



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE  
DESARROLLO INFANTIL “EL COLIBRÍ” DE LA BASE AÉREA  
COTOPAXI DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DEL COTOPAXI”**

**AUTOR: BYRON RAMIRO VILLAMARIN CAIZALUISA**

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

**INGENIERÍA COMERCIAL**

Año 2009

*Declaración de Responsabilidad*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Byron Ramiro Villamarin Caizaluisa

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “EL COLIBRÍ” DE LA BASE AÉREA COTOPAXI DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DEL COTOPAXI”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 04 marzo del 2009

---

Byron Ramiro Villamarin Caizaluisa

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Raúl Salazar e Ing. Ana Cobos

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “EL COLIBRÍ” DE LA BASE AÉREA COTOPAXI DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DEL COTOPAXI” realizado por el Sr. Byron Ramiro Villamarin Caizaluisa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que es un proyecto muy interesante que va a generar recursos de autogestión para la Base Aérea Cotopaxi de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por lo tanto se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Byron Villamarin que lo entregue a Ing. Raúl Salazar, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 04 de marzo de 2009

---

Ing. Raúl Salazar

DIRECTOR

---

Ing. Ana Cobos

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Byron Ramiro Villamarin Caizaluisa

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “EL COLIBRÍ” DE LA BASE AÉREA COTOPAXI DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DEL COTOPAXI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 04 de marzo de 2009

---

Byron Ramiro Villamarin Caizaluisa

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo fruto de años de esfuerzo y sacrificio lo dedico con todo cariño a Dios porque me ha dado el privilegio de tener la vida y la salud.*

*A mi Señora Madre, Esposa e Hijas ya que siempre me brindaron su apoyo y me ayudaron a lo largo de toda la carrera de estudios y de la elaboración de esta tesis.*

*A los profesores y compañeros, nuestra segunda familia con los cuales he disfrutado todos estos años de estudio y han hecho que este tiempo sea inolvidable.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero dejar constancia del profundo agradecimiento al personal docente y administrativo de la Escuela Politécnica del Ejercito E.S.P.E. que me supieron orientar y compartir sus conocimientos a través de la enseñanza, y su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida estudiantil y que me permitirá convertirme en un profesional de éxito.*

**INDICE****PÁGINA**

<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>- 3 -</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	- 4 -
1.3. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	- 12 -
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>- 14 -</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	- 15 -
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	- 61 -
2.3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	- 67 -
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>- 72 -</b>
3.1. MARCO TEÓRICO.....	- 73 -
3.5. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 88 -
3.6. PREPARACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	- 96 -
3.7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 99 -
3.8. RESULTADOS GLOBALES Y GRÁFICOS.....	- 103 -
3.9. DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.....	- 110 -
3.10. DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO (PORTER).....	- 114 -
<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>- 115 -</b>
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	- 116 -
4.2. PRINCIPIOS Y VALORES.....	- 119 -
4.3. OBJETIVOS:.....	- 122 -
4.4. ESTRATEGIAS.....	- 126 -
4.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS (CUADRO SINÓPTICO).....	- 132 -
4.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	- 133 -
4.7. MATRIZ PRODUCTO DEL MERCADO (IGOR ASTOLFF).....	- 134 -
4.8. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	- 137 -
4.9. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS.....	- 139 -
4.10. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	- 140 -
4.11. PROPUESTA DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL CDI.....	- 141 -

4.12.	DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	- 143 -
4.13.	ESTRATEGIAS APLICADAS AL CDI .....	- 148 -
4.14.	MAPA ESTRATÉGICO .....	- 152 -
<b>PROPUESTA DE MARKETING .....</b>		<b>- 153 -</b>
5.1.	MARKETING OPERATIVO .....	- 154 -
5.2.	COMPONENTES DEL MARKETING MIX .....	- 158 -
5.3.	ESTRATEGIAS A APLICARSE .....	- 186 -
5.4.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y GASTOS DE MARKETING .....	- 187 -
5.5.	INDICADORES Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	- 190 -
<b>PRESUPUESTO DE MARKETING EL PROYECTO .....</b>		<b>- 191 -</b>
6.1.	PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.....	- 192 -
6.2.	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA MENSUAL.....	- 195 -
6.3.	EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO.....	- 197 -
6.4.	ESCENARIOS .....	- 198 -
6.5.	FLUJOS DE CAJA .....	- 199 -
6.6.	RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	- 207 -
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>- 213 -</b>
•	CONCLUSIÓN 1.....	- 214 -
	RECOMENDACIÓN 1.....	- 214 -
•	CONCLUSIÓN 2.....	- 214 -
	RECOMENDACIÓN 2.....	- 214 -
•	CONCLUSIÓN 3.....	- 215 -
	RECOMENDACIÓN 3.....	- 215 -
<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>		<b>- 216 -</b>
<b>ANEXO No. 5.01 .....</b>		<b>- 218 -</b>



---

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este Plan Estratégico de Marketing permitirá al centro de Desarrollo Infantil "El Colibrí" evaluar las estrategias que podrían utilizarse para captar la demanda insatisfecha de futuros clientes a los cuales poder ofrecer sus actuales y nuevos servicios.

Dentro del análisis situacional de la empresa se puede constatar que existe una deficiencia en el aspecto organizacional, debido a la duplicidad de funciones y falta de personal. Sin embargo existen más fortalezas que debilidades; también existen más oportunidades que amenazas.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados, nos presentan varias oportunidades de mercado, como son: la ampliación en los horarios de atención, capacitación en áreas específicas, el desconocimiento de la población de la ciudad de Latacunga en los servicios que ofrece el CDI, etc. En base a estos resultados, en el Capítulo IV se proponen un direccionamiento estratégico que da como resultado la elaboración de un plan Operativo de Marketing con su respectivo presupuesto.

Con la finalidad de evaluar la ejecución o no de mencionado plan, en el capítulo VI se realiza la evaluación de la ejecución tomando como referencia tres escenarios propuesto (Optimista, pesimista y Esperado), el cual nos arroja resultados interesantes para el ejecución de este plan.

Finalmente en el Capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones a seguir para le ejecución de este plan de Marketing.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present Strategic plan of Marketing will let at CDI "El Colibrí" test strategies could implement for capture the more children's and increment money.

With Situational analysis of CDI we can see the deficient situation organizational, at consequence duplicated worked and insufficient quantity of personnel to work. Where as there is more fortress than debilities, also have more opportunities than threat.

The scores obtain in the market investigations, indicated us some opportunities of market, such us: attention hours and capacitating in specific areas, acknowledge the people Latacunga City, etc. In base of this scores in the chapter 4 propose strategic management and the obtain result make marketing operative plan with its respective estimated money.

With the finally of test the execution this plan, in the chapter 6 we make the evaluation taking of reference 3 sceneries (Optimist, pessimist and Wished), this give us very important results for this plan.

Finally in chapter 7 present us conclusions and recommendations that to follow the present Marketing Plan.

# CAPÍTULO I

## ***GENERALIDADES***

## **1.1. ANTECEDENTES**

### **1.1.1. GIRO DEL NEGOCIO**

El Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí”, se encuentra ubicado en la Base Aérea Cotopaxi, en la ciudad de Latacunga, Provincia del Cotopaxi, las instalaciones cubren una superficie aproximada de 1.000 m<sup>2</sup>. Este Centro fue creado hace 9 años con la finalidad de brindar el servicio de educación y desarrollo en habilidades y destrezas en niños de 2 a 4 años de edad.

El Centro se encuentra administrado tanto por personal militar como servidores públicos perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Dentro del personal militar constan un Oficial en el grado de Capitán que es el Coordinador del Centro; un Suboficial, como supervisor; un sargento, como encargado de adquisiciones; y un Cabo como encargado de llevar las finanzas y contabilidad. Dentro del personal de servidores públicos labora una directora, dos profesoras parvularias, un cocinero, una persona de servicios generales. Cabe indicar que con fondos del Centro se contrató a 5 personas que trabajan como personal de apoyo del mismo.

Las instalaciones son nuevas y tiene buen material didáctico para el aprendizaje de los niños. Al momento tienen funcionamiento 4 secciones divididas de la siguiente manera:

- 2 secciones prebásico para niños de 4 años.
- 1 sección para niños de 3 años.
- 1 sección para niños de 2 años.

Fue tanta la demanda para la sección prebásico que el local donde antes funcionaba el comedor lo adecuaron para ser una sección adicional; aun así la demanda no ha sido satisfecha en su totalidad, debido a que para el

presente año escolar tuvieron que rechazar varias solicitudes por falta de espacio físico.

Sus ingresos mensuales por autogestión superan \$ 5.000 lo que ha permitido ahorrar y adquirir una buseta nueva Marca Hyundai H1 modelo 2009 a un precio de \$ 29.000,00 aproximadamente, dinero que fue cancelado de contado. Con esta buseta se brinda el servicio de transporte puerta a puerta, lo que constituye un ingreso adicional para el Centro. También existe un ahorro considerable de dinero, para el que no se tiene planificado su gasto.



### 1.1.2. RESEÑA HISTÓRICA

A continuación se detalla la reseña histórica a través de un cuadro:

ORDEN	ÉPOCA/AÑO/PERÍODO	EVENTO
1	01 Junio de 1999	Inicio de actividades en un pequeño local adyacente a los Bloques Multifamiliares de Aerotécnicos de la Base Aérea Cotopaxi de la FAE.
2	Octubre del 2000	Se firma el contrato y se coloca la primera piedra para la construcción de un nuevo Centro de Desarrollo Infantil.
3	Abril del 2002	Se inaugura un moderno Centro, más amplio y con infraestructura mejorada donde funciona hasta la presente fecha.
4	Agosto 2004	Se firma el contrato de colaboración con el ORI (Operación Rescate Infantil) para la ayuda con recursos económicos para el Centro.
5	Enero del 2008	Se termina el convenio con el ORI (Operación de Rescate Infantil), por lo que las madres comunitarias pasan a laborar como ayudantes de Parvularia con contrato anual.
6	Agosto del 2008	Con los fondos capitalizados desde el año 2003 se adquiere una buseta nueva Marca Hyundai H1 modelo 2009 a un precio de \$ 29.000,00 aproximadamente, dinero que fue cancelado de contado.

### **1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD**

Existe una gran demanda insatisfecha en la ciudad de Latacunga en lo referente a Centros especializados de Desarrollo Infantil, que brinden educación de nivel Básico y prebásico, lo cual constituye una oportunidad para ampliar los servicios de cuidado infantil y educación prebásica.

El Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” no tiene un plan estratégico de marketing y para cumplir con tal propósito precisa de uno.

### **1.1.4. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan Estratégico de Marketing para el Centro de desarrollo infantil “El Colibrí” de la Base Aérea Cotopaxi de la FAE ubicada en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, para satisfacer la demanda insatisfecha de servicios de cuidado infantil y educación prebásica.

### **1.1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico situacional al Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” por medio de la herramienta FODA, con el fin de conocer la situación de la misma en el mercado e identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Conocer las características, necesidades, exigencias de los clientes por medio de la segmentación de mercados.
3. Establecer estrategias y objetivos que se desarrollaran para llevar a cabo la comercialización en el Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” de los servicios de cuidado infantil y educación prebásica.
4. Diseñar un Plan operativo de Marketing que establezca las

actividades para poner en práctica la propuesta de este plan estratégico.

5. Analizar los posibles resultados y beneficios de las estrategias planteadas, que se obtendrán al aplicar el plan estratégico de marketing.

#### **1.1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El desarrollo de este Plan Estratégico de Marketing permitirá al Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” evaluar las estrategias que podrían utilizarse para captar la demanda insatisfecha de futuros clientes a los cuales poder ofrecer sus actuales y nuevos servicios. Este plan también ayudará a determinar los servicios adicionales que se podrán ofrecer como por ejemplo el desarrollo de una educación bilingüe, debido a que los clientes se encuentran mejor informados de Centros que ofrecen este tipo de educación, por ende los clientes son más exigentes.

Ayudará a captar de mejor manera la demanda en la Ciudad de Latacunga, debido a que la competencia existente no posee la infraestructura adecuada, tampoco ofrecen los mismos servicios que el CDI “El Colibrí” ofrece.

Para el autor de esta tesis es importante desarrollarla porque a través de este plan estratégico de Marketing poder obtener el título de Ingeniero Comercial de un prestigioso establecimiento como es la ESPE, y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria

Así mismo a través del plan estratégico de Marketing le permitirá alcanzar un mayor crecimiento del CDI “El Colibrí”; al poner en práctica las



estrategias planteadas poder mantenerse como el Centro líder en los servicios de Desarrollo Infantil en la ciudad de Latacunga.

Para el autor también se considera una oportunidad de aplicar los conocimientos, y a la vez recibir un apalancamiento profesional y conseguir información que luego me permitirá analizar la posibilidad de implementar como emprendimiento propio otro Centro de desarrollo infantil en la ciudad de Latacunga.

### **1.1.7. HIPÓTESIS GENERAL**

El plan estratégico de Marketing permitirá valorar cualitativa y cuantitativamente las fortalezas del Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” y también determinar si en el mercado de la ciudad de Latacunga existe una demanda insatisfecha para servicios de desarrollo infantil. De acuerdo a lo analizado plantear las estrategias que permitan al CDI ser en Centro Líder en mencionada ciudad.

## **1.2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

### **1.2.1. PRINCIPIOS Y VALORES**

#### **1.2.1.1. PRINCIPIOS**

Los principios que se aplican en el CDI “El Colibrí” son los siguientes:

- Concienciar los valores: morales, éticos, cívicos, sociales etc. Para lograr un pensamiento positivo hacia la sociedad.

- Tener un trato delicado con los niños, es prohibido imponer sanciones que menoscaben las condiciones físicas o la dignidad de los menores.
- Preocuparse por el desarrollo integral de los niños/as en los aspectos psicológicos, morales y físicos.

#### 1.2.1.2. VALORES

Los valores que se aplican en el CDI "El Colibrí" son los siguientes:

- **LEALTAD.-** Tanto de los directivos del Centro hacia los empleados como de los empleados hacia los directivos.
- **PERTENENCIA.-** Tanto con el Centro como con la institución que lo rige, Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- **SOLIDARIDAD.-** El personal que labora en el Centro se siente como en familia con gran sentimiento de solidaridad entre ellos.
- **DISCIPLINA.-** Como es regentado por una institución militar en un valor que lo cumplen tanto el personal administrativo como los niños que se educan en este Centro.
- **COMPAÑERISMO.-** Excelente ambiente de trabajo lo que ha permitido mantener un Centro unido.

- **HONRADEZ.-** Valor que se tiene que reforzar cada vez más a todo nivel social y que se imparte también a los niños que se educan en el Centro.
  
- **RESPONSABILIDAD.-** El saber hacer las actividades por voluntad propia y transmitirlo a los niños.

### **1.2.2. MISIÓN**

“Alcanzar la formación integral del niño y la niña de 2 a 4 años, brindándoles educación inicial, cuidado diario y orientación familiar, potencializando sus capacidades y destrezas para formar seres competitivos, capaces de enfrentar los retos impuestos en la sociedad”.

### **1.2.3. VISIÓN**

“Ser el Centro Infantil, líder en la formación integral del párvulo de 2 a 4 años, logrando ser los pioneros, a nivel de la ciudad de Latacunga”.

### **1.2.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

#### **1.2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

“Contribuir al desarrollo integral y armónico de los niños/as a través del fortalecimiento de destrezas, valores, capacidades cognitivas, socio-afectivas, psicomotrices, educación ambiental”.

#### **1.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conseguir la actualización docente capacitándolo en metodologías modernas, activas y obtener una educación de calidad.
- Lograr una educación inicial a través del arte en sus variadas manifestaciones, como son plástica, expresión oral, corporal y musical para lograr una profunda emotividad del niño y niña, consolidando su autoestima.
- Integrar a la familia en las actividades curriculares, organizadas dentro y fuera del aula.
- Ofrecer atención pediátrica, alimentación nutritiva mediante una ingesta balanceada, chequeos médicos mensuales acordes a las necesidades de nuestra población infantil.
- Desarrollar valores en los niños y niñas a través de la práctica de los mismos, respetando el entorno natural y social.

### **1.3. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

El Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” tiene establecido en el Plan Operativo Anual (POA) y en el Reglamento Interno del CDI, sus políticas, objetivos, misión y visión del Centro, sin embargo existe cierta confusión de términos como por ejemplo en los Valores empresariales algunos de estos se confunden con valores sociales, como son el compañerismo y la solidaridad. En cuanto a la misión cumple con todos los componentes necesarios para realizar la misma.

---

En lo que se refiere a la visión se puede concluir que está incompleta porque falta definir el tiempo determinado y los servicios o metas a alcanzar en el futuro.

En cuanto a los principios organizacionales se puede concluir que ninguno cumple con las características de los mismos, porque los principios son las actitudes consecuentes de los valores asumidos. Por ejemplo, nuestro valor es la honestidad. En consecuencia, uno de mis principios que deriva de este valor es no robar.

Los objetivos generales y específicos del Centro cumplen con las características y componentes que todo objetivo debe incluir en su desarrollo.

# CAPÍTULO II

## ***ANÁLISIS SITUACIONAL***

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

El análisis situacional de la empresa permite determinar la condición en la que se encuentra la misma, tanto en su ambiente interno como en el ambiente externo que lo rodea.

El desarrollo de este capítulo es de suma importancia e incidencia para la empresa, ayuda a esta a identificar las ventajas y desventajas de la misma; y con esta información los entes administrativos tener la herramienta para la toma de decisiones; es por ello que se debe mantener siempre actualizada la información con todos los recursos que la época permita.

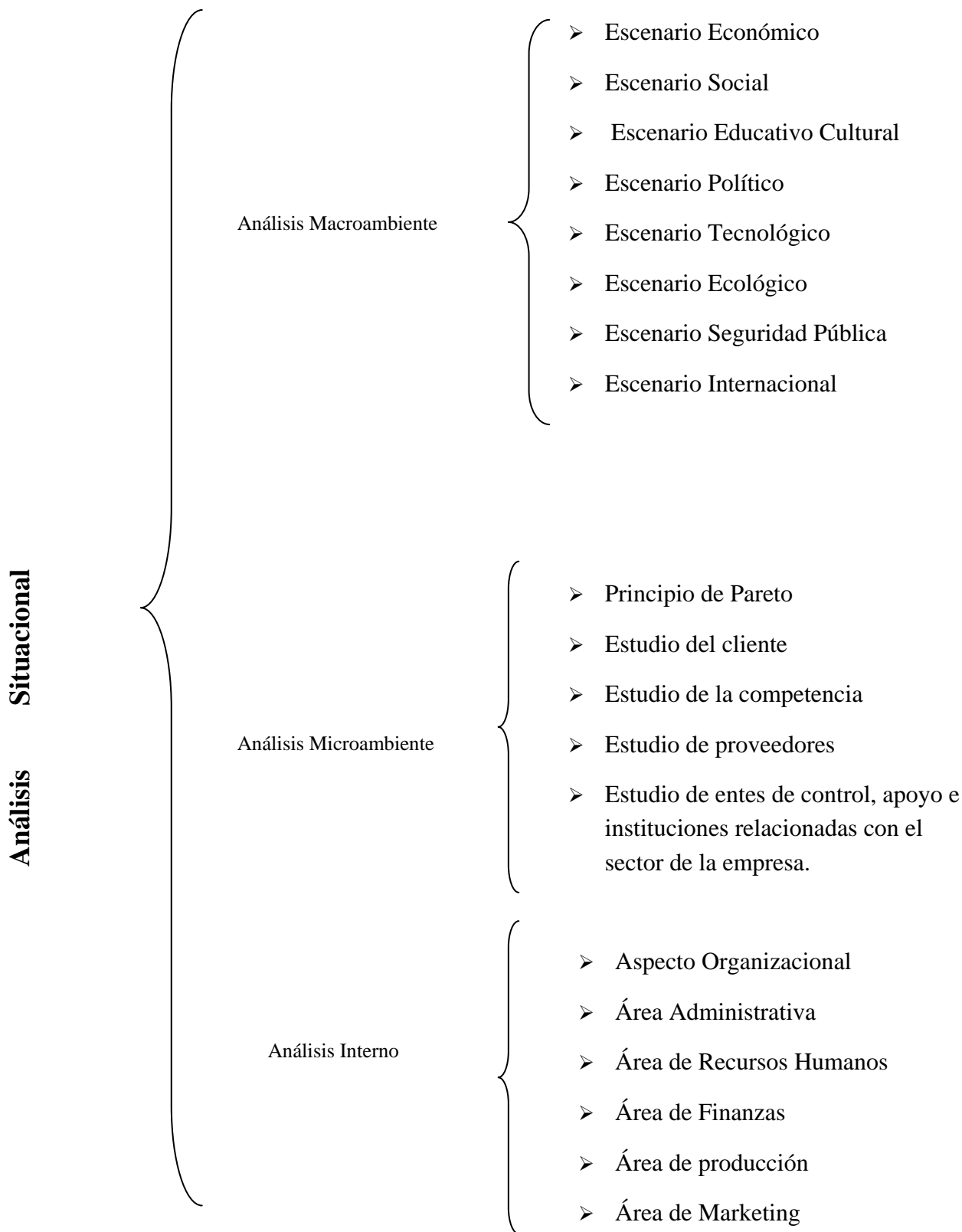
### **2.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA**

El análisis situacional permite conocer el entorno externo e interno en el que realiza sus actividades la empresa. Este entorno se conoce como macroambiente y microambiente.

El microambiente consiste en todas las fuerzas cercanas a la empresa que influyen directamente en su operación o funcionamiento. Estas son: proveedores, competencia, organismos relacionados, consumidores.

Es de suma importancia para todas las empresas, porque permite identificar sus amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas. Se puede obtener información, mediante diversas fuentes, como son el Internet, entrevistas, encuestas, etc. debido a la diversidad de los ambientes en la que operan las empresas y que en determinado nivel afecta directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la organización.

### 2.1.2. CUADRO SINÓPTICO





### 2.1.3. FODA

El análisis FODA permite determinar la situación actual de la empresa; es un diagnóstico preciso de la situación actual de la organización. Este análisis permite a la parte directiva tomar decisiones que permitan el correcto funcionamiento de la misma.

El análisis FODA, está conformado por cuatro variables, divididas de acuerdo al ambiente de la organización. Dentro del ambiente interno están las fortalezas y debilidades y dentro del ambiente externo estas las oportunidades y amenazas.

#### **AMBIENTE INTERNO:**

**Fortalezas.-** Son características positivas, que la organización puede explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño.

**Debilidades.-** Son las características que podrían inhibir o restringir el desempeño de la organización.

#### **AMBIENTE EXTERNO:**

**Amenazas.-** Son aquellas características que pueden evitar que la organización logre sus metas estratégicas.

**Oportunidades.-** Son aquellas características que tienen el potencial de ayudar a la organización a alcanzar o a superar sus metas estratégicas.

## 2.1.4. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

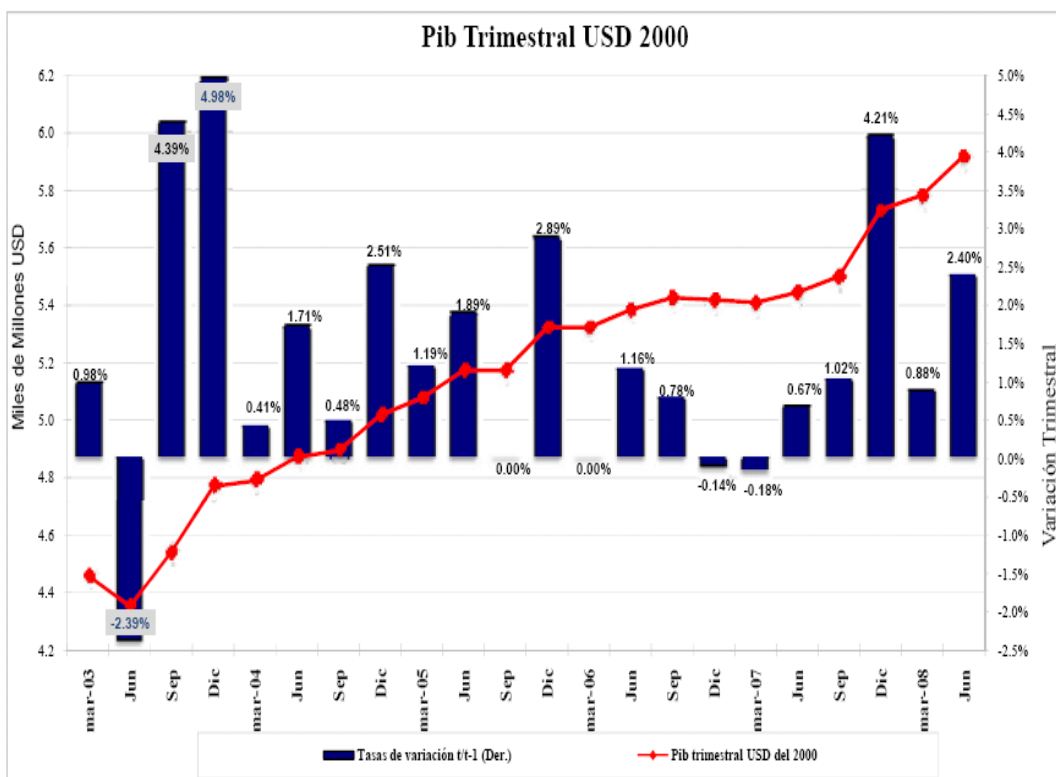
Dentro del análisis del Macroambiente tenemos los siguientes indicadores:

### 2.1.4.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

GRÁFICO No. 2.1

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO



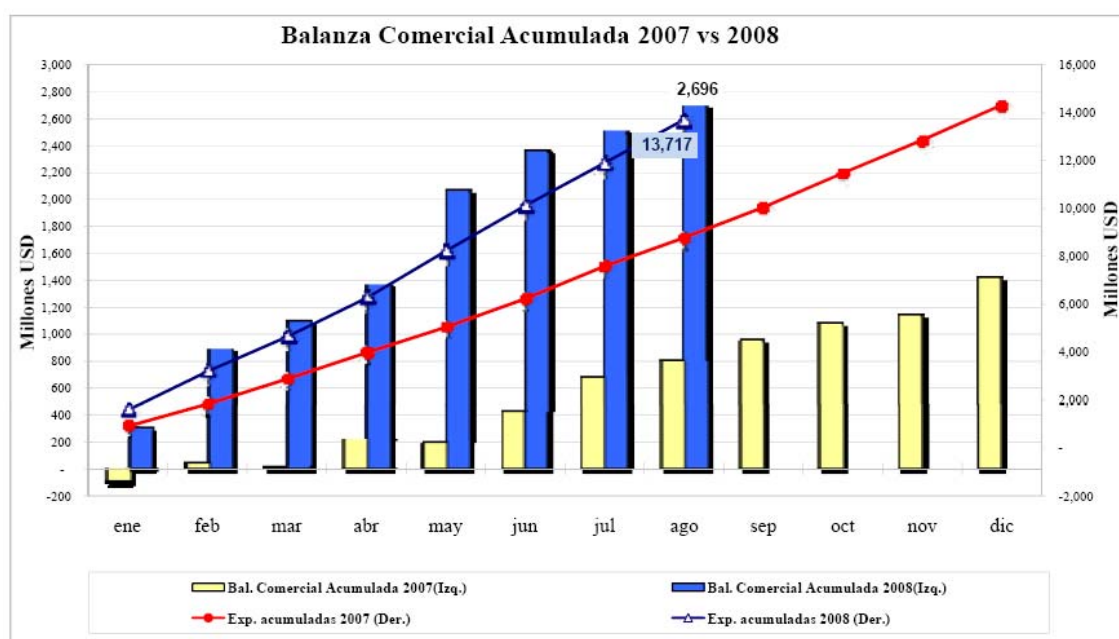
FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Análisis.-** Con los datos proporcionados por el BCE, se puede concluir, que en el año 2008, el PIB seguirá aumentando, esto ayudará a que la población tenga mayor liquidez de dinero y por ende mayor liquidez. Es favorable para el Centro Infantil, por lo tanto se considera como **Oportunidad con Mediano Impacto.**

#### 2.1.4.2. BALANZA COMERCIAL

Es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país. Es el saldo de las exportaciones menos las importaciones de bienes de un periodo determinado, generalmente un año.

GRÁFICO No. 2.2



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**Análisis.-** Con los datos proporcionados por el BCE, se puede concluir, que en el año 2008, la Balanza Comercial, aumenta considerablemente en relación con el año 2007. Esto es desfavorable porque el país importa mas de lo que exporta, lo cual implica que el

dinero del país no esta regresando en la misma cantidad de la que sale.  
Por lo tanto se considera como **Amenaza** con **Mediano Impacto**.

#### **2.1.4.3. TASAS DE INTERÉS**

Es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomar prestado/cederlo en préstamo en un situación y tiempo determinado. Estas se dividen en dos:

**Tasa de Interés Activa.-** Es el porcentaje que las Instituciones Bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicio de crédito a los usuarios de los mismos.

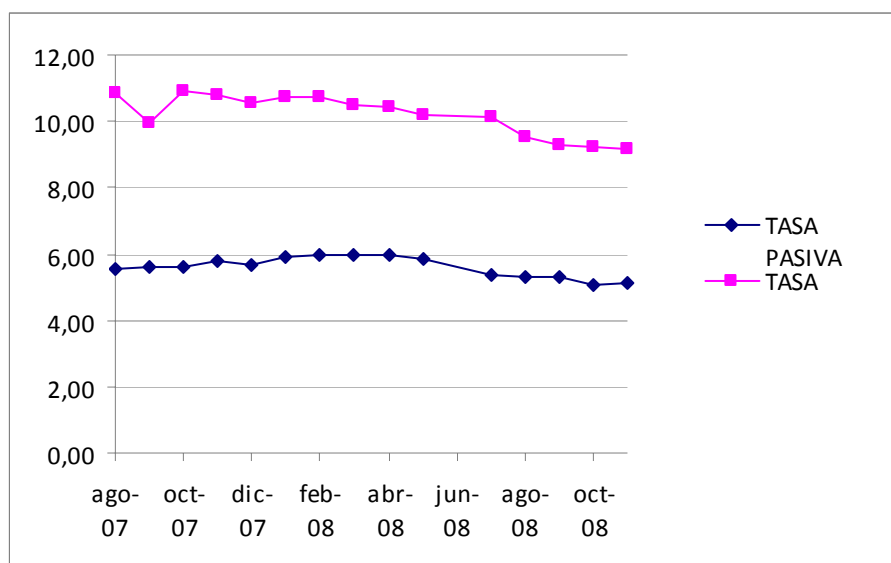
**Tasa de Interés Pasiva.-** Es el porcentaje que paga una Institución Bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existan.

**TABLA No. 2.3**

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVA - PASIVA</b>		
<b>MES</b>	<b>TASA PASIVA</b>	<b>TASA ACTIVA</b>
Ago-07	5,53	10,85
Sep-07	5,61	9,97
Oct.-07	5,63	10,92
Nov.-07	5,79	10,82
Dic.-07	5,64	10,55
Ene-08	5,91	10,72
Feb.-08	5,97	10,74
Mar-08	5,96	10,50
Abr.-08	5,96	10,43
May-08	5,86	10,17
jul.-08	5,36	10,14
Ago-08	5,30	9,52
Sep-08	5,29	9,31
Oct.-08	5,08	9,24
Nov.-08	5,14	9,18

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

### GRÁFICO No. 2.3 TASAS DE INTERÉS



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Análisis.-** Con los datos proporcionados por el BCE, se puede concluir, que en el año 2008, las Tasas de Interés tanto pasiva como activa, se mantienen con cierta tendencia a la baja en relación con respecto al año 2007. Esto es favorable para el CDI, lo cual implica que se tiene más acceso a líneas de crédito. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Alto Impacto**.

#### 2.1.4.4. DOLARIZACIÓN

“Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.

La dolarización de una economía es un caso particular de sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio

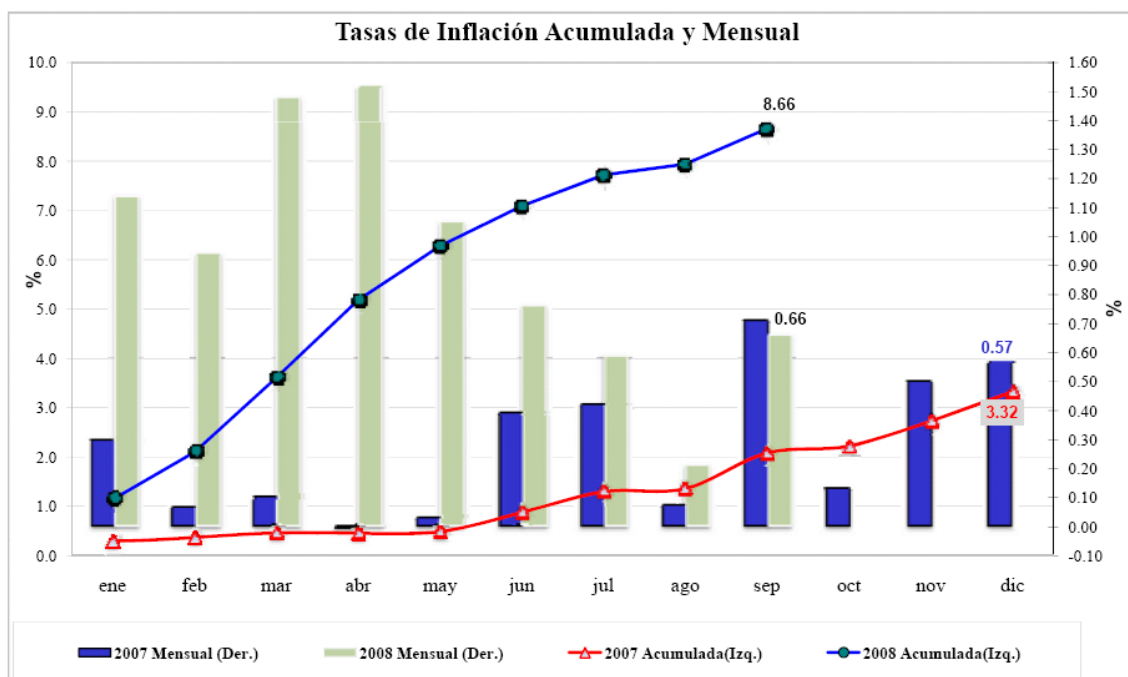
Entre los factores que explican los fenómenos de la dolarización, sobre todo en los países de América Latina, y que han jugado un papel importante en el proceso están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación, los factores institucionales, entre otros.”

*FUENTE: Banco Central del Ecuador*

**Análisis.-** Con los datos proporcionados por el BCE, se puede concluir, que la Dolarización, ha permitido mantener estabilidad en la Economía Ecuatoriana lo que se ve reflejado en un aumento estable del PIB del Ecuador a partir de la fecha de Dolarización. Mantener la Dolarización permite mantener la Economía estable. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Bajo Impacto**.

#### 2.1.4.5. INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

**GRÁFICO No. 2.5**

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**Análisis.-** Comparando los datos proporcionados por el BCE, se puede concluir, que en el año 2008, la Inflación, aumenta considerablemente en relación con el año 2007. Esto es desfavorable porque en el país se adquiere menos cantidad de bienes y servicios con el mismo dinero que se recibía hace un año atrás. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Alto Impacto.**

#### 2.1.4.6. INGRESO MIGRANTES

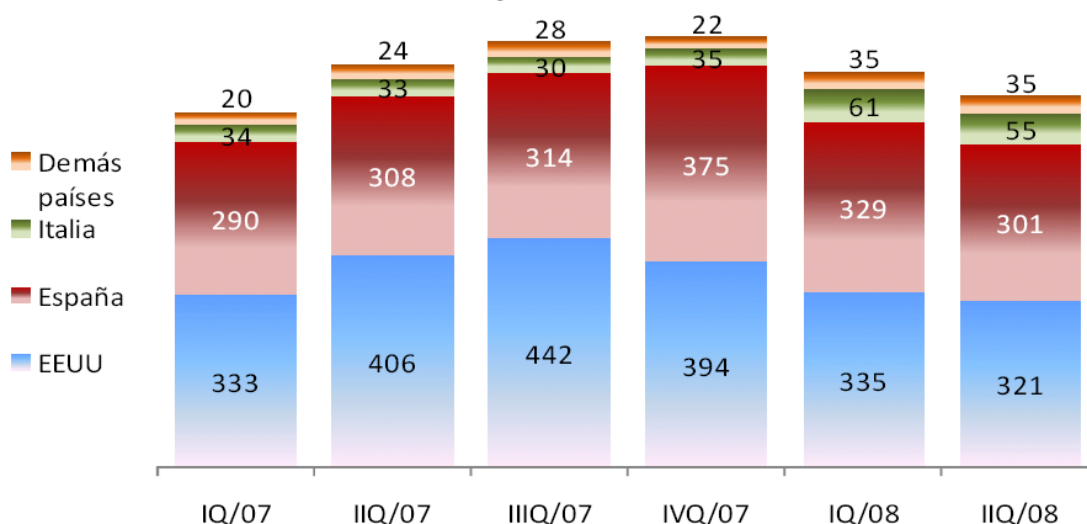
Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen. Las cantidades anuales de dinero son tan inmensas que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional



Las Remesas, o la parte de las ganancias que los emigrantes internacionales envían a sus familiares en sus países de origen, ha sido durante varias generaciones una gran ayuda para los familiares que permanecen en los países de origen. Según la emigración ha ido creciendo, el correspondiente crecimiento de las remesas ha supuesto un importante flujo entrante de moneda extranjera en muchos países de Latino América y el Caribe. La implicación para las economías nacionales y el efecto en su Producto Interior Bruto, Consumo e Inversión es muy significativa por lo que las remesas se han convertido en un importante tema de desarrollo para toda la región.

### GRÁFICO No. 2.6

#### Envío de remesas de trabajadores en el exterior -US \$MM-



FUENTE: Banco Central del Ecuador

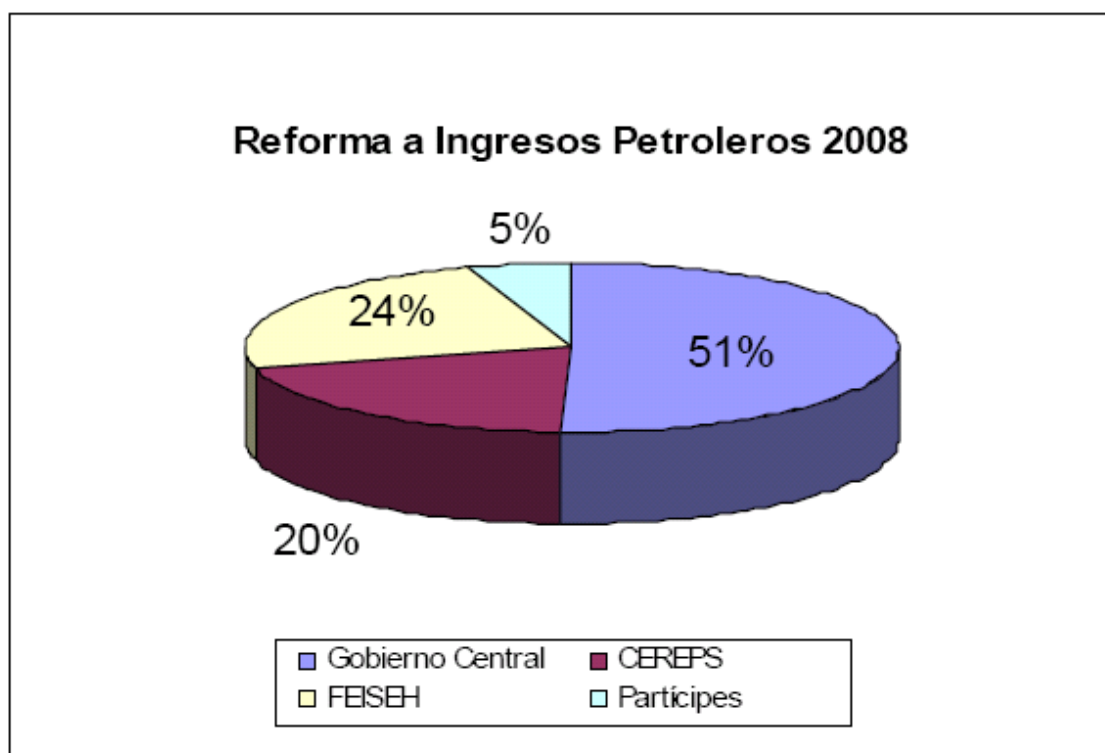
**Análisis.-** En el primer semestre del año 2008 el ingreso por concepto de remesas ascendió a \$ 1.471 MM. Este monto representa un incremento del 1.6% frente al primer semestre del año 2007, debido al aumento de los envíos desde España e Italia que crecieron en un 5.3% y 73% respectivamente. No obstante los envíos desde EE.UU. se han reducido 11.2% en el mismo período, producto del desempleo en ese

país. Las remesas desde EE.UU. representaron el 45% del total de los envíos, España 43% e Italia 8%. También se considera la crisis financiera a nivel mundial que se estima que las remesas disminuirán aun más. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Alto Impacto**.

#### 2.1.4.7. INGRESOS PETROLEROS

Una vez aprobado el Proyecto de Ley Orgánica de Recuperación del Uso Público de los Recursos Petroleros, el destino de dichos recursos se incluye en el Presupuesto General del Estado de la siguiente manera:

*GRÁFICO No. 2.7*



## Distribución del Ingreso Petrolero Bruto

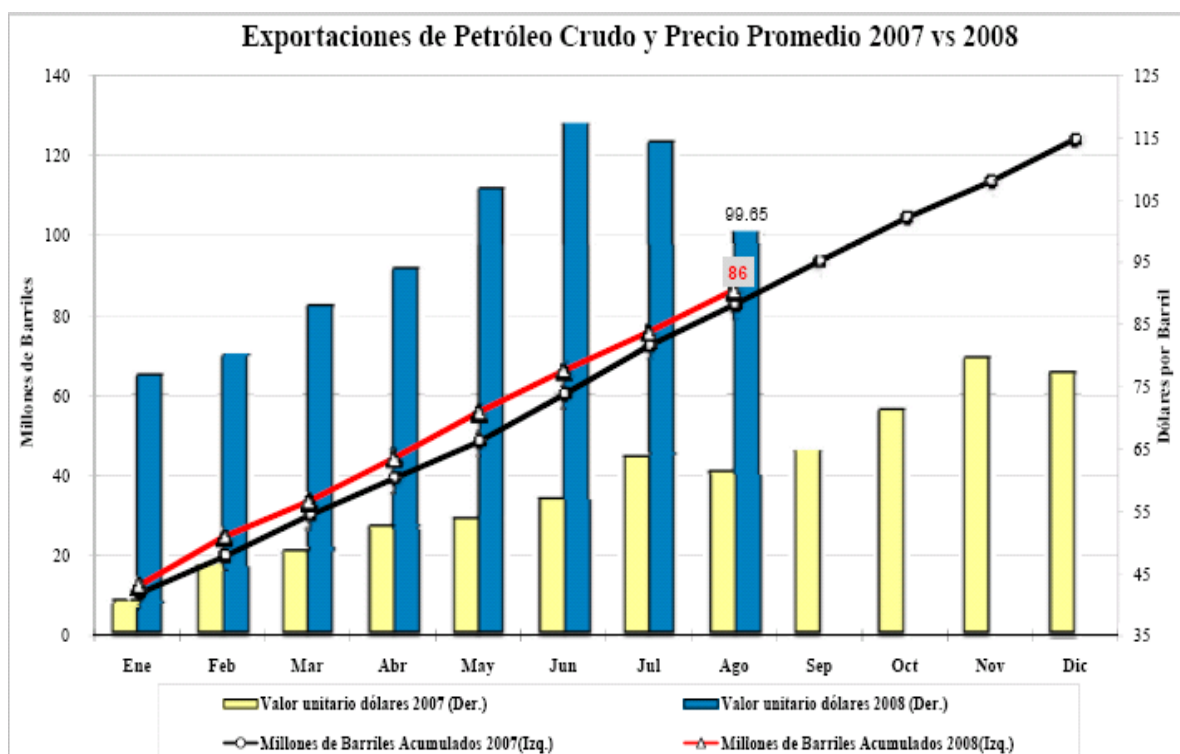
(En millones de dólares)

<b>Ingreso Total de Petróleo</b>	<b>11.116</b>
Costo de imp. Derivados	3.150
Costos Petroecuador	3.211
Ingreso para el Gobierno Central	4.755
Proyección: USD. 71/barril de petróleo	
<b>Elaboración: Subsecretaría de Consistencia Macroeconómica</b>	

El monto total de ingresos petroleros asciende a USD. 11.116 millones, de los cuales USD. 6.361 millones estarían destinados a compensar los costos de Petroecuador y la importación de derivados, y la diferencia de USD. 4.755 millones ingresarán al Presupuesto del Gobierno Central.

A partir del mes de marzo de 2008, el Gobierno Central asumirá el costo de las importaciones de derivados y transparentará el mismo.

### GRÁFICO No. 2.8



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Análisis.-** Los ingresos petroleros son la principal fuente de financiamiento del presupuesto del Estado Ecuatoriano. En el año 2007 por los elevados precios del crudo los ingresos económicos al Estado fueron excelentes, ingresos que fueron invertidos en gasto social. Sin embargo a partir del mes de Agosto 2008 el precio descendió considerablemente, lo que ha ocasionado la reducción de ingresos. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Alto Impacto**.

#### **2.1.4.8. PRESUPUESTO DEL ESTADO**

Desde el punto de vista económico, el presupuesto del Estado es un documento contable que recoge las previsiones de los ingresos y gastos públicos que se realizarán en el siguiente ejercicio. Es por tanto la plasmación de la política fiscal del gobierno y responde a las necesidades expansivas o contractivas que el análisis de la coyuntura económica requiera.

Si los ingresos y los gastos previstos coinciden, el presupuesto estará equilibrado. Lo normal es que los gastos sean superiores a los ingresos, es decir, que haya déficit presupuestario. La situación opuesta, con ingresos superiores a los gastos, es la de superávit. Los presupuestos deficitarios implican por tanto inyectar en los flujos económicos una cantidad superior a la que se detrae mediante impuestos; tienen por tanto un efecto expansivo. Los presupuestos con superávit, por el contrario, al detraer fondos, tienen un efecto restrictivo o contractivo y podrían ser utilizados como medida de política económica si la demanda agregada estuviese tan alta que la producción potencial estuviese siendo superada con la consiguiente aparición de efectos inflacionistas.

**GRÁFICO No. 2.9**

Ministerio de Economía  
y Finanzas del Ecuador

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO  
CONSOLIDADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO  
EN US DOLARES

**INGRESOS**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,264,915,165.03
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	4,060,233,037.82
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,464,583,143.87
700 ASISTENCIA TÉCNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

**GASTOS**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,265,532,247.57
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	3,988,044,294.22
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
400 CONTRAPARTES LOCALES DE CREDITOS	0.00
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,536,154,804.93
700 ASISTENCIA TÉCNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

*FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador*

**Análisis.-** El presupuesto del estado esta financiado en un mayor porcentaje con los ingresos petroleros, en lo que va del año hay una reducción considerable de los mismos, lo que implica que el gasto social se va a ver afectado directamente. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Mediano Impacto.**

#### 2.1.4.9. POLÍTICA TRIBUTARIA

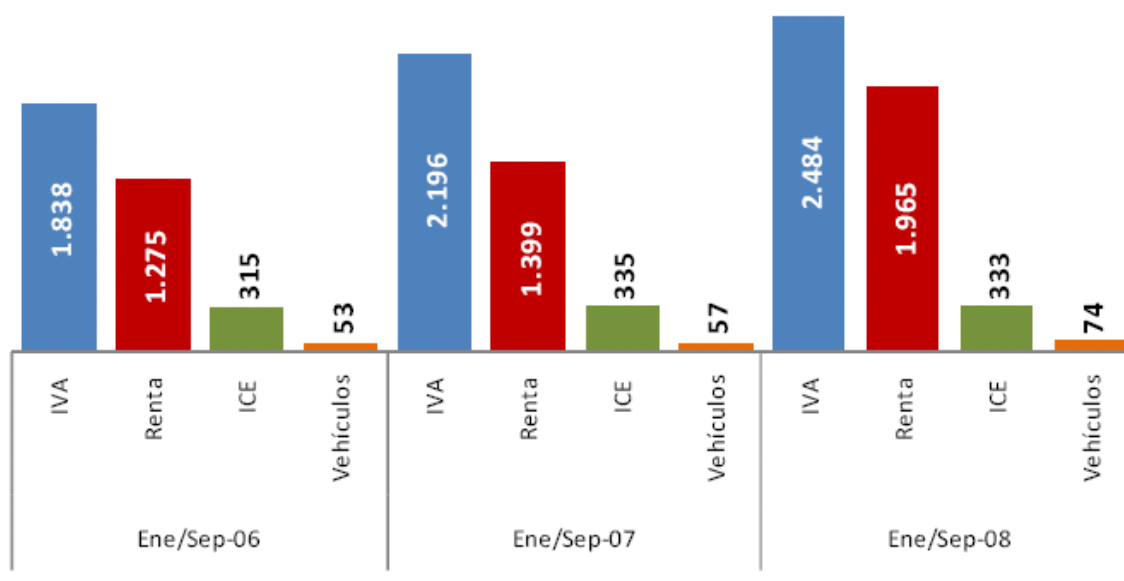
La recaudación tributaria entre enero y septiembre llego a \$4.748 MM, lo que representa un incremento de 22% frente al mismo período de 2007. El cumplimiento de la meta de recaudación asciende a 112%, y de acuerdo a las cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI), esto supondría un aporte adicional de \$515 MM al Presupuesto General del Estado.

El mayor aporte provino del IVA, cuya recaudación sumó \$2.484 MM con un crecimiento de 13% en relación al 2007, mientras que por concepto de Impuesto a la Renta se recaudó \$1.965 MM y el aumento fue de 41%, debido al nuevo cálculo de los anticipos contemplados en la Ley de Equidad Tributaria.

Los impuestos a consumos especiales (ICE) alcanzaron \$333 MM con una reducción de 0,6% en comparación con la recaudación del 2007, debido a la eliminación del ICE en las telecomunicaciones.

### GRÁFICO No. 2.9

#### Recaudación tributaria acumulada por rubro -US \$MM-



FUENTE: Servicio de Rentas Internas

**Análisis.-** La política tributaria aplicada por el Gobierno de turno ha incentivado la recaudación fiscal; como indica en el GRÁFICO No.2.9, sin embargo no compensa los ingresos del estado con las pérdidas por la baja del precio del petróleo, lo que implica que el gasto

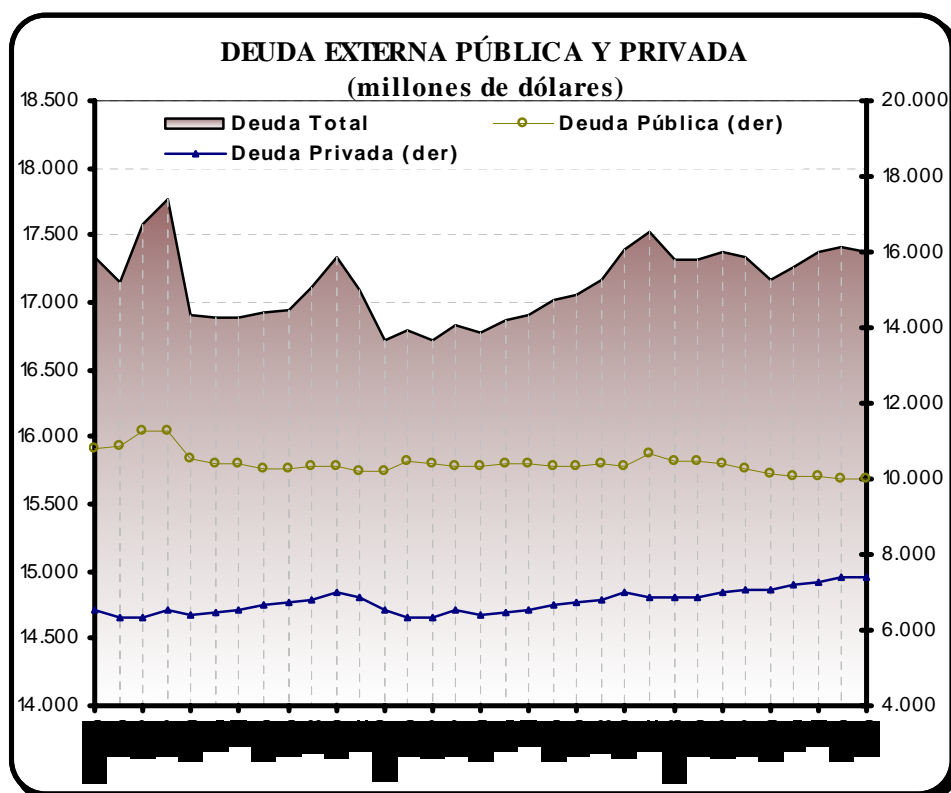
social se va a ver afectado directamente. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Bajo Impacto**.

#### **2.1.4.10. DEUDA EXTERNA**

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

La deuda externa con respecto a otros países se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Si el deudor tiene problemas para pagarla, puede suponer un serio problema para el desarrollo económico de un país, e incluso para su autonomía.

En principio el endeudamiento no es malo, pues permite conservar los recursos propios y recibir recursos ajenos para explotar, procesar o producir nuevos bienes y servicios. Sin embargo se vuelve un problema cuando dicha deuda no se utiliza realmente para lo que fue solicitada o bien las condiciones de devolución se endurecen. Siendo así una de las causas del subdesarrollo más que un camino para resolverlo.

**GRÁFICO No. 2.10**

*FUENTE: Banco Central del Ecuador*

**Análisis.-** La Deuda Externa alcanza los \$ 16.000 Millones de dólares en el mes de Septiembre 2008 como indica en el GRÁFICO No.2.10, lo que implica un mayor endeudamiento del país. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Bajo Impacto**.



### 2.1.4.11. RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO

A continuación se detalla el resumen del escenario económico:

**CUADRO No. 2.1**

ORDEN	INDICADOR	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	PIB	Oportunidad	Mediano
2	Balanza de pagos	Amenaza	Mediano
3	Tasas de Interés	Oportunidad	Alto
4	Dolarización	Oportunidad	Bajo
5	Inflación	Amenaza	Alto
6	Ingresos Migrantes	Amenaza	Alto
7	Ingresos petroleros	Oportunidad	Alto
8	Presupuesto del Estado	Oportunidad	Mediano
9	Política tributaria	Oportunidad	Bajo
10	Deuda Externa	Amenaza	Bajo

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

### 2.1.4.12. ESCENARIO POLÍTICO

La gobernabilidad democrática es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible. En el Ecuador se ha visto afectada directamente por los malos gobiernos; solo en la última década, tres presidentes elegidos en las urnas fueron destituidos por el Congreso en medio de revueltas populares. A sus sustitutos les ha tocado enfrentar los conflictos generados desde el Legislativo o gobiernos seccionales. Desde 1996 hasta la fecha, tres presidentes elegidos democráticamente también fueron derrocados, en medio de revueltas populares.

En relación a la Nueva Constitución se puede afirmar que los problemas del país no se van a resolver redactando y poniendo en práctica otra constitución, sino desarrollar una nueva forma de concebir el orden entre los miembros de la sociedad y eso se lo puede lograr por el cambio de las normas jurídicas. Existe mucha expectativa de toda la población de cómo el gobierno va a cumplir con todos los ofrecimientos que la nueva constitución promete, eso solo el tiempo lo dirá.

La proximidad de las nuevas elecciones en el año 2009 abre un debate al país de seguir en el camino ya escogido o experimentar uno nuevo; sin embargo los ofrecimientos ya empezaron lo que de un ambiente de incertidumbre de la situación política del país por conocer a los nuevos gobernantes que guiaran los rumbos del país.

**Análisis.-** El escenario político es incierto debido a la proximidad de las nuevas elecciones, por lo que las inversiones y los negocios nuevos se han detenido. Por lo tanto se considera como **Amenaza** con **Alto Impacto**.

#### 2.1.4.13. ESCENARIO SOCIAL

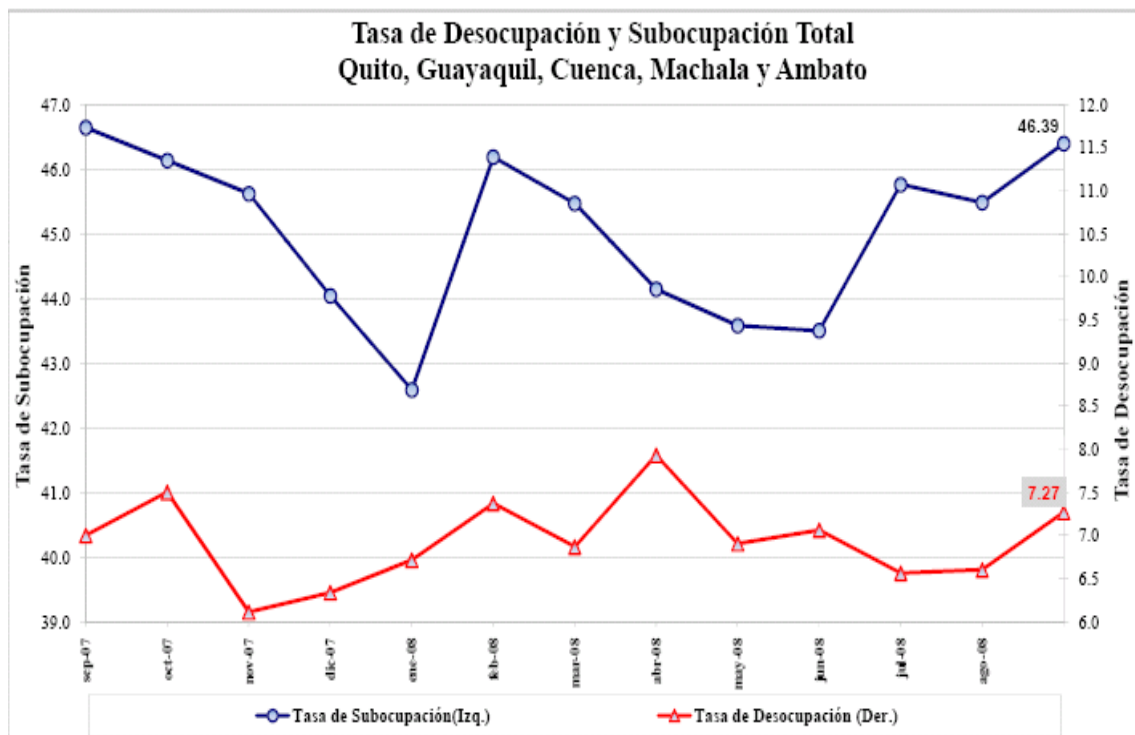
##### DESEMPLEO Y SUB EMPLEO

El Desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva

El Subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos

ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.

**GRÁFICO No. 2.11**

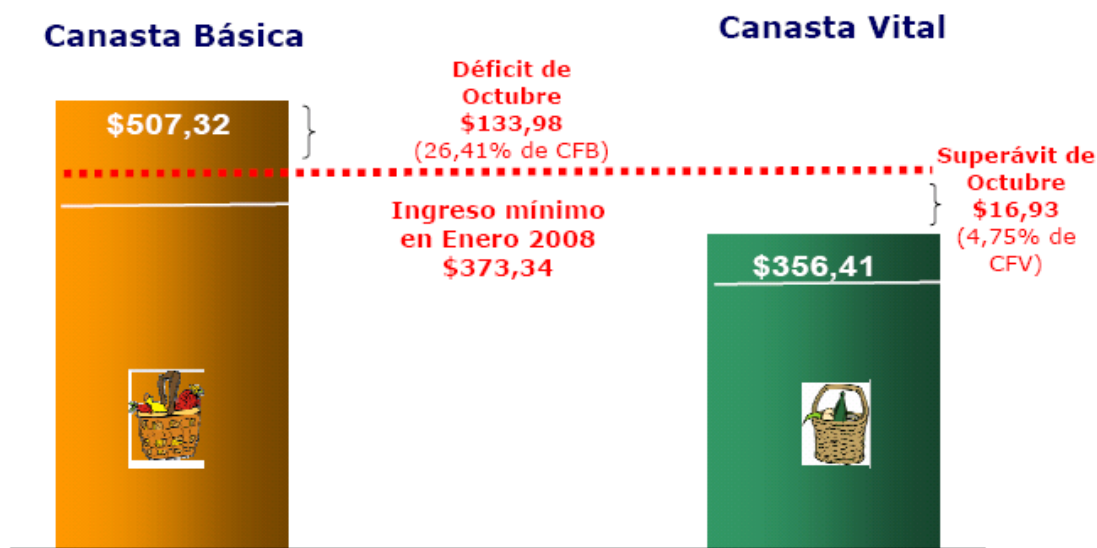


**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

## CANASTA BÁSICA Y CANASTA VITAL

**La canasta básica** es un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo.

**La canasta vital** es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia.

**GRÁFICO No. 2.12****Canastas Familiares a  
Octubre 2008**

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

La canasta básica familiar (que registra productos de primera necesidad) esta en \$ 507,32 en octubre 2008 y tuvo un déficit de \$ 133,98. La vital, que está compuesta de menos productos que la básica familiar se ubico en \$ 356,41.

Esta restricción se calcula comparando el costo de los alimentos que integran cada una de las canastas con el ingreso mensual familiar establecido en \$ 373,34 tomando en cuenta que en cada hogar de cuatro miembros hay 1,6 perceptores

**Análisis.-** Tanto el desempleo, subempleo, el costos de la canasta básica y canasta han ido en aumento en los últimos 6 meses, en contra del poder adquisitivo de la población Ecuatoriana, lo que afecta directamente en los gastos de educación. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Alto Impacto.**

#### 2.1.4.14. ESCENARIO CULTURAL

La cultura de una nación son todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.

En lo que corresponde a la ciudad de Latacunga, la cultura esta bien arraigada en la población, Latacunga es una ciudad de costumbre y tradiciones muy arraigadas.

**Análisis.-** El escenario cultural de la ciudad de Latacunga influye directamente en la educación de la población, se prefiere algo tradicional a una educación nueva y renovada. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Mediano Impacto**.

#### 2.1.4.15. ESCENARIO TECNOLÓGICO

La introducción de la tecnología de la información y la comunicación en los sistemas educativos ofrece gran cantidad de ventajas para la enseñanza, como por ejemplo: una mayor interacción entre escuelas, docentes y administradores centrales; facilitar el aprendizaje y la capacitación a lo largo de toda la vida; y la posibilidad de brindar educación más ajustada a las necesidades de cada alumno, sus capacidades e intereses.

**Análisis.-** El escenario Tecnológico orienta a todas las instituciones a estar a la par con el avance de la tecnología. Todo adelanto tecnológico disponible en el país ayuda a la educación. Por lo tanto se considera como **Oportunidad** con **Mediano Impacto**.

#### 2.1.4.16. ESCENARIO ECOLÓGICO

##### CALENTAMIENTO GLOBAL

Es el fenómeno del aumento en la temperatura de la atmósfera terrestre y de los océanos en las últimas décadas. Los contaminantes del aire se acumulan en la atmósfera formando una capa cada vez más gruesa, atrapando el calor del sol y causando el calentamiento del planeta.

Los principales agentes contaminantes son el bióxido de carbono (generados por las plantas de generación de energía a base de carbón) y el dióxido de carbono CO<sub>2</sub> (emitidos por los automóviles). Los países que más contaminan son: Estados Unidos, China, India y Japón.

El calentamiento global está provocando consecuencias irreparables:

- El derretimiento de glaciares;
- Sequías severas que causan mayor escasez de agua;
- Deforestación que aumenta o hace surgir desiertos;
- Huracanes, ciclones, el calentamiento hace con que se evapore más agua de los océanos potenciando estos tipos de catástrofes;
- El aumento en los niveles del mar producirá inundaciones costeras;

- El trastorno de hábitats como los arrecifes de coral y los bosques podrían llevar a la extinción muchas especies vegetales y animales ocasionado variaciones en el ecosistema.
- Olas de calor que provoca la muerte de ancianos y niños, especialmente en Europa;
- Los bosques, los campos y las ciudades enfrentarán nuevas plagas problemáticas y más enfermedades transmitidas por mosquitos

## **DESASTRES NATURALES**

Los desastres son alteraciones intensas del medio ambiente que afecta a las personas, los bienes y los servicios, causadas por un suceso natural o generado por el hombre, que exceden la capacidad de respuesta de la comunidad afectada.

Ecuador es un país que está ubicado en el denominado cinturón de Fuego del Pacífico en la zona de mayor riesgo sísmico en el mundo, ya históricamente ha sufrido grandes tragedias, como la erupción prolongada del Volcán Tungurahua que inicio su proceso de erupción en el año 1999. Mucho mas antes tenemos, el terremoto de Ambato (1949) y se presagian graves problemas con las posibles y probables tragedias de crónicas de muertes anunciadas, como la eventual erupción del Cotopaxi, que contrariamente a lo que sucedió en su última erupción, las rocas, la lava y el lodo que significó el deshielo se encontró con escasa población en las grandes haciendas del valle de los Chillos, Tumbaco o en su periferia de Latacunga.

**Análisis.-** El escenario Ecológico tanto en lo que respecta al Calentamiento Global y Desastres Naturales afectan directamente a nuestro país; por la situación geográfica en la cual se encuentra ubicado. Un solo desastre natural de proporciones considerables afecta la economía del país; y sobre todo si ocurre en la ciudad de Latacunga afectaría directamente al desarrollo de esta tesis. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Mediano Impacto**

#### **2.1.4.17. SEGURIDAD PUBLICA**

##### **AUGE DELINCUENCIAL**

La delincuencia es un producto social que se da como resultado de la descomposición de la sociedad como consecuencia de la falta de oportunidades, inequidad, desigualdad. Ecuador ya no es la isla de paz que pudo haber sido, si es que los gobernantes hubieran honrado su puesto buscando mejores días para todos los ecuatorianos, pero la realidad es que vivimos convulsionados y en zozobra constante debido a que no cesa la delincuencia ni el crimen organizado, más bien ha recrudecido en índices alarmantes, produciendo la preocupación constante de todo un país que no ve soluciones a corto plazo sobre este flagelo que se incrementa modernizándose cada vez en condiciones más sofisticadas. Una cosa es delinquir por condiciones precarias de vida y otra muy diferente dedicarse a actividades ilícitas y delinCUENCIALES por negocio.

En Cotopaxi, jefes policiales se reúnen con el gobernador y autoridades locales para coordinar acciones que mejoren la seguridad.

**Análisis.-** El escenario Seguridad Publica ha desarrollado mayor impacto en los últimos años, por el aumento de la delincuencia en el



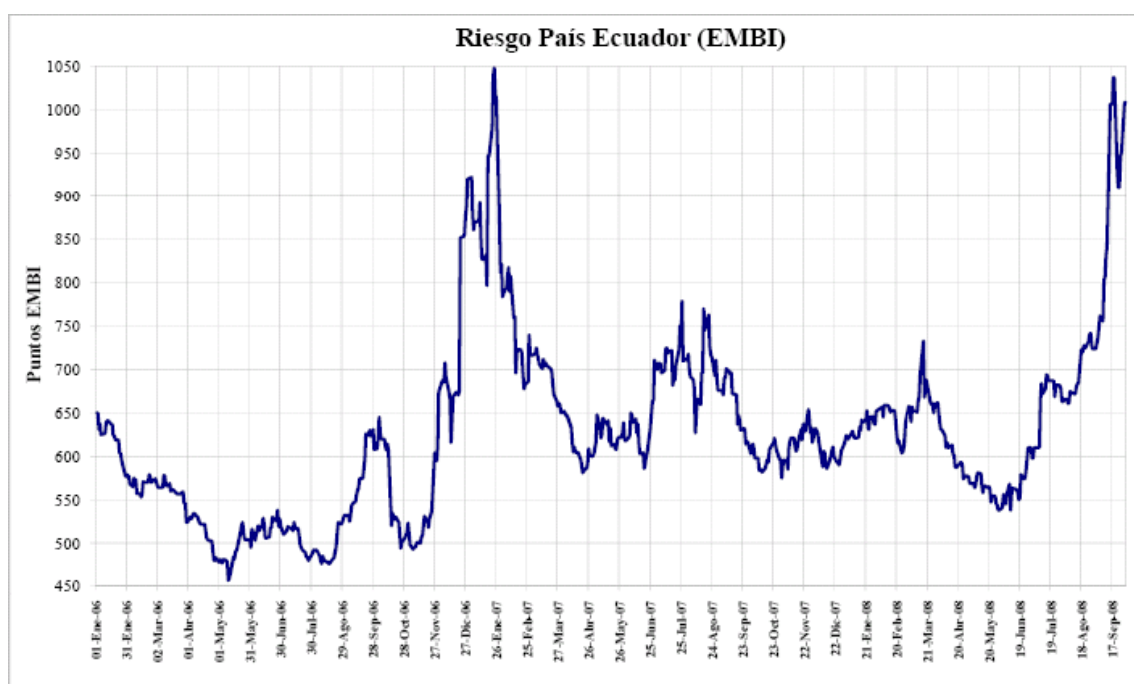
país. La ciudad de Latacunga es una de las ciudades donde el índice delincriminal se mantiene bajo. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Bajo Impacto**

#### 2.1.4.18. FACTORES INTERNACIONALES

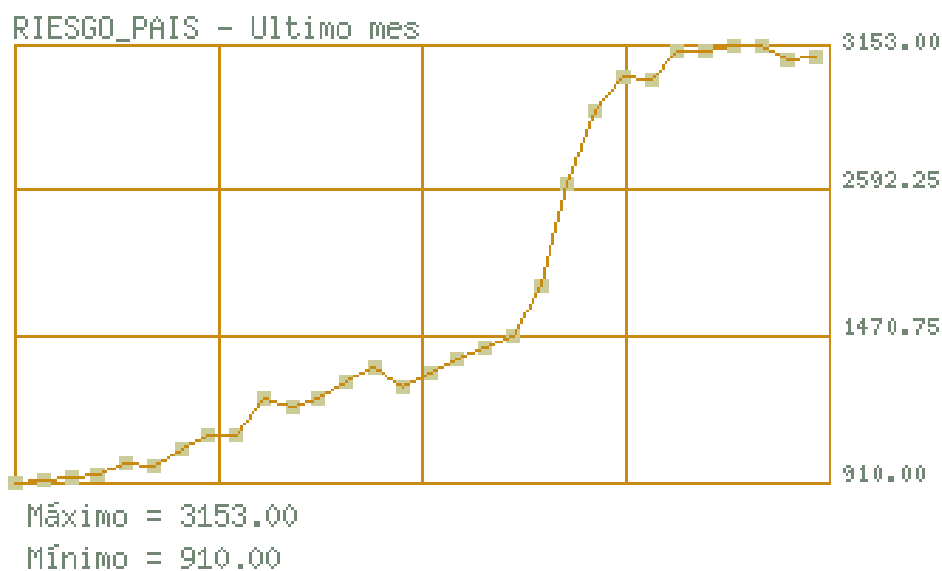
##### RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un 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.

**GRÁFICO No. 2.13**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**GRÁFICO No. 2.14**

*FUENTE: Banco Central del Ecuador*

**Análisis.-** El escenario Internacional reflejado por una de sus variables, el riesgo país, identifica al Ecuador como un país incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses. Por lo tanto se considera como **Amenaza con Bajo Impacto.**

### 2.1.4.19. CUADRO DE RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

*CUADRO No. 2.2*

<b>ORDEN</b>	<b>ESCENARIO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
1	Político	Amenaza	Bajo
2	Social: Desempleo y Subempleo	Amenaza	Mediano
3	Social: Canasta Básica	Amenaza	Mediano
4	Cultural	Amenaza	Mediano
5	Tecnológico	Oportunidad	Mediano
6	Ecológico: Calentamiento Global	Amenaza	Mediano
7	Ecológico: Desastres Naturales	Amenaza	Mediano
8	Seguridad Publica: Auge Delincuencial	Amenaza	Bajo
9	Factores Internacionales: Riesgo País	Amenaza	Bajo

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

## 2.1.5. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

### 2.1.5.1. CLIENTES ACTUALES

El Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí” cuenta con instalaciones nuevas y con buen material didáctico. Al momento tienen funcionamiento 4 secciones divididas de la siguiente manera:

- 2 secciones prebásico para niños de 4 años.
- 1 sección para niños de 3 años.
- 1 sección para niños de 2 años.

Los niños que actualmente se encuentra utilizando los servicios del Centro Infantil, son en su mayoría son hijos de personal militar de la FAE en servicio activo.

Los niños que son hijos de personal civil, han ingresado al centro por referencias del mismo personal militar de FAE, es decir son familiares, vecinos, conocidos del personal militar. Esto quiere decir que se puede incrementar los clientes por medio de una buena publicidad y promoción del CDI “El Colibrí”. La mayoría de la población civil de la ciudad de Latacunga tiene la percepción que el CDI “El Colibrí” es exclusivamente para personal militar, lo que representa una **Amenaza de Alto impacto** para el centro.

A continuación se detalla el cuadro de los clientes:

**CUADRO No. 2.3**  
**CLIENTES ACTUALES DEL CDI "EL COLIBRÍ"**

Ord.	SECCIÓN	DEPENDENCIA	CANT	VALORES POR SERVICIOS			
				PENSIÓN	SERVICIOS ADICIONALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	PREBÁSICA (JIRAFITAS)	PARTICULAR	6	60	20	380	4.560
2	PREBÁSICA (JIRAFITAS)	FAE	7	30	20	230	2.760
3	PREBÁSICA (JIRAFITAS)	EJERCITO	4	50	20	220	2.640
4	PREBÁSICA (JIRAFITAS)	SERP. FAE	2	30	20	80	960
5	PREBÁSICA (RANITAS)	PARTICULAR	4	60	20	260	3.120
6	PREBÁSICA (RANITAS)	FAE	16	30	20	500	6.000
7	PREBÁSICA (RANITAS)	EJERCITO	2	50	20	120	1.440
8	TRES AÑOS	PARTICULAR	10	60	20	620	7.440
9	TRES AÑOS	FAE	12	30	20	380	4.560
10	TRES AÑOS	SERP. FAE	1	30	20	50	600
11	DOS AÑOS	PARTICULAR	4	60	20	260	3.120
12	DOS AÑOS	FAE	3	30	20	110	1.320
13	DOS AÑOS	SERP. FAE	1	30	20	50	600
14	DOS AÑOS	DAG	1	30	20	50	600
<b>TOTAL</b>			<b>75</b>			<b>TOTAL</b>	<b>39.720</b>

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**Análisis.-** Existen una gran proyección para captar nuevos clientes, sobre todo de padres civiles, lo que se vería reflejado en el incremento de las utilidades para el centro. Por lo tanto se considera como **Oportunidad con Alto Impacto.**

### 2.1.5.2. PROVEEDORES

El mayor gasto que realiza el CDI “El Colibrí” es el rubro de la alimentación, el centro cuenta con algunos proveedores que brindan estos productos, y sobre todo por estar ubicada en la Ciudad de Latacunga existen precios que son muy accesibles para el consumo, sin embargo existen otros enseres que son necesarios para el funcionamiento del Centro Infantil, los cuales se los obtiene de los siguientes proveedores:

#### CUADRO No. 2.4

#### PROVEEDORES ACTUALES DEL CDI “EL COLIBRÍ”

ORD.	PROVEEDOR	ARTÍCULOS	FACTURACIÓN ANUAL
1	LA MADRILEÑA	TODO TIPO DE CARNES	6.000,00
2	UVALDINA CÁCERES (MERCADO EL SALTO)	TODO TIPO DE LEGUMBRES, HORTALIZAS, FRUTAS	5.000,00
3	DISTRIBUIDORA CORNEJO	ARROZ, AZÚCAR, FIDEO, AVENA	4.500,00
4	PANADERÍA EL CHINITO	PAN, LECHE	2.000,00
5	COMERCIAL POPULAR	MATERIAL DE ASEO Y DE OFICINA	2.500,00
6	AKI	TODA CLASE DE PRODUCTOS COMESTIBLES	1.000,00
7	ESTACIÓN VIRGEN DE LAS MERCEDES	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	1.000,00
8	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	TELEFONÍA E INTERNET	800,00
9	NARCYS	TODA CLASE DE PRODUCTOS COMESTIBLES	800,00
10	DON DIEGO	EMBUTIDOS	500,00
11	FERRETERÍA GÓMEZ	MATERIAL DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	500,00
12	COMPUCREDITO	MATERIALES DE IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN	500,00
13	PINTURAS FÉNIX	TODA CLASE DE PINTURAS	350,00
14	FIDEICOMISO ELEPCO S.A.	ENERGÍA ELÉCTRICA	300,00
	<b>OTROS GASTOS</b>		
	MANO DE OBRA MANTTO. INSTALACIONES CDI COLIBRI		500,00
	CAPACITACIÓN		500,00
	PUBLICACIONES		200,00
	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS		250,00
	MOBILIARIO		500,00
	MANTTO. VEHICULO		1.000,00
	IMPREVISTOS		1.000,00
	<b>SUMA GASTOS</b>		<b>29.700,00</b>

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**Análisis.-** Existe una gran variedad de proveedores, los mismos que se los puede cambiar dependiendo las necesidades del momento. Por lo tanto se considera como **Oportunidad** con **Mediano Impacto**.

### 2.1.5.3. COMPETENCIA

El CDI “El Colibrí” se encuentra ubicado en las instalaciones de la Base Aérea Cotopaxi, en el Aeropuerto Internacional Cotopaxi, en el sector norte de la ciudad de Latacunga, tiene una superficie aproximada de 3000 m<sup>2</sup>, lo que le hace único en su tamaño.

Los CDI de mayor importancia que constituyen la competencia del CDI “El Colibrí”:

- **Gotitas de Miel.-** Ubicado en el Barrio Rumipamba, Ciudadela Félix Valencia, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 100 USD.

Cantidad de Niños: 80

Horario: 8am. a 12pm.

Superficie Terreno: 400m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 250m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Refrigerio

Bilingüe: Ingles.

Servicios adicionales (Plus): Música, Teatro y Pintura.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI “El Colibrí”:

**Ventajas:**

- Experiencia
- Imagen

**Desventajas:**

- Precio
- Alimentación
- Horario

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Amenaza** con **Mediano Impacto**.

- **Centro Educativo Cotopaxi (CEC).**- Ubicado en el sector de Locoá, salida de la ciudad de Latacunga, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 150 USD.

Cantidad de Niños: 60

Horario: 8am a 12:30 pm.

Superficie Terreno: 250m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 80m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Refrigerio

Bilingüe: Ingles.

Servicios adicionales (Plus): Computación, Música y Teatro.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI "El Colibrí":

**Ventajas:**

- Imagen
- Posicionamiento



**Desventajas:**

- Precio
- Horario
- Alimentación

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Amenaza** con **Alto Impacto**.

- **CERIC.-** Ubicado en la Avenida Unidad Nacional, en la Ciudadela del Loreto, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 85 USD.

Cantidad de Niños: 35

Horario: 8am a 12:30pm.

Superficie Terreno: 150m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 50m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Refrigerio

Bilingüe: Ingles y Frances.

Servicios adicionales (Plus): Música, Computación.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI "El Colibrí":

**Ventajas:**

- Imagen
- Posicionamiento
- Ubicación

**Desventajas:**

- Precio
- Horario
- Alimentación

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Amenaza con Bajo Impacto.**

- **Hermano Miguel.-** Ubicado en la ciudadela la FAE, en la calle Antonio Yerovi, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 65 USD.

Cantidad de Niños: 96

Horario: 7am a 12pm.

Superficie Terreno: 400m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 250m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Refrigerio

Bilingüe: Ingles todos los días.

Servicios adicionales (Plus): Computación, Valores Cristianos y Pintura.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI "El Colibrí":

**Ventajas:**

- Imagen Católica.
- Posicionamiento porque dispone de Unidad Educativa
- Instalaciones nuevas
- Seguridad privada

**Desventajas:**

- Precio
- Horario
- Alimentación
- Existe 3 parvularias para 96 niños.

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Amenaza** con **Alto Impacto**.

- **La Salle.-** Ubicado en las plaza de San Francisco, Atrás del Municipio de Latacunga, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 50 USD.

Cantidad de Niños: 70

Horario: 8am a 12pm.

Superficie Terreno: 200m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 100m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Ninguna

Bilingüe: Ingles.

Servicios adicionales (Plus): Ninguno

Ventajas / Desventajas con relación al CDI "El Colibrí":

**Ventajas:**

- Imagen Católica
- Posicionamiento porque dispone de nivel primario y secundario

**Desventajas:**

- Horario
- Alimentación
- Solo tiene 3 años de experiencia en Educación Prebásica.
- No tiene Parvularias capacitadas.

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Oportunidad con Mediano Impacto.**

- **Unidad Educativa FAE No. 5.-** Ubicado en la ciudadela Nueva Vida, perteneciente también a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 75 USD.

Cantidad de Niños: 80

Horario: 8am a 13pm.

Superficie Terreno: 300m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 150m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Nada

Bilingüe: Ingles.

Servicios adicionales (Plus): Computación, Música, y Pintura.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI "El Colibrí":

**Ventajas:**

- Imagen porque pertenece a la Fuerza Aérea Ecuatoriana
- Posicionamiento porque dispone de Unidad Educativa
- Instalaciones Grandes

**Desventajas:**

- Precio
- Horario
- Alimentación
- Solo dispone de sección Prebásica (4 años)

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Amenaza** con **Mediano Impacto**.

- **Centro Infantil Estrella de la Mañana.-** Ubicado en el Barrio Rumipamba, Ciudadela Félix Valencia, tiene las siguientes características en el servicio:

Precio: \$ 75 USD.

Cantidad de Niños: 45

Horario: 8am a 12pm.

Superficie Terreno: 300m<sup>2</sup>

Superficie Construcción: 100m<sup>2</sup>

Tipo de Construcción: Nueva

Alimentación: Refrigerio

Bilingüe: Ingles.

Servicios adicionales (Plus): Religión.

Ventajas / Desventajas con relación al CDI “El Colibrí”:

## Ventajas:

- Imagen Cristiana

## Desventajas:

- Precio
- Horario
- Alimentación
- Infraestructura similar a una Iglesia.

Por lo anteriormente expuesto se considera como una **Oportunidad con Alto Impacto.**

**CUADRO No. 2.5**  
**COMPETENCIA ACTUAL DEL CDI “EL COLIBRÍ”**

ORD.	NOMBRE CDI.	PRECIO	No. ALUMNO	HORARIO	SUPERFICIE (Construcción – Terreno)	Alimentación
1	GOTITAS DE MIEL	100	80	8am a 12pm	250 -450 m2	Refrigerio
2	CEC	150	60	8am a 12:30pm	80 – 250m2	Refrigerio
3	CERIC	85	35	8am a 12:30pm	50 – 150m2	Refrigerio
4	HERMANO MIGUEL	65	96	7am a 12pm	250 – 400m2	Refrigerio
5	LA SALLE	50	70	8am a 12pm	100 – 200m2	Ninguna
6	UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 5	75	80	8am a 13pm	150 – 300m2	Ninguna
7	ESTRELLA DE LA MAÑANA	75	45	8am a 12pm	100 – 300m2	Refrigerio

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**CUADRO No. 2.6****COMPETENCIA ACTUAL DEL CDI "EL COLIBRÍ" (CONTINUACIÓN)**

ORD.	NOMBRE CDI.	SERVICIOS ADICIONALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIÓN	NIVEL DE IMPACTO
1	GOTITAS DE MIEL	Música, Teatro y Pintura	Experiencia Imagen	Precio Alimentación Horario	Amenaza	Mediano
2	CEC	Computación, Música y Teatro.	Imagen Posicionamiento	Precio Alimentación Horario	Amenaza	Alto
3	CERIC	Computación y Música.	Imagen Posicionamiento Ubicación	Precio Alimentación Horario	Amenaza	Bajo
4	HERMANO MIGUEL	Computación, Valores Cristianos y pintura.	Imagen Católica Posicionamiento Instalaciones Nuevas Seguridad Privada	Precio Alimentación Horario 3 Parvularias para 96 Niños	Amenaza	Alto
5	LA SALLE	Ninguna	Imagen Católica Posicionamiento	Horario Alimentación Poca experiencia No dispone de personal capacitado	Oportunidad	Mediano
6	UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 5	Computación, Música y Pintura	Imagen Posicionamiento Instalaciones	Precio Horario Alimentación Solo dispone de sección Prebásica (4 años)	Amenaza	Mediano
7	ESTRELLA DE LA MAÑANA	Religión.	Imagen Cristiana	Precio Horario Alimentación Infraestructura	Oportunidad	Alto

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

#### 2.1.5.4. ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LAS FUERZAS DE PORTER

La metodología utilizada para la realizar el análisis de competitividad del sector son las 5 fuerzas de Michael Porter. Esta metodología permite conocer el potencial del sector teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación.

**GRÁFICO No. 2.15 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER**



**FUENTE:** *Ewikipedia/administración/porter.html*



#### **2.1.5.5. BARRERAS DE ENTRADA**

Las barreras de entrada se refieren al nivel de dificultad que existe para que nuevos competidores traten de ingresar al mercado.

En la ciudad de Latacunga existen muchos Centro de Desarrollo Infantil, tanto públicos como particulares, la mayoría están ubicados en el centro de la ciudad, en casas residenciales que han sido adecuadas para centros Infantiles, lo que limita el aprendizaje de los niños a cuartos de habitación convertidos en aula de clases.

Esto influye directamente en mayor facilidad para el ingreso de nuevos competidores, debido también a que no existe mayor control por parte de las autoridades de regular el funcionamiento de los centros. Muchas veces se prioriza el precio de la pensión a la calidad, la seguridad y confianza del servicio los cuales son factores que no se los puede dejar a un lado al hablar de una educación integral infantil. Por lo anteriormente expuesto se considera una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

#### **2.1.5.6. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para una empresa será más difícil competir en el mercado o en un segmento del mismo donde la competencia esta bien posicionada, sean empresas numerosas y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La competencia actual en la Ciudad de Latacunga que está a nivel del CDI “El Colibrí” son los Centros Infantiles mencionados anteriormente, sin embargo muchos de estos centros son solo imagen,

porque el servicio que brinda el CDI “El Colibrí” es diferente y no se compara con la competencia, lo que falta es una buena promoción y publicidad que permita a la ciudadanía de Latacunga identificar y diferenciar el servicio que el centro brinda. Por lo anteriormente expuesto el nivel de competencia existente en la ciudad de Latacunga es considerado como una **AMENAZA** de **ALTO IMPACTO**.

#### **2.1.5.7. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La situación es complicada en un mercado donde los proveedores estén bien organizados e impongan las condiciones de precio y tamaño del pedido de los insumos que son claves para nuestro CDI.

Como existe un mercado de libre oferta y demanda y se tiene una gran variedad de distribuidores, los mismos que se los puede cambiar dependiendo de las necesidades del momento. Por lo anteriormente expuesto se considera como una **OPORTUNIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

#### **2.1.5.8. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los clientes, en este caso son los padres de familia, no tiene opción a negociar con el CDI; porque buscan siempre la mejor educación para sus hijos, esperando recibir un servicio de calidad que sirva para inculcar valores de aprendizaje y buenas costumbres a los niños.

Por lo anteriormente expuesto y considerando las ventajas antes indicadas, se considera una **OPORTUNIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

#### **2.1.5.9. RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Como productos sustitutos se considera a las empleadas domesticas, que contratadas para realizar el aseo de la casa también se encargan del cuidado de los menores, o también los Centros Infantiles Municipales donde se cobra un mínimo precio por este servicio.

Por lo tanto se considera como una **AMENAZA** de **MEDIANO IMPACTO**.

### **NIVEL DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR DE EDUCACIÓN INFANTIL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

Para medir el nivel de atractividad del sector se ha tomado como referencia la siguiente escala:

- Muy atractivo                    5
- Atractivo                        4
- Moderadamente atractivo 3
- Regular atractivo            2
- Poco atractivo                 1
- Sin atractivo                    0

### **CUADRO No. 2.7**

#### **CUADRO DE ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EDUCACIÓN INFANTIL**

SECTOR	BARRERAS DE ENTRADA	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	TOTAL
EDUCACIÓN	AMENAZA	AMENAZA	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA	18/5
	NIVEL DE IMPACTO: <b>4</b>	NIVEL DE IMPACTO: <b>4</b>	NIVEL DE IMPACTO: <b>3</b>	NIVEL DE IMPACTO: <b>4</b>	NIVEL DE IMPACTO: <b>3</b>	NIVEL DE ATRACTIVIDAD: <b>3.6</b>

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**Análisis:**

El mayor grado de oportunidad son las de alto impacto como el poder de negociación de los compradores y en menor escala en poder de negociación de los proveedores, lo que representa que el CDI impone los precios, así como también tiene variedad con los proveedores. Todas estas características en el mercado de la Ciudad de Latacunga.

### 2.1.5.10. MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

**CUADRO No. 2.8**

**MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES**

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Poder de Negociación de los proveedores		X	
2	Poder de Negociación de los compradores	X		

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**CUADRO No. 2.9**

**MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS**

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Barreras de Entrada	X		
2	Rivalidad entre competidores	X		
3	Riesgo de Productos Sustitutos		X	

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

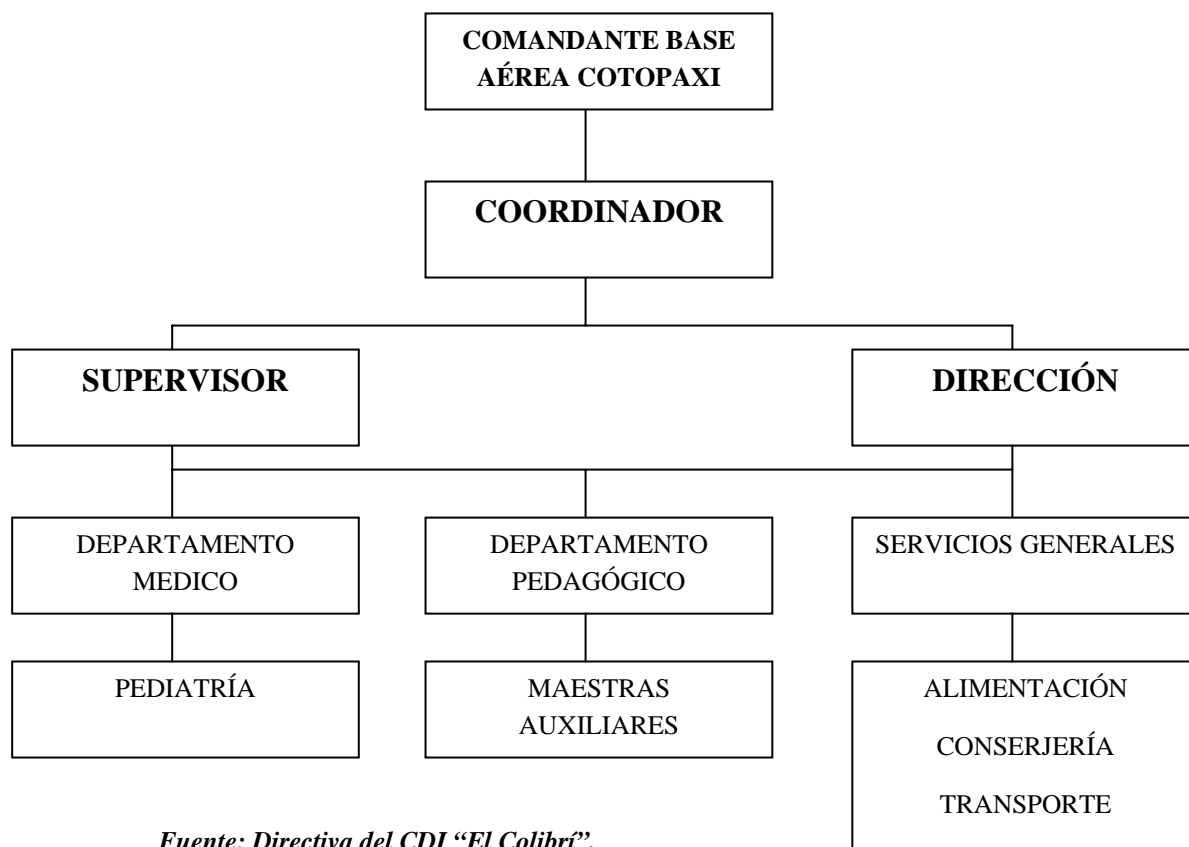
## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

- **Nombre de la Organización:** Centro de Desarrollo Infantil “El Colibrí”.
- **Dirección:** Latacunga, Avenida Amazonas 7-881 y Antonio Clavijo (Base Aérea Cotopaxi).
- **Persona Jurídica:** Sociedad Anónima.
- **Actividad Económica:** Servicios de Educación Infantil
- **Sector:** secundario

**ORGANIZACIÓN:**

El Centro de Desarrollo Infantil "El Colibrí" cuenta con un organigrama, de manera que es una **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.



*Fuente: Directiva del CDI "El Colibrí".*

**CULTURA DE CALIDAD:**

Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementado con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión

El CDI “El Colibrí” se esfuerza para que los clientes estén satisfechos con el servicio que se ofrece, y siempre se están implementando nuevas alternativas de servicio como el almuerzo a los infantes, revisiones medicas permanentes, etc.

Adicional el personal del CDI en su planificación anual contempla cursos de capacitación en servicio al cliente, gestión de calidad, etc. Lo que se ve reflejado en el servicio que brinda.

**Análisis:**

El CDI “El Colibrí” tiene un funcionamiento continuo, al servicio del personal militar y civil de la ciudad de Latacunga, donde se han asimilado las características de calidad, eficiencia, responsabilidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, calificando esto como **FORTALEZA** de **ALTO IMPACTO**.

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:**

El CDI “El Colibrí” no cuenta en su organigrama, con un área o sección de Recursos Humanos de manera que es una **DEBILIDAD** de **MEDIANO IMPACTO**.

### **ÁREA DE MERCADOTECNIA:**

La Mercadotecnia es una ciencia, un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

El CDI “El Colibrí” no cuenta con un área destinada a esta actividad, de esta manera sale a la luz la necesidad de crear un **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**, para que todos los posibles clientes conozcan de los servicios de brinda y los que se implementarán a futuro en este Centro Infantil, calificando este punto de una **DEBILIDAD** de **ALTO IMPACTO**.

### **ÁREA FINANCIERA:**

Esta se encarga de todos los aspectos financieros, como pagos de los servicios que prestan las pedagogas especiales y contratadas del Centro Infantil, pagos a proveedores, cobro de pensiones e inscripciones, etc.

Cuenta con un Aerotécnico de la Especialidad de Finanzas que se encarga de llevar toda la parte financiera. Por lo anteriormente expuesto se califica como **FORTALEZA** de **MEDIANO IMPACTO**.



**2.2.2. MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

**CUADRO No. 2.10**  
**MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS**

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Posee una Organización regulada por la Fuerza Aérea lo que le da buena imagen ante la sociedad		X	
2	Se aprovecha del recurso Humano de la Base Aérea.	X		
3	La mayoría de los sueldos los paga el Gobierno (Militares y Servidores Públicos Contratados).	X		
4	Esta en constante capacitación lo que permite incrementar Cultura de Calidad	X		
5	Existe una excelente relación laboral entre militares y civiles		X	
6	Posee una Área Financiera organizada y administrada por personal capacitado		X	

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

**CUADRO No. 2.11**  
**MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES**

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No dispone de Área de Recursos Humanos. Esta área esta hecho cargo el supervisor como función adicional		X	
2	Existen Funciones compartidas		X	
3	Centralización de Funciones		X	
4	Centralización de Decisiones (BB.SS.)	X		
5	No dispone de un Área de Mercadotecnia. Por tal razón no es conocida por la sociedad de los servicios que ofrece	X		

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

## 2.3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 2.3.1. MATRIZ DEL ANÁLISIS INTERNO

Esta matriz permite determinar las principales fortalezas y debilidades de la empresa para de esta manera llegar a las estrategias a implementarse.

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN DE FACTORES

Factor	Ponderación	Nivel de Impacto	
		Valor	Valor
Fortaleza (+)	4	5	Alto
Fortaleza	3	3	Medio
Debilidad	2	3	Medio
Debilidad (+)	1	5	Alto

**CUADRO No. 2.12**

<b>Matriz Análisis Interno</b>						
<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Clasificación</b>	<b>%Relativo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor de la ordenada</b>
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Posee una Organización regulada por la Fuerza Aérea lo que le da buena imagen ante la sociedad	Medio	3	0,070	3	0,209
2	Se aprovecha del recurso Humano de la Base Aérea.	Alto	5	0,116	4	0,465
3	La mayoría de los sueldos los paga el Gobierno (Militares y Servidores Públicos Contratados).	Alto	5	0,116	4	0,465
4	El personal esta en constante capacitación lo que permite incrementar Cultura de Calidad	Alto	5	0,116	3	0,349
5	Existe una excelente relación laboral entre militares y civiles	Medio	3	0,070	4	0,279
6	Posee una Área Financiera organizada y administrada por personal capacitado	Medio	3	0,070	3	0,209
<b>DEBILIDADES</b>						
7	No dispone de Área de Recursos Humanos.	Medio	3	0,070	2	0,140
8	Existen Funciones compartidas	Medio	3	0,070	2	0,140
9	Centralización de Funciones	Medio	3	0,070	2	0,140
10	Centralización de Decisiones (BB.SS.)	Alto	5	0,116	3	0,349
11	No dispone de un Área de Mercadotecnia. Por tal razón no es conocida por la sociedad de los servicios que ofrece	Alto	5	0,116	4	0,465
<b>VALOR ORDENADO FINAL</b>			<b>43</b>	<b>1,00</b>	<b>34</b>	<b>3,21</b>
<i>Elaborado por: Byron Villamarin C.</i>						

El valor 3.21 (X<sub>o</sub>) corresponde al valor de la abscisa X, que indica el valor ponderado de las fortalezas y debilidades que el CDI presenta.

### 2.3.2. MATRIZ DEL ANÁLISIS EXTERNO

Esta matriz nos permite determinar las principales oportunidades y amenazas generadas en el entorno del CDI.

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN DE FACTORES

Factor	Ponderación	Nivel de Impacto	
		Valor	Valor
Oportunidad (+)	4	5	Alto
Oportunidad	3	3	Medio
Amenaza	2	3	Medio
Amenaza (+)	1	5	Alto

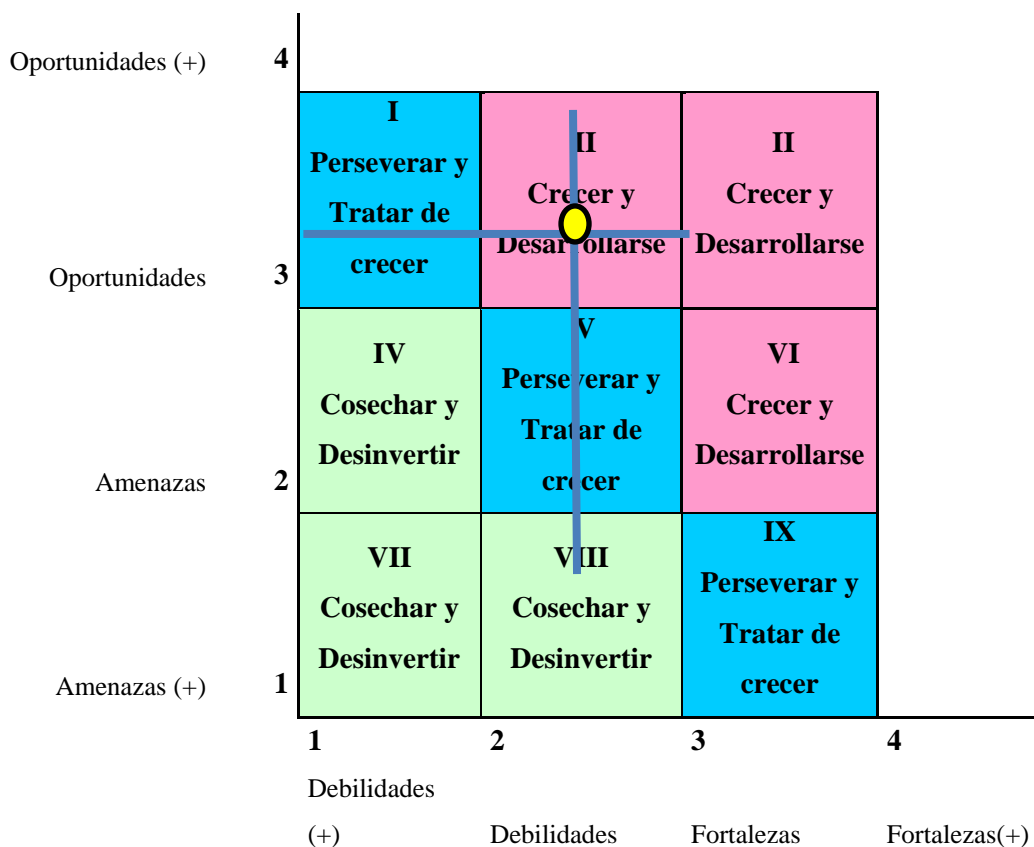
**CUADRO No. 2.13**

<b>Matriz de Análisis Externo</b>						
<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Clasificación</b>	<b>%Relativo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor de la ordenada</b>
<b>Oportunidades</b>						
1	Beneficios por la Dolarización	Alto	5	0,076	4	0,303
2	Disponibilidad de equipos Tecnológicos modernos	Medio	3	0,045	3	0,136
3	Poder de negociación de proveedores	Medio	3	0,045	3	0,136
4	Poder de negociación de compradores	Alto	5	0,076	4	0,303
5	Remesas de migrantes	Medio	3	0,045	3	0,136
6	Incremento de clientes	Alto	5	0,076	4	0,303
<b>Amenazas</b>						
7	Inestabilidad Política	Bajo	3	0,0455	2	0,091
8	Incremento del desempleo y subempleo en el país	Medio	3	0,0455	2	0,091
9	Incremento del costo de la canasta básica y vital familiar	Medio	3	0,0455	2	0,091
10	Cultura Arraigada de la población de Latacunga (tradiciones)	Medio	3	0,0455	2	0,091
11	Falta de políticas de preservación del medio ambiente	Medio	3	0,0455	2	0,091
12	Ciudad asentada en Zona de riesgo por el Volcán Cotopaxi	Medio	3	0,0455	2	0,091
13	Incremento de la delincuencia en la Ciudad de Latacunga	Bajo	5	0,0758	1	0,076
14	Incremento del riesgo país por el no pago de la deuda externa	Bajo	3	0,0455	2	0,091
15	Falta de control de las autoridades para otorgar permisos de funcionamiento de nuevos CDI	Alto	5	0,0758	1	0,076
16	Existen muchos centros que compiten con el CDI "El Colibrí".	Alto	5	0,0758	1	0,076
17	Bajo precio de servicios sustitutos (Servicio Domestico)	Medio	3	0,0455	2	0,091
18	Incremento de la Inflación	Medio	3	0,0455	2	0,091
<b>VALOR ORDENADO FINAL</b>			<b>66</b>	<b>1,00</b>	<b>42</b>	<b>2,36</b>
Elaborado por: Byron R. Villamarin C.						

El valor 2.36 (Yo) corresponde al valor de la ordenada Y, que indica el valor ponderado de las oportunidades y amenazas que el CDI presenta.

### 2.3.3. GRÁFICO DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Este cuadro está conformado por los resultados ponderados de la evaluación de la matriz de factores internos en el eje de las X y los resultados ponderados de factores externo en el eje de las Y.



# CAPÍTULO III

## ***INVESTIGACIÓN DE MERCADOS***



### 3.1. MARCO TEÓRICO

#### 3.1.1. MERCADO

El mercado en economía es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores (conurrencia), y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda; de hecho, mercado es también el lugar donde se compran y venden bienes. <sup>1</sup>

##### 3.1.1.1 CLASIFICACIÓN DE MERCADOS

- **Mercado actual.** Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.
- **Mercado autónomo.** Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.
- **Mercado de capital.** Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo.
- **Mercado de competencia.** Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.

---

<sup>1</sup> [www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html)

- **Mercado de demanda.** En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.
- **Mercado de dinero.** Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital circulante.
- **Mercado de la empresa.** Es la parte del mercado que la empresa domina.
- **Mercado exterior.** Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.
- **Mercado gubernamental.** Es el constituido por las instituciones estatales.
- **Mercado imperfecto.** Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no están objetiva y completamente definidas. <sup>2</sup>

### 3.1.2. DEMANDA

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

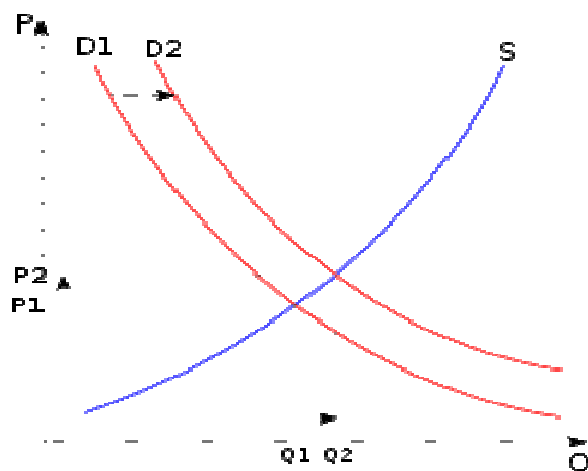
El precio de un producto del mercado está determinado por un equilibrio entre la oferta (lo que se quiere producir a un precio determinado) y la demanda (lo que se desea comprar a un precio determinado).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html](http://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html)

<sup>3</sup> [www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html](http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html)

### GRÁFICO No. 3.1 DEMANDA



FUENTE: *Monografías.com*.

El gráfico muestra un incremento de la demanda desde D1 hasta D2, provocando un aumento del precio y de la cantidad producida relativas. Cuando más gente desea algo, la cantidad exigida en todos los precios tenderá a aumentar. Esto es un aumento en la demanda. La demanda creciente se puede representar en el gráfico como la curva a la derecha, porque en cada punto del precio, se exige una mayor cantidad.

Este aumento en demanda hace que la curva inicial D1 se desplace a la nueva curva D2. Esto sube el precio de equilibrio de P1 al P2. Esto levanta la cantidad del equilibrio de Q1 a Q2. Inversamente, si la demanda disminuye, pasa lo contrario, se va de la curva D2 a D1.<sup>4</sup>

#### 3.2.6.2 TIPOS DE DEMANDA

- **Demanda Agregada.-** Consumo e inversión globales, es decir, total del gasto en bienes y servicios de una economía en un determinado período de tiempo.

<sup>4</sup> [www.monografias.com/trabajos39/elasticidad-del-precio/elasticidad-del-precio.shtml](http://www.monografias.com/trabajos39/elasticidad-del-precio/elasticidad-del-precio.shtml)

- **Demanda Derivada.-** La que es consecuencia de otra demanda. Así, la demanda de capitales y de mano de obra depende de la demanda final de bienes y servicios.
- **Demanda Elástica.-** Característica que tienen aquellos bienes cuya demanda se modifica de forma sustancial como consecuencia de cambios en el precio de dicho bien o cambios en la renta de los consumidores.
- **Demanda Inelástica.-** Demanda que se caracteriza porque la variación en el precio de un bien determinado apenas afecta a la variación de la cantidad demandada de ese bien, de forma que queda manifiesta la rigidez de su demanda. En ocasiones esta relación es incluso inexistente, y entonces se habla de total rigidez de la demanda.
- **Demanda Exterior.-** Demanda de un país de bienes o servicios producidos en el extranjero.
- **Demanda Interna.-** Suma del consumo privado y del consumo público de bienes y servicios producidos en el propio país.
- **Demanda Monetaria.-** Función que expresa la cantidad de riqueza que las personas y las empresas guardan en forma de dinero, renunciando así a gastarlo en bienes y servicios o a invertirlo en otros activos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/16/tipodemanda.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/16/tipodemanda.htm)

### **3.2.2. DIFERENCIA ENTRE MERCADO Y DEMANDA**

En términos generales, el mercado es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor.

Por lo anteriormente expuesto se puede identificar la diferencia entre mercado y demanda; la demanda es una parte del mercado.<sup>6</sup>

### **3.2.3. ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO**

El propósito de intentar predecir el tamaño del mercado es decidir como encajamos en éste como resultado de la acción de marketing, lo definiremos por nombre.

El tamaño del mercado se define en cuatro niveles:

1. El mercado
  - a. Potencial del mercado
    - i. Todo lo que se puede vender todas las empresas
  - b. Predicción del mercado
    - i. Todo lo que se puede vender solo de nuestra empresa

---

<sup>6</sup> [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/tipomarketdemanda.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/tipomarketdemanda.htm)

## 2. Capacidad de venta en el mercado

### a. Potencial de ventas

- i. Todo lo que se puede vender todas las empresas de cada producto

### b. Predicción de las ventas

- i. Todo lo que se puede vender solo de nuestra empresa de cada producto

### 3.2.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.<sup>7</sup>

#### 3.2.6.2 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

Con las siguientes variables:

- Región
- Tamaño Municipal
- Densidad
- Clima

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml)

- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

Con las siguientes variables:

- Edad
  - Sexo
  - Tamaño familiar
  - Estado civil
  - Talla
  - Peso
  - Religión
  - Nacionalidad
- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

Los encargados de marketing se sienten cada vez más atraídos por una segmentación basada en los factores de interés para una persona, sus opiniones y actividades que conforman su estilo de vida.

El conocimiento de esta variable proporciona una información altamente valiosa al responsable de marketing y puede servirle de ayuda en el diseño de estrategias efectivas.

Las variables más notorias son:

- Personalidad
- Estilo de vida
- Valores
- Actitudes

- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Este tiene las siguientes variables:

- Búsqueda del beneficio
  - Tasa de utilización del producto
  - Fidelidad a la marca
  - Utilización del producto final
  - Nivel de listo para consumir
  - Unidad de toma de decisión
- **Segmentación Socioeconómica:** Clasifica el mercado según variables que miden el poder adquisitivo o la posición social y cultural de los consumidores.

Este tiene las siguientes variables:

- Ingresos
- Clase Social
- Profesión
- Nivel de estudio <sup>8</sup>

### 3.2.5. INFERENCIA ESTADÍSTICA

La inferencia estadística es una parte de la Estadística que comprende los métodos y procedimientos para deducir propiedades (hacer inferencias) de una población, a partir de una pequeña parte de la misma (muestra).

La bondad de estas deducciones se mide en términos probabilísticos, es decir, toda inferencia se acompaña de su probabilidad de acierto.

---

<sup>8</sup> [www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/tipossegmentacionmercados](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/tipossegmentacionmercados)



La estadística inferencial comprende:

- La Teoría de muestras.
- La estimación de parámetros.
- El Contraste de hipótesis.
- El Diseño experimental.
- La Inferencia bayesiana.

### 3.2.6. TIPOS DE MUESTRA

#### 3.2.6.2 MUESTREO PROBABILÍSTICO

Es el muestreo en que cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de que lo incluyan en la muestra y los investigadores pueden calcular los límites de confianza para los errores en la muestra. Pero cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado, o se lleva demasiado tiempo, los investigadores de mercadotecnia menudo aceptan el muestreo no probabilístico.<sup>9</sup>

Este tipo de muestreo se divide en:

- 1. Muestreo simple al azar:** Es la extracción de una muestra de una población finita, en el que el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra. Esta condición garantiza la representatividad de la muestra porque si en la población un determinado porcentaje de individuos presenta la característica A, la extracción aleatoria garantiza matemáticamente que por término medio se obtendrá el mismo porcentaje de datos muestrales con esa característica.

El muestreo aleatorio simple puede ser de dos tipos:

---

<sup>9</sup> [www.mistareas.com.ve/muestra.htm](http://www.mistareas.com.ve/muestra.htm)

- a. **Sin reposición de los elementos:** cada elemento extraído se descarta para la subsiguiente extracción. Por ejemplo, si se extrae una muestra de una "población" de bombillas para estimar la vida media de las bombillas que la integran, no será posible medir más que una vez la bombilla seleccionada.
- b. **Con reposición de los elementos:** las observaciones se realizan con reemplazamiento de los individuos, de forma que la población es idéntica en todas las extracciones. En poblaciones muy grandes, la probabilidad de repetir una extracción es tan pequeña que el muestreo puede considerarse sin reposición aunque realmente no lo sea.

Para realizar este tipo de muestreo, y en determinadas situaciones, es muy útil la extracción de números aleatorios mediante ordenadores, calculadoras o tablas construidas al efecto.

2. **Muestreo estratificado al azar:** La población se divide en grupos que se excluyen mutuamente (como grupos de edad) y de cada grupo se extraen muestras al azar.
3. **Muestreo sistemático:** Cuando los elementos de la población están ordenados en una lista (Encuestas por teléfono).
4. **Muestreo por conglomerado:** Consiste en elegir aleatoriamente ciertos barrios dentro de la ciudad, para elegir calles y edificios, una vez elegido el edificio se entrevista a todos los vecinos.

### 3.2.6.2 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

Es un procedimiento de selección según el cual cada uno de los elementos de la población no tiene las mismas posibilidades de ser elegido para formar la muestra. Presenta el riesgo de ser menos representativo que el muestreo probabilístico.<sup>10</sup>

Este tipo de muestreo se divide en:

- 1. Muestreo de juicio o criterio:** El investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que pueden generar muestras representativas.
- 2. Muestreo de Bola de nieve:** Forma de muestreo de juicio, es muy apropiado para alcanzar poblaciones pequeñas (delincuentes, sectas).
- 3. Muestreo por conveniencia:** El investigador selecciona a los miembros de la población más fáciles para obtener información de ellos.
- 4. Muestreo por cuotas:** El investigador encuentra a un número preestablecido de personas en cada una de varias categorías y las entrevista.

---

<sup>10</sup> [html.rincondelvago.com/muestreo-probabilistico.html](http://html.rincondelvago.com/muestreo-probabilistico.html)

### 3.2.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

**CUADRO No. 3.01**  
**TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

<b>Técnica</b>	<b>Definición</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Clasificación</b>
Observación	Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, para tomar información y registrarla para su posterior análisis.	Ayuda al investigador a discernir, inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas	-Dirigida le indica que es lo que tiene que observar -Semi dirigida le dice lo principal y el resto es a criterio del observador -Abierta combinación de ambas
Encuestas	Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.	-Posee un vocabulario estandarizado. -Puede ser contestado por teléfono, e mail, etc.	Por teléfono Por correo E Mail.
Entrevista	Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: Se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación, porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir	-Se entrevista a personas para obtener información y datos desconocidos -Se puede realizar a personas especializadas en diferentes áreas.	Estructurada.- con un guión preestablecido o lista de preguntas, Semi estructurada.- con guión pero se acepta preguntas y respuestas no contempladas. Abierta.- Sin guión
<p><b>Fuente:</b> METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Hernández José (Editorial McGraw-Hill).  <a href="http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml">http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml</a>  <a href="http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm">http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm</a>  <b>Elaborado por:</b> Byron Villamarin</p>			

### **3.2.8. POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.<sup>11</sup>

### **3.2.9. PROCESO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:<sup>12</sup>

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.

<sup>11</sup> [www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml)

<sup>12</sup> [www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/posicionamientofundamentos](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientofundamentos)

4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

### 3.2.10. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

1. **Los atributos específicos del producto**, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.
2. **Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección).
3. **Las ocasiones de uso**, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.
4. **Las clases de usuarios**: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

5. **Comparándolo con uno de la competencia,** Por ejemplo: Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.
6. **Separándolo de los de la competencia,** esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.
7. **Diferentes clases de productos:** Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml)

### **3.5. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación permite identificar la satisfacción de los clientes actuales acerca de los servicios que ofrece actualmente el Centro Infantil. En base a los datos obtenidos determinar la demanda de los clientes potenciales del CDI “El Colibrí”, mediante las ventas anuales totales del servicio que han utilizado en este Centro infantil, para proponer, implementar y ejecutar estrategias de marketing.

#### **3.5.1. TIPO DE MERCADO QUE INTERVIENE**

Los tipos de mercado son una clasificación muy útil porque permiten identificar el contexto de mercado en función a su ubicación geográfica, los tipos de clientes que existen, la competencia establecida, el tipo de producto, el tipo de recursos y los grupos de no clientes.

El tipo de mercado en el que interviene el CDI “El Colibrí” es el Mercado del Consumidor: En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, los servicios de educación infantil que brinda el CDI.

El Mercado del Consumidor a su vez se divide en el mercado de bienes y el mercado de servicios. El Mercado de Servicios está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción: Por ejemplo, el servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc



### **3.5.2. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO**

Dimensionar un mercado significa definir cuántas personas están dispuestas a curiosear nuestro producto o servicio, cuántas de éstas ya lo compraron, lo usaron y a cuántas de las restantes podemos atender.

Un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores, más aun si se tiene en cuenta el gran número de compradores que hay en un mercado y que cada uno de ellos representa expectativas, esperanzas y necesidades diferentes.

La segmentación del mercado de consumo consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que podrían necesitar productos o mezclas de marketing diferentes.<sup>14</sup>

### **3.5.3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO DE REFERENCIA**

Los mercados se segmentan bajo unos criterios básicos, el nivel de ingresos, la edad, el sexo, la ocupación o el lugar de residencia, no hay una única forma que sirva para segmentar cualquier mercado, las diferentes variables se deben examinar y mezclar, para determinar cuáles serán verdaderamente valiosas a la hora de segmentar el mercado

En el caso del CDI “El Colibrí” el mercado de referencia son los niños menores a 5 años de la ciudad de Latacunga.

A continuación se presenta los datos estadísticos de la cantidad de niños menores a 5 años existentes en la ciudad de Latacunga:

El tamaño se basa en el número de niños del sector urbano de la provincia de Cotopaxi, de la ciudad de Manta, menores a 5 años de edad, incluido

---

<sup>14</sup> [www.mercadodediseno.com](http://www.mercadodediseno.com)

niños de las mismas edades pertenecientes a las familias de militares de la Fuerza Aérea.

**CUADRO No. 3.02**  
**POBLACIÓN POR SEGMENTOS**

<b>Población Ecuador</b>	<b>Población Cotopaxi</b>	<b>Población Cantón Latacunga</b>	<b>Familias con niños &lt; 5 años</b>
<b>13'805.095</b>	<b>416.167</b>	<b>171.422</b>	<b>16.220</b>

*Fuente: INEC, Municipio de Latacunga.*

De manera que la suma de la población urbana menor a 5 años sumada la de los niños de militares sale un tamaño de muestra de:

**Tamaño Universo = 16.220**

#### **3.5.4. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Existen variables que ayudan al administrador a estructurar o segmentar un mercado, en este caso de un servicio de educación infantil el criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos.

Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada. Algunas de las variables más utilizadas son:

- 1. Segmentación geográfica.-** Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.
- 2. Segmentación demográficas.-** Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la

---

familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

3. **Segmentación socioeconómicos.-** Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
4. **Segmentación psicográficas.-** Se divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
5. **Segmentación conductual.-** Se divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [html.rincondelvago.com/segmentacion-de-mercados\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/segmentacion-de-mercados_1.html)

### 3.5.5. CUADRO DE PRESELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

**CUADRO No. 3.03**  
**PRESELECCIÓN DE VARIABLES**

Ord.	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
1	Geográfica	Domicilio	Sector donde se encuentra el domicilio	Norte Ciudad	Av. Benjamín Terán hacia el norte
				Centro Ciudad	Entre Av. Roosevelt y Av. Benjamín Terán
				Sur Ciudad	Av. Roosevelt hacia el sur
				Zona Rural	Fuera distrito ciudad Latacunga
2	Demográfica	Edad	Edad en la que se encuentra los niños	< 2 años	
				2 a 5 años	
				> 5 años	
3	Demográfica	Ingresos	Nivel de Ingresos familiares mensuales	Hasta 500 USD	Medio
				Mas 500 USD	Alto
4	Demográfica	Numero de Hijos	Numero de Hijos por familia	1 a 2 hijos	
				Mas de 3 hijos	
5	Psicográfica	Estatus de la Familia	Nivel social	Alta	
				Media	
				Baja	
6	Demográfica	Ocupación	Actividad económica del Jefe de Familia	Militar	
				Policía	
				Empleado Privado	
				Empleado Publico	
				Independiente	
Otros					
7	Demográfica	Educación	Nivel de	Superior	

			instrucción del jefe de familia	Secundaria	
				Básica	
8	Demográfica	Estado Civil	Situación en la que se encuentra una persona respecto a su pareja	Casado	
				Soltero	
				Divorciado	
				Viudo	
				Unión Libre	
9	Demográfica	Relación	Relación existente con personal militar	Familiar de Militar	Alto
				Sin relación familiar con Militar	Bajo
10	Conductual	Horario	Horario de preferencia para Jornada escolar	8 am a 12 pm	
				8 am a 16 pm	
				Otro	
11	Conductual	Alimentación	Comidas preferidas en la jornada escolar	Solo Refrigerio en la mañana	
				Refrigerio y almuerzo	
				Refrigerio, almuerzo y Lunch	
12	Conductual	Transporte	Requerimiento de Servicio de transporte	Transporte Escolar	
				Transporte propios medios	
				No requiere	
13	Conductual	Servicio Medico	Preferencia de Atención medica	Pediatría	
				Odontología	
				Psicología	
14	Conductual	Infraestructura	Preferencia de Infraestructura física donde funciona el CDI	Relativamente Nueva	De 5 a 10 años
				De Medio Uso	Mas de 10 años
15	Conductual	Instrucción adicional	Preferencias de Tareas dirigidas fuera de Horario	Con deberes dirigidos	
				Sin deberes dirigidos	
16	Conductual	Presupuesto	Presupuesto asignado para pago de Guardería	Hasta 50 USD	
				De 51 hasta 100 USD	

				Mas de 100 USD	
17	Conductual	Docencia	Numero de docentes por aula	1 Maestro	
				2 Maestros	
				Mas de 2 maestros	
18	Conductual	Experiencia	Numero de años de funcionamiento del CDI	Hasta 5 años	
				De 6 a 10 años	
				Mas de 10 años	
19	Conductual	Cantidad	Máximo Numero de niños por aula	Hasta 10 niños	
				De 15 a 25 niños	
				De 25 a 35 niños	
				Mas de 35 niños	
20	Conductual	Niños especiales	Preferencia de educación para niños con habilidades diferentes < a 5 años	Con atención para niños especiales	
				Sin atención para niños especiales	
21	Conductual	Educación complementaria	Preferencia por educación complementaria de la Guardería	Estimulación Temprana	
				Informática	
				Inglés	
				Terapia del Lenguaje	

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

### 3.5.6. EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Nivel de Impacto	
Valor	Valor
5	Alto
3	Medio
1	Bajo
0	Nulo

**CUADRO No. 3.04**  
**VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

ORD.	VARIABLE	MEDIBLE	OBTENIBLE	RESPUESTA DIFERENCIADA	ACCESIBLE	RENTABLE	TOTAL
1	Ubicación	3	3	3	5	3	3,40
2	Domicilio	3	3	3	3	3	3,00
3	Edad	5	5	5	5	5	5,00
4	Ingresos	3	3	3	3	1	2,60
5	Tamaño Familia	5	3	3	3	3	3,40
6	Clase Social	1	1	1	1	0	0,80
7	Ocupación	5	3	1	3	1	2,60
8	Educación	3	3	1	3	1	2,20
9	Estado Civil	5	3	3	3	0	2,80
10	Relación Social	5	5	3	5	5	4,60
11	Horario	5	5	5	5	5	5,00
12	Alimentación	5	5	3	5	5	4,60
13	Transporte	3	5	1	3	1	2,60
14	Servicio Medico	3	3	5	3	1	3,00
15	Infraestructura	5	5	3	5	5	4,60
16	Instrucción adicional	1	3	3	1	1	1,80
17	Precio	5	5	5	5	5	5,00
18	Docencia	3	1	3	3	5	3,00
19	Experiencia	5	3	5	3	5	4,20
20	Cantidad	3	5	3	5	3	3,80
21	Preferencia	3	1	3	3	5	3,00

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

### **3.6. PREPARACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **3.6.1. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática, objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación de problemas y oportunidades de mercadotecnia

#### **3.6.2. NOTA TÉCNICA**

Para la elaboración de la presente investigación "Determinación de las necesidades que los Padres de Familia buscan en un Centro Infantil en la ciudad de Latacunga", de acuerdo al universo se ha tomado en cuenta como población a la cantidad de personas que viven en el Cantón Latacunga.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó los datos de los habitantes que viven en la ciudad de Latacunga y que tengan hijos menores a 5 años, según el dato obtenido del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a diciembre del 2008 los habitantes del Cantón Latacunga es 171.422 de los cuales la población con niños menores de 5 años es 16.220. La muestra fue seleccionada de acuerdo al Muestreo No Probabilístico Intencional en el cual el investigador intencionalmente realizó la selección de la muestra incluyendo a un grupo típico.

La respuesta de los encuestados fue colaborativa con ciertas preguntas, sin embargo se presentó cierta resistencia en preguntas de carácter personal referente a situación económica familiar. Los lugares específicos donde se realizaron las encuestas son:



**NORTE CIUDAD:**

- Redondel de la FAE, Avenida Benjamín Terán y Avenida Amazonas
- Restaurante Pollo Rico.

**CENTRO:**

- Restaurante El Leñador.
- Parque Vicente León.

**SUR:**

- Supermercados AKI.

**PRUEBA PILOTO**

Se realizó la prueba piloto a través de una encuesta a 20 personas, para determinar los valores de p (probabilidad de éxito) q (probabilidad de fracaso) de lo que se obtuvo los siguientes datos aplicando la pregunta clave que es la siguiente:

*“Cuando escucha la palabra Colibrí que se le viene a la mente”*

Discoteca \_\_\_\_\_

Centro de Desarrollo Infantil \_\_\_\_\_

Restaurante de comida \_\_\_\_\_

Tienda de Mascotas \_\_\_\_\_

Gimnasio \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Una vez realizada la prueba piloto a un número de 20 personas; el número de personas que contestaron afirmativamente fue de 18 mientras que, 2 personas contestaron en forma negativa por lo que se pudo determinar los valores de  $P = 0.9$  y  $Q = 0.1$  con un nivel de confianza del 95% lo que nos da como resultado una muestra de 137; de acuerdo a la siguiente formula:

DATOS	VALORES
n = Tamaño de la muestra.	?
p = Probabilidad de éxito de un evento.	0,90
q = Probabilidad de fracaso de un evento.	0,10
e = Grado de error permitido.	5%
z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.	1,96
N = Tamaño del universo	16.220

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{1,96^2 * (0,90) * (0,10) * (16,220.00)}{(0,05)^2 (16,220.00) + (1,96)^2 (0,9) (0,10)}$$

$$n = 137,12 = 137 \text{ ENCUESTAS}$$

### 3.7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

**CUADRO No. 3.05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
1	Cuando escucha la Palabra "El Colibrí"	Discoteca	7	4.49%	Posicionar la imagen del CDI El Colibrí en la población de la ciudad de Latacunga. Es imperativo el desarrollo de un plan estratégico de Marketing para difundir los servicios que ofrece el CDI El Colibrí y también captar mas participación del mercado.
		Restaurante	4	2.56%	
		Gimnasio	7	4.49%	
		Centro de Desarrollo Infantil	24	15.38%	
		Tienda de Mascotas	43	27.56%	
		Otros	71	45.51%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
2	En que jardín de Infantes se educaron sus Hijos	CEC	1	0.64%	Difundir por medio de una campaña publicitaria la importancia de educar a los niños menores de 4 años en centros especializados para incrementar las habilidades y destrezas de los niños, así mismo desarrollar habilidades y actitudes que serán las que le acompañen toda su vida. Cabe indicar que en los 3 primeros años de vida se forma la personalidad y temperamento de un niño en un 60 %.
		HERMANO MIGUEL	6	3.85%	
		GOTITAS DE MIEL	4	2.56%	
		CERIC	2	1.28%	
		UNIDAD EDUCATIVA FAE	16	10.26%	
		EL COLIBRÍ	19	12.18%	
		LA SALLE	16	10.26%	
OTROS	92	58.97%			
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
3	Estado Civil	Casado/a	106	67.95%	Como se indica en la grafica el 67,95% de los encuestados son personas casadas, eso indica el mercado meta al se debe direccionar las estrategias de Marketing para captación del mismo.
		Divorciado/a	11	7.05%	
		Soltero/a	29	18.59%	
		Viudo/a	2	1.28%	
		Unión Libre	8	5.13%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
4	Lugar de Residencia	Norte	72	46.15%	El 70 % de los encuestados se encuentra ubicado entre el centro y Norte de la ciudad de Latacunga. Por ende se debe realizar una campaña publicitaria a los padres de familia que habitan en este sector.
		Centro	46	29.49%	
		Sur	25	16.03%	
		Zona Rural	13	8.33%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Byron R. Villamarin C.

**CUADRO No. 3.06**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
5	Nivel de ingresos mensuales	Menos de 300 USD	70	44.87%	Ofrecer el servicio de Guardería a un precio que se encuentre entre los 50 y 60 USD, que es el 10 % aproximado de los ingresos mensuales promedios de las personas encuestadas.
		De 301 a 600 USD	64	41.03%	
		Mas de 600 USD	22	14.10%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
6	Edad Hijos	Menos de 2 años	32	20.51%	Captar el mercado de niños menores a 4 años, edad ideal para desarrollar las capacidades y destrezas de los niños, así como su personalidad y temperamento.
		De 2 a 3 años	35	22.44%	
		De 3 a 4 años	41	26.28%	
		Mas de 4 años	48	30.77%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
7	Actividad económica Jefe de Familia	Militar	18	11.54%	Realizar una campaña de difusión de los servicios que ofrece el CDI El Colibrí enfocados al personal civil de la ciudad de Latacunga, debido existe un buen potencial al cual se puede ofrecer los servicios de Guardería.
		Policía	12	7.69%	
		Empleado Publico	26	16.67%	
		Empleado Privado	27	17.31%	
		Independiente	39	25.00%	
Otros	34	21.79%			
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
8	Horario Preferencia	De 08:00 a.m. A 12:00 p.m.	88	56.41%	Incrementar un servicio adicional en el CDI El Colibrí el cual incluya el horario de atención de De 08:00 a.m. A 12:00 p.m.
		De 08:00 a.m. A 16:00 p.m.	57	36.54%	
		Otros Horarios	11	7.05%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
9	Alimentación de Preferencia	Solo Refrigerio	37	23.72%	Al incluir un nuevo servicio se debe incluir también una alimentación de acuerdo al horario de preferencia de los niños.
		Refrigerio y Almuerzo	57	36.54%	
		Refrigerio, Almuerzo y Lunch tarde	62	39.74%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**CUADRO No. 3.07**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
10	Factores importantes para escoger un CDI	Horario	53	33.97%	Difundir la experiencia, la alimentación y las opciones en horarios que dispone el CDI El Colibrí para la educación de los niños con la finalidad de captar el gran mercado que tiene la ciudad de Latacunga.
		Alimentación	35	22.44%	
		Transporte	9	5.77%	
		Servicio Medico	20	12.82%	
		Infraestructura	22	14.10%	
		Precio	5	3.21%	
		Experiencia	7	4.49%	
		Status	5	3.21%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
10.1	Factores importantes para escoger un CDI	Horario	3	1.92%	Difundir la experiencia ( 10 años), la alimentación y las opciones en horarios que dispone el CDI El Colibrí para la educación de los niños con la finalidad de captar el gran mercado que tiene la ciudad de Latacunga.
		Alimentación	13	8.33%	
		Transporte	7	4.49%	
		Servicio Medico	8	5.13%	
		Infraestructura	18	11.54%	
		Precio	39	25.00%	
		Experiencia	60	38.46%	
		Status	8	5.13%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
11	Factores en Educación Complementaria	Estimulación Temprana	95	60.90%	Capacitar al personal permanentemente que labora en el CDI El Colibrí en Estimulación Temprana e Ingles; adicional incrementar las áreas de recreación que dispone el centro.
		Áreas de Recreación	31	19.87%	
		Informática / Computación	16	10.26%	
		Ingles	13	8.33%	
		Educación niños Habili. Diferentes	1	0.64%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

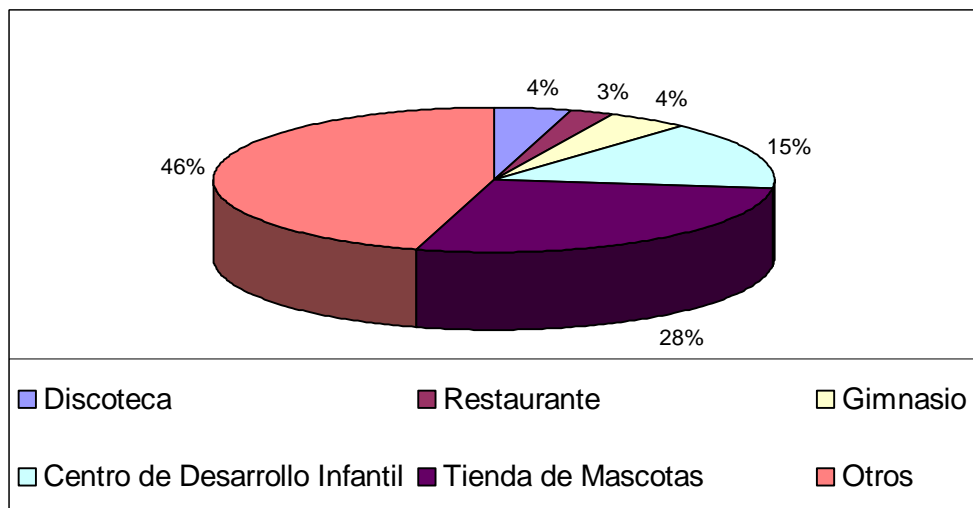
**CUADRO No. 3.08**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
11.1	Factores en Educación Complementaria	Estimulación Temprana	6	3.85%	Capacitar al personal permanentemente que labora en el CDI El Colibrí en Estimulación Temprana e Ingles; adicional incrementar las áreas de recreación que dispone el centro.
		Áreas de Recreación	40	25.64%	
		Informática / Computación	33	21.15%	
		Ingles	58	37.18%	
		Educación niños Habili. Diferentes	19	12.18%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
12	Presupuesto asignado servicio Guardería	Menos de 50 USD	92	58.97%	Revisar las tarifas que cobra el CDI referente al cobro por los servicios de guardería que este ofrece, con la finalidad de equiparar con la capacidad de pago del mercado de la ciudad de Latacunga.
		De 76 a 100 USD	11	7.05%	
		De 51 a 75 USD	41	26.28%	
		Mas de 100 USD	12	7.69%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	
13	Lugar de Preferencia CDI	Norte de la Ciudad	79	50.64%	Difundir la ubicación del CDI El Colibrí en el norte y centro de la ciudad de Latacunga con la finalidad de incrementar los clientes por ende incrementar los ingresos.
		Centro de la Ciudad	50	32.05%	
		Sur de la Ciudad	19	12.18%	
		Belisario Quevedo	8	5.13%	
			<b>156</b>	<b>100%</b>	

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

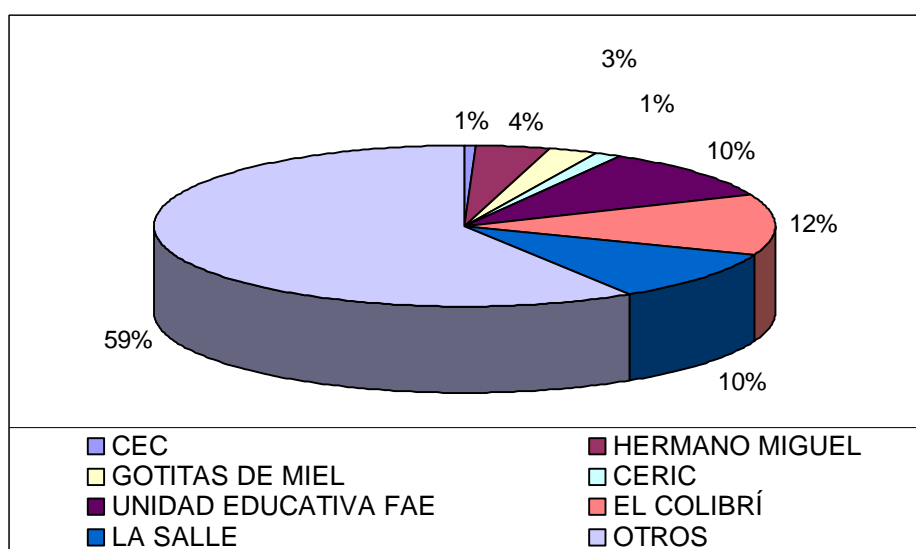
### 3.8. RESULTADOS GLOBALES Y GRÁFICOS

#### PREGUNTA 1: PALABRA COLIBRÍ



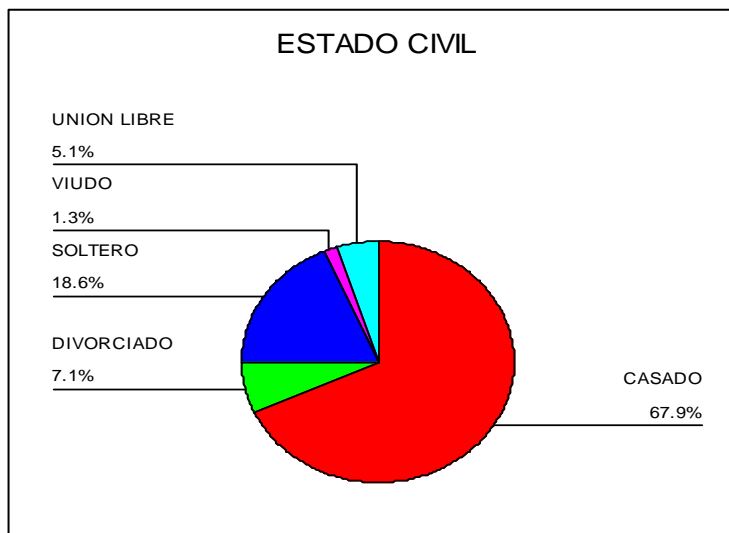
En la gráfica se puede apreciar que el 46% de los encuestados tiene un concepto diferente a las opciones de la pregunta. El 28% piensa que es una tienda de mascotas y solo el 15% acierta indicando que es un centro de desarrollo infantil.

#### PREGUNTA 2: JARDÍN DE INFANTES EDUCACIÓN HIJOS



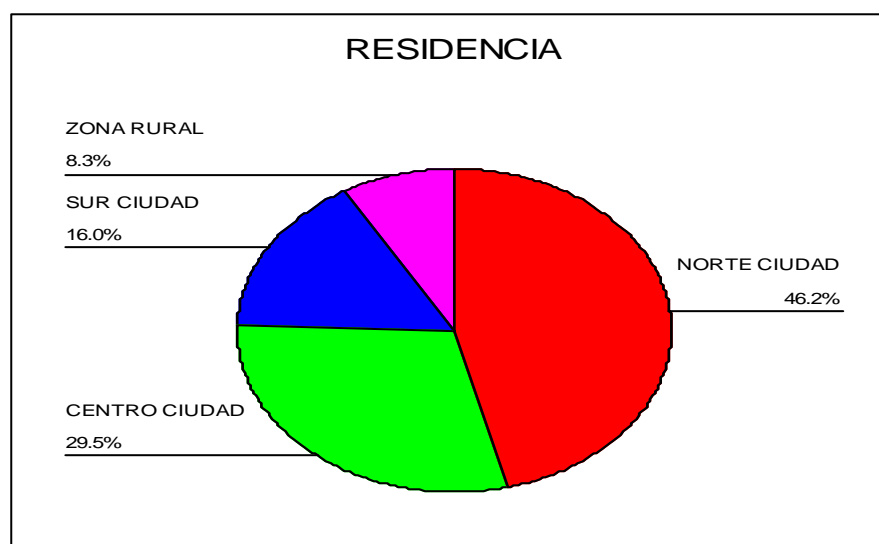
En la gráfica se puede apreciar que el 59% de los encuestados no ha utilizado los servicios de los CDI mencionados como opciones en la pregunta. El 12% si ha utilizado los servicios del Colibrí.

### PREGUNTA 3: ESTADO CIVIL DEL ENCUESTADO



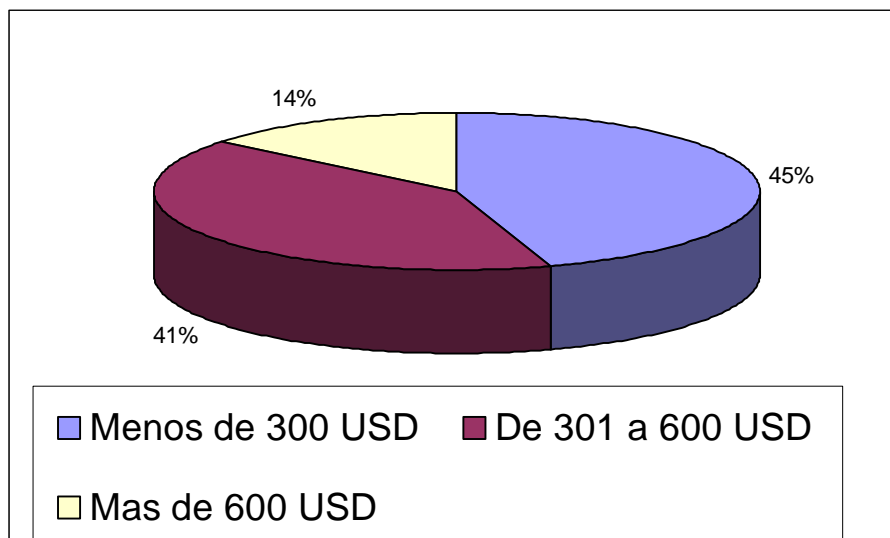
En la gráfica se puede apreciar que el 67.9% de los encuestados es de estado civil casado, el 18,6% es soltero, lo que nos indica un margen confiable de aceptabilidad de la encuesta.

### PREGUNTA 4: LUGAR DE RESIDENCIA

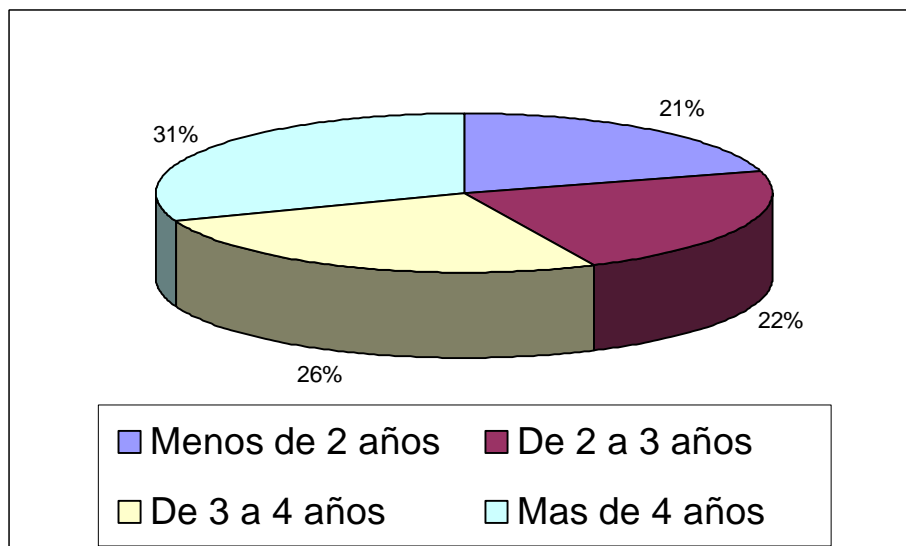


En la gráfica se puede apreciar que el 46% de los encuestados vive en el norte de la ciudad de Latacunga.



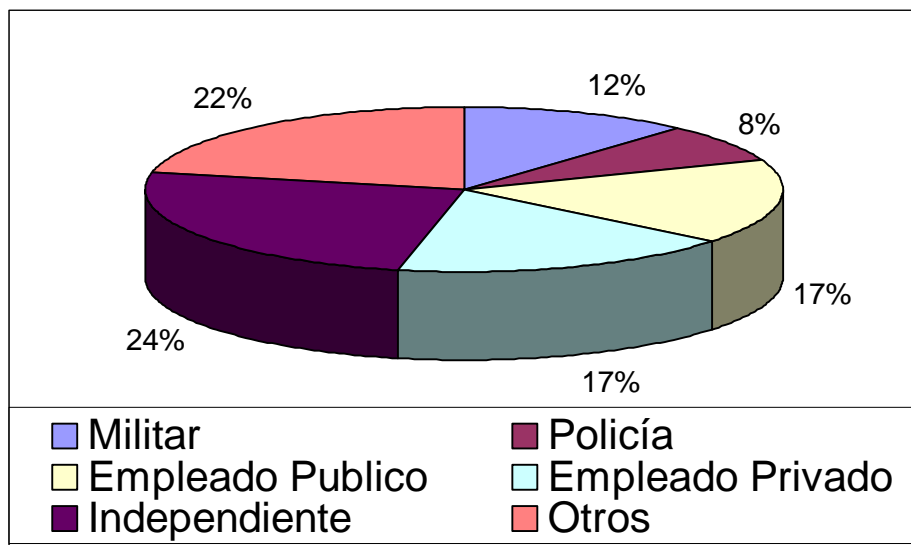
**PREGUNTA 5: NIVEL DE INGRESOS**

En la gráfica se puede apreciar que el 45% de los encuestados tiene ingresos menores a 300 USD, un 41% tiene ingresos entre 301 y 600 USD. Es importante indicar que existió cierta resistencia de los encuestados a contestar esta pregunta por tratarse de una situación particular.

**PREGUNTA 6: EDAD DE HIJOS**

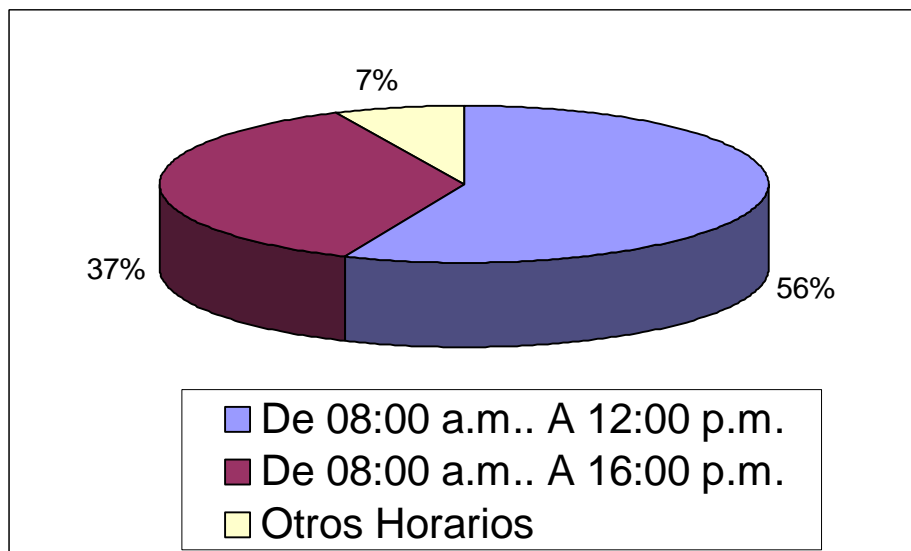
En la gráfica se puede apreciar que el 31% de los encuestados tiene hijos mayores a 4 años. Sin embargo existe 48% de niños de 2 a 4 años que es el mercado del CDI. Un rubro significativo al cual tenemos que enfocar el plan de marketing.

**PREGUNTA 7: ACTIVIDAD ECONÓMICA JEFE DE FAMILIA**



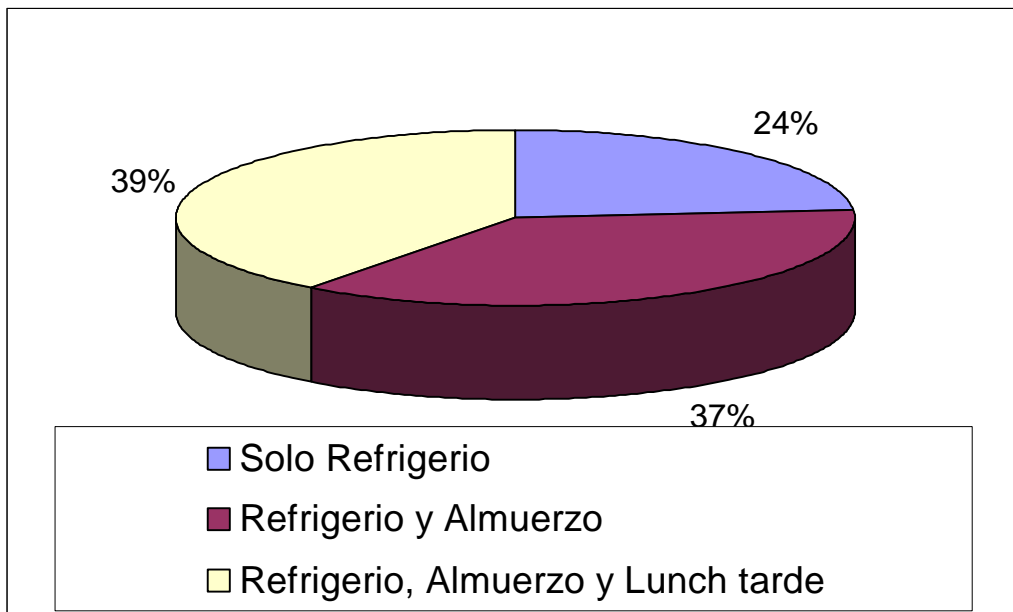
En la gráfica se puede apreciar que el 24% de los encuestados es independiente en su relación laboral lo que comprueba que la mayor parte de las personas tienen su trabajo independiente en la ciudad de Latacunga.

**PREGUNTA 8: HORARIO DE PREFERENCIA**



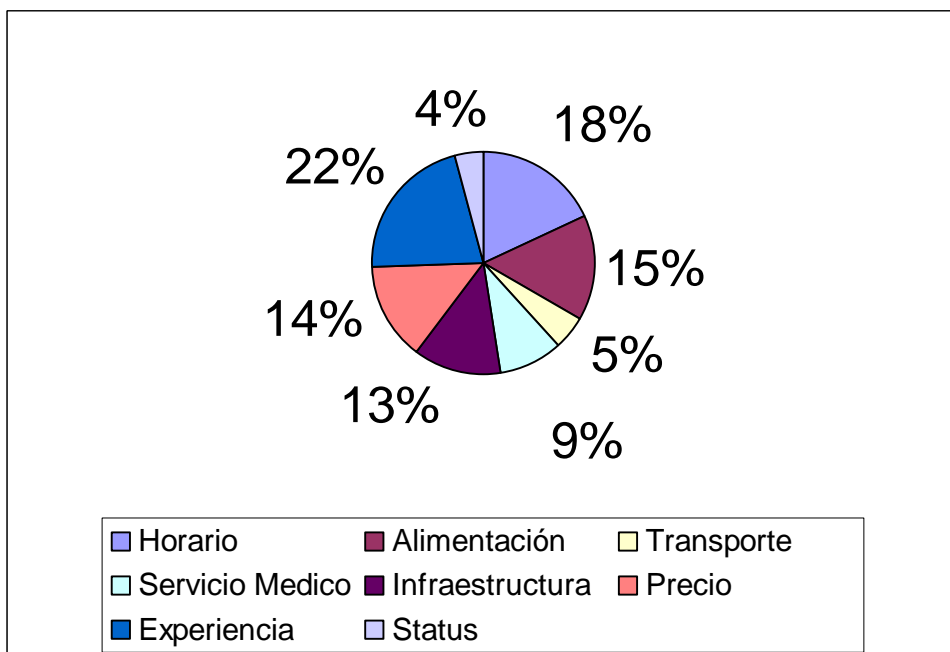
En la gráfica se puede apreciar que el 56% de los encuestados prefiere el horario de 08:00 a.m. a 12:00 p.m. lo que nos indica que tenemos que ampliar el horario de atención del CDI Colibrí.

**PREGUNTA 9: ALIMENTACIÓN PREFERIDA**

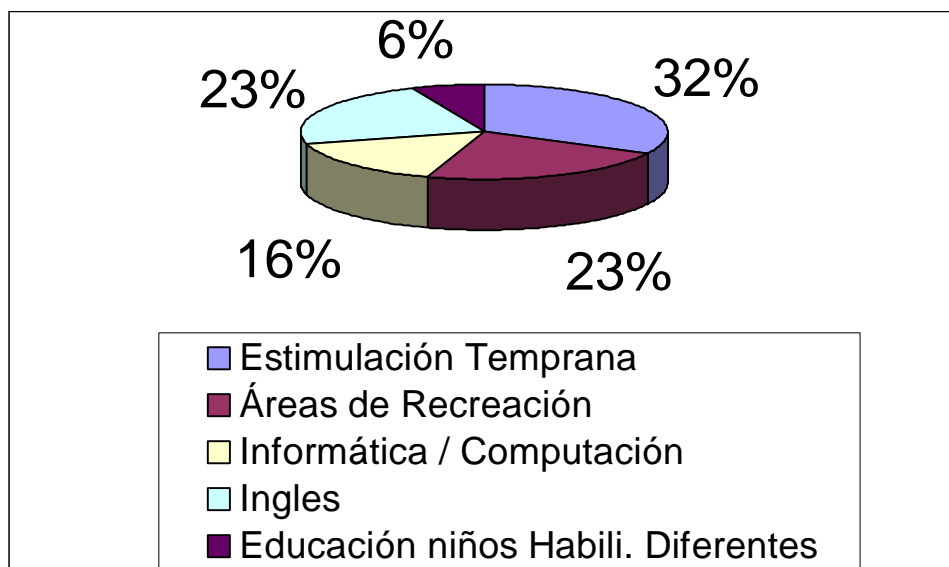


En la gráfica se puede apreciar que el 37% de los encuestados prefiere solo refrigerio en la mañana y almuerzo. Esto tiene relación con la pregunta anterior por la preferencia de horario.

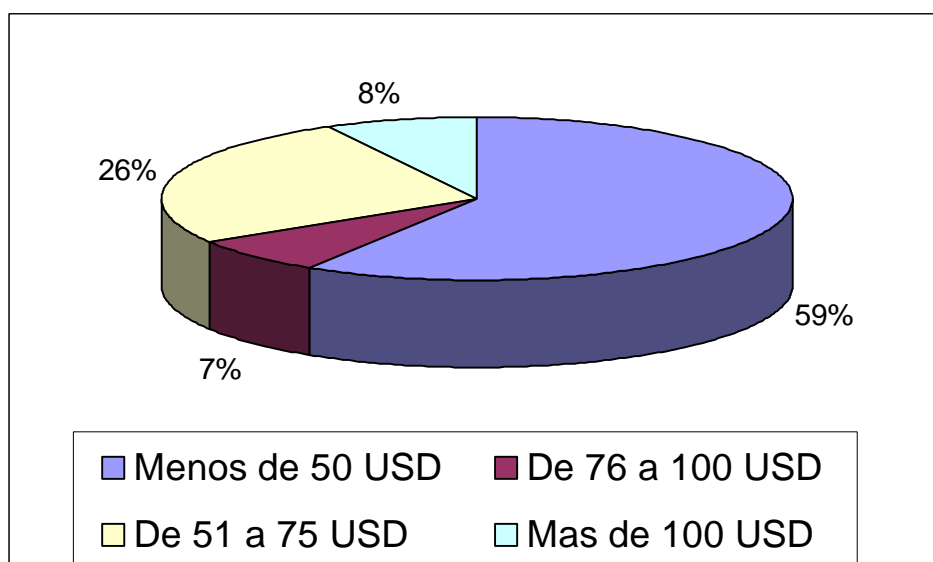
**PREGUNTA 10: FACTORES IMPORTANTES ELEGIR UN CDI**



En la gráfica se puede apreciar que las preferencias al elegir un CDI para los hijos son la experiencia con un 22% y 18% el horario de atención.

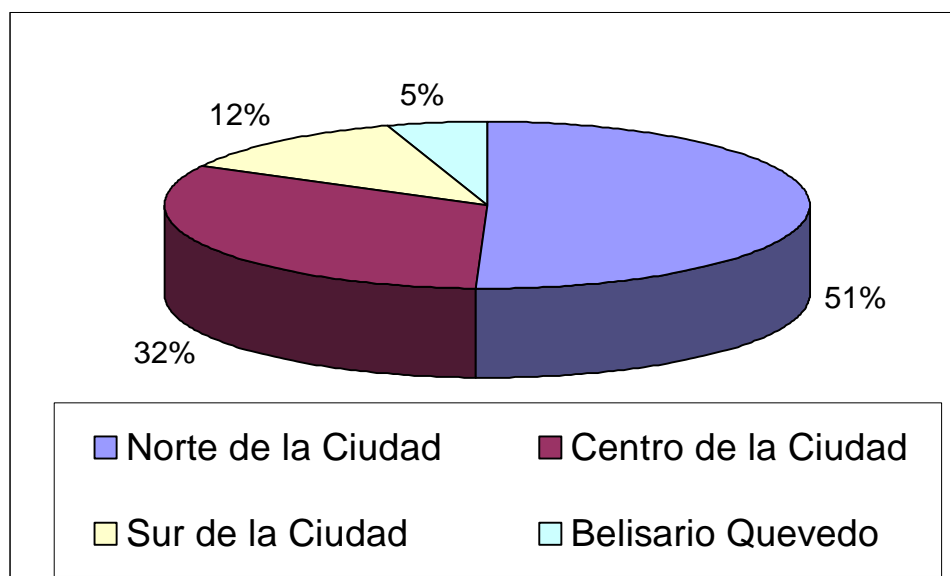
**PREGUNTA 11: FACTORES EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA**

En la gráfica se puede apreciar que las preferencias en educación complementaria que toman en cuenta los padres de familia antes de elegir un CDI; estimulación temprana con un 32%, ingles y áreas de recreación con un 23%.

**PREGUNTA 12: PRESUPUESTO ASIGNADO PAGO GUARDERÍA**

En la gráfica se puede apreciar que al 59% de los encuestados tienen asignado menos de 50USD para el pago de servicios de Guardería, lo que nos indica que se tiene que revisar las tarifas de costos del CDI.

### PREGUNTA 13: LUGAR PREFERENCIA CDI



En la gráfica se puede apreciar que al 51% de los encuestados prefieren que el CDI este ubicado en el norte de la ciudad de Latacunga, lo cual indica que la ubicación del CDI es la optima al estar ubicada en el norte de mencionada ciudad.

### 3.9. DESCRIPCIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS:

**CUADRO No. 3.09 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Ord.	Pregunta	Parámetros	NORTE CIUDAD		CENTRO CIUDAD		SUR CIUDAD		ZONA RURAL		TOTAL	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	Cuando escucha la Palabra "El Colibrí"	Discoteca	5	6.94%	0	0.00%	2	8.00%	0	0.00%	7	4.49%
		Restaurante	1	1.39%	1	2.17%	1	4.00%	1	7.69%	4	2.56%
		Gimnasio	3	4.17%	3	6.52%	1	4.00%	0	0.00%	7	4.49%
		Centro de Desarrollo Infantil	13	18.06%	4	8.70%	6	24.00%	1	7.69%	24	15.38%
		Tienda de Mascotas	16	22.22%	15	32.61%	8	32.00%	4	30.77%	43	27.56%
		Otros	34	47.22%	23	50.00%	7	28.00%	7	53.85%	71	45.51%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
2	En que jardín de Infantes se educaron sus Hijos	CEC		0.00%	1	2.17%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.64%
		HERMANO MIGUEL	3	4.17%	2	4.35%	1	4.00%	0	0.00%	6	3.85%
		GOTITAS DE MIEL	2	2.78%	2	4.35%	0	0.00%	0	0.00%	4	2.56%
		CERIC		0.00%	2	4.35%	0	0.00%	0	0.00%	2	1.28%
		UNIDAD EDUCATIVA FAE	7	9.72%	7	15.22%	1	4.00%	1	7.69%	16	10.26%
		EL COLIBRÍ	9	12.50%	4	8.70%	5	20.00%	1	7.69%	19	12.18%
		LA SALLE	7	9.72%	5	10.87%	2	8.00%	2	15.38%	16	10.26%
		OTROS	44	61.11%	23	50.00%	16	64.00%	9	69.23%	92	58.97%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
3	Estado Civil	Casado/a	51	70.83%	31	67.39%	15	60.00%	9	69.23%	106	67.95%
		Divorciado/a	6	8.33%	5	10.87%	0	0.00%	0	0.00%	11	7.05%
		Soltero/a	12	16.67%	7	15.22%	10	40.00%	0	0.00%	29	18.59%
		Viudo/a	2	2.78%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	1.28%
		Unión Libre	1	1.39%	3	6.52%	0	0.00%	4	30.77%	8	5.13%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
5	Nivel de ingresos mensuales	Menos de 300 USD	32	44.44%	22	47.83%	11	44.00%	5	38.46%	70	44.87%
		De 301 a 600 USD	32	44.44%	16	34.78%	9	36.00%	7	53.85%	64	41.03%
		Mas de 600 USD	8	11.11%	8	17.39%	5	20.00%	1	7.69%	22	14.10%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

**CUADRO No. 3.10**  
**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Ord.	Pregunta	Parámetros	NORTE CIUDAD		CENTRO CIUDAD		SUR CIUDAD		ZONA RURAL		TOTAL	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
6	Edad Hijos	Menos de 2 años	16	22.22%	8	17.39%	6	24.00%	2	15.38%	32	20.51%
		De 2 a 3 años	15	20.83%	10	21.74%	6	24.00%	4	30.77%	35	22.44%
		De 3 a 4 años	19	26.39%	12	26.09%	5	20.00%	5	38.46%	41	26.28%
		Mas de 4 años	22	30.56%	16	34.78%	8	32.00%	2	15.38%	48	30.77%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
7	Actividad económica Jefe de Familia	Militar	11	15.28%	4	8.70%	2	8.00%	1	7.69%	18	11.54%
		Policía	6	8.33%	4	8.70%	0	0.00%	2	15.38%	12	7.69%
		Empleado Publico	8	11.11%	8	17.39%	7	28.00%	3	23.08%	26	16.67%
		Empleado Privado	13	18.06%	7	15.22%	6	24.00%	1	7.69%	27	17.31%
		Independiente	18	25.00%	12	26.09%	4	16.00%	5	38.46%	39	25.00%
		Otros	16	22.22%	11	23.91%	6	24.00%	1	7.69%	34	21.79%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
8	Horario Preferencia	De 08:00 a.m.. A 12:00 p.m.	40	55.56%	25	54.35%	16	64.00%	7	53.85%	88	56.41%
		De 08:00 a.m.. A 16:00 p.m.	26	36.11%	16	34.78%	9	36.00%	6	46.15%	57	36.54%
		Otros Horarios	6	8.33%	5	10.87%	0	0.00%	0	0.00%	11	7.05%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
9	Alimentación de Preferencia	Solo Refrigerio	19	26.39%	11	23.91%	4	16.00%	3	23.08%	37	23.72%
		Refrigerio y Almuerzo	31	43.06%	14	30.43%	10	40.00%	2	15.38%	57	36.54%
		Refrigerio, Almuerzo y Lunch tarde	22	30.56%	21	45.65%	11	44.00%	8	61.54%	62	39.74%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**CUADRO No. 3.11**  
**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

		Parámetros	NORTE CIUDAD		CENTRO CIUDAD		SUR CIUDAD		ZONA RURAL		TOTAL	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
10	Factores importantes para escoger un CDI	Transporte	4	13.33%	3	15.00%	2	14.29%	0	0.00%	9	13.24%
		Servicio Medico	9	30.00%	4	20.00%	5	35.71%	2	50.00%	20	29.41%
		Infraestructura	13	43.33%	5	25.00%	3	21.43%	1	25.00%	22	32.35%
		Precio	2	6.67%	1	5.00%	2	14.29%	0	0.00%	5	7.35%
		Experiencia	0	0.00%	5	25.00%	1	7.14%	1	25.00%	7	10.29%
		Status	2	6.67%	2	10.00%	1	7.14%	0	0.00%	5	7.35%
			<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>
10.1	Factores importantes para escoger un CDI	Horario	1	1.39%	2	4.35%	0	0.00%	0	0.00%	3	1.92%
		Alimentación	6	8.33%	3	6.52%	0	0.00%	4	30.77%	13	8.33%
		Transporte	2	2.78%	3	6.52%	2	8.00%	0	0.00%	7	4.49%
		Servicio Medico	6	8.33%	1	2.17%	0	0.00%	1	7.69%	8	5.13%
		Infraestructura	8	11.11%	4	8.70%	3	12.00%	3	23.08%	18	11.54%
		Precio	21	29.17%	9	19.57%	7	28.00%	2	15.38%	39	25.00%
		Experiencia	27	37.50%	18	39.13%	12	48.00%	3	23.08%	60	38.46%
		Status	1	1.39%	6	13.04%	1	4.00%	0	0.00%	8	5.13%
	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>		
11	Factores en Educación Complementaria	Estimulación Temprana	47	65.28%	24	52.17%	15	60.00%	9	69.23%	95	60.90%
		Áreas de Recreación	13	18.06%	13	28.26%	3	12.00%	2	15.38%	31	19.87%
		Informática / Computación	4	5.56%	5	10.87%	7	28.00%	0	0.00%	16	10.26%
		Ingles	8	11.11%	4	8.70%	0	0.00%	1	7.69%	13	8.33%
		Educación niños Habili. Diferentes	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	7.69%	1	0.64%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*



**CUADRO No. 3.12**  
**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Ord.	Pregunta	Parámetros	NORTE CIUDAD		CENTRO CIUDAD		SUR CIUDAD		ZONA RURAL		TOTAL	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
11.1	Factores en Educación Complementaria	Estimulación Temprana	3	4.17%	0	0.00%	0	0.00%	3	23.08%	6	3.85%
		Áreas de Recreación	14	19.44%	16	34.78%	6	24.00%	4	30.77%	40	25.64%
		Informática / Computación	17	23.61%	10	21.74%	5	20.00%	1	7.69%	33	21.15%
		Ingles	31	43.06%	13	28.26%	10	40.00%	4	30.77%	58	37.18%
		Educación niños Habili. Diferentes	7	9.72%	7	15.22%	4	16.00%	1	7.69%	19	12.18%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
12	Presupuesto asignado servicio Guardería	Menos de 50 USD	47	65.28%	23	50.00%	17	68.00%	5	38.46%	92	58.97%
		De 76 a 100 USD	4	5.56%	5	10.87%	1	4.00%	1	7.69%	11	7.05%
		De 51 a 75 USD	16	22.22%	14	30.43%	5	20.00%	6	46.15%	41	26.28%
		Mas de 100 USD	5	6.94%	4	8.70%	2	8.00%	1	7.69%	12	7.69%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
13	Lugar de Preferencia CDI	Norte de la Ciudad	56	77.78%	13	28.26%	7	28.00%	3	23.08%	79	50.64%
		Centro de la Ciudad	12	16.67%	27	58.70%	5	20.00%	6	46.15%	50	32.05%
		Sur de la Ciudad	3	4.17%	3	6.52%	10	40.00%	3	23.08%	19	12.18%
		Belisario Quevedo	1	1.39%	3	6.52%	3	12.00%	1	7.69%	8	5.13%
			<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>
<b>ELABORADO POR: BYRON R. VILLAMARIN C.</b>												

**3.10. DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS:***CUADRO No. 3.13**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN*

Ord.	Segmento	Tamaño	Calificación	PORCENTAJE (%)	Crecimiento	Calificación	Amenaza entrada nuevos competidores	Rivalidad entre los competidores	Poder de negociación proveedores	Poder de negociación compradores	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Total
1	Norte Ciudad	7,486	5	46.15	3%	3	5	5	3	3	3	27.00
2	Centro Ciudad	4,783	3.20	29.49	3%	3	5	3	5	3	3	25.20
3	Sur Ciudad	2,598	1.74	16.02	3%	3	5	3	3	3	3	21.74
4	Zona Rural	1,353	0.90	8.34	3%	3	3	3	3	1	1	14.90
TOTAL		16,220		100.00								
<i>ELABORADO POR: BYRON R. VILLAMARIN C.</i>												

# CAPÍTULO IV

## ***PROPUESTA ESTRATÉGICA***

## **4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1.1. CONCEPTO**

Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado "Planeación Estratégica", compila la "Estrategia de Mercadeo", que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la "Estrategia Corporativa" que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la "Estrategia Operativa", con el objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.<sup>16</sup>

### **4.1.2. IMPORTANCIA**

Es una disciplina, una creación estructurada mentalmente que integra estrategias y tácticas fundamentadas en la realidad y la reflexión de las circunstancias presentes y previsibles.

Esto coadyuva a la definición de Dirección Estratégica, en un proceso conocido como Planeación Estratégica, que utiliza a su vez, tres estrategias fundamentales:

- Estrategia Corporativa
  - Estrategia de Mercadeo
  - Estrategia Operativa o de Competitividad
- La Estrategia Corporativa.- Considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos, y los principios corporativos para definir acciones multidimensionales que conllevan a programas de inversión con objetivos de: crecimiento (nuevos productos y mercados), reducción de costos (aumento de eficiencia) ó ambos.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> [www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf](http://www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf)

<sup>17</sup> [www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf](http://www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf)

- La Estrategia de Mercadeo.- Motiva la operación empresarial, sin ella, no existen los clientes y no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización. La estrategia de mercadeo es el resultante de un ejercicio analítico, que puede ser elaborado en base a diferentes modelos, como: Estrategias de Océano Azul, Enfoque Producto-Mercado, Matriz BCG, Las Cinco fuerzas de Porter, las Disciplinas de Valor, el Esquema CRM, etc.
- La Estrategia Operativa o de Competitividad.- Es el elemento duro del proceso estratégico porque debe estructurar un esquema funcional alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo y comprometer a toda la organización. Incorpora actividades financieras, administrativas tecnológicas, de recursos humanos, manufactura, mercadeo, comerciales, de negocios internacionales.

### 4.1.3. VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. <sup>18</sup>

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)

<sup>19</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)

#### 4.1.4. MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

La importancia de la misión es esencial por que permite desarrollar lo siguiente:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.<sup>20</sup>

## 4.2. PRINCIPIOS Y VALORES

### 4.2.1. PRINCIPIOS

Las empresas exitosas siempre tendrán en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en el mundo competitivo de hoy. A continuación se listan 10 importantes principios a tomar en cuenta:

1. **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobar y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.
2. **Búsqueda de una servicio superior:** Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.
3. **Buscar establecer los precios más competitivos:** A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.

---

<sup>20</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

- 4. Buscar la participación de mercado más alta:** Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener un market share o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos. A mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías a escala.
- 5. Adaptación y personalizar:** Las empresas ganadoras desarrollan productos "a la medida de los consumidores", buscando personalizar al máximo los productos con el objeto de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno y ampliar la mezcla de mercadeo mediante personalización son reglas fundamentales para las empresas actuales.
- 6. Mejorar constantemente:** En todos los procesos de la empresa. ofreciendo mejoramiento continuo del producto. El caso más evidente son los computadores y la tecnología, industrias que ofrecen productos más rápidos y mejores constantemente.
- 7. La innovación e investigación continua:** Es necesario desarrollar políticas de I&D que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.
- 8. Buscar mercados de alto crecimiento:** Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.
- 9. Superar al cliente:** Aprenda a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un



incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.<sup>21</sup>

**10. Pensar estratégicamente:** Analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo. Observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios será garantía de éxito.

#### 4.2.2. VALORES

Los valores se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/diezprincipios.htm>

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml>

### **4.3. OBJETIVOS:**

#### **4.3.1. CONCEPTO**

El objetivo es un propósito o cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio, lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo. Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.<sup>23</sup>

#### **4.3.2. IMPORTANCIA OBJETIVOS:**

El establecer objetivos le facilita la planificación. Las tareas desafiantes pueden parecer abrumadoras, alentando a la gente a abandonar a la vista de la magnitud del trabajo entre manos. Al fijar un objetivo medible, la tarea que parecía imposible puede ser descompuesta en partes manejables.

Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones.<sup>24</sup>

#### **4.3.3. CARACTERÍSTICAS OBJETIVOS:**

Los objetivos deben ser:

- Específicos.- Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

<sup>24</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management060401.shtml>

- **Medibles.-** Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- **Realizables.-** Que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición.
- **Realista.-** Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- **Limitado en tiempo.-** Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos. <sup>25</sup>

#### 4.3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

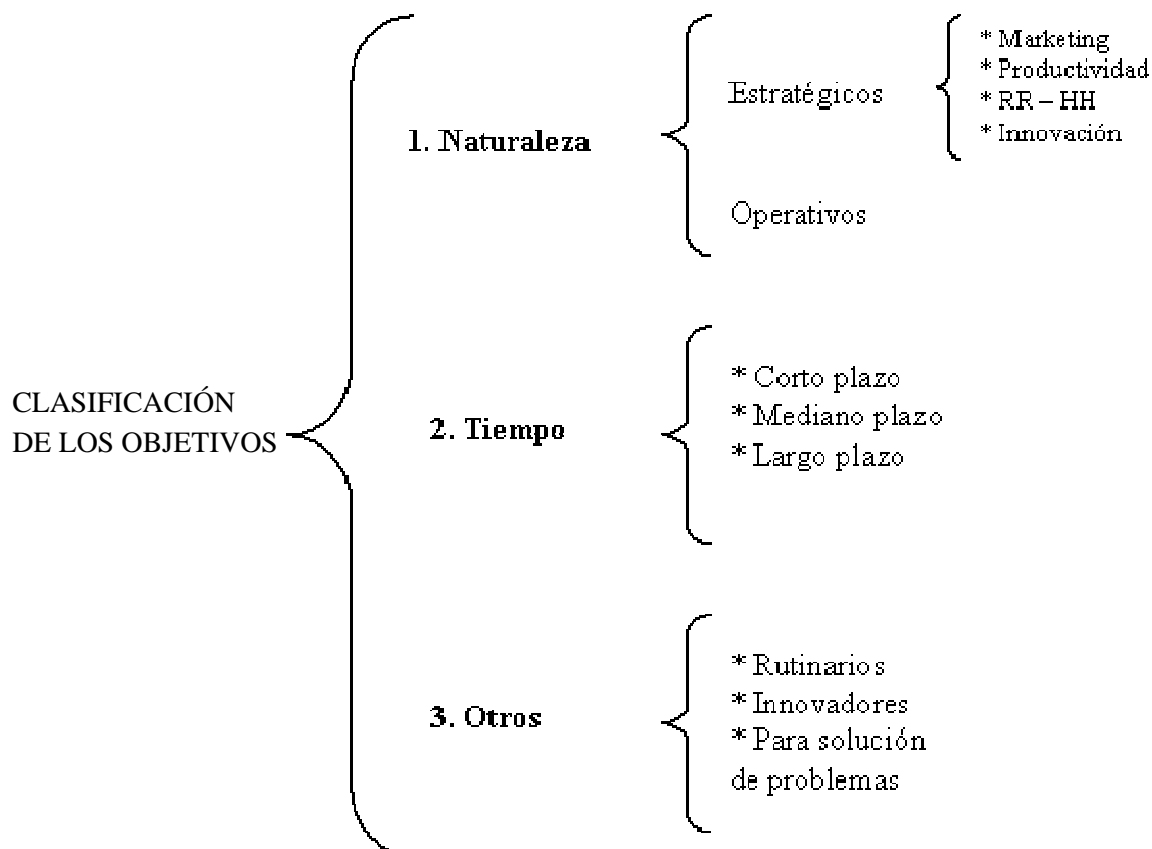
- **Largo Plazo.-** Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.
- **Mediano plazo.-** Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos

---

<sup>25</sup> <http://www.scn.org/mpfc/modules/pd-smas.htm>

formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

- **Corto plazo:** Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. <sup>26</sup>



Fuente: [www.ojodigital.com/foro/camaras/7858-clasificacion-de-objetivos.html](http://www.ojodigital.com/foro/camaras/7858-clasificacion-de-objetivos.html)

<sup>26</sup> <http://www.eumed.net/libros/2008b/395/CLASIFICACION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS.htm>



*Fuente:* [www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml)

## **4.4. ESTRATEGIAS**

### **4.4.1. DEFINICIÓN:**

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Las Estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

También es un término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.<sup>27</sup>

La Estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Por ejemplo la "estrategia de negocios" indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial. Pero esto es mucho más amplio, porque también existe la "estrategia de ventas" que puede ser parte de la "la estrategia de negocios". Todo esto podría ser de la misma forma, parte de un "plan estratégico". El plan estratégico sería la visión más elevada que se pueda tener en la búsqueda de obtener los objetivos primarios. De ese plan podrían desprenderse otros planes, estrategias focalizadas en algunos de los objetivos, la elaboración de las tácticas y la definición del mejor Management para poder ejecutarlo.

---

<sup>27</sup> <http://www.definicion.org/estrategia>

#### 4.4.2. IMPORTANCIA:

La estrategia lo es todo. En la vida nos vemos forzados a planear nuestra estrategia ante toda situación. Por lo general pensamos, razonamos e implementamos nuestra estrategia en la escuela, en el trabajo, en nuestras relaciones personales, en los negocios, en nuestras finanzas, en el amor... en fin, en todo momento.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en 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.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> .- <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

#### 4.4.3. CLASIFICACIÓN ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:

Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes:

- a) Liderazgo de Costos.
- b) Diferenciación.
- c) Segmentación o especialización

- a. Liderazgo de Costos.-** La más común en épocas de expansión, característica de los años setenta por la popularidad de la curva de la experiencia, consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo.

Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas. El mayor condicionante de esta estrategia es la excesiva carga de la empresa por renovar sus bienes de equipos, por controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.

- b. Diferenciación.-** Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc

- c. Segmentación o especialización.-** La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> [www.estoesmarketing.com/Estrategias/Segmentacion.pdf](http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Segmentacion.pdf)



## **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.-**

Las distintas formas del crecimiento de la empresa se pueden concretar del modo siguiente:

- a) ***Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva.-*** opción que persigue la supervivencia de la empresa.
- b) ***Crecimiento interno.-*** Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos. Distinguimos: Crecimiento puro y crecimiento diversificado.
- c) ***Crecimiento externo.-*** logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: bienes de equipo, plantas industriales, instalaciones, patentes, etc... y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa: un incremento en la capacidad productiva.

## **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y DE ENTORNO.**

En relación a las estrategias competitivas genéricas que pueden contemplar dos nuevos tipos de estrategias denominadas complementarias de aquéllas. Estas son las estrategias de innovación y de entorno.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.agapea.com/libros/ESTRATEGIA-DE-INNOVACION-isbn-8497324129-i.htm>

1. **Estrategias de innovación.-** Las que potencian la Innovación y la Demanda en la empresa con el fin de que permita llevara cabo políticas de lanzamiento de nuevos productos, de adaptación de procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología y de independencia técnica respecto a otras empresas y países.

Las estrategias de innovación no implican el crecimiento de la empresa, sino que puede también garantizar su supervivencia al adaptarse a los cambios.

Existen tres tipos de motivaciones para esta estrategia:

- a. La necesidad imperativa para la empresa en dificultades cuya actividad está sujeta a su capacidad innovadora, por lo que la única alternativa que se le presenta a la empresa es innovar o desaparecer.
- b. La necesidad relativa para la empresa que desea conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva a la expectativa de un posible reactivamiento de la economía.
- c. Posibilidad de aprovechar una oportunidad en el mercado que garantice su despegue económico.

La estrategia innovadora aparece como imperativa en sectores competitivos o con estructuras oligopolistas en donde la rivalidad no se centra en los precios, sino en la diferenciación del producto, en los esfuerzos publicitarios o en la innovación.

Existen tres categorías innovadoras:

- a) Innovación tecnológica.
    1. Nuevos productos.- Estrategia de diferenciación.
    2. Nuevos procesos.- Estrategia liderazgo de costos.
  - b) Innovación en métodos de gestión.- Problemas de diseño, organización, información y control.
  - c) Innovación social o relativa a la búsqueda de soluciones.
- 2. Estrategia de entorno.-** Las que persiguen relacionar la empresa con un sistema social, con el fin de que sus objetivos sean posibles, promocionando la imagen pública e integrando la empresa con las fuerzas sociales (Instituciones).

Las fuentes de justificación son las siguientes:

- Aceptación de los países industrializados de la responsabilidad social de la empresa. Se elaboran informes de balance social que se adjunta con las memorias y cuentas anuales.
- Esta segunda fuente deriva de la observación de la economía japonesa "política de concentración social".

#### 4.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS (CUADRO SINÓPTICO)

<b>Clasificación de Estrategias de Desarrollo</b>	{	1. Básicas	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo de Costos</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Concentración</li> </ul>	
		2. De Crecimiento	Intensivo	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetración</li> <li>- Desarrollo de mercados</li> <li>- Desarrollo de productos</li> </ul>
			Integrado	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración hacia arriba</li> <li>- Integración hacia abajo</li> <li>- Integración horizontal</li> </ul>
			Diversificado	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación concéntrica</li> <li>- Diversificación Pura</li> </ul>
3. Competitiva	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de Líder</li> <li>- Estrategia de Retador</li> <li>- Estrategias del seguidor</li> <li>- Estrategias del especialista</li> </ul>			
4. Innovación Tecnológica	{	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de Administración del Conocimiento</li> <li>- Estrategias de Planeación Estratégica</li> <li>- Estrategias de Calidad Total</li> <li>- Estrategias Orientadas al Cliente</li> </ul>			

**Fuente:** [www.wikilearning.com/monografia/don\\_quijote\\_un...estrategias...estrategias...clasificación/](http://www.wikilearning.com/monografia/don_quijote_un...estrategias...estrategias...clasificación/)

#### 4.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De las estrategias analizadas, valoradas y planteadas se escogerán las más apropiadas en función de:

- Presupuesto para su implementación.
- Grado de aplicabilidad de las mismas.
- Nivel de rentabilidad esperada
- Probabilidad de éxito estimada

#### ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CDI.

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa. Estos deben planificarse a Cortó Plazo, Medio Plazo y Largo Plazo. Cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos, Cualitativos y Cuantitativos.

**Objetivos Cuantitativos.-** Son objetivos medibles cuantitativamente. Ejemplo: Participación de mercado, Ventas, Márgenes, beneficios, Rentabilidad de las inversiones, otros.<sup>31</sup>

**Objetivos Cualitativos.-** Objetivos que buscan resultados cualitativos, pero que posteriormente coadyuvan al logro de los objetivos cuantitativos. Ejemplo: Ambiente laboral, Imagen de empresa, Tecnología propia, otros.<sup>32</sup>

#### TÁCTICAS.-

Una táctica es, en términos generales, los métodos empleados con el fin de alcanzar un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como

<sup>31</sup> [www.euroinnova-navarra.eu/es/objetivos\\_cuantitativos.php](http://www.euroinnova-navarra.eu/es/objetivos_cuantitativos.php)

<sup>32</sup> <http://empleo.trovit.es/ofertas-empleo/objetivos-cualitativos-marketing>

táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación).

El plan de Marketing que condicionará el resto de planes deberá constar de:

- Objetivos departamentales o funcionales
- Acciones a realizar por el departamento o función
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí
- Presupuestos departamentales o funcional
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales

#### **4.7. MATRIZ PRODUCTO DEL MERCADO (IGOR ASTOLFF)**

Es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio.

Esta matriz producto-mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados

#### **CUATRO ESTRATEGIAS DEL CRECIMIENTO EN LA MATRIZ PRODUCTO/MERCADO**

- 1. Penetración de mercado.** Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y Gestión de la relación con el cliente. La estrategia es a

menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.

- 2. Desarrollo de mercado.** Venda más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas. Tenga cuidado las diferencias culturales.
- 3. Desarrollo de producto.** Venda nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes (regulares). Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.
- 4. Diversificación.** Venda nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Estas estrategias son el tipo de estrategia más riesgoso. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar porqué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. Diversificación se puede hacer de cuatro maneras:
  - a. Diversificación horizontal.** Esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando que estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.

- b. Diversificación vertical.** La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.
- c. Diversificación concéntrica.** Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.
- d. Diversificación conglomerada.** Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizado a veces por las compañías grandes que buscan maneras de balancear una cartera cíclica con otra no cíclica.

*MATRIZ DE IGOR ASTOLFF*

		MERCADOS	
		<i>ACTUALES</i>	<i>NUEVOS</i>
PRODUCTOS	<i>ACTUALES</i>	Penetración Intensiva hasta saturar el mercado	Desarrollo de Mercados
	<i>NUEVOS</i>	Desarrollo de Productos	Diversificación: Pura o Concéntrica

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*



#### 4.8. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS

Con los datos obtenidos en el Capítulo II, se realiza la identificación de las áreas estratégicas ofensivas y defensivas de la organización, con la finalidad de plantear la propuesta estratégica con sus respectivos proyectos, objetivos, estrategias a implementarse en el corto, mediano y largo plazo.

##### 4.8.1. MATRIZ PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

Para identificar las estrategias ofensivas a implementarse debe determinar primero las principales fortalezas y oportunidades del CDI, con el objetivo de analizar el nivel de impacto.

##### Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

##### MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

		OPORTUNIDADES				Total
		Demanda creciente	Numerosos Proveedores	Existencia de Mercado Cuatavo	Disponibilidad tecnológica	
FORTALEZAS	Recurso Humano Disponible de la BACO.	5	1	3	3	12
	Docentes Capacitados	5	1	5	5	16
	Infraestructura física moderna, amplia y funcional	5	1	5	5	16
	Organización regulada por la FAE	3	1	3	3	10
CALIFICACION		18	4	16	16	

Elaborado por: Byron R. Villamarin C.

#### 4.8.2. MATRIZ PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

Para identificar las estrategias defensivas a implementarse debe determinar primero las principales fortalezas y oportunidades del CDI, con el objetivo de analizar el nivel de impacto.

##### Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

#### MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

		<b>DEBILIDADES</b>				
		Alta rotacion del Personal Militar	Desigual carga de trabajo	Falta del área de Recursos Humanos	No de dispone del área de Mercadotecnia	Total
<b>A M E N A Z A S</b>	Centralización de Decisiones BBSS UIO	3	3	3	5	14
	Mercado altamente competitivo	3	5	5	5	18
	Inestabilidad Política	3	1	1	1	6
	Crisis económica Nacional	3	1	3	5	12
	CALIFICACIÓN	12	10	12	16	

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**4.9. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS****CUADRO No. 4.01****DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS**

<b>No.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
1	* Posicionar los servicios del CDI en el mercado de la Ciudad de Latacunga, incrementado la participación en el mercado en un 30 %.	Posicionamiento
2	* Brindar una atención personalizada al segmento del mercado al que nos vamos a dirigir en un 100 % al 2013.	Recursos Humanos
3	* Incrementar el 10 % de la captación de mercado (demanda Insatisfecha).	Posicionamiento
4	* Difundir los servicios que presta el CDI en beneficio de la niñez del beneficio de la niñez del Cantón Latacunga.	Posicionamiento
5	* Optimizar y organizar el personal, para un manejo adecuado de los recursos Humanos en un plazo máximo de 1 año mediante el programa de capacitación Anual en un 100 %	Innovación

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

#### 4.10. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**CUADRO No. 4.02**  
**IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

ORD.	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACEAMIENTO		
			< 1 Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo > 3
1	Aplicar el Plan Estratégico empresarial	Ganar participación en el mercado de la ciudad de Latacunga.	X		
2	Implementación Plan estratégico de Marketing	Liderar en el mercado de CDI en la ciudad de Latacunga		X	
3	Implementación Plan estratégico de Marketing	Incremento de los ingresos del CDI (utilidad)			X
4	Plan Operativo de Marketing Mix	Fomentar la imagen del CDI en la ciudad de Latacunga	X		
5	Implementación Plan de Marketing	Establecer programas de mejora continua.		X	
6	Plan de capacitación atención al cliente	Fomentar fidelidad en clientes actuales.	X		
7	Gestión e Implementación de la Administración de Procesos	Manejo adecuado de recursos disponibles en el CDI		X	
8	Plan de comercialización	Manejo óptimo de clientes comerciales		X	
9	Administración de Procesos	Cumplimiento de directivas y regulaciones de la FAE			X
10	Incrementar servicios del CDI	Incremento de disponibilidad de servicios			X

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

## **4.11. PROPUESTA DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL CDI.**

### **4.11.1. MISIÓN PROPUESTA**

Brindar educación de calidad a niños comprendidos entre 2 a 5 años de edad, contando con excelentes docentes capacitados e instalaciones perfectamente adecuadas para la comodidad de los mismos, en un ambiente de valores morales y éticos con el fin de contribuir a la misión encomendada a la “Base Aérea Cotopaxi”, y a la población de la ciudad de Latacunga.

### **4.11.2. VISIÓN PROPUESTA**

Ser en el año 2013 el principal Centro de Desarrollo Infantil de la ciudad de Latacunga, contando con personal capacitado y tecnología de punta que permita desarrollo físico y mental de los infantes menores a cinco años, obteniendo a futuro hombres y mujeres.

### **4.11.3. VALORES PROPUESTOS**

- Capacidad Creativa: Capacidad del ser humano de enfrentarse a un problema nuevo y encontrar una solución
- Desarrollo Social:
- Sentido de pertenencia
- Ambiente Afectivo

---

#### **4.11.4. PRINCIPIOS PROPUESTOS**

- Tener un trato delicado con los niños.
  
- Es prohibido imponer sanciones que menoscaben las condiciones físicas o la dignidad de los menores.
  
- Inculcar en los niños hábitos de orden, aseo, urbanidad, respeto mutuo, civismo, etc.
  
- Mantener un comportamiento amable y correcto con los Padres de familia.

**4.12. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

**CUADRO No. 4.03  
ESTRATEGIAS BÁSICAS**

Definición	Cuando usar	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia
<b>ESTRATEGIAS BÁSICAS</b>				
<b>1. Liderazgo en costos</b>				
La más común en épocas de expansión, consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo.	*La empresa necesita renovar sus bienes de equipos, controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones. * La empresa posee un alto grado de productividad. * Estabilidad económica en la empresa.	* La empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia. * Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo de impuestos por un proveedor fuerte. * Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección para productos sustitutos.	a) El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje logrado. b) El aprendizaje puede ser fácil para los competidores. c) La excesiva atención a la minoración del coste puede hacer que se pierda de vista los cambios de la demanda y la innovación del producto. d) La inflación de costos puede estrechar el margen de maniobra de la empresa, en detrimento de una adecuada política comercial de diferenciación del producto frente a los competidores.	* Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas. * La empresa debe tener un alto posicionamiento en el mercado.
<b>2. Diferenciación</b>				
Proporciona una clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial.	1. Debe ser conocida ya apreciada por los clientes externos e internos. 2. Debe ser sostenible a largo plazo. 3. Contar con recursos propios y duraderos	1. Beneficio Valorado por un número importante de consumidores 2. Ninguna empresa podrá ofrecer la misma diferencia 3. Es inimitable. 4. Es asequible. 5. Es rentable	a) Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costos es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente. b) Los procesos de imitación, normales en sectores maduros, limitan los efectos de la diferenciación.	1. Poner límites al mercado que se requiere abarcar. 2. Crear un sistema de negocio total para dar oportunidad a la competencia.
<b>3. Segmentación o Especialización</b>				
consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado	1. Tener claro un mercado cuando no existe. 2. Dividir el mercado de acuerdo a los productos que se necesiten. 3. Cuando se ha visualizado nichos de mercado importantes	1. Elaboración de un producto uniforme. 2. Se distribuye en una sola forma y en un solo precio. 3. Permite reducción de costos.	a) Las empresas competidoras suelen encontrar submercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa b) El diferencial entre el coste de los competidores y la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación.	1. La información acerca de las características del consumidor que se vaya a utilizar como criterio de segmentación debe ser fácilmente identificable. 2. El segmento de la población debe ser fácilmente accesible. 3. El segmento debe ser duradero no volátil.

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**CUADRO No. 4.04**  
**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Definición	Cuando usar	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia
<b>4. Intensivo - Penetración</b>				
Consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.	Después de la identificación del mercado viene lo que es el momento de penetración. Hay que tener cuidado con la entrada temprana a un mercado nacional, ya que se debe tomar en cuenta los costos pioneros que los primeros participantes deben asumir	1. La estrategia de penetración permite incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con l. 2. Esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo	1. Riesgo que se pierda o fugue contenido valioso durante el desarrollo de las pruebas. 2. Es necesario minimizar el peligro de interrupciones no programadas. 3. Riesgo de no conocer políticas y reglamentaciones de tipo político y legal.	Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios
<b>5. Intensivo - Desarrollo de Mercados</b>				
Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución.	La estrategia es aplicable cuando el mercado puede adaptarse a nuevos hábitos de compra o cuando se detectan oportunidades en otros segmentos	1. Dirigirse a nuevos segmentos de mercado dentro del mismo mercado. 2. Introducir el producto en otro sector. 3. Analizar nuevos circuitos de distribución 4. Crear una red de franquicias junto a la red tradicional.	Es un alto costo. Siempre es un monto importante la inversión necesaria para reclutar, motivar y dirigir una fuerza de ventas. El esfuerzo y la inversión e deben realizarse y conducirse de la manera más inteligente y ordenada, a fin de obtener el máximo provecho.	Encontrar otros grupos o segmentos que puedan utilizar un producto o servicio, además de los actuales consumidores.
<b>5. Intensivo - Desarrollo de Productos</b>				
La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los	Desarrollando nuevos productos que puedan ser atractivos al mercado que actualmente se atiende	1. Amplia la Gama de Productos. 2. Rejuvenecimiento de líneas de productos. 3. Añadir un valor social o emocional a un producto (Ej.: servilletas ecológicas)	1. Costo alto. 2. Tener la recurso humano capacitado representa un egreso elevado de recursos	Empresas que tienen marcas con prestigio en el segmento de mercado al que se dirigen

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*



**CUADRO No. 4.05**  
**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Definición	Cuando usar	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia
<b>6. Integrado - Integración hacia Arriba</b>				
Es cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.	Cuando la empresa minorista integra en su organización actividades mayoristas e incluso manufactureras o cuando una organización mayorista introduce actividades de fabricación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegura la continuidad del suministro y la calidad de los productos adquiridos.</li> <li>2. Coordina más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.</li> <li>3. Realiza un movimiento competitivo creando barreras de entrada</li> </ol>	En algunos casos una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa	Una empresa de hipermercados sustituye a un mayorista comprando directamente al fabricante o sustituye al productor procediendo a la fabricación de los productos que vende
<b>7. Integrado - Integración hacia Abajo</b>				
La integración vertical hacia abajo conlleva una dirección opuesta en la integración, es decir, se produce cuando una empresa manufacturera realiza funciones de mayorista y/o de minorista, o cuando un mayorista realiza a la vez funciones de minorista.	El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa es asfixiada.</li> <li>2. Para una empresa de bienes de consumo se trata de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de flexibilidad o capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios del entorno.</li> <li>2. Problemas de gestión debidos a la necesidad de coordinar de forma eficiente nuevas actividades con las ya existentes.</li> <li>3. Altos Costos de la integración</li> </ol>	Cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
<b>8. Integrado - Integración horizontal</b>				
Es una estrategia utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región.</li> <li>2. Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilita la economía de escalas.</li> <li>2. Reducción de la competencia.</li> <li>3. incrementa el poder de negociación.</li> <li>4. Satisfacción completa de los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La sinergias pueden ser mas imaginativas que reales.</li> <li>2. Los mercados de productos sustitutos son a menudo muy diferentes.</li> <li>3. Reducción de competidores puede ocasionar temas de anticompetitividad.</li> </ol>	Integración horizontal, resulta de aceptación que se pueden obtener más y mejores beneficios al trabajar unidos

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**CUADRO No. 4.06**  
**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Definición	Cuando usar	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia
<b>9. Estrategia de Líder</b>				
La líder cuenta con la parte más grande del mercado, dirige a las otras empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de la distribución y gasto para promociones.	1. Cuando aumenta la demanda total a través de Usuarios nuevos y usos nuevos.	1. Aumentar la demanda total a través de Usuarios nuevos, usos nuevos y convencer a la gente que use el producto con mayor frecuencia. 2. Convince a la gente que use el producto con mayor frecuencia.	1. Las demás empresas están siempre desafiando sus fuerzas o tratando de sacar provecho de sus debilidades.	La empresa líder es el punto focal de la competencia
<b>10. Estrategia de Retador</b>				
Las estrategias del retador, son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo, es mejorar la participación de mercado o vencerlo	1. Cuando se haya determinado a quien atacar.	Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado	Es una estrategia de alto precio. Tiene sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado.	La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores
<b>11. Estrategia del Seguidor</b>				
El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder.	Cuando el seguidor, define una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder	1. No tiene que asumir ni los costos de Innovación y Desarrollo. 2. No asume los costos de educación del mercado. 3. Una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora	1. Son un blanco, de ataque para los retadores. 2. Es un "falsificador", que produce copias del producto del líder.	El seguidor, debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder
<b>12. Estrategia del Especialista</b>				
El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia.	1. Representa un potencial de beneficio suficiente. 2. Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa	1. Lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. 2. El especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas.	El riesgo de la estrategia es que los nichos puedan agotarse, debilitarse o ser atacados. Las empresas especialistas de nichos, deben crear en forma continua nuevos nichos.	1. Poseer una barrera de entrada defendible. 2. Tener potencial de crecimiento. 3. Ser poco atractivo para la competencia.

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

**CUADRO No. 4.07**  
**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Definición	Cuando usar	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia
<b>13. Estrategia de Administración del Conocimiento</b>				
La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización	La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento	1. En una organización con administración del conocimiento ya no sólo puede vender sus productos y servicios, que día a día mejoran, también puede vender el conocimiento y/o replicarlo en cualquier otra organización en el mundo.	1. El conocimiento administrativo puede ser sujeto de resistencia por parte de los miembros de la organización. 2. El ramo del conocimiento en particular es muy delicado ya que por muchos años se ha usado, en el peor de los casos, como herramienta de poder	El primer paso para instrumentar la Administración del Conocimiento es entender en qué consiste, cuáles son sus implicaciones y definir los resultados que se esperan.
<b>14. Estrategia de Planificación Estratégica</b>				
La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos	Cuando necesitamos conocer de dónde venimos, en qué situación estamos, a dónde queremos ir y cómo y cuándo llegaremos allí.	1. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio. 2. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles. 3. Supone mayores beneficios y menores riesgos	1. Recogida inapropiada de información. 2. Sobreestimación de los recursos habilidades. 3. Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado	1. Análisis de la Situación 2. Análisis del Entorno. 3. Análisis Interno 4. Análisis de la Competencia 5. Objetivos y Metas a largo plazo
<b>15. Estrategia de Calidad Total</b>				
La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios	Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente	1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos 2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles 3. Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios	1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos. 2. Hay que hacer inversiones importantes 3. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización	Una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales.

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

#### **4.13. ESTRATEGIAS APLICADAS AL CDI**

##### **4.13.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO – INTENSIVO - Penetración**

Se utilizará esta debido a que con los servicios actuales se busca incrementar la participación en el mercado.

**OBJETIVO:** “Posicionar la imagen del CDI El Colibrí en la población de la ciudad de Latacunga en un plazo no mayor a 6 meses”.

**ESTRATEGIA:** “Establecer una campaña publicitaria en Televisión que permita identificar los servicios que brinda el CDI El Colibrí de la ciudad de Latacunga”.

##### **4.13.2. ESTRATEGIA BÁSICA – Diferenciación.**

Este se basa en una pregunta simple, ¿En qué se va a diferenciar mi servicio?, refiriéndose a la competencia actual.

**OBJETIVO:** Mentalizar a la población de la ciudad de Latacunga en que los servicios que ofrece el CDI son mejores y diferentes a los que brindan los demás centros de Desarrollo Infantil, en un plazo máximo de 1 año.

**ESTRATEGIA:** “Incluir en la campaña publicitaria en Televisión los servicios que brinda el CDI El Colibrí de la ciudad de Latacunga y compararlos tácitamente con otros centros”.

Con esta estrategia se lograra bajar los costos, para poder atraer a los clientes potenciales, cuando ya se tenga una gran aceptación, paulatinamente se incrementaran los costos de ser necesario, pero como se espera un gran número de niños, se podrá aprovechar el volumen de ventas del servicio y no subir nuevamente los costos.

#### **4.13.3. ESTRATEGIA BÁSICA – Liderazgo en Costos.**

Este permite diferenciar los costos de los servicios prestados entre varios CDI, con la finalidad de establecer una diferencia competitiva. Cabe indicar que no solo es la diferenciación del precio sino también de la Calidad.

**OBJETIVO:** Mentalizar a la población de la ciudad de Latacunga en que los servicios que ofrece el CDI son mas convenientes de acuerdo a la educación impartida en comparación con los demás Centros de Desarrollo Infantil, en un plazo máximo de 1 año.

**ESTRATEGIA:** "Incluir en la campaña publicitaria en Televisión los precios de los servicios que brinda el CDI El Colibrí de la ciudad de Latacunga y compararlos tácitamente con otros centros".

#### **4.13.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA – Estrategias del Especialista**

Tomando como referencia los datos obtenidos en la Investigación de Mercados del capítulo III, enfocaremos nuestros esfuerzos en captar el mercado especializando a todo el personal de Parvularias y Ayudantes de Parvularia en talleres prácticos de Estimulación Temprana e Inglés dirigido para niños. En vista que estos fueron los requerimientos que mas determinan en el momento de seleccionar un CDI.

**OBJETIVO:** Capacitar al personal Operativo en técnicas de Estimulación Temprana y dinámicas utilizando el idioma Inglés, en un plazo máximo de 1 año.

**ESTRATEGIA:** “Incluir en la planificación Anual de Capacitación del CDI El Colibrí, talleres prácticos de Estimulación temprana y dinámicas para la enseñanza del idioma Inglés”.

#### **4.13.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO – Por Beneficios**

**OBJETIVO:** Optimizar los recursos que dispone la Base Aérea Cotopaxi en lo referente a Áreas de Recreación y de motivación, en un plazo máximo de 2 años

**ESTRATEGIA:** Aprovechar los beneficios con los que se cuenta dentro de la Base Aérea Cotopaxi; los más importantes como seguridad, tranquilidad y bienestar familiar y social; de manera que al tener estos elementos a la mano, y a su vez mantener una ventaja competitiva con la competencia.

#### **4.13.6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO – Integrado hacia abajo**

**OBJETIVO:** Dar la importancia en satisfacer las necesidades de los clientes mas pequeños referente a su desarrollo educativo e intelectual, en un plazo de 3 años.

**ESTRATEGIA.-** Establecer canales de comunicación diarios que permitan estar en permanente contacto con los niños que se educan en el CDI, con la finalidad de dar la importancia en satisfacer las necesidades de los mismos, y esto es que los niños aprendan y desarrollen sus todas capacidades.

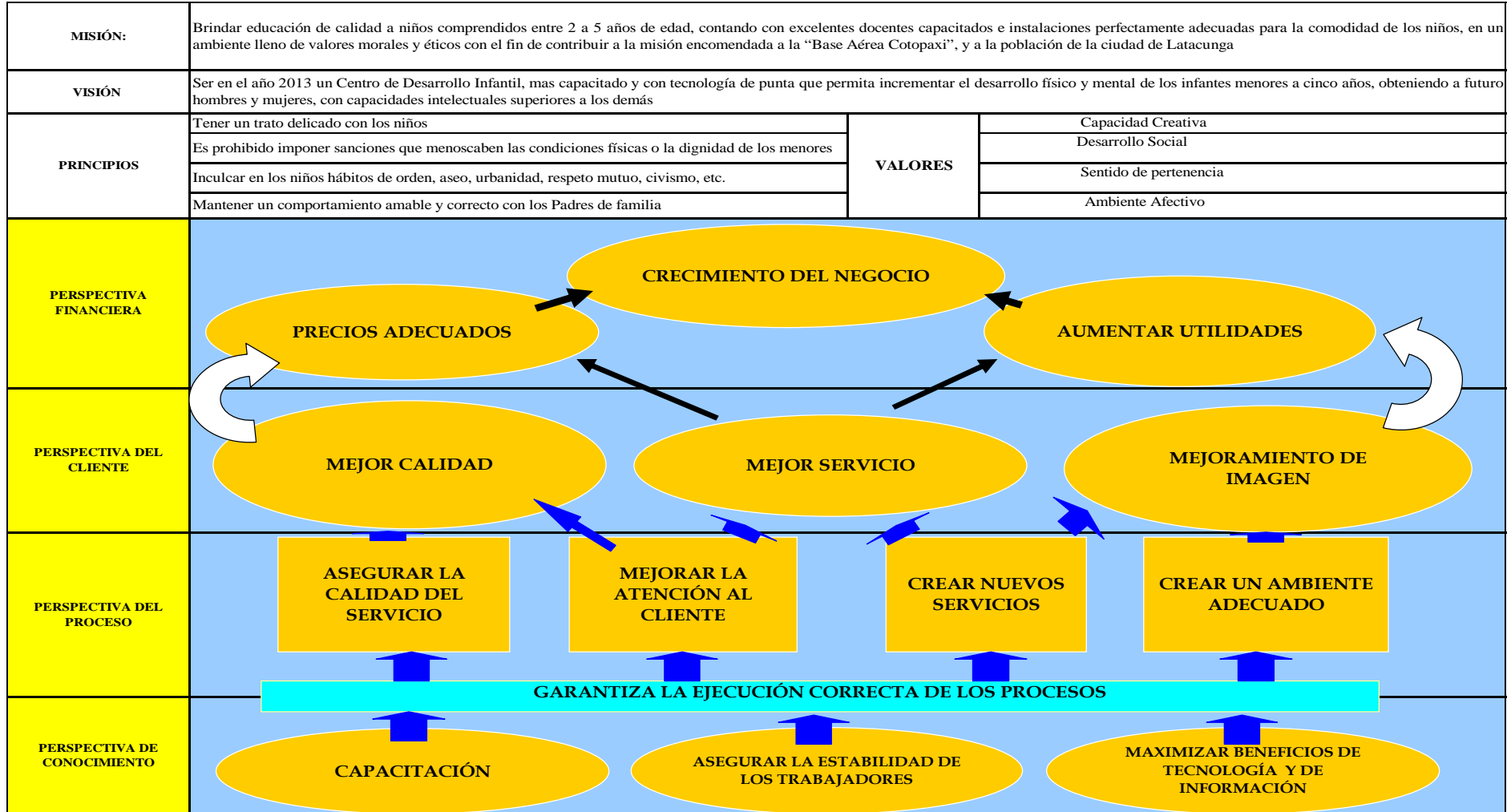
---

#### **4.13.7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO – Integrado hacia abajo**

**OBJETIVO:** Dar la importancia en satisfacer las necesidades de los clientes mas pequeños referente a su desarrollo educativo e intelectual, en un plazo de 3 años.

**ESTRATEGIA.-** Establecer canales de comunicación diarios que permitan estar en permanente contacto con los niños que se educan en el CDI, con la finalidad de dar la importancia en satisfacer las necesidades de los mismos, y esto es que los niños aprendan y desarrollen sus todas capacidades.

**4.14. MAPA ESTRATÉGICO DEL CDI EL COLIBRÍ**



Elaborado por: Byron R. Villamarin C.



# CAPÍTULO V

## ***PROPUESTA DE MARKETING***

## 5.1. MARKETING OPERATIVO

### 5.1.1. CONCEPTO

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo.<sup>33</sup>

### 5.1.2. IMPORTANCIA

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.<sup>34</sup>

### 5.1.3. COMPONENTES

El Marketing Operativo es la puesta en práctica de la filosofía de marketing. Sus componentes son el Marketing Audit, Marketing Estratégico, Marketing Mix y el Plan de Marketing.

**El Marketing audit.** Es una auditoría de marketing. Se trata de un estudio de las acciones comerciales realizadas en los últimos doce meses o en un período. En el caso de una empresa nueva (y a menudo también en las antiguas) es conveniente reemplazar (o complementar) esta auditoría con un Estudio de Mercado (Marketing Research o Investigación de Marketing).

---

<sup>33</sup> [html.rincondelvago.com/concepto-de-marketing.html](http://html.rincondelvago.com/concepto-de-marketing.html)

<sup>34</sup> [www.puromarketing.com/27/4032/marketing-operativo.html](http://www.puromarketing.com/27/4032/marketing-operativo.html)

El objetivo del Audit es definir el punto de partida. Responder a las dos primeras preguntas del marketing:

**¿Dónde estamos?, y ¿Con qué recursos contamos?** Esto implica realizar algunos de varios análisis, como por ejemplo, entre otros muchos:

ANÁLISIS HISTÓRICO, que permite comprender la evolución de los métodos en función de los resultados conseguidos.

ANÁLISIS DAFO, o definir los Puntos Débiles y Fuertes (Factores Internos) y contrastarlos con las Amenazas y Oportunidades (Factores Externos).

ANÁLISIS DEL MIX o estudio de las acciones comerciales, publicitarias, promocionales y similares realizadas en el periodo que se estudia.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO desde el punto de vista de los resultados comerciales.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, llamado también Umbral de Rentabilidad, Punto Cero, Punto Muerto y otros nombres, como BEP (iniciales de su nombre en inglés: Breack Even Point). Se trata del punto en el que los ingresos igualan a los gastos y marca el límite entre pérdidas y ganancias.

ANÁLISIS ABC de Productos y/o de Clientes, conocido como Análisis de Pareto (por Vilfredo Pareto, 1848 - 1923) es la comparación de dos curvas homogéneas y las conclusiones que de ello se obtienen. Popularmente se le conoce como la Ley del 20 / 80 o Ley de Pareto.

**El Marketing Estratégico** define las grandes líneas maestras de acción. El Marketing Estratégico permite unificar los criterios en torno a una Idea Central y conseguir poderosos efectos de sinergia que se traducen en economía de costos y esfuerzos, mejora de los resultados y logro de los objetivos.

Existen cuatro estrategias básicas para la empresa:

- CRECER
- CONSERVAR
- REDUCIR y
- CERRAR.

**El Marketing Mix** elige y coordina las Políticas de Marketing más adecuadas para lograr los Objetivos. Es el conjunto armónico de tácticas o caminos a seguir para lograr los objetivos del Plan de Marketing.

**El Plan de Marketing** permite a las empresas mejorar los resultados de su Cuenta de Explotación, lo que se consigue, normalmente, de sólo tres maneras:

- Subiendo los precios, para aumentar el margen;
- Disminuyendo los costos, con el mismo objetivo, y
- Aumentando las ventas, para disponer de más márgenes.

El Plan de Marketing es la herramienta más eficaz para aumentar las ventas. Consiste en definir que y como se ha de vender y en que cantidades; a cuales precios y a quienes se les venderá; donde y cuando se les venderá; a través de cuales canales o circuitos de distribución y contando con limitados medios de apoyo; asignar a las personas responsables la autoridad necesaria para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado.

El Plan de Marketing es un documento escrito o no es Plan de Marketing. En este documento se establecen Tablas de Expectativas o previsiones de resultados, así como previsiones de gastos y presupuestos económicos y financieros. Incluye la implementación de un Sistema de Ventas o la mejora del que se encuentra en uso. Todo ello implica temporizar las tareas en relación a los objetivos totales y parciales, asignar los responsables de cada tarea y dar las instrucciones para la puesta en marcha y seguimiento de las acciones propuestas en el Plan.<sup>35</sup>

#### **5.1.4. SISTEMA DE MERCADEO**

El Sistema o plan de mercadeo nos debe permitir llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> [www.puomarketing.com/27/4032/marketing-operativo.html](http://www.puomarketing.com/27/4032/marketing-operativo.html)

<sup>36</sup> [www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml)

## 5.2. COMPONENTES DEL MARKETING MIX

### 5.2.1. PRODUCTO

#### 5.2.1.1. CONCEPTO

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>

En marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. En la actualidad, lo ideal es que un producto sea acompañado por el servicio, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.<sup>37</sup>

#### 5.2.1.2. TIPOS DE PRODUCTOS<sup>38</sup>

##### Clasificación General.-

En primera instancia, todos los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera.

- 1. Productos de consumo:** Están destinados al consumo personal en los hogares.
- 2. Productos de negocios:** La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.

<sup>37</sup> <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>

<sup>38</sup> <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>

- 3. Productos según su duración y tangibilidad:** Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

### **Clasificación Específica.-**

**Clasificación de los Productos de Consumo:** Se dividen en cuatro tipos de productos, según su uso a nivel personal o en los hogares.

- 1. *Productos o Bienes de Conveniencia:*** Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo. Es decir, un consumidor no estaría dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo. Caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería, tintorería y lavado de automóviles entran en la categoría de productos de conveniencia.
- 2. *Productos de Comparación o Bienes de Compra Comparada:*** Se considera bien de compra comparada un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra comparada —al menos para la mayoría de los consumidores— son la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles.
- 3. *Productos o Bienes de Especialidad:*** Son aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Como ejemplos se pueden citar los automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes.

4. **Productos o Bienes no Buscados:** Son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar. Nuevos productos tales como detectores de humo, son bienes no buscados hasta que el consumidor entra en contacto con ellos a través de la publicidad. Los clásicos ejemplos de bienes no buscados son los seguros de vida, enciclopedias o lápidas funerarias.

**Clasificación de los Productos de Negocios:** Se dividen en siete tipos de productos, de acuerdo con su uso.

1. **Equipo Mayor o Instalaciones:** El equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes o costosas, computadoras principales, altos hornos, generadores, aviones y edificios. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afecta directamente a la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización.
2. **Equipo Accesorio o Accesorios de Equipamiento:** Comprenden equipo portátil y herramientas (por ejemplo, herramientas de mano, carretillas elevadoras) y equipamiento de oficina (por ejemplo, mesas de oficina, máquinas de escribir). Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación.
3. **Materias Primas:** Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para



ayudar en el manejo del producto) se consideran materias primas y comprenden: 1) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar. 2) Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado, y productos animales, entre ellos los huevos y la leche cruda.

4. **Componentes:** Son artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto. Los ejemplos incluyen bujías, llantas y motores eléctricos para autos.
5. **Materiales Procesados:** Se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento. Los ejemplos incluyen lámina metálica, materias químicas, aceros especiales, maderas, jarabe de maíz y plásticos. A diferencia de los componentes, los materiales procesados no retienen su identidad en el producto final.
6. **Suministros de Operación:** Los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado se llaman suministros de operación.
7. **Servicios de los Negocios o Servicios a la Empresa:** Incluyen mantenimiento y servicio de reparaciones (por ejemplo, limpieza de cristales, reparación de máquinas de escribir) y servicios de consultoría (por ejemplo, en materia legal, en materia de dirección, en publicidad). La

contratación de un proveedor externo tiene sentido cuando cuesta menos que la contratación o asignación de un empleado para que realice las tareas y cuando se necesita un proveedor externo a causa de una habilidad específica.

**Clasificación de los productos según su durabilidad y tangibilidad:** Se dividen en tres tipos de productos, de acuerdo a la cantidad de veces que pueden ser usados, el tiempo que duran y su tangibilidad.

1. ***Bienes de consumo no duraderos:*** Son aquellos que, siendo tangibles, suelen consumirse rápidamente: cerveza o jabón.
2. ***Bienes de consumo duraderos:*** Son tangibles y generalmente pueden usarse muchas veces: frigoríficos, herramientas mecánicas y ropa.
3. ***Servicios:*** Son intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, suelen exigir un mayor control de calidad, credibilidad por parte del proveedor y adaptación a las preferencias de los consumidores. Dos ejemplos: Un corte de cabello o un servicio de reparación del automóvil.

### 5.2.1.3. ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS: <sup>39</sup>

Los principales atributos del producto son:

**Núcleo.** Son aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

**Calidad.** Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

**Precio.** Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.

**Envase.** Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

**Diseño, forma y tamaño.** Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.

**Marca, nombres y expresiones** gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.

**Servicio.** Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.

---

<sup>39</sup> <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>

**Imagen del producto.** Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.

**Imagen de la empresa.** Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma

#### 5.2.1.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO <sup>40</sup>

Los productos suelen atravesar cinco etapas:

1. Etapa de desarrollo de un nuevo producto:
  - es muy caro
  - no se perciben ingresos por venta
  - es un periodo de pérdidas netas
  
2. Etapa de introducción en el mercado
  - supone un coste muy alto
  - el nivel de ventas es bajo
  - el balance es de pérdidas netas
  
3. Etapa de crecimiento
  - se reducen los costes debido a la realización de economías de escala
  - los volúmenes de ventas aumentan significativamente

---

<sup>40</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)

- se empiezan a percibir beneficios

#### 4. Etapa de madurez

- 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

#### 5. Etapa de decadencia

- las ventas caen
- los precios bajan
- los beneficios se reducen

### 5.2.1.5. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO <sup>41</sup>

Son las características inherentes del ofrecimiento del producto, reales o percibidas. Dichas características de los productos y los beneficios que proporcionan a los consumidores en los diversos mercados, hacen a ciertos productos buenos candidatos para la estandarización, otros no. los productos perecederos, como los productos alimenticios, muestran la cantidad más alta de sensibilidad hacia las diferencias en los gustos y hábitos nacionales. Los no perecederos, como las cámaras y electrodoméstico, están sujetos a una demanda mucho más homogénea y un ajuste más predecible (por ejemplo, el ajuste a un sistema técnico diferentes a aparatos de televisión y videograbadoras)

---

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/caracprodhernando.htm>

## 5.2.2. SERVICIOS

### 5.2.2.1. CONCEPTO.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.<sup>42</sup>

### 5.2.2.2. CARACTERÍSTICAS.<sup>43</sup>

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

- **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
  
- **Heterogeneidad (o variabilidad):** dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o

<sup>42</sup> [www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios](http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios)

<sup>43</sup> [www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html)

la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Percibilidad:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas

### 5.2.2.3. COMPONENTES: <sup>44</sup>

1. **SEGURIDAD:** Está bien cubierta cuando brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
2. **CREDIBILIDAD:** Va de la mano de la seguridad, se debe demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, no sobreprometer o mentir con tal de realizar la venta.

---

<sup>44</sup> [www.fcharte.com/articulos/ServiciosComponentes.pdf](http://www.fcharte.com/articulos/ServiciosComponentes.pdf)

- 
3. **COMUNICACIÓN:** Mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender; mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
  
  4. **COMPRENSIÓN DEL CLIENTE:** Mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea.
  
  5. **ACCESIBILIDAD:** Tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, de establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones.
  
  6. **CORTESÍA:** Atención, simpatía, respeto, amabilidad del personal, educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes con un excelente trato y brindar una gran atención.
  
  7. **PROFESIONALISMO:** Posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
  
  8. **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Disposición de ayudar a los clientes y proveer de un servicio rápido y oportuno. Los clientes no tienen por qué rogar para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados. Se debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándose con las observaciones de los clientes.



**9. FIABILIDAD:** Es la capacidad de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

**10. ELEMENTOS TANGIBLES:** Trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercar al cliente.

#### 5.2.2.4. DIFERENCIA ENTRE PRODUCTO Y SERVICIO <sup>45</sup>

1. Los productos son tangibles, es decir, se pueden tocar y apreciar por el resto los sentidos. Los servicios son intangibles.
2. Los productos, en general, son ofertas estándar y los servicios son heterogéneos y variables.
3. La fabricación de los productos es independiente del consumo. Mientras los servicios se producen y se consumen a la vez.
4. Los productos, en general, son perdurables y los servicios no.
5. Las empresas, entendidas como centros productivos, no suelen entrar en contacto con los consumidores. En los servicios, el contacto es directo y continuado.
6. Los consumidores no participan en la elaboración de los productos, algo que sí ocurre en la producción del servicio.

---

<sup>45</sup> <http://www.elcomercial.net/articulos/productoservicio.htm>

7. Es difícil personalizar el producto, mientras que personalizar el servicio es fácil.
8. La percepción de calidad de los productos depende de sus niveles de calidad interna. En los servicios, la calidad externa es tanto o más importante que la calidad interna.

### **5.2.3. PRECIO**

#### **5.2.3.1. CONCEPTO**

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.<sup>46</sup>

#### **5.2.3.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS**<sup>47</sup>

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del «proceso de fijación de precios» porque establece las directrices y límites para: 1) la fijación del precio inicial y 2) los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

Resulta imprescindible que los mercadólogos tengan un buen conocimiento acerca de lo que es una estrategia de precios y de cuáles son las principales opciones que debe considerar al momento de diseñar una estrategia de este tipo.

---

<sup>46</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

<sup>47</sup><http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Las principales o más usadas estrategias de precios son las siguientes:

48

### **ESTRATEGIAS DIFERENCIALES:**

Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores. Se vende el mismo producto o marca a precios diferentes según las características de los consumidores, se trata en definitiva de una discriminación de precios.

- 1. Estrategia de precios fijos o variables:** Un precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor. En el precio variable, el precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de productos de precio elevado, como viviendas.
- 2. Descuentos por cantidad. Precios no lineales:** Es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, se aplica un precio no lineal.
- 3. Descuento por pronto pago:** Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días. Suele ser un 2%.
- 4. Aplazamiento del pago:** Diferimiento total o parcial del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo

---

<sup>48</sup> <http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>

por intereses sobre el importe aplazado. Se puede pactar una reserva de dominio a favor del vendedor. La venta a plazos también es un medio de promoción para estimular al comprador.

- 5. Descuentos aleatorios (ofertas):** Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. También se espera que desaparecido el estímulo se produzca un fenómeno "histéresis" (permanencia). Las ofertas pueden consistir en descuentos directos, suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, entrega de una unidad adicional de producto, o productos complementarios, cupones descuento.
- 6. Descuentos periódicos (rebajas):** A diferencia de las ofertas, estas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.
- 7. Descuentos en segundo mercado:** Son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, si no solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones, estos consumidores son denominados "segundo mercado". Supone claramente una discriminación de precios por características demográficas o socioeconómicas. En el segundo mercado se fija un precio menor que el mercado principal, a veces incluso

inferior al coste total y cubre solo la totalidad de los costes variables y parte de los fijos. Se supone que el segundo mercado no compraría el producto de no tener la posibilidad de hacerlo a este bajo precio, y el primer mercado no tiene la posibilidad de pasarse al segundo. **Discriminación según características demográficas:** aplicar precios distintos según sexo, edad, tamaño de la familia (ejm: descuentos a familias numerosas) **Discriminación según localización geográfica:** puede venir provocada por un exceso de producción. Se hace con la finalidad de controlar un mercado o eliminar competidores, se denomina dumping. **Discriminación según características socioeconómicas:** se puede discriminar en función de la ocupación (ejm: bonificaciones que los funcionarios tienen en algunos servicios públicos), pero sobre todo en función del poder adquisitivo (Ej. viviendas de protección oficial).

8. **Precios de profesionales:** Algunos profesionales como médicos, abogados. Aplican precios estandarizados por servicios específicos con independencia del tiempo que tarden en prestarlos.
  
9. **Precios éticos:** En determinadas situaciones, los profesionales pueden aplicar precios distintos según el fin social del bien vendido o del servicio prestado, por ejemplo un medicamento esencial para la curación de una enfermedad se puede vender por debajo del precio que estarían dispuestas a pagar algunas personas.

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costes, de producción o de distribución que se dispongan. Las empresas dominantes pueden ejercer su liderazgo, mientras que las más débiles tendrán que actuar de seguidoras. Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios, podrá fijar precios mas altos (**precios primados**). Una estrategia de precios bajos (**precios descontados**) puede suponer un producto de inferior calidad o menor prestación de servicios complementarios, pero no necesariamente, porque la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica, de fabricación...que le permita vender a precios mas bajos. En la distribución también podemos encontrar ambos tipos de estrategias (por ejemplo tiendas Gucci en el primer caso y tiendas descuento Dia en el segundo). Un caso extremo de los precios bajos lo constituye la venta a pérdida para promocionarse o para eliminar competidores, en este último caso está prohibido.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PSICOLÓGICOS**

Se fundamentan en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

El precio de un producto de consumo frecuente, que suponga un desembolso reducido, puede llegar a convertirse en un **precio acostumbrado o habitual**, que comparten todas o la gran mayoría de las marcas del mercado. Este precio está asociado a las monedas fraccionarias existentes y puede ser difícil de modificar.

Un precio alto se asocia a un producto o servicio de calidad, la empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos, esta estrategia de **precio de prestigio** será efectiva siempre que el consumidor perciba de algún modo la superioridad de tales productos.

Un **precio redondeado** generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio. Por el contrario un **precio impar** se asocia a un precio menor, y puede ser apropiado para productos o servicios de calidad inferior.

El **precio según valor percibido** no tiene en cuenta el coste de los componentes del producto si no el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por un bien o servicio.

El valor percibido comprende el valor de adquisición (beneficio esperado por la compra menos lo que se paga por ella) y el valor de transacción (méritos percibidos de la oferta y calidad del servicio). Por ejemplo, no valoramos igual la ensalada de un restaurante popular que la de uno de 5 tenedores, a pesar de que pueda ser muy parecida. El valor percibido marca el límite superior del precio.

El **precio de referencia** es un precio estándar contra el que los consumidores comparan los precios reales de los productos cuya compra consideran. Puede estar basado en precios anteriores o en el de otras marcas. El más bajo es una importante referencia. Los precios de referencia internos del comprador están influidos por factores externos.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA LÍNEAS PRODUCTOS**

A diseñar la estrategia de precios para una línea de productos debe considerarse el beneficio global de la misma y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. También ha de tenerse en cuenta la reacción existente entre las demandas de los distintos productos. En el caso de que la presencia de elasticidades cruzadas sea importante, puede ser efectivo emplear una estrategia de **líder de pérdidas**, que consiste en tener uno o dos productos que no nos den beneficio, o incluso nos den pérdidas, para lanzar a otros productos mas rentables y de precio mayor (ejm: versión básica de los coches).

Cuando se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, como los accesorios u opciones, puede fijarse un **precio del paquete** que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes para estimular un mayor consumo de productos complementarios, que no se produciría sin esta bonificación.

En los casos en que los productos complementarios son absolutamente necesarios para utilizar el principal (ejm: tinta de la impresora) se pueden fijar **precios de productos cautivos**, que consiste en fijar un precio bajo al principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios. En el caso de los servicios esta estrategia se llama **precio con dos partes**. Tienes una parte fija (cuota de abono) y otra variable, en función de su uso (ejm: telefónica).

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA PRODUCTOS NUEVOS**

Cuando un producto se halla en las primeras fases del ciclo de vida se pueden seguir dos estrategias: **descremación** (precio alto con alta inversión en promoción para atraer a la crema del mercado e ir bajando



paulatinamente para atraer luego a los otros segmentos) o **penetración** (fijar precios bajos desde el principio para conseguir la mayor penetración del mercado).

La estrategia de **descremación** es aconsejable cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:

1. Producto realmente nuevo.
2. Demanda inelástica al precio: con precios bajos no se lograría incrementos sensibles de demanda.
3. Mercado segmentado: con sensibilidades al precio distintas.
4. Demanda sensible a la promoción.

La estrategia de **penetración** es recomendable cuando:

1. El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado.
2. La demanda es altamente sensible al precio.
3. Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
4. Economías de escala: los precios iniciales bajos podrán generar una demanda que permitirá producir grandes series a costes menores.
5. Necesidad de recuperación rápida de la inversión.

Cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas... existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna diferencia destacada

### 5.2.3.3. MÉTODO DE PRECIOS

Los métodos disponibles para la determinación del precio pueden ser:<sup>49</sup>

1. Métodos a base costo: en este caso la base para la formulación del precio es constituida por los costes que la empresa sustenta por la producción y la comercialización del producto.
2. Métodos a base mercado: la base para la formulación del precio es constituida por el precio medio utilizado por los competidores directos.

### 5.2.4. PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN

#### 5.2.4.1. CONCEPTO

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos. Además los Canales de Distribución aportan a la Mercadotecnia las utilidades espaciales, temporal y de propiedad a los productos que comercializan. Tanto los Canales de Distribución en Mercadotecnia son tan infinitos como, los métodos de Distribución de los productos.

---

<sup>49</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_de\\_precio](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_de_precio)

En síntesis podemos decir, que los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toma; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.<sup>50</sup>

#### **5.2.4.2. IMPORTANCIA**<sup>19</sup>

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El benéfico de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no esta dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos.

El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor esta dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento mas adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup><http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

<sup>51</sup> <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>

### 5.2.4.3. ESTRUCTURA DEL CANAL

A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la longitud de canal, Lancaster y Massingham también agregaron otro elemento estructural, la relación entre sus miembros: <sup>52</sup>

- Convencional o de flujo libre, canal con una gama de intermediarios por donde llegan las mercancías al usuario final.
- Transacción única, un canal temporal que se puede instalar para una transacción; por ejemplo, la venta de un proyecto específico.
- Sistema de comercialización vertical, es aquél en que los elementos de la distribución se integran

### 5.2.5. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN COMERCIAL

#### 5.2.5.1. CONCEPTO

El concepto de promoción describe como el conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza. <sup>53</sup>

#### 5.2.5.2. IMPORTANCIA

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado o persuadirlo respecto a sus productos y servicios. Muchos piensan que la venta y la mercadotecnia son sinónimas. En realidad, la venta no es más que uno de los componentes de la mercadotecnia. En esta exposición

<sup>52</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_\(negocios\)#Estructura\\_de\\_los\\_canales](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios)#Estructura_de_los_canales)

<sup>53</sup> <http://www.promonegocios.net/promocion/concepto-promocion.html>

consideramos sinónimos, ambos términos, aunque preferimos el vocablo promoción. Para muchos, la venta sólo sugiere la transferencia de los derechos o las actividades de los representantes de ventas, pero sin que se incluyan la publicidad u otros métodos que estimulan la demanda. En nuestra definición, la promoción incluye la publicidad, la venta personal y cualquier otro apoyo de las ventas. En conjunto constituyen los factores básicos de la mezcla de mercadotecnia.<sup>54</sup>

### **5.2.5.3. MEZCLA PROMOCIONAL**

La mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising y publicidad blanca, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización.

A continuación, se detallan las principales herramientas de la mezcla de promoción junto a una breve explicación:<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup><http://www.emagister.com/importancia-promocion-marketing-tps-1318277.htm>

<sup>55</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>

**CUADRO No. 5.01**  
**MEZCLA PROMOCIONAL**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado
Venta Personal	Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones
Promoción de Ventas	Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros
Relaciones Públicas	Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc...) de una empresa u organización
Marketing Directo	Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata
Merchandising	Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos
Publicidad Blanca	Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella

*Elaborado por: Byron R. Villamarin C.*

## 5.2.6. POSICIONAMIENTO

### 5.2.6.1. CONCEPTO

El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.<sup>56</sup>

### 5.2.6.2. IMPORTANCIA

Es un hecho que el fabricante o prestador de servicios debe convencer a su target (mercado objetivo) de que su producto o servicio que va a satisfacer su necesidad, mejor que la competencia, y para hacerlo éste trata de desarrollar una imagen especial del producto o servicio en la mente del cliente, creando un posicionamiento para ubicar al producto o servicio en la mente de los clientes.<sup>57</sup>

Por eso debe quedar claro que Posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes o las personas a las que se quiere influenciar.

La forma en que el producto o servicio es percibido o posicionado dentro de la mente de los consumidores puede ser más importante para su éxito, que el mismo producto o servicio en sí; McDonalds no vende hamburguesas, vende sonrisas; Xerox no vende equipos de copiado, mejora la productividad de las oficinas; Dominos Pizza no vende pizzas, vende tiempo de entrega; Banamex no vende tarjetas de crédito, vende poder de compra; Telmex no vende líneas telefónicas,

<sup>56</sup> [www.scribd.com/doc/10157873/Definicion-de-Posicionamiento](http://www.scribd.com/doc/10157873/Definicion-de-Posicionamiento) - 85k

<sup>57</sup> <http://www.miespacio.org/cont/invest/posicio.htm>

vende lazos de afectividad, Pricewaterhouse no vende abogados, vende soluciones; clásicos ejemplos de posicionamiento.

### 5.2.6.3. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra generalmente el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres. A corto plazo los líderes son casi invulnerables, sin embargo el liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, solo es el principio, se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades y deben emplear constantemente el poder de su liderazgo para mantener fuera a la competencia.<sup>58</sup>

Las siguientes son las estrategias de posicionamiento más utilizadas:

- **Estrategia de tamaño:** Si el tamaño del producto o servicio lo amerita.
- **Estrategia de altos precios:** Puede utilizarse para muchas categorías de productos y servicios. El precio es una ventaja de manera especial si se es el primero en agarrarse del alto precio y tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar ese precio.
- **Estrategia de precio bajo:** A menudo ésta es una buena estrategia para productos nuevos.
- **Estrategia de género y /o edad:** dirigiendo el producto o servicio para un género y edad en específico.

---

<sup>58</sup> <http://www.miespacio.org/cont/invest/posicio.htm>



El posicionamiento es pensar a la inversa, no comenzar por el producto o servicio, si no por la mente del consumidor. Hay que preguntarse que posición se ocupa en la mente de los consumidores y qué posición se quiere ocupar, pero para esto es básico entender cómo las palabras afectan a la mente, hay que manipularlas y al escoger las adecuadas, se puede influir en el proceso mental

### 5.3. ESTRATEGIAS A APLICARSE

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	Mix de Marketing
1	* Posicionar los servicios del CDI en el mercado de la Ciudad de Latacunga, incrementado la participación en el mercado en un 30 % al 2013	Diferenciación	Promoción y Comunicación
2	* Mantener los precios estables durante los 5 años.	Liderazgo en Costos	Precios
3	* Brindar una atención personalizada al segmento del mercado al que nos vamos a dirigir en un 100 % al 2013	CRM	Personal
4	* Difundir los servicios que presta el CDI en la ciudad de Latacunga, para obtener la captación de mercados del 50 %.	Comunicación Masiva	Promoción y Comunicación
5	* Mejorar las técnicas de Enseñanza mediante la capacitación al personal docente del CDI en un plazo máximo de 5 años en un 100 %.	CRM	Servicios - Producto

#### 5.4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y GASTOS DE MARKETING

##### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

<b>ESTRATEGIA: Diferenciación</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Posicionar los servicios del CDI en el mercado de la Ciudad de Latacunga, incrementado la participación en el mercado en un 30 % al 2013.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Participar en ferias y exposiciones: ✚ Realizar impresión de gigantografías de los servicios e instalaciones que ofrece el CDI. ✚ Elaboración de un Stand para ferias.	Coordinador del CDI.	JUNIO 2009 – MAYO 2010	\$ 700

##### PERSONAL

<b>ESTRATEGIA: CRM</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Brindar una atención personalizada al segmento del mercado al que nos vamos a dirigir en un 100 % al 2013.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Realizar seminarios de Atención al cliente personalizada: ✚ Realizar cotizaciones de los seminarios en la ciudad de Quito y Latacunga. ✚ Implementación de los seminarios. ✚ Retroalimentación de los datos obtenidos. ✚ Realizar informe respectivo	Coordinador del CDI.	JUNIO 2009 – MAYO 2010	\$ 50 \$ 50 \$ 50

**PRECIO**

<b>ESTRATEGIA: LIDERAZGO EN COSTOS</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Mantener los precios estables durante los 5 años.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Minimizar los gastos administrativos Ser eficientes. Utilizar todos los recursos disponibles. (Reciclaje, Utilizar personal de la BACO). Solicitar pasantes del último año de Educación Parvularia. (UTC).	Directora del CDI.	JUNIO 2009 – MAYO 2010	\$ 0 \$ 0 \$ 0

**PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

<b>ESTRATEGIA: COMUNICACIÓN MASIVA</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Difundir los servicios que presta el CDI en la ciudad de Latacunga, para obtener la captación de mercados del 50 %.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Ejecutar campaña de publicidad de Televisión y por medio de Trípticos: Contratar anuncios televisivos en TV Color. Distribución de trípticos. Retroalimentación de datos obtenidos de la campaña	Coordinador del CDI.	JUNIO 2009	\$ 3000 ANEXO 3

**SERVICIOS - PRODUCTO**

<b>ESTRATEGIA: CRM</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar las técnicas de Enseñanza mediante la capacitación al personal docente del CDI en un plazo de 5 años en un 100 %.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Mejorar las técnicas de enseñanza en estimulación temprana y del idioma Ingles	Coordinador del CDI.	JUNIO 2009	\$ 200
✚ Realizar visitas a CDI de la ciudad de Quito para verificar las técnicas utilizadas en estimulación temprana e Ingles			\$ 600
✚ Capacitar en técnicas de enseñanza de estimulación temprana e Ingles			

## 5.5. INDICADORES Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Mix de Marketing	Objetivo	Indicador Actual	Año 1 2009	Año 2 2010	Año 3 2011	Año 4 2012	Año 5 2013
<b>SERVICIOS</b>	Mejorar las técnicas de Enseñanza mediante la capacitación al personal docente del CDI en un plazo de 5 años en un 100 %.		20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
<b>PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Difundir los servicios que presta el CDI en la ciudad de Latacunga, para obtener la captación de mercados del 50 %	21 %	6 %	6 %	6 %	6 %	5 %
<b>PRECIOS</b>	Mantener los precios estables durante los 5 años.						
<b>PERSONAL</b>	Brindar una atención personalizada al segmento del mercado al que nos vamos a dirigir en un 100 % al 2013		20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
<b>PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Posicionar los servicios del CDI en el mercado de la Ciudad de Latacunga, incrementado la participación en el mercado en un 30 % al 2013.	21 %	6 %	6 %	6 %	6 %	5 %

<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>MÉTODOS DE EVALUACIÓN</u>
<b>SERVICIO</b>	ENCUESTAS
<b>PRECIO</b>	FACTURAS DE PENSIONES
<b>PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	ENCUESTAS
<b>PERSONAL</b>	EVALUACIÓN PERMANENTE AL PERSONAL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

# CAPÍTULO VI

## ***PRESUPUESTO DE MARKETING Y BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO***

## **6.1. PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA**

### **6.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS**

Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.<sup>59</sup>

El presupuesto de ventas son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo. Los componentes que tiene el presupuesto de ventas es:

1. Productos que comercializa la empresa.
2. Servicios que prestará.
3. Los ingresos que percibirá.
4. Los precios unitarios de cada producto o servicio.
5. El nivel de venta de cada producto.
6. El nivel de venta de cada servicio

### **6.1.2. FUNCIONES DEL PRESUPUESTO**

- ✚ La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- ✚ El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- ✚ Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

---

<sup>59</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>



### **6.1.3. CONCEPTO E IMPORTANCIA PRESUPUESTO MERCADOTECNIA**

El presupuesto de mercadotecnia es la asignación de recursos económicos para analizar en qué nivel se halla el negocio, al nivel que se desea llevarlo, y cómo llegar allí.<sup>60</sup>

Es tan importante la mercadotecnia porque explica las estrategias a seguir y los costos en que incurrirán. El presupuesto de mercadotecnia se integra al plan de negocios.

El presupuesto en mercadotecnia no es un gasto, sino es una inversión y los clientes deben comprender esto, aunque para lograrlo se requiere de un buen plan que demuestre resultados.<sup>61</sup>

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.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los

---

<sup>60</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

<sup>61</sup> [http://www.marketing-up.com.mx/noticias\\_mkup.php?acc=ver&id=736](http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?acc=ver&id=736)

enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.<sup>62</sup>

#### **6.1.4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA.**

El método que se utiliza para definir el presupuesto de mercadotecnia es el método de objetivo, mediante el cual la empresa determina el presupuesto de marketing basándose en lo que quiere lograr con la promoción.

Este método brinda apoyo a las actividades de la mezcla de mercadotecnia para lograr alcanzar los objetivos de ventas y marketing.

Este método obliga a la gerencia a explicar en todos sus detalles sus hipótesis acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción.

Los mercadólogos calculan los presupuestos de mercadotecnia mediante el siguiente proceso:

1. Definiendo objetivos específicos.
2. Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
3. Calculando los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

A continuación se presenta la distribución mensual del presupuesto de mercadotecnia de este proyecto:

---

<sup>62</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

## 6.2. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA ANUAL

**CUADRO No. 6.01**  
**PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA ANUAL**

ORD.	CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>							
1	Visitas a CDI de la ciudad de Quito para verificar las técnicas utilizadas en estimulación temprana e Ingles	\$200	\$210	\$221	\$232	\$243	<b>\$1,105</b>
2	Capacitar en técnicas de enseñanza de estimulación temprana e Ingles	\$600	\$630	\$662	\$695	\$729	<b>\$3,315</b>
<b>PERSONAL</b>							
3	Realizar seminarios de Atención al cliente	\$150	\$158	\$165	\$174	\$182	<b>\$829</b>
<b>PRECIO</b>							
4	Mantener los precios estables durante los 5 años.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>PROMOCIÓN / COMUNICACIÓN</b>							
5	Ejecutar campaña de publicidad en Televisión y por medio trípticos	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431	<b>\$11,051</b>
6	Participación en ferias y exposiciones	\$750	\$788	\$827	\$868	\$912	<b>\$4,144</b>
<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$3,700</b>	<b>\$3,885</b>	<b>\$4,079</b>	<b>\$4,283</b>	<b>\$4,497</b>	<b>\$20,445</b>
<b>IMPREVISTOS</b> 5%		<b>\$185</b>	<b>\$194</b>	<b>\$204</b>	<b>\$214</b>	<b>\$225</b>	<b>\$1,022</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL PLAN</b>		<b>\$3,885</b>	<b>\$4,079</b>	<b>\$4,283</b>	<b>\$4,497</b>	<b>\$4,722</b>	<b>\$21,467</b>

### 6.2.1. CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

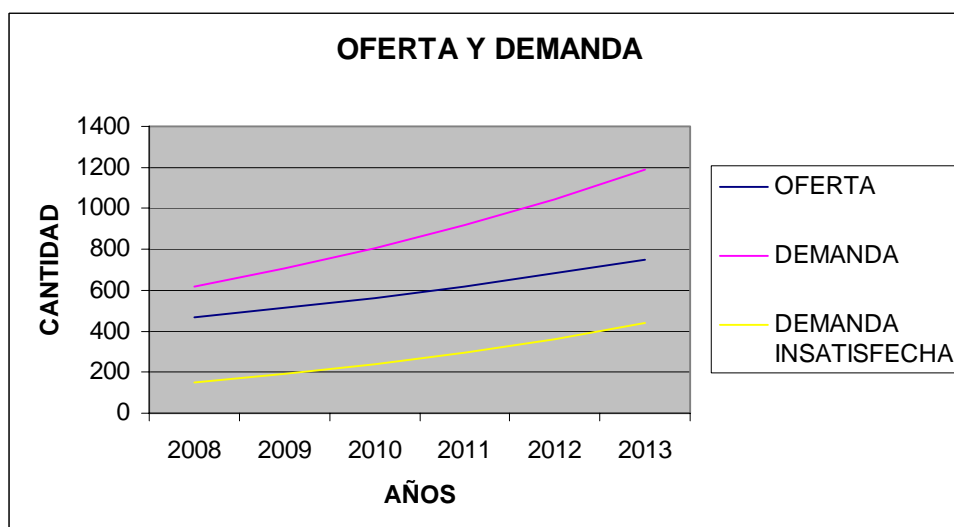
La oferta y la demanda que van a permitir conocer el para la elaboración y ejecución del Plan de Marketing, son los siguientes:

**CUADRO No.6.02**  
**CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA	CAPTACIÓN DEL MERCADO
2008	466	618	152	15
2009	513	705	192	19
2010	564	804	240	24
2011	620	916	296	30
2012	682	1044	362	36
2013	750	1191	441	44

El calculo de la oferta y la demanda se realizo solo para los niños comprendidos en la edad de 2 a 4 años y que tengan la posibilidad de pagar por un servicio privado, que es donde se realiza la actividad económica del CDI el Colibrí.

Adicional el presupuesto de Marketing apunta a una captación del mercado del 10 %.



### **6.3. EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO**

#### **6.3.1. INTRODUCCIÓN**




Una vez finalizado el Plan de Marketing, se necesita realizar un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, el cual va a proveer una importante información para determinar si le conviene o no a la empresa llevarlo a cabo.

Dentro de este plan de marketing no se van a elaborar evaluaciones financieras - económicas muy detalladas, únicamente se realizará una evolución de los beneficios esperados del proyecto, para lo cual es necesario la utilización de estados de resultados, flujos de caja y el análisis de retorno de la inversión




#### **6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN**

A continuación se presenta la estructura de la evaluación:

**DEFINICIÓN DE ESCENARIOS.-** En función del pronóstico de ventas:

-  Pesimista
-  Optimista
-  Esperado

**ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA MENSUALES.-** Para el período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

-  Sin aplicación del proyecto
-  Con aplicación del proyecto
-  Comparación y análisis de resultados

**ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES.-** Proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- ✚ Sin aplicación del proyecto
- ✚ Con aplicación del proyecto
- ✚ Comparación y análisis de los resultados
- ✚ Conclusión e informe de evaluación económica

## **6.4. ESCENARIOS**

### **6.4.1. CONCEPTO DE ESCENARIOS**

Los escenarios han sido preparados para evaluar los posibles valores de las variables claves durante la vida del producto y el grado hasta el que puedan variar.

Los futuros flujos de ingresos y costos para el proyecto dependerán en gran medida de factores que se encuentran fuera del control de la empresa.

<sup>63</sup>

### **6.4.2. TIPOS DE ESCENARIOS**

- 1. ESCENARIO OPTIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.
- 2. ESCENARIO ESPERADO:** Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

---

<sup>63</sup> <http://www.monografias.com/proyectosdeinversion.html>

3. **ESCENARIO PESIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma

## **6.5. FLUJOS DE CAJA**

### **6.5.1. CONCEPTO**

El concepto de flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen (en una empresa, en un producto financiero, etc.), y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen. Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.

64

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información acerca de la situación financiera de un negocio

### **6.5.2. IMPORTANCIA**

---

<sup>64</sup> <http://www.Fundamenteos de Auditoria/estudiosorg.com/>

El proyecto del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del proyecto.<sup>65</sup>

Es una excelente herramienta, porque le sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo antes de que surjan.

Los flujos de caja permiten:

- ✚ Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- ✚ Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- ✚ Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa

### **6.5.3. FLUJOS DE CAJA MENSUALES DEL PROYECTO.**

A continuación se presentan los flujos de caja anuales para cada uno de los escenarios:

---

<sup>65</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>



**FLUJOS DE CAJA TRES ESCENARIOS DEL PROYECTO.****CUADRO No.6.03****FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO (+8%)**

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		11,980.80	14,976.00	18,470.40	22,588.80	27,518.40
<b>EGRESOS</b>						
Adm y servicios(Marketing)		-	-	-	-	-
Gasto de estrategias		3,885.00	4,079.25	4,283.21	4,497.37	4,722.24
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		194.25	203.96	214.16	224.87	236.11
<b>TOT. EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>4,079.25</b>	<b>4,283.21</b>	<b>4,497.37</b>	<b>4,722.24</b>	<b>4,958.35</b>
(=) Utilidad Operativa		7,901.55	10,692.79	13,973.03	17,866.56	22,560.05
(-) Gastos financieros		<u>2,500.26</u>	<u>2,085.92</u>	<u>1,604.01</u>	<u>1,043.53</u>	<u>391.67</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.</b>		<b>5,401.29</b>	<b>8,606.87</b>	<b>12,369.02</b>	<b>16,823.03</b>	<b>22,168.38</b>
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impto a la Rta		5,401.29	8,606.87	12,369.02	16,823.03	22,168.38
(-) Impuesto a la renta		<u>1,350.32</u>	<u>2,151.72</u>	<u>3,092.25</u>	<u>4,205.76</u>	<u>5,542.09</u>

<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>4,050.97</b>	<b>6,455.15</b>	<b>9,276.76</b>	<b>12,617.27</b>	<b>16,626.28</b>
(-) Pago de financiamiento externo		2,541.23	2,955.58	3,437.48	3,997.96	4,649.83
Recuperacion capital de trabajo						3,885.00
Inversión inicial	<u>-</u> <u>21,467.08</u>					
Prestamo Bancario	<u>17,582.08</u>					
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-</b> <b>3,885.00</b>	<b>1,509.73</b>	<b>3,499.58</b>	<b>5,839.28</b>	<b>8,619.31</b>	<b>15,861.46</b>

Flujo Acumulado	- 3,885.00	- 2,375.27	1,124.31	6,963.59	15,582.90	31,444.36
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>1.59 años</b>					
VALOR PRESENTE	S/. 14,253.74					
COSTO BENEFICIO	4.67					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>90.55%</b>					

**CUADRO No.6.04**  
**FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA (+10%)**

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		14,976.00	18,720.00	23,088.00	28,236.00	34,398.00
<b>EGRESOS</b>						
Adm y servicios(Marketing)		-	-	-	-	-
Gasto de estrategias		3,885.00	4,079.25	4,283.21	4,497.37	4,722.24
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		194.25	203.96	214.16	224.87	236.11
<b>TOT. EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>4,079.25</b>	<b>4,283.21</b>	<b>4,497.37</b>	<b>4,722.24</b>	<b>4,958.35</b>
(=) Utilidad Operativa		10,896.75	14,436.79	18,590.63	23,513.76	29,439.65
(-) Gastos financieros		<u>2,500.26</u>	<u>2,085.92</u>	<u>1,604.01</u>	<u>1,043.53</u>	<u>391.67</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.</b>		<b>8,396.49</b>	<b>12,350.87</b>	<b>16,986.62</b>	<b>22,470.23</b>	<b>29,047.98</b>
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta		8,396.49	12,350.87	16,986.62	22,470.23	29,047.98
(-) Impuesto a la renta		<u>2,099.12</u>	<u>3,087.72</u>	<u>4,246.65</u>	<u>5,617.56</u>	<u>7,261.99</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>6,297.37</b>	<b>9,263.15</b>	<b>12,739.96</b>	<b>16,852.67</b>	<b>21,785.98</b>
(-) Pago de financiamiento externo		2,541.23	2,955.58	3,437.48	3,997.96	4,649.83

Recuperacion capital de trabajo	-					3,885.00
Inversión inicial	<u>21,467.08</u>					
Prestamo Bancario	<u>17,582.08</u>					
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>3,885.00</b>	<b>3,756.13</b>	<b>6,307.58</b>	<b>9,302.48</b>	<b>12,854.71</b>	<b>21,021.16</b>

Flujo Acumulado	-	-				
	3,885.00	128.87	6,178.71	15,481.19	28,335.90	49,357.06
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>1.98</b>	<b>años</b>				
VALOR PRESENTE	S/. 24,448.47					
COSTO BENEFICIO	7.29					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>142.83%</b>					

**CUADRO No.6.05**  
**FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA (+6%)**

<b>DETALLE</b>	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		8,985.60	11,232.00	13,852.80	16,941.60	20,638.80
<b>EGRESOS</b>						
Adm y servicios(Marketing)		-	-	-	-	-
Gasto de estrategias		3,885.00	4,079.25	4,283.21	4,497.37	4,722.24
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		194.25	203.96	214.16	224.87	236.11
<b>TOT. EGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>4,079.25</b>	<b>4,283.21</b>	<b>4,497.37</b>	<b>4,722.24</b>	<b>4,958.35</b>
(=) Utilidad Operativa		4,906.35	6,948.79	9,355.43	12,219.36	15,680.45
(-) Gastos financieros		<u>2,500.26</u>	<u>2,085.92</u>	<u>1,604.01</u>	<u>1,043.53</u>	<u>391.67</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.</b>		<b>2,406.09</b>	<b>4,862.87</b>	<b>7,751.42</b>	<b>11,175.83</b>	<b>15,288.78</b>
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta		2,406.09	4,862.87	7,751.42	11,175.83	15,288.78
(-) Impuesto a la renta		<u>601.52</u>	<u>1,215.72</u>	<u>1,937.85</u>	<u>2,793.96</u>	<u>3,822.19</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>1,804.57</b>	<b>3,647.15</b>	<b>5,813.56</b>	<b>8,381.87</b>	<b>11,466.58</b>

(-) Pago de financiamiento externo		2,541.23	2,955.58	3,437.48	3,997.96	4,649.83
Recuperacion capital de trabajo						3,885.00
Inversión inicial	<u>-</u> <u>21,467.08</u>					
Prestamo Bancario	<u>17,582.08</u>					
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>3,885.00</b>	<b>736.67</b>	<b>691.58</b>	<b>2,376.08</b>	<b>4,383.91</b>	<b>10,701.76</b>

Flujo Acumulado	-	-	-	-		
	3,885.00	4,621.67	3,930.09	1,554.01	2,829.90	13,531.66
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>3.65</b>	<b>años</b>				
VALOR PRESENTE	S/. 4,059.00					
COSTO BENEFICIO	2.04					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>39.51%</b>					

## **6.6. RETORNO DE LA INVERSIÓN**

### **6.6.1. CONCEPTO**

El análisis del retorno de la inversión es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar las oportunidades para mejorar la productividad, evaluar el tiempo en el que se va a recuperar la inversión, evaluar los beneficios que se van a obtener y los riesgos en los que puede incurrir la empresa.

### **6.6.2. IMPORTANCIA**

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

### **6.6.3. MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN**

#### **DETERMINACIÓN DE LA TMAR**

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$\begin{aligned} \text{TMAR} &= \text{inflación} + \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo país} \\ &= 15.21\% \end{aligned}$$

## MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

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

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

I<sub>0</sub> = Inversión inicial

## MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos



La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

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

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

### MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)

La relación Beneficio/costo esta representada por la relación:

$$R.(B/C) = \sum \left[ \frac{\text{Flujos generados por proyecto (ingresos)}}{\text{Inversión (egresos)}} \right]$$

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados utilizando el VAN, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "tasa social"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- ✚ B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- ✚ B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

- ✚ B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "Beneficios" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "Costos".

### **MÉTODO PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR)**

El Método Periodo Real de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

La fórmula del Período Real de Recuperación es la siguiente:

$$PRR = "n" \xrightarrow{\text{hasta.que}} \sum [FNE] = inversión$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

n = Períodos a evaluar

#### 6.6.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

**CUADRO No. 6.18  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN	OPTIMISTA	ESPERADO	PESIMISTA
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO ( TMAR )	18.83%	18.83%	18.83%
TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR )	142.83%	90.55%	39.51%
VALOR ACTUAL NETO ( VAN )	\$24,448.47	\$14,253.74	\$4,059.00
RAZÓN BENEFICIO / COSTO ( B / C )	\$7.29	\$4.67	\$2.04
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ( PRRI )	1.97 AÑOS	1.59 AÑOS	3.64 AÑOS

*Elaborado por: Byron Villamarin C.*

- ✚ Para el cálculo de la TMAR, se toma como referencia la tasa de interés pasiva actual hasta Enero 2009 que es de 5,25%, el índice inflacionario hasta Enero 2009 que es de 9,36% y la tasa de riesgo país hasta el 31 de Diciembre de 2008 que es de 5,6%, que da como resultado 18,83% anual, estos datos son tomados del Informe de indicadores económicos hasta del Banco Central del Ecuador.
- ✚ La Tasa Interna de Retorno TIR se calculó con los flujos netos anuales proyectados, dando como resultado en el escenario esperado 90,55%, la cual es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento. Cabe indicar que el TIR es muy favorable en los tres escenarios.
- ✚ Con el cálculo del Valor Actual Neto VAN, se observa que los valores son muy positivos lo que garantiza que el proyecto sigue siendo muy viable.
- ✚ La Razón Beneficio / Costo es de \$. 4,67 dólares, en el escenario esperado, esto quiere decir el número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión, lo que genera mayor rentabilidad para la

---

empresa. La Razón B/C tiene que ser mayor a 1, por lo tanto se indica que el proyecto es viable.

- ✚ El período de recuperación de la inversión PRRI es de 1,59 años en el escenario esperado, es decir, es el tiempo que se tarda la empresa en recuperar la inversión inicial.

# CAPÍTULO VII

## ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

## **CONCLUSIÓN 1**

Se determina que el posicionamiento en el Mercado es del 22 % para lo cual se desarrollo las estrategias de Mercado para llegar a un 50 % de posicionamiento en el 2013.

### **RECOMENDACIÓN 1**

Implementar el Plan Estratégico de Marketing para captar más infantes, incrementar los ingresos que permitan desarrollar autogestión y que también permita posicionar la imagen del CDI en la población de la ciudad de Latacunga.

## **CONCLUSIÓN 2**

En relación a la investigación de mercados realizada se determina que existe una demanda insatisfecha de centros de desarrollo infantil en la ciudad de Latacunga, la mayoría de estos centros no cuenta con la infraestructura adecuada y la educación es deficiente.

### **RECOMENDACIÓN 2**

Aplicar la estratégica de campaña de publicidad a fin de captar el 10 % de la demanda insatisfecha resaltando la calidad de la educación, con la finalidad de posicionar al CDI en la ciudad de Latacunga.

### **CONCLUSIÓN 3**

Según el análisis financiero realizado, el proyecto es viable, pues arroja un VAN positivo, y el valor de la TIR es superior al de la TMAR, lo cual significa que, si se aplica este proyecto, el CDI percibirá una rentabilidad mayor a la del costo de oportunidad del proyecto.

### **RECOMENDACIÓN 3**

Se recomienda al CDI la ejecución de este Plan de Marketing, ya que con el análisis financiero que se realizó, se determinó que el proyecto es sumamente atractivo para introducir y posicionar en el mercado de la ciudad de Latacunga.


## ***BIBLIOGRAFÍA:***


- ✚ SALAZAR, Raúl. *Orientaciones para desarrollo de Tesis de Grado, Área de Mercadeo*, 2006.
- ✚ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, México (Sexta edición), 1989.
- ✚ KOTLER, Phillip. *Dirección de Marketing*, Ed. Prentice Hall, México 2001.
- ✚ KATZ, Bernard. *Como gerenciar el servicio al cliente*. Editorial Legis, Bogotá, Colombia 1989.
- ✚ SALAZAR, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*, Ecuador 2004.
- ✚ STANTON, ET AL. *Fundamentos de Marketing*, Ed. Mc. Graw Hill, México, 11ª ed., 1999.





---


**FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET:**

 *Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>*


 *Servicios de Rentas Internas. <http://www.sri.gov.ec>*

 *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – <http://www.inec.gov.ec>*

 *<http://es.wikipedia.org>*

 *<http://www.marketing-mix.com>*

 *<http://www.gestiopolis.com>*

 *<http://www.monografias.com>*

***Nota:*** *Todos los señalados en los pies de página.*

**ANEXO No. 5.01****CAPITULO 5****COSTOS CAMPAÑA PUBLICITARIA****ANEXO 1  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Realizar una campaña publicitaria en los medios de comunicación de la ciudad de Latacunga.					
ÍTEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Cunas publicitarias en Canal 36 TV Color en horario AAA, con una duración de 40 segundos, 3 veces al día en el horario del Noticiero de 7 a 8 de la noche, de lunes a viernes por el lapso de un mes	EA	100	18	1800
2	Elaboración de trípticos, full color con los servicios que ofrece el CDI	EA	1000	0	150
3	Elaboración de una valla publicitaria a ser ubicada al frente del CDI	EA	1000	0	50
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.000,00</b>