia con la que se manejan los procesos dentro de la organización.
- ***Objetivos de innovación:*** tienen que ver con la creación de productos nuevos, uso de tecnología nueva para la producción, reorganización administrativa, etc.
- ***Objetivos de recursos humanos:*** se relacionan con el desempeño, la actitud y desarrollo de los trabajadores (capacitación).
- ***Objetivos de responsabilidad social:*** se refieren a la responsabilidad que deben tener las organizaciones para con la sociedad.

4.10.4 Aplicación del Método GAP para fijar los objetivos

Tabla 4.5. Método GAP para fijar Objetivo de Marketing

OBJETIVO DE VENTAS: Incremento en Ventas para el año 2011			
ORDINAL	PASOS	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Actualmente la empresa brinda a los pacientes de estratos por nivel de ingresos medios a bajos, atención medica en 14 especialidades. El 2010 se cerró con una cifra en ventas de \$ 729.867,52. CEMOPLAF no cuenta con un plan de marketing y realiza solamente publicidad en radioemisoras y mediante la entrega de folletos.	Existen varios establecimientos de salud, ya sean públicos o privados que brindan servicios médicos en Salud Sexual - Reproductiva; dichos establecimientos ofrecen sus servicios a diferentes precios y la atención al cliente varia.
2	¿A dónde iremos de continuar esta tendencia?	Según la tendencia actual las ventas para el año 2011 seria de \$ 802.854,27 aproximadamente, con un crecimiento del 15% en comparación al 2010.	Según la tendencia, el mercado seguirá creciendo y los establecimientos de salud de la competencia irán mejorando sus servicios. Los establecimientos públicos al ofrecer servicios médicos gratuitos, quitan a Cemoplaf una participación significativa.
3	¿A dónde quisiéramos idealmente llegar?	Se desearia que para el año 2011 la empresa llegue alcanzar un crecimiento en ventas del 35% con respecto al 2010. Incrementar el numero de servicios en cada centro medico de Quito y destinar los servicios a un mayor número de clientes de estratos por nivel de ingresos bajos y medios.	
4	¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar a tener un incremento de ventas en un 20%. Los clientes serian las personas que conforman los segmentos meta seleccionados, a los cuales se ofreceria los servicios médicos en las especialidades que posee Cemoplaf.	
5	Fijación del objetivo	En el 2011 incrementar las ventas en un 50% en los servicios médicos que ofrece la empresa.	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Formular estrategias de publicidad, promoción, mercadeo y capacitación.	
7	¿Qué más podríamos hacer?	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.6. Método GAP para fijar Objetivo de Productividad

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: Aumentar la capacidad utilizada de la empresa para el año 2011			
ORDINAL	PASOS	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Actualmente Cemoplaf mantiene una capacidad utilizada en seis de los nueve centros de la ciudad de Quito, en mas del 50%. Los demás centros mantiene un margen considerable.	Actualmente el mercado de servicios médicos se encuentra en crecimiento, ya que cada vez crece la demanda de medicina curativa mas que la preventiva.
2	¿A dónde iremos de continuar esta tendencia?	Según la tendencia si la empresa no posee un plan de marketing, se puede llegar a mantener esta capacidad ociosa en los consultorios e inclusive puede superar dicho margen.	Según los índices de crecimiento de la demanda de servicios médicos, los establecimientos de salud tendrán la oportunidad de aprovechar este suceso para aumentar la capacidad ociosa de sus instalaciones.
3	¿A dónde quisiéramos idealmente llegar?	Se desearia llegar a tener una capacidad utilizada real del 90% en las instalaciones de cada centro medico.	
4	¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar a aumentar la capacidad utilizada en un 60% para el 2011.	
5	Fijación del objetivo	Aumentar en el año 2011, la capacidad utilizada en las instalaciones de los centros médicos en un 80%, mediante la aplicación del Plan de Marketing.	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Formular estrategias de publicidad y promoción.	
7	¿Qué más podríamos hacer?	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.7. Método GAP para fijar Objetivo de Innovación

OBJETIVO DE INNOVACIÓN: Implementar nuevas especialidades medicas, servicios y mejoramiento de la calidad para el año 2011			
ORDINAL	PASOS	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	<p>* Actualmente Cemoplaf cuenta con un portafolio de servicios en 12 especialidades medicas</p> <p>* Actualmente la empresa ofrece un servicio el cual genera la satisfacción a sus clientes en un 70%, no posee ningún proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio.</p>	<p>* Los establecimientos de salud ofrecen una variedad de especialidades medicas a diferentes precios y la atención es buena.</p> <p>* La mayoría de los clientes buscan una calidad total en todos los servicios que estos adquieren, por lo que los establecimientos de salud buscan diferenciar el servicio.</p>
2	¿A dónde iremos de continuar esta tendencia?	<p>* Según la tendencia los clientes se desplazarán hacia establecimientos de salud que ofrezcan nuevos servicios de Salud Sexual - Reproductiva y complementarios.</p> <p>* Según la tendencia actual la empresa mantendrá el mismo nivel de satisfacción del servicio.</p>	Según la tendencia, los establecimientos de salud de la competencia implementan nuevos servicios y mejoran la calidad de los mismos.
3	¿A dónde quisiéramos idealmente llegar?	<p>* Se desearia implementar nuevas servicios médicos en los centros médicos de Cemoplaf del Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>* Se desearia satisfacer las necesidades totales de los clientes con un servicio de excelente calidad, logrando obtener a futuro una certificación de calidad medica.</p>	
4	¿A dónde deberiamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	<p>* Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar a implementar nuevos servicios médicos.</p> <p>* Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería obtener una satisfacción del servicio del 80%.</p>	
5	Fijación del objetivo	<p>* Ofrecer las siguientes especialidades: Dermatología, Endocrinología, Cardiología, Otorrinolaringología y Gastroenterología en cada centro medico de Cemoplaf para el año 2011.</p> <p>* Realizar convenios con empresas, establecimientos educativos y fabricas para ofrecer servicios de Salud Sexual - Reproductiva, conferencias y asesoría a todos sus empleados.</p> <p>* Alcanzar una satisfacción del 86% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2011.</p>	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Establecer estrategias de mejoramiento continuo, calidad total y un estudio para investigar que especialidades medicas y servicios requieren las personas.	
7	¿Qué más podríamos hacer?	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.8. Método GAP para fijar Objetivo de Recursos Humanos

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS: Capacitación al Personal Administrativo, Medico y Auxiliar.			
ORDINAL	PASOS	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Actualmente en los centros médicos de Cemoplaf en el Distrito Metropolitano de Quito, laboran 90 personas, las cuales se las capacita de acuerdo a las funciones que ejercen y requerimientos de la empresa, pero no son continuas.	Otros establecimientos de salud cuentan con mayor organización y están continuamente capacitándose, lo cual les permite ser más competitivos y responder rápidamente a los cambios que se producen en el país.
2	¿A dónde iremos de continuar esta tendencia?	Según la tendencia, si la empresa continua con las capacitaciones, contará con un talento humano mas capacitado, para ofrecer a los pacientes un servicio de calidad.	Según la tendencia, el mercado se vuelve cada vez mas competitivo por el personal competente que poseen.
3	¿A dónde quisiéramos idealmente llegar?	Se desearia que la empresa tenga un personal de primera línea que esté preparado para atender a los paciente de manera eficiente y eficaz , mediante la implementación de programas de capacitación continuos.	
4	¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y	Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar en el mediano plazo a contar con un personal capacitado que responda a las exigencias de los clientes.	
5	Fijación del objetivo	Capacitar al personal de los centros médicos de Cemoplaf en el Distrito Metropolitano de Quito, en temas de: "atención al cliente"(40 horas), "promoción de servicios"(80 horas), "bioseguridad"(20 horas), "actualización de métodos de planificación familiar" (60 horas), " sistema contable" (40 horas), " formación de gerentes y liderazgo"(60 horas), "manejo del talento humano" (60 horas)y "actualización de equipos médicos" (40 horas) en el año 2011.	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Establecer estrategias de capacitación en todas las áreas y actualización de tecnología medica.	
7	¿ Qué más podríamos	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.9. Método GAP para fijar Objetivo de Responsabilidad Social

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Ayudar a sectores de la población vulnerable y al medioambiente.			
ORDINAL	PASOS	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	* La empresa no cuenta con programas que ayuden a sectores vulnerables de la ciudad de Quito, ya que su cobertura es dirigida a comunidades indígenas en las diferentes provincias.	* Con la nueva tendencia política, el gobierno está atendiendo a sectores vulnerables ofreciendo gratuidad en los servicios médicos en establecimientos públicos.
		* La empresa actualmente cuenta con procesos de bioseguridad supervisados por el Ministerio de Salud, Medio Ambiente y Fundación Natura, para el adecuado manejo de desechos médicos y comunes.	* Con los problemas medioambientales que afronta el planeta, cada vez se intensifica la intervención de organizaciones para el manejo adecuado de desechos y ayudar a proteger el medioambiente, reduciendo de manera considerable el impacto ambiental que tiene ciertas empresas e industrias.
2	¿A dónde iremos de continuar esta tendencia?	* Según la tendencia, si la empresa continúa realizando los procesos de bioseguridad, seguirá ayudando a la preservación del medioambiente.	
3	¿A dónde quisiéramos idealmente llegar?	* Se desearía que la empresa implemente programas que ayuden a sectores vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito. * Se desearía que la empresa siga manteniendo los procesos de bioseguridad y concientizar al personal de la importancia de manejar adecuadamente los desechos médicos y comunes.	
4	¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?	* Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar en el mediano plazo, a crear nuevos programas de atención a sectores vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito. * Con los recursos y capacidades que se cuenta actualmente, la empresa debería llegar a mejorar cada vez más los procesos de eliminación de desechos comunes y médicos.	
5	Fijación del objetivo	* Extender la cobertura de servicios médicos a poblaciones vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la implementación de programas de servicios itinerantes. * Informar, capacitar y educar en temas relacionados a Salud Sexual y Reproductiva, mediante la implementación de programas educativos y clínicos para adolescentes. * Informar y educar en la prevención de enfermedades venéreas en grupos de riesgo como adolescentes, amas de casa y trabajadoras sexuales, mediante la implementación de programas. * Mejorar el proceso de eliminación y manejo de desechos, mediante la capacitación al personal.	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Formular estrategias de capacitación y de implementación de nuevos programas de Responsabilidad Social.	
7	¿Qué más podríamos hacer?	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado: Por Autora

4.10.5 Cuadro Resumen de Objetivos por el Método GAP**Tabla 4.10 Resumen de Objetivos**

ORD.	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	Marketing	En el 2011 incrementar las ventas en un 50% en los servicios médicos que ofrece la empresa.
2	Productividad	Aumentar en el año 2011, la capacidad utilizada en las instalaciones de los centros médicos en un 80%, mediante la aplicación del Plan de Marketing.
3	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecer las siguientes especialidades: Dermatología, Endocrinología, Cardiología, Otorrinolaringología y Gastroenterología en cada centro médico de Cemoplaf para el año 2011. * Realizar convenios con empresas, establecimientos educativos y fabricas para ofrecer servicios de Salud Sexual - Reproductiva, conferencias y asesoría a todos sus empleados. * Alcanzar una satisfacción del 86% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2011.
4	Recursos Humanos	Capacitar al personal de los centros médicos de Cemoplaf en el Distrito Metropolitano de Quito, en temas de: "atención al cliente"(40 horas), "promoción de servicios"(80 horas), "bioseguridad"(20 horas), "actualización de métodos de planificación familiar" (60 horas), " sistema contable" (40 horas), " formación de gerentes y liderazgo"(60 horas), "manejo del talento humano" (60 horas)y "actualización de equipos médicos" (40 horas) en el año 2011.
5	Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> * Extender la cobertura de servicios médicos a poblaciones vulnerables del Distrito Metropolitano de * Informar, capacitar y educar en temas relacionados a Salud Sexual y Reproductiva, mediante la * Informar y educar en la prevención de enfermedades venéreas en grupos de riesgo como * Mejorar el proceso de eliminación y manejo de desechos, mediante la capacitación al personal.

Elaborado: Por Autora

4.11 ESTRATEGIA

4.9.1 Definición

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg; 1997; p.7)

4.9.2 Importancia de Fijar Estrategias

El que una organización fije bien sus estrategias es importante, ya que le permitirá:

- Guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Facilidad en la toma de decisiones al evaluar alternativas, tomando en cuenta las que ofrezcan mejores resultados.
- Concretar y ejecutar los objetivos.
- Desarrollar la creatividad en la solución de los problemas.
- Analizar alternativas preventivas para posibles fallas en la ejecución de proyectos.

4.9.3 Características de las Estrategias

- Se elaboran antes que se realice las acciones
- Se desarrollan de manera consciente
- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

4.11.4 Análisis Comparativo de las Estrategias a Aplicarse

En el siguiente cuadro se muestra la clasificación de las estrategias, sus conceptos, ventajas y desventajas; ayudando de esta forma a elegir que estrategias son las adecuadas para el proyecto.

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
1	Estrategias Básicas	Liderazgo en Costos	Es la obtención de una ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de producción, que le permite mantener los precios menores y superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa maneje un elevado nivel de productividad y eficiencia que le permita aplicar economías de escala. * Cuando existe un estricto control de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa puede resistir mejor una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia. * Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a los productos sustitutos. * Protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, puesto que los competidores menos eficientes serán los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva. * Ubica a la empresa en una posición favorable frente a sus competidores 	<ul style="list-style-type: none"> * Incapacidad para detectar a tiempo los cambios a efectuar en los productos por exceso de atención en el problema del coste. * Inflación en los costes que reduce el diferencial de precios necesarios para imponerse frente a la competencia. * Excesiva inversión tecnológica. * Requiere capacitación continua y conocimiento en la producción de grandes volúmenes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer de manera real la empresa y las tareas que realiza. * Producción y reglas estandarizadas * Sistemas de control de costos. * Procesos de mejoramiento continuo * Automatización de labores y tareas. * Alto nivel de productividad. 	NO se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que no posee un sistema de costos ni un sistema que optimice los procesos; además su nivel de productividad es medio.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
2	Estrategias Básicas	Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto/servicio cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando hay muchas formas de diferenciar las ofertas de la empresa respecto a la competencia y los clientes perciben que esas diferencias tienen un valor adicional a los productos de la competencia. * Si existen muy pocas empresas rivales que siguen un enfoque de diferenciación similar * Cuando el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto, si el mercado busca innovación, calidad, confiabilidad y un alto servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * La diferenciación reduce el carácter sustituible del producto/servicio, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y mejora la rentabilidad. * Debido a la mayor fidelidad de los clientes, la entrada de nuevos competidores se hace más difícil. * Permite exigir un precio extra por el producto/servicio. * Incremento de ventas por unidad. * Disminución del poder de negociación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación se hace demasiado elevado en relación a los precios de los competidores. * Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación. * Se debe contar con altos recursos económicos y tecnológicos para crear ventajas diferenciadoras al producto/servicio. * La cuota de mercado es menor. 	<ul style="list-style-type: none"> * Debe seguir un atento estudio a las necesidades y preferencias de los clientes a fin de determinar la viabilidad de incorporar al producto/servicio una característica diferente. * Mediciones e incentivos para tener trabajadores altamente capaces y creativos. * La ventaja de diferenciación debe ser real no una promesa. * El cliente debe sentir que se beneficia. * Debe existir coordinación entre la funciones de I&D para crear el producto y comercializarlo. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que posee un posicionamiento medio en el mercado, por tanto desea crear una mayor lealtad a la empresa, en base a la diferenciación en los servicios médicos y atención al cliente.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
3	Estrategias Básicas Concentración o del Especialista	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa desea concentrarse en un segmento individual, para luchar con los rivales del mercado. * Cuando la competencia no se interesa en una especialización del mismo segmento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa conoce, atiende y satisface de mejor manera los requerimientos cambiantes del segmento escogido y logra desarrollar habilidades distintivas para satisfacerlo. * Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige. * Se logra lealtad de los clientes. * Se provee de un servicio o producto que los rivales no pueden suministrar. 	<ul style="list-style-type: none"> * El diferencial del precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante. * Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan. * El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos mas especializados. * El segmento en el cual se concentra la empresa podría desaparecer debido al avance tecnológico o al cambiante gusto de los consumidores. * En ocasiones debido al nivel de compras, las empresas están bajo el poder de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Combinar habilidades y capacidades para cumplir con un objetivo estratégico específico. * Seleccionar adecuadamente el mercado meta y el más representativo. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", debido a que la empresa actualmente cubre ciertos sectores del mercado, y busca nuevos segmentos del mercado</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
4	Estrategias De Crecimiento Intensivo	Penetración de Mercados	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos/servicios actuales en los mercados actuales.	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa tiene una buena posición dentro del mercado. * El mercado en el que actúa la empresa esta en crecimiento. * Existen consumidores potenciales disponibles. * Cuando se desea aumentar la participación de la empresa en determinado mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumenta la participación en el mercado. * Disminuyen los riesgos porque optimizan actividades actuales. * Aumento de la demanda. * Se amplía la gama de productos. * Se desea obtener cuanto antes una posición dominante en el mercado y con ello disminuir el interés de los 	<ul style="list-style-type: none"> * Puede originar una gran competencia. * Se detiene el crecimiento debido a que se enfoca a productos actuales. * Se detienen el crecimiento porque se enfoca a productos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer bien el mercado en el que actúa. * Contar con recursos. * Alto poder de negociación con los cliente. * Invertir en Publicidad 	SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", debido a que el mercado de servicios médicos de Salud Sexual y Reproductiva, está en crecimiento y busca conseguir una mayor participación en el mercado.
5		Desarrollo de Mercados	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando el mercado actual está saturado por los productos o servicios * Si los nuevos mercados muestran una tendencia de crecimiento. * Cuando la experiencia de la empresa puede ser utilizada en otros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumple con las expectativas, gustos y preferencias cambiantes de los clientes. * Se puede tener un incremento en ventas por la incursión a nuevos segmentos. * Explota atributos del producto/servicio en el nuevo mercado. * Incremento en cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Existen barreras de entradas en los nuevos segmentos que se desea incursionar. * Alto riesgo en dinero, esfuerzo y tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigar que estos nuevos segmentos sean rentables para la empresa. * La empresa debe tener una posición económica estable para incursionar en nuevos mercados. 	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", debido a que la empresa pretende buscar nuevos segmentos del mercado para atenderlos mediante el ofrecimiento de servicios médicos de calidad.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
6	Estrategias De Crecimiento Intensivo	Desarrollo De Productos	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos/servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando el mercado actual esta saturado por los productos o servicios existentes. * Si la empresa posee una estructura financiera estable para ejecutar la estrategia. * Tener productos antiguos que están en declive, y deben ser reemplazados inmediatamente. * Poseer una estructura financiera para ejecutar la estrategia. * Contar con un personal competente y creativo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Permite mejorar productos actuales. * Cumple con las necesidades, expectativas y gustos cambiantes de los clientes. * Se Fideliza a los Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Imitación por parte de la competencia. * Se requiere grandes sumas de dinero a invertir. * Los recursos para investigación y desarrollo de productos/servicios son generalmente limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponer de los recursos financieros para poder desarrollar nuevos productos/servicios. * Conocer las necesidades de los clientes. * Contar con un personal competente y creativo. * Innovación tecnológica. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", debido a que la empresa quiere incorporar nuevas especialidades medicas según requerimientos de los clientes y ofrecer nuevos servicios a través de convenios.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
7	Estrategias De Crecimiento Por Integración	Integración Hacia Atrás	Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores con costos altos y baja calidad, incumplen fechas de entrega, garantía y cantidades. * El número de proveedores es reducido y la cantidad de compradores es grande. * Sector de crecimiento acelerado por largo tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Genera mejor coordinación en la cadena de valor. * Se estabiliza el costo de insumos y el precio consecuente del producto. * Se puede crear una barrera de 	<ul style="list-style-type: none"> * Surgen fuentes de insumos de menor costo. * Cuando el ciclo de vida del producto se encuentra en periodo de declive, disminuye la capacidad de la empresa para diversificarse. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidad de capital para la inversión y de espacio físico. * Dominio del Know-how de las actividades de los proveedores. * Fuerte poder de negociación de la 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", debido a que la empresa tiene control sobre sus proveedores; además no posee los recursos económicos, físicos y humanos para implementarla.
8		Integración Hacia Adelante	La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa desea obtener más rápidamente la información procedente del mercado de demanda. * Los distribuidores son costosos, poco confiables o bien incapaces de cumplir adecuadamente con las necesidades de distribución de los bienes de la empresa. * Los intermediarios tienen márgenes de utilidad elevados, que resultan en precios de venta poco atractivos para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa podría distribuir en forma rentable sus propios productos a precios más competitivos. * Se genera una relación mas cercana con el cliente * Mejorar los pronósticos de demanda de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> * Altos costos de logística para productos de consumo masivo 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidad de recurso humanos y financieros * Fuerte poder de negociación de la empresa ante los distribuidores * Elevados conocimientos de logística. * Dominio del Know-how de las actividades de los intermediarios. 	NO se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que el servicio se da directamente al cliente.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
9	Estrategias De Crecimiento Por Integración	Integración Horizontal	Busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando los problemas del competidor a absorber son de administración. * Para sobrevivir, la empresa necesita incrementar su participación de mercado. * Cuando las economías de escala representan ventajas competitivas importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la transferencia de recursos y competencias. * La empresa puede ingresar a nuevos segmentos de mercado. * Permite la diversificación del riesgo en varias empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala. * Pueden surgir mercados mas heterogéneos. * Dificultad para coordinar mas unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de capital de inversión Identificar y conocer las características del socio potencial. * Tener conocimientos de valoración de empresas * Tener personal con amplios conocimientos del sector y del proceso productivo de la nueva * Ajuste de estilos administrativos en las firmas asociadas 	<p>NO se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que no cuenta con los recursos financieros suficientes para la adquisición de empresas de la competencia.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORI	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
10	Estrategias De Crecimiento Por Diversificación	Estrategia de Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico o comercial.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa compite en una industria que crece lentamente. * Cuando se puede añadir productos/servicios nuevos, pero relacionados y ofrecerlos a precios muy competitivos. * Cuando los productos/servicios de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida . * Cuando la organización tiene un equipo gerencial de alto nivel. 	La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la incorporación de nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado no acepte el nuevo producto/servicio. * La inversión realizada no sea recuperada en el periodo de tiempo establecido. * Alto riesgo de que el mercado no le dé la oportunidad a la empresa en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponer del capital para la inversión. * Contar con personal competente. * Realizar una investigación de mercados para conocer el grado de aceptación del nuevo producto/servicio. 	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", debido a que la empresa requiere incorporar actividades complementarias para atraer nuevos grupos de clientes.
11		Estrategia de Diversificación Pura	La empresa entra en actividades nueva sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. * Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una nueva industria. * Cuando la industria básica de la organización registra menos ventas y utilidades anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejora la rentabilidad mediante la introducción del un nuevo negocio. * Las habilidades adquiridas pueden mejorar la eficiencia de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere de mayor dedicación y esfuerzo del personal tanto administrativo como operativo. * Difícil coordinación y administración de dos negocios a la vez. * Elevado riesgo de fracaso de la nueva empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponer del capital necesario. * Conocer el nuevo mercado al que se dirigirá la empresa. * Realizar un proyecto de factibilidad para medir el grado de aceptación de los productos que desarrollará el nuevo negocio. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa no tiene experiencia en otras áreas que no sea la de servicios médicos.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
12	Estrategias Competitivas	Lider	La empresa líder en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa es innovadora. * Responde a las tendencias del mercado rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa impone tendencias * Tiene una cuota de mercado amplia y protege la acción de los competidores mas peligrosos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Todo lo innovador es desconocido y por lo tanto puede llevar al fracaso de la empresa si no es aceptado por los clientes. * Existe vulnerabilidad de las empresas lideres por agrupaciones de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr participación. * Imponer tendencias * Contar con un nivel directivo eficiente y empleados competentes. 	NO se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que no es lider del mercado de servicios médicos en Salud Sexual y Reproductiva.
13		Retador	Empresa en el mercado que se siente en la capacidad e igualdad de brindar los mismos servicios del lider.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa tiene la capacidad de enfrentar al lider. * Cuando los productos/servicios están a la altura de lo que ofrece el lider. 	<ul style="list-style-type: none"> * El retador conoce las fortalezas y debilidades del lider. * El retador tiene la capacidad de reacción y de defensa. * El retador conoce el campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa lider. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se tiende a enfocarse mas en las acciones de los competidores mas que de la evolución de las necesidades del mercado. * El retador no tiene el conocimiento de mercado que tiene el lider. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer a fondo las capacidades que posee el lider. * Poseer los recursos económicos, fisicos y humanos para enfrentar al lider. * Invertir en publicidad. 	SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que los servicios que ofrece esta a la altura de los del lider y cuenta con los recursos necesarios como para combatirlo.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
14	Estrategias Competitivas	Seguidor	Es el competidor que, no disponiendo mas que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa está en condiciones de brindar la misma calidad que el líder. * Cuando sus productos/servicios satisfacen las necesidades del mercado. * Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa tiene un modelo a seguir que es el líder. * El seguidor persigue un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder. * Ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes. * Reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> * La I + D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costos. * No posee los recursos ni experiencia que tienen el líder. * No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> estrategias utilizadas por el líder Productos/servicios de calidad * Contar con los recursos financieros y humanos. * Invertir en publicidad. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", puesto que la empresa pretende tener una cuota de participación alta, además es retardador.
15		Especialista	La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando se quiere enfocar o resaltar un servicio o producto en especial. * Cuando se es poco atractivo para la competencia. * Cuando los nichos de mercado son rentables y duraderos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se genera mayor calidad y beneficio de los productos o servicios. * Se enfocan esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados. * Cuando se tiene un potencial de crecimiento. * Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se descuidan otros factores por el enfoque en uno solo. * Los costos pueden ser elevados. * El nicho de mercado al que se dirige la empresa, puede desaparecer al ser pequeño. * Se deja de atender a otros segmentos que pueden ser rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y conocimiento actualizado. * Tener potencial de crecimiento. * Ser pocos atractivos para la competencia. * Poseer personal competente. 	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa se va a enfocar en los segmentos seleccionados.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
16	Estrategia de Innovación Tecnológica	Planificación Estratégica	Es un proceso mediante el cual se establece un direccionamiento estratégico para el crecimiento en el largo plazo de la empresa, mediante la adaptación de los recursos de la empresa a las circunstancias y oportunidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando se quiere fortalecer internamente y externamente la empresa. * Se cuenta con personal competente. * La organización cuenta con una Cultura de Planificación. * Las empresas quieren aprovechar las oportunidades del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa cuenta con direccionamiento estratégico. * Planificación de actividades de cada área de la empresa. * Nos indica la dirección a la que camina la empresa. * Se prevé a futuro. * Determinación de objetivos de corto, mediano y largo plazo. * Se conoce internamente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se tiene altos costos. * Se necesita de Capacitación Continua. * Se necesita de Innovación Tecnológica. * Requiere la inversión de recurso y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Convicción de la alta dirección. * Personal predispuesto a romper viejos paradigmas. * Poseer Cultura de Planificación. * Cultura de Trabajo en Equipo. * Capacidad para invertir. * Comunicación en todos los niveles. * Poseer objetivos bien definidos. * Contar con personal capacitado y suficiente. 	SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", porque se quiere alcanzar metas a corto y mediano plazo, además que por ese motivo se esta realizando el Plan de Marketing.
17		Gestión de la Calidad y Mejoramiento Continuo	Es el camino por medio del cual la organización, cumple con los requerimientos del cliente, mediante la aplicación de todos los Principios de Calidad y Mejoramiento Continuo a todas las actividades de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando una empresa tenga la predisposición de realizar sus * La empresa cuenta con Cultura de Planificación. * Se tiene un personal humano capacitado, motivado y comprometido con la empresa. * Si existe alto nivel de competencia. * Capacidad para invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se satisface a los clientes internos y externos de la empresa. * Ofrecer productos/servicios mejores que la competencia. * La empresa se vuelve mas competitiva y cuenta con un personal competente. * Innovación Continua. * Reducción de costos y mejora de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere la inversión de recurso y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contar con personal capacitado y competente. * Requiere de trabajo en equipo y la participación de todos los empleados de la compañía. * Capacidad para invertir. * Conocer, entender y aplicar el mejoramiento continuo y la calidad * Un reevaluación de la forma en como se lleva a cabo el servicio. 	SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo son complementos para ofrecer al cliente un producto/servicio de excelente calidad para poder competir en el mercado.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
18	Estrategia de Innovación Tecnológica	Informatización de los Procesos	Determinar el diseño lógico de los procesos de la organización, para que actúe de forma eficiente ante las demandas del mercado actual.	<ul style="list-style-type: none"> * Se cuenta con la tecnología adecuada. * Se tiene capacidad financiera para invertir en nuevas tecnologías. * Se cuenta con personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ayuda en la toma de decisiones a todo nivel. * Se tiene clientes satisfechos. * Velocidad en la entrega de resultados. * Hace que la organización se vuelva más competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se necesita de alta inversión. * La tecnología evoluciona muy rápidamente. * La administración de los sistemas demanda de personal muy capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tener capacidad de decisión en todos los niveles. * Poseer personal capacitado y competente. * Contar con recursos económicos. 	<p>Si se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que es necesario que cuente con sistemas de automatización, ya que le permitirá ser más competitiva.</p>
19		Orientación al Cliente	El cliente es la parte fundamental de la organización, ya que sin ellos no es posible lograr los objetivos propuestos, por lo que la empresa realiza cambios a sus productos/servicios de una forma nueva a la acostumbrada para satisfacer a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando los recursos humanos y tecnológicos de la empresa están orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. * Se cuenta con un grupo de trabajo que este predispuesto a colaborar con el desarrollo de la empresa. * Se posee productos/servicios de calidad de acuerdo a lo que requiere el cliente. * Cuando existe apoyo de la gerencia. * Personal capacitado, para investigar los cambios de las preferencias del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa se vuelve más competitiva. * Se tiene clientes fieles y satisfechos. * Desarrollo y evolución de la empresa. * Proyección de una buena imagen corporativa. * Se cuenta con personal competente y comprometido con la empresa y con la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere la inversión de recursos y tiempo. * Se necesita capacitación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contar con un personal capacitado en el servicio. * Contar con Cultura de Planificación. * Mantener comunicación activa cliente-organización. * Conocer e identificar las necesidades de los clientes. * Contar con programas de capacitación y mejoramiento continuo. 	<p>Si se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que es indispensable que el cliente que acude a los centros médicos se sienta muy satisfecho con el servicio recibido, para que repita la visita y nos refiera de buena manera a familiares y amigos.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.11. Análisis comparativo de estrategias de desarrollo (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN SUB-CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO APLICAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
20	Estrategia de Innovación Tecnológica Administración del Conocimiento	Es el manejo del conocimiento que posee la empresa en diferentes temas, que le ayuda a tener una ventaja competitiva frente a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando existe apoyo de la gerencia. * Cuando existe falencias en algunos temas de la empresa. * Cuando se quiere desaprender y volver aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se rompe con viejos paradigmas de la empresa. * Se tiene un personal preparado y competente * Se cuenta con personal idóneo en el puesto adecuado. * Hace que la organización se vuelva más competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se requiere de capacitación continua. * Requiere la inversión de recursos y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Convicción de la alta dirección. * Personal predispuesto a romper viejos paradigmas. * Contar con recursos económicos. * Requiere de trabajo en equipo y la participación de todos los empleados de la compañía. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a la empresa "CEMOPLAF", ya que necesita que se maneje adecuadamente el conocimiento, a través de capacitaciones continuas en temas de vital importancia.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

4.11.5 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa

Tabla 4.12 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIÓN
1	Estrategias Básicas	Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto/servicio cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.	La estrategia de Diferenciación se va aplicar, puesto que la empresa quiere superar a la competencia, explotando sus ventajas competitivas y diferenciales; de esta manera atraer más clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Se incorporará nuevas especialidades médicas como son: Dermatología, Endocrinología, Cardiología, Otorrinolaringología y Gastroenterología a cada uno de los centros médicos. * Se brindará una atención con calidez a los usuarios que acuden a los centros médicos de Cemoplaf. * Se brindará asesoría en aspectos que el usuario necesite y se resolverá las dudas que tenga. * Se incorporará nuevos servicios médicos de acuerdo a requerimientos de los clientes. * Implementar una estrategia de precios competitivos.
		Concentración	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.	La estrategia de Concentración se va aplicar, ya que la empresa quiere atender a los segmentos seleccionados que son: Estratos por Ingresos Medios-Medios y Bajos Altos y conseguir lealtad de este grupo de clientes para aumentar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar una estrategia de promoción de acuerdo a que si es usuaria frecuente se le dará un descuento del 5% en cualquier especialidad, presentando el carnet de afiliación. * Se brindará una atención con calidez a los usuarios que acuden a los centros médicos de Cemoplaf.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.12 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIÓN
2	Estrategias de Crecimiento Intensivo	Penetración de Mercados	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos/servicios actuales en los mercados actuales.	La estrategia de Penetración de Mercados se va aplicar, ya que la empresa debido a su débil posicionamiento no es recordada, por lo que se aplicara esta estrategia para dar a conocer de los servicios que ofrece, y de esta manera obtener mayor participación en el mercado actual.	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar publicidad dirigida a los usuarios que requieren de servicios de Salud Sexual y Reproductiva. * Buscar el apoyo del Ministerio de Salud para la promoción de los servicios que ofrece "Cemoplaf". * Fortalecer la publicidad de la empresa en los medios de comunicación, por medio de los cuales se refleje la calidad de los servicios que se ofrece. * Difundir información sobre los servicios adicionales que presta la empresa en comparación con otros establecimientos de salud que se encuentran dentro de la ciudad.
		Desarrollo de Mercados	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	La estrategia de Desarrollo de Mercados si se va aplicar, puesto que la empresa esta en la capacidad de en el corto plazo introducirse en nuevos mercados y dar a conocer los servicios que ofrece, para de esta manera incrementar las ventas, ya que posee servicios que son demandados en la actualidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Captar usuarios y promocionar la venta de servicios médicos, mediante convenios interinstitucionales. * Difundir información sobre los servicios médicos que presta la empresa en comparación con otros establecimientos de salud que se encuentran dentro de la ciudad. * Realizar una estrategia de promoción de acuerdo al mercado que se dirige. * Buscar nuevos mercados y ofrecer los servicios médicos con calidad y a precios accesibles.
		Desarrollo de Productos	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos/servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	La estrategia de Desarrollo de Producto se va aplicar, puesto que la empresa se encuentra en la etapa de madurez y es necesario que implemente nuevos servicios y los ya existentes los mejore, para permanecer en el mercado y por ende aumentar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> * Se incorporará nuevas especialidades medicas como son: Dermatologia, Endocrinologia, Cardiologia, Otorrinolarinologia v Gastroenteroleia a cada uno de los centros médicos. * Implementar una línea telefónica para asesorar y solventar dudas de los usuarios. * Implementar programas de servicios itinerantes, con el fin de extender la cobertura de servicios médicos a poblaciones vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito. * Implementar programas educativos y clínicos para adolescentes, con el fin de informar, capacitar y educar en temas relacionados a Salud Sexual y Reproductiva. * Realizar convenios con empresas, establecimientos educativos y fabricas para ofrecer servicios de Salud Sexual - Reproductiva, conferencias y asesoría a todos sus empleados.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.12 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIÓN
3	Estrategia Crecimiento Por Diversificación	Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico o comercial.	La estrategia por Diversificación Concéntrica si se va aplicar, ya que la empresa esta en la capacidad de implementar actividades complementarias para sobresalir de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa creará un seguro medico a lo referente a Salud Sexual y Reproductiva. * Implementar proyectos de desarrollo comunitario y salud en barrios vulnerables de la ciudad de Quito, con el fin de llegar con acciones encaminadas a satisfacer sus necesidades.
4	Estrategias Competitivas	Retador	La empresa se siente en la capacidad e igualdad de brindar los mismos servicios del líder.	La estrategia de Retador si se va aplicar, ya que la empresa cuenta con todos los recursos y capacidades para estar a la altura del líder y los servicios que ofrece son de calidad, lo que se pretende es combatirlo y en pocos años igualarlo.	<ul style="list-style-type: none"> * Exaltar las ventajas diferenciadoras. * Se brindará una atención con calidez a los usuarios que acuden a los centros médicos de Cemoplaf. * Fortalecer la publicidad de la empresa en los medios de comunicación, por medio de los cuales se refleje la calidad de los servicios que se ofrece. * Realizar una estrategia en precios competitivos.
		Especialista	La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	La estrategia del Especialista si se va aplicar, puesto que con la selección de segmentos, la empresa se puede enfocar en estos , para ofrecerles los servicios médicos que posee.	<ul style="list-style-type: none"> * Se incorporará nuevas especialidades medicas de acuerdo a requerimientos de los segmentos, al igual que los servicios médicos. * Realizar una estrategia de promoción del 5% de descuento en cualquier especialidad, presentando el carnet de afiliación. * Se brindará una atención con calidez a los usuarios que acuden a los centros médicos de Cemoplaf.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 4.12 Perfil Estratégico a Adoptarse Por La Empresa (continuación)

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIÓN
5	Estrategias Innovación Tecnológica	Planificación Estratégica	Establecer un direccionamiento estratégico para el crecimiento en el largo plazo de la empresa, mediante la adaptación de los recursos de la empresa a las circunstancias y oportunidades del mercado.	Da un horizonte a la empresa y permite adaptar sus recursos y esfuerzos para la consecución de metas; así como aprovechar oportunidades de mercado y robustecerla.	Implementar el plan estratégico que se ha desarrollado en la presente tesis para la empresa
		Gestión de la Calidad y Mejoramiento Continuo	Cumplir con los requerimientos del cliente, mediante la aplicación de todos los Principios de Calidad y Mejoramiento Continuo a todas las actividades de la organización.	Es necesario que la organización se rija bajo el principio de la calidad, puesto que ofrece un mejor servicio y es una ventaja diferencial	Implementar un sistema de Gestión de la Calidad, para todas las áreas de la empresa.
		Automatización de Procesos	Brindar velocidad en la entrega de resultados, para la toma de decisiones y permite que la empresa sea mas competitiva	Con el avance tecnológico es necesario que la empresa automatice sus procesos, para optimizar el tiempo de respuesta, además que ahorra tiempo y dinero	Implementar un sistema que permita automatizar los procesos.
		Orientación al Cliente	Orientar todos los recursos humanos y tecnológicos de la empresa para la satisfacción de las necesidades de los clientes.	La empresa esta en la capacidad de orientar todos sus esfuerzos para la satisfacción de necesidades de los clientes, ya que son el pilar de la empresa.	Ofrecer y dar al cliente un servicio de calidad. Brindarle al cliente seguridad de que existe calidad y profesionalismo en los servicios que presta la empresa.
		Administración del Conocimiento	La empresa este en constante renovación de conocimientos y de esta manera tener una ventaja competitiva con respecto a la competencia.	Una renovación de conocimientos permite tener un personal competente y listo para reaccionar a cambios del mercado y aprovechar oportunidades.	Capacitar al talento humano de la empresa constantemente según requerimientos y necesidades de la empresa.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

4.9.6 Alineación de los objetivos con las estrategias

Tabla 4.13. Matriz de alineación de los objetivos con las estrategias

		MARKETING	PRODUCTIVIDAD	INNOVACIÓN	RR.HH.	RESPONSABILIDAD SOCIAL
		En el 2011 incrementar las ventas en un 50% en los servicios médicos que ofrece la empresa.	Aumentar en el año 2011, la capacidad utilizada en las instalaciones de los centros médicos en un 80%, mediante la aplicación del Plan de Marketing.	Ofrecer las siguientes especialidades: Dermatología, Endocrinología, Cardiología, Otorrinolaringología y Gastroenterología en cada centro medico de Cemoplaf para el año 2011. Realizar convenios con empresas, establecimientos educativos y fabricas para ofrecer servicios de Salud Sexual-Reproductiva, conferencias y asesoría a todos sus empleados. Alcanzar una satisfacción del 86% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2011.	Capacitar al personal de los centros médicos de Cemoplaf en el Distrito Metropolitano de Quito, en temas de: "atención al cliente"(40 horas), "promoción de servicios"(80 horas), "bioseguridad"(20 horas), "actualización de métodos de planificación familiar" (60 horas), " sistema contable" (40 horas), " formación de gerentes y liderazgo"(60 horas), "manejo del talento humano" (60 horas)y "actualización de equipos médicos" (40 horas) en el año 2011.	Extender la cobertura de servicios médicos a poblaciones vulnerables del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la implementación de programas de servicios itinerantes. Informar, capacitar y educar en temas relacionados a Salud Sexual y Reproductiva, mediante la implementación de programas educativos y clínicos para adolescentes. Informar y educar en la prevención de enfermedades venéreas en grupos de riesgo como adolescentes, amas de casa y Mejorar el proceso de eliminación y manejo de desechos, mediante la capacitación al personal.
ORD	ESTRATEGIAS					
1	DIFERENCIACIÓN	X		X	X	X
2	CONCENTRACIÓN	X		X	X	X
3	PENETRACIÓN DE MERCADO	X		X	X	X
4	DESARROLLO DE PRODUCTOS	X		X	X	
5	DESARROLLO DE MERCADOS	X		X	X	
6	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	X		X	X	
7	RETADOR	X	X	X	X	X
8	ESPECIALISTA	X		X	X	
9	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	X	X	X	X	X
10	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO	X	X	X	X	X
11	INFORMATIZACIÓN DE PROCESOS				X	
12	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y	X	X	X	X	X
13	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	X	X	X	X	X

CAPITULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1 MARKETING MIX

5.1.1 Definición

“Conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las cuatro P’s: *producto, precio, plaza y promoción*”. (Kotler; 2001; p.49)

5.1.2 Importancia

La importancia del Marketing Mix, está en lograr mejores resultados con el menor costo posible, buscando atender las necesidades del mercado, para enfocar los esfuerzos y recursos de las empresas a satisfacer dichas necesidades, mediante un buen producto o servicio. Además de esta manera se busca ser mejor que la competencia y permite a la empresa permanecer en el mercado. (Kotler; 2001; p.49)

5.2 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MARKETING?

Uno de los papeles fundamentales de los gerentes de marketing es tomar decisiones acerca de los elementos de la mezcla de mercadeo. Esto los involucra en el proceso de toma de decisiones. Los gerentes de mercadeo se basan en dos fuentes de información, a saber: sus

experiencias y criterios, y la información más formal que está disponible en el sistema de investigación de mercadeo. Las acciones que desempeña un gerente de marketing son:

- Identificar las necesidades de los clientes.
- Mejorar el producto o servicio para los clientes.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos.
- Creación de nombres y marcas comerciales.
- Planear envases, diseños, formas, colores y diseños.
- Análisis de precios de la competencia.
- Determinar estrategias de precios y fijar precios.
- Establecer términos y condiciones de venta.
- Seleccionar canales de distribución y sistemas de transporte.
- Determinar los tipos de promociones a realizar.
- Seleccionar y programar medios de publicidad.
- Medir la eficacia de las campañas.

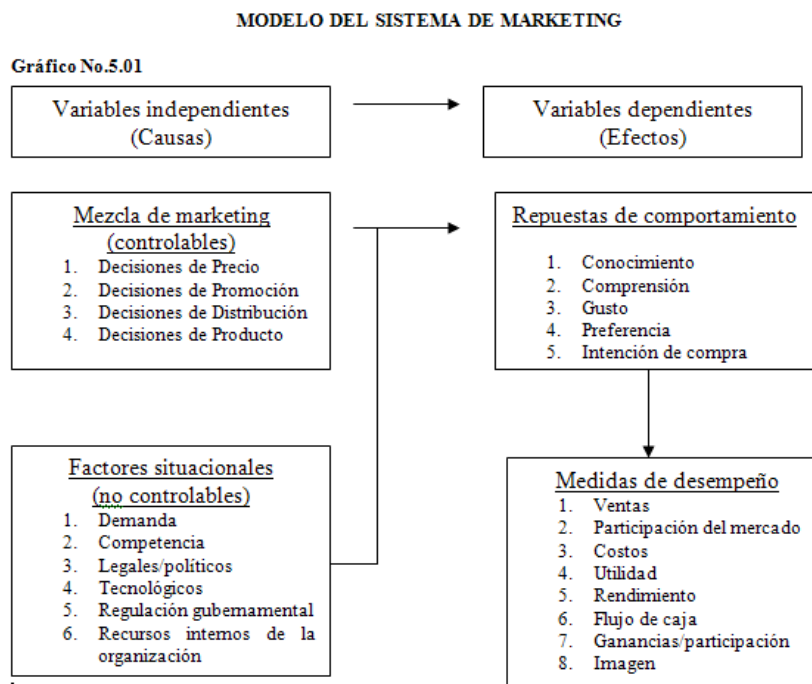
5.3 SISTEMA DE MERCADEO

5.3.1 Definición

Un sistema de mercado existe solamente cuando los mercados proliferan y se interrelacionan unos con otros de una forma muy particular. No basta que la gente compre y venda para que exista un sistema de mercado, se requiere asimismo que sean sus compras y ventas las que coordinen la sociedad y no una autoridad central. El sistema

de mercado organiza y coordina las actividades humanas no a través de la planificación estatal sino mediante las interacciones mutuas de los compradores y vendedores. (Kinneer; 1993; p.12)

Ilustración 5.1. Modelo del Sistema de Marketing



Fuente: KINNEAR, Thomas Investigación de Mercados

Las variables que se pueden controlar se identifican como los componentes de la mezcla de mercadeo del producto, precio, plaza y promoción. Se puede combinar los diferentes niveles de estas variables para formar programas alternativos de mercadeo o establecer cursos de acción. (Kinneer; 1993; p.12)

Los factores situacionales representan variables independientes que no están bajo el control de la organización de mercadeo. La respuesta de comportamiento es una variable

dependiente, se ve influenciada por la mezcla de marketing y los factores situacionales. Medidas del desempeño pueden ser monetarias o no monetarias. Desarrollar medidas de desempeño válidas es fundamental para el manejo efectivo del sistema de mercadeo.

5.4 PRODUCTO

5.4.1 Definición

Un producto es un conjunto tangible de atributos físicos, reunidos en forma identificable. Cada producto lleva un nombre descriptivo (o genérico) comúnmente entendido. Los atributos del producto que atraen la motivación del consumidor o sus patrones de compra no desempeñan un papel en esta estrecha definición. (Stanton; 2001)

5.4.2 Clasificación del Producto

Los productos pueden ser clasificados en los siguientes grupos:

- **En base a sus características:** Se los clasifica según su durabilidad y tangibilidad.
 - **Bienes no duraderos:** son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o unos cuantos.
 - **Bienes duraderos:** son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos.

- **Servicios:** Los servicios son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. Por ello, los servicios normalmente requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.

- **Bienes para consumidor:** Se los clasifica en base a sus hábitos de compra.
 - **Bienes de conveniencia:** Son productos que el comprador por lo regular adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo.

 - **Bienes de comparación:** Son productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra, suelen comparar con base a su idoneidad, calidad, precio y estilo.

 - **Bienes de especialidad:** Son productos con características exclusivas o identificación de marca por los cuales un número suficiente de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial.

 - **Bienes no buscados:** Son bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa comprar.

- **Clasificación de bienes industriales:** Se pueden clasificar en términos de la vía por la cual entran en el proceso de producción y por su costo relativo.
 - **Los materiales y componentes:** Son bienes que se incorporan totalmente en el producto del fabricante y son de dos clases: Materias primas y materiales y

componentes manufacturados.

- **Los bienes de capital:** Son bienes duraderos que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado, e incluyen dos grupos: instalaciones y equipo.
- **Los insumos y servicios comerciales:** Son bienes de corta duración y servicios que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.

(Kotler; 2007; p.49-p.58)

5.4.3 Atributos del Producto

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor con respecto al producto.

Marca:

Para Laura Fischer “la marca es un nombre o término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y, en sentido estricto, es la parte de la etiqueta que aparece como símbolo, diseño, color o letras distintivas.

Una marca debe tener las siguientes características:

- Tener un nombre corto.
- Ser fácil de recordar.

- Tener por sí misma un sentido moral.
- Ser agradable a la vista.
- Ser agradable a cualquier medio de publicidad

Empaque:

El empaque puede ser cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. En la actualidad, tiene varias funciones que no necesariamente son contener o proteger al producto, sino ahora también cumple la misión de brindar un atractivo adicional que sirva para captar la atención del consumidor y dar una información lo suficientemente necesaria sobre las cualidades del producto.

Etiqueta:

Debe identificar el producto para distinguirlo de los demás y proporcionar información acerca de él para que tanto el vendedor como el consumidor conozcan la calidad y el servicio del mismo. Las etiquetas deben contener con letras claras y fácilmente legibles varias características que las nombramos a continuación:

- Marca registrada
- Nombre y dirección del fabricante
- Denominación del producto y naturaleza del mismo.
- Composición del producto.

- Aditivos (calidad y cantidad).

Diseño del producto

Son las características especiales de cada producto que le hace diferente a los demás, el diseño lo que hace es crear una imagen del producto, por lo que existen empresas que le prestan mucha atención a este factor.

Calidad:

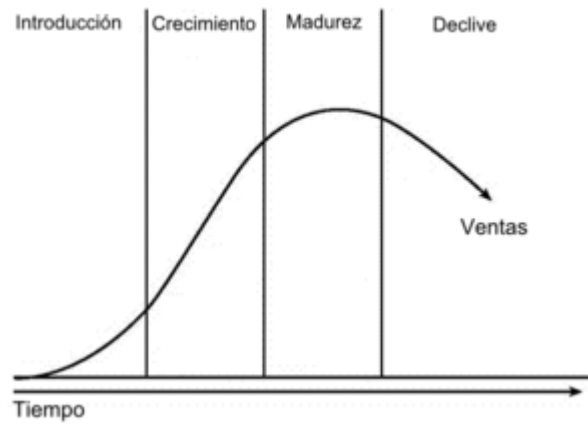
La calidad de un producto es la capacidad de este para cumplir con sus funciones como: la durabilidad, la facilidad de manejo y la reparación; así como demás atributos de valor.

Garantía:

La garantía de un producto tiene por objeto ofrecer seguridad al cliente, de que si el producto no cumple con sus expectativas o presenta algún desperfecto será reparado, reemplazado o devuelto su dinero.

5.4.4 Ciclo de Vida del Producto

Concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).

Ilustración 5.2. Ciclo de Vida del Producto.

1. Etapa de introducción en el mercado: se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing, el producto pasó por la fase de desarrollo, selección de ideas, fabricación del prototipo y pruebas en mercados.

- Supone un coste muy alto
- El nivel de ventas es bajo
- El balance es de pérdidas netas debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.

2. Etapa de crecimiento: llamada también de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, entran los competidores en el mercado, se caracteriza por la rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de utilidades.

- Se reducen los costes debido a la realización de economías de escala

- Los volúmenes de ventas aumentan significativamente
 - Se empiezan a percibir beneficios.
3. **Etapa de madurez:** se frena el crecimiento de las ventas, el producto ya ha logrado la aceptación de la mayoría de potenciales clientes.
- Los costes son muy bajos
 - Se alcanzan los niveles máximos de ventas
 - Los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos
 - Se alcanza la mayor rentabilidad
 - Algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos
4. **Etapa de decadencia:** aparece un producto o servicio mejor o más barato, desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto
- Las ventas caen
 - Los precios bajan
 - Los beneficios se reducen

(Kotler & Keller; 2006; 325-329)

5.4.5 Cuadro Comparativo de las Estrategias de Producto

Tabla 5.1 Estrategias de Producto

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
INTRODUCCIÓN	P-1 ALTA PENETRACIÓN	Se lanza el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto. * Los que se enteran de que ya existen y están impacientes por comprarlo, lo hacen al precio establecido. * La empresa tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca. 	Permite recobrar el beneficio bruto por la unidad.	Se gastará mucho dinero en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-2 PENETRACIÓN SELECTIVA	Radica en lanzar el nuevo producto a un precio elevado y con escasa promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado es de proporciones relativamente limitadas. * Cuando casi todo el mercado conoce el producto. * Los que desean el producto, lo pagarán a precio alto. * Si existe poco peligro de competencia potencial. 	Mantiene bajos gastos de Mercadotecnia, de esta manera se espera percibir más utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> * No se puede llegar a una gran cantidad de clientes. * Por la escasa promoción es posible que el mercado no conozca o pruebe el producto. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-3 BAJA PENETRACIÓN	Se lanza el producto a un bajo precio y con poca promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado es grande. * El mercado está perfectamente enterado del producto. * El mercado es sensible a los precios. * Hay poca competencia potencial. 	Mantiene bajos costos de promoción, para percibir una utilidad mayor.	<ul style="list-style-type: none"> * No puede diferenciar el producto. * El producto no será ampliamente conocido en el mercado. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-4 PENETRACIÓN AMBICIOSA	Consiste en lanzar un producto a bajo precio y con una fuerte promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Si la demanda proyectada del producto es suficiente. * Cuando el mercado es pequeño. 	Rápida penetración en el mercado y mayor participación del mismo.	Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar
Elaborado: Por Autora

Tabla 5.1 Estrategias de Producto (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIENTO	P-5 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	<p>Durante esta etapa se intenta sostener el índice rápido del mercado y se logar mediante las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos productos. * Estudiar y buscar nuevos mercados. * Encontrar nuevos canales de distribución posibles, lograr que el producto tenga mayor exposición. * Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las ventas. * Determinar cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Si existen nuevos sectores potenciales. * Existen nuevos canales de distribución posibles. * Determinar cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos. * Cuando los productos tienen potenciales de éxito y la empresa está dispuesta a invertir en el desarrollo de estos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Incremento en las compras. * Se puede alcanzar una posición predominante. * El producto llega a ser más conocido en el mercado. * Es esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios. * Manejo de la calidad de los productos * Acaparamiento de otro segmento de mercado. * Mejores canales de distribución. * Promoción de otros usos para el 	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando se está en capacidad de mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores, por tanto se generan altos costos. * Se debe modificar la publicidad, lo que incrementa costos. * Un aumento de la competencia. * Una estrategia de crecimiento puede acarrear más costos en las mejoras promocionales y distribución pudiendo alcanzar posición predominante pero perdiendo a cambio el máximo de beneficios. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que el anticonceptivo Protektor se encuentra en etapa de crecimiento, por lo que es necesario buscar alternativas de distribución y emplear una adecuada publicidad para darlo a conocer.</p>
	P-6 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	<p>Se orienta a aumentar el desempeño funcional del producto: durabilidad, confiabilidad, gusto, velocidad, etc.</p>	<p>Cuando se mejora la calidad, los compradores aceptan la afirmación de dicha mejora, y un número suficientes de compradores pagará por el aumento de esta.</p>	<p>Permite a la empresa mantenerse en el mercado.</p>	<p>El mercado no acepta el mejoramiento y no paga por el mismo.</p>	<p>SI es aplicable para "CEMOPLAF", puesto que en los objetivos y estrategias planteadas se mencionó la mejora en los productos, y para lograr esto se buscará las casas farmacéuticas más reconocidas para adquirir los anticonceptivos.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.1 Estrategias de Producto (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
MADUREZ	P-7 MODIFICACIÓN DEL MERCADO	Busca y estudia oportunidades para localizar nuevos compradores, se buscan nuevas formas de estimular el uso del producto, o bien se renueva la marca para lograr mayores ventas. Requiere estudios sobre los nuevos mercados y sectores de mercado que desconozcan el producto.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando a medida que se mejora las características del producto, los compradores lo aceptan, a través del pago respectivo por el mismo. * Cuando la empresa cuenta con un Departamento de Marketing bien establecido. 	Puede generar un periodo nuevo de mayor crecimiento a mayores innovaciones menor declinación en los precios y en las utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Perder los clientes actuales que posee la empresa. * Invertir en mejoras que no aumenten el volumen de ventas y por el contrario lo disminuyan. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-8 MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO	A esta estrategia se le llama también "relanzamiento del producto" y combina las características del producto para atraer nuevos usuarios y para aumentar las ventas.	Cuando la empresa es líder en el mercado y tiene una posición dominante en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> * Las nuevas características contribuyen al desarrollo de la imagen de la empresa como innovadora. * Aumenta la lealtad del consumidor al tratarse de un producto nuevo. * Con las modificaciones es posible que se incremente el precio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Perder los clientes actuales que posee la empresa. * Invertir en mejoras que no aumenten el volumen de ventas y por el contrario lo disminuyan. * Las mejoras en las características son fáciles de imitar. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-9 MODIFICAR LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA	Modificar las estrategias de precios, distribución y promoción para darle una nueva combinación que haga resurgir el producto.	Cuando la empresa cuenta con un Departamento de Marketing con suficientes capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Aumenta el volumen de ventas. * Permite renacer el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Altos costos por la reestructuración de la combinación de Marketing. * Pérdida de clientes si la nueva combinación no es efectiva. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.1 Estrategias de Producto (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DECLINACIÓN	P-10 CONTINUACIÓN	Continúa con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando hay una reducción en el número de empresas que producen el artículo. * No existen recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> * No se invierten grandes cantidades de dinero en el mercado. * Existe la posibilidad de que el producto renazca por si solo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las ventas podrán decaer hasta llegar al colapso. * La empresa puede desaparecer del mercado. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-11 CONCENTRACIÓN	La empresa concentra sus recursos en mercado y canales más fuertes.	El nuevo segmento o segmentos a los que se va a enfocar la empresa deben ser rentables y tener un menor número de competidores.	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentará la lealtad del consumidor. * Se evitarán gastos innecesarios en la aplicación de estrategias de marketing enfocadas hacia clientes que no constituyen la meta de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se reduce el número del mercado hacia el cual se dirige la empresa. * El precio de los productos puede llegar a encarecerse. * Si los segmentos no aceptan el producto y no aumentan las ventas es posible que la empresa quiebre. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	P-12 APROVECHAMIENTO	Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa	En caso que el cliente busca del producto otras características que no sea diferenciación o beneficios adicionales	Reduce la inversión en promoción y publicidad, fuerza de ventas ya que únicamente se usa la lealtad del consumidor al producto	Se puede perder la poca preferencia del consumidor hacia el producto.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.5 SERVICIO

Se llama servicio a cualquier actividad que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible, y su producción puede estar ligada o no a un producto físico, buscando satisfacer los deseos o necesidades de las personas. (Kotler; 1997; 294)

5.5.1 Características de los Servicios

Entre las características principales que presentan los servicios encontramos:

- **Intangibilidad:** son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio.
- **Inseparabilidad:** la mayoría de los servicios se producen y se los consumen simultáneamente a diferencia de los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del mismo, así como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios.
- **Heterogeneidad:** son muy variables; su calidad depende de quien los provea, de cuánto, dónde y cómo lo realice.

- **Imperdurabilidad:** no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante.

5.5.2 Clasificación de Servicios

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

- **Alojamiento:** incluye el alquiler de hoteles, moteles, hostales, hosterías, apartamentos, casas y granjas.
- **Actividades hogareñas:** incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar.
- **Recreación:** incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entretenimiento; también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión.
- **Cuidado personal:** incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza.

- **Cuidado médico:** incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados.
- **Restaurante:** incluye los servicios de restaurante bajo la supervisión de chef o ayudantes de cocina.
- **Servicios comerciales y otros profesionales:** incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa y de mercadotecnia.
- **De seguros y financieros:** incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos.
- **Transportación:** incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles.
- **Comunicaciones:** incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial.

5.5.3 Matriz de Estrategia de Servicios

A continuación se describen las estrategias del servicio para cada ciclo de vida que una empresa puede adoptar, para ser más competitiva en el mercado.

Tabla 5.2. Estrategia de Servicio

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
INTRODUCCIÓN	§-1 ALTA PENETRACIÓN	Se lanza el servicio nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Una gran parte del mercado potencial no conoce el servicio. * Los que se enteran de que ya existen y están impacientes por comprarlo, lo hacen al precio establecido. * La empresa tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca. * La empresa cuenta con recursos financieros para poder hacer frente a los gastos. 	Permite recobrar el beneficio bruto por la unidad.	Se gastará mucho dinero en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del servicio.	NO es aplicable para "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	§-2 PENETRACIÓN SELECTIVA	Radica en lanzar el nuevo servicio a un precio elevado y con escasa promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado es de proporciones relativamente limitadas. * Se trata de un servicio no de consumo masivo * Cuando casi todo el mercado conoce el servicio. * Los que desean el servicio, lo pagarán a precio alto. * Si existe poco peligro de competencia potencial. 	Mantiene bajos gastos de Mercadotecnia, de esta manera se espera percibir más utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> * No se puede llegar a una gran cantidad de clientes. * Por la escasa promoción es posible que el mercado no conozca o pruebe el servicio. 	NO es aplicable para "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	§-3 BAJA PENETRACIÓN	Se lanza el servicio a un bajo precio y con poca promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado es grande. * El mercado está perfectamente enterado del servicio. * El mercado es sensible a los precios. * Hay poca competencia potencial. 	Mantiene bajos costos de promoción, para percibir una utilidad mayor.	<ul style="list-style-type: none"> * No puede diferenciar el servicio. * El servicio no será ampliamente conocido en el mercado. 	NO es aplicable para "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	§-4 PENETRACIÓN AMBICIOSA	Consiste en lanzar un servicio a bajo precio y con una fuerte promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Si la demanda proyectada del producto es suficiente. * Cuando el mercado es pequeño. 	Rápida penetración en el mercado y mayor participación del mismo.	Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada.	NO es aplicable para "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.2. Estrategia de Servicio (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIENTO	S-5 REDUCCIÓN DE PRECIOS	El servicio es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y los beneficios.	<p>* Si existen nuevos sectores potenciales.</p> <p>* Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos.</p>	<p>* Incremento en las ventas.</p> <p>* Se puede alcanzar una posición predominante.</p> <p>* El servicio llega a ser más conocido en el mercado.</p>	<p>* Las personas pueden percibir la reducción del precio como baja calidad.</p>	NO es aplicable para "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	S-6 MODIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PUBLICITARIA	Se orienta a dar a conocer el producto para crear una mayor preferencia por éste.	Esta estrategia es eficaz en la medida en que la empresa este dispuesto a invertir en publicidad y mejorar la calidad de sus servicios.	Permite a la empresa mantenerse en el mercado.	El mercado no hace caso de la publicidad que la empresa realiza.	

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.2. Estrategia de Servicio (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
MADUREZ	S-7 MODIFICACIÓN DEL MERCADO	Busca y estudia oportunidades para localizar nuevos compradores, se buscan nuevas formas de estimular el uso del servicio, o bien se renueva la marca para lograr mayores ventas.	* Cuando a medida que se mejora las características del servicio, los compradores lo aceptan, a través del pago respectivo por el mismo. * Cuando la empresa cuenta con un Departamento de Marketing bien establecido.	Puede generar un periodo nuevo de mayor crecimiento a mayores innovaciones menor declinación en los precios y en las utilidades.	* Perder los clientes actuales que posee la empresa. * Invertir en mejoras que no aumenten el volumen de ventas y por el contrario lo disminuyan.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa busca estimular el uso de los servicios de Salud Sexual y Reproductiva, en sectores del mercado nuevos o que los desconocen.
	S-8 MODIFICACIÓN DEL SERVICIO	A esta etapa también se la llama: "Relanzamiento del servicio".	* Cuando a medida que se mejora las características del servicio, los compradores lo aceptan, a través del pago respectivo por el mismo. * Cuando la empresa cuenta con un Departamento de marketing bien establecido.	* Aumenta el desempeño del servicio. * Aumenta la lealtad del consumidor al tratarse de un servicio nuevo. * Con las modificaciones en el servicio es posible que se incremente el precio.	* Perder los clientes actuales que posee la empresa. * Invertir en mejoras que no aumenten el volumen de ventas y por el contrario lo disminuyan.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que se puede mejorar la forma de ofrecer los servicios médicos, brindando mayor confiabilidad, calidad y calidez.
	S-9 MODIFICACIÓN DE LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA	Se refiere a modificar las estrategias de precio, distribución y promoción.	Cuando la empresa cuenta con un Departamento de Marketing con suficientes capacidades.	* Aumenta el volumen de ventas. * Permite renacer el servicio.	* Altos costos por la reestructuración de la combinación de Marketing. * Pérdida de clientes si la nueva combinación no es efectiva.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los servicios de la empresa se encuentran en esta etapa y lo que se pretende es mediante la aplicación de nuevas estrategias incrementar las ventas.
	S-6 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Se orienta a aumentar el desempeño del servicio: confiabilidad, receptividad, empatía, competencia.	Esta estrategia es eficaz en la medida en que se mejora la calidad, los compradores aceptan la afirmación de dicha mejora, y un número suficientes de compradores pagará por el aumento de esta.	Permite a la empresa mantenerse en el mercado.	El mercado no acepta el mejoramiento.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que lo que pretende la empresa es mejorar continuamente en la prestación de servicios y mejorar la calidad de los mismos.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.2. Estrategia de Servicio (continuación)

ETAPA	NOMBRE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DECLINACIÓN	S-10 CONTINUACIÓN	Continúa con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando hay una reducción en el número de empresas que producen el servicio. * No existen recursos económicos. * Empresas competidoras no tienen servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> * No se invierten grandes cantidades de dinero en el mercado. * Existe la posibilidad de que el servicio renazca por si solo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las ventas podrán decaer hasta llegar al colapso. * La empresa puede desaparecer del mercado. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los servicios no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	S-11 CONCENTRACIÓN	La empresa concentra sus recursos en mercado y canales más fuertes.	El nuevo segmento o segmentos a los que se va a enfocar la empresa deben ser rentables y tener un menor número de competidores.	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentará la lealtad del consumidor. * Se evitarán gastos innecesarios en la aplicación de estrategias de marketing enfocadas hacia clientes que no constituyen la meta de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se reduce el número del mercado hacia el cual se dirige la empresa. * El precio de los servicios puede llegar a encarecerse. * Si los segmentos no aceptan el servicio y no aumentan las ventas es posible que la empresa quiebre. 	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los servicios no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
	S-12 APROVECHAMIENTO	Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa.	En caso que el cliente busca del servicio otras características que no sea diferenciación o beneficios adicionales.	Reduce la inversión en promoción y publicidad, fuerza de ventas ya que únicamente se usa la lealtad del consumidor al servicio.	Se puede perder la poca preferencia del consumidor hacia el servicio.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los servicios no se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.6 PRECIO

5.6.1 Definición

Stanton dice “El precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.

5.6.2 Importancia de Fijar Precios

El precio es el regulador fundamental en el sistema económico que afecta directamente a la asignación de recursos a los factores de la producción, como son: mano de obra, remuneración, empresa y capital. El precio determina lo que se producirá y quienes disfrutarán los bienes y servicios que se producen. El precio de un artículo o servicio determina la demanda del mercado, ya que afectan la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. El precio no es tan importante cuando los consumidores gozan de prosperidad pero en época de recesión o de inflación es precio es una variable muy importante debido a que es la principal fuente de ingresos, y si el precio no se fija adecuadamente, ocasionarán problemas en las ventas. (Stanton; 1998; 374)

5.6.3 Métodos para Fijar Precios

Entre los métodos más importantes para fijar precios encontramos:

- **Fijación de precios con base a la rentabilidad:** La fijación de precio en función de las utilidades meta consiste en fijar un precio que cubra los costos de fabricación y comercialización de un producto más una utilidad meta.

La fórmula para establecer el precio es:

$$\text{Precio de Rentabilidad} = \text{Costo Unitario} + \frac{\text{Rentabilidad Deseada} * \text{Capital Invertido}}{\text{Ventas Unitarias}}$$

- **Fijación de precios en función del costo:** La fórmula que se utiliza para fijar este precio es:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Ventas Unitarias}}{\text{Costo Fijo}}$$

Donde:

Costo fijo; es aquel costo que no varía con la producción o las ganancias en ventas.

Costo variable; es aquel costo que varía de acuerdo a la producción.

A pesar de ser el método más sencillo no es el más conveniente, ya que hace caso omiso a la demanda y competencias existentes, siendo estos importantes para la empresa, este resulta ideal cuando el precio en realidad proporciona el nivel de ventas esperado por la empresa.

- ***Fijación de precios en función del comprador***

Fijación de precios con base en el valor percibido:

Para ciertas empresas la percepción que tengan los compradores sobre el producto es la clave para la fijación de precios, como primer paso la empresa desarrolla un producto para un mercado objetivo con calidad precios planeados, para luego estimar el volumen que espera vender a ese precio y por último se establece la capacidad de la planta, la inversión y los costos unitarios necesarios, finalmente se establece la rentabilidad del producto. Cuando el producto es rentable se prosigue con el desarrollo, de otra manera se desecha la idea. La investigación de mercados permitirá tener una visión clara sobre la percepción del mercado y se hará más fácil la fijación del precio.

Fijación de precios con base en el valor:

Una empresa realiza la fijación de precios con base en el valor, estableciendo un precio bajo para una oferta de alta calidad. La diferencia entre la fijación de precios con base en el valor percibido y la fijación de precios con base en el valor es: la primera fija un precio en un nivel que capte lo que el comprador piensa que vale un producto y el segundo indica que el precio debe representar una ganga extraordinaria para los consumidores.

- ***Fijación de precios en función de la competencia***

Fijación de precios en función del nivel del momento:

La empresa fija el precio basándose sobre todo en los precios de la competencia, más que en los costos o demanda de la empresa, es bastante popular cuando es difícil medir la elasticidad de la demanda, las compañías sienten que el precio del momento representa la sabiduría colectiva de la industria respecto del precio que dará lugar a utilidades justas, y también, que si se mantiene, se evitarán perjudiciales guerras de precio.

Fijación de precios en función de una licitación cerrada:

La fijación de precios orientada a la competitividad es común en las empresas que licitan por trabajos. Una empresa puede basar su precio en las expectativas de la manera en que los consumidores fijan su precio. Si una empresa desea ganar requiere presentar un precio más bajo que los competidores. Un criterio de licitación lógico para una empresa sería licitar el precio que aumentará al máximo la utilidad esperada. Este criterio es aceptable para las empresas que participan en muchas licitaciones.

- **Fijación de precios en función del Punto de Equilibrio**

Una manera de tener en cuenta la demanda del mercado como el de los costos en la determinación de precios consiste en analizar el punto de equilibrio, el cuál es la cantidad de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales.

$$\text{PrecioDeEquilibrio} = \frac{\text{CostoFijo}}{\text{Precio} - \text{CostoVariable}}$$

Existen ciertos puntos tomar en cuenta, en la utilización del punto de equilibrio, ya que este descansa sobre dos suposiciones: en que los costos fijos totales son constantes y que los costos variables permanecen constantes por unidad de producción. Pero en realidad los costos fijos pueden cambiar aunque no a corto plazo generalmente y el costo variable promedio normalmente fluctúa. Así también es incapaz de indicar si podremos vender la cantidad correspondiente al punto de equilibrio.

5.6.4 Cuadro comparativo de las estrategias de precios

Tabla 5.3. Estrategia de Precios

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
PRODUCTOS NUEVOS	PR-1 PRECIOS DE INTRODUCCIÓN O PENETRACIÓN	Maximizar la participación del mercado por un mayor volumen de ventas que permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo; así, las empresas fijan el precio mas bajo posible.	* Cuando la organización llega tarde a un nuevo mercado y busca obtener rápidamente una buena posición. * Para atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.	El consumidor lo prefiere por ser un precio bajo, genera volumen de ventas obteniendo participación en el mercado.	Puede ser que el producto no tenga tan buena acogida o no sea tan atractivo, de tal manera que ni el precio influya para la compra del consumidor * Alto nivel de competencia.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos y servicios que ofrece la empresa se encuentran medianamente posicionados en la ciudad de Quito.
	PR-2 PRECIOS POR DESCREMADO	Utiliza precios altos para introducir nuevos productos/servicios en el mercado, en el máximo nivel que los clientes estén dispuestos a pagar.	Se utiliza cuando el producto tiene características especiales o cuando el producto tiene barreras de ingreso.	Como genera márgenes de ganancia se puede recuperar la inversión realizada.	Los consumidores son sensibles ante el precio y quizás no tenga aceptación por su elevado costo.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los productos y servicios que ofrece la empresa no son nuevos.
DIFERENCIALES	PR-3 DESCUENTOS POR VOLUMEN	Son rebajas del precio de lista y su finalidad es estimar a los consumidores a comprar en grandes cantidades.	Cuando se busca fidelizar a la clientela en los productos/servicios de la empresa y aumentar las ventas.	Ayudan al fabricante a tener economías en la producción y en la venta, disminuyen costos de producción y aumentar la capacidad de producción.	Puede haber un poder de negociación de los clientes alto, por lo que exigiría cada vez los descuentos de acuerdo a su pedido.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que el servicio que ofrece la empresa no se mide por cantidades o por volumen.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.3. Estrategia de Precios (continuación)

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DIFERENCIALES	PR-4 DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	Es una reducción concedida a los clientes por pagar sus facturas dentro de un determinado plazo.	Cuando la factura se paga en el plazo señalado, es decir que se paga las cuentas a tiempo.	Obliga al cliente a pagar a tiempo sus deudas, por lo que la empresa no contaría con una cartera vencida.	No tener la posibilidad de otorgar el descuento en el periodo de tiempo establecido.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que el pago del servicio es inmediato.
	PR-5 DESCUENTOS COMERCIALES	Descuento que ofrece un fabricante a los canales comerciales si éstos desempeñan ciertas funciones, como vender, almacenar y llevar registros de actividades.	Cuando se habla de almacenamiento, promoción y venta del producto.	El mayorista recibe doble descuento y un porcentaje está destinado a cubrir los costos de venta al mayoreo.	Es una conducta ilegal y en otros países puede ser sancionada.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que no existe un canal grande de distribución.
	PR-6 DESCUENTOS PERIÓDICOS	Una reducción de precio a quienes compran mercancía o contratan servicios fuera de temporada.	Cuando se hace un pedido en una temporada de poca demanda.	Permite a los fabricantes a emplear eficientemente sus instalaciones y ahorrarse costos de mantenimiento de inventario.	El tiempo es una variable que genera incertidumbre frente al fabricante.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que no existe estacionalidad en los productos/servicios de la empresa.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.3. Estrategia de Precios (continuación)

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DIFERENCIALES	PR-7 DESCUENTOS EN SEGUNDO MERCADO	Consiste en que si la capacidad productiva excedente lo permite, se ofrezcan productos en los mercados secundarios a un precio menor.	Cuando existe un segundo mercado en el cual actuar y no hay transferencias de productos o servicios.	Ganar participación de mercado y aumentar su cartera de clientes.	Que el mercado principal reclame por el descuento otorgado al mercado secundario, y pierda participación.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", porque no tiene mercado secundario.
	PR-8 FACTURAS POSDATADAS	Constituye una variante de los descuentos de temporada y de pronto pago.	Cuando existen condiciones de plazo y de periodo de demanda baja.	Permite pagar las facturas una vez iniciada la temporada, pudiendo recibir ingresos de los productos entregados antes.	Que el cliente no acepte las condiciones de plazo y que esa la temporada se vuelva alta por algún motivo.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", porque no existe estacionalidad en los productos/servicios que ofrece la empresa.
	PR-9 DESCUENTOS PROMOCIONALES	Es una reducción de precio que concede un vendedor para pagar los servicios promocionales efectuados por los vendedores.	Cuando un distribuidor exhibe una línea de producto o existe un anuncio del detallista en que aparece su producto.	Tener una buena comunicación entre los canales de distribución.	Que el cliente se mal acostumbre a recibir regalos o pagar la mitad del costo de un anuncio.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que no existe un canal grande de distribución y las ejecutivas de ventas no realizan descuentos.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.3. Estrategia de Precios (continuación)

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
	PR-17 DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES CON PRECIOS SUPERIORES	La idea principal es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo.	Empresas tengan imagen de calidad, productos/servicios muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos/servicios totalmente sustitutos.	Crear sensación de calidad.	Sensibilidad ante los precios de los clientes.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa se dirige a segmentos que no poseen de tanto poder adquisitivo.
	PR-18 DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES CON PRECIOS INFERIORES	La idea principal es estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.	Cuando la demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta.	* Atraer mayor clientes. * La competencia no puede reaccionar sin perjudicar su rentabilidad, debido a que sus costos variables son superiores.	Crea sensación de baja calidad.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que estimula la demanda de los segmentos meta escogidos y se diferencia de la competencia directa.
	PR-19 MANTENIMIENTO DEL PRECIO FRENTE A LA COMPETENCIA	La idea principal es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios.	La empresa tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad.	Atraer mayor clientes.	Sigan prefiriendo a la competencia.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa siempre va a mantener precios bajos con respecto a la competencia para beneficio de los segmentos a los que se dirige.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.7 PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.7.1 Definición

Un canal de distribución es un conjunto de empresas o individuos que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En muchos casos, estos canales incluyen una red organizada de fabricantes, comerciantes mayoristas y minoristas que desarrollan relaciones y trabajan en conjunto para poner los productos de manera conveniente a disposición de los ansiosos compradores. (Stanton; 1998; p.462)

5.7.2 Importancia

Los intermediarios son importantes ya que tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo que los fabricantes o consumidores. Además Kotler señala que un canal de distribución traslada los artículos de los productores a los consumidores, eliminando las tardanzas, la distancia y las deficiencias que separan a los productos y servicios de los usuarios.

5.7.3 Estructura del Canal

El canal de distribución, está conformado por: la empresa vendedora, los consumidores y los intermediarios. Un intermediario son grupos independientes que se encargan de

transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios.

- *Canal de nivel cero*: conocido como canal directo, este tipo de canal es aquel en el que el fabricante vende directamente al consumidor final.
- *Canal de nivel uno*: en este canal existe un intermediario que puede ser un detallista.
- *Canal nivel dos*: este canal contiene dos intermediarios, que generalmente en el mercado de consumo son mayoristas y minoristas.
- *Canal de tres niveles*: Son aquellos que contienen tres niveles de intermediarios, el fabricante vende a los intermediarios y este último al detallista pequeño.

(Stanton; 1998; p.462-p465)

5.7.4 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución

Tabla 5.4 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	D-1 ESTRATEGIA SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO	Se establece habitualmente una distinción entre los productos de compra reflexiva, los productos de especialidad y los productos no buscados.	Cuando la organización tiene varias líneas de productos no similares entre ellos.	Permite dentro de una misma empresa tanto la distribución directa como la indirecta una vez diferenciado el o los productos.	Se pueden generar más gastos y minimizar las ganancias anuales	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa no posee productos de compra, de especialidad ni productos no buscados.
	D-2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN INTENSIVA	Consiste en que el productor vende a través del mayor número de tiendas disponibles en el mercado.	Se utiliza en el caso de productos de compra corriente, en los cuales los consumidores finales reclaman su satisfacción inmediata.	Se puede llegar a un número elevado de consumidores finales.	Se necesita un alto índice de personal para poder distribuir el producto lo cual implican altos costos.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que se distribuye el Preservativo Protektor en varios establecimientos.
	D-3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	Consiste en utilizar más de un intermediario, pero no todos.	Se utiliza cuando los intermediarios están dispuestos a manejar un producto en particular.	Permite derecho de exclusividad en los productos.	Limita el número de consumidores finales.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa maneja diferentes servicios.
	D-4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	Consiste en utilizar en una zona determinada un solo distribuidor, el canal recibe el derecho de vender los productos de la marca y se compromete a no vender los productos de la competencia.	Cuando es indispensable que el intermediario del producto mantenga un gran inventario.	Permite exclusividad en un determinado lugar.	Se necesita una inversión inicial considerable por motivos de los altos inventarios que se manejan.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa quiere llegar con sus productos a la mayor cantidad de establecimientos, además que requiere de mucha inversión inicial.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

Tabla 5.4 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución (continuación)

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	D-5 ESTRATEGIA DE EMPUJAR	Supone que el fabricante utiliza su fuerza de ventas y la promoción comercial para inducir a los distribuidores a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando hay poca lealtad hacia la marca. * Cuando la elección de la marca se hace en el establecimiento. * Cuando el producto se compra por impulso, y cuando se conocen bien los beneficios del producto. 	Implica la existencia de relaciones armoniosas con los distribuidores.	Para la aplicación de esta estrategia es necesario personas debidamente capacitadas y con un alto índice de poder de negociación.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que no existe intermediarios.
	D-6 ESTRATEGIA DE JALAR	Supone que el fabricante utiliza la publicidad y la promoción para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los distribuidores, induciéndoles así a realizar pedidos	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la lealtad hacia la marca es fuerte y existe una participación alta. * Cuando los consumidores eligen la marca antes de desplazarse al punto de venta. * Cuando las diferencias entre marcas son claramente perceptibles. 	Implica la existencia de relaciones armoniosas con los consumidores y	Para la aplicación de esta estrategia es necesario personas debidamente capacitadas y con un alto índice de	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que no existe intermediarios.
	D-7 ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	Concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor final, evitando los intermediarios.	Cuando se intenta crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios.	La empresa invierte a largo plazo, se esfuerza en crearse una imagen de marca.	Requiere importantes medios publicitarios, para crear demanda y presión sobre la distribución.	SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que los servicios médicos no requiere de intermediarios y se los brinda directamente al cliente.
	D-8 AGENTES Y CORREDORES DE SERVICIO	Suministran servicios a cambio de comisiones.	Cuando la empresa desea extender sus servicios a nuevos mercados.	Proporcionan la función de ventas para empresas pequeñas y nuevas.	La fuerza de ventas de la empresa queda desplazada.	NO se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa posee ejecutivos de ventas propios.

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.8 PROMOCIÓN ó COMUNICACIÓN

5.8.1 Definición

Stanton define a la promoción como el elemento del marketing Mix de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario.

5.8.2 Importancia

La promoción o comunicación es importante dado que permita dar a conocer a un producto o servicio tanto a sus clientes actuales como los potenciales. Por ello la empresa debe manejar un sistema de comunicación que le permita comunicarse con los intermediarios, clientes y público en general. Con una buena promoción las empresas pueden incrementar las ventas y la participación en el mercado e incrementar la comunicación de la empresa con sus clientes potenciales. (Kotler & Keller; 2006; p.536)

5.8.3 Mezcla Promocional

Se conoce como mezcla promocional a la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas; la misma que es muy importante dentro una estrategia de marketing.

- ***Venta Personal o directa:*** La venta directa es la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo, resultando ser el método promocional más usado por la mayoría de las empresas. La finalidad de la venta directa es lograr posibles compradores y conquistar nuevos, ser más atractivo que la competencia y aumentar la actividad de compra, para lo cual cada vendedor puede modificar su presentación para adaptarse a las necesidades y al comportamiento de cada cliente.

El campo total de la venta personal abarca dos grandes categorías, la primera se refiere a las actividades en que los clientes acuden al vendedor, principalmente en las tiendas detallistas o las ventas al menudeo por catálogo. La otra incluyen todas las situaciones en que los vendedores acuden al cliente, principalmente los vendedores externos.

- ***Publicidad:*** Es el conjunto de actividades necesarias para presentar a una audiencia un mensaje impersonal y pagado por un patrocinador que se refiere a un producto o a una organización. En muchos de los casos esta lleva un mensaje para una audiencia determinada, es contratada.

La publicidad debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

1. Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
2. Construir una personalidad adecuada para la compañía.
3. Identificar la compañía con el cliente.

4. Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
 5. Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.
- **Promoción:** Comprende todas las actividades encaminadas o medios que estimulan demanda, teniendo como finalidad en reforzar la publicidad y facilitar las ventas. Entre los tipos de promociones más conocidos están: cupones, regalos, exhibiciones, muestras gratuitas, precios bajos por temporadas.
 - **Relaciones públicas:** Permite crear una imagen positiva a favor de una empresa o de sus productos y servicios con su mercado meta, la propaganda es parte de las relaciones públicas, es toda comunicación acerca de una empresa, sus productos o políticas que se realizarán a través de los medios y por los cuales no se paga.

5.8.4 Medios de Publicidad

Los medios de publicidad más importantes son:

- **Prensa:** Son un medio publicitario de gran flexibilidad y oportunidad, pero su vida es sumamente breve, son despachados después de que han sido leídos.
- **Televisión:** Los productos pueden ser demostrados y descritos en ella, brinda una gran cobertura, sin embargo es un medio relativamente caro.

- **Correo directo:** Es el medio más personal y selectivo, también es un medio costoso y no se tiene constancia de que el mensaje haya sido asimilado.
- **Radio:** Es un medio de bajo costo, con dicho medio es posible llegar a algunos mercados, es un medio que causa una impresión auditiva y depende mucho de la capacidad de retener la información del radioescucha.
- **Revistas:** Son el medio elegido cuando en un anuncio se desea una impresión de gran calidad y colorido, tienen una vida larga y pasan de un lector a otro, pero en muchos casos se leen en lugares o momentos muy lejos de donde pueda influir la compra.
- **Publicidad al aire Libre:** Tiene un bajo costo por exposición, es un tipo de publicidad adecuado para mensajes breves.
- **Medios Interactivos:** El medio interactivo desarrollado más rápidamente es el internet, es popular entre las empresas que venden productos que implican una toma de decisión extensa.

(Kotler & Keller; 2006; p.575)

5.8.5 Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación

Tabla 5.5 Estrategia de Comunicación

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	PC-1 PUBLICIDAD	Cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando se quiere posicionar el producto o servicio en el mercado. * Cuando se quiere posicionar la marca en el mercado. * Para crear una imagen a largo plazo para un producto o servicio y estimular las ventas. * Aumentar las ventas, dirigiéndose al mercado en general. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento en el nivel de ventas. * Posicionamiento de la marca. * Llega a un gran número de personas y estimula las ventas rápidas. * Se da a conocer el producto o servicio al mercado en general. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se considera como una forma de comunicación impersonal y de un solo * La publicidad solo puede ser una comunicación unilateral con el público, y el público no siente la necesidad de prestar atención ni de responder. * Además la publicidad puede ser muy cara. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", para llegar a un mayor número de clientes por medio de los medios masivos que el estudio de mercado determinó.</p>
	PC-2 PROMOCIÓN DE VENTAS	Consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> * Se puede usar para representar las ofertas de producto y revivir ventas que bajan. * Cuando se quiere premiar a los clientes mas leales. * Cuando se quiere aumentar la frecuencia de compra de los clientes esporádicos. * Cuando se quiere lograr que nuevos consumidores prueben el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Captan la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir a una compra. * Permiten a los fabricantes ajustarse a las variaciones a corto plazo de la oferta y la demanda y probar un rango de precios posibles. * Inducen a los consumidores a probar nuevos productos/servicios en lugar de ceñirse a los mismos de siempre. * Ofrecen muchos incentivos para comprar porque incluyen atractivos que ofrecen más valor a los consumidores. 	<p>Las repercusiones de la promoción suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca al largo plazo.</p>	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que pueden existir descuentos en los servicios médicos o en la venta del Preservativo Protector, con el fin de captar mas clientes.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar
Elaborado: Por Autora

Tabla 5.5 Estrategia de Comunicación (continuación)

NOMBRE DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUÁNDO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	PC-3 RELACIONES PÚBLICAS	Abarcan una variedad de programas diseñados para promover o proteger la imagen de la empresa o de sus productos individuales.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa necesita transmitir un mensaje a la comunidad. * Cuando se quiere crear conciencia y conocimiento de marca, tanto en el caso de productos nuevos como en el de productos consolidados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Permite que el consumidor conozca la existencia del producto o servicio. * Adopta mas tecnicas y tecnologias del marketing de respuesta directa para llegar, uno por uno, todos los miembros del mercado meta. * Puede tener un impacto en la notoriedad de la marca a un costo muy inferior al de la publicidad. 		<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que por medio de presentacion de noticias e informacion sobre la empresa, participacion de ferias, patrocinios, discursos, activiades de servicio publico y medios de identidad se dará a conocer los productos/servicios que ofrece la empresa.</p>
	PC-4 VENTAS PERSONALES	Conocida como la fuerza de ventas, consiste en promocionar un producto, a través de una venta directa o personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando la empresa desea transmitir los beneficios y características del producto o servicio que oferta, manteniendo un contacto directo con los consumidores. * Cuando la organización desea dar al cliente un trato personalizado. * Cuando la empresa cuenta con personal capacitado para atender al cliente. * Cuando la empresa cuenta con recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Permiten dar cabida al trato personal y a la retroalimentación. * Ayuda a determinar los gustos, preferencias y necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las ventas personales son los instrumentos para las promociones más costosas para una empresa. * Personal no lo suficiente capacitado. * Altos costos. 	<p>SI se puede aplicar esta estrategia a "CEMOPLAF", ya que la empresa cuenta con fuerza de ventas preparada para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa, mediante un trato personalizado.</p>

Fuente: Orientaciones del Curso Taller ESPE 2010 - Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.8.6 Matriz de alineación de objetivos con las estrategias de marketing MIX**Tabla 5.6. Matriz de alineación de objetivos con las estrategias de marketing MIX**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA MARKETIN MIX			
	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
MARKETING	S-5 / S-6	PR-18		PC-1/ PC-2/ PC-3/ PC-4
PRODUCTIVIDAD	S-6			
INNOVACIÓN	S-5			PC-1/ PC-2/ PC-3/ PC-4
RECURSOS HUMANOS	S-5 / S-6			PC-4
RESPONSABILIDAD SOCIAL	S-5			PC-1/ PC-2/ PC-3/ PC-4

Fuente: Orientaciones del Curso Taller de Grado ESPE 2010– Ing. Raúl Salazar

Elaborado: Por Autora

5.9 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

Tabla 5.7. Plan Operativo de Marketing Mix “CEMOPLAF” – Periodo Abril 2011-Marzo 2012

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	PROPOSITO	PROGRAMAS DE ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		
				Duración (semanas)	Fecha inicio	Parcial	Anexo N°	Acumulado
SERVICIO								
S-5 DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	Desarrollar nuevos servicios que cumplan con las necesidades de los segmentos de meta.	<ul style="list-style-type: none"> * Estudiar las necesidades de los usuarios. * Implementar la línea telefónica. * Diseñar programas educativos y clínicos para adolescentes Buscar empresas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus empleados. Buscar instituciones educativas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus estudiantes. * Diseñar programas de servicios itinerantes. 	Directora Ejecutiva y Directora Técnica	7	04-Abr	\$430	1	\$430
S-6 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Mejorar la calidad de los servicios que brinda actualmente la empresa, buscando la satisfacción de sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la infraestructura física. * Capacitar al personal en gestión de la calidad. 	Directora Ejecutiva y Directora Administrativa.	6	18-Abr	\$1.106	2	\$1.536
PRECIO								
PR-18 DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES CON PRECIOS INFERIORES	Fijar precios por debajo de la competencia directa y obtener una ventaja competitiva basados en la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un estudio de los precios de la competencia. * Establecer los precios basados en la competencia. * Fijar políticas de precios. * Evaluar resultados. 	Directora Ejecutiva y Jefa Financiera	3	04-Abr	Incluido en el Presupuesto Operativo	3	\$1.536

Tabla 5.7. Pla Operativo de Marketing Mix “CEMOPLAF” – Periodo Abril 2011-Marzo 2012

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	PROPÓSITO	PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		
				Duración (semanas)	Fecha inicio	Parcial	Anexo N°	Acumulado
DISTRIBUCION								
D-7 ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	Tener contacto personal con los clientes, para atenderlos de mejor manera.	* Dar a conocer al personal los objetivos que se quieren lograr. * Capacitar al personal en atención al cliente. * Evaluar los resultados.	Directora Ejecutiva	1	02-May	\$486	5	\$2.022
PROMOCION								
PC-1 PUBLICIDAD	Dar a conocer a la empresa "CEMOPLAF" a un gran número de personas que utilizan diversos medios de comunicacion.	* Implantar un plan de publicidad * Crear una pagina web para la empresa “CEMOPLAF”	Directora Ejecutiva y Directora de Marketing	48 1	04-Abr	\$15.895	6	\$17.917
PC-2 PROMOCIÓN DE VENTAS	Ganar la fidelidad de los clientes y publicitar a la empresa. Captar la atención del consumidor y proporcionar información que puede conducir a una compra. Ofrecer incentivos para intensificar el nivel de adquisicion de los servicios medicos.	* Selección del lugar donde se va a realizar las actividades de promoción. * Evaluación del costo de las actividades de * Diseño de las actividades de promoción. * Obsequiar esferograficos con el nombre de la	Directora Ejecutiva y Directora de Marketing	1	18-Abr	\$ 680	7	\$ 18.597
PC-3 RELACIONES PÚBLICAS	Disenar programas para promover la imagen de la empresa y de sus servicios.	* Estudiar los posibles eventos que la empresa podria participar en el año 2011. * Escoger los mejores stands en las ferias de la salud.	Directora Ejecutiva	1	Septiembre	\$ 300	8	\$ 18.897
PC-4 VENTAS PERSONALES	Transmitir las características y beneficios de los servicios que ofrece la empresa, mediante contacto directo con el cliente.	* Dar a conocer a las ejecutivas de venta los objetivos que se quieren lograr. * Capacitar a las ejecutivas de ventas en técnicas de negociación y ventas de servicios.	Directora Ejecutiva	1	16-May	\$ 165	9	\$ 19.061

5.10 CRONOGRAMA

Año 2011-2012																							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	04-Abr	11-Abr	18-Abr	25-Abr	02-May	09-May	16-May	23-May	30-May	06-Jun	13-Jun	20-Jun	27-Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
SERVICIO																							
Estudiar las necesidades de los usuarios.	\$ 130																						
Implementar la línea telefónica.			\$ 60																				
Diseñar programas educativos y clínicos para adolescentes.		\$ 120																					
Buscar empresas que requieran de charlas sobre SSR.			\$ 0																				
Buscar instituciones educativas que requieran de charlas sobre SSR.						\$ 0																	
Diseñar programas de servicios itinerantes.		\$ 120																					
Mejorar la infraestructura física.				\$ 70	\$ 70		\$ 210					\$ 210											
Capacitar al personal en gestión de la calidad.				\$ 546																			
PRECIO																							
Realizar un estudio de los precios de la competencia.	\$ 0																						
Establecer los precios basados en la competencia.				\$ 0																			
Fijar políticas de precios.				\$ 0																			
Evaluar resultados.											\$ 0												
DISTRIBUCIÓN																							
Dar a conocer al personal los objetivos que se quieren lograr.					\$ 0																		
Capacitar al personal en atención al cliente.						\$ 486																	
Evaluar los resultados.													\$ 0										
PROMOCIÓN																							
Implantar un plan de publicidad		\$ 1.310,67				\$ 1.310,67				\$ 1.310,67				\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67
Crear una página web para la empresa “CEMOPLAF”	\$ 365																						
Selección del lugar donde se va a realizar las actividades de promoción.		\$ 0																					
Evaluación del costo de las actividades de promoción.		\$ 0																					
Diseño de las actividades de promoción.		\$ 0																					
Diseño y Adquisición de esferos con el nombre de la empresa.			\$ 680																				
Estudiar los posibles eventos que la empresa podría participar.										\$ 0													
Escoger los mejores stands en las ferias de la salud.															\$ 100,0					\$ 100,0			\$ 100,0
Dar a conocer a las ejecutivas de venta los objetivos que se quieren lograr.							\$ 0																
Capacitar a las ejecutivas de ventas.							\$ 165																
	\$ 3.401,67					\$ 2.241,67				\$ 1.520,67				\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.410,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.410,67	\$ 1.310,67	\$ 1.310,67	\$ 1.410,67	\$ 1.410,67

Elaborado: Por Autora

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING MIX Y

EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

6.1 PRESUPUESTO

Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. (Burbano; 2001; p.11)

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

6.1.1 Importancia de fijar presupuestos

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

(Burbano; 2001; p.11-p.12)

Tabla 6.1 PRESUPUESTO DE MARKETING DE ABRIL DEL 2010 A MARZO DEL 2011

ORD.	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ANEXO	COSTO PARCIAL(\$)	PORCENTAJE (%)
SERVICIO				
1	Estudiar las necesidades de los usuarios. Implementar la línea telefónica. Diseñar programas educativos y clínicos para adolescentes Buscar empresas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus Buscar instituciones educativas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus estudiantes. Diseñar programas de servicios itinerantes.	1 y 2	\$ 1536	0,08
PRECIO				
2	Realizar un estudio de los precios de la competencia. Establecer los precios basados en la competencia. Fijar políticas de precios. Evaluar resultados.	3	Incluido en el presupuesto operativo	0%
DISTRIBUCIÓN				
3	Dar a conocer al personal los objetivos que se quieren lograr. Capacitar al personal en atención al cliente. Evaluar los resultados.	5	\$ 486	0,0
PROMOCIÓN				
4	<u>Publicidad</u> Implantar un plan de publicidad Crear una página web para la empresa “CEMOPLAF”	6	\$ 15.893	0,83
5	<u>Promoción de ventas</u> Selección del lugar donde se va a realizar las actividades de promoción. Evaluación del costo de las actividades de promoción. Diseño de las actividades de promoción. Obsequiar esferográficos con el nombre de la empresa.	7	\$ 680	0,04
6	<u>Relaciones públicas</u> Estudiar los posibles eventos que la empresa podría participar en el año 2011. Escooger los mejores stands en las ferias de la salud.	8	\$ 300	0,02
7	<u>Ventas personales</u> Dar a conocer a las ejecutivas de venta los objetivos que se quieren lograr. Capacitar a las ejecutivas de ventas en técnicas de negociación y ventas de servicios.	9	\$ 165	0,008
SUBTOTAL			\$ 19.060	0,96
5% Imprevistos			\$ 953	0,04
TOTAL			\$ 20.013	1

6.1.2 Presupuesto de Marketing

**% PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA = MONTO PRESUPUESTO
DE MERCADOTENCIA/ VENTAS BRUTAS**

% PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA = \$ 19062/ \$ 729.867.52

% PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA= 0.03%

Una vez finalizada la formulación el Plan de Marketing, es importante realizar un estudio o análisis del proyecto; el cual proveerá información indispensable para determinar si le conviene o no a la comunidad llevarlo a cabo. Por lo que a continuación se calcularán los Flujos de Caja y los Estados de Resultados correspondientes.

6.2 ANÁLISIS DE ESCENARIOS O ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de escenarios o análisis de sensibilidad examina el grado de sensibilidad que el VAN y la TIR tienen ante cambios en los supuestos implícitos o ante cambios en los parámetros que la empresa considera más susceptibles de ser afectados por causas típicas.

Comúnmente se construyen tres tipos de escenarios:

- **ESCENARIO ESPERADO = SUPUESTOS DEL PROYECTO**
- **ESCENARIO OPTIMISTA = SUPERA CONDICIONES DEL PROYECTO**
- **ESCENARIO PESIMISTA = SUPUESTOS EN CONTRA DEL PROYECTO**

6.2.1 Importancia de fijarse escenarios

Es importante fijarse escenarios y realizar el análisis respectivo, ya que por medio de ésta técnica de análisis de riesgos que considera tanto la sensibilidad del VAN ante los cambios en las variables fundamentales como el rango probable de valores variables.

Cuando se realiza un análisis de escenarios se solicita a los gerentes operativos que seleccionen: un conjunto “*pesimista* o malo”, de circunstancias (ventas unitarias bajas, bajos precios de venta, altos costos variables por unidad, costos de construcción elevados, etc.); así como también un análisis “*optimista*” mediante el cual la totalidad de las variables de insumo se establecen en sus mejores valores razonablemente pronosticados; y, un análisis “*esperado*” mediante el cual la totalidad de las variables se establecen en sus valores más probables. (Besley; 2000; p. 439-441)

6.3.2 Identificación y descripción de escenarios para la evaluación del proyecto

- *Escenario pesimista* es aquel al que le rodea un entorno externo negativo, o factores que van en contra del proyecto.

Para la empresa, los factores negativos que influirían son:

- Inestabilidad económica
- Inestabilidad social y política
- Aumento de la delincuencia
- Aumento del desempleo
- Incremento de la Inflación

Estos factores afectarían directamente disminuyendo el nivel de las ventas en un 5% con respecto a lo esperado.

- *Escenario esperado* se refiere a que las variables o factores del entorno no influyen en el desarrollo de las actividades de la comunidad, lo que le permitirá desarrollarse de acuerdo con lo planteado.

Para la empresa, los factores que deben mantenerse constantes son:

- Relativa Paz Social
- Relativa Estabilidad Económica

- Inflación Moderada
- Decrecimiento Leve Delincuencial
- Estancamiento Tasa de Desempleo

Al mantenerse constantes los factores antes mencionados, se cumplirá con el objetivo plantado, es decir generar un ingreso por ventas equivalente a \$1.094.801,28

- **Escenario optimista**, la totalidad de las variables de insumo se establecen en sus mejores valores razonablemente pronosticados o los superan.

Para la empresa, los factores a considerarse son:

- Mejora de la Situación Económica
- Inflación Baja
- Bajos Índices de Delincuencia
- Disminución Notable de la Tasa de Desempleo
- Mejora de la Situación Política y Social

Tabla 6.2 Formulación de Escenarios

OBJETIVO DE VENTAS	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
	5%		10%
	1.051.009,23	1.094.801,28	1.204.281,41
FACTORES	Inestabilidad económica Inestabilidad social y política Aumento de la delincuencia Aumento del desempleo Incremento de la Inflación	Relativa Paz Social Relativa Estabilidad Económica Inflación Moderada Decrecimiento Leve Delincuencial Estancamiento Tasa de Desempleo	Mejora de la Situación Económica Inflación Baja Bajos Índices de Delincuencia Disminución Notable de la Tasa de Desempleo Mejora de la Situación Política y Social

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

Elaborado: Por Autora

6.3 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja se compone del conjunto de cobros y pagos derivados de las operaciones de la actividad de la empresa (tanto principal como de carácter extraordinario) en un período determinado o lo que es lo mismo el flujo de caja son los recursos financieros generados por la empresa durante un período de tiempo determinado. (Alonso; 2004; p.34)

El Estado de Flujo de Caja es requerido para evaluar la capacidad de gestión de la gerencia y tomar medidas de mayor trascendencia respecto al uso futuro del disponible excedente o deficitario. (Zapata; p.306)

6.3.1 Importancia de realizar flujos de caja

El Flujo de Caja reviste gran importancia en la evaluación de un proyecto, por lo tanto se debe dedicar la mayor atención en su elaboración. Es un estado financiero que mide los movimientos de efectivo, excluyendo aquellas operaciones que como la depreciación y amortización, constituyen una salida de dinero. El apropiado planeamiento de las entradas y salidas de efectivo minimizará las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo fijado.

(Córdova; 2006; p. 337)

6.3.2 Elaboración de los flujos de caja mensuales para el periodo de aplicación del proyecto

Los flujos para la empresa se obtendrán de las tablas de estimación de ventas que se presentan más adelante; considerando además los resultados que se esperan con la aplicación del Plan propuesto (escenario esperado) y sin la aplicación del plan; de igual forma se considerará un escenario pesimista con una disminución en las ventas del 5% y un escenario optimista con un aumento de ventas del 10%.

A continuación se muestra la estimación de ventas por servicios:

Tabla 6.3 Estimación de Ventas en Unidades (Escenario Esperado)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
FEBRERO	15.494,11	3.185,93	3.991,04	3.839,57	9.557,79
MARZO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
ABRIL	15.494,11	3.185,93	3.991,04	3.839,57	9.557,79
MAYO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
JUNIO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
JULIO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
AGOSTO	19.367,64	3.982,41	4.988,80	4.799,46	11.947,24
SEPTIEMBRE	15.494,11	3.185,93	3.991,04	3.839,57	9.557,79
OCTUBRE	7.747,06	1.592,96	1.995,52	1.919,78	4.778,89
NOVIEMBRE	7.747,06	1.592,96	1.995,52	1.919,78	4.778,89
DICIEMBRE	7.747,06	1.592,96	1.995,52	1.919,78	4.778,89
	185.929,37	38.231,16	47.892,44	46.074,80	114.693,47

A continuación se muestra la estimación de ventas en dólares americanos y el costo de ventas, para lo cual se realizó el análisis correspondiente del costo de los servicios propuestos (Anexos N° 12-19), dónde se determinaron el precio de venta y costo unitario.

Tabla 6.4 Estimación de Ventas en Dólares (Escenario Esperado)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
FEBRERO	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52
MARZO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
ABRIL	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52
MAYO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
JUNIO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
JULIO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
AGOSTO	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65	\$ 83.630,65
SEPTIEMBRE	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52	\$ 66.904,52
OCTUBRE	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26
NOVIEMBRE	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26
DICIEMBRE	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26	\$ 33.452,26
	\$ 802.854,27	\$ 802.854,27	\$ 802.854,27	\$ 802.854,27	\$ 802.854,27

Tabla 6.5 Estimación de Costo de Ventas (Escenario Esperado)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
FEBRERO	\$ 3.027.047,36	\$ 2.959.728,65	\$ 3.019.470,07	\$ 3.002.270,08	\$ 32.496,48
MARZO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
ABRIL	\$ 3.027.047,36	\$ 2.959.728,65	\$ 3.019.470,07	\$ 3.002.270,08	\$ 32.496,48
MAYO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
JUNIO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
JULIO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
AGOSTO	\$ 3.783.809,20	\$ 3.699.660,81	\$ 3.774.337,59	\$ 3.752.837,60	\$ 40.620,60
SEPTIEMBRE	\$ 3.027.047,36	\$ 2.959.728,65	\$ 3.019.470,07	\$ 3.002.270,08	\$ 32.496,48
OCTUBRE	\$ 1.513.523,68	\$ 1.479.864,32	\$ 1.509.735,04	\$ 1.501.135,04	\$ 16.248,24
NOVIEMBRE	\$ 1.513.523,68	\$ 1.479.864,32	\$ 1.509.735,04	\$ 1.501.135,04	\$ 16.248,24
DICIEMBRE	\$ 1.513.523,68	\$ 1.479.864,32	\$ 1.509.735,04	\$ 1.501.135,04	\$ 16.248,24
	\$ 36.324.568,29	\$ 35.516.743,75	\$ 36.233.640,87	\$ 36.027.240,97	\$ 389.957,79

A continuación se muestra la estimación de ventas por servicios sin aplicación del Plan:

Tabla 6.6 Estimación de Ventas en Unidades (Sin Aplicación del Plan)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
FEBRERO	2.505,20	403,08	544,59	700,75	4.353,50
MARZO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
ABRIL	2.505,20	403,08	544,59	700,75	4.353,50
MAYO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
JUNIO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
JULIO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
AGOSTO	3.131,50	503,85	680,74	875,94	5.441,88
SEPTIEMBRE	2.505,20	403,08	544,59	700,75	4.353,50
OCTUBRE	1.252,60	201,54	272,30	350,38	2.176,75
NOVIEMBRE	1.252,60	201,54	272,30	350,38	2.176,75
DICIEMBRE	1.252,60	201,54	272,30	350,38	2.176,75
	30.062,39	4.837,00	6.535,09	8.409,00	52.242,00

A continuación se muestra la estimación de ventas en dólares americanos y el costo de ventas sin aplicación del Plan:

Tabla 6.7 Estimación de Ventas en Dólares (Sin Aplicación del Plan)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
FEBRERO	\$ 10.745,04	\$ 6.852,42	\$ 7.495,58	\$ 9.608,25	\$ 26.121,00
MARZO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
ABRIL	\$ 10.745,04	\$ 6.852,42	\$ 7.495,58	\$ 9.608,25	\$ 26.121,00
MAYO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
JUNIO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
JULIO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
AGOSTO	\$ 13.431,30	\$ 8.565,52	\$ 9.369,48	\$ 12.010,31	\$ 32.651,25
SEPTIEMBRE	\$ 10.745,04	\$ 6.852,42	\$ 7.495,58	\$ 9.608,25	\$ 26.121,00
OCTUBRE	\$ 5.372,52	\$ 3.426,21	\$ 3.747,79	\$ 4.804,13	\$ 13.060,50
NOVIEMBRE	\$ 5.372,52	\$ 3.426,21	\$ 3.747,79	\$ 4.804,13	\$ 13.060,50
DICIEMBRE	\$ 5.372,52	\$ 3.426,21	\$ 3.747,79	\$ 4.804,13	\$ 13.060,50
	\$ 128.940,52	\$ 82.229,00	\$ 89.947,00	\$ 115.299,00	\$ 313.452,00

Tabla 6.8 Estimación de Costo de Ventas (Sin Aplicación del Plan)

MESES	LABORATORIO	COLPOSCOPIA	ECOGRAFÍAS	PLANIFICACIÓN FAMILIAR	CONSULTAS
ENERO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
FEBRERO	\$ 563.978,01	\$ 374.464,42	\$ 412.017,26	\$ 547.937,08	\$ 15.672,60
MARZO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
ABRIL	\$ 563.978,01	\$ 374.464,42	\$ 412.017,26	\$ 547.937,08	\$ 15.672,60
MAYO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
JUNIO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
JULIO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
AGOSTO	\$ 704.972,52	\$ 468.080,52	\$ 515.021,57	\$ 684.921,35	\$ 19.590,75
SEPTIEMBRE	\$ 563.978,01	\$ 374.464,42	\$ 412.017,26	\$ 547.937,08	\$ 15.672,60
OCTUBRE	\$ 281.989,01	\$ 187.232,21	\$ 206.008,63	\$ 273.968,54	\$ 7.836,30
NOVIEMBRE	\$ 281.989,01	\$ 187.232,21	\$ 206.008,63	\$ 273.968,54	\$ 7.836,30
DICIEMBRE	\$ 281.989,01	\$ 187.232,21	\$ 206.008,63	\$ 273.968,54	\$ 7.836,30
	\$ 6.767.736,17	\$ 4.493.573,00	\$ 4.944.207,07	\$ 6.575.245,00	\$ 188.071,20

A continuación, se muestran los flujos de caja correspondientes; tanto con los datos de ventas propuestos en este proyecto como los datos de ventas y costo de ventas, proporcionados por la empresa (sin aplicación del proyecto).

Tabla 6.9 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Esperado)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	53.404,94	56.965,27	56.965,27	64.085,93	56.965,27	71.206,59	56.965,27	53.404,94	71.206,59	64.085,93	53.404,94	71.206,59	729.867,52
(-) Costo de Ventas	2.670,25	2.848,26	2.848,26	3.204,30	2.848,26	3.560,33	2.848,26	2.670,25	3.560,33	3.204,30	2.670,25	3.560,33	36.493,38
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	50.734,69	54.117,01	54.117,01	60.881,63	54.117,01	67.646,26	54.117,01	50.734,69	67.646,26	60.881,63	50.734,69	67.646,26	693.374,14
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	693.952,68
Servicios Básicos	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	766,52	11.598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	58.595,91	705.550,92
(-) Gasto de Marketing	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
TOTAL GASTO MARKETING	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 OPERACIONAL	-7.861,22	-4.478,90	-4.478,90	2.285,72	-4.478,90	9.050,35	-4.478,90	-7.861,22	9.050,35	2.285,72	-7.861,22	9.050,35	-9.776,78
(+) Ingresos No Operacionales	8.131,59	9.612,84	10.974,69	10.575,08	9.826,35	12.619,87	14.956,13	16.939,92	12.576,50	9.871,58	16.871,58	12.871,58	145.827,71
(-) Gastos Financieros	185,10	175,11	176,35	175,19	175,40	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2.105,52
(-) Egresos No Operacionales	6.969,88	3.572,61	3.536,74	6.716,57	3.603,43	4.778,42	2.982,41	1.614,74	4.732,96	4.751,16	1.741,95	4.741,96	49.742,83
FUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5.865,12	7.261,60	3.683,32	6.047,52	7.666,00	11.802,91	15.154,19	7.668,26	4.945,14	14.954,35	7.954,34	93.979,36
FLUJO NETO GENERADO	-6.884,61	1.386,22	2.782,70	5.969,04	1.568,62	16.716,35	7.324,01	7.292,97	16.718,61	7.230,86	7.093,13	17.004,69	84.202,58

Tabla 6.10 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Pesimista)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	51.268,74	54.686,66	54.686,66	61.522,49	54.686,66	68.358,32	54.686,66	51.268,74	68.358,32	61.522,49	51.268,74	68.358,32	700.672,82
(-) Costo de Ventas	2.563,44	2.734,33	2.734,33	3.076,12	2.734,33	3.417,92	2.734,33	2.563,44	3.417,92	3.076,12	2.563,44	3.417,92	35.033,64
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	48.705,31	51.952,33	51.952,33	58.446,37	51.952,33	64.940,41	51.952,33	48.705,31	64.940,41	58.446,37	48.705,31	64.940,41	665.639,18
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	693.952,68
Servicios Básicos	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	11.598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	705.550,92
(-) Gasto de Marketing	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
TOTAL GASTO MARKETING	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 OPERACIONAL	-10.090,60	-6.843,58	-6.843,58	-349,54	-6.843,58	6.144,50	-6.843,58	-10.090,60	6.144,50	-349,54	-10.090,60	6.144,50	-39.911,74
(+) Ingresos No Operacionales	8.131,59	9.612,84	10.974,69	10.575,08	9.826,35	12.619,87	14.956,13	16.939,92	12.576,50	9.871,58	16.871,58	12.871,58	145.827,71
(-) Gastos Financieros	185,10	175,11	176,35	175,19	175,40	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2.105,52
(-) Egresos No Operacionales	6.969,88	3.572,61	3.536,74	6.716,57	3.603,43	4.778,42	2.982,41	1.614,74	4.732,96	4.751,16	1.741,95	4.741,96	49.742,83
FUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5.865,12	7.261,60	3.683,32	6.047,52	7.666,00	11.802,91	15.154,19	7.668,26	4.945,14	14.954,35	7.954,34	93.979,36
FLUJO NETO GENERADO	-9.113,99	-978,46	418,02	3.333,78	-796,06	13.810,50	4.959,33	5.063,59	13.812,76	4.595,60	4.863,75	14.098,84	54.067,62

Tabla 6.11 Flujo de Caja Sin Aplicación del Plan (Escenario Optimista)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	57677,3	61522,5	61522,5	69212,8	61522,491	76903,11434	61522,4915	57677,33576	76903,11434	69212,803	57677,3358	76903,11	788256,9
(-) Costo de Ventas	2883,87	3076,12	3076,12	3460,64	3076,1246	3845,155717	3076,12457	2883,866788	3845,155717	3460,6401	2883,86679	3845,156	39412,85
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	54793,5	58446,4	58446,4	65752,2	58446,367	73057,95862	58446,3669	54793,46897	73057,95862	65752,163	54793,469	73057,96	748844,1
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57829,4	57829,4	57829,4	57829,4	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	693952,7
Servicios Básicos	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	11598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58795,9	58795,9	58795,9	58795,9	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	705550,9
(-) Gasto de Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTO MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO OPERACIONAL	-4002,4	-349,54	-349,54	6956,25	-349,5431	14262,04862	-349,5431	-4002,441032	14262,04862	6956,2528	-4002,44103	14262,05	43293,16
(+) Ingresos No Operacionales	8131,59	9612,84	10974,7	10575,1	9826,35	12619,87	14956,13	16939,92	12576,5	9871,58	16871,58	12871,58	145827,7
(-) Gastos Financieros	185,1	175,11	176,35	175,19	175,4	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2105,52
(-) Egresos No Operacionales	6969,88	3572,61	3536,74	6716,57	3603,43	4778,42	2982,41	1614,74	4732,96	4751,16	1741,95	4741,96	147933,2
FUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5865,12	7261,6	3683,32	6047,52	7666	11802,91	15154,19	7668,26	4945,14	14954,35	7954,34	93979,36
FLUJO NETO GENERADO	-3025,8	5515,58	6912,06	10639,6	5697,9769	21928,04862	11453,3669	11151,74897	21930,30862	11901,393	10951,909	22216,39	137272,5

Tabla 6.12 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Esperado)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	80.107,41	85.447,90	85.447,90	96.128,89	85.447,90	106.809,88	85.447,90	80.107,41	106.809,88	96.128,89	80.107,41	106.809,88	1.094.801,28
(-) Costo de Ventas	26.850,05	28.640,05	28.640,05	32.220,06	28.640,05	35.800,07	28.640,05	26.850,05	35.800,07	32.220,06	26.850,05	35.800,07	366.950,69
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	53.257,36	56.807,85	56.807,85	63.908,83	56.807,85	71.009,81	56.807,85	53.257,36	71.009,81	63.908,83	53.257,36	71.009,81	727.850,59
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	693.952,68
Servicios Básicos	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	11.598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	705.550,92
(-) Gasto de Marketing	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
TOTAL GASTO MARKETING	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
FLUJO OPERACIONAL	-8.758,55	-4.548,06	-3.467,06	3.843,92	-3.257,06	10.844,90	-3.257,06	-6.807,55	10.844,90	3.843,92	-6.887,55	10.844,90	3.239,67
(+) Ingresos No Operacionales	8.131,59	9.612,84	10.974,69	10.575,08	9.826,35	12.619,87	14.956,13	16.939,92	12.576,50	9.871,58	16.871,58	12.871,58	145.827,71
(-) Gastos Financieros	185,10	175,11	176,35	175,19	175,40	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2.105,52
(-) Egresos No Operacionales	6.969,88	3.572,61	3.536,74	6.716,57	3.603,43	4.778,42	2.982,41	1.614,74	4.732,96	4.751,16	1.741,95	4.741,96	49.742,83
FUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5.865,12	7.261,60	3.683,32	6.047,52	7.666,00	11.802,91	15.154,19	7.668,26	4.945,14	14.954,35	7.954,34	93.979,36
FLUJO NETO GENERADO	-7.781,94	1.317,06	3.794,54	7.527,24	2.790,46	18.510,90	8.545,85	8.346,64	18.513,16	8.789,06	8.066,80	18.799,24	97.219,03

Tabla 6.13 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Pesimista)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	76.903,11	82.029,99	82.029,99	92.283,74	82.029,99	102.537,49	82.029,99	76.903,11	102.537,49	92.283,74	76.903,11	102.537,49	1.051.009,23
(-) Costo de Ventas	25.593,04	27.299,25	27.299,25	30.711,65	27.299,25	34.124,06	27.299,25	25.593,04	34.124,06	30.711,65	25.593,04	34.124,06	349.771,61
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	51.310,07	54.730,74	54.730,74	61.572,08	54.730,74	68.413,43	54.730,74	51.310,07	68.413,43	61.572,08	51.310,07	68.413,43	701.237,62
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	57829,39	693952,68
Servicios Básicos	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	11598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	58795,91	705550,92
(-) Gasto de Marketing	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
TOTAL GASTO MARKETING	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
FLUJO OPERACIONAL	-10.705,84	-6.625,17	-5.544,17	1.507,17	-5.334,17	8.248,52	-5.334,17	-8.754,84	8.248,52	1.507,17	-8.834,84	8.248,52	-23.373,30
(+) Ingresos No Operacionales	8131,59	9612,84	10974,69	10575,08	9826,35	12619,87	14956,13	16939,92	12576,5	9871,58	16871,58	12871,58	145827,71
(-) Gastos Financieros	185,1	175,11	176,35	175,19	175,4	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2105,52
(-) Egresos No Operacionales	6969,88	3572,61	3536,74	6716,57	3603,43	4778,42	2982,41	1614,74	4732,96	4751,16	1741,95	4741,96	49742,83
FUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5.865,12	7.261,60	3.683,32	6.047,52	7.666,00	11.802,91	15.154,19	7.668,26	4.945,14	14.954,35	7.954,34	93.979,36
FLUJO NETO GENERADO	-9.729,23	-760,05	1.717,43	5.190,49	713,35	15.914,52	6.468,74	6.399,35	15.916,78	6.452,31	6.119,51	16.202,86	70.606,06

Tabla 6.14 Flujo de Caja Con Aplicación del Plan (Escenario Optimista)

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Ingresos	88.118,15	93.992,70	93.992,70	105.741,78	93.992,70	117.490,87	93.992,70	88.118,15	117.490,87	105.741,78	88.118,15	117.490,87	1.204.281,41
(-) Costo de Ventas	30.981,05	33.046,46	33.046,46	37.177,26	33.046,46	41.308,07	33.046,46	30.981,05	41.308,07	37.177,26	30.981,05	41.308,07	423.407,73
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	57.137,10	60.946,24	60.946,24	68.564,52	60.946,24	76.182,80	60.946,24	57.137,10	76.182,80	68.564,52	57.137,10	76.182,80	780.873,68
(-) Gastos Administrativos													
Sueldos	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	57.829,39	693.952,68
Servicios Básicos	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	966,52	11.598,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	58.795,91	705.550,92
(-) Gasto de Marketing	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
TOTAL GASTO MARKETING	3.220,00	2.560,00	1.479,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.269,00	1.369,00	1.269,00	1.349,00	1.369,00	19.060,00
FLUJO OPERACIONAL	-4.878,81	-409,67	671,33	8.499,61	881,33	16.017,89	881,33	-2.927,81	16.017,89	8.499,61	-3.007,81	16.017,89	56.262,76
(+) Ingresos No Operacionales	8.131,59	9.612,84	10.974,69	10.575,08	9.826,35	12.619,87	14.956,13	16.939,92	12.576,50	9.871,58	16.871,58	12.871,58	145.827,71
(-) Gastos Financieros	185,10	175,11	176,35	175,19	175,40	175,45	170,81	170,99	175,28	175,28	175,28	175,28	2.105,52
(-) Egresos No Operacionales	6.969,88	3.572,61	3.536,74	6.716,57	3.603,43	4.778,42	2.982,41	1.614,74	4.732,96	4.751,16	1.741,95	4.741,96	49.742,83
FLUJO NETO OPERACIONAL	976,61	5.865,12	7.261,60	3.683,32	6.047,52	7.666,00	11.802,91	15.154,19	7.668,26	4.945,14	14.954,35	7.954,34	93.979,36
FLUJO NETO GENERADO	-3.902,20	5.455,45	7.932,93	12.182,93	6.928,85	23.683,89	12.684,24	12.226,38	23.686,15	13.444,75	11.946,54	23.972,23	150.242,12

Tabla 6.15 Análisis Resultados Flujos de Caja

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ingreso de Ventas	729.867,52	1.094.801,28	364.933,76	50%
Flujo de Caja	84.202,58	97.219,03	13.016,45	15%

Se concluye que con la aplicación del Plan de Marketing la empresa va a tener un incremento en las ventas del 50% y también un incremento en el flujo de caja en un 15%.

6.4 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe que presenta de forma ordenada las cuentas de ingresos y gastos para determinar el resultado económico de una empresa, obtenido durante un período determinado (un año). El Estado de Resultados determinará una serie de resultados positivos o negativos; producto de las actividades operativas y financieras de la distribución durante los cinco primeros años. (Zapata; p.308)

6.4.1 Importancia de realizar un Estado de Resultados

El estado de resultados mide las utilidades de la unidad de producción o de prestación de servicios durante el período proyectado. Como ingresos usualmente se toman en cuenta las ventas realizadas durante el período; y como costos lo concerniente al costo de producción, gastos de administración y ventas e intereses por concepto de préstamos;

igualmente, se deduce la cuota por depreciación y amortización de activos. (Córdova; 2006; p.336)

6.4.2 Elaboración del estado de resultados para el proyecto

A continuación se muestra el Estado de Resultados para la empresa “CEMOPLAF”, con y sin aplicación del proyecto y los diferentes escenarios:

Tabla 6.16 Estados de Resultados Sin Aplicación del Proyecto (Tres Escenarios)

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Ventas Netas	700.672,82	729.867,52	788.256,92
(-) Costo De Ventas	35.033,64	36.493,38	39.412,85
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	665.639,18	693.374,14	748.844,08
(-) Gastos Administrativos			
Sueldos	11.598,24	693.952,68	693.952,68
Servicios Básicos	705.550,92	11.598,24	11.598,24
Depreciaciones	2.877,42	2.877,42	2.877,42
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	720.026,58	708.428,34	708.428,34
(-) Gastos De Marketing	0,00	0,00	0,00
TOTAL PLAN DE MARKETIG	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-54.387,40	-15.054,20	40.415,74
(+/-) Ingresos/ Gastos No Operacionales			
(-) Gastos Financieros	2.105,52	2.105,52	2.105,52
(-) Egresos	49.742,83	49.742,83	49.742,83
(+) Otros Ingresos	145.827,71	145.827,71	145.827,71
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	93.979,36	93.979,36	93.979,36
Utilidad Antes De Impuestos A La Renta y Participación a Trabajadores	39.591,96	78.925,16	134.395,10
(-) 15% Utilidad Trabajadores	5.938,79	11.838,77	20.159,26
Utilidad Antes De Impuesto A La Renta	33.653,16	67.086,39	114.235,83
(-) 25% Impuesto A Renta	8.413,29	16.771,60	28.558,96
UTILIDAD NETA	25.239,87	50.314,79	85.676,87

Tabla 6.17 Estados de Resultados Con Aplicación del Proyecto (Tres Escenarios)

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Ventas Netas	1.051.009,23	1.094.801,28	1.204.281,41
(-) Costo De Ventas	349.771,61	366.950,69	423.407,73
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	701.237,62	727.850,59	780.873,68
(-) Gastos Administrativos			
Sueldos	693.952,68	693.952,68	693.952,68
Servicios Básicos	11.598,24	11.598,24	11.598,24
Depreciaciones	2.877,42	2.877,42	2.877,42
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	708.428,34	708.428,34	708.428,34
(-) Gastos De Marketing	19.060,00	19.060,00	19.060,00
TOTAL PLAN DE MARKETIG	19.060,00	19.060,00	19.060,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-26.250,72	362,25	53.385,34
(+/-) Ingresos Gastos No Operacionales			
(-) Gastos Financieros	2.105,52	2.105,52	2.105,52
(-) Egresos	49.742,83	49.742,83	49.742,83
(+) Otros Ingresos	145.827,71	145.827,71	145.827,71
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	93.979,36	93.979,36	93.979,36
Utilidad Antes De Impuestos A La Renta y Participación a Trabajadores	67.728,64	94.341,61	147.364,70
(-) 15% Utilidad Trabajadores	10.159,30	14.151,24	22.104,70
Utilidad Antes De Impuesto A La Renta	57.569,35	80.190,37	125.259,99
(-) 25% Impuesto A Renta	14.392,34	20.047,59	31.315,00
UTILIDAD NETA	43.177,01	60.142,78	93.944,99

6.4.3 Análisis de resultados Estado de Resultados

En la Tabla 6.18, se pueden observar los resultados obtenidos con y sin proyecto; obteniendo un incremento en las utilidades con la aplicación del proyecto, de ahí la importancia de aplicar el plan de marketing en la comunidad.

Tabla 6.18 Análisis de Resultados

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Utilidad Neta	50.314,79	60.142,78	9.827,99	19,53%

6.5 EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

La evaluación del retorno de la inversión es el tiempo en el que se va a recuperar la inversión y los beneficios que se van a obtener, así como también muestra el riesgo en el que incurre la organización.

6.5.1 Métodos para la evaluación del retorno de la inversión

Los métodos más conocidos para evaluar proyectos son:

- Valor Actual Neto – VAN
- Tasa Interno de Retorno – TIR
- Relación Beneficio–Costo – BC
- Período de Recuperación de la Inversión – PRI

6.5.1.1 Tasa Mínima Aceptable De Retorno – TMAR

Se la puede definir como el costo de oportunidad de un proyecto o también como la Tasa Mínima Aceptable de Retorno.

TMAR= Tasa pasiva del mercado + Tasa de inflación esperada anual + % Riesgo del mercado

Para el presente proyecto se consideraron las siguientes tasas, de acuerdo con la información obtenida de la página web del Banco Central del Ecuador:

$$\text{TMAR: } 3.17\% + 4.51\% + 5.9 = 13.58\%$$

6.5.1.2 Valor Actual Neto - VAN

El valor actual neto (VAN) se define como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión. El valor actual neto (VAN) es igual al valor presente de los ingresos de caja menos el desembolso inicial de la inversión.

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.
- r = Tasa de actualización
- n = Períodos a evaluar
- I₀ = Inversión inicial

Tabla 6.19 Valor Actual Neto

INVERSIÓN INICIAL	\$ 19.060,00
TMAR	1,13

MESES	FLUJOS			VAN		
	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
ABRIL	-9.729,23	-7.781,94	-3.902,20	-8.597,26	-6.876,53	-3.448,19
MAYO	-760,05	1.317,06	5.455,45	-593,48	1.028,42	4.259,84
JUNIO	1.717,43	3.794,54	7.932,93	1.185,01	2.618,21	5.473,66
JULIO	5.190,49	7.527,24	12.182,93	3.164,71	4.589,46	7.428,10
AGOSTO	713,35	2.790,46	6.928,85	384,34	1.503,43	3.733,09
SEPTIEMBRE	15.914,52	18.510,90	23.683,89	7.576,74	8.812,85	11.275,66
OCTUBRE	6.468,74	8.545,85	12.684,24	2.721,39	3.595,22	5.336,23
NOVIEMBRE	6.399,35	8.346,64	12.226,38	2.378,96	3.102,87	4.545,16
DICIEMBRE	15.916,78	18.513,16	23.686,15	5.228,64	6.081,55	7.780,86
ENERO	6.452,31	8.789,06	13.444,75	1.872,97	2.551,28	3.902,72
FEBRERO	6.119,51	8.066,80	11.946,54	1.569,69	2.069,18	3.064,35
MARZO	16.202,86	18.799,24	23.972,23	3.672,56	4.261,06	5.433,58
				1.504,27	14.276,99	39.725,07

6.5.1.3 Tasa Interna De Retorno - TIR

La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento, que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos. (Fernández; 2007; p.132-133)

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

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

Tabla 6.20 Tasa Interna de Retorno

INVERSIÓN INICIAL			
	\$	19.060,00	
TMAR		13,58	

MESES	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
0	-19.060,00	-19.060,00	-19.060,00
ABRIL	-9.729,23	-7.781,94	-3902,201685
MAYO	-760,05	1.317,06	5.455,45
JUNIO	1.717,43	3.794,54	7.932,93
JULIO	5.190,49	7.527,24	12.182,93
AGOSTO	713,35	2.790,46	6.928,85
SEPTIEMBRE	15.914,52	18.510,90	23.683,89
OCTUBRE	6.468,74	8.545,85	12.684,24
NOVIEMBRE	6.399,35	8.346,64	12.226,38
DICIEMBRE	15.916,78	18.513,16	23.686,15
ENERO	6.452,31	8.789,06	13.444,75
FEBRERO	6.119,51	8.066,80	11.946,54
MARZO	16.202,86	18.799,24	23.972,23
	14%	21%	34%

6.5.1.4 Relación Beneficio Costo

Este criterio para clasificar inversiones es uno de los más utilizados. La razón Beneficio–Costo se calcula dividiendo, el valor presente de los beneficios entre el valor presente de los costos. Utilizando la tasa de descuentos que refleja el costo de oportunidad de los fondos para actualizar estos flujos al año base.

$$RBC = \text{Valor Presente de Beneficio} / \text{Valor Presente de los Costos}$$

Según este criterio se requiere que la razón sea mayor que uno (1) para que el proyecto sea aceptable, ya que este resultado indica que el valor actualizado de los ingresos cubre el valor actualizado de los costos.

$RBC > 1$

Tabla 6.21 Relación Costo Beneficio

INVERSIÓN INICIAL		S 19.060,00	
MESES	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
ABRIL	-8.597,26	-6.876,53	-3.448,19
MAYO	-593,48	1.028,42	4.259,84
JUNIO	1.185,01	2.618,21	5.473,66
JULIO	3.164,71	4.589,46	7.428,10
AGOSTO	384,34	1.503,43	3.733,09
SEPTIEMBRE	7.576,74	8.812,85	11.275,66
OCTUBRE	2.721,39	3.595,22	5.336,23
NOVIEMBRE	2.378,96	3.102,87	4.545,16
DICIEMBRE	5.228,64	6.081,55	7.780,86
ENERO	1.872,97	2.551,28	3.902,72
FEBRERO	1.569,69	2.069,18	3.064,35
MARZO	3.672,56	4.261,06	5.433,58
	20.564,27	33.336,99	58.785,07
	S 1,08	S 1,75	S 3,08

6.5.1.5 Periodo De Recuperación

Es el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original (el costo del activo), es el método más sencillo, y hasta donde sabemos, el método *formal* más antiguo utilizado para evaluar los proyectos de presupuesto de capital. Para calcular el periodo de recuperación se debe añadir los flujos de efectivo esperados de cada año hasta que se recupere el monto inicialmente invertido en el proyecto. La cantidad total de

tiempo, incluyendo una fracción de un año en caso de que ello sea apropiado, que se requiere para recobrar la cantidad original invertida es el periodo de recuperación.

(Besley; 2000; p.385-386)

El periodo de recuperación exacto puede determinarse mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo de recuperación} = PR \left(\begin{array}{c} \text{Número de años} \\ \text{antes de la} \\ \text{recuperación total} \\ \text{de la inversión original} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Costo no recuperado} \\ \text{al inicio de la} \\ \text{recuperación total} \\ \text{del año} \end{array} \middle| \begin{array}{c} \text{Flujos totales de} \\ \text{efectivo durante la} \\ \text{recuperación} \\ \text{total del año} \end{array} \right)$$

Tabla 6.22 Tiempo de Recuperación

INVERSIÓN INICIAL	\$ 19.060,00
--------------------------	--------------

MESES	FLUJOS	FLUJOS ACUMULADOS
ABRIL	-7.781,94	-7.781,94
MAYO	1.317,06	-6.464,88
JUNIO	3.794,54	-2.670,34
JULIO	7.527,24	4.856,91
AGOSTO	2.790,46	7.647,37
SEPTIEMBRE	18.510,90	26.158,27
OCTUBRE	8.545,85	34.704,12
NOVIEMBRE	8.346,64	43.050,76
DICIEMBRE	18.513,16	61.563,93
ENERO	8.789,06	70.352,99
FEBRERO	8.066,80	78.419,79
MARZO	18.799,24	97.219,03

5 Meses con 9 Días

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN 1:

El control sexual se ha convertido en una tendencia generando una mayor demanda.

RECOMENDACIÓN 1:

Se recomienda aplicar la campaña promocional para informar de los servicios que presta la empresa y las ventajas diferenciales a comparación de la competencia.

CONCLUSIÓN 2:

La actual intervención del Gobierno en aspectos de salud, ofreciendo gratuidad en los servicios médicos en los establecimientos públicos, ha provocado una disminución de ventas para la empresa Cemoplaf.

RECOMENDACIÓN 2:

Se recomienda realizar alianzas estratégicas con el Gobierno para realizar charlas en instituciones educativas, que promuevan el conocimiento de la empresa.

CONCLUSIÓN 3:

La empresa realiza ciertos procedimientos manualmente, lo que produce demora en los procesos y pérdida de tiempo y dinero.

RECOMENDACIÓN 3:

Se recomienda que la empresa adopte un sistema de automatización de procesos, para mejorar el proceso y que no exista pérdida de tiempo innecesaria.

CONCLUSIÓN 4:

De acuerdo a la investigación de mercados que se realizó, se pudo observar que los atributos que más prefieren las personas en servicios médicos son: Buen Servicio, Médicos Especializados y Precios Accesibles.

RECOMENDACIÓN 4:

Para atraer más clientes se recomienda perfeccionar dichos atributos.

CONCLUSIÓN 5:

De acuerdo al estudio de mercado se evidenció que la participación de la empresa es de 22%, seguido de la competencia directa. Además las personas encuestadas calificaron al servicio de la empresa como bueno en un 56%.

RECOMENDACIÓN 5:

Se recomienda que en el corto plazo aplique la empresa la estrategia de retador, para que no exista mucha brecha y en cinco años iguale al líder. Además seguir mejorando continuamente el servicio para que las personas perciban calidad

CONCLUSIÓN 6:

Existe una tendencia de que cada vez existan embarazos a temprana edad y por lo tanto abortos, además del creciente porcentaje de contagio de enfermedades venéreas.

RECOMENDACIÓN 6:

Se recomienda que la empresa aplique la estrategia de dar charlas en las instituciones educativas y empresas, además de implementar programas para adolescentes para informarles sobre Salud Sexual y Reproductiva.

CONCLUSIÓN 7:

La empresa tiene un nicho bien establecido en el mercado, pero las personas no reconocen bien a la marca de la empresa y la asocian o confunden con la de la competencia; debido a esto tiene un débil posicionamiento en la mente de las personas.

RECOMENDACIÓN 7:

Se recomienda implementar un plan de publicidad masivo, para dar a conocer a la empresa y los servicios que ofrece.

CONCLUSIÓN 8:

Los valores de los flujos de caja, estado de resultados y análisis de la inversión arrojan resultados positivos como se muestra a continuación:

**RESUMEN DE RESULTADOS DE
EVALUACIÓN DE CRITERIOS**

TMAR	13,58%
VAN	\$ 14.276,99
TIR	21%
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	\$ 1,75
PERIODO DE RECUPERACIÓN	5 Meses con 9 Días

RECOMENDACIÓN 8:

Vistos estos resultados atractivos para la empresa, se recomienda la aplicación del Plan de Marketing.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- ALONSO, Ana Belén: Valoración de Empresas de Internet, Editorial Dykinson.
- BESLEY, Scott. BRIGHAM, Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, décimo segunda edición, 2000, México, Editorial McGraw-Hill.
- BITTEL, Lester: CURSO McGraw-Hill de Management, primera edición, 1996, México, Editorial McGraw-Hill.
- BURBANO, Jorge: Presupuestos, segunda edición 2001, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- COBRA, Marcos: Marketing de Servicios, segunda edición, 2001, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- CÓRDOVA, Marcial: Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006, Colombia, ECOE ediciones.
- CATEORA, Philip. GRAHAM, John: Marketing Internacional, decimal edición, 2000, México, Editorial McGraw-Hill.
- EMERY, Douglas: Administración Financiera Corporativa, primera edición, 2000, México, Editorial Pearson Education.
- HAROLD, Koontz: Administración una perspectiva global, onceava edición, 1998, México, Editorial McGraw-Hill.
- HILL, Charles: Administración Estratégica un Enfoque Integrado, tercera edición, 1999, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- -JANY, José: Investigación Integral de Mercados, segunda edición, 2001, Colombia, Editorial McGraw-Hill.

- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James: Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado, cuarto edición, 199, México.
- KOTLER, Philip: ARMSTRONG, Gary: Marketing, octava edición, 2001, México, Prentice Hall.
- KOTLER, Philip: ARMSTRONG, Gary: Marketing, décimoprimer edición, 2007, México, Editorial Pearson Education.
- KOTLER, Philip: LANE, Kevin: Fundamentos de Marketing, duodécima edición, 2006, México, Pearson Education.
- LAMBIN, Jean: Marketing Estratégico, tercera edición, 1997, Chile, Editorial McGraw-Hill.
- LARROULET, Cristián: Economía, segunda edición, 1996, España, Editorial McGraw-Hill.
- LEVIN, Richard. RUBIN, David: Estadística para Administradores, sexta edición, 1996, México, Editoria Prentice Hall.
- MALHOTRHA, Naresh: Investigación de Mercados un Enfoque Práctico, segunda edición, 1997, México, Editorial Pearson Education.
- MARIÑO, Hernando: Gerencia de Procesos, Editorial Alfaomega.
- MARTÍNEZ, María del Carmen: 2+2 Estratégicamente 6, 2006, Ediciones Díaz Santos.
- MINTZBERG, Henry: El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos, primera edición, 1997, México, Editorial Pearson Educación.
- ORTIZ, Alberto: Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico, primera edición, 2001, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- STANTON, William. Fundamentos de Marketing, décima edición, 1998, México, Editorial McGraw-Hill.

- WEBSTER, Allen: Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía, segunda edición, 1998, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- ZAPATA, Pedro: Contabilidad General, Tercera Edición.

DIRECCIONES WEB

- www.inec.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- www.quito.gov.ec
- www.ambiente.gob.ec.
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2009.

OTRAS FUENTES:

- DIARIO EL COMERCIO
- Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
- Fuente: Fiscalía General del Estado
- Fuente: Ministerio de Salud Pública

ANEXOS

ANEXOS PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX CAPÍTULO 5

ANEXO 1

DETALLE DE COSTOS

ESTRATEGIA: DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Estudiar las necesidades de los usuarios.	Semanas	2	\$65	\$130
1.2	Implementar la línea telefónica.	Semanas	1	\$60	\$60
1.3	Disenar programas educativos y clínicos para adolescentes.	Semanas	1	\$120	\$120
1.4	Buscar empresas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus empleados.	Semanas	1	\$0	\$0
1.5	Buscar instituciones educativas que requieran de charlas sobre Salud Sexual y Reproductiva para sus estudiantes.	Semanas	1	\$0	\$0
1.6	Disenar programas de servicios itinerantes.	Semanas	1	\$120	\$120
					\$430

ANEXO 2

DETALLE DE COSTOS

ESTRATEGIA: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Mejorar la infraestructura física.				
1.1.1	Dar mantenimiento a instalaciones	Semanas	2	\$70	\$140
1.1.2	Realizar ampliaciones de espacios.	Mes	1	\$420	\$420
1.2	Capacitar al personal en gestión de la calidad.				
1.2.1	Honorarios Profesionales Capacitadores.	Personas	2	\$180	\$360
1.2.2	Material de apoyo.	Unidades	65	\$1,00	\$65
1.2.3	Coffe Break.	Unidades	67	\$1,8	\$121
					\$1.106

Elaborado: Por Autora

ANEXO 3

DETALLE DE COSTOS

ESTRATEGIA: DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES CON PRECIOS INFERIORES

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Realizar un estudio de los precios de la competencia.	Semana	1	\$0	\$0
1.2	Establecer los precios basados en la competencia.	Días	2	\$0	\$0
1.3	Fijar políticas de precios.	Semana	1	\$0	\$0
1.4	Evaluar resultados.	Días	3	\$0	\$0
					\$0

Elaborado: Por Autora

ANEXO 4

DETALLE DE COSTOS

ESTRATEGIA: ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Dar a conocer al personal los objetivos que se quieren lograr.	Horas	2	\$0	\$0
1.2	Capacitar al personal en atención al cliente.				
1.2.1	Honorarios Profesionales Capacitadores.	Personas	2	\$150	\$300
1.2.3	Material de apoyo.	Unidades	65	\$1,00	\$65
1.2.4	Coffe Break.	Unidades	67	\$1,8	120,6
1.3	Evaluación de Resultados	Días	2	\$0	\$0
					\$486

ANEXO 5

DETALLE DE COSTOS

ESTRATEGIA: ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1,1	Creacion de una revista informativa.	Unidades	500	\$26,9	\$13.450
1,2	Spots publicitarios en radio (2 veces a la semana - 30 seg).			\$80	\$80
1,3	Hojas volantes de información de la empresa y sus servicios.	Unidades	5000	\$0,13	\$650
1,4	Tripticos de información de la empresa y sus servicios.	Unidades	5000	\$0,15	\$750
1,5	Gigantografías	Unidades	9	\$40	\$360
1,6	Tarjetas de presentación	Unidades	3000	\$0,10	\$300
1,7	Diseño de Páginas Web.			\$150	\$150
1,8	Comprar el espacio en dominio web.			\$75	\$75
1,9	Dar mantenimiento a la página web.			\$80	\$80
					\$15.895

ANEXO 6
DETALLE DE COSTOS
ESTRATEGIA: ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Selección del lugar donde se va a realizar las actividades de promoción.	Dias	1	\$ 0	\$ 0
1.2	Evaluación del costo de las actividades de promoción.	Dias	3	\$ 0	\$ 0
1.3	Diseño de las actividades de promoción.	Dias	3	\$ 0	\$ 0
1.4	Obsequiar esferograficos con el nombre de la empresa.	Unidades	1000	\$ 0,68	\$ 680
					\$ 680

ANEXO 7
DETALLE DE COSTOS
ESTRATEGIA: ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1,1	Estudiar los posibles eventos que la empresa podría participar en el año 2011.	Dias	5	\$ 0	\$ 0
1,2	Contratacion de un stand en ferias de Salud.	Unidad	1	\$ 300	\$ 300
					\$ 300

ANEXO 8
DETALLE DE COSTOS
ESTRATEGIA: ESTRATEGIA DE VENTAS PERSONALES

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1,1	Dar a conocer a las ejecutivas de venta los objetivos que se quieren lograr.	Horas	2	\$ 0	\$ 0
1,2	Capacitar a las ejecutivas de ventas en tecnicas de negociacion y ventas de servicios.				
1.2.1	Honorarios Profesionales Capacitadores	Personas	1	\$130	\$130
1.2.2	Material de apoyo.	Unidades	15	\$0,80	\$12
1.2.3	Coffe Break.	Unidades	15	\$1,5	22,5
					\$ 165

ANEXO 9

TARJETA DE PROMOCIÓN



ANEXO 10

PUBLICIDAD

RECUERDE

Para parejas responsables

- El condón debe usarse una sola vez.
- Para cada relación sexual se necesita un nuevo condón.
- Debe colocarse antes de haber tenido contacto el pene con la vagina.
- Hay que sacarlo de la vagina sujetando el condón.

cemoplaf

PROTEKTOR



INVESTIGACION

Se realizan Investigaciones Operativas, como estrategias de manejo gerencial.

MERCADEO DE SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Dirigido a la captación de clientes y a la promoción y venta de servicios médicos.

MERCADEO DE PRODUCTOS

Desde 1995 se ejecuta la comercialización de anticonceptivos y otros productos relacionados con Salud Reproductiva a través de Farmacias, Distribuidoras Mayoristas y Minoristas, Profesionales de la Salud y Puntos no Tradicionales.

Visítenos en todos los centros ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Oficina Matriz:

Cuero Caicedo E-1-11 y Av. 10 de Agosto
 Telefonos: 2233-713 / 2233-519
 P.O. Box: 17-01-3549
 Quito - Ecuador
 e-mail: cematriz@cemoplaf.org

Direcciones de los Centros Médicos

Centro No. 1: Esmeraldas 712 y Guayaquil
 Telefonos: 2280-275 y 2959-301

Centro No. 2: Francisco Loraño: 148 y Francisco de Mendoza
 Telefonos: 2660-618 y 2661-697

Centro No. 14: Cuero Caicedo E-1-11 y Av. 10 de Agosto esquina
 Telefonos: 2233-711 y 2233-712

Centro No. 19: Av. Mariscal Sucre S-1290 y Sapotal, Caba. Santiago
 Telefonos: 2632-058 y 3022-289

Centro No. 24: Av. Mariscal Sucre 24-313 y Río Grande
 Telefono: 2846-049

Centro No. 25: Av. Juan Moinaras lote No.1 y Nardos - Av. Eloy Alfaro
 Telefono: 2812-696

Centro No. 26: Padre Luis Vaccan esquina y Tera Transversal Cooperativa Puerta del Sol Etapa 2
 Telefono: 2437-939

Centro No. 27: Av. Maldonado 9614 frente a la iglesia San Cristóbal de Guazá
 Telefono: 2680-298

Centro No. 28: Av. 6 de Diciembre N46-185 y Av. El Inca (Radoncel del Inca)
 Telefono: 3261-149




Ganadores del Premio de Investigación Operativa "MARJORJE C. HORN"

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Cuero y Caicedo E-1-11 y Av. 10 de Agosto
 Telefono - Fax: 2230-519 / 2547-144 y 2233-713
 P.O.Box: 17-01-3549 Quito - Ecuador
 e-mail: cemoplaf@uio.satnet.net
www.cemoplaf.org





Cemoplaf
¿Quiénes Somos?
Productos y Servicios
Programas y Proyectos
Investigaciones

Trabajo Comunitario



Las actividades de Salud en la comunidad, están fortalecidas por los centros médicos de la institución, encaminados al mejoramiento de la salud comunitaria y su desarrollo social. CEMOPLAF, para mejorar el nivel de vida de las familias quechuas de las provincias de Guaranda, Chimborazo, Cotacachi e Imbabura, ha considerado a la salud reproductiva, la salud materna e infantil, seguridad alimentaria/agricultura sostenible, manejo de recursos naturales, protección del medio ambiente y fortalecimiento de capacidades comunitarias, como componentes importantes de trabajo.

Hospital del Día



El servicio del Hospital del día, está orientado a la atención de cirugía de corta estancia, con un equipo de profesionales calificados, que brindan atención con calidad y calidez, en salud preventiva y curativa, con énfasis en salud sexual y reproductiva. Para mayores informes comuníquese a los teléfonos 2451-201 / 2277757 / 3302381/3303420 o viátenos en la Av. La Prensa 3337 y Jorge Piedra, en Quito Ecuador.

Adolescentes



El Programa de Adolescentes forma líderes en Salud Sexual y Reproductiva, líderes juveniles que llevan la información a su comunidad y están en la capacidad de asesorar a sus pares en el uso correcto de métodos anticonceptivos (como condones y piloras). Manejan metodologías que generan el debate y la participación entre pares, lo que facilita a los Promotores Juveniles estar en la capacidad de orientar y dirigir conversatorios sobre estos temas. Programa Adolescentes de CEMOPLAF desde 1997 selecciona a jóvenes menores de 19 años, los capacita y asesora sobre Temas de Salud Sexual y Reproductiva, formando Promotores Juveniles Voluntarios que son multiplicadores de estos conocimientos con otros jóvenes de sus Comunidades. Si actividades como estas te interesan y quieres ser parte de nuestro Programa de Adolescentes, comunícate con nosotros y haz crecer tu liderazgo. Comunícate al 29591 227953161, te estamos esperando para trabajar en beneficio de la salud sexual y reproductiva de los/as adolescentes y jóvenes de nuestro país.

Mapa de sitio
English


© bitman Studio - 2011 - Todos los derechos reservados

ANEXO 11

PROFORMA DE PUBLICIDAD



Bitman Studio
RUC 1001722066154
Vicentina
095372082

PROFORMA NO.
106

FECHA
28 / 02 / 2011

CLIENTE Cemoplaf
R.U.C. 1001722066154
DIRECCIÓN Cuero Caicedo E1-11 y Av. 10 de Agosto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
500	Revistas	26.90	13450
5000	Hojas volantes	0.13	650
5000	Tripticos	0.15	750
9	Gigantografías	4.44	40
3000	tarjetas de presentación	0.10	300
1	Pagina web	150	150

IMPORTE CON LETRA

SUBTOTAL	
I.V.A.	
TOTAL	15660



Debemos y pagaremos incondicionalmente a la orden de EMPRESA, S.A. de C.V. el importe de este documento, valor recibido a mi entera satisfacción. En caso de no pagar su vencimiento, este pagaré causara intereses moratorios a razón del _____% pagaderos junto con el principal.

FIRMA DE CONFORMIDAD

ANEXOS PRESUPUESTO DE MARKETING MIX Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

CAPÍTULO 6

ANEXO 12

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del examen: VDRL
Número de muestras: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Placa de Vidrio	u	100	\$ 0,50	\$ 50,00
1.2	Solucion Salina	u	100	\$ 0,08	\$ 8,00
1.3	Ampulas de antigeno VDRL de 0.5 mL	u	100	\$ 0,60	\$ 60,00
1.4	Ampulas de cardioplipina VDRL de 6 mL	u	100	\$ 0,64	\$ 64,00
1.5	Jeringuillas de 2 mL	u	100	\$ 0,10	\$ 10,00
SUBTOTAL					\$ 192,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 38,40
COSTO TOTAL					\$ 230,40
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 115,20
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 345,60
PRECIO UNITARIO					\$ 3,46
PRECIO VENTA					\$ 4,32

ANEXO 13

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del examen: HELICOBACTER PYLORI
Número de muestras: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Placa de Vidrio	u	100	\$ 0,50	\$ 50,00
1.2	Conjugato Enzimático	u	100	\$ 2,80	\$ 280,00
1.3	Solución de Lavado	u	100	\$ 0,35	\$ 35,00
1.4	Diluyente de las Muestras	u	100	\$ 0,30	\$ 30,00
1.5	Cromógeno	u	100	\$ 2,10	\$ 210,00
SUBTOTAL					\$ 605,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 121,00
COSTO TOTAL					\$ 726,00
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 363,00
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 1.089,00
PRECIO UNITARIO					\$ 11
PRECIO VENTA					\$ 14

ANEXO 14

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Examen: Colposcopia
Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Acido Acetico	u	100	\$ 2,40	\$ 240,00
1.3	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
1.4	Cloruro Ferrico	u	100	\$ 2,80	\$ 280,00
1.5	Clocacina	u	100	\$ 1,80	\$ 180,00
1.6	Luyol	u	100	\$ 1,69	\$ 169,00
SUBTOTAL					\$ 929,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 185,80
COSTO TOTAL					\$ 1.114,80
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 557,40
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 1.672,20
PRECIO UNITARIO					\$ 17
PRECIO VENTA					\$ 21

ANEXO 15

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Examen: Androscopia
Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Acido Acetico	u	100	\$ 2,40	\$ 240,00
1.3	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
1.4	Cloruro Ferrico	u	100	\$ 2,80	\$ 280,00
1.5	Clocacina	u	100	\$ 1,80	\$ 180,00
1.6	Luyol	u	100	\$ 1,69	\$ 169,00
SUBTOTAL					\$ 929,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 185,80
COSTO TOTAL					\$ 1.114,80
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 557,40
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 1.672,20
PRECIO UNITARIO					\$ 17
PRECIO VENTA					\$ 21

ANEXO 16

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Servicio: Eco Transvaginal

Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Rollos de Alta Densidad	u	50	\$ 13,00	\$ 650,00
1.3	Gel	u	8	\$ 3,50	\$ 28,00
1.4	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
1.5	Preservativo	u	100	\$ 0,30	\$ 30,00
SUBTOTAL					\$ 768,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 153,60
COSTO TOTAL					\$ 921,60
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 460,80
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 1.382,40
PRECIO UNITARIO					\$ 14
PRECIO VENTA					\$ 17

ANEXO 17

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Servicio: Ecosograma Abdominal

Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Rollos de Alta Densidad	u	50	\$ 13,00	\$ 650,00
1.3	Gel	u	8	\$ 1,20	\$ 9,60
1.4	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
SUBTOTAL					\$ 719,60
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 143,92
COSTO TOTAL					\$ 863,52
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 431,76
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 1.295,28
PRECIO UNITARIO					\$ 13
PRECIO VENTA					\$ 16

ANEXO 18

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Servicio: Inyectables

Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Mesigyna Topasel	u	100	\$ 2,80	\$ 280,00
1.4	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
SUBTOTAL					\$ 340,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 68,00
COSTO TOTAL					\$ 408,00
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 204,00
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 612,00
PRECIO UNITARIO					\$ 6
PRECIO VENTA					\$ 8

ANEXO 19

ANÁLISIS DE COSTOS

Nombre del Servicio: Insercion DIU

Número de pacientes: 100

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
1.1	Inyeccion Implanon	u	50	\$ 25,00	\$ 1.250,00
1.3	Canula	u	50	\$ 0,90	\$ 45,00
1.4	Guantes	u	200	\$ 0,30	\$ 60,00
SUBTOTAL					\$ 1.355,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%					\$ 271,00
COSTO TOTAL					\$ 1.626,00
MARGEN UTILIDAD 50%					\$ 813,00
PRECIO TOTAL (100 MUESTRAS)					\$ 2.439,00
PRECIO UNITARIO					\$ 24
PRECIO VENTA					\$ 30