

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA EN EL ÁREA
INDUSTRIAL. CASO EMPRESA CATEINSCC”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

JOSÉ JOAQUÍN AMAGUA PACHACAMA

e-mail: josjoa1@yahoo.es

DIRECTOR: Ing. Fausto Vinicio Reinoso Jurado MBA

e-mail: vinireinoso@hotmail.com

2012

DECLARACIÓN

Yo, José Joaquín Amagua Pachacama, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

José Joaquín Amagua Pachacama

CI: 171081131-4

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por José Joaquín Amagua Pachacama, bajo mi supervisión.

ING. VINICIO REINOSO MBA

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Quiero dar mis sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma aportaron al conocimiento que he adquirido durante estos años de estudio:

- A la Escuela politécnica Nacional por abrirme sus puertas, para continuar mis estudios
- A los todos los profesores de las diferentes cátedras que recibí
- Al Ing. Vinicio Reinoso, quien su paciencia supo guiarme para la culminación del presente trabajo.

Y un especial agradecimiento a mi esposa Jenny, mis hijos Nicoll y Pablo que de una u otra manera supieron soportar mis indiferencias, de corazón muchas gracias.

José Amagua.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi familia en especial a mis hijos Pablo y Nicoll, a mi esposa, quién de una u otra manera se dio modos para ayudarme en los momentos difíciles, gracias.

José Amagua

INDICE

Resumen Ejecutivo	10
-------------------	----

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.	12
1.2. Planteamiento del problema.	13
1.3. Justificación.	14
1.4. Objetivos.	15
1.4.1. Objetivo general:	15
1.4.2. Objetivos específicos:	15

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. Investigación de mercado.	17
2.1.1. Necesidad de información/definición del problema.	18
2.1.2. Objetivos de la información.	18
2.1.3. Diseño de la investigación de mercado.	19
2.1.3.1. Fuentes de datos.	22
2.1.3.2. Proceso de muestreo.	23
2.1.4. Recolección de datos.	28
2.1.4.1. Recopilación de datos.	29

2.1.5. Diseño de la muestra.	30
2.1.6. Procesamiento de datos.	32
2.1.7. Análisis de datos.	33
2.1.8. Presentación de resultados de la investigación.	33
2.2. Plan estratégico de marketing.	34
2.2.1. Direccionamiento estratégico	36
2.4. Análisis competitivo.	38
2.4.1. Evaluación externa.	39
2.4.2. Evaluación interna.	48
2.5. Matriz FODA estratégica.	52
2.6. Estrategias de marketing.	53
2.6.1. Introducción.	53
2.6.2. Clasificación de las estrategias de marketing.	56
2.6.3. Formación de la estrategia.	60
2.7. Segmentación, mercado meta y posicionamiento.	62
2.7.1. Segmentación del mercado industrial.	63
2.7.2. Mercado meta.	65
2.7.3. Posicionamiento de producto.	65
2.8. Planes de acción de marketing.	69
2.9. Control e implantación de estrategias.	70
2.10. Costos de los planes de acción/ operación	72

2.11. Planes de contingencia.	73
-------------------------------	----

CAPITULO 3 APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Investigación de mercado	75
3.1.1. Determinación de fuentes de información.	76
3.1.2. Objetivo de la información.	77
3.1.3. Diseño de la investigación de mercado.	78
3.1.3.1. Determinación del tamaño de la muestra.	83
3.1.4. Recolección de datos	87
3.1.5. Análisis de la información.	87
3.1.6. Presentación de resultados de la investigación.	88
3.2. Direccionamiento estratégico.	112
3.2.1. Declaración de la misión.-	113
3.2.2. Declaración visión.-	114
3.2.3. Valores.	114
3.2.4. Políticas de operación	115
3.3. Análisis situacional.	117
3.3.1. Evaluación externa.	117
3.3.1.1. Análisis PEST	117
3.3.2. Análisis PORTER.	127
3.3.3. Evaluación interna.	155

3.3.4. Matriz FODA estratégica.	165
3.3.5. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	169
3.4. Plan de Marketing Corporativo.	174
3.4.1. Análisis del marketing mix.	174
3.4.2. Objetivos de marketing.	188
3.4.3. Segmentación, Mercado Meta, y posicionamiento.	189
3.4.4. Estrategias de marketing.	192
3.5. Programa de implementación y control.	197
3.5.1. Planes de acción de marketing.	197
3.5.2. Costo del plan de acción de marketing.	201
3.5.3. Plan de contingencia.	202
3.6. Estructura organizacional.	203

CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.	206
4.2. Recomendaciones.	211
ANEXOS	214
BIBLIOGRAFIAS	237

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Capacitación Técnica Industrial”, CATEINSCC, dedicada a la capacitación técnica Industrial, se encuentra dentro de un mercado en crecimiento el mismo resulta ser muy competitivo; siendo el líder del mercado el SECAP, pero que no dispone de todos los cursos técnicos requeridos por el mercado, por ejemplo cursos de Vapor, curso de operación de Equipo Pesado, construcción de subestaciones de transferencia de energía, entre otros; estas circunstancias ha permitido que en la práctica empresas de capacitación como en el caso particular de CATEINSCC, logre ingresar a determinados segmentos del mercado de capacitación para suplir esta deficiencia.

Es así que la empresa CATEINSCC, actualmente busca ampliar su cobertura tanto en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca, y en otras ciudades de darse el caso; para lo cual requiere implementar un Plan Estratégico de Mercado sustentado en una base filosófica como son la Misión, Visión, Valores, objetivos, estrategias, planes de acción y presupuesto para su ejecución; para lo cual se ha presentado la propuesta respectiva, dicha propuesta se ha elaborado en los siguientes Capítulos:

Capítulo I, Introducción: En este capítulo se establece los antecedentes de la empresa CATEINSCC; planteamiento del problema de investigación; justificación y sus objetivos.

Capítulo II, Marco Teórico: Hace referencia a temas administrativos, de mercadeo y estratégicos en base a conceptos, teóricos y autores que resumen el pensamiento técnico referente a temas como son: Investigación de Mercado y sus etapas; universo, población, unidad muestral. También se realizó una exposición de cómo elaborar un Plan Estratégico de Marketing; Análisis de

Mercado ; Análisis Competitivo; además de la metodología para elaborar la matriz EFE y EFI, como para la Matriz FODA; también se complementa con el conocimiento teórico de las Estrategias Genéricas de Porter y finalmente se presentan modelos de Matrices .

Capítulo III, Aplicación: En éste capítulo se desarrolla en forma práctica el Plan de Mercadeo para la empresa, especialmente en base a un Plan de Marketing Corporativo; sustentado en un estudio de mercado para las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca; complementado con un análisis situacional del macro y micro entorno y sus principales variables, que permitieron elaborar las matrices EFE y EFI; además un análisis del nivel de rivalidad de competidores por medio del Sector Industrial y Estrella Sectorial de Porter. Para así trazar las estrategias a implementarse, a un segmento de mercado específico. También se establece las estrategias de marketing a seguir y finalmente un Programa de Implementación y Control.

Capítulo IV, Conclusiones y Recomendaciones: En éste capítulo se obtienen las principales conclusiones como son:

- Existen en el mercado centros de capacitación posicionados siendo el líder nacional el SECAP.
- Existe falencias en el proceso de Mercadeo y Ventas; los que requieren sean mejoradas de forma inmediata.

La principal recomendaciones que deberá implementar la empresa a futuro es la de ampliar el mercado a las ciudades de Ambato, Manta y Santo Domingo de los Sachilas.

CAPITULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES.

La empresa “Capacitación Técnica Industrial”, CATEINSCC es una empresa que empieza a funcionar informalmente en el año 2006, por iniciativa de su actual gerente propietario; quién inicia dictando cursos en las áreas de: Neumática, Electro neumática, PLCs, Logos en la Corporación de Fomento para la Pequeña y Mediana Industria, CORFOPYM durante los años 2003 al 2005, luego pasa a formar parte del equipo de instrucción del Instituto de Capacitación Profesional de Pichincha, ICAPI durante un año. En las empresas antes mencionadas tuvo también la oportunidad de conocer la forma como se administra una organización dedicada al campo de capacitación técnica, lo que a futuro le permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la nueva empresa.

Del 2006 al 2007 en CATEINSCC se han capacitado a un total de 80 técnicos operadores en las ciudades de Quito y Cuenca, con un costo promedio por curso de 200 USD, el mismo que fue subvencionado un 80% por el Concejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF, y el 20% restante por la empresa patrocinadora del personal a ser capacitado; se debe anotar que a la fecha de la actualización de los datos del presente trabajo el ente regulador en lo referente a la capacitación es cambiada a la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, SETEC, la misma que subvenciona hasta un 25% el costo de la capacitación de un empleado; pues dicha entidad pública tiene especial interés en capacitar a los grupos de atención Prioritaria, GAP. Actualmente la empresa se encuentra en trámites legales de

constitución, para que en un futuro cercano pueda acceder a los fondos de la SETEC.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Empresa de capacitación “CATEINSCC “

CATEINSCC ofrece cursos de capacitación en el área de Electromecánica en horarios flexibles de acuerdo a la necesidad del cliente, pues previamente antes de iniciar un curso de capacitación, se realiza un sondeo a fin de identificar los días y el horario en que el personal a capacitarse puede asistir sin afectar la producción de la empresa patrocinadora; generalmente los cursos se realizan los días jueves, viernes, y sábado en horas de la tarde y noche; la duración de los diferentes cursos van de acuerdo a la complejidad del tema a dictarse, sus límites están entre un mínimo de 32 horas hasta un máximo de 60 horas, ésta información se hace llegar al cliente vía e-mail.

A futuro la empresa CATEINSCC pretende captar clientela de las empresas líderes en el mercado industrial tales como: de los sectores madereros, de alimentos, textileras, químicas, gaseosas dentro de estas tenemos: la Coca Cola, Pronaca, Ideal Alambrec, Interquimec, Paraíso del Ecuador, Confiteca, Termopichincha, Yanbal, Eternit, etc.

En la entrevista efectuada el gerente da a conocer sus preocupaciones frente a la empresa:

- Las barreras de entrada a este mercado son muy dinámicas.
- No existe un plan estratégico de marketing definido.

- Falta de una efectiva comunicación con las empresas clientes sobre los beneficios que se tiene al disponer de personal capacitado en sus instalaciones.

Mediante la elaboración de un plan estratégico de marketing a realizarse se responderá a los cuestionamientos ¿Cómo ofrecer sus beneficios de capacitación? ¿Cómo puede la empresa identificar sus potenciales elementos? ¿Cómo vender las propuestas de capacitación a los potenciales profesionales/estudiantes? ¿Qué objetivos de mercado desea alcanzar la empresa? ¿Cómo la empresa puede afrontar los posibles riesgos de mercado con sus fortalezas y aprovechamiento de potenciales oportunidades?

Para superar los cuestionamientos se propone establecer un plan estratégico de marketing, que permita posicionar a la empresa CATEINSCC ante sus clientes potenciales.

En caso de no establecer una planificación estratégica de marketing se puede poner en riesgo la sobre vivencia de la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Justificación Práctica:

El presente trabajo por su naturaleza constituye una aplicación práctica de la teoría y metodología del marketing, para ello se utilizará la información de los competidores más sobresalientes del mercado de capacitación profesional, lo que permitirá que en el futuro se tomen decisiones mercantiles ajustadas a la realidad. Uno de los competidores muy reconocido en la ciudad de Quito y a nivel nacional con un posicionamiento fuerte en el mercado es la empresa de Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, a continuidad

CORFOPYM, el Instituto de Capacitación Profesional de Pichincha, ICAPI, El Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha, La Cámara de Comercio de Pichincha etc.

En la información recopilada por CATEINSSC se indica que existen en los alrededores de la ciudad de Quito un aproximado de 2500 empresas industriales; la ciudad de Cuenca tiene 600 empresas industriales, en tanto que en los sectores aledaños de la ciudad de Guayaquil figura un aproximado de 3500 empresas industriales. Cabe señalar que el número de organizaciones obtenidas en la información almacenada por CATEINSSC es el más representativo en los sectores señalados.

Los factores antes mencionados permiten deducir que el presente trabajo tiene una justificación práctica y un campo de acción mercantil desarrollado, los mismos que a futuro favorecerán el crecimiento de la empresa CATEINSSC.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General:

Presentar un plan estratégico de marketing, para la empresa CATEINSSC, que le permita en el futuro asegurar y desarrollar su mercado de capacitación, dirigida al personal técnico /operador de las empresas industriales a corto y mediano plazo.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Presentar el direccionamiento estratégico corporativo.
- Efectuar un análisis situacional tanto del macro como del micro entorno de CATEINSSC.

- Identificar y evaluar el mercado, objetivo de CATEINSCC.
- Establecer la segmentación, mercado meta y posicionamiento.
- Determinar las estrategias de marketing y sus planes de acción para CATEINSCC.
- Diseñar un sistema de control de objetivos previstos a corto y mediano plazo.

CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Para el proceso de toma de decisiones, el lanzamiento, desarrollo y control de un bien o servicio, es necesario contar con la suficiente información que permita establecer con seguridad los parámetros más adecuados. La investigación de mercado es una poderosa herramienta que permite recoger información del entorno, útil para la toma de decisiones. Según Kinnear / Taylor “La investigación de mercado, IM es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”¹.

La información obtenida en la investigación de mercado puede ser obtenida para conocer las oportunidades del entorno, realizar, desarrollar, controlar las decisiones en materia comercial y establecer el marketing, como un proceso metodológico de “Investigación, análisis y decisión de la estrategia a tomar”

La labor principal de la IM es satisfacer las necesidades de información, obteniendo datos que sea útil, que cumplan las siguientes características:

- Actualizada.
- Relevante.
- Necesaria y suficiente.
- Exacta (lo más precisa posible)
- Válida (confiable),
- Recolectada en plazos cortos.
- A menores costos.

¹ Kinnear/Taylor “Investigación de Mercados” editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 85-91

Cada oportunidad de marketing se transforma en un reto que deber ser investigado, los términos problema y oportunidad pueden emplearse indistintamente.

2.1.1. Necesidad de información/definición del problema.

Se comienza en un inicio definiendo el problema, es el primer paso imprescindible y vital de todos, ya que únicamente cuando se descubre la Situación/problema se aclara y precisa la verdadera necesidad de información técnicamente calificada por el investigador. La información debe ser realizada desde el punto de vista del cliente; se empieza definiendo en términos generales el problema, para luego identificar sus componentes específicos, de manera que el problema de IM esté razonablemente determinado. Las actividades que comprende este proceso son:

- Recopilar antecedentes
- Analizar datos secundarios
- Entrevistar a las personas que conocen el mercado.
- Precisar - formular- y concluir el problema.

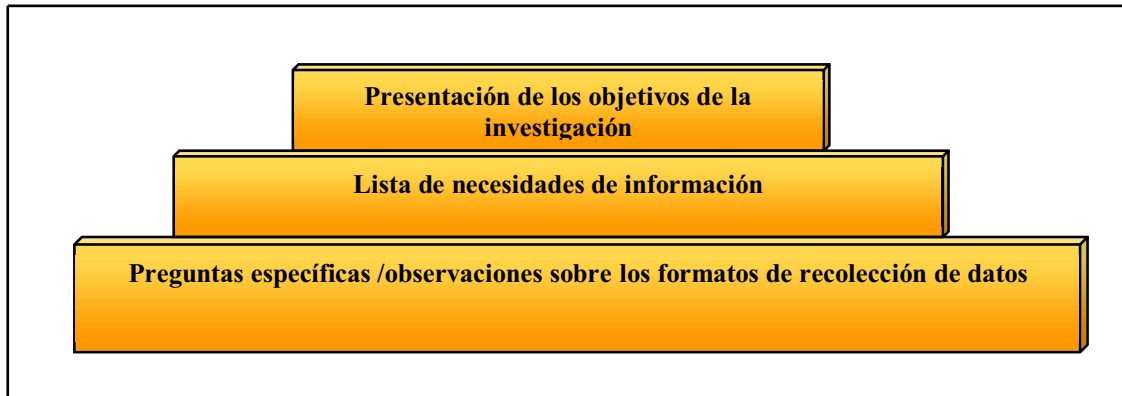
Al final de este paso se debe responder de una manera clara, sencilla y precisa: ¿cuál es el problema fundamental del cliente en el ámbito del marketing, cuya obtención de información puede contribuir a su solución?

2.1.2. Objetivos de la información.

Se debe responder a la pregunta ¿Cuál es el propósito del proyecto de IM? Los objetivos de la investigación deben presentarse por escrito y comunicarse a la persona que toma las decisiones., estos pueden establecerse de manera amplia comunicando los detalles de por qué se realiza el estudio. Mientras más específica sea la presentación de objetivos menor será el riesgo de que la

dirección mal interprete el propósito de estudio, la figura siguiente hace énfasis en el aspecto piramidal de los objetivos de la investigación, las necesidades de información y las preguntas sobre formatos de recolección de datos ² .

Figura 2.1: Pirámide de objetivos de investigación y necesidades de información



Fuente: "Investigación de Mercados" Pág. 93

Autor: Kinnear/Taylor

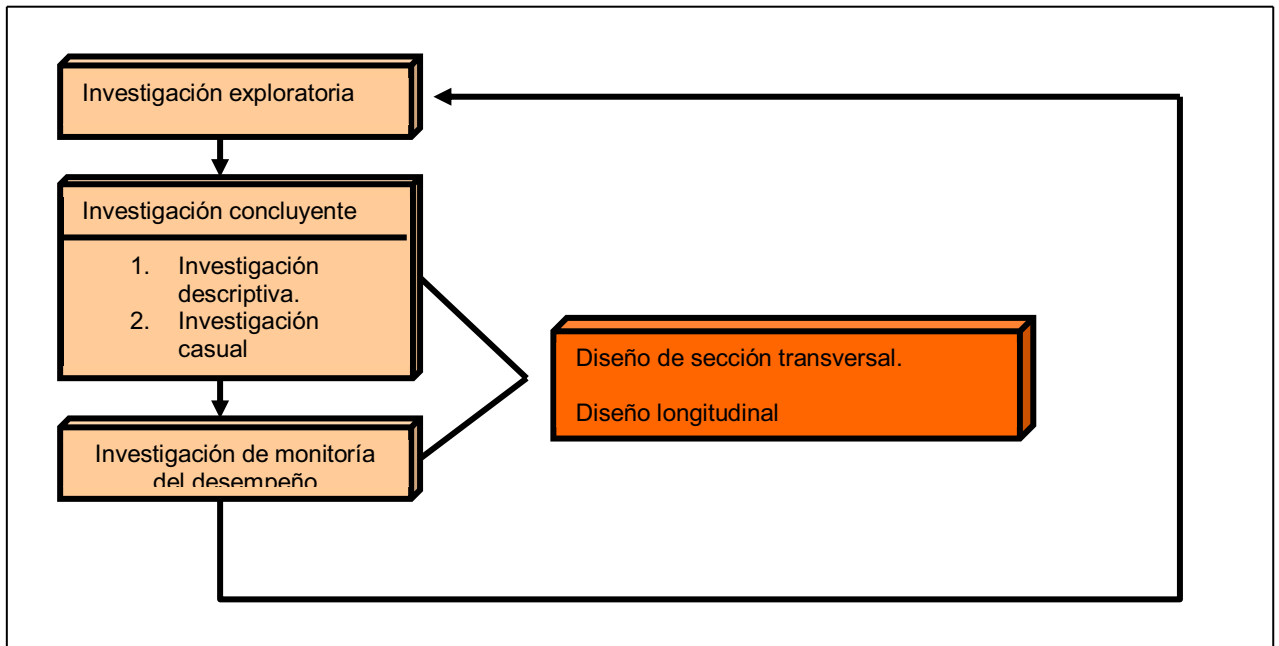
2.1.3. Diseño de la investigación de mercado.

Es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación³. Es la estructura que especificara el tipo de información que se recolectará, las fuentes de referencias y el procedimiento de recolección de datos. Un buen diseño garantiza que la información reunida sea consistente con los objetivos de estudio y que los datos se recolecten por medio de procedimientos puntuales y a bajos costos. Existen tres tipos de investigación a seguir según se puede ver en la figura siguiente.

² **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 92-93

³ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 127-133

Figura 2.2: Diseño de la investigación.



Fuente: "Investigación de Mercados" Pág. 128

Autor: Kinnear/Taylor

1. Investigación exploratoria.- Su propósito es formular hipótesis con relación a problemas/oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión, los objetivos de la investigación incluyen:

- Identificación los problemas u oportunidades.
- Desarrollo de una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente identificados.
- Conocer la extensión de las variables que operan en una situación.
- Establecer prioridades de los problemas u oportunidades.
- Identificar y formular cursos de acción alternativos.
- Reunir información sobre los problemas asociados a la realización de la investigación concluyente.

2. Investigación concluyente.- Suministra información para la evaluación de cursos alternativos de acción, se clasifica en:

➤ **Investigación descriptiva.-** Se utiliza cuando los objetivos de la investigación describen en forma gráfica las características de los fenómenos de marketing y su frecuencia de ocurrencia, determinan el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing y permiten hacer predicciones en cuanto a ocurrencia de los fenómenos de marketing.

➤ **Investigación casual.-** Se usa cuando se quiere comprender las variables de causa (las razones por las cuales suceden las cosas), cuando se requiere comprender la naturaleza de relación causa efecto que se va a predecir. Puede ser de Diseño de Sección Transversal (toma una muestra de los elementos de la población e un punto en el tiempo) o de Diseño Longitudinal (Se mide repetitivamente una muestra de elementos de la población)

3. Investigación de monitoria de desempeño.- Su propósito es señalar la presencia de problemas/oportunidades potenciales e informar cambios en:

➤ Las medidas de desempeño (ventas, participación de mercado), a fin de determinar si los planes están logrando los objetivos deseados.

➤ Determina si el programa de marketing está siendo implementado de acuerdo a los planes (nivel de conocimiento y comprensión, penetración de la distribución y niveles de precio).

➤ Determina si el clima situacional estaba previsto cuando se formularon los planes (actividad competitiva, condiciones económicas y tendencias de la demanda).

La investigación monitoria de desempeño puede ser de igual manera de sección transversal o longitudinal.

2.1.3.1. Fuentes de datos.

Las fuentes de datos se pueden obtener de diferentes maneras⁴ :

Datos primarios.- Son los que se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación y pueden ser.

a) Encuestados.- Estos datos se obtienen por dos maneras:

- **Por comunicación con el encuestado.-** Se obtiene la información por medio de respuestas verbales; es el método que usualmente se utiliza.
- **Por observación.-** Se graba el comportamiento pasivo del encuestado o los encuestados.

b) Situaciones análogas.- Consiste en examinar situaciones análogas o similares, incluye el estudio de historias de casos y simulaciones.

c) Experimentación.- Un experimento se lleva a cabo cuando una o más variables independientes se manipulan o controlan conscientemente y se mide su efecto sobre las variables dependientes.

Datos secundarios.- Son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas. Estos son datos externos internos y.

a) Datos externos.- Son proporcionados por fuentes externas a la organización, están disponibles en documentos de publicaciones.

⁴ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 136-150.

- **Datos del consumidor.**-Son los datos recolectados con respecto a las compras y a la circunstancias que rodean a las compras.
 - **Datos de minoristas.**- Son datos que dependen del establecimiento de ventas al por menor.
 - **Datos de mayoristas.**- Son datos que se obtienen de pedidos al por menor desde la bodega.
 - **Datos de la industria.**- Son datos proporcionados sobre empresas clasificadas, se usan para identificar territorios de ventas, pronosticar ventas, etc.
 - **Datos de evaluación publicitaria.**- Son datos que miden la efectividad de los gastos en la inversión de publicidad y comunicación.
- b) Datos internos.**- Estos datos están disponibles dentro de la organización, sobre datos de ventas y costos. Los registros de ventas permiten clasificar los tipos de clientes, procedimiento de pago, línea de producto, territorio de ventas, periodo, etc.

2.1.3.2. Proceso de muestreo.

Se explicará las etapas y la forma de realizar el muestreo, a seguir para seleccionar una muestra⁵, se lo puede visualizar en la figura 2. 3

Para el diseño de la muestra se debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

Población.- Es un conjunto de elementos definidos antes de la selección de la muestra, esta se le define en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

⁵ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 403 -405.

Un elemento.- Es la unidad sobre la cual se busca información, los elementos más comunes del muestreo en IM son los individuos; en otros casos podrían ser almacenes, productos, empresas, familias, etc.

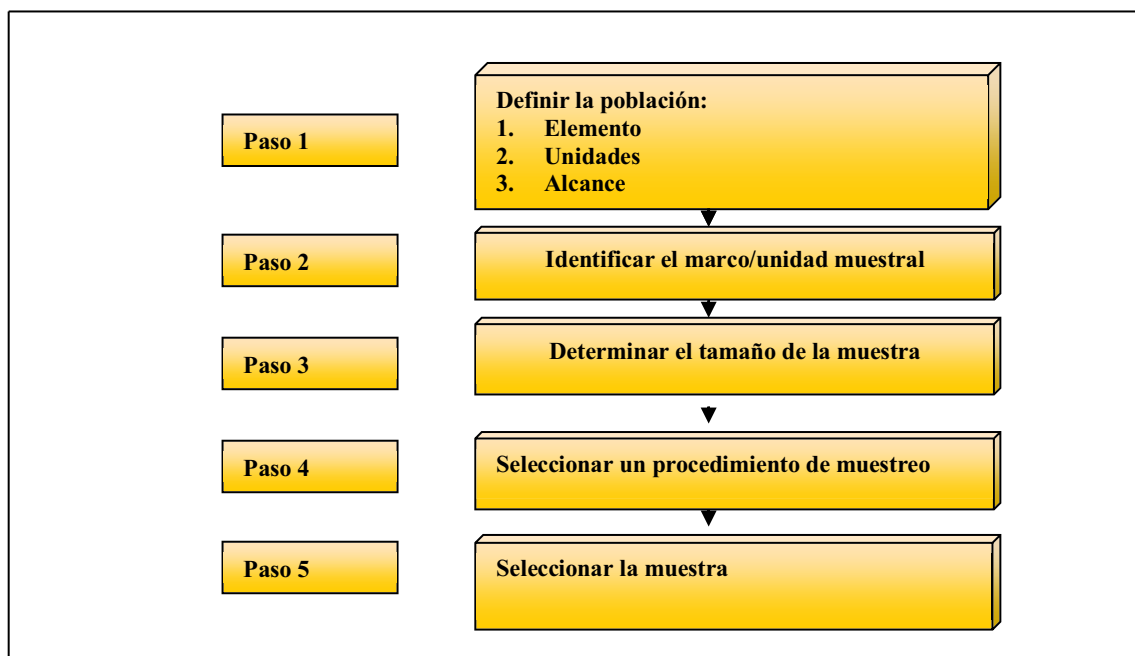
Unidad de muestreo.-Es el elemento o elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

Marco muestral.- Es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles.

Población de estudio.- Es el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra.

Marco de muestreo.- Es la representación de los elementos de la población objetivo, consiste en una lista o conjunto de instrucciones para identificar a la población objetiva.

Figura 2.3: Etapas en la selección de una muestra.



Fuente: "Investigación de Mercados" Pág. 404

Autor: Kinnear/Taylor

En forma general los pasos para seleccionar la muestra se describe de la siguiente manera:

Paso 1 Definición de la población: Incluye los elementos, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo.

Paso 2 Identificar el marco.- Muestral del cuál se seleccionara la muestra.

Paso 3 Decidir sobre el tamaño de la muestra.- Aquí se determina el número de elementos a incluir en la muestra. Decidir cuando una muestra es demasiado grande o demasiado pequeña.

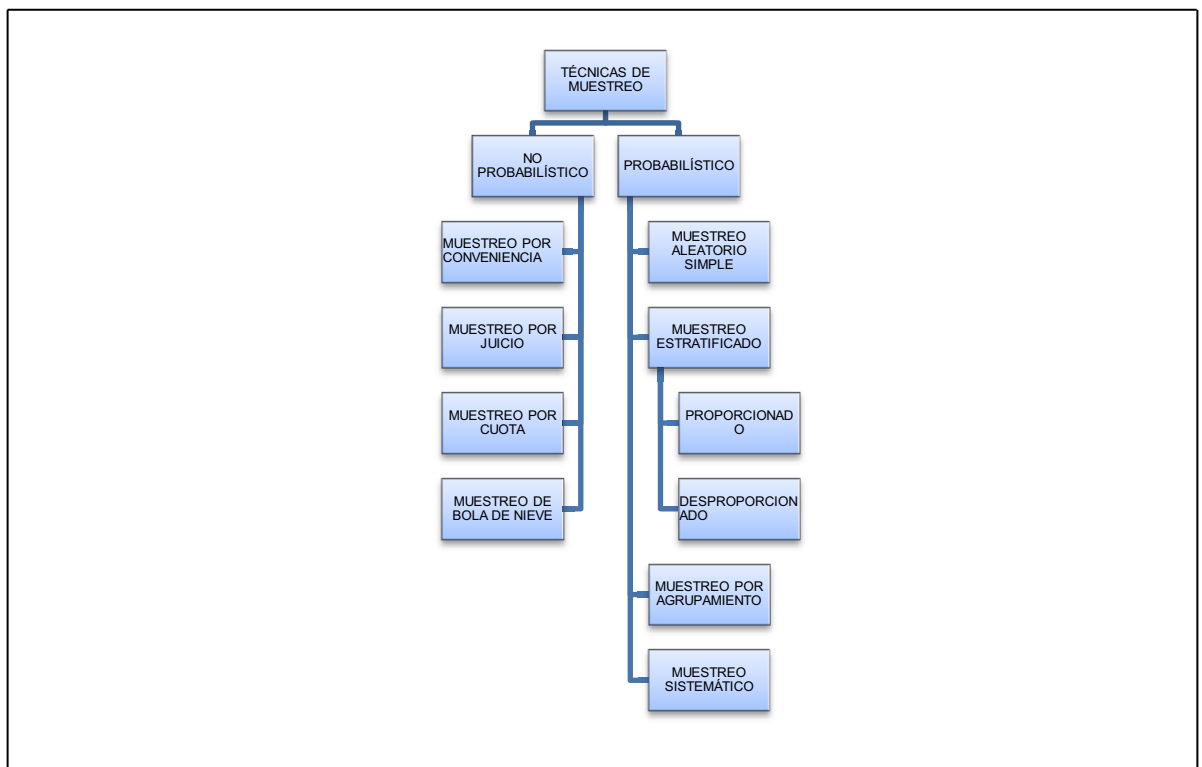
Paso 4 Seleccionar un procedimiento específico.- Que se utilizará para determinar la muestra.

Paso 5 Seleccionar físicamente la muestra.-

Clasificación de las técnicas de muestreo.- Son de dos tipos, según se puede ver en la figura 2.4, la clasificación de las técnicas de muestreo⁶.

⁶ **Naresh K. Malhotra** "Investigación de Mercado" Editorial Pretice Hall, cuarta edición México 1997. Pág.. 321-329

Figura 2.4: Clasificación de las técnicas de muestreo.



Fuente: "Investigación de Mercados" Pág. 320

Autor: Narres K. Malhotra

A continuación se realiza un detalle de cada una de las técnicas.

a) Muestra no probabilística.- La selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador.

- **Muestreo por conveniencia.-** Intenta obtener una muestra de elementos convenientes, la selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador. Es la técnica más barata y propensa de tener sesgo en la información.
- **Muestreo por juicio.-** Es una forma de muestreo por conveniencia en el que los investigadores de población se seleccionan con base en el juicio del investigador.

- **Muestreo por cuota.-** Es un muestreo por juicio restringido de dos etapas:
Primera etapa se desarrolla categorías de control o cuotas de elementos de población, la *segunda* etapa los elementos de muestra se seleccionan con base en la conveniencia o juicio.
 - **Muestreo de bola de nieve.-** Se selecciona un grupo inicial de encuestados en forma aleatoria. Los encuestados subsecuentes se seleccionan con base en referencias o información proporcionados por los encuestados iniciales. Este proceso se puede realizar en ondas al obtener referencias de las referencias.
- b) Muestra probabilística.-** En éste procedimiento cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionada.
- **Muestreo aleatorio simple.-** Cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa, cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento, y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo.
 - **Muestreo sistemático.-** La muestra es elegida al seleccionar un punto de inicio aleatorio y luego se elige cada “n” elementos en la sucesión del marco de muestreo.
 - **Muestreo estratificado.-** Es un proceso de dos etapas para dividir a la población en subpoblaciones o estratos, los elementos se seleccionan de cada estrato de cada elemento mediante un procedimiento aleatorio
 - **Muestreo por agrupamientos.-** En este muestreo la población se divide primero en subpoblaciones o grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos llamados agrupamientos. Luego se selecciona

una muestra aleatoria de grupos; con base en una técnica de muestreo probabilística.

2.1.4. Recolección de datos.

Los datos que se obtienen de los encuestados sirven para pronosticar el comportamiento del mercado⁷. Estos se clasifican en:

- **Comportamiento anterior.-** Se utiliza la evidencia del comportamiento anterior para predecir la actuación a futuro.
- **Actitudes.-** Estas son importantes debido a la relación que existe entre actitudes y comportamientos.
- **Características del encuestado.-** Implica la descripción de los encuestados en base a determinadas variables de interés, como son: la demográfica, socioeconómica y fisiológicas. .

Los datos de los encuestados pueden recolectarse por medio del método de la comunicación o por la observación.

1. Método de comunicación.- Este método requiere que los encuestados proporcionen activamente datos/información a través de respuestas verbales o escritas; Este método es versátil, rápido y de bajo costo. Existen cuatro tipos de enfoques de comunicación disponibles para obtener datos de los encuestados que son: entrevista personal, telefónica, por correo, y por PC.

2. Método de observación.- Comprende el registro de comportamiento del encuestado, las ventajas son: reducción del potencial de sesgo, versatilidad del método en la recolección de datos. Las técnicas de observación se lo clasifica

⁷ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 323-341.

como: natural o artificial, oculta o no oculta, estructurada o no estructurada, directa o indirecta y humana o mecánica

Cuestionario.- Es un documento formalizado para recolectar datos puede reunir información sobre el comportamiento, las actitudes y las características de los encuestados El cuestionario enlaza le información que se necesita y los datos que deben recolectarse, se lo debe realizar utilizando palabras sencillas, claras, se debe evitar preguntas que sugieran respuestas, evitar preguntas sesgadas, estimativos, preguntas de doble respuesta⁸ .

2.1.4.1. Recopilación de datos.

También se le conoce como operación de campo, en ésta fase los investigadores hacen contacto con los encuestados, administran los instrumentos de recolección de datos, los registran y los devuelven a una sede central para su procesamiento. La planeación de campo consta de los siguientes aspectos⁹ :

- a. **Programación de tiempo.-** Especifica el momento en el cual el proyecto debe empezar y terminar, así como la secuencia de actividades dentro de éste período.
- b. **Presupuesto.-** Comprende la asignación de costos a las actividades especificadas e identificas en la programación del tiempo.
- c. **Personal.-** El personal requerido debe ser capacitado y debe tener una asignación clara de responsabilidad en su respectiva actividad.

⁸ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 345-360.

⁹ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 488-497.

d. **Medición del desempeño.**-Se refiere al control de actividad lo que permite alcanzar los objetivos planeados.

2.1.5. Diseño de la muestra.

Es una actividad que se realiza en todos los campos de investigación de mercados. La ventaja de ésta con respecto al censo es el ahorro de tiempo, dinero, obtención de datos / información confiables¹⁰. El proceso de diseño de muestreo incluye cinco etapas que se los detalla en la tabla siguiente.

Tabla 2.1: Proceso de diseño de muestreo

Nº.	ETAPA	DEFINICIÓN
1	Definir la población objetivo	Se trata de la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se harán las deducciones.
2	Determinar el marco de muestreo	Es la representación de los elementos de la población objetivo. Consiste en una lista o conjunto de instrucciones para identificar a la población objetivo
3	Seleccionar técnicas de muestreo	Estas técnicas pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Método Bayesiano.- Los elementos se seleccionan siguiendo una secuencia; incorporan información previa acerca de los parámetros de la población. ➤ Muestreo con reemplazo.- El elemento puede incluirse en la muestra más de una vez. ➤ Muestreo sin reemplazo.- El elemento no se puede incluir en la muestra más de una vez.
4	Determinar el tamaño de la muestra	Se determina el número de elementos para incluir en el estudio
5	Ejecutar el proceso de muestreo	Se especifica en forma detallada de cómo se llevara a cabo las decisiones de diseño de muestreo con relación a la población, marco de muestreo, unidad de muestreo, técnica de muestreo y tamaño de la muestra.

Fuente: "Investigación de Mercado" Pag. 316

Autor: Naresh K. Malhotra

Población objetivo (universo)

Para establecer la población objetivo se procede a resumir las características del segmento-meta seleccionado, teniendo en cuenta el perfil del cliente y de la zona de influencia del negocio. Se procede a establecer la *unidad muestral* ya

¹⁰ Kinneer/Taylor "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 400-410.

se dé: individuos, familias, empresas de acuerdo con sus características establecidas¹¹.

En el caso de tener directamente la información de la población, se procede a presentar el dato, señalando la fuente de información que puede ser: Instituto de Estadística y Censo, Cámaras de Comercio o industrias, Centro de investigación Universitario o privado, revista especializada, documento de investigación, tesis, etc.

Tamaño de la Población Objetivo: -----

Fuente: -----

Si no se dispone de información directa, se procede a realizar el siguiente procedimiento:

- Realizar una **estimación**, basándose en una información secundaria que debe ser debidamente citada y confiable.
- Efectuar los cálculos estimativos, los índices, porcentajes utilizados debe tener coherencia.
- Expresar el criterio de estimación, el mismo que debe ser metódico.
- Presentar la población estimada para la zona de influencia seleccionada donde hipotéticamente se encuentra el segmento-meta.

Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se procede a seleccionar la técnica de muestreo a utilizarse, detallando la fórmula correspondiente e indicando el significado de cada elemento, también se debe citar la fuente bibliográfica.

¹¹ **Vinicio Reinoso** "Apuntes de Creación de nuevas empresas" EPN 2007

En poblaciones pequeñas; si se tiene menos de 120 elementos, se debe utilizar para la muestra la T de Student, y para poblaciones menores de 30, se debe realizar CENSO. En el caso de realizar un proceso de muestreo se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Caso de tener los parámetros de la población, escribir la fórmula correspondiente que utilice los datos disponibles.
- Si no se dispone de los parámetros, y si la población es finita, menor a los 100 000 elementos de población, se utilizara la siguiente formula de estadística¹² :

$$n = \frac{(Z^2) * (P) * (q) * (N)}{(Z^2) * (p) * (q) + (e^2) * (N - 1)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población

e = Error asignado para el muestreo (para una muestra confiable debe ser menor al 6%).

p=Grado de aceptación (con 0,5 se tiene máxima variabilidad/ heterogeneidad)

q = Grado de rechazo (es igual a 1-p)

Z = Valor en la curva normalizada o estándar de Gauss, que depende del Nivel de Confianza seleccionado:

Para una N.C. del 95%, Z = 1,984;

Para un N.C. del 90%, Z = 1,645).

¹² **Humberto Proaño**, "Estadística aplicada a la Mercadotecnia", Editorial Diana, Tercera Edición, México, 1982. Pag. 184-193

2.1.6. Procesamiento de datos.

Es la conversión de datos en bruto de un instrumento de recolección, a un formato legible por computador, para ser archivado.

2.1.7. Análisis de datos.

Para la realización de este paso se debe seleccionar el procedimiento del análisis de datos, depende del número de variables que se va a analizar simultáneamente, si el interés está en la descripción o inferencia, también se toma en cuenta el nivel de medición de las variables¹³.

Análisis Univariado.- Es el procedimiento mediante el cual el investigador realiza el análisis de una variable en forma individual.

Análisis Divariado.- Es el análisis de dos variables simultáneamente, esto conduce al uso del procedimiento estadístico apropiado.

Análisis Multivariado.- Implica el análisis de dos o más variables simultáneamente.

Estadística descriptiva.- Su objetivo es proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de la muestra. Al hacer esto, el investigador de marketing usualmente se interesa en las medidas de tendencia central y de dispersión.

Estadística Inferencial.- Permite que los investigadores realicen juicios acerca de la población con base en los resultados de la muestra.

¹³ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 576, 644.

2.1.8. Presentación de resultados de la investigación.

Es la presentación oral o escrita (o ambas a la vez) de los hallazgos de la investigación a una determinada audiencia para un propósito específico. Los puntos que se deben tener en cuenta en la elaboración de informes orales o escritos son¹⁴:

- La información debe ser actualizada.
- Relevante (pertinente al problema de marketing)
- Necesaria, suficiente y exacta.
- Válida (confiable).
- Recolectada en plazos cortos y a bajos costos.

2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

El Plan estratégico de marketing, forma parte del plan del Plan de negocios; es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, proporciona las pautas para asignación de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación para un producto o servicio existente o propuesto¹⁵.

El objetivo de un Plan de marketing es conseguir y asegurar las ventas proyectadas en un plazo determinado, estableciendo las maneras de obtenerlas, satisfaciendo las expectativas de sus clientes. El marketing tradicional, cotidiano es una acción operativa, que no considera mayor planificación y cuyo objetivo central está en vender para alcanzar una

¹⁴ **Kinnear/Taylor** "Investigación de Mercados" editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003 Pág. 670-675.

¹⁵ **Walker, Boyd, Mullins, Larréché** "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones" editorial Mc Graw Hill, editorial Interamericana, México 2005. Pág. 31-33

rentabilidad adecuada, estimando periódicamente ingresos y egresos para determinar si el negocio es rentable o no; La dificultad que se tiene con este tipo de marketing es que no asegura su permanencia o desarrollo dentro del mercado a largo plazo, pues solo se tiene resultados a corto plazo.

El marketing estratégico, aporta una visión futurista, diseña lo que deberá hacerse en el mercado en el futuro, en función de las decisiones que se determinen en la actualidad; las características de un plan estratégico de marketing son:

- Planificación por direccionamiento de las actividades mercadológicas, que tomen en cuenta al cliente, como propósito de la organización.
- Administración de los planes operativos, dando una guía clara para la obtención y asignación de recursos.
- Determinación de sistemas de control, evaluación y de retroalimentación, que permitan mejorar continuamente el proceso de marketing, permitiendo un crecimiento ordenado y sostenido.

Para el diseño de tal mercado estratégico, se debe considerar los siguientes puntos:

- **El alineamiento del marketing con la de la organización empresarial:** su misión, visión, objetivos de marketing, deben estar alineados con los objetivos de la organización; además las estrategias de marketing deben formar parte de la gran estrategia empresarial.
- **La segmentación, o perfil de los clientes:** deben ajustarse a las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales
- **El producto- mercado:** es decir la adaptación de la oferta del producto debe estar en función de los requerimientos y exigencias del mercado.

2.2.1. Direccionamiento estratégico

Según Fred R. David lo define como “El arte y la ciencia de fórmula, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos”¹⁶.

La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación-desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

Las etapas a seguir en el proceso de dirección estratégica son tres:

1.- Formulación de la estrategia.-Incluye la creación de la misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

2.- Implantación de la estrategia.- Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

3.- Evaluación de la estrategia.- Es la etapa final de la dirección estratégica, permite a la dirección de las organizaciones, saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información.

¹⁶ **Fred R. David** “Conceptos de la Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pag. 5,6

MISIÓN.

Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo¹⁷, los elementos que la conforman son:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- **Mercados:** ¿Dónde compite la empresa?
- **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- **Interés por la supervivencia con el crecimiento y la rentabilidad:** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- **Interés por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- **Interés por los empleados:** ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

VISIÓN.

Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? a largo plazo.

¹⁷ **Guiltinan J.P, Gordon W.P, Madden T.J.** "Gerencia de Marketing Estrategias y Programas "Editorial Mac Graw Hill, sexta edición, México 2005. Pág. 28

Consta de los siguientes elementos¹⁸:

- Horizonte de tiempo.
- Posicionamiento en el mercado.
- Ámbito de acción.
- Valores.
- Principios organizacionales.
- Negocio.

POLÍTICA.

Son directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas, formadas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas; que facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, reducen el tiempo de toma de decisiones.

VALORES.

Es aquello que está relacionado a cómo se quisiera que sean las personas en la organización; estas referidas con la visión de la empresa.

2.4. ANÁLISIS COMPETITIVO.

Es un procedimiento que permite conocer y entender la situación actual y las tendencias que afectarán en el futuro a la organización. En particular se evalúa los problemas y las oportunidades que representan los compradores,

¹⁸ **Fred R. David** "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág.. 56

competidores, costos y cambios de las leyes regulatorias. Además se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.

2.4.1. Evaluación externa.

Este análisis permite reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa¹⁹, para poder alcanzar una posición, que le permita obtener mejores resultados, que a los competidores (oportunidades), así como también permite identificar las posibilidades que pueden perjudicarla a la organización (amenazas), se utilizara la herramienta de análisis externo PEST. La figura siguiente esquematiza el ambiente externo.

1) Factor económico.

Dentro de estos se tiene.

- **Renta Nacional.-** Permite valorar el volumen de compra del mercado; Un mayor nivel de renta implica mayor poder de compra de la población.
- **Crecimiento económico real.-** Es igual a la producción del país menos la inflación.
- **Producto Interno Bruto.-** Es la producción total de los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, indiferentemente de que la propiedad sea nacional o extranjera.
- **Impuestos.-** Su incremento reduce el poder adquisitivo, su reducción aumenta el potencial de compra de los consumidores.

¹⁹ **Fred R. David** “Conceptos de la Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág. 78-112

- **Empleo.-** Las expectativas de empleo determinarán el grado de optimismo o pesimismo en la adquisición de productos, así como la capacidad de compra. Elevado desempleo produce menor volumen de ventas y disminución de precios.
- **Valor de la moneda.-** Si el valor se incrementa, los productos serán más caros en el exterior y seremos menos competitivos en las exportaciones.
- **Inflación.-** La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios.

2) Factor político: Implica.

- **Legislación.-** Analizar si la tendencia legislativa puede afectar a la marcha de la organización a corto y mediano plazo.
- **Estabilidad política.-** Repercute en mayor o menor seguridad en las inversiones en un estado.
- **Política económica.-** Puede constituirse en un incentivo o retracción para las inversiones.
- **Política fiscal.-** Afecta la capacidad de compra y por lo tanto la rentabilidad de la organización.
- **Política exterior.-** Puede favorecer o dificultar las relaciones internacionales de la empresa.

3) Factor tecnológico.

Se debe analizar la posible evolución y tendencias de la tecnología, el cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche

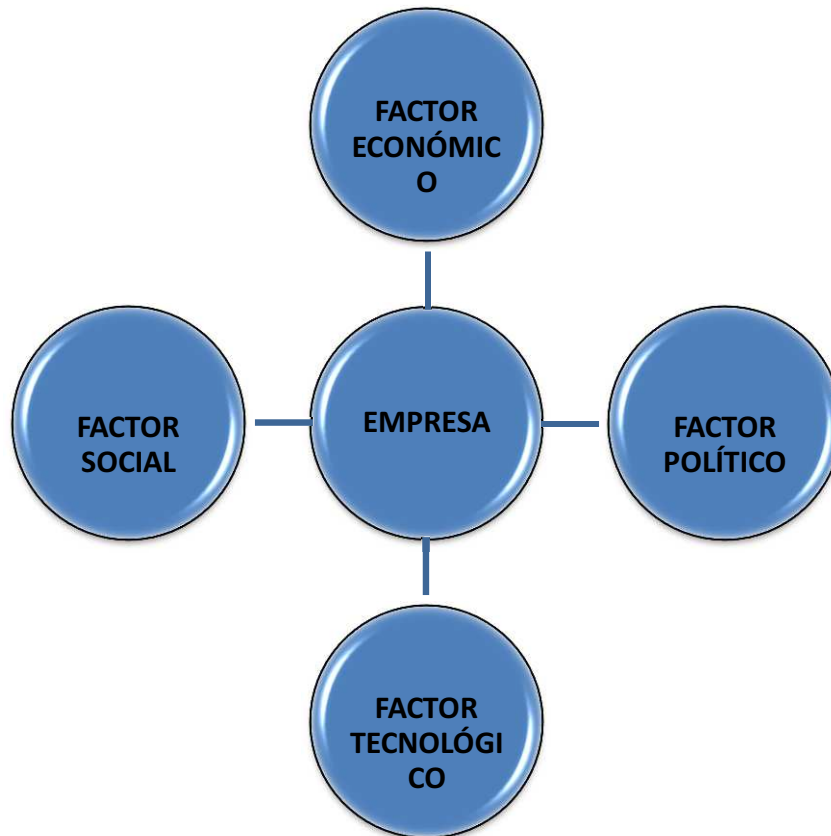
a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. El efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. La velocidad de introducción de la tecnología se encuentra determinada por la rentabilidad, facilidad y ventajas que aporta al usuario final.

5) Factor social.- Implica:

- **Calidad de vida.-** En general se lo clasifica: Alta, media, baja
- **Grado de formación del consumidor.-** En la actualidad se ha incrementado y provoca: mayor consumo de productos relacionados con la cultura, mayor nivel de información y mayor criterio de selección, mayor grado de exigencia en las conductas de consumo, mayor valoración del tiempo en general y del de ocio en particular.
- **Cambios en la familia.-** Implica: Menos matrimonios, familias cortas
- **Distribución de la población.-**
 - Geográfica: repercute en canales de distribución, logística
 - Por edades: infantes, tercera edad, adultos, etc.
- **Fuerza sindical.-** Poder que tiene los trabajadores, dado bajo un documento de negociación entre empleado y empleador.
- **Defensa del consumidor.-** Existe la tendencia a que el consumidor se encuentre cada vez más protegido e informado de sus derechos.
- **Seguridad ciudadana.-** A mayor conflictividad social, menor seguridad ciudadana, lo que implica menor consumo y por ende menor facturación.

- **Conductas de consumo.**- En la actualidad se tiene: Menos tiempo para tareas domésticas, mayor introducción de tecnología en los hogares.

Figura 2.5: Componentes del ambiente externo PEST



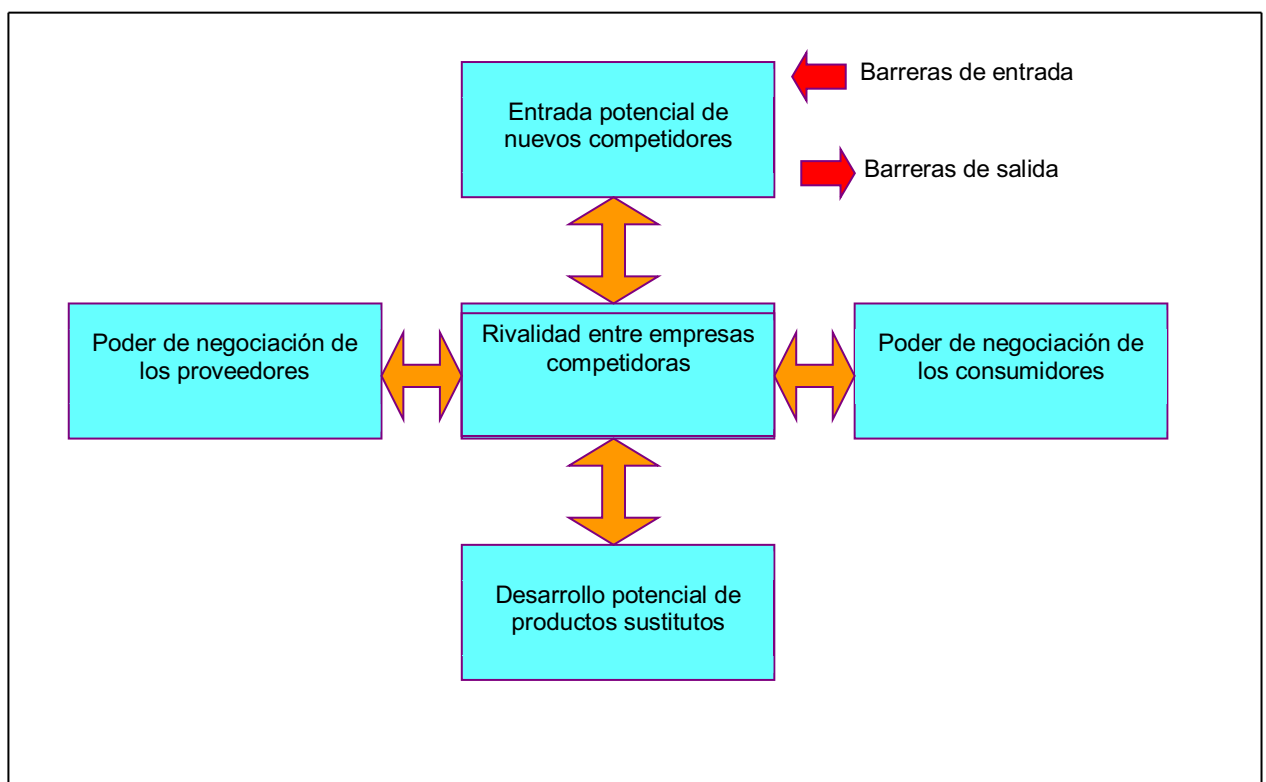
Fuente: "Fundamentos de Mercadotecnia", Pag. 118

Autor: Philip Kotler,

SECTOR INDUSTRIAL, MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Es un método muy utilizado para realizar estrategias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas²⁰, según se observa en la figura siguiente

Figura 2.6: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.



Fuente: "Ventaja Competitiva" Primera Edición, México, Continental, 1987,

Autor: Porter Michael E.

I) Entrada potencial de nuevos competidores.-

En principio cualquier empresa que considere que el atractivo del mercado es suficiente para superar sus expectativas, será una empresa potencial

²⁰ Porter Michael E. "Ventaja Competitiva", Primera Edición, México, Continental, 1987, Pág. 22-24

competidora, las amenazas más próximas lo constituyen:

- Las empresas que ya están actuando con otros productos en los mismos consumidores potenciales y tengan una buena imagen de marca.
- Las empresas que posean tecnologías propias, logra acceder al mercado con costos bajos de producción.

Barreras de entrada contra la competencia son:

- Economías de escala que logran un mayor volumen de producción a bajos costos
- Las necesidades de capital para financiar I&D, producción, publicidad, etc.
- El costo de cambio para el cliente o costo de transferencia
- El acceso a los canales de distribución
- Accesos privilegiados a proveedores, materias primas, subvenciones públicas, etc.
- El efecto experiencia.

II) Rivalidad entre empresas competidoras

La situación competitiva va a venir dada por el grado de dependencia que los competidores tengan entre sí. Es evidente que en una situación de monopolio la empresa tiene una potencialidad de beneficio mayor que cuando hay muchas empresas en competencia.

El potencial de beneficio será bajo cuando:

- La entrada en el mercado de competencia sea libre.
- Las empresas no tienen capacidad de negociación frente a clientes y

proveedores.

- Los productos están poco o nada diferenciados.

El potencial de beneficio será alto cuando:

- Los costos de entrada son muy altos e impiden la entrada de nuevos competidores.
- La empresa no tiene competidores o son débiles y poco numerosos.
- Los productos sustitutos no existen o no son rentables para el competidor.
- Clientes y proveedores no tienen suficiente capacidad de negociación.

III) Desarrollo potencial de productos sustitutos.-

Los productos sustitutos suponen una amenaza cuando las tecnologías disponibles permiten el desarrollo de nuevos productos o servicios con una relación costo/beneficio menor que el de los productos existentes. Según esto la situación no es inicialmente controlable por la empresa ya que las tecnologías alternativas pueden estar muy lejanas al entorno de la empresa.

Los factores críticos a analizar son:

- Características nuevas del producto sustituto.
- Precio del sustituto.
- Canales de Comunicación a utilizarse.
- Secretos y patentes nuevas.
- Imagen de marca del sustituto.
- Valores agregados ofrecidos Situación financiera.
- Canales de distribución a utilizar.

- Novedad del nuevo producto.
- Facilidad de entrada al mercado.

IV) Poder de negociación de los proveedores.

Al igual que los clientes, los proveedores pueden erosionar la rentabilidad de la empresa, aumentando el precio de los productos, reduciendo la calidad o simplemente limitando las ventas a un cliente concreto o exigiendo formas de pago abusivas.

Se deben entonces tomar en cuenta los siguientes factores:

- Poder de alianza con otros proveedores para bloquear el mercado.
- Garantías.
- Tiempos de entrega.
- Facilidades de pago.
- Fidelidad de los proveedores.

V) Los clientes como rivales.

En determinadas circunstancias, los propios clientes pueden ejercer una fuerte capacidad de negociación frente al proveedor consiguiendo precios bajos, servicios extraordinarios no remunerados, ventajas en las formas de pago, etc. Esto, implica mayor competitividad o mayores amenazas que deben ser resueltas de manera estratégica.

Se deben entonces entender los siguientes factores como críticos dentro del estudio de los potenciales clientes o consumidores:

- Acceso al mercado: canales de distribución.

- Capacidad de negociación.
- Capacidad de compra.
- Poder de influir en otros.
- Fidelidad.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

Permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo²¹.

Procedimiento para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, (EFE):

1. Elaborar una lista de factores externos de diez a veinte, tanto de oportunidades como de amenazas que afecten a la empresa y a su sector. Haga una lista primero de oportunidades y luego de amenazas.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiadas adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

²¹ **Fred R. David** "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003.
Pág. 110,111

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, así:

Debilidad mayor (deficiente) = 1 Debilidad menor (promedio) =2

Fortaleza menor (arriba del pro.) = 3 Fortaleza mayor (excelente) =4

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa, usar la tabla del anexo 1

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.

Esta matriz identifica los principales competidores/rivales de la empresa, los factores de análisis pueden incluir tanto aspectos internos como externos, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades²², así:

Calificaciones:

Debilidad principal = 1 Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3 Fortaleza principal = 4

La idea es comparar la empresa con sus competidores más cercanos y proporcionar información estratégica interna importante. Usar la tabla del anexo 2

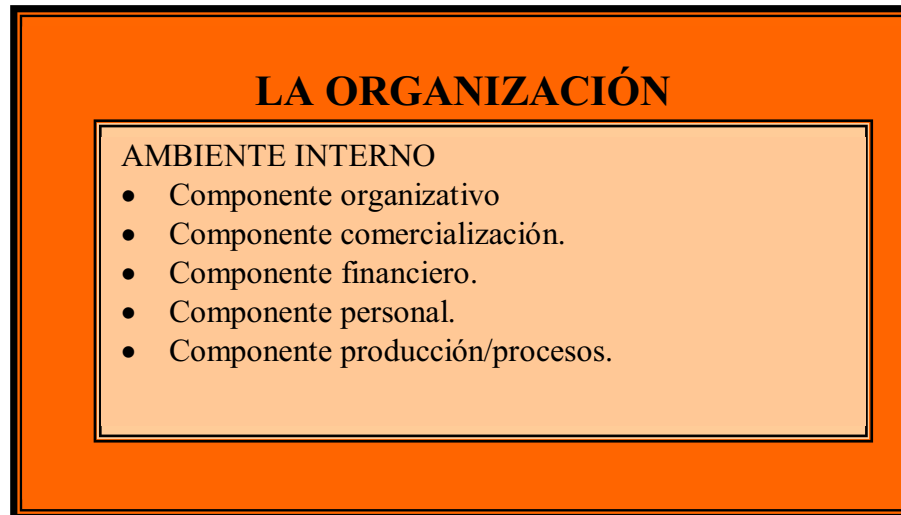
2.4.2. Evaluación interna.

Se refieren a todas las fuerzas que actúan dentro de la organización. En la evaluación interna se deben identificar situaciones que permiten un desempeño

²² **Fred R. David** "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág. 112

óptimo (fortalezas) y aquellas que impiden u obstaculizan el desempeño (debilidades). Las variables a utilizarse los muestra la figura siguiente²³:

Figura 2.7: Esquema del diagrama de componentes de ambiente interno.



Fuente: "Dirección Estratégica" editorial Mac Graw Hill, tercera edición España 1997.

Autor: Adaptado Samuel Certo – J. Paul P.

Componente organizativo.

Se refiere a todos los subcomponentes organizativos como: la estructura de la empresa, la comunicación interna, vinculaciones estratégicas, objetivos estratégicos, adaptabilidad del entorno, estructura de poder, tamaño, experiencia del negocio.

Componente comercialización.

La comercialización es un conjunto de actividades que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Entre los más importantes tenemos: Promoción y Comunicación, Servicio Postventa, Diferenciación de Productos, Garantías, Segmentos de mercados atendidos, entre otros. La administración de los diferentes recursos y capacidades

²³ Fred R. David "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003.

Pág. 118-147

representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas. El análisis interno es vital para la salud de la organización.

Este tipo de variables son las capacidades propias de la empresa para diferenciarse de sus competidores y lograr establecer un nivel de competitividad mejor en el mercado. Es decir, de éste análisis se obtienen las *fortalezas* que me permitan generar ventajas únicas y las *debilidades* que deberé superar para lograr un adecuado posicionamiento y ventas.

Componente financiero.

Están compuestos por el dinero invertido del empresario en su empresa sumado al dinero adicional que él estaría dispuesto a invertir y al crédito que puede conseguir. Entre los subcomponentes más relevantes tenemos: Tipo de financiación, Rentabilidad, Liquides, Precios, entre otros.

Componente personal.

Este componente está relacionado con las personas que trabajan en la empresa. Entre los subcomponentes más relevantes tenemos: reclutamiento y selección, gestión del talento humano, remuneraciones, capacitación, sistemas de recompensa entre otros.

Componente procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como resolución de los mismos, lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado; se analizará los siguientes subcomponentes: procedimientos, desarrollo de productos, el cliente interno, capacidad del proceso, indicadores, entre otros.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

Permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno²⁴. Ver anexo 3.

Pasos para el desarrollo:

1. Enumerar los factores internos clave de diez a veinte, elaborar primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. Asignar un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos, la sumatoria de todos los valores deben ser igual a 1.0
3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho representa una debilidad mayor así:

Debilidad mayor =1

Debilidad menor =2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor =4

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

²⁴ **Fred R. David** “Conceptos de la Administración Estratégica” Pág. 149

Sin importar cuantos valores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0 siendo el promedio de 2.5. Los valores por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras las empresas que están por encima de este valor tienen una posición sólida interna.

2.5. MATRIZ FODA ESTRATÉGICA.

Es una herramienta de ajuste que permite los directivos de una organización crear cuatro tipos de estrategias²⁵:

Estrategias de fortalezas y oportunidades FO.- Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Por lo general las empresas siguen las estrategias DO, FA o DA

Estrategias de debilidades y oportunidades DO.- Su objetivo es mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, estas estrategias pueden ser: La adquisición de una tecnología necesaria para producir aparatos electrónicos por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en el área, otra sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Estrategias de fortalezas y amenazas FA.- Usan la fortaleza de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, se aplica en casos cuando las empresas rivales copian ideas, e innovaciones y producto de patente.

²⁵ **Fred R. David** “Conceptos de la Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003.
Pág. 200-203

Estrategias de debilidades y oportunidades DA.- Son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que tenga muchas amenazas externas y debilidades internas; esta tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir los gastos, declararse en banca rota o elegir la liquidación.

Procedimiento para realizar la Matriz FODA, (ver anexo 4)

1. Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias DA resultantes.

2.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

2.6.1 Introducción.

Previamente se definirá que es estrategia a nivel organizacional, para luego definir lo que se estrategia de marketing:

La Estrategia organizacional.

Según Fred R. David indica que la estrategia organizacional “Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias organizacionales afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que tome en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa²⁶”

Walker, Boyd, Mullins, la estrategia lo define como “Un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente²⁷”. Los elementos de la estrategia son:

a) Alcance.- Se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, el número y el tipo de ramos, líneas de productos y segmentos de mercado en los que compite, es el reflejo de la misión de la organización.

²⁶ **Fred R. David** “Conceptos de la Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág. 11

²⁷ **Walker, Boyd, Mullins, Larréché** “Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones” editorial Mc Graw Hill, editorial Interamericana, México 2005. Pág. 12

- b) **Metas y objetivos.**- Las estrategias deben detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño tales como crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades, mercado del producto.
- c) **Despliegue de recursos.**- Implica decidir en qué forma se van a obtener y designar los recursos financieros y humanos, en el campo del negocio, mercados del producto, departamento funcionales.
- d) **Identificación de una ventaja competitiva sostenible.**- Se especifica la manera de cómo competirá la organización en cada negocio o mercado de producto dentro de su dominio. ¿Cómo se puede posesionar la empresa para desarrollar y sustentar una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y en potencia?
- e) **Sinergia.**- Se da cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y actitudes se complementan y refuerzan recíprocamente, esto hace que el todo se vuelva mayor que la suma de sus partes.

Estrategia de marketing.

La *estrategia de marketing* se lo define como vías de procedimiento que una compañía espera alcanzar, a mediano y largo plazo, en cuanto a cubrir adecuadamente la demanda de un producto o línea de productos dentro de un determinado mercado objetivo. La estrategia de marketing es el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación, por una parte, y los programas de marketing orientados hacia la acción, por la otra. Los programas

de comercialización deben ser consistentes y a su vez deben surgir con la estrategia de marketing²⁸.

La estrategia según otros autores debe responder a las preguntas: *qué* (objetivos se han de alcanzar), *dónde* (en que ramos y mercado hay que concentrarse) y *cómo* (que recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente con el fin de obtener una ventaja competitiva).

2.6.2 Clasificación de las estrategias de Marketing.

La clasificación de las estrategias de marketing se los detalla en la figura siguiente:

Figura 2.8: Clasificación de las Estrategias de marketing



Fuente: "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones"

Autor: Walker, Boyd, Mullins, Larréché

²⁸ **Guiltinan J.P, Gordon W.P, Madden T.J.** "Gerencia de Marketing Estrategias y Programas "Editorial Mac Graw Hill, sexta edición, México2005. Pág. 175,176

A continuación se realizara una revisión de alguna de ellas.

A) ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.

Se lo realiza en base al análisis de costos y beneficios, sirve para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa.

Según Michael Porter las estrategias que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva son tres, vistas desde bases distintas que son²⁹:

- 1. Estrategias de liderazgo en costos.-** Esta estrategia se apoya en la dimensión de la productividad y está ligada a un efecto experiencia; además implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, reducción en los gastos de ventas y publicidad; lo que da como resultado la obtención de un costo bajo del producto o servicio, lo que hace posible resistir de mejor manera la competencia en precios con las empresas similares. El precio bajo del producto también permite crear barreras de entrada para los nuevos competidores y sirve como protección respecto a los productos sustitutos.
- 2. Estrategias de diferenciación.-** El objetivo de esta estrategia es de dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística ya que capta poder de mercado debido al elemento distintivo. La diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio posventa, etc. Este tipo de estrategia

²⁹ **Porter Michael E.** "Ventaja Competitiva", vigésima novena Edición, México, Continental, 1987, Pág. 51-57.

implica inversiones significativas en el marketing operativo, en gastos publicitarios; ya que el objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto/servicio.

- 3. Estrategias de enfoque.-** Este tipo de estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse a un mercado entero; el objetivo es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, bien diferenciación, bien de liderazgo en costos o bien las dos a la vez.

B) ESTRATEGIAS DE MARKETING

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA NUEVOS ENTRANTES AL MERCADO.

Esta estrategia de marketing trata programas apropiadas para el desarrollo de mercados, en los que se ofrecen nuevos productos/servicios que son innovadores para los clientes objetivos³⁰; las estrategias a de este tipo son:

- 1. Estrategia del precursor.-** Son las utilizadas por las primeras empresas competidoras que ingresan en un nuevo mercado de producto, se pueden mantener a través de la etapa de crecimiento y hasta bien avanzada la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, dando como resultado una fuerte participación en el mercado, y altas utilidades. Las ventajas competitivas de los precursores son:

³⁰ Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones" Pág. 224-236

- **Primera elección de segmento de mercado.-** Desarrollo de productos con atributos más significativos para el segmento mayor de clientes.
 - **Define las reglas de mercado.-** En variables como: calidad del producto, precio, distribución, garantías, servicio posventa, atractivos las acciones del precursor ponen normas o estándares que los seguidores posteriores tienen que enfrentar o vencer.
 - **Ventajas en la distribución.-** Diseña de mejor manera los canales de distribución, para llevar sus productos al mercado de manera rápida (evita inventarios innecesarios) y con calidad.
 - **Economías de escala y experiencia.-** El precursor puede controlar el volumen de producción a conveniencia, según sea el caso; bajando los costos unitarios del producto en forma más rápida que sus competidores.
 - **Generación de efectos de red positivos.-** Se tiene cuando el valor de algunas clases de servicios/bienes para un cliente individual crece a la par, que un mayor número de personas adopta el producto, ejemplo: Teléfonos, fax, software, correo electrónico, etc.
 - **Acaparamiento de recursos y proveedores.-** El precursor puede realizar tratos favorables de negocio con los proveedores de materias primas y componentes.
2. **Estrategia del seguidor.-** Esta estrategia es seguida por las empresas que tiene por delante a un competidor más rápido o por hacer que la empresa pionera suma los riesgos iniciales a fin de analizar sus incapacidades y tomarlas como experiencias. Las ventajas competitivas del seguidor son:

- **Aprovechamiento de los errores de posicionamiento del precursor.-**
Se tiene cuando el pionero juzga de manera equivocada las preferencias y criterios de compra del segmento de mercado masivo, el seguidor puede posicionar el producto de manera precisa.
- **Evitar los errores del producto del precursor.-** Se da cuando el producto inicial del pionero tiene limitaciones técnicas o fallas de diseño, el seguidor puede sacar provecho mejorando el producto/servicio.
- **Utilizar los últimos adelantos en tecnología.-** Los seguidores pueden introducir tecnología de última generación, ya que en muchos casos al precursor puede hacerle difícil reaccionar con rapidez a esos avances, si está fuertemente comprometido con la tecnología anterior.

2.6.3 Formación de la estrategia.

La estrategia real en las empresas evoluciona a medida que las decisiones internas y los acontecimientos externos fluyen conjuntamente dando lugar a un nuevo consenso de cara a la acción que los integrantes de la organización comparten³¹. Para este estudio de la gestión de la formulación de la estrategia se tiene en cuenta algunas características:

- **La lógica del gradualismo lógico.-** Es una gestión consiente, intencionada, activa y eficaz, que permite a los directivos combinar el análisis, las políticas de la organización y las necesidades individuales en un nuevo rumbo cohesivo

³¹ Mintzberg H. Brian J. Ghoshal S. "El Proceso Estratégico" Primera Edición en español, Editorial Printice-Hall Iberia. España, 1999. Pag 87-99

- **Administrar gradualmente.-** Muchas de las estrategias basadas en la planificación sistemática han fracasado debido a una implantación ineficaz, por concebir a la formulación y la implantación de la estrategia como dos cosas separadas y secuenciales; se debe considerar que tanto la implantación como la formulación de la estrategia interactúan dentro del constante flujo de la empresa

Mintzberg H. propone la metáfora de que la estrategia se debe realizar de manera artesanal en donde los directivos son los artesanos y la estrategia es la arcilla, los artesanos o directivos de la empresa se encuentran entre el pasado de las capacidades de su empresa y las oportunidades futuras del mercado, también utilizaran un conocimiento profundo del material o materiales que estén empleando, a la estrategia se la debe ver como:

- **Planes del futuro y modelos del pasado.-** Debe haber una relación íntima entre el pensamiento (modelos pasados) y la acción (planes futuros).
- **Las estrategias no deben ser deliberadas.-** Es adecuado permitir que la estrategia evolucione progresivamente a través de las acciones y de las experiencias de la organización, pues no siempre se puede prever todo de antemano.
- **Las estrategias eficaces se pueden elaborar de las maneras más extrañas.-** Las estrategias pueden aparecer en los sitios más extraños y evolucionar de la forma más inesperada, es la mejor forma de elaborar una estrategia.
- **La Reorientación de la estrategia se produce en pequeños saltos cuánticos.-** La estrategia permite fijar la dirección de la organización, estos

saltos permite a las empresas avanzar en forma sincrónica con el entorno, dándole estabilidad.

2.7. SEGMENTACIÓN, MERCADO META Y POSICIONAMIENTO.

Estos tres procesos de decisión: segmentación de mercado, marketing de objetivos y el posicionamiento están estrechamente vinculados, y tienen una fuerte interdependencia. Todos se deben considerarse y ponerse correctamente en práctica para que la empresa tenga éxito en la administración.

Definición de segmentos de mercado.- Los objetivos de la segmentación implican identificar la homogeneidad del grupo en sus deseos y necesidades, tratando de que dentro de un segmento las diferencias sean mínimas. Los criterios de segmentación deben medir y describir los segmentos de manera clara a fin de poder determinar, si el cliente está o no en el mercado objetivo; con estos criterios se debe determina el tamaño y el potencial de mercado de cada segmento³².

Las condiciones para que exista una segmentación eficaz son:

- **Homogeneidad.-** Los consumidores resultantes deben tener características suficientemente similares entre sí y diferentes del resto del mercado según los criterios de segmentación.
- **Sustancialidad.-** Significa que el número de consumidores resultante en un segmento debe ser lo suficientemente grande para que se justifique económicamente el desarrollo de productos.

³² Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Desiciones" Pág. 175

- **Estabilidad.-** El segmento debe tener una permanencia en el tiempo para que sea rentable.
- **Accesibilidad.-** Que el producto pueda llegar a cualquier punto del cliente.

2.7.1. Segmentación del mercado industrial.

Para segmentar los sectores industriales o de negocios se utiliza las mismas variables empleadas para segmentar los mercados de los consumidores o clientes finales³³. Estos criterios incluyen las variables que involucran a la demografía de las empresas-clientes, variables operativas, estrategias de compra, factores situacionales y las características personales.

Los criterios para segmentar son:

a) Segmentación por ventajas o beneficios buscados: Al igual que la segmentación de los consumidores, se tiene en cuenta el gran número de usos diferentes de los productos industriales.

b) Segmentación geográfica y demográfica de las empresas- clientes: Es similar a la segmentación geográfica y demográfica de los individuos, reflejan quienes son los clientes objetivos, se los realiza en dos etapas: la macro segmentación y la micro segmentación.

- **La macro segmentación.-** Se divide el mercado de acuerdo con las características de la organización compradora aplicando factores descriptivos como la edad de la empresa, su tamaño, afiliación de ramo o industria.

³³ **Vinicio Reinoso** "Apuntes de Creación de nuevas empresas" EPN 2007

➤ **La micro segmentación.-** Agrupa a los clientes por las características de los individuos que influyen en la decisión de compra: por ejemplo edad, sexo y posición dentro de la organización.

c) Segmentación por comportamiento: Se basa en la intervención o composición del grupo de compra, en la centralización o autonomía de la decisión de compra.

d) Segmentación por jerarquía imbricada: A su vez se divide en:

➤ **Entorno.-** Se los dividen en sectores industriales, tamaño de la empresa y situación geográfica.

➤ **Parámetros de explotación.-** Depende de la tecnología de la empresa, utilización de marca, capacidad técnica y financiera.

➤ **Métodos de compra.-** Se toma en cuenta los criterios de organización del centro de compra, la estructura jerárquica de la relación compra-vendedor y de la política general.

➤ **Factores coyunturales.-** Depende de la urgencia de la ejecución y aplicación del producto, de la importancia del cargo y tamaño de los pedidos.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN.

En este punto se procede a seleccionar la estrategia de segmentación a utilizarse. La decisión se basará en el número de elementos, el tamaño y la rentabilidad de los segmentos de mercados identificados en la etapa de evaluación del estudio de segmentación de mercado; las estrategias utilizadas pueden ser:

- **Estrategia de segmentación de marketing masivo.-** Implica una producción masiva de un producto/servicio, promocionarlo entre todos los compradores.
- **Estrategia de segmento único.-** Implica la promoción de marketing solo en un segmento de mercado.
- **Estrategia de segmento múltiple.-** La promoción de marketing se lo realiza en varios segmentos de mercado o solamente en alguno de ellos³⁴ .

2.7.2. Mercado meta.

Es el objetivo al cual se debe dirigir los esfuerzos de la empresa, estableciendo con el mayor nivel de detalles, el mercado meta al cual se quiere servir:

Este análisis permite juzgar el atractivo de un mercado (sus ganancias), examinado los factores del mercado competitivo y ambiental que puede influir en su rentabilidad, se tiene también una estimación de la fuerza del condicionamiento competitivo de las compañías, viendo las capacidades o deficiencias de la misma en relación con las necesidades del mercado y aptitudes de los probables competidores.

2.7.3. Posicionamiento de producto.

Después de la segmentación de mercado³⁵ se determinara lo que los clientes desean y esperan del producto/servicio, esto requiere de análisis e investigación.

³⁴ **Guiltinan J.P, Gordon W.P, Madden T.J.** "Gerencia de Marketing Estrategias y Programas "Editorial Mac Graw Hill, sexta edición, México2005. Pag. 80-94

³⁵ **Fred R. David** "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág.. 281-283

La identificación de los clientes claves a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos. El posicionamiento del producto entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos/servicios de una empresa se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para lograr el éxito en la industria.

Los pasos a seguir para el posicionamiento del producto son:

- a. Seleccionar los criterios claves para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.
- b. Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.
- c. Registrar los productos/servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborados.
- d. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos/servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta; buscar áreas vacantes (nichos).
- e. Diseñar un plan de marketing para posicionar los productos/servicios en la empresa de manera adecuada.

Se debe tener en cuenta algunas reglas para el uso del posicionamiento de productos/servicios que son las siguientes:

- Buscar el nicho de mercado vacante, podría ser un segmento no atendido.
- No ocupar segmentos ajenos.

- No servir a dos segmentos con la misma estrategia.
- No posicionarse en el medio del mapa, pues el centro representa comúnmente una estrategia que no posee características distintivas.

Una estrategia eficaz de posicionamiento de producto/servicio cumple dos criterios:

- Distingue a la empresa de sus competidores.
- Hace que los consumidores esperen un servicio ligeramente inferior al que la empresa ofrece. Las organizaciones deben informar a los clientes sobre lo que deben esperar y después superar la promesa; es decir prometer menos y entregar más.

HERRAMIENTAS DE POSICIONAMIENTO.

Son atributos que se utiliza en marketing para captar una posición particular en la mente de los consumidores; los mismos que se clasifican de la siguiente manera:

- **Atributos sencillos con base física.-** Se relacionan con una dimensión física como: el precio, calidad, tamaño, etc.
- **Atributos complejos con base física.-** Son la agrupación de muchas características físicas que presentan los consumidores, Ejemplo: La velocidad de una computadora, el espacio interior de un auto, etc.
- **Atributos esencialmente abstractos.-** Son atributos subjetivos y difíciles de relacionar con otras características físicas a parte de la experiencia. Ejemplo: el prestigio de un automóvil, la calidad de educación, etc.

OBJETIVOS DE MERCADO.

En este punto se procede a formular los objetivos de comercialización, para cada paso estratégico definido en la misión, para dar cumplimiento a la visión en función de la investigación/análisis de mercado, segmentación y del análisis FODA³⁶. Los objetivos de mercado son de vital importancia para las empresas nuevas, ya que es el primer paso que involucra la puesta en marcha y sobrevivencia de la organización; debe conseguir ingresos por ventas y satisfacer a un grupo de clientes determinados.

Características a considerar en la formulación del objetivo.

- **Ser medible.**- Se refiere a las cantidad de productos /servicios vendidos, montos de ventas a fin de controlar el proceso.
- **Ser alcanzable.**- Realista y posible en un escenario de esfuerzo normal.
- **Con un plazo determinado.**- Debe tener un tiempo de cumplimiento.
- **Ser claro y sencillo.**- Debe ser entendible para todos.

No se consideran objetivos aquellas frases que involucran deseos o simples intenciones como “ser líder en ventas, incrementar las ventas, aumentar la participación en el mercado”, el objetivo de marketing planificado para las fuerza de ventas es tener un margen razonable de seguridad, además se debe establecer objetivos para los accionistas, para el departamento de fabricación, etc.

³⁶ Philip Kotler, “Fundamentos de Mercadotecnia”, Primera Edición, México, Printice-Hall, 1985, Pág. 163

2.8. PLANES DE ACCIÓN DE MARKETING.

En este punto se debe enunciar de manera detallada las *acciones necesarias* para llegar a cumplir con éxito cada una de las estrategias, se debe especificar detalladamente las acciones que se deberá realizar, se debe determinar el responsable de cada acción a ejecutarse, también se debe fijar fechas de realización de las diferentes acciones, establecer los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para llevar a cabo la acción propuesta³⁷. Es decir los objetivos de los planes de acción es determinar: ¿cómo, con qué medios y en qué plazo se realizará cada una de las estrategias de marketing seleccionadas? Ver anexo E la matriz de planes de acciones de marketing. Si los recursos físicos o financieros son muy limitados se deberá compensar estos con plazos de tiempo mayores que posibiliten reunir fondos de financiamiento.

En lo posible se debe considerar de tres a cuatro planes de acción para cada estrategia de marketing, evitando caer en la descripción de tareas puntuales.

A final se debe realizar una evaluación con el fin de determinar si los planes operativos y recursos considerados posibilitan el cumplimiento de la estrategia y pueden ser puestos en práctica, en caso de no cumplir con estos objetivos se debe reevaluar nuevos planes de acción.

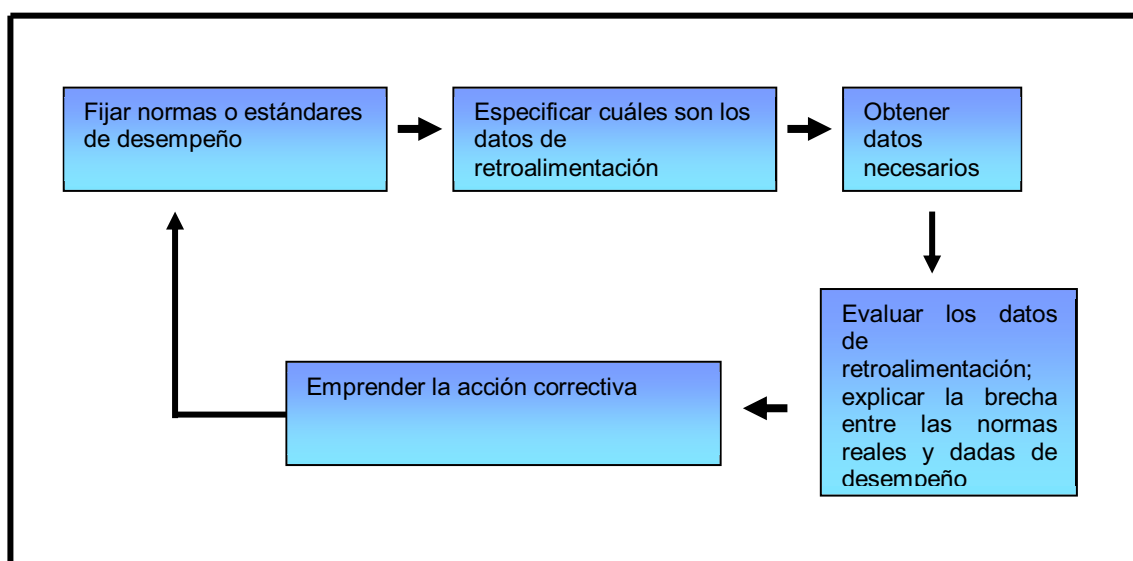
Cabe destacar que cada estrategia de marketing genera planes operativos en otros procesos, como son de producción, investigación/desarrollo, financiero, recursos humanos, etc.

³⁷ **Walker, Boyd, Mullins, Larréché** "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones" editorial Mc Graw Hill, editorial Interamericana, México 2005. Pág. 384

2.9. CONTROL E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

El sistema de control vigila la medida en que la empresa está logrando sus objetivos; Cuando no lo están alcanzando la empresa determina si la razón radica en el ambiente, las estrategias empleadas, los planes de acción, la forma en que los planes se estaban ejecutando o alguna combinación de estas causas³⁸. Los pasos a seguir se indica en la figura siguiente:

Figura 2.9: Proceso de control de Estrategias



Fuente: "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones"

Autor: Walker, Boyd, Mullins, Larréché

Fijar normas o estándares de desempeño.- Para cada línea de artículo en un presupuesto de marketing-costos del desarrollo del producto, gastos de publicidad y promocionales, costos de fuerza de ventas, etc. Se debe establecer fuerzas de desempeño específicas y medibles para que se pueda evaluar cada uno de estos elementos de desempeño de marketing.

³⁸ Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones" editorial McGraw Hill, editorial Interamericana, México 2005. Pag. 391-402

Especificar y obtener datos de retroalimentación.- Estos datos deben ser utilizables y oportunos sobre el desempeño real; los mismos que se los obtiene de diferentes formas: Archivos contables de la compañía, facturas, realizando investigaciones de mercado, etc.

Evaluar los datos de retroalimentación.- Esta labor lo realiza la administración, evalúa los datos de retroalimentación para ver si se ha seguido el plan o si se ha producido desviaciones y determinar el porqué de la desviación.

Emprender la acción correctiva.- Proceder a prescribir la acción necesaria para corregir la situación, esto se consigue en varias reuniones de ejecutivos de la empresa; de donde sale las acciones que se han de emprender para resolver los problemas seleccionados.

Para seleccionar el sistema de control se debe realizar una serie de preguntas a las cuales se debe poder contestar.

- ¿Qué cambios en el ambiente ha afectado negativamente a la estrategia actual (tasas de interés, controles gubernamentales, cambio de precios en productos sustitutos)?
- ¿Qué cambios han hecho los competidores más grandes en sus objetivos y estrategias?
- ¿Qué cambios se han producido en la industria en atributos como la capacidad, las barreras de entrada y los productos sustitutos?
- ¿Qué oportunidades o amenazas nuevas se han derivado de los cambios en el ambiente, las estrategias de los competidores o la naturaleza del ramo o la industria?
- ¿Qué cambios se han producido en los factores clave de éxito del ramo?

- ¿En qué medida es congruente la estrategia actual de la empresa con los cambios precedentes?

Es necesario también identificar las *variables claves* que se han de vigilar; las mismas que son de dos tipos:

- **Las variables de fuerzas externas.**- Tienen presente los cambios en el ambiente externo tales como los cambios de demanda a largo plazo, surgimiento de nuevas tecnologías, etc.
- **Las variables de acciones emprendidas por la organización.**- Se tiene en cuenta los esfuerzos publicitarios de la compañía para cambiar las actitudes y las actividades de comercialización.

En general se debe concentrarse en las variables que más probablemente afecten a la futura posición de la empresa dentro de su grupo de ramo.

2.10. COSTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN/ OPERACIÓN

El objetivo en este punto es establecer un presupuesto global para el área de marketing; considerando los diferentes Planes de Acción u operativos y el monitoreo del cumplimiento oportuno de dichos planes.

Los costos de cada Plan de Acción u Operativo de marketing deben ser analizados tomando en cuenta el volumen de ventas esperado³⁹, a fin de revisar la disponibilidad de recursos monetarios; todos los costos deben ser financiados por la actividad normal del negocio dentro del corto plazo, por lo que los mismos deben ser establecidos en conjunto entre la gerencia de marketing y la gerencia financiera.

³⁹ **Walker, Boyd, Mullins, Larréché** "Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones" editorial Mc Graw Hill, editorial Interamericana, México 2005. Pag. 385

Los indicadores de logro son sistemas de control de la ejecución que permiten determinar el cumplimiento o no del plan; representa una relación cualitativa o cuantitativa sobre aspectos que son directamente relacionados con cada Plan de Acción de marketing, sea de la ejecución presupuestaria o de los efectos esperados en el mercado, etc. La elección del indicador debe ser realizada considerando que resulte fácil, barata y oportuna obtener los datos claves de información, su periodicidad puede ser mensual, trimestral o anual en dependencia de la frecuencia oportuna de retroalimentación.

Cuando sea muy complejo o caro el establecimiento de indicadores, se puede considerar mecanismos de control como reuniones de trabajo periódicas de monitoreo, examen de reportes de ventas, valoración de satisfacción de clientes importantes o frecuentes, etc.

Con el fin de resumir el presupuesto del Plan de marketing, se recomienda utilizar un formato en donde se incluya la información de fechas de erogación de fondos, establecimiento de indicadores para su monitoreo y su retroalimentación respectiva, se debe incluir también otros mecanismos de control como las reuniones periódicas, reportes de ventas de los vendedores, encuesta de satisfacción de clientes, etc.

2.11. PLANES DE CONTINGENCIA.

Los planes de contingencia permiten a la empresa prepararse para reaccionar adecuadamente y oportunamente en situaciones o escenarios desfavorables, para tener efectividad en su aplicación se debe responder a la pregunta *¿Qué*

pasa si.....?, esta metodología permite establecer estrategias de emergencia y sus correspondientes planes de acción⁴⁰.

Para establecer los escenarios más desfavorables se debe utilizar la creatividad, a fin de establecer las estrategias y planes de acción que permitan disminuir los efectos negativos ya sea de una situación interna o externa.

Los escenarios posibles pueden ser: cambios de políticas gubernamentales, reacciones de la competencia (guerra de precios, introducción de nuevos competidores, etc.), renunciaciones de personal competente, cambios de precios de los insumos, etc.

⁴⁰ **Fred R. David** "Conceptos de la Administración Estratégica" Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003. Pág.. 313-314.

CAPITULO 3

APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el objetivo de contar con un plan estratégico de marketing de la empresa CATEINSCC que le permita asegurar y desarrollar el mercado de capacitación técnico/industrial a corto y mediano plazo, es necesario en un inicio realizar una investigación de mercado la misma que permitió recolectar información, con el fin de conocer las oportunidades y dificultades que existen en el medio, lo que contribuyó en la toma de decisiones acertadas en el desarrollo del plan estratégico de la empresa. Para la presente Investigación de Mercado se tomó en cuenta a las empresas manufactureras, que requieren los servicios de capacitación que CATEINSCC ofrece, que estén ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, para su estudio se los ha clasificado de acuerdo al número de empleados que tienen las empresas manufactureras, como se puede ver en la siguiente tabla, según lo clasifica la superintendencia de compañías⁴¹.

Tabla 3.1: Clasificación de las empresas según la superintendencia de compañías

	INGRESOS ANUAL (Dólares)	N° TRABAJADORES
MICROEMPRESA	0 hasta 100.000	hasta 10
PEQUEÑA EMPRESA	100.000 hasta 1'000.000	de 11 hasta 50
MEDIANA EMPRESA	1'000.000 hasta 5'000.000	de 51 hasta 150

Fuente: Superintendencia de Compañías

Autor: José Amagua

⁴¹ Superintendencia de compañías (conversatorio "LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMIA NACIONAL") Febrero 2011, Pág. 1

3.1.1. Determinación de fuentes de información.

Dentro del estudio de IM, se ha clasificado en información primaria y secundaria.

Información secundaria:

- **Informe de la Pequeña y Mediana Industria publicado por el INEC.-**
Datos obtenidos del sistema integrado de consultas del INEC del censo nacional económico 2010, su información sirvió para analizar el campo de acción que se da en la capacitación a la Pequeña empresa y mediana empresa.
- **Banco de datos de las Empresas Manufactureras proporcionadas por el INEC.-** Proporcionado por el “Instituto Nacional de Estadísticas y Censo” INEC, estos datos tienen Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU, su contenido permitió determinar el número de PYMES que se dedican a las actividades manufactureras.

Información primaria:

- a. **Entrevistas a competidores.-** Se obtuvo información sobre las características de capacitación, que se imparten en otros centros de capacitación de la competencia directa de la empresa.

En el contenido se puede apreciar que los centros de capacitación tiene un posicionamiento establecido, que los cursos que dictan son de tipo administrativo y operativo; además dependiendo del tema a tratar y al sector dirigido los costos establecidos que pueden llegar hasta un valor de 100 USD /hora como es el caso particular de ECUACIER, en el caso del SECAP sus valores van desde cero costos, para el caso de la capacitación al Grupo

de Atención Prioritaria, GAP; el resto de cursos dictados en las instalaciones del SECAP tiene un costo que lo fija la dirección. Para ambos casos los canales de información de los cursos a dictarse son similares (vía mail, prensa escrita, faxes e invitaciones personales, convenios, etc.).

- b. Entrevista a gerente de CATEINSCC.-** Se obtuvo información sobre las necesidades que tiene su organización y sus características de trabajo. De su contenido se tuvo información, sobre los tipos de cursos que dicta actualmente (PLCs/Logos, Tratamiento de vapor, Neumática, Electricidad industrial, Instrumentación Industrial), el costo cuyo valor se lo establece en función de la complejidad del tema, y esta por alrededor de los 15 USD/Hora; además oporto con información sobre el perfil que tiene la sus similares (competencia), destacando la labor de comunicación que realiza el SECAP, CORFOPYM; además se nota que la organización no tuvo un estudio previo de investigación de mercado.
- c. Encuestas a clientes y no clientes.-** Se conoció las expectativas de los posibles nuevos clientes en relación a la necesidad de capacitación y se determinó cuáles son las expectativas del futuro cliente de CATEINSCC.

3.1.2. Objetivo de la información.

El objetivo es obtener información útil del mercado de capacitación técnica; conocer cuáles son las necesidades de capacitación y la percepción de servicio que tienen los clientes potenciales. Esto contribuirá en la toma de decisiones acertadas particularmente del plan estratégico de la empresa CATEINSCC.

Los objetivos específicos que se esperó obtener son:

- Recolectar información sobresaliente del mercado mediante el uso de entrevistas realizadas a los competidores.
- Definir claramente el tipo de servicios que no han sido considerados por la competencia; los mismos que pueden ser acogidos de buena manera por los clientes potenciales.
- Ponderar la demanda de los clientes potenciales y sus características de segmentación.
- Establecer las características del personal técnico/operativo de los diversos sectores de la PYME
- Prescribir las necesidades de capacitación de las empresas afiliadas a la PYME.

3.1.3. Diseño de la investigación de mercado.

A) Análisis de fuentes secundarias

A1) Informe del censo INEC 2010 sobre gastos de capacitación y formación a nivel nacional.- De esta fuente se consiguió la información sobre el campo de acción de la capacitación en que están involucradas las empresas⁴², con los siguientes resultados:

- El 96% de las empresas a nivel nacional no han recibido ningún tipo de capacitación o de asistencia técnica; las empresas que dan capacitación a sus empleados es únicamente el 4%.

⁴² Informe de la Pequeña y Mediana Industria publicado por el INEC; Datos del sistema integrado de consultas del INEC del censo nacional económico 2010

- Se tiene como referencia los gastos de capacitación y no capacitación en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay es mínima según muestra la tabla siguiente.

Tabla 3.2: Gastos de capacitación y formación en provincias de Azuay, Pichincha. Guayas

AZUAY	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	1709	5
	No	31000	95
	Total	32709	100
GUAYAS	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	2674	2
	No	107130	98
	Total	109804	100
PICHINCHA	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	7019	7
	No	94927	93
	Total	101946	100

Fuente: INEC censo económico 2010

Autor: José Amagua

- Existe una política de estado muy restringida que apoye la capacitación y por ende para el desarrollo industrial, el organismo que ejecuta y controla es “La Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional” SETEC⁴³. La capacitación está enfocada a los siguientes sectores:
 1. **Demanda en línea.-** Este tipo de financiamiento está *disponible* para todos los empleadores aportantes al ente rector de capacitación y formación profesional y sus trabajadores con relación de dependencia.
 2. **Demanda general.-** Lo *disponen* los gremios y asociaciones de la producción, de trabajadores o de Grupos de Atención

⁴³ Amenazas de nuevos participantes

Prioritaria, GAP, agencias de desarrollo local, entidades del sector público, y/o empresas o empleadores.

3. **Conkursable sectorial.-** *Actúan como proponentes o solicitantes de financiamiento para programas acciones de capacitación y formación profesional los gremios y asociaciones de la producción, de trabajadores o del GAP, agencias de desarrollo local y las entidades del sector público.*
4. **Demanda por recursos permanentes.-** Es el financiamiento que se entrega para cursos de capacitación y formación profesional a los beneficiarios que no tienen relación de dependencia laboral, ni estén asociados y que requieran actualización en temas definidos como prioritarios por el comité interinstitucional
5. **Cooperación.-** Es el financiamiento que se da a entidades nacionales y extranjeras que de forma justificativa evidencien que su ejecución de manera conjunta con la SETEC u otras instituciones contribuirán al beneficio de la población en el marco del Plan Nacional de Capacitación
6. **Demanda a través de la SETEC.-** La SETEC determinara y contratara los cursos/programas/acciones de /para la capacitación y formación profesional de conformidad con su estructura organizacional y modelo de gestión con el objetivo de implantar, consolidar y/o fortalecer el sistema de formación basado en competencias laborales principalmente en los sectores donde se hayan identificado necesidades específicas

y prioritarias para el desarrollo productivo.

A partir de esta información se pudo asumir que el patrón de comportamiento de los cantones es similar en sus respectivas ciudades principales, en este caso de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

A2) Banco de datos de PYME.- Se obtuvo esta información del Instituto nacional de Estadísticas y Censo, INEC referente al número de PYMES de todo el país, dedicado a las actividades de manufacturas y servicios, a esta información se lo filtro considerando las siguientes características:

- Se los clasificó a las PYMES dedicadas a la manufactura que se hallan en el sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- La clasificación se lo realizo considerando los sectores de productos alimenticios, bebidas, textiles, confecciones, cuero, calzado, etc. Según banco de datos proporcionado por el INEC.

Esta información se utilizó para determinar la segmentación del mercado objetivo y para cuantificar la población necesaria para la determinación de la muestra.

B) Análisis de fuentes primarias.

B1) Entrevistas a competidores.- Se lo realizó a través de una serie de preguntas que se hallan detalladas en el anexo 5. Las entrevistas se lo realizaron a los representantes/responsables de las empresas competidoras más relevantes de mercado de capacitación técnica, como el caso del SECAP y ECUACIER, se obtuvo información sobre el posicionamiento de la competencia y las necesidades potenciales de los clientes.

Las conclusiones que se obtuvo son las siguientes:

- Existen en el mercado centros de capacitación posicionados con buena experiencia como es el caso del SECAP.
- Los competidores ofrecen niveles de capacitación operativo y de mando.
- De las empresas entrevistadas (SECAP Y ECUACIER) son organizaciones que de alguna manera tiene apoyo de organismos externos.
- El prestigio y éxito de un curso de capacitación depende en gran medida de la capacidad y conocimiento del Instructor.
- Los clientes exigen actividades prácticas en sus entrenamientos
- El mercado en este campo no se encuentra aún saturado.
- Los cursos de capacitación los dictan en los sitios en que el cliente lo demande.

Esta información sirvió para determinar los aspectos sobresalientes que los clientes desearían que se incorpore a los servicios de CATEINSCC; en el caso de la mencionada empresa; implementará cursos dictados a nivel técnico/operativo dirigido a obreros técnicos en mantenimiento; por lo que la encuesta está enfocada a los requerimientos que este personal necesita.

B2) Entrevista al gerente de CATEINSCC.- Al realizar esta entrevista se determinó el posicionamiento de CATEINSCC en el mercado; además en base a su información se conoció la percepción que tiene los clientes de los

centros de capacitación, así como los costos de los diferentes cursos dictados, ver anexo 6.

Finalmente con los datos obtenidos en las entrevistas a los competidores se estructuró una encuesta para realizar a los clientes actuales y a potenciales clientes.

B3) Encuestas a clientes y potenciales.- Esta encuesta es de carácter descriptiva concluyente; consiste en una serie de preguntas que están estructuradas en base a la información concluyente obtenida de las fuentes secundarias de información, como a las entrevistas de los representantes de la empresas competidoras (SECAP, ECUACIER) y de la información proporcionada por el gerente de CATEINSCC; las encuestas se las realizó a los responsable/s de la capacitación técnica de la empresa.

De las encuestas realizadas se obtuvo información valiosa del mercado de capacitación que ofrece los centros de entrenamiento.

El diseño de la investigación se lo realizó en base a lo que, el cliente busca en el momento de decidir o no capacitar a sus técnicos/operadores; además se toma en cuenta los nuevos servicios que deberá entregar CATEINSCC

3.1.3.1. Determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el segmento poblacional en base al cual se realizó las investigaciones y definiciones, se tomó en cuenta las siguientes características:

- Segmento demográfico, industrias PYMES dedicadas a la actividad manufacturera. (alimentos, bebidas, cuero, calzado, textil, confección)
- Segmentación Geográfica, ubicada en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; en el sector urbano).

- Segmento ocupacional (trabajadores técnicos, operativos)

Para determinar el tamaño de la muestra se estableció el siguiente procedimiento:

I) Definición de la población.

- **Elemento:** PYMES que requieren capacitación
- **Unidad muestral:** Gerentes/responsables de Industrias potenciales a capacitar
- **Alcance:** Ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca
- **Horizonte temporal de la encuesta:** Tercer trimestre 2012

II) Identificación de la unidad muestral/marco muestral.

- Se parte del banco de datos de las PYMES por cantón, proporcionados por el INEC según el censo económico 2010.
- En estos datos no se toma en cuenta la Microempresa.
- Se procede a filtrar esta información, tomando en cuenta que está dirigida a las PYMES manufactureras del sector urbano de las *ciudades* de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- No se toma en cuenta las grandes empresas ubicadas en estas ciudades.
- Con el fin de obtener resultados reales y actuales los datos últimos datos se los confronto con el banco de datos que dispone CATEINSCC .

En base a esta información se tuvo un total de tamaño de población de 820 unidades. Ver anexo (7) Identificación de la unidad Muestral

III) Cálculo del tamaño de la muestra.

Para el cálculo estadístico se utilizará los datos como se muestra a continuación.

N (Tamaño de la población PYMES) = 820(*)

e (Error asignado 7%) = 0,07

p (grado de aceptación) = 0,5

q (grado de rechazo 1-p=0,5) = 0,5

NC (Estándar de Gauss; nivel de confianza) = 1,964

n (tamaño de la muestra) = '?'

(*)Tabla 3.3: Tamaño de la muestra y porcentajes distribuidos por ciudad.

DATOS ACTUALIZADOS AL 2010 SEGÚN INEC		
CIUDAD	N° PYMES MANUFAC. FILTRADAS	% PYMES
CUENCA	120	14,63
GUAYAQUIL	300	36,59
QUITO	400	48,78
TOTAL	820	100,00

Fuente: Banco de datos que dispone CATEINSCC

Autor: José Amagua

Por lo tanto para realizar el cálculo se utilizó la fórmula estadística⁴⁴:

$$n = \frac{(z)^2 * (p) * (q) * (N)}{(z)^2 * (p) * (q) + (e)^2 * (N - 1)}$$

$$n = \frac{(1,964)^2 * (0,5) * (0,5) * (820)}{(1,964)^2 * (0,5) * (0,5) + (0,07)^2 * (820 - 1)}$$

Por lo tanto tanto $n = 158.86$ aproximadamente **159 Industrias**

⁴⁴ Humberto Proaño, "Estadística aplicada a la Mercadotecnia", Editorial Diana, Tercera Edición, México, 1982. Pag. 184-190

Remplazando los valores de la tabla en la formula se llegó a determinar que el tamaño de la muestra para las tres ciudades es el siguiente:

n1 Quito: $(159 \cdot 0.4878) = 77,56$ redondeando **78 Industrias.**

n2 Guayaquil: $(159 \cdot 0.3659) = 58,17$ redondeando **58 Industrias.**

n3 Cuenca: $(159 \cdot 0.1463) = 23,27$ redondeando **23 Industrias.**

Las muestras determinadas y seleccionadas son PYMES a las cuales se les va a realizar encuestas según ciudad y cantidad correspondiente; las encuestas se las actualizo y se lo realizo vía telefónica y correo electrónico y se completan por medio de visitas personales.

Para el diseño del formulario se consideraron preguntas sobre los siguientes contenidos.

- Las actividades a las que se dedican las empresas, años de servicio de la organización, el tipo de financiamiento utilizado para la capacitación de los empleados de la organización.
- En cuanto al personal se indago sobre la cantidad de empleados y su renovación anual, el sitio de preferencia que desearía que se realice la capacitación, el interés que tiene la empresa por la capacitación de sus empleados.
- Las áreas prioritarias en que desearía que su personal se capacite.
- Se averiguo sobre el precio de la capacitación que la organización está dispuesta a pagar.
- Se pide información de las empresas de capacitación que conoce, y la forma como llevo a conocerlas.

El formato estructurado de la encuesta se encuentra en el anexo 8.

3.1.4. Recolección de datos

Para la recolección/actualización de datos se usó el método de comunicación escrita (uso del correo) y verbal (uso de teléfono); los datos se recolectaron en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Se procedió a enviar un total de 90 encuestas a las ciudades de Quito y Guayaquil respectivamente, y 50 encuestas a la ciudad de Cuenca (ver anexo 9) vía mail; las empresas que no llenaron las encuestas se les encuestaron vía telefónica. Las empresas encuestadas fueron escogidas en forma aleatoria, además para poder diferenciar las encuestas entre las tres ciudades se lo codificó de la siguiente manera:

Desde la encuesta **01** a la encuesta **78** se realizó en la ciudad de Quito.

Desde la encuesta **79** a la encuesta **136** se realizó en la ciudad de Guayaquil.

Desde la encuesta **137** a la encuesta **159** se realizó en la ciudad de Cuenca.

Dando un total de 159 encuestas realizadas.

3.1.5. Análisis de la información.

Una vez obtenido los datos de las encuestas se procedió a examinar y organizar a fin de sacar conclusiones que puedan dar posibles soluciones a la problemática de CATEINSCC. Para realizar éste trabajo previamente se procedió a realizar un directorio de códigos; ver anexo 10; el mismo que consiste en la asignación de valores numéricos y alfanuméricos al cuestionario a cada uno de las posibles respuestas de la encuesta.

3.1.6. Presentación de resultados de la investigación.

De las 159 encuestas realizadas 78 en Quito, 58 en Guayaquil y 23 en Cuenca se obtuvieron los siguientes resultados.

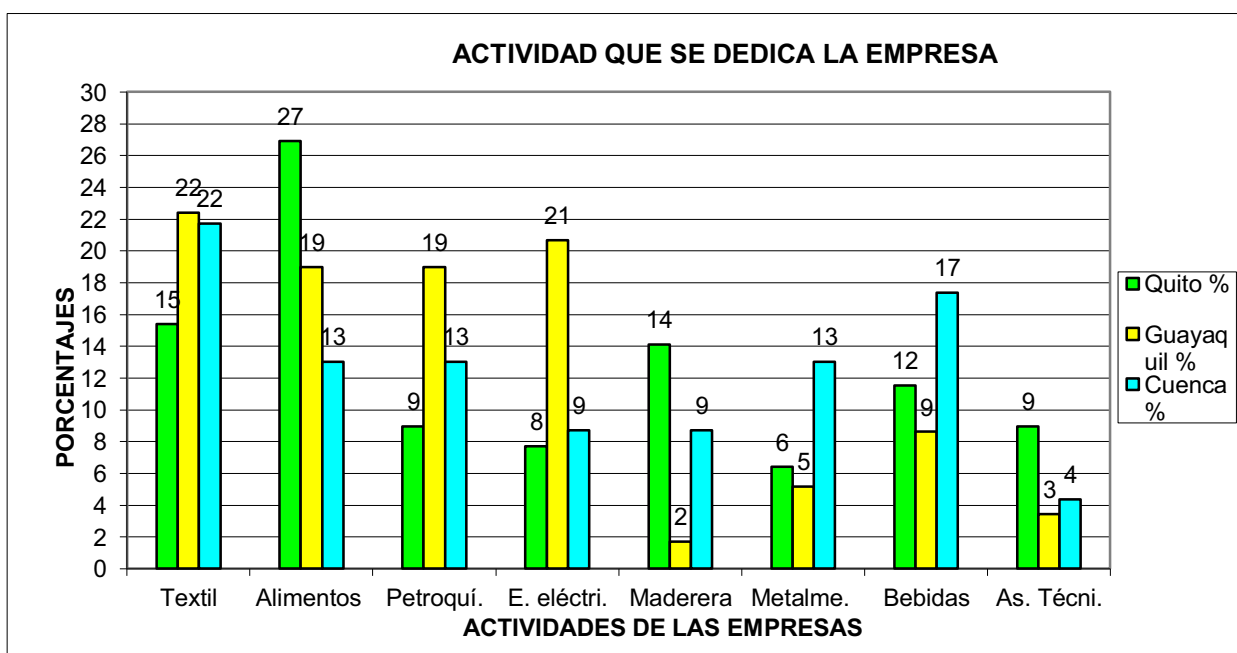
PREGUNTA 1

Indique la clase de actividad que se dedica su empresa

Tabla 3.4: Porcentaje de empresas por actividad

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Textil	12	15	13	22	5	22
Alimentos	21	27	11	19	3	13
Petroquí.	7	9	11	19	3	13
E. eléctri.	6	8	12	21	2	9
Maderera	11	14	1	2	2	9
Metalme.	5	6	3	5	3	13
Bebidas	9	12	5	9	4	17
As. Técni.	7	9	2	3	1	4
TOTAL PARCIAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.1: Grafico de Porcentaje de empresa por actividad



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Según se puede observar el gráfico en Cuenca predomina la actividad textil, metalmecánica y bebida con el 22%, 13% y 17% respectivamente; en Quito alimentos, maderera y asistencia técnica con el 27%, 14% y 9% respectivamente, mientras en Guayaquil la Industria textil, Petroquímica y energía eléctrica con el 22%, 19% y 21% respectivamente.

Por lo que implica que se debería diseñar paquetes de capacitación técnica enfocadas a diferentes necesidades de cada ciudad.

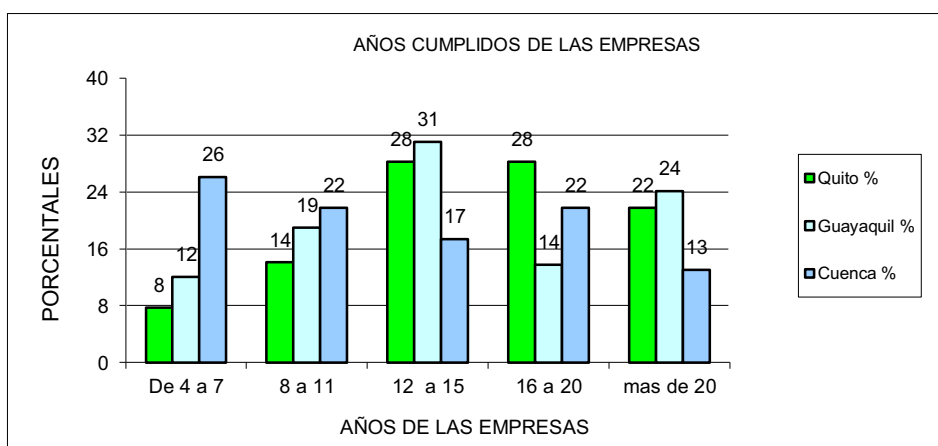
PREGUNTA 2

Años cumplidos de la empresa.

Tabla 3.5: Porcentaje de empresas de acuerdo a años de servicio

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
De 4 a 7	6	8	7	12	6	26
8 a 11	11	14	11	19	5	22
12 a 15	22	28	18	31	4	17
16 a 20	22	28	8	14	5	22
más de 20	17	22	14	24	3	13
TOTAL PARCIAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.2: Años cumplidos de la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Mediante el gráfico se puede apreciar, que en la ciudad de Quito y Guayaquil existe un predominio de las empresas industriales que van de los 12 e inclusive sobrepasan los 20 años de servicio, mientras que en la ciudad de Cuenca existe un 26% de las empresas industriales que están de 4 a 7 años y un 22% de 16 a 20 años.

Lo que indica que la mayoría relativa de empresas manufactureras son maduras. Por lo tanto estas empresas necesitan cursos de actualización de conocimientos técnicos; hay que agregar que en la ciudad de Cuenca se debe desarrollar un plan de capacitación dirigida a capacitar instruyendo a empresas nuevas.

PREGUNTA 3

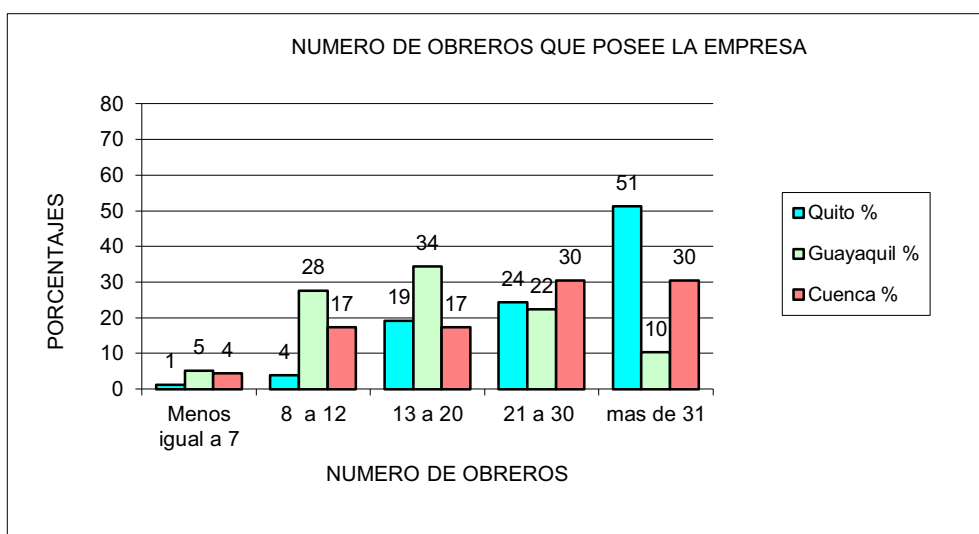
Sobre el número de empleados que posee la empresa

Personal de operación

Tabla 3.6: Porcentaje de empresas según número de empleados/obreros que tiene la industria

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. Obreros	Menos igual a 7	1	1	3	5	1	4
	8 a 12	3	4	16	28	4	17
	13 a 20	15	19	20	34	4	17
	21 a 30	19	24	13	22	7	30
	más de 31	40	51	6	10	7	30
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.3: Numero de obreros que posee la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

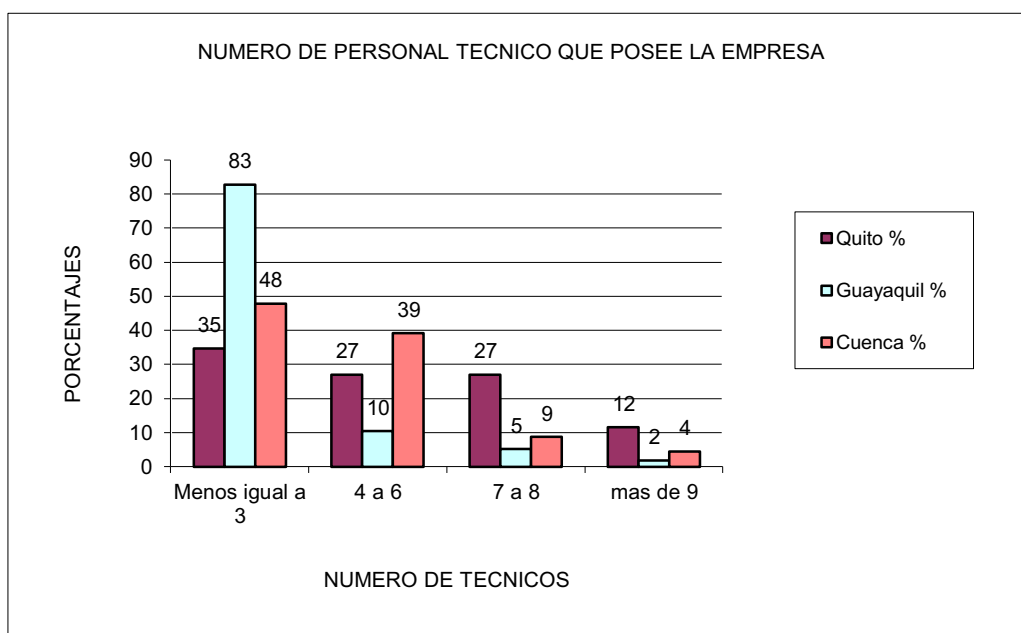
Interpretación.- El resultado obtenido refleja que en Guayaquil existen empresas con promedio del 31% de empleados cuyo número varia de 8 a 20 personas dedicadas a la actividad de producción; en Quito existe un predominio de un 51% de empresas que tienen más de 31 obreros, al igual que ocurre en la ciudad de Cuenca que posee un 30% de empleados que van desde 21 personas en adelante. Por lo que la capacitación se debe enfocar en las tres ciudades donde los empleados de producción superen los 21 obreros.

Personal técnico

Tabla 3.6: Porcentaje de empresas según número de personal técnico que tiene la industria

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. técnico	Menos igual a 3	27	35	48	83	11	48
	4 a 6	21	27	6	10	9	39
	7 a 8	21	27	3	5	2	9
	más de 9	9	12	1	2	1	4
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.3: Numero de personal técnico que posee la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

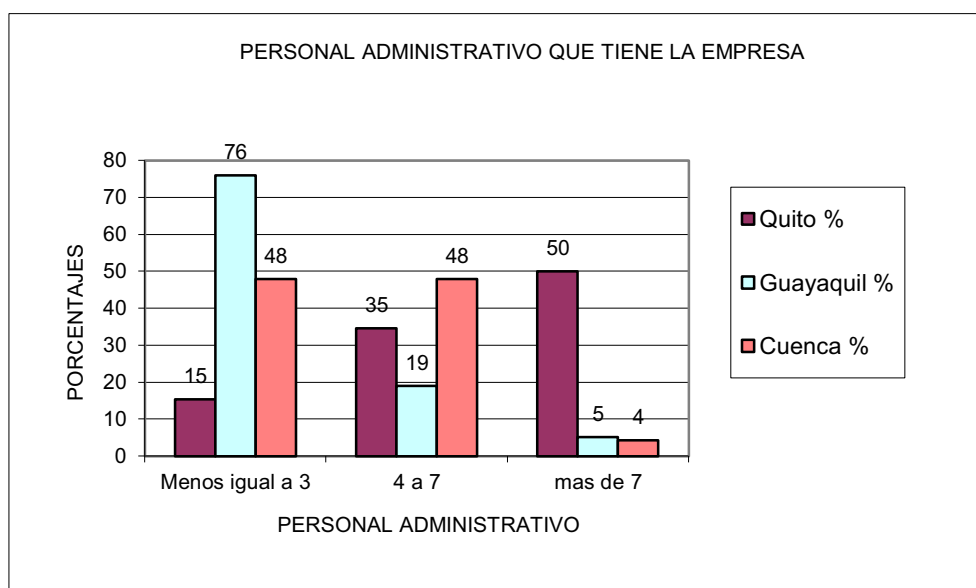
Interpretación.- En el caso del personal técnico, Guayaquil cuenta con el 83% de empresas que tienen técnicos en número inferior a 3 personas, junto con Quito que están con el 35% de industrias. En cambio Cuenca tiene el 38% de empresas que tienen entre 4 y 6 técnicos. En base a esta información se puede inferir que la capacitación se debe promocionar en todas las ciudades señaladas y llegar al mayor número de empresas.

Personal administrativo

Tabla 3.7: Porcentaje de empresas según número de personal administrativo que posee

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. Adminis.	Menos igual a 3	12	15	44	76	11	48
	4 a 7	27	35	11	19	11	48
	más de 7	39	50	3	5	1	4
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.4: Personal administrativo que tiene la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Guayaquil con el 76% de empresas tiene menos de 3 empleados administrativos. En cambio Quito cuenta con el 50% con más de 7 empleados; en cambio en Cuenca predomina personal administrativo menos de 4 a 7 personas con el 48%. Por lo que si se emprendiera una capacitación al personal administrativo, se enfocaría a las empresas que tengan más de 4 personas en el área administrativa, es decir estuviera más enfocada, es tipo capacitación en la ciudad de Quito y Cuenca.

PREGUNTA 4

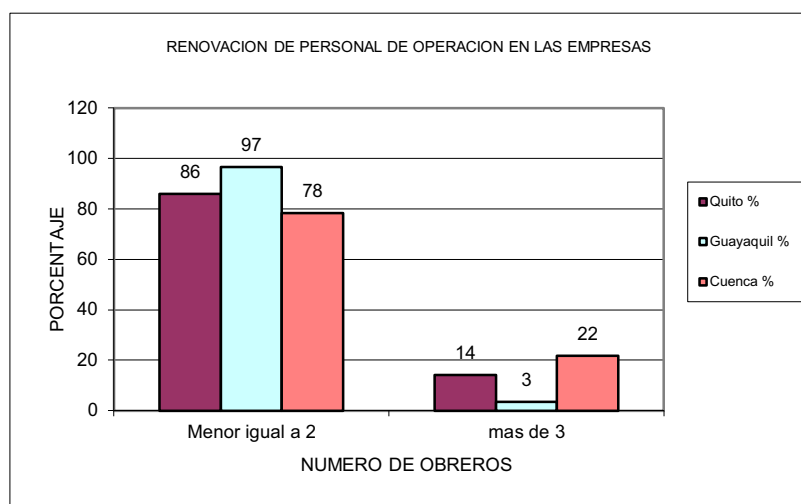
Sobre el número estimado de renovación de personal en el último año.

Personal operativo

Tabla 3.8: Porcentaje de empresas que han renovado su personal/obreros en el último año

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. Obreros	Menor igual a 2	67	86	56	97	18	78
	más de 3	11	14	2	3	5	22
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.5: Renovación de personal de operación de la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

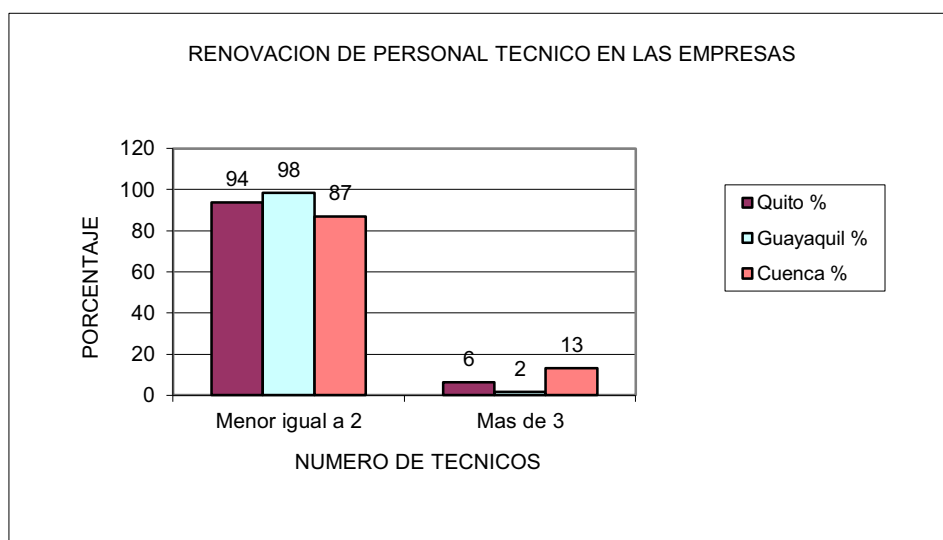
Interpretación.- En general se aprecia que las empresas industriales cambian su personal anualmente en por lo menos 2 personas; y por tanto ingresará por lo menos 2 personas a estas empresas por lo que requerirán capacitarlas; situación que se da por igual en las tres ciudades, por lo tanto la estrategia de proponer capacitación se aplicaría de igual manera para las tres ciudades

Personal técnico

Tabla 3.9: Porcentaje de empresas que han renovado su personal técnico en el último año

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. técnico	Menor igual a 2	73	94	57	98	20	87
	Más de 3	5	6	1	2	3	13
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.6: Renovación de personal técnico de las empresas



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

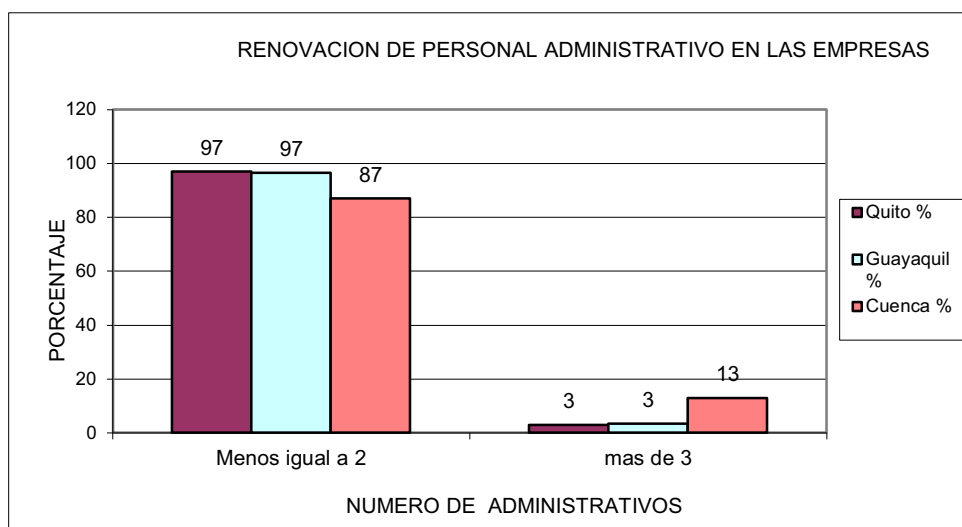
Interpretación.- En las tres ciudades los porcentajes son considerablemente altos, de empresas que cambian su personal por lo menos de 2 técnicos por año; de igual manera la estrategia sería la misma que en el caso anterior, se propondría anticipadamente a las empresas brindar capacitación al nuevo personal que ingresa; lo que aplicaría en las 3 ciudades.

Personal administrativo

Tabla 3.10: Porcentaje de empresas que renovaron su personal/administrativo en el último año

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
P. Adminis.	Menos igual a 2	76	97	56	97	20	87
	más de 3	2	3	2	3	3	13
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.7: Renovación de personal administrativo de la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- La tendencia de comportamiento es similar a la del personal operativo y técnico por lo tanto la consecuencia es similar a las anteriores si se quisiera iniciar un plan de capacitación dirigida al personal administrativo.

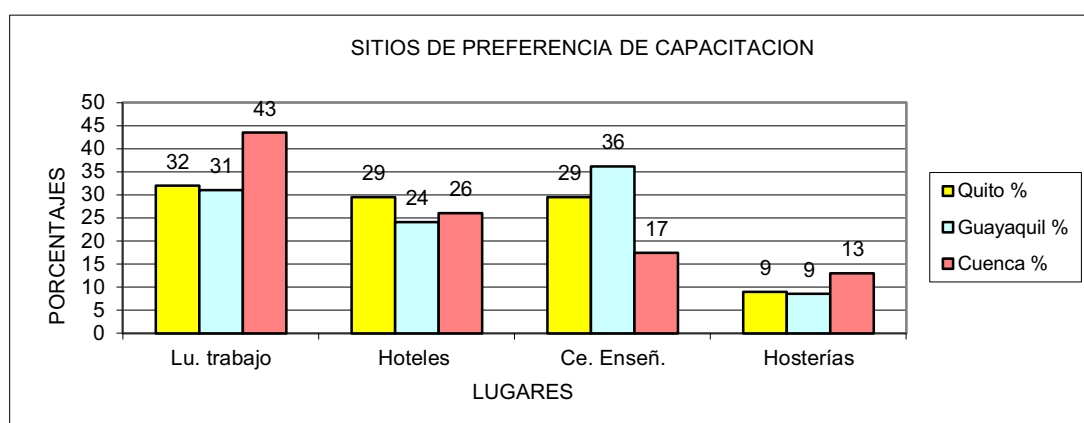
PREGUNTA 5

El sitio que prefiere que se realice la capacitación.

Tabla 3.11: Porcentaje de empresas según preferencia de sitio de capacitación

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Lu. trabajo	25	32	18	31	10	43
Hoteles	23	29	14	24	6	26
Ce. Enseñ.	23	29	21	36	4	17
Hosterías	7	9	5	9	3	13
TOTAL PARCIAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.8: Sitios de preferencia de capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Según se puede apreciar en los gráficos se deduce que en general las empresas prefieren que se les capacite a sus empleados; por orden de importancia: en el lugar de trabajo, en segundo lugar en un centro de enseñanza y finalmente en hoteles debidamente adecuados. Por lo tanto se debe realizar planes de paquetes modulares de enseñanza para cada ciudad.

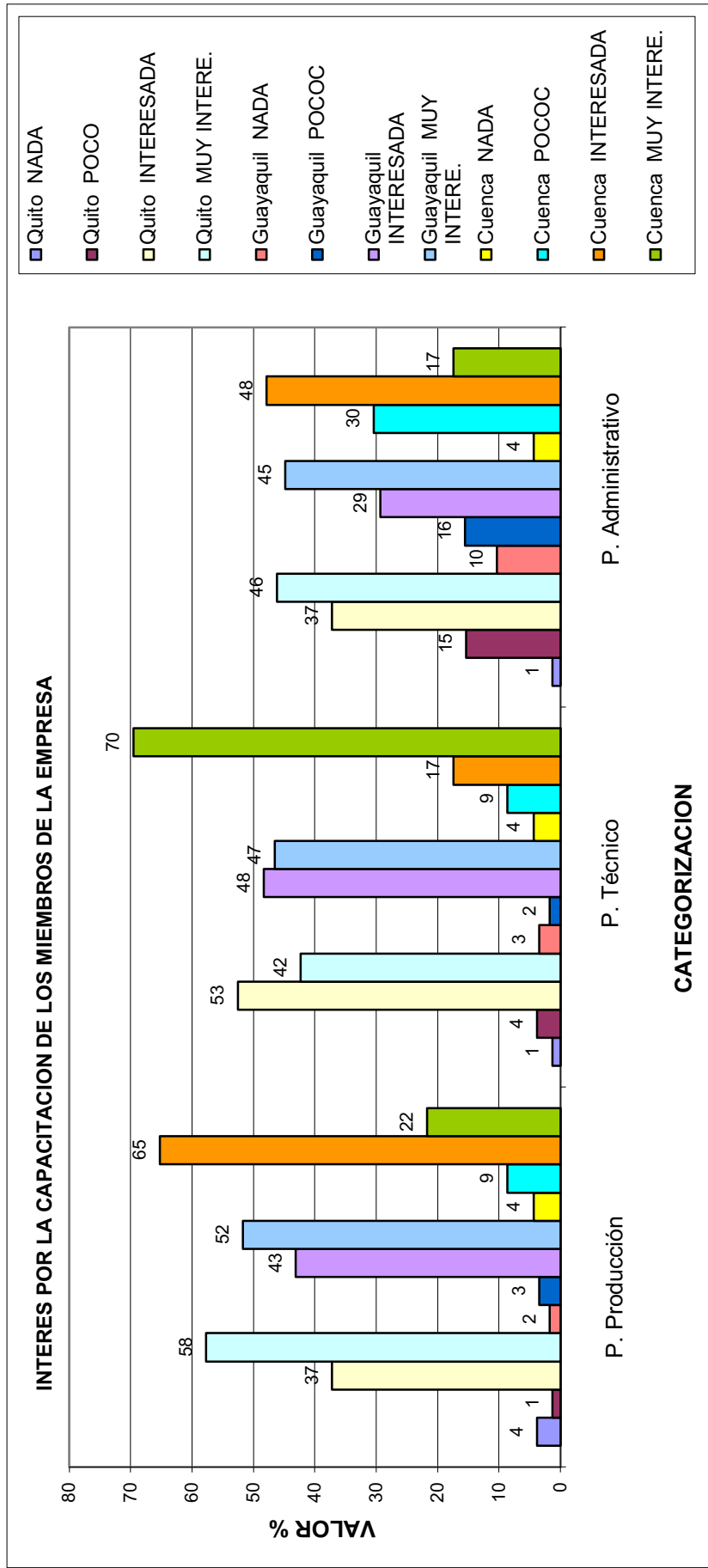
PREGUNTA 6

Sobre interés de la empresa por la capacitación

Tabla 3.12: Porcentaje de empresas interesadas en capacitar a su personal

		Quito					Guayaquil					Cuenca				
		NADA	POCO	INTERESADA	MUY INTERE.	TOTAL	NADA	POCO	INTERESADA	MUY INTERE.	TOTAL	NADA	POCOC	INTERESADA	MUY INTERE.	TOTAL
P. producción	cantidad Empresas	3	1	29	45	78	1	2	25	30	58	1	2	15	5	23
	porcentajes	4	1	37	58	100	2	3	43	52	100	4	9	65	22	100
P. técnico	cantidad Empresas	1	3	41	33	78	2	1	28	27	58	1	2	4	16	23
	porcentajes	1	4	53	42	100	3	2	48	47	100	4	9	17	70	100
P. Adminis.	cantidad Empresas	1	12	29	36	78	6	9	17	26	58	1	7	11	4	23
	porcentajes	1	15	37	46	100	10	16	29	45	100	4	30	48	17	100

Figura 3.9: Interés por la capacitación de los miembros de la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- En Cuenca, concretamente las empresas están muy interesadas que se capacite a su personal técnico y al personal de producción; Quito y Guayaquil están interesada en que se capacite especialmente al personal técnico,

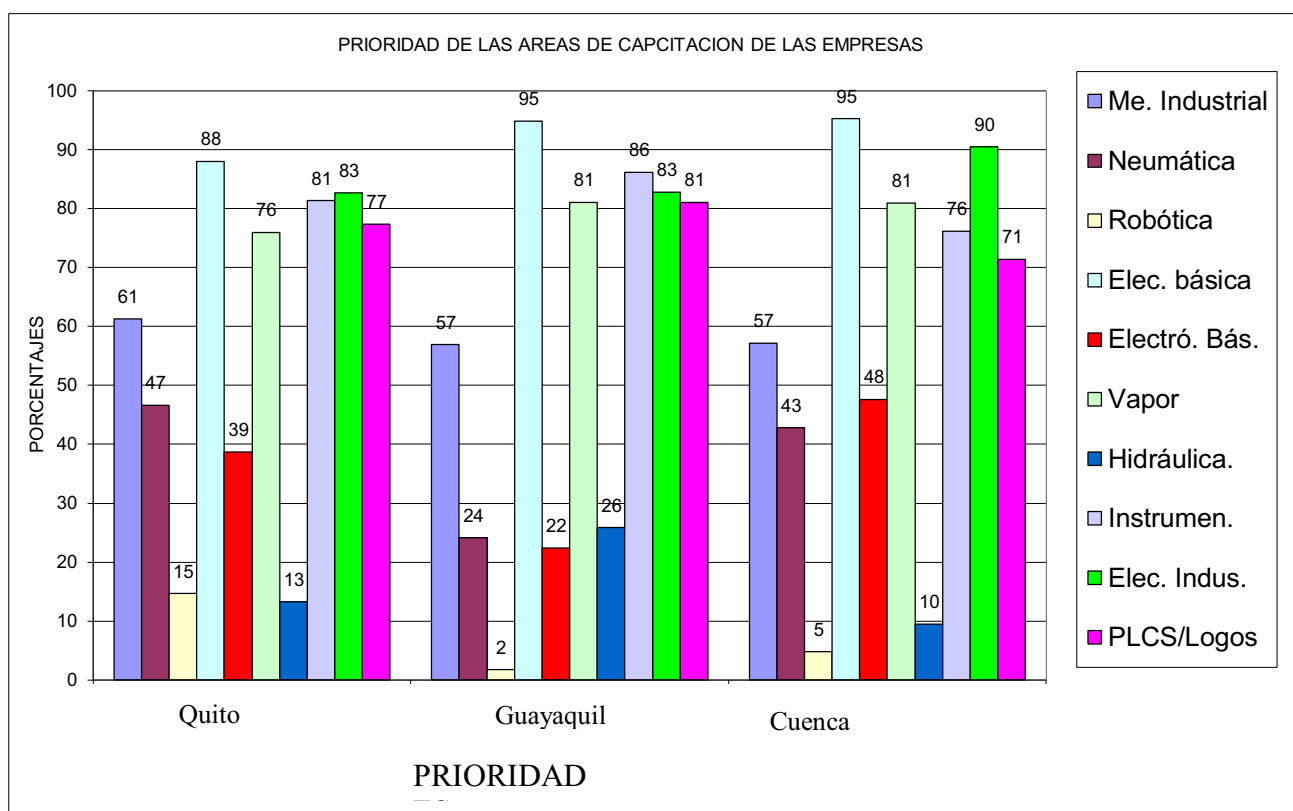
La estrategia a implementarse es realizar planes de capacitación técnico en las ciudades de Quito y Guayaquil. Mientras que en Cuenca los planes deben concentrarse en realizar planes de capacitación en el área técnico y administrativo.

PREGUNTA 7 Sobre las prioridades de la capacitación para su empresa.

Tabla 3.13: Áreas prioritarias en las empresas desean que capacite a su personal.

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Me. Industrial	46	61	33	57	12	57
Neumática	35	47	14	24	9	43
Robótica	11	15	1	2	1	5
Elec. básica	66	88	55	95	20	95
Electró. Bás.	29	39	13	22	10	48
Vapor	57	76	47	81	17	81
Hidráulica.	10	13	15	26	2	10
Instrumen.	61	81	50	86	16	76
Elec. Indus.	62	83	48	83	19	90
PLCS/Logos	58	77	47	81	15	71

Figura 3.10: Prioridad de las áreas de capacitación de la empresa



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Las empresas están interesadas que se les capaciten en las áreas de: electricidad básica, mecánica industrial, electrónica básica, vapor, electricidad industrial y PLCs mientras que en el área de robótica las empresas no es prioritaria la capacitación; por lo tanto se debe priorizar el acondicionamiento de los talleres y laboratorios en estas áreas.

Nota: Para sacar el porcentaje se tomó en cuenta únicamente las empresas que desean que se capacite a su personal la diferencia en él, porcentaje no desea que se le capacite en el área citada.

PREGUNTA 8 Sobre las características deseables de un centro de capacitación

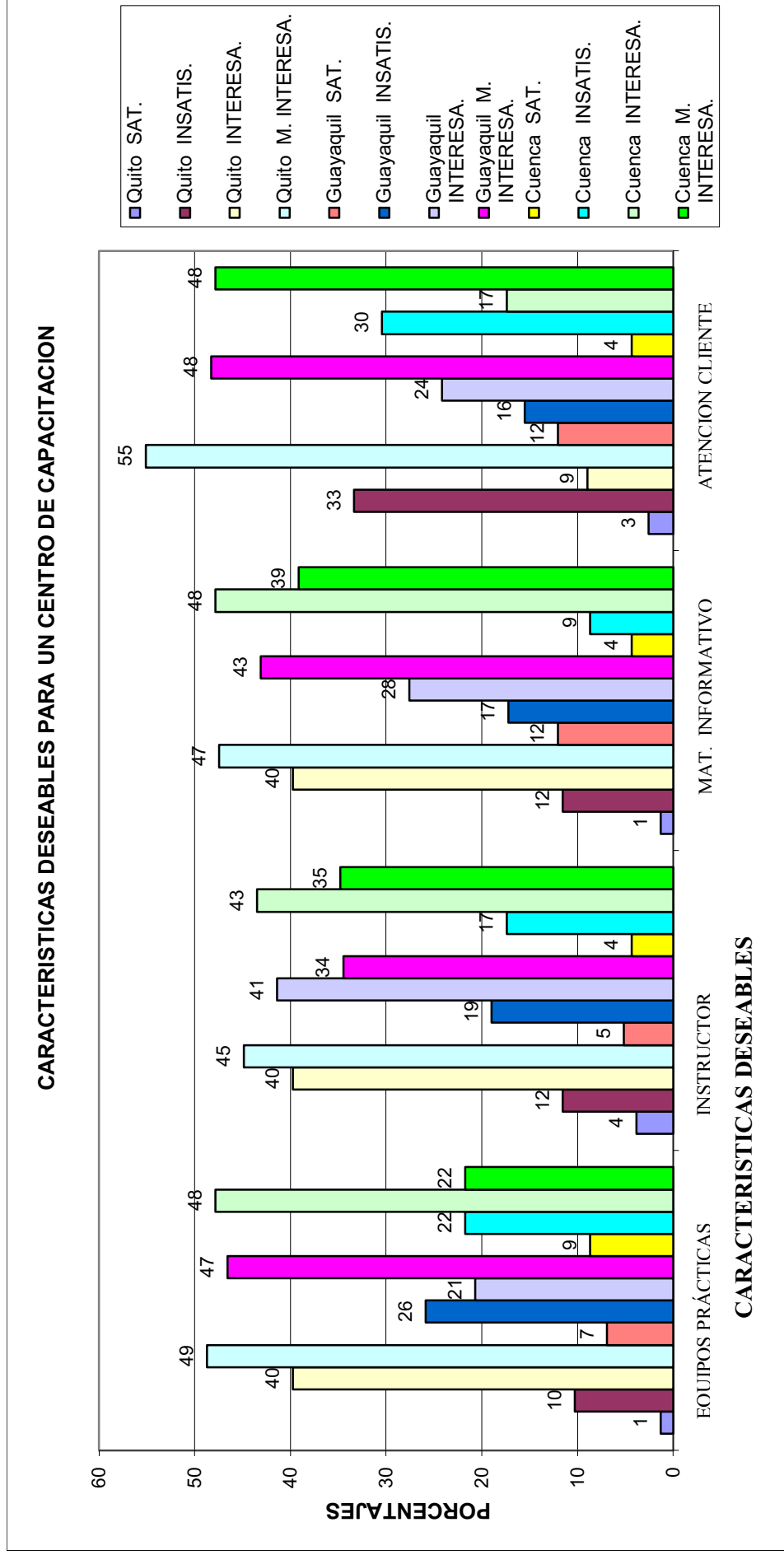
Tabla 3.14: Características deseables de un centro de capacitación.

		Quito					Guayaquil					Cuenca				
		SAT.	INSATIS.	INTERESA.	M. INTERESA.	TOTAL	SAT.	INSATIS.	INTERESA.	M. INTERESA.	TOTAL	SAT.	INSATIS.	INTERESA.	M. INTERESA.	TOTAL
Equipos practicas	cantidad Empresas	1	8	31	38	78	4	15	12	27	58	2	5	11	5	23
	porcentajes	1	10	40	49	100	7	26	21	47	100	9	22	48	22	100
Expe. Instructor	cantidad Empresas	3	9	31	35	78	3	11	24	20	58	1	4	10	8	23
	porcentajes	4	12	40	45	100	5	19	41	34	100	4	17	43	35	100
Mat. Información	cantidad Empresas	1	9	31	37	78	7	10	16	25	58	1	2	11	9	23
	porcentajes	1	12	40	47	100	12	17	28	43	100	4	9	48	39	100
Aten. Cliente	cantidad Empresas	2	26	7	43	78	7	9	14	28	58	1	7	4	11	23
	porcentajes	3	33	9	55	100	12	16	24	48	100	4	30	17	48	100

Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Figura 3.11: Características deseables para un centro de capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

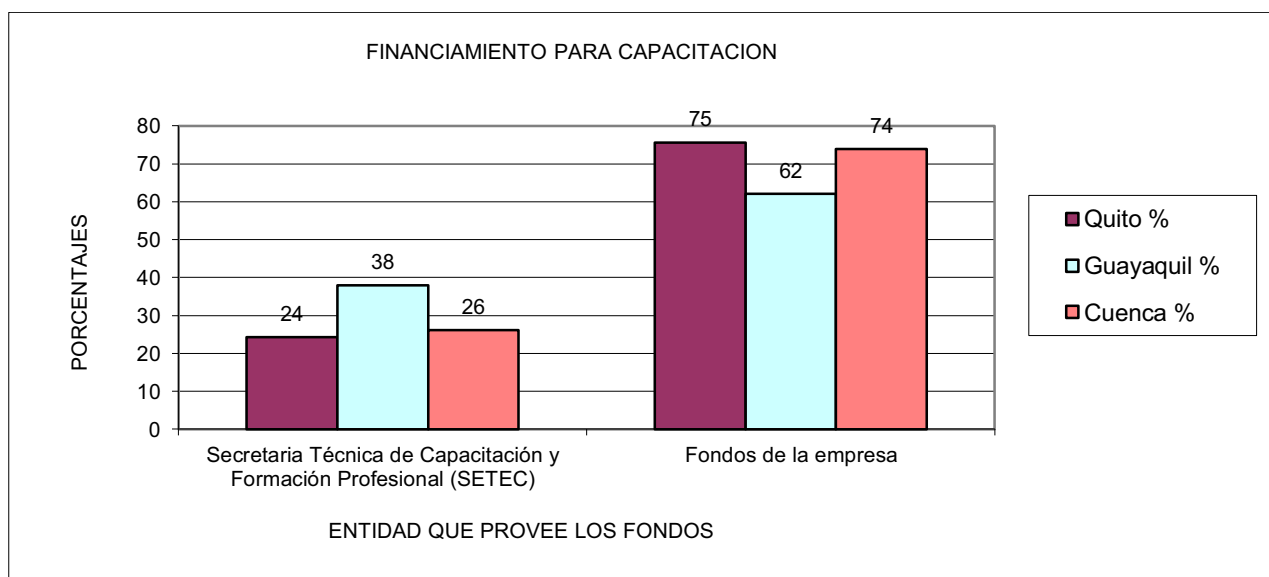
Interpretación.- Según el gráfico que se presenta se puede apreciar que las empresas en Quito y Guayaquil están entre interesadas y muy interesadas en que se dé una buena atención al cliente, que se difunda materiales de información y que el centro de entrenamiento posee equipos para prácticas; la ciudad de Cuenca están interesadas en que se dé una buena atención al cliente. De esta pregunta se tiene información que el centro de capacitación debe tener buenos talleres para prácticas y que el instructor domine el tema y sea cordial con los entrenados.

PREGUNTA 9 El tipo de financiamiento utilizado o por utilizar para la capacitación

Tabla 3.15: Procedencia de los fondos de capacitación.

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)	19	24	22	38	6	26
Fondos de la empresa	59	76	36	62	17	74
TOTAL PARCIAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.12: Financiamiento de la capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Un del 75% y del 74% de las empresas de las ciudades de Quito y Cuenca financian con sus propios fondos para la capacitación de sus empleados, mientras que en la ciudad de Guayaquil un 62% de las empresas destinan capital para la capacitación de sus empleados, además un mínimo porcentaje en las tres ciudades utilizan el fondo de ayuda de la SETEC. Para tener beneficios mutuos entre el centro de capacitación y las empresas industriales asociadas, se planearan a futuro, promover campañas de información sobre los beneficios que se tiene la empresa cliente, si capacita a sus empleados utilizando los fondos de la SETEC.

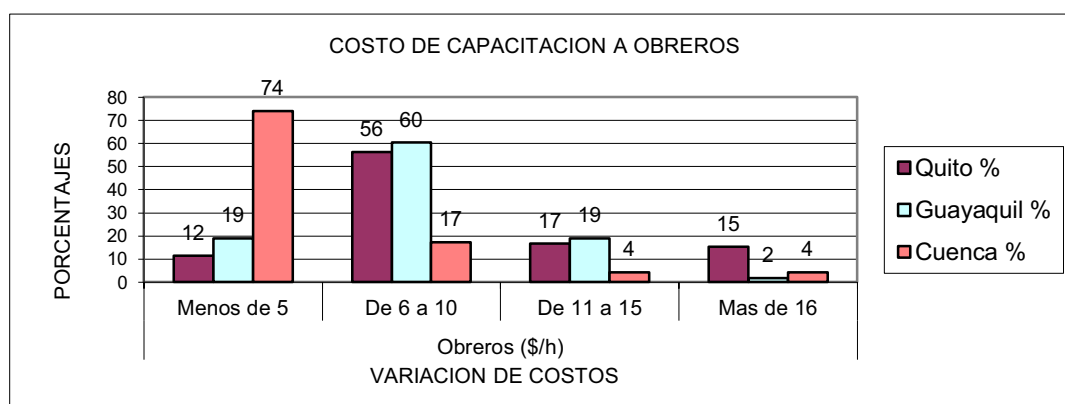
PREGUNTA 10 Sobre el valor a pagar para capacitación del personal

Personal de operación/obreros

Tabla 3.16: Predisposición de las empresas a pagar por capacitar a sus obreros

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Obreros (\$/h)	Menos de 5	9	12	11	19	17	74
	De 6 a 10	44	56	35	60	4	17
	De 11 a 15	13	17	11	19	1	4
	Más de 16	12	15	1	2	1	4
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.13: Costo de la capacitación obreros



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

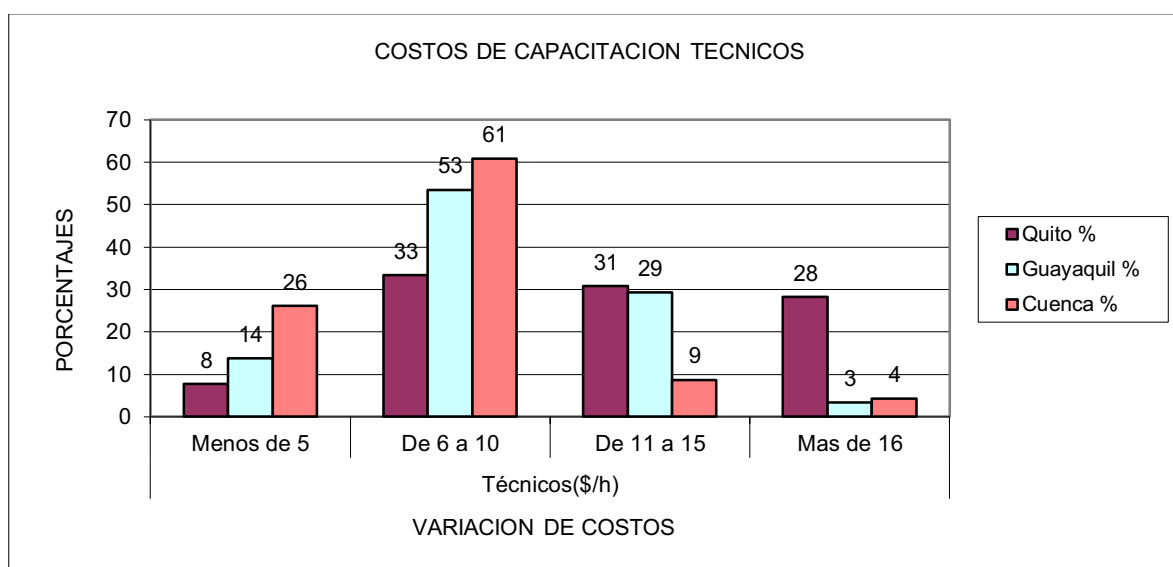
Interpretación (personal de producción).- Se puede ver que en Cuenca un 74% de las empresas están dispuestas a pagar menos de 5 usd/h la capacitación de su personal de operación, mientras que en las ciudades de Quito y Guayaquil están entre el 56% y 60% respectivamente de personal a pagar de 6 a 10 usd/h. de esta información se puede inferir que se debe establecer paquetes de precios para las tres ciudades. Finalmente no resulta viable desde el punto de vista económico realizar cursos en la ciudad de Cuenca, porque en la práctica no cubrirían los costos de implementarlos.

Personal técnico

Tabla 3.17: Predisposición de las empresas a pagar por capacitar a sus técnicos

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Técnicos(\$/h)	Menos de 5	6	8	8	14	6	26
	De 6 a 10	26	33	31	53	14	61
	De 11 a 15	24	31	17	29	2	9
	Más de 16	22	28	2	3	1	4
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.14: Costo de la capacitación técnicos



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

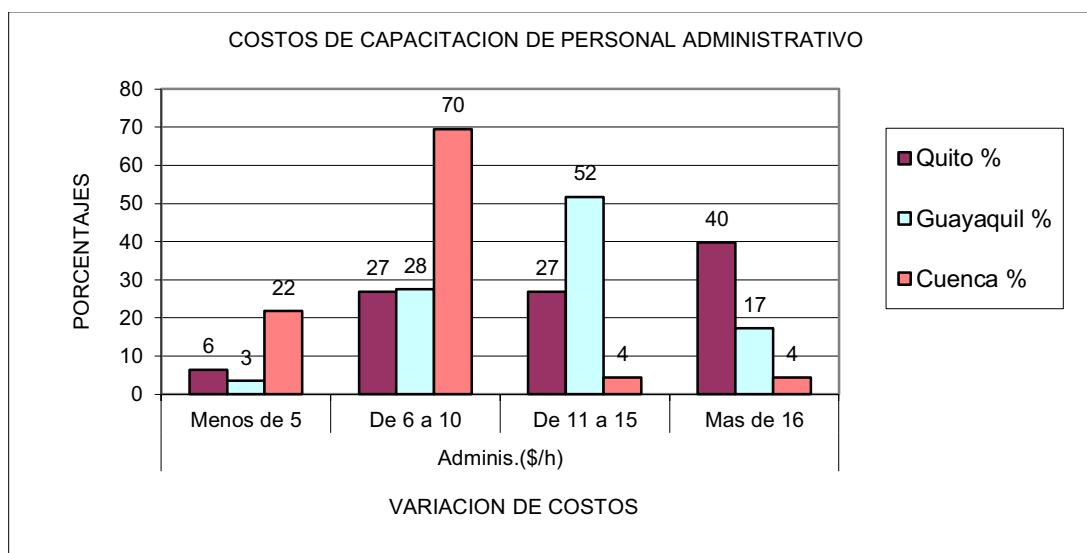
Interpretación.- Se puede ver el gráfico que existe una tendencia a pagar entre 6 y 10 usd por la capacitación de sus *técnicos* en Cuenca, también existe una tendencia a pagar más de los 16 usd/h en la ciudad de Quito, se observa también que en Guayaquil y Quito hay la tendencia de pagar hasta 15 usd/h. Para aumentar los costos de capacitación en las tres ciudades se debería realizar campañas de información sobre los beneficios que se obtendría las empresas si tienen dentro de sus filas de trabajadores a técnicos bien capacitados.

Personal administrativo

Tabla 3.18: Predisposición de las empresas a pagar por capacitar a su personal administrativo.

		Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Adminis.(\$/h)	Menos de 5	5	6	2	3	5	22
	De 6 a 10	21	27	16	28	16	70
	De 11 a 15	21	27	30	52	1	4
	Más de 16	31	40	10	17	1	4
TOTAL		78	100	58	100	23	100

Figura 3.15: Costo capacitación de personal administrativo



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

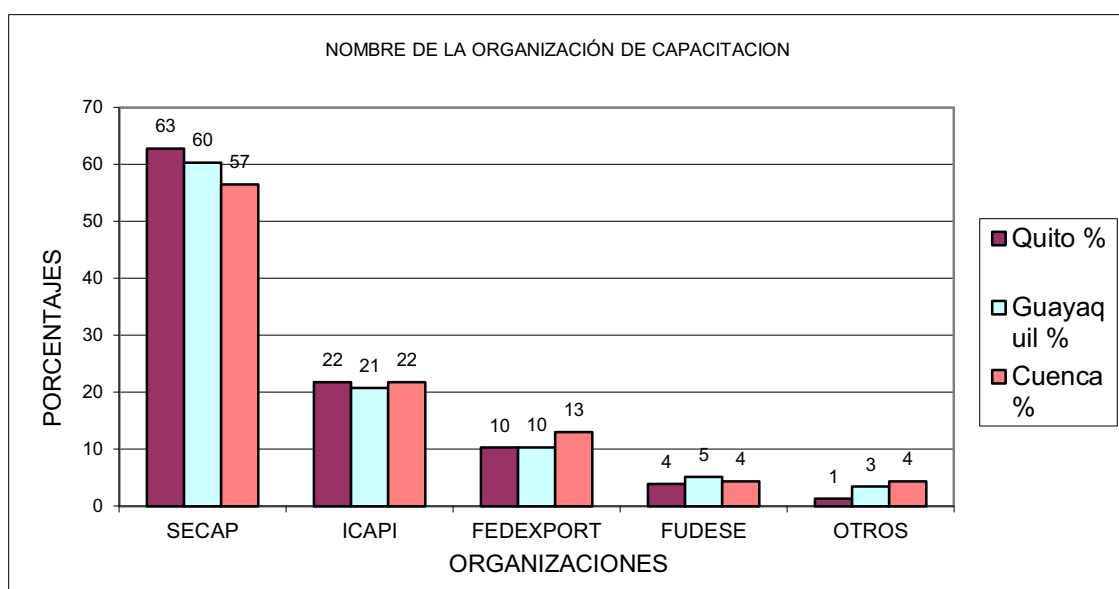
Interpretación (personal administrativo).- En la ciudad de Quito un 40% de las empresas prefieren pagar por la capacitación de su personal administrativo más de 16, en Guayaquil un 52 % de las empresas están dispuesta a pagar entre 11 y 15 usd/h de capacitación de su personal administrativo; mientras que en Cuenca están dispuestas a pagar de 6 a 10 usd/h un 70% de las empresas industriales por lo tanto es recomendable capacitar al personal administrativo en la ciudad de Quito que ofrece un rédito más lucrativo.

PREGUNTA 11 Centros de capacitación que conoce la empresa industrial

Tabla 3.19: Centros capacitación que conoce la empresa industrial

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
SECAP	49	63	35	60	13	57
ICAPI	17	22	12	21	5	22
FEDEXPORT	8	10	6	10	3	13
FUDESE	3	4	3	5	1	4
OTROS	1	1	2	3	1	4
TOTAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.16: Nombre de la organización de capacitación que conoce



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Resumiendo los centros de capacitación conocidos a nivel de las tres ciudades son el SECAP que tiene un gran reconocimiento en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca con el 63%, 60% y 57% respectivamente, seguido de las instituciones ICAPI, FEDEXPORT, FUDESE otro porcentaje alto ocupan empresas varias. A partir de esta información se puede ver el bajo posicionamiento que tienen las empresas de capacitación en las tres ciudades, por lo tanto se debe realizar un plan de posicionamiento y de marketing debidamente adecuados para la empresa CATEINSCC; que es uno de los objetivos del presente trabajo.

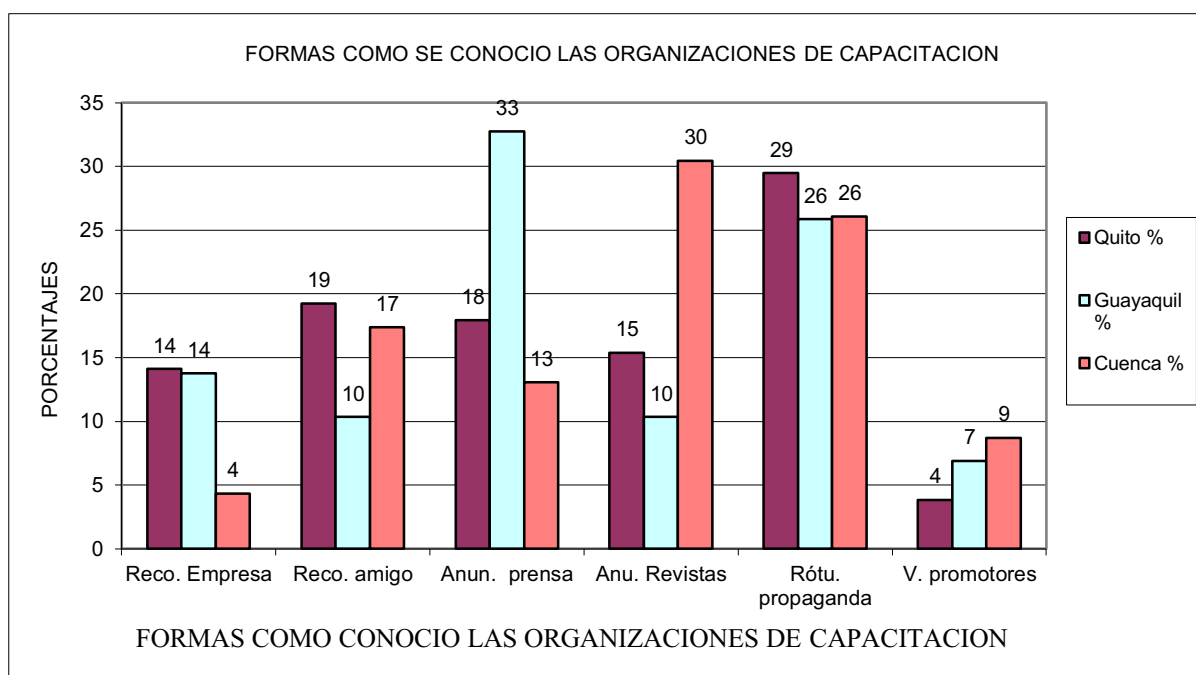
PREGUNTA 12

Formas de cómo llega a conocer las organizaciones de capacitación.

Tabla 3.20: Porcentajes de cómo llega a conocer los centros de capacitación en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Reco. Empresa	11	14	8	14	1	4
Reco. amigo	15	19	6	10	4	17
Anun. prensa	14	18	19	33	3	13
Anu. Revistas	12	15	6	10	7	30
Rótu. propaganda	23	29	15	26	6	26
V. promotores	3	4	4	7	2	9
TOTAL	78	100	58	100	23	100

Figura 3.17: Formas como conoció las organizaciones de capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

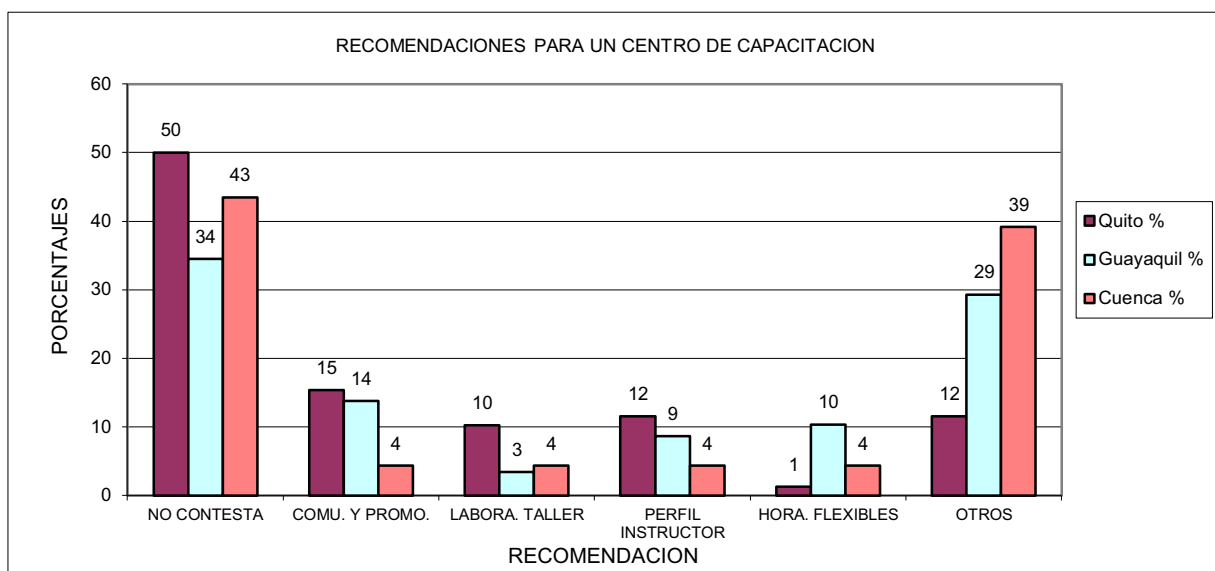
Interpretación.- En la ciudad de Guayaquil un 33% de las empresas, se informan sobre los centros de capacitación por medios de anuncios en la prensa, en la ciudad de Quito un 29% se informan por medio de rótulos y propaganda, mientras que en la ciudad de Cuenca la mayor parte de las empresas se informa por anuncios en revistas; por lo tanto se infiere que las campañas de información sobre el centro de capacitación se los realice en forma más intensiva en las ciudades de Quito por medios de rótulos y propagandas, en la ciudad de Guayaquil por medio de anuncios en la prensa, y en la ciudad de Cuenca por medio de revistas.

PREGUNTA 13 Sobre las recomendaciones que se debe tener en cuenta para tener un excelente centro de capacitación.

Tabla 3.21: Recomendaciones

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
NO CONTESTA	39	50	20	34	10	43
COMU. Y PROMO.	12	15	8	14	1	4
LABORA. TALLER	8	10	2	3	1	4
PERFIL INSTRUCTOR	9	12	5	9	1	4
HORA. FLEXIBLES	1	1	6	10	1	4
OTROS	9	12	17	29	9	39
SUMA	78	100	58	100	23	100

Figura 3.18: Recomendaciones para un centro de capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- Existe un alto porcentaje de clientes encuestados que no contestan, con una superioridad relevante en las ciudades de Quito y Cuenca del 50% y 43%: El resto de ciudades; las recomendaciones en general que dan son: se debe comunicar y promocionar los cursos de capacitación, que el instructor debe tener un buen perfil de competencias.

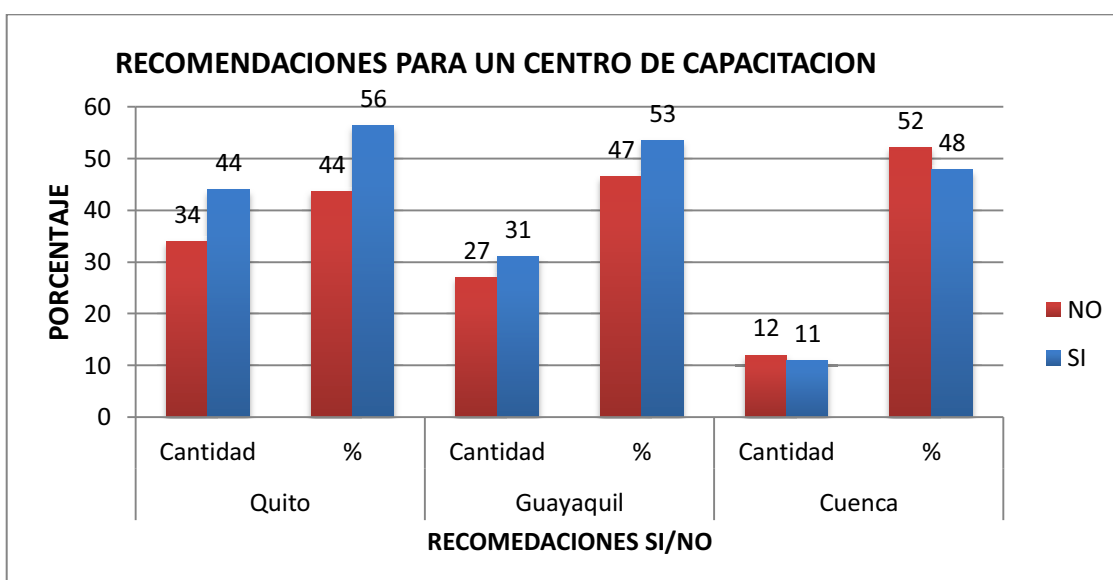
PREGUNTA 14

Si la empresa CATEINSCC, cumpliera con las expectativas que usted ha señalado anteriormente, la contrataría para brindar el servicio de capacitación

Tabla 3.22: Cumplimiento de expectativas

	Quito		Guayaquil		Cuenca	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
SI	44	56	31	53	11	48
NO	34	44	27	47	12	52
SUMA	78	100	58	100	23	100

Figura 3.19: Contratación de la empresa de capacitación



Fuente: Estudio de mercado

Autor: José Amagua

Interpretación.- La aceptación que tendría la empresa CATEINSCC, es favorable para realizar la capacitación en las empresas de Quito, Guayaquil, a excepción de la ciudad de Cuenca donde no existe una adecuada aceptación de capacitación, por lo que sería recomendable salir de esta plaza.

Las recomendaciones que se dan en general para las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca son:

- Tener una buena comunicación entre los involucrados en el proceso de capacitación como son: la administración de la empresa capacitadora y la empresa cliente, entre instructor e instruidos.
- El centro de capacitación tenga a disposición buenos talleres y equipos para la realización de prácticas
- Los instructores tengan conocimiento práctico y teórico sobre el tema que estén tratando y estén actualizados.
- Exista flexibilidad en los horarios y días durante los cuales se dicte la capacitación a fin de no interferir en la producción de la empresa cliente.
- Que los locales donde se realice la capacitación cuenten con parqueaderos.
- Los cursos dictados sea en lo posible prácticos.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La empresa de servicios de capacitación CATEINSCC se encuentra ubicada su centro de operaciones en la avenida Carlos Freile S 32-146 sector de Chillogallo, actualmente presta el servicio capacitación, Los clientes son previamente seleccionados de acuerdo a sus necesidades, en general tanto en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, CATEINSCC ha optado la estrategia de dictar los cursos de capacitación en hoteles cuidadosamente

seleccionados que ofrecen facilidades para este tipo de eventos; la comunicación e invitación a los cursos se lo realiza vía mail/telefónica.

La empresa CATEINSCC carece de direccionamiento estratégico definido, así como también tomando en cuenta los datos proporcionados por su gerente en la entrevista realizada, y además tomando en cuenta los anhelos y aspiraciones de los empleados que le rodean; Para el establecimiento de las directrices estratégicas del presente trabajo se realizara enfocadas netamente a las *actividades de Marketing*.

3.2.1. Declaración de la Misión.-

Tabla 3.23: Determinación de los Elementos de la misión

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pequeñas y medianas empresas
Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Capacitación técnica
Mercados: ¿Dónde compite la empresa?	Sector industrial
Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Equipos audiovisuales, de última tecnología e instructores calificados.
Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Desarrollo del país

Fuente: Información empresa de CATEINSCC

Autor: José Amagua

A partir de lo expuesto en el contenido anterior, a continuación se expresa la propuesta de la Misión de la empresa:

Misión

“Ofrecemos servicios de capacitación técnica, para la pequeña y mediana industria, mediante el uso de equipos audiovisuales, de última tecnología e instructores calificados para la capacitación y entrenamiento de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo tecnológico del país”

3.2.2. Declaración Visión.-

Tabla 3.24: Determinación de los Elementos de la visión

Horizonte de tiempo.	Año 2015
Posicionamiento en el mercado.	Excelencia en el mercado de capacitación técnica
Ámbito de acción.	Sector Industrial, a nivel nacional
Principios organizacionales.	Responsabilidad con el cliente
Negocio.	Capacitación técnica

Fuente: Información empresa CATEINSCC

Autor: José Amagua

VISIÓN.

“Hasta el 2015 ser un centro de excelencia, para la capacitación técnica a nivel nacional, que cuente con el apoyo y reconocimiento de los distintos sectores industriales a los que sirve”

3.2.3. Valores.

- **Honestidad, Integridad y respeto:** Conserva los más altos valores éticos fomentando el respeto consigo mismo y hacia los demás.
- **Liderazgo:** Mantiene una actitud proactiva hacia el alcance de los objetivos planteados, encarando obstáculos presentados.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es la base para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, esta actitud prevalecerá sobre los intereses individuales, sin cortar la creatividad personal.
- **Orientación al Cliente:** Responde de manera oportuna las necesidades de los clientes internos y externos proporcionando una relación continua y duradera.

- **Calidad:** CATEINSCC. está convencida de que es posible una mejora continua en los procesos de aprendizaje, con el fin de lograr los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Seriedad en los servicios que ofrecemos, cumpliendo a cabalidad los compromisos.
- **Libertad de opinión/expresión:** Entender que cada individuo posee características únicas que lo diferencian del resto de las personas y ser capaces de actuar de manera clara y precisa, respetando los puntos de vista de los demás.

3.2.4. Políticas de operación

1. Determinar directamente las necesidades y expectativas de los clientes, y evaluar continuamente su percepción de nuestra imagen, calidad y servicio.
2. Hacer conocer y aplicar nuestros objetivos, valores, nuestra misión y visión como un sentir colectivo de la organización.
3. Tomar las medidas y acciones requeridas para resolver preguntas y pedidos de los clientes, contando siempre con el apoyo de nuestra organización.
4. Consideraremos como propio el descontento o queja de un cliente y contribuiremos en su solución. El lema es “Resolver y Actuar”.
5. Utilizar el léxico adecuado con nuestros clientes, (no se permitirá expresiones como: no sé, que tal, hola, entre otras).

6. Participar con agrado en los eventos de entrenamiento y mejoramiento para lograr un mayor nivel profesional.
7. Establecer un ambiente de trabajo positivo. Actuemos con espíritu de grupo y practiquemos el servicio entre los compañeros.
8. Mantener aseadas todas las áreas de trabajo y las zonas públicas, es nuestra responsabilidad.
9. Emitir a los clientes la información correcta sobre los horarios y servicios del centro de capacitación. Siempre recomendar primero nuestros cursos de capacitación y servicios.
10. Dar uso apropiado al teléfono, contestando como se indica en los estándares de desempeño y no dejar que el teléfono repique más de tres veces. Trataremos de eliminar las transferencias de llamadas cuando sea posible - resolver y actuar.
11. En caso de emergencia todos deben conocer el papel que les corresponde desempeñar.
12. Conservar los muebles, equipos y dotación; son nuestras herramientas de trabajo; y contribuir al ahorro en servicios públicos.
13. Estar siempre dispuestos a participar en reuniones de trabajo ya sea con los Directivos o compañeros. Estas reuniones serán comunicadas formalmente con el debido tiempo de anticipación.
14. Los responsables de cada departamento deberán elaborar un presupuesto mensual de: materias primas, insumos y materiales que necesiten para la correcta ejecución de su trabajo, cada fin de año se

deberá presentar al gerente de CATEINSCC un presupuesto general para el siguiente del año, el cual será chequeado trimestralmente.

3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.

Para el presente estudio se realizó el análisis del *macroentorno* (externo) y del *microentorno* (interno), los mismos que afecta de manera directa o indirecta al desenvolvimiento de CATEINSCC. La investigación realizada permitió determinar la situación actual de la empresa en estudio dentro del mercado de servicios de capacitación técnico industria.

3.3.1. EVALUACION EXTERNA.

Para este punto se utilizó las herramientas de análisis externo:

- Análisis PEST.- Hace una referencia a los factores: *Político, Económico, Social, Tecnológico,*
- Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter que hace referencia a: *Rivalidad entre competidores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos, Poder de los proveedores y Poder de los consumidores*

En general se realizó el análisis en un espacio geográfico, el mismo que involucró a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, cuyos detalles se desarrollaran a continuación.

3.3.1.1. ANALISIS PEST

1) POLÍTICO- LEGAL.

Reforma constitucional.- En los últimos años se ha realizado reformas en la constitución, dando lugar a la existencia de nuevas leyes que regulan el campo

de la capacitación técnica de las PYMES, esta labor ha promovido el desarrollo de los centros de capacitación las mismas que están regulados por La Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional⁴⁵ , SETEC; este factor constituye un factor (+) de impacto medio alto.

Inestabilidad política.- La inestabilidad política en el país repercute en las inversiones que realiza sector privado; a pesar de los esfuerzos que está realizando el actual gobierno por estabilizar la política estatal, no ha conseguido, este es un factor (-) de impacto bajo.

2) ECONÓMICO.

Crisis económica Mundial.- Según información publicado por el <http://www.europapress.es>, da a conocer los recortes de presupuesto que están realizando las empresas a nivel mundial, los que afectaran de manera directa a la producción de las PYMEs ya que el consumo de sus productos en el exterior bajaran, lo que ocasionará el recorte de presupuesto destinados a la capacitación del personal técnico/operativo; es un factor de impacto (-) alto.

Precios del Petróleo.- Según opinión de los economistas entendidos en la materia (diario el Comercio publicado el 28/02/2012) dan a conocer que los precios del crudo tienden a estabilizarse en alrededor de 100 dólares, (superior al presupuestado para el año 2012), debido a la crisis en los países Árabes (Libia), esto es un impacto positivo, pero del mismo modo los precios de los derivados del crudo están en aumento esto hace predecir a futuro en el país un gasto limitado de los fondos públicos destinados a la capacitación. Este factor tiene un impacto (-) medio alto.

Dolarización- La dolarización ha sustentado la economía del Ecuador, haciendo viable el comercio, porque ha dado seguridad a los inversionistas;

⁴⁵ Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, SETEC

dando como resultado el crecimiento del sistema financiero; Esto ha hecho que se otorgue créditos a PYMES a una tasa de interés relativamente baja que ha permitido a las empresas acceder a créditos y dinamizar los sectores productivos del país, siendo un factor de impacto (+) medio alto en el entorno.

Dinamización de la economía de las regiones.- Por información del Banco Central se sabe que las ciudades más desarrolladas económicamente en el país son las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; una de las causas de esta realidad es la influencia de la capacitación que tiene los empleados de las PYMEs en estos sectores, pues esta actividad ha generado polos de desarrollo, siendo su impacto (+) medio alto.

Desempleo/subocupación.- Según datos disponibles del año 2010⁴⁶, el promedio de desocupación fue de 6,1% comparado con el 5,1% del 2011, como se puede ver existe una baja en la tasa de desempleo, según los analistas este valor tiende a aumentar al finalizar el presente año. La desocupación favorece moderadamente a las expectativas de los centros de capacitación; en sentido de que pocos técnicos que ya no pueden acceder a un empleo, se tornan en auto empleados brindando servicios técnicos tercerizados a las PYMEs, siendo un factor (-) de impacto medio bajo.

Inflación.- El valor anual en el año 2010 fue de 3,33%⁴⁷, que comparado con el valor anual del 2011 que fue de 5,41% refleja un acelerado crecimiento de los precios, lo que afecta la comercialización de los servicios de capacitación, afectando igualmente el poder adquisitivo de las empresas; siendo por lo tanto un factor (-) de impacto medio bajo.

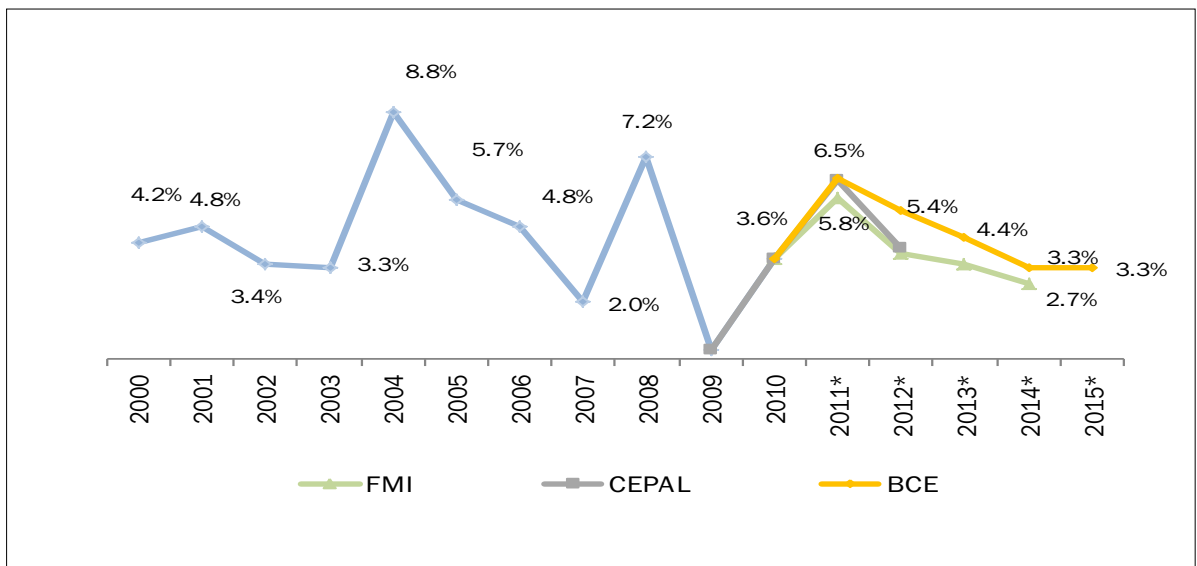
⁴⁶ Información INEC

⁴⁷ Información anual del Banco Central año 2011

PIB.- Es un indicador de la actividad económica, que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado período, por lo general un año.

Las previsiones económicas realizadas por el Banco Central del Ecuador para el 2010, señalan un PIB de 3,6%, superior al valor estimado para el año 2011 de 6,5 este acrecentamiento se debió fundamentalmente al incremento de los precios internacionales del barril de petróleo. Sin embargo a pesar que los precios históricos del petróleo alcanzaron record históricos para el 2011, de acuerdo con especialistas se espera que el PIB para el 2012 sea inferior al estimado por el Banco Central, especialmente, por la crisis mundial que actualmente está afectando al globo terráqueo y en particular al país, que provocaría una falta de inversión por parte del sector productivo; lo que resulta un factor negativo para la economía del país y para las PYMES. Por lo que este factor resulta un impacto (-), medio bajo.

Figura 3.20: Porcentajes de variación del PIB



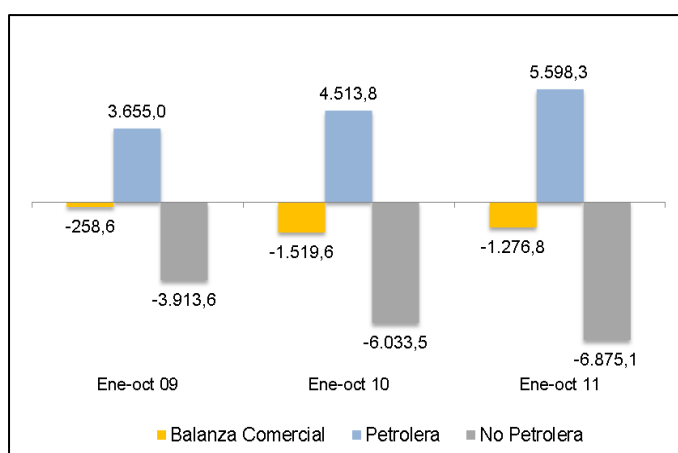
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Autor: Departamento Estadístico del Banco Central

Balanza Comercial.- Es un agregado económico que cuantifica la productividad de un país, relacionando el total de las exportaciones menos el total de las importaciones, en un tiempo determinado, generalmente un año. Cuando las exportaciones son mayores a las importaciones existe un *superávit* comercial; es decir un país vende en mayor cantidad que lo que compra. Pero cuando las importaciones son mayores a las exportaciones se dice que existe un *déficit* en la balanza comercial.

En el Ecuador desde el año 2009 hasta el 2011 se puede apreciar que la Balanza Comercial ha tenido *superávit* consecutivos; debido fundamentalmente a los *precios del petróleo* que han sustentado este comportamiento. Sin embargo como se puede apreciar en el diagrama, la balanza comercial *no petrolera* ha mantenido un *déficit* para el periodo: 2009-2011; lo que representaría que existe mayor número de importaciones que exportaciones lo que demuestra la pérdida de competitividad de la producción ecuatoriana y por tanto de sus sectores productivos

Figura 3.21: Balanza Comercial



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Autor: Departamento Estadístico del Banco Central

Factor que resulta (-) medio bajo; porque a pesar del déficit de la balanza no petrolera la economía del Ecuador ha crecido e incrementado el consumo.

Remesas Emigrantes.- No se sabe con exactitud el número de ecuatorianos que han salido del país, pero la cifra supera el millón y medio. La fuerza laboral que ha migrado ha generado cuantiosos recursos al país.

Las remesas se constituyen una de las fuentes importantes de ingresos para el país, a pesar de la crisis mundial que afecta al planeta; como se aprecia en el siguiente la siguiente figura:

Figura 3.22: Remesas Emigrantes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Departamento de Estadística del Banco Central

Para el año 2009 la contribución de las remesas de los emigrantes fue de 2,495.4 millones de dólares, mientras que para el 2010 existió apenas 2,324.0 millones de dólares disminuyendo 0,1714 millones de dólares; se espera que para el próximo año sea incluso mayor la tasa de disminución debido a las plazas de empleo en España que el país que más emigrantes acoge, esto afectaría negativamente a la economía del país y por tanto de las PYMES, por

lo que podría reducirse el número de cursos y capacitación en dicho sector. Por lo que este factor resulta un impacto (-), medio bajo.

Crédito estatal a las PYMEs.- El estado está facilitando créditos a la pequeña y mediana industria, por medio del programa de Infoinclusión impulsado por el ministerio de Coordinación y Desarrollo Social⁴⁸, parte de este crédito se destina para realizar capacitación a los empleados de las PYMEs, este factor es un impacto (+) bajo.

3) Social.

Incremento del Mercado de Consumo.- Según datos proporcionados por el INEC del censo de población nacional 2010, los consumidores mayoritarios están concentrados en las capitales de las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay; como se puede ver en la tabla siguiente, por lo que este es un factor de impacto (+) medio bajo, ya que las industrias tienden a concentrarse en estas ciudades y por tanto la competencia en pocas provincias del país, a pesar de la presencia de la crisis global en el Ecuador ha ocasionado una disminución en el consumo.

Tabla 3.25: Mercado de consumo

	CANTON QUITO	CANTON GUAYAQUIL	CANTON CUENCA
HOMBRES	1.088.811	1.158.221	239.497
MUJERES	1.150.380	1.192.694	266.088
TOTAL	2.239.191	2.350.915	505.585

Fuente: Censo de población 2010

Autor: INEC

⁴⁸ www.introinclusión.gov.ec

Canales de Distribución- El aumento desmesurado de concentración de la población en las ciudades de Quito, Guayaquil y en menor proporción en la ciudad de Cuenca, ha hecho que las industrias se ubiquen en las mencionadas ciudades por optimizar los canales de distribución; siendo un factor de impacto (+) bajo.

Gastos de capacitación y formación.- Según la publicación del INEC⁴⁹, da a conocer los gastos que se invierten en la capacitación de sus empleados que dan las industrias en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay; según se puede apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 3.26: Gastos de capacitación y formación en las de provincias: Azuay, Pichincha. Guayas

AZUAY	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	1709	5
	No	31000	95
	Total	32709	100
GUAYAS	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	2674	2
	No	107130	98
	Total	109804	100
PICHINCHA	INVIERTE (SI/NO)	Casos	%
	Sí	7019	7
	No	94927	93
	Total	101946	100

Fuente: Censo económico 2010

Autor: INEC

Similar situación ocurre en sus capitales de provincias de Quito, Guayaquil y Cuenca respectivamente, que para el presente estudio toman relevancia. Esta presencia Industrial, permite concluir, que existe un mercado por explotar a futuro en las mencionadas ciudades; siendo un factor impacto (+) medio bajo.

⁴⁹ <http://redatam.inec.gov.ec>

Servicios de Capacitación por parte de los Gremios y Asociaciones.- La cantidad de empresas que se capacitan y están asociados a las Cámaras y Asociaciones son muy pocas según se puede ver en la tabla siguiente, pues la mayoría de las *Asociaciones y Gremios* sus servicios están orientadas a brindar de información de mercados, clientes, asesoría legal, ferias, entre otros.

Tabla 3.27: Cantidad de empresas que se capacitan y pertenecen a Gremios/Asociaciones

CANTON	ALTERNATIVA	N° INDUSTRIAS	% INDUSTRIAS
CANTON CUENCA	SI SE CAPACITA	968	5
	NO SE CAPACITA	19045	95
	TOTAL EMPRESAS	20013	100
CANTON GUAYAQUIL	SI SE CAPACITA	1288	2
	NO SE CAPACITA	72079	98
	TOTAL EMPRESAS	73367	100
CANTON QUITO	SI SE CAPACITA	3644	5
	NO SE CAPACITA	73135	95
	TOTAL EMPRESAS	76779	100

Fuente: Censo Económico 2010

Autor: INEC

Entendiéndose que este comportamiento ocurre en las principales ciudades como son: Quito, Guayaquil y Cuenca. Este factor es un impacto (-) bajo.

Alianzas ONGs.- Son entidades que pueden ser tanto nacionales como internacionales, sin fines de lucro, que están apareciendo en el mercado de servicios de capacitación técnica o a su vez estas organizaciones forman alianzas estratégicas con los centros de capacitación existentes en el país, entre ellas tenemos: ECUACIER (empresa de capacitación en el área eléctrica), SWISSCONTACT (aliada con CORFOPYM); propiciándose una incipiente competencia; por lo tanto es un factor de impacto (-) bajo.

Convenios entre PYMES y Universidades.- Por observación directa se ha visto los convenios que existen entre centros de educación superior y PYMES,

que permite presentar cursos esporádicos de Capacitación en los recintos universitarios, Ejemplo en la Universidad Central, capacita en el área de dibujo técnico, manejo de paquetes electrónicos, y en áreas administrativas; también la Politécnica Nacional por medio de cursos de capacitación del Centro de Educación Continua, CEC, brinda capacitación en suelda, inyección electrónica, de motores de combustión, tratamiento de vapor, soldadura, etc. por mencionar un par de casos, por lo tanto se considera un impacto (-) medio bajo para CATEINSCC.

4) Tipo de tecnología usada en las industrias.

Grado de automatización.- Según el INSOTEC el tipo de tecnología que se presenta en las industrias está entre accionamiento manual y semiautomático las que se muestra en la tabla siguiente. Como se puede ver existe un uso incipiente de tecnología, la misma que debidamente actualizada pueden ayudar a bajar precios por producción a escala y a obtener otros factores de efectividad en la industria. Por lo tanto es un impacto (+) bajo

Tabla 3.28: Grado de automatización de las PYMEs

Grado de automatización por sectores					
Sectores	accionamiento manual	semi automáticas	automáticas	computarizada	TOTAL
Alimentos	23,4%	47,5%	27,7%	1,4%	100,0%
Madera y muebles	44,6%	44,6%	7,1%	3,6%	100,0%
Papel e imprenta	13,6%	22,0%	55,9%	8,5%	100,0%
Productos químicos	20,5%	42,0%	32,1%	5,4%	100,0%
Minerales no metálicos	42,9%	33,9%	19,6%	3,6%	100,0%
Maquinaria y equipo	37,1%	47,3%	13,8%	1,8%	100,0%
Textil y confecciones	27,0%	46,7%	20,4%	5,8%	100,0%
Cuero y calzado	28,0%	56,0%	16,0%	0,0%	100,0%
Totales	29,1%	43,6%	23,6%	3,7%	100,0%

Fuente: INSOTEC

Autor: Roberto Hidalgo

Costos de insumos tecnológicos.- Según información vía telefónica consultada a las empresas comercializadoras de módulos técnicos didácticos, el costo y actualización de los equipos de uso en la capacitación Industrial tales como: equipos de soldadura, vapor, electricidad industrial, neumática, instrumentación, electrónica industrial al ser importados tienen un precio de inversión medio alto para las organizaciones dedicadas a la capacitación técnica, por lo tanto este factor es de impacto (-) bajo.

3.3.2. ANÁLISIS PORTER.

Para efectuar el correspondiente análisis Industrial se empleará la metodología de Jean Paúl Pinto.⁵⁰

- I) El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- II) Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en él. Sector de la Capacitación en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- III) Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos?
- IV) Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en el sector de la capacitación. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.

⁵⁰ Tesis Carmen Espinoza “Plan de negocios para implantar BONG BUTIK en la ciudad de Lago Agrio 2008” pag. 72 (basado en el libro Managenety de Orsoni Paris 2001); UDLA

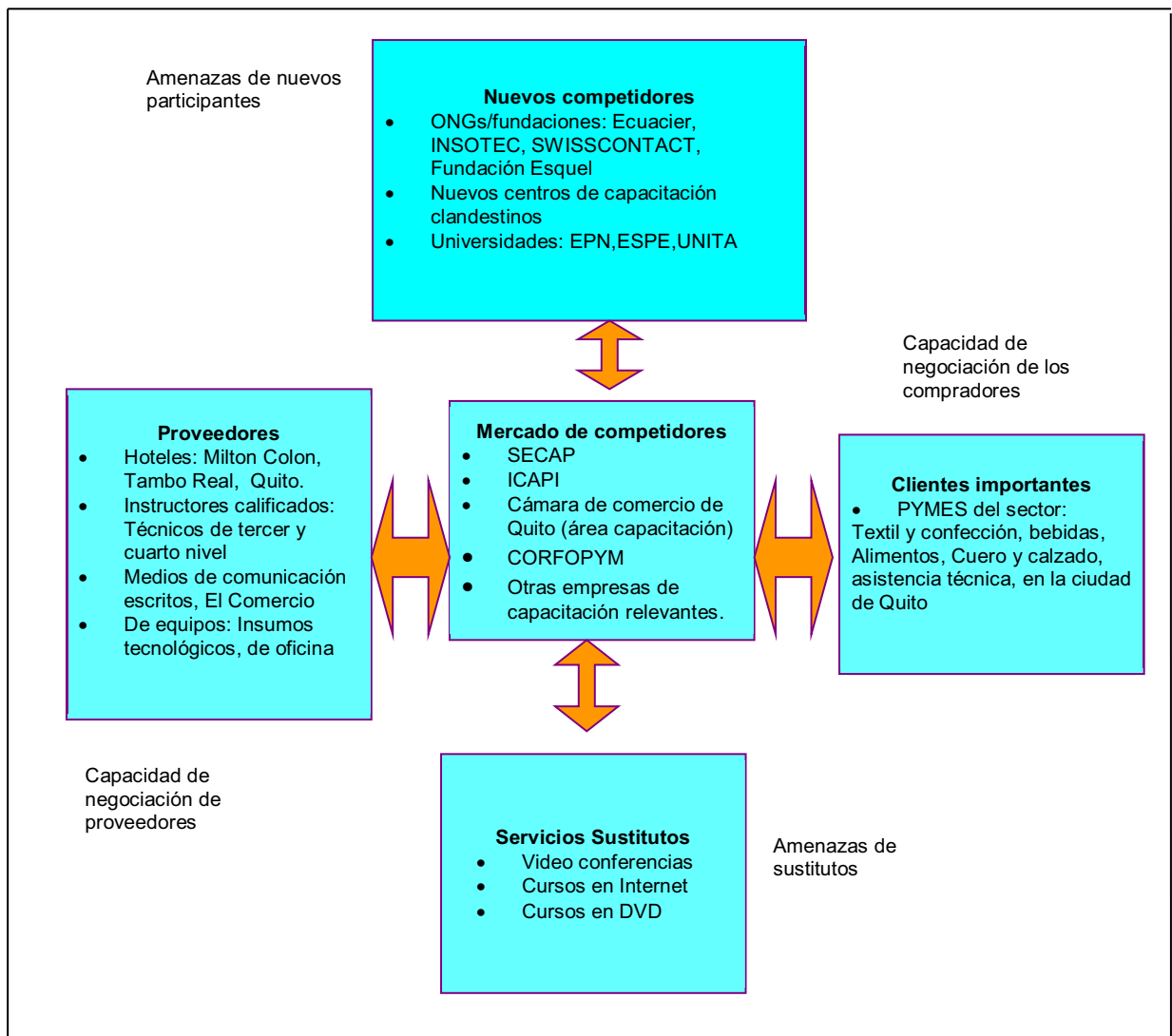
- V) Se identificará a quienes se llaman “clientes” en el sector de la capacitación. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- VI) Se analizará que tan fácil es entrar a competir en sector de la capacitación. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- VII) Cada uno de los aspectos citados serán calificados, en base a las variables indicadas para cada fuerza en una matriz, con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

5: Muy Fuerte.	4: Fuerte.	3: Mediano.
2: Débil.	1: Muy Débil.	

Nota: Se debe considerar que, para el estudio de la *Amenaza de Nuevos Participantes/Competidores*, el análisis se lo hace a nivel externo del sector, es decir que tan difícil resulta ingresar al negocio de los cursos; en cambio para los análisis restantes: *Poder de Negociación de Proveedores, Poder de Negociación de los Clientes; Productos Sustitutos y Rivalidad de Competidores*, el análisis se lo hace desde un nivel interno; es decir de la propia empresa.

En este estudio de las cinco fuerzas de Porter, se analizarán los factores más influyentes y generales que tengan impacto en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; sustentado en las siguientes figuras:

Figura 3.23: Cinco Fuerzas de Porter de CATEINSCC, Quito

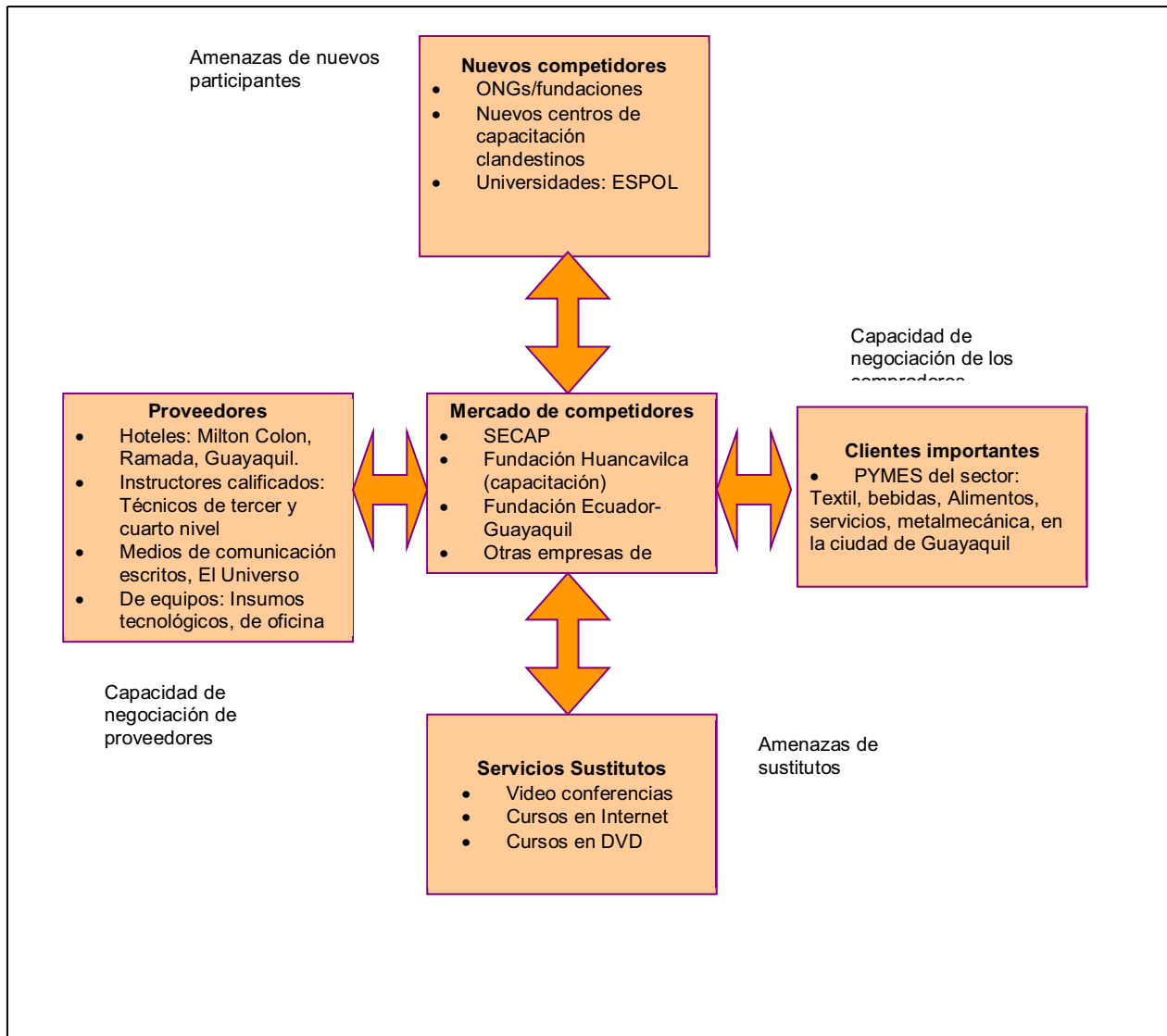


Fuente: Información de competidores, proveedores y consumidores de Quito

Autor: José Amagua

Comentario: Los ONGS se consideran como amenaza nuevos competidores, porque en los últimos años han ingresado al mercado, por existir un bajo nivel de barreras; en cuanto a la capacidad de negociación de proveedores es bajo por el nivel de competencia que existe, los clientes tiene un mediano poder de negociación y si existe la presencia de productos sustitutos.

Figura 3.24: Cinco Fuerzas de Porter en CATEINSCC, Guayaquil

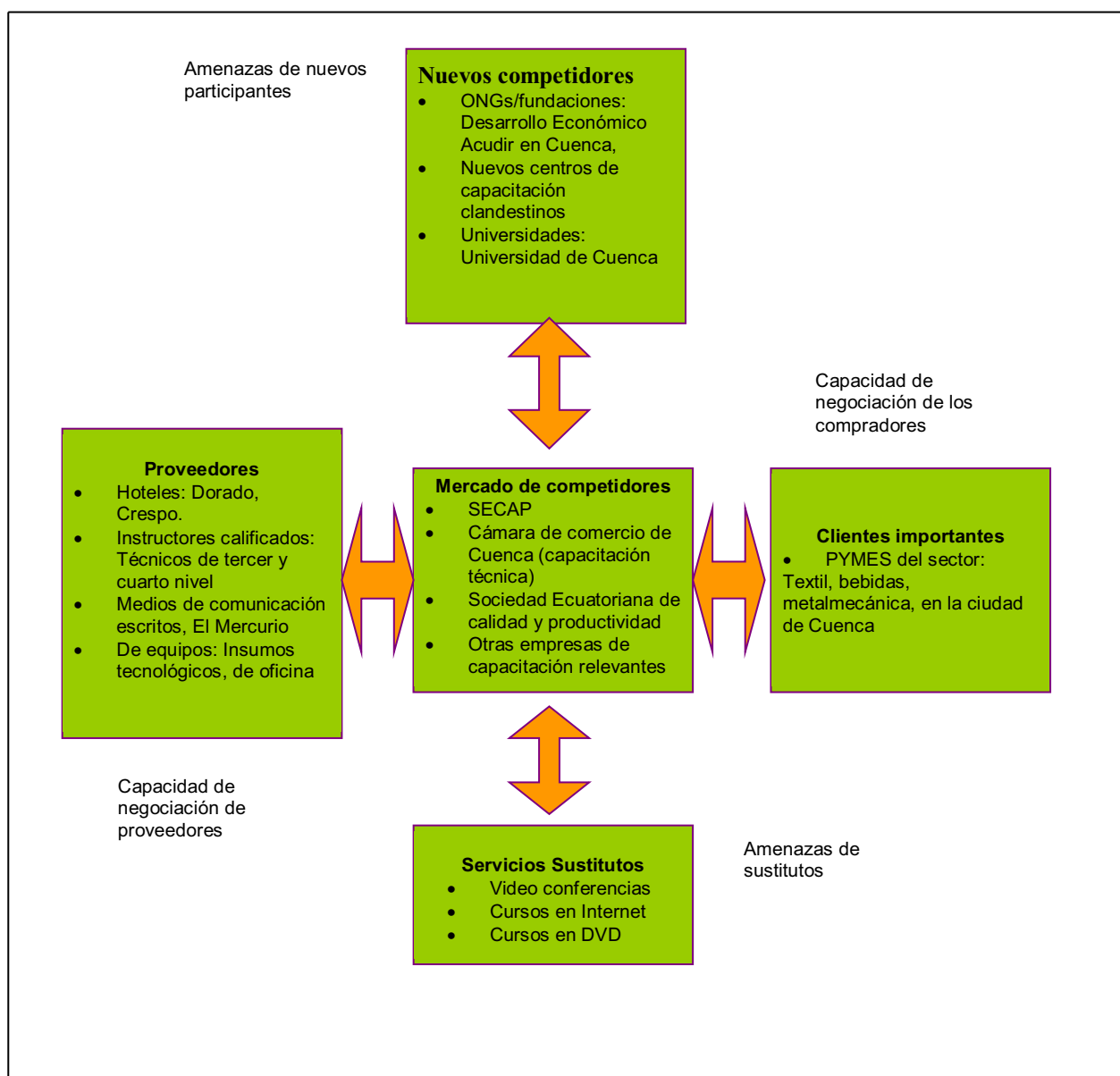


Fuente: Información de competidores, proveedores y consumidores de Guayaquil

Autor: José Amagua

Comentario: La misma situación en términos generales que en Quito, con la diferencia de que existen en Guayaquil un mayor número de centros de capacitación clandestinos, el análisis individual se detalla más adelante en el presente estudio.

Figura 3.25: **Cinco Fuerzas de Porter en CATEINSCC, Cuenca**



Fuente: Información de competidores, proveedores y consumidores de Cuenca

Autor: José Amagua

Comentario: El grado de competencia es significativo, como el costo de proveedores; los clientes tienen poder de decisión; este mercado no es rentable para CATEINSCC. Por los altos costos logísticos y baja rentabilidad que se tiene en él.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA LAS CIUDADES DE QUITO GUAYAQUIL Y CUENCA.-

Codificación:

Quito: Q	Guayaquil: G	Cuenca: C
-----------------	---------------------	------------------

1) Ingreso nuevos competidores.

En los últimos años *no ha existido* un incremento notable en la presencia de centros de capacitación técnica, lo que hace deducir que en este mercado existe cabida para nuevas empresas que se dediquen a prestar este tipo de servicio.

- **Economía de escala.-** En el estudio del presente proyecto no existe economía de escala, esta conclusión se llega en base a la información de la entrevista que se lo realizó al director del SECAP, el mismo que indica que los precios están regulados por la dirección, también se menciona que los cursos tienen un limitado número de asistentes, y no se puede aceptar número muy grandes de personas porque baja la calidad de la enseñanza, factor que sería aplicable indistintamente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; por lo se concluye que no se requiere generar economías de escala, es decir de bajo impacto, por lo que este factor, tiene una calificación para las ciudades de: Q=1, G=1, C=1.
- **Inversiones de capital.-** En un inicio la inversión de capital será medio alto, pues se requiere invertir capitales importantes en talleres/equipos para acondicionarlos debidamente, implementación de oficinas, contrato a instructores con experiencia en el ramo de la

capacitación técnica para una área determinada; este factor tiene una calificación de: Q=3, G=3, C=4.

- **Subsidios y Políticas de Estado.-** La SETEC, es un ente regulador que controla los cursos de capacitación y contribuye con un subsidio económico, a las empresas que brindan capacitación técnica a nivel nacional que están previamente calificadas por esta entidad; para que los cursos dictados sean del menor costo para los PYMES; este factor tiene una calificación de: Q=5, G=5, C=5.

2) Desarrollo potencial de servicios sustitutos.

En la actualidad el mercado de la capacitación técnica está desarrollando cursos de capacitación por los nuevos medios de comunicación como:

- **Cursos de capacitación por Internet.-** Que actualmente es incipiente en el medio, este factor tiene una calificación de: Q=1, G=1, C=1.
- **Cursos de capacitación por CD y DVD.-** Los cursos en estos medios magnéticos están en etapa de ingreso en las principales ciudades, sin embargo en áreas técnicas es muy restringido los temas por la complejidad de tratamiento de los mismos; este factor tiene una calificación de: Q=2, G=2, C=2.
- **Cursos Semipresenciales.-** Son cursos que los alumnos pueden asistir fuera de las horas de trabajo y especialmente en horarios nocturnos y fines de semana; para no disminuir la productividad en los diferentes puestos de trabajo; pero todavía no resultan muy aplicables a cursos técnicos, este factor tiene una calificación de: Q=2, G=2, C=1.

- **Cursos Dictados por Entidades, Asociaciones, organizadas por actividad.-** Actualmente en las principales ciudades estas organizaciones han tenido una presencia más activa, pues están involucrándose en las actividades de sus miembros pero su presencia todavía no es muy significativa; especialmente en el área de la capacitación técnica industrial enfocadas a las PYMES, por ejemplo cursos que brinda: Asociación de mecánicos de Cuenca, la asociación de Industrias del Sur-Quito (dicta cursos a la pequeña industria del sector), Asociación de Mecánicos de Equipo pesado del Guayaquil, asociación de microempresarios de Cuenca, por nombrar algunos; este factor tiene una calificación de: Q=2, G=2, C=1.
- **Cursos Dictados por Universidades.-** Como se analizó anteriormente las Universidades a nivel nacional están brindando cursos de capacitación a nivel de las PYMES, pero no han logrado tomar el mercado, por falta cultura universitaria; este factor tiene una calificación de: Q=2, G=2, C=2.

3) Poder de negociación de los proveedores.

Dentro de este tipo de negocio los proveedores se los clasificó de la siguiente manera:

- **Hoteles/hosterías.-** Para la realización de los cursos de capacitación se prefieren realizar en hoteles tres estrellas de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca que ofrezcan servicios de salas de capacitación/conferencias, comida variada, refrigerios, servicio de parqueadero, etc. esta negociación hace que los precios sean

accesibles y cómodos. Según información concluyente de la investigación de mercado, se ha visto que los clientes se sienten medianamente satisfechos con este tipo de servicio.; además existe actualmente gran número de oferta por parte de hoteles y hosterías para estos eventos, por lo que este factor tiene una calificación de: Q=2, G=1, C=4.

- **Proveedores de equipos de computación y proyección/audiovisuales.-** Por observación directa se ha visto que los distribuidores de equipos de computación están realizando servicios de posventa a los clientes, como es el caso particular de varias empresas del medio; que se ha visto beneficiada por estos servicios; además cada vez se presenta más empresas que quieren ser proveedoras y compiten entre ellas, ofreciendo menores precios; este factor tiene una calificación de: Q=1, G=1, C=3.
- **Proveedor de materiales de Oficina.-** En las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca existe un sin número de empresas que venden materiales y equipos de oficina, por ejemplo Juan Marcel, Paco, Dilipa, etc., que compiten en precios, por lo que no existiría un poder de negociación por parte de éste sector, este factor tiene una calificación promedio de: Q=1, G=1, C=1.
- **Organizaciones proveedoras de RRHH calificados.-** Actualmente todo el mercado de empresas privadas de capacitación técnica disponen de un número manejable de profesionales, de igual manera resulta muy fácil para varias empresas del medio, disponer de los

mismos para dedicarlos a la enseñanza y capacitación en las tres ciudades; este factor tiene una calificación de: Q=2, G=3, C=4.

4) Poder de negociación de los clientes.

- **Formación de Gremios y Asociaciones.-** En las principales ciudades como son Quito, Guayaquil y Cuenca; de acuerdo a las Cámaras de Comercio, de dichas ciudades; los sectores productivos y PYMES, están conformando Asociaciones y Gremios; lo que les da poder de negociación a sus miembros; que generalmente lo realizan entre empresa de capacitación-empresa cliente o entre empresa de capacitación-grupo de empresa asociado por ramas, este factor tiene una calificación de: Q=4, G=3, C=2.
- **Poder de Decisión en Base a Precios y Calidad del Servicio.-** Existe cada día mayor número de organizaciones que ofrecen servicios de capacitación para las empresas, por lo que las PYMES, cuentan con una oferta que les permite seleccionar un servicio de capacitación en base a la propuesta de algunas empresas con las que tiene que competir CATEINSCC; este factor tiene una calificación de: Q=3, G=3, C=2.

5) Rivalidad entre empresas competidoras

Por las características del mercado de servicio de capacitación técnica, los competidores actuales que más disputa de mercado presentan son:

- **Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.-** Es una entidad que recibe apoyo gubernamental, posee centros de capacitación en el área técnica y administrativa distribuidos en todo el país, según información de la SETEC; incluido en la ciudades de Quito,

Guayaquil y Cuenca; tiene buena infraestructura física (talleres y equipos), sus capacitaciones son prácticas, su calidad de servicio es aceptable y pedido por una gran cantidad de PYMEs, estas características ha hecho que el SECAP tenga un buen posicionamiento en el mercado de capacitación técnica, este factor tiene una calificación de: Q=4, G=4, C=4.

- **Otras empresas de capacitación relevantes en el mercado.-**

Estas empresas actualmente están dando fuerte competencia en el mercado de la capacitación técnica, ya que ofrecen cursos similares que se dictan en el medio, convirtiéndose entre sí en una competencia directa; pues de acuerdo con el estudio de mercado actualmente representa aproximadamente en: Quito, 55%; Guayaquil 69%, Cuenca el 57%; este factor tiene una calificación de: Q=3, G=4, C=3.

- **Marketing Directo.-** Para llegar con información al cliente se lo realiza mediante marketing directo telefónico (telemarketing), para lo cual CATEINSCC dispone de un banco de datos de clientes; el mismo que se lo actualiza constantemente, según se pudo constatar. En este archivo se detalla los datos sobre los clientes de las ciudades de Quito Guayaquil Cuenca. número de empleados, número de cursos que han participado, esta información no se incorpora al presente documento por políticas de seguridad de la empresa, este factor tiene una calificación de: Q=4, G=4, C=4.
- **Diferenciación de servicio.-** Es un factor decisivo ya que un porcentaje importante de PYMES encuestadas en la Investigación de Mercado,

prefieren que se dicten los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, por lo que los cursos deben ser adecuados a dichas necesidades; este factor tiene una calificación de: Q=4, G=3, C=3.

- **Ubicación Geográfica de los Centros de Capacitación.-** Por Nuestros principales competidores están distribuidos geográficamente de la siguiente manera:

SECAP.- Esta ubicado sus oficinas y aulas de capacitación en el sector urbano de las ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca

Universidades.- De igual manera está ubicado en el sector urbano de las principales ciudades del país, sus oficinas y aulas/talleres.

Centros Gremiales.- Estos centros de capacitación están ubicados en el sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca sus oficinas; pero las aula/talleres de capacitación generalmente lo improvisan en salones alquilados que de igual manera están dentro del perímetro urbano de las ciudades mencionadas.

Otras Empresas Relevantes de la Competencia.- Con el fin de optimizar sus utilidades, las empresas similares de la competencia han optado dos estrategias de ubicación geográfica: Ubicar sus centros de operaciones en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca respectivamente y la otra de tener sus centros de operaciones en una de las ciudades antes mencionadas, la selección de la ciudad depende de un estudio previo costo beneficio que se realiza de los cursos de capacitación; Por lo que se deduce que este factor tiene una calificación de: Q=4, G=4, C=2.

- **Infraestructura propia en cada ciudad.-** Es importante contar con centros de capacitación propios para implementar los equipos e implementos necesarios para la capacitación, esto reduce costos y vuelve más competitiva a las empresas que tienen esta infraestructura como se puede ver en la tabla siguiente:

Tabla 3.29: Disponibilidad de Equipos e infraestructura de los centros de capacitación

CENTROS DE CAPACITACIÓN	QUITO				GUAYAQUIL				CUENCA			
	INFRE. PROPIA		EQUIPOS PROPIOS		INFRE. PROPIA		EQUIPOS PROPIOS		INFRE. PROPIA		EQUIPOS PROPIOS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
SECAP	X		X		X		X		X		X	
CENTROS GEMIALES	X		X		X		X		X		X	
UNIVERSIDADES	X		X		X		X		X		X	
80% EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	X		X		X		X		X		X	
20% EMPRESAS DE LA COMPETENCIA		X		X		X		X		X		X

Fuente: Investigación de mercado

Autor: José Amagua

Por lo que se concluye que este factor tiene una calificación: Q=3, G=2, C=2.

A continuación se presenta el promedio de puntaje obtenido en base a las calificaciones de los factores de la Cinco Fuerzas de Porter mencionados.

Tabla 3.30: MATRIZ DE INGRESO NUEVOS COMPETIDORES

INGRESO NUEVOS COMPETIDORES	PUNTAJES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	PROMEDIO FINAL
Economías de Escala	1	1	1	3,11
Inversión de Capital	3	3	4	
Subsidios y Política del Estado	5	5	5	
SUMAN	9	9	10	
PROMEDIO	3	3	3,3	

Fuente: Información de nuevos competidores de presente capítulo del proyecto

Autor: José Amagua

Interpretación: De acuerdo con el criterio del Gerente de la empresa existe poca importancia para las economías de escala por no necesitar un gran número de participantes en cada cursos; los requerimientos de capital se estimado como fuerte especialmente para la capacitación en áreas técnicas industriales; finalmente los subsidios son altos en estas ciudades. Por lo que se ha obtenido un puntaje promedio de 3.11, que viene a representar un valor redondeado de 3; que de acuerdo con la escala es de intensidad media.

Tabla 3.31: MATRIZ DE SERVICIOS SUSTITUTOS

SERVICIOS SUSTITUTOS	PUNTAJES			PROMEDIO
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	FINAL
Cursos dictados por Universidades e Institutos	2	2	2	1,67
Cursos por Internet	1	1	1	
Cursos en CD Y DVD	2	2	2	
Cursos Semi. presenciales	2	2	1	
Cursos dictados por Asociaciones y Gremios	2	2	1	
SUMAN	9	9	7	
PROMEDIO	1,8	1,8	1,4	

Fuente: informacion de servicios sustitutos del presente trabajo

Autor: José Amagua

Interpretación: Se puede determinar que los productos sustitutos para los cursos son en la actualidad para 3 ciudades son aun relativamente bajos de 1.67, que viene a representar un valor redondeado de 2; que representa una fuerza débil.

Tabla 3.32: MATRIZ DE PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES

PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	PUNTAJES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	PROMEDIO FINAL
Hoteles y Hosterías	2	1	4	1,6
Proveedores de equipo de cómputo y audiovisuales	1	1	3	
Proveedores de materiales de oficina	1	1	1	
Profesionales / Instructores	2	3	4	
SUMAN	6	6	12	
PROMEDIO	1	1	2	

Fuente: Información del poder de negociación proveedores del presente trabajo

Autor: José Amagua

Interpretación: De acuerdo con el análisis se ha determinado que los proveedores no tienen en las 3 ciudades un peso decisivo para la empresa CATEINSCC, por lo que ha tenido un puntaje promedio de 1.6 que viene a representar un valor redondeado de 2; que significa una fuerza débil.

Tabla 3.33: MATRIZ DE PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES

PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	PUNTAJES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	PROMEDIO FINAL
Formación de Gremios y Asociaciones	4	3	2	2,83
Poder de decisión en base a precios y calidad del servicio	3	3	2	
SUMAN	7	6	4	
PROMEDIO	4	3	2	

Fuente: Información de poder de negociación de clientes

Autor: José Amagua

Interpretación: Realizada la puntuación se puede observar que el poder de negociación de los clientes tiene un promedio redondeado de 3 puntos lo que significaría una fuerza Mediana.

Tabla 3.34: MATRIZ DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PUNTAJES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	PROMEDIO FINAL
SECAP	4	4	4	3,39
Empresas de la competencia	3	4	3	
Implementación de Marketing Directo	4	4	4	
Diferenciación de los Servicios	4	3	3	
Ubicación Geográfica de los Centros de Capacitación	4	4	2	
Infraestructura propia en cada ciudad	3	2	2	
SUMAN	22	21	18	
PROMEDIO	3,67	3,5	3	

Fuente: Información de Rivalidad de competidores del presente trabajo

Autor: José Amagua

Interpretación: Realizada la puntuación se puede observar que la rivalidad entre competidores, tiene un promedio redondeado de 3 puntos lo que significaría una fuerza Mediana, podría decirse que la rivalidad entre competidores en las tres ciudades es similar.

Tabla 3.35: MATRIZ, FUERZAS DE PORTER

FUERZAS DE PORTER	MUY DÉBIL (1)	DÉBIL (2)	MEDIANA (3)	FUERTE (4)	MUY FUERTE (5)
INGRESO NUEVOS COMPETIDORES			X		
PRODUCTOS SUSTITUTOS		X			
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		X			
PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES			X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			X		

Fuente: Información Fuerzas de Porter

Autor: José Amagua

NOTA: Se procedió con el puntaje de cada fuerza a ubicar en el casillero correspondiente, redondeando el número al inmediato superior

Interpretación: En el cuadro se puede apreciar que las fuerzas de Porter se agrupan con una *intensidad mediana y débil*; es decir no se ubican en los extremos, por lo que se deduce que tiene un comportamiento moderado que permitirá implementar las estrategias genéricas de Porter, como se podrá apreciar más adelante.

Tabla 3.36: MATRIZ DE PUNTUACION DE LAS FUERZAS DE PORTER

FUERZAS DE PORTER	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	PROMEDIO
INGRESO NUEVOS COMPETIDORES	3	3	3,33	3,11
PRODUCTOS SUSTITUTOS	1,8	1,8	1,4	1,67
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	1,2	1,2	2,4	1,6
PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	3,5	3	2	2,83
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3,67	3,5	3	3,39
TOTAL	13	13	12	13

Fuente: Información de fuerzas de Porter

Autor: José Amagua

El cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de Porter, cuyo resultado redondeado fue 13; valor que se ubica dentro del rango de intensidad MEDIANA como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 3.37: MATRIZ SÍNTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA

Síntesis Intensidad Competitiva del Sector	Muy Débil	Débil	Mediana	Fuerte	Muy Fuerte
	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25
Quito			14		
Guayaquil			13		
Cuenca		12			

Fuente: Información de fuerzas de Porter

Autor: José Amagua

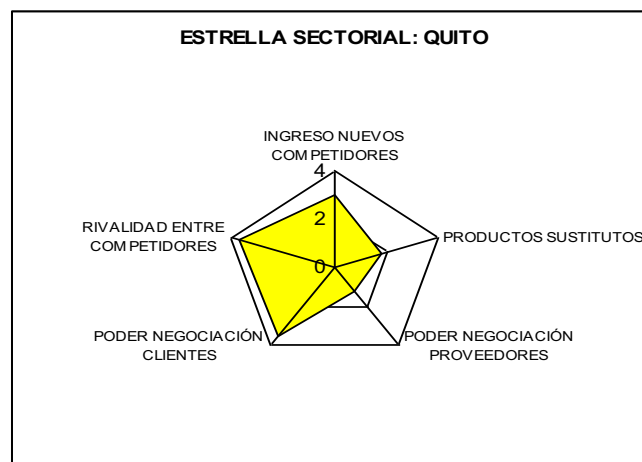
Por lo que se concluye el sector de la capacitación empresarial en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, existe una *mediana competencia*, lo que permite implementar las estrategias generales en base a sus fortalezas y debilidades.

ESTRELLA SECTORIAL.

Definición.- Es un análisis gráfico de las Fuerzas de Porter que permite visualizar la eficacia de las mismas; considerando un valor de 0 a 5, que mientras se aleja del origen la fuerza es mayor su intensidad, representando una debilidad para la empresa.

ESTRELLA SECTORIAL DE PORTER PARA LA CIUDAD DE QUITO

Figura 3.26: Estrella sectorial para Quito



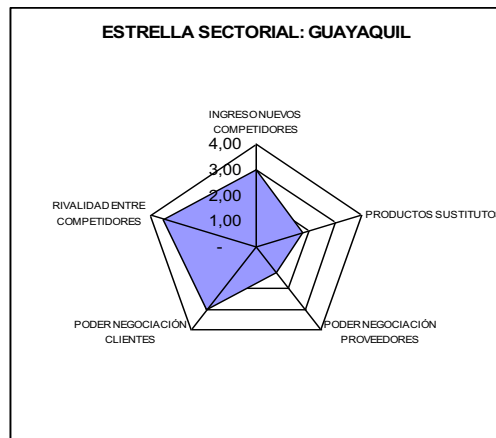
Fuente: Información de fuerzas de Porter Quito

Autor: José Amagua

Comentario: En la estrella sectorial de Porter se gráfica la intensidad de las fuerzas para identificar las debilidades que se tiene para competir en el mercado de la capacitación en la ciudad de Quito, (ver gráfico anterior), existe un gran amenaza por el alto grado de rivalidad de los competidores y poder de negociación de los clientes; las cuales deben ser neutralizadas en el Plan Estratégico de Marketing Mix que se planteará más adelante para la empresa.

ESTRELLA SECTORIAL DE PORTER PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Figura 3.27: Estrella sectorial para Guayaquil



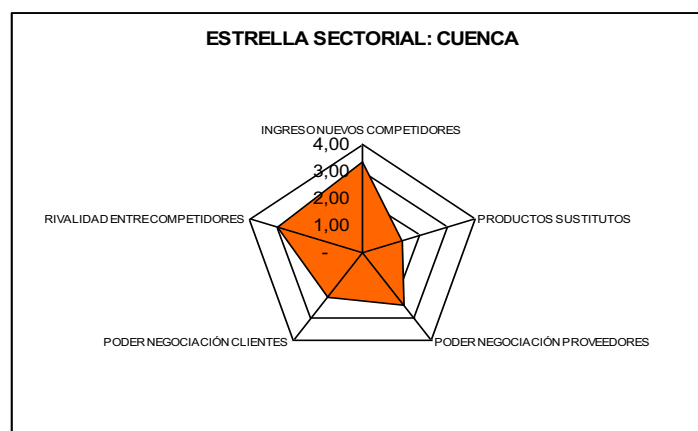
Fuente: Información de fuerzas de Porter Guayaquil

Autor: José Amagua

Comentario: Las fuerzas competitivas en la ciudad de Guayaquil, en general son medias altas, especialmente en Rivalidad de Competidores, Poder de Negociación de los Clientes y adicionalmente a diferencia de Quito, existe un posicionamiento de productos sustitutos.

ESTRELLA SECTORIAL DE PORTER PARA LA CIUDAD DE CUENCA

Figura 3.28: Estrella sectorial para Cuenca



Fuente: Información de fuerzas de Porter Cuenca

Autor: José Amagua

Comentario: Las fuerzas competitivas en la ciudad de Cuenca son menos intensas que en las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo que resulta una plaza más fácil de posicionar y liderar que en las ciudades anteriormente señaladas.

ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología.

- a. Identificar cuáles son las barreras de entrada y salida para los servicios de capacitación. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- b. Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala⁵¹:
 - 1: la barrera es muy baja.
 - 2: la barrera es baja.
 - 3: la barrera es mediana.
 - 4: la barrera es alta.
 - 5: la barrera es muy alta.
- c. Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- d. Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica a la empresa CATEINSCC en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- e. Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicada la empresa, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un

⁵¹ FRED David, Administración Estratégica, Prentice Hall, México, 2003, p.110.

buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

a) Barreras de entrada

Son factores analizados en la Matriz de Porter y son:

Tabla 3.38: Puntaje de los factores

FACTOR	PUNTAJE
Economía de Escala	1
Diferenciación del Servicio	3
Marketing Directo	4
Inversiones de Capital	3
Acceso a Proveedores	2

Fuente: Información de fuerzas de Porter del sector

Autor: José Amagua

b) Barreras de salida

Activos especializados

Es necesario analizar este aspecto cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados, por lo que dificulta su salida.

En el sector de la capacitación empresarial, la empresa CATEINSCC, dispone de laboratorios para el manejo y práctica en las áreas de: electricidad, instrumentación, vapor y soldas, valorados en \$50.000, que tendrían que venderse con dificultad por ser equipos especializados y de poco mercado; por se da una calificación de 4.

Barreras emocionales.

Ciertos factores emocionales como la lealtad de los empleados, el temor al fracaso; la crisis mundial y del país para buscar un nuevo empleo u otra nueva

actividad empresarial “impiden” al propietario de CATEINSCC; a salir del negocio; por lo que se ha considerado a esta barrera como mediana. Su calificación es de 3.

c, d) CALIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA Y OBTENCIÓN DE LOS PROMEDIOS

Para graficar la posición de la empresa de capacitación, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida), así:

Tabla 3.39: BARRERAS DE ENTRADA VS BARRERAS DE SALIDA

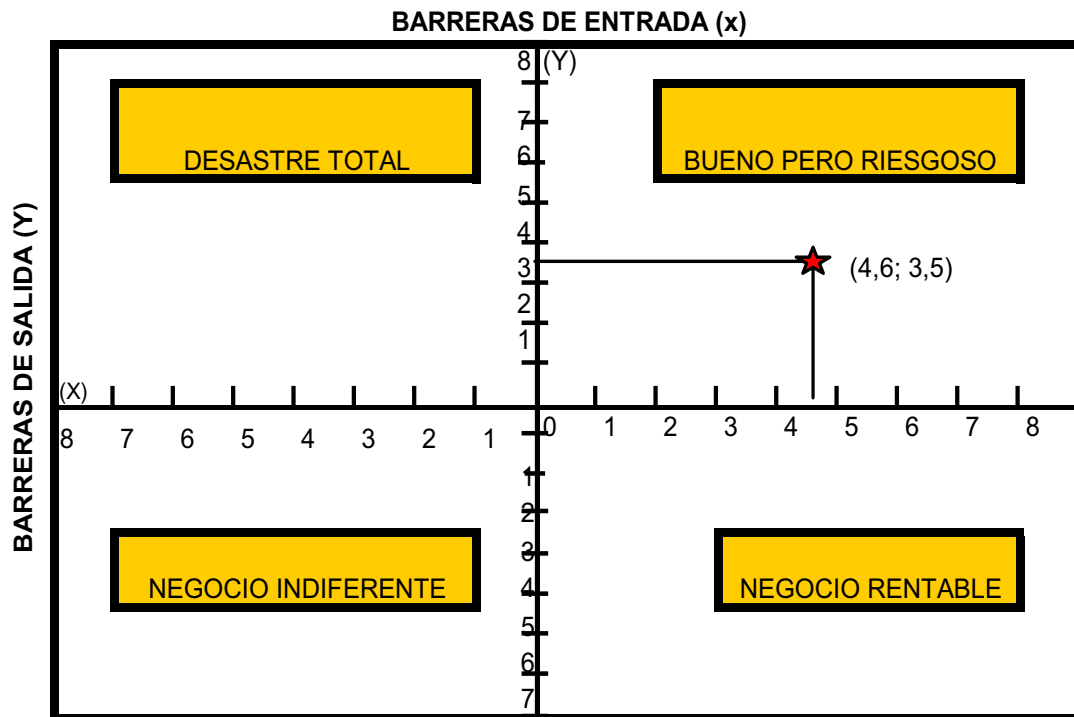
Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (Y)	Calificación
Economías de Escala	1	Activos Especializados	4
Diferenciación del Servicio	3	Barreras Emocionales	3
Marketing Directo	4		
Inversión de Capital	3		
Acceso a Proveedores	2		
Suman	14		7
Promedio	4,6		3,5

Fuente: Información de fuerzas de Porter del sector

Autor: José Amagua

Como se aprecia en el cuadro anterior las Barreras de Entrada tienen un promedio de 4,6; mientras que las Barreras de Salida, tienen un valor medio de 3,5 puntos; a continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría la empresa de capacitación.

Figura 3.29: CUADRANTE DE UBICACIÓN DE CATEINSCC



Fuente: Información de fuerzas de Porter del Sector

Autor: José Amagua

De acuerdo a la matriz riesgo rentabilidad, la empresa CATEINSCC; se encuentra ubicado en el segundo cuadrante, que es “ Bueno pero Riesgoso”, que coincide con el análisis previo realizado en la Matriz de Porter y su estrella sectorial, por lo cual deberá implementarse una estrategia agresiva de posicionamiento de mercado; lo que implica que las estrategias agresivas de apalancamiento con recursos de otras instituciones de capacitación tal que:

- ✓ Que las barreras de salida posean valores bajos lo que significa que los activos especializados (por ejemplo modulos de instrumentación, neumática, electricidad), sean fáciles de venderse o en su lugar de adquirir, esto se lograría mediante las alianzas estratégicas con las ONGs. Otra manera de bajar las barreras de salida es arrendar los

activos especializados al SECAP o a los colegios técnicos de las respectivas ciudades donde se dicte los cursos de capacitación.

e) ESTRATEGIAS AGRESIVAS PARA MEJORAR DE “NEGOCIO BUENO PERO RIESGOSO” A “NEGOCIO RENTABLE”.

Para mejorar de *negocio bueno pero riesgoso* a *negocio rentable* se utilizara las estrategias agresivas de crecimiento en las siguientes fases del mercado como son:

Penetración de mercado.- A aplicar esta estrategia se trata de dictar más cursos de capacitación en las ciudades de Quito y Guayaquil, mediante la contratación de dos vendedores como se detalla en la tabla 67, además dictar los cursos de capacitación con la mayor cantidad posible de participantes sin afectar la calidad de enseñanza, a fin de poder reducir los costos unitarios de los mencionados cursos; se recomienda de 20 a 25 participantes; esto significa dar los mismos servicios al mismo mercado.

Desarrollo del mercado.- Otra estrategia que permitirá crecer a CATEINSCC es la de expandir sus cursos de capacitación hacia las provincias donde existe mayor concentración de industrias manufactureras. En resumen ampliar a nuevas zonas geográficas el servicio de capacitación como son: las provincias de Manabi, Cotopaxi, Chimborazo y Los Rios; según lo demuestra el Censo económico 2010.

Desarrollar nuevos servicios.- Según las encuestas se puede ver que el área administrativa de las empresas manufactureras requieren servicios de capacitación, por lo tanto para consolidarse se anexarán al área técnica los servicios de capacitación administrativa; por lo tanto se desarrollaran a futuro planes de capacitación en las áreas de: Auditorias, financiera, manejo

de personal, gerencia, medio ambiente, etc.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para la realización de la matriz del perfil competitivo se asume que CATEINSCC no posee un posicionamiento fuerte en el mercado, pero en cambio tiene a un competidor fuerte como es el caso del SECAP.

Un segundo competidor tomado en cuenta para el análisis es la Corporación de Fomento para la Pequeña y Mediana Industria CORFOPYM, esta empresa es tomada en cuenta por⁵²: su perfil de organización y trabajo que es muy similar a la de CATEINSCC, sus años de experiencia servicio y prestigio en el campo de la capacitación técnica, además por ser conocida de cerca por el gerente de CATEINSCC, en base a estos criterios se desarrollara la matriz del perfil competitivo, MPC.

Las calificaciones están dadas de la siguiente manera:

1= debilidad mayor/principal

2= debilidad menor

3= fortaleza menor

4= fortaleza mayor/mayor

⁵² www.corfopym.org

Tabla 3.40: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Nº	FACTOR CRITICO	PESO	CATEINSCC		SECAP		CORFOPYM	
			Calif.	Peso ponde.	Calif.	Peso ponde.	Calif.	Peso ponde.
1	Economía de escala	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
2	Diferenciación de servicios	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08
3	Inversiones da capital inicial	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
4	Desventaja en costos	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
5	Proceso de marketing directo	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
6	Política de estado	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
7	Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
8	Capacitación en hoteles tres estrellas	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
9	Proveedores de equipos de trabajo y asistencia técnica	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
10	política de capacitación a los empleados de las PYMEs	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
11	Presencia de servicios de capacitación del SECAP, en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
12	Presencia de otras empresas de capacitación bien posicionados en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Total		1		1,8		2,81		2,35

Fuente: Macroentorno y Microentorno de CATEINSCC

Autor: José Amagua

Según el análisis de la MPC se ve que SECAP tiene un mejor posicionamiento con el 2.81 con respecto a la empresa en estudio; seguido por CORFOPYM con 2.35; por lo que la rivalidad de los competidores líderes del mercado es

fuerte y deberá crear estrategias para contrarrestar este factor negativo, pues tiene que realizar un 40% de esfuerzo CATEINSCC para alcanzar a al SECAP.

LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO

Tabla 3.41: Oportunidades y Amenazas del macroentorno

Nº	FACTORES MACROENTORNO Y PORTER	O/A	NIVEL			
			BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Reforma constitucional	O			X	
2	Inestabilidad política, en el país	A	X			
3	Crisis económica mundial	A				X
4	Dolarización	O			X	
5	Dinamización de la economía de regiones	O			X	
6	Incremento del desempleo en el país	A		X		
7	Incremento de la inflación en el país.	A		X		
8	PIB	A		X		
9	Balanza Comercial	A		X		
10	Remesas de Emigrantes	A		X		
11	Crédito a las PYMEs, por parte del estado	O	X			
12	Incremento del mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
13	Optimización de los canales de distribución por parte de las PYMEs	O	X			
14	Gastos de Capacitación y formación en las industrias en Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
15	Servicio de capacitación por parte de los gremios y asociaciones	A	X			
16	Grado de automatización en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
17	Costos de insumos tecnológicos	A	X			
18	Precios del Petróleo	A			X	
19	Alianzas de ONGs con la competencia	A	X			
20	Convenio entre Pymes/universidades	A		X		
21	Diferenciación del Servicio	O			X	
22	Procesos del Marketing Directo	O				X
23	Inversiones da capital inicial	A		X		
24	Presencia de servicios de capacitación del SECAP, en Quito, Guayaquil y Cuenca	A				X
25	Presencia de otras empresas de capacitación bien posicionados en Quito, Guayaquil y Cuenca	A			X	

Fuente: Investigación de Macroentorno de CATEINSCC

Autor: José Amagua

En la matriz EFE se realiza la evaluación de factores externos

Matriz EFE

Las calificaciones se lo ponderaron en base a la siguiente información:

1= Debilidad mayor	2= Debilidad menor
3= Fortaleza menor	4= Fortaleza mayor

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 3.42: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
O/A	FACTORES	PESO	CALIFI.	PESO PONDE.
		P	(1-4)	P*C
OPORTUNIDADES	Gastos de Capacitación y Formación de las industrias en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,05	2	0,1
	Reforma constitucional	0,01	3	0
	Dolarización	0,055	3	0,2
	Dinamización de la economía de regiones	0,05	3	0,2
	Crédito a las PYMEs, por parte del estado	0,035	1	0
	Incremento del mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,065	2	0,1
	Optimización de los canales de distribución por parte de las PYMEs	0,05	1	0,1
	Grado de automatización en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca	0,06	2	0,1
	Diferenciación del Servicio	0,06	3	0,2
	Procesos del Marketing Directo	0,065	4	0,3
AMENAZAS	Inestabilidad política, en el país	0,025	1	0
	Incremento del desempleo en el país	0,05	2	0,1
	Incremento de la inflación en el país.	0,05	2	0,1
	Crisis económica mundial	0,025	4	0,1
	Servicio de capacitación por parte de los gremios y asociaciones	0,03	1	0
	Costos de insumos tecnológicos	0,01	1	0
	Alianzas de ONGs con la competencia	0,04	1	0
	Convenio entre Pymes/universidades	0,035	2	0,1
	PIB	0,025	2	0,1
	Balanza Comercial	0,025	2	0,1
	Remesas de Emigrantes	0,025	2	0,1
	Precios del Petróleo	0,05	3	0,2
	Presencia Servicios Capacitación Secap	0,04	4	0,2
	Inversiones de Capital Inicial	0,03	2	0,1
Presencia de Otras empresa de Capacitación	0,04	3	0,1	
Total		1		2,3

Fuente: Investigación de Macroentorno de CATEINSCC

Autor: José Amagua

El valor de 2.3 indica que CATEINSCC se encuentra por debajo de 2.5, lo que indica que la empresa no responde de manera eficaz a las *Oportunidades y Amenazas* presentes en el sector de capacitación técnica, por lo que se requiere implementar estrategias que potencialicen las oportunidades que tiene la empresa y sepa atenuar las debilidades detectadas.

Nota: El estudio de los pesos correspondientes se detalla en el anexo 11

3.3.3. EVALUACION INTERNA.

Para el presente análisis, se realizó varias reuniones con el gerente de la empresa; además se efectuó talleres con todo el personal que esta involucrados en las actividades diarias de CATEINSCC; de este análisis se consiguió descubrir las *Fortalezas y Debilidades* que perciben todos los colaboradores en el desarrollo de sus operaciones diarias, también se identificó posibilidades de mejora de la organización. Para este análisis se ha considerado las siguientes características:

I) Administración y Finanzas

- **Administración y Estructura Organizacional.-** La administración es de tipo formal, porque se base en un organigrama estructural y establece funciones a su personal. Pero los recursos y toma de decisiones están centralizados, lo que hace que su estructura organizacional no sea la más óptima, la solución de problemas no se la realiza de forma inmediata. El empoderamiento es limitado para los colaboradores de CATEINSCC, sus iniciativas deben ser consultadas a pesar de que en un comienzo se afirma que tienen libertad de acción, que a la larga no

ocurre. Por qué el tipo de gerencia es autoritario y no permite que otras personas participen en las decisiones.

Es un impacto (-) medio bajo para la organización en estudio.

- **Gestión de recursos financieros.-** Las decisiones financieras están a cargo de la gerencia, sin embargo el jefe del departamento financiero está a cargo del control y ejecución de las decisiones financieras tomadas. Cabe señalar que existe el servicio “outsourcing” (servicio fuera de la empresa), es decir la contabilidad lo lleva un contador independiente, esta política se la tomo debido a que la empresa no contaba con un personal capacitado para esta función. Es un impacto (-) medio bajo para la organización en estudio.
- **Obligaciones tributarias.-** CATEINSCC opera bajo la figura legal, de Persona Natural obligada a llevar contabilidad, el representante legal es el **Ingeniero Hugo Trujillo**, bajo este nombre se encuentra registrado el RUC. La empresa se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, lo que le permite no tener problemas fiscales; por lo que resulta un factor de impacto (+) medio alto para la organización en estudio

II) Recurso Humano.

- **Personal.-** La rotación de personal es bajo, existe una confianza mutua entre los directivos y colaboradores, estos últimos se encuentran motivados lo que ha permitido que la organización pueda cumplir las metas propuestas en los periodos de tiempo programados, por lo que

se puede concluir que existe un buen clima laboral; tiene un impacto (+) medio alto.

- **Instructores.-** Uno de los principales factores del éxito para la empresa son sus instructores, sin embargo los profesionales con perfil alto en base de su curriculum y experiencia, cotizan sus servicios en valores superiores a los que la empresa podría pagar, por lo que se ve limitado a contratar a profesionales de menor prestigio. Es un factor de impacto (-) bajo para CATEINSCC, por no disponer de tanto capital para pagar instructores de primera categoría.

III) Técnico.

- **Gestión de recursos tecnológicos.-** Dentro de este campo se encontró las siguientes características: A fin de disminuir costos y tener una mejora en la pedagogía en la enseñanza CATEINSCC ha optado por la opción de realizar sus propias maquetas y tableros para las prácticas de los técnicos en lo referente al área de Logos, sensores, electricidad, etc. esta acción ha hecho que los equipos sean fáciles de trasladarse a los diferentes sitios donde se realicen las capacitaciones. Este factor es de impacto (+) medio alto.
- **Arrendamiento de Equipos.-** En el caso de dictarse cursos de capacitación en otras áreas técnicas se averigua al instructor respectivo si posee bancos de pruebas, o tableros prediseñados; en caso de no disponer del equipo necesario se procede realizar el alquiler respectivo, para lo cual se acude a sus socios estratégicos, las universidades u organizaciones similares que dispongan de estos equipos; esta labor lo

realiza CATEINSCC. Este factor es de impacto (-) bajo, ya que disminuye ingresos a la organización en estudio.

- **Software Contable.-** La empresa no dispone de un software contable que permita llevar en forma organizada y técnica el su manejo contable y financiero, por lo tanto es un impacto (-) bajo.
- **Página Web.-** Para la comunicación con los clientes CATEINSCC dispone de la página Web www.cateinscc.com, la misma que no es debidamente explotada sus recursos, pues según manifestación del gerente en esta página solo se proporciona información básico y no detalla por ejemplo las características de cada uno de los cursos; por lo tanto es un factor de impacto (-) medio bajo para la organización.
- **Inversión en Hardware.-** La organización dispone de tres computadores, cuya vida útil es de tres años, por lo que se requeriría su renovación para el próximo año. Además posee un juego de equipos audiovisuales (laptop, infocus), que se encuentra en las mismas condiciones; como se puede percibir la inversión en tecnología es mínima, pues CATEINSCC ha dado preferencia a la labor de incrementar la captación de mercado/clientela. Por lo tanto es un factor de impacto (-) medio bajo.

IV) Comercialización y ventas.

- **Estudios de mercado y desarrollo del servicio.-** Estudios de mercado orientados a potenciales clientes no se realizan y únicamente se realizan encuestas de “satisfacción del cliente”, que lo realiza la empresa al finalizar un curso de capacitación; sin embargo no se ha desarrollado

nuevos cursos en distintas aplicaciones técnicas que requieren los clientes potenciales. Es un factor de impacto (-) bajo para CATEINSCC.

- **Lugar donde se presta el servicio.-** La labor de capacitación se lo realiza en el sitio que el cliente lo solicita, además los temarios de las diferentes cursos de capacitación, cuyo formato o estructura será previamente revisado y aprobado por la SETEC. Sin embargo de este particular, en la práctica se da que en ciertos temas se ha visto la necesidad de modificarlos para adecuarlos a las necesidades específicas de un determinado cliente, este un factor de impacto (+) alto para CATEINSCC.
- **Marketing Promocional.-** Los cursos de capacitación técnica de CATEINSCC son divulgados con uno mes antes de dictar un curso de capacitación, en esta publicidad se da a conocer las características del curso a dictarse; mediante vía mail/telefónica; y en caso de no tener una contestación favorable se procede a realizar una visita personalizada a la organización la cual es previamente planificada, ya que depende de la ciudad en donde esté ubicada la empresa. Este factor es de impacto (+) medio alto.
- **Servicio.-** La empresa aproximadamente maneja un promedio de 10 cursos técnicos, pero el curso estrella de CATEINSCC es el de “Logos y Sensores”, el mismo que lo dicta su gerente, quien tiene una basta experiencia en este campo. Otros cursos de capacitación que dicta la organización son: de Calderos, PLCs, Instrumentación Industrial, Soldadura, Electricidad industrial, Neumática; que son apreciados en el mercado; este factor es un impacto (+) medio alto.

- **Negociación de los precios de capacitación.-** Los precios por curso de capacitación están regulados por la SETEC, pero CATEINSCC con el objetivo de ganar mercado, ha tomado la política de bajar precios en función de la frecuencia de los clientes y del número de capacitados que asisten por empresa, este factor es de impacto (+) Medio Alto.
- **Número de Participantes.-** El número de participantes depende de la aceptación por parte de las empresas interesadas por determinados cursos, los cuales promedian entre 12 a 18 asistentes, este factor es de impacto. Sin embargo se espera que exista una asistencia óptima de 25 de acuerdo a la capacidad física de las aulas y talleres; por lo que este factor tiene una calificación de impacto (-) medio bajo.
- **Plaza. (Lugar Geográfico).-** El servicio de CATEINSCC está enfocado al mercado de capacitación técnica industrial que requieren las PYMEs de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, que son las plazas para nuestra empresa; sin embargo las ciudades de Quito, y Guayaquil, son aquellas que generan rentabilidad, mientras que la ciudad de Cuenca no genera rentabilidad, por lo que se pretende cerrar esta plaza para el próximo año. En compensación con esta pérdida, según información de la gerencia, a futuro se piensa dictar cursos de capacitación técnica a nivel nacional, en ciudades tales como Santo Domingo, Portoviejo, Ibarra, Ambato. Este factor es un impacto (+) medio alto.
- **Beneficio a los clientes.-** CATEINSCC entrega a las empresas personal técnico capacitado en la área que las PYMEs lo haya pedido, en muchos de los casos los clientes se hallan satisfechos con la labor de

capacitación, según se lo puede verificar en la encuesta de satisfacción del cliente. Este factor es de impacto (+) medio alto para CATEINSCC.

- **Servicio posventa.-** Una debilidad que presenta la organización es no dar un seguimiento a la empresa y a sus instruidos sobre la eficiencia y eficacia obtenidos luego de esta capacitación y/o brindar un servicio complementario profesional para el mejoramientos de los equipos e instalaciones, de darse el caso; este factor es de impacto (-) bajo.
- **Alianzas.-** A fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado CATEINSCC en el pasado realizo alianza estratégica con CEFE, luego con los colegios que disponen de equipos de para prácticas como por ejemplo: El Colegio Central Técnico, Técnico Sucre, etc. Es un factor de impacto (+) alta para CATEINSCC.
- **Membresía SETEC-** Se debe señalar que los trámites de afiliación a la SETEC, que permitirán que la empresa cuente con el aval y credibilidad sobre la calidad de sus cursos de capacitación que le permitirá en el futuro incrementar su participación el mercado a través de su prestigio; Estos trámites no se han terminado debido a cambio de políticas de estado en lo referente al área de la capacitación; por lo tanto es un impacto (-) bajo para la organización.

Tabla 3.43: Lista de Factores Internos

N°	FACTORES	F/D	NIVEL			
			BAJO	BAJO MEDIO	ALTO MEDIO	ALTO
1	Administración y estructura organizacional, formal	D		X		
2	Escasa gestión de recursos financieros	D		X		
3	Obligaciones tributarias al día	F			X	
4	Aceptable gestión de recursos humanos (personal)	F			X	
5	Costos del servicio del instructor	D	X			
6	Gestión de recursos tecnológicos	F			X	
7	Alquiler de equipos/material didáctico	D	X			
8	Falta de manejo de software contable	D	X			
9	Subutilización de la página Web	D		X		
10	Inversión en hardware	D		X		
11	Escasa labor de desarrollo de servicio	D	X			
12	Entrega de servicio en el sitio preferido por el cliente	F				X
13	Promoción de los cursos de capacitación	F			X	
14	Servicio estrella de curso de capacitación	F			X	
15	Negociación de los precios de los cursos de capacitación	F			X	
16	Numero de técnicos a capacitar	D		X		
17	Plaza, rentabilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil	F			X	
18	Satisfacción de las empresas clientes	F			X	
19	No practica servicios posventa	D	X			
20	Alianza estratégica	F				X
21	Carencia de membresía con la SETEC	D	X			

Fuente: Investigación de Microentorno de CATEINSCC

Autor: José Amagua

A continuación se procede a evaluar los factores internos usando la matriz EFI.

Matriz EFI.

Para los valores de calificación se utilizó los criterios que se dan a continuación.

1= Debilidad mayor

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza mayor

Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 3.44: Matriz de Evaluación de Factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
F/D	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PESO PONDERADO (PESO * CALIFICACIÓN)
FORTALEZAS	Satisfacción de las empresas clientes	0,03	3	0,09
	Entrega de servicio en sitio preferido por el cliente	0,05	4	0,2
	Servicio estrella de curso de capacitación	0,06	3	0,18
	Plaza, rentabilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil	0,05	3	0,15
	Promoción de los cursos de capacitación	0,06	3	0,18
	Negociación de los precios de los cursos de capacitación	0,07	3	0,21
	Aceptable gestión de recursos humanos (personal)	0,03	3	0,09
	Gestión de recursos tecnológicos	0,03	3	0,09
	Alianza estratégica.	0,07	4	0,28
	Obligaciones tributarias al día	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	Costos del servicio del instructor	0,01	1	0,01
	Numero de técnicos a capacitar	0,01	2	0,02
	Escasa labor de desarrollo de servicio	0,04	1	0,04
	No practica servicios posventa	0,08	1	0,08
	Alquiler de equipos/material didáctico	0,02	1	0,02
	Falta de manejo de software contable	0,05	1	0,05
	Subutilización de la página Web	0,07	2	0,14
	Inversión en hardware	0,01	2	0,02
	Escasa gestión de recursos financieros	0,07	2	0,14
	Administración y estructura organizacional, formal	0,06	2	0,12
	Carencia de membresía con la SETEC	0,08	1	0,08
Total		1		2,34

Fuente: Investigación de Microentorno de CATEINSCC

Autor: José Amagua

Nota: El anexo 12 detalla el estudio de los pesos.

Comentario: EL Valor de 2.34 es menor a 2.5 lo que indica que la empresa CATEINSCC tiene una posición interna relativamente débil, lo desfavorece el desarrollo de la empresa en estudio.

Lista de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se tomó en cuenta las más relevantes, las mismas que fueron sacadas de la matriz EFI y EFE, las mismas que fueron analizadas en párrafos anteriores.

OPORTUNIDADES: O

OP1) Proceso de marketing directo

OP2) Diferenciación de servicios

OP3) Dolarización

OP4) Dinamización de la economía de las regiones

OP5) Incremento del Mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca

AMENAZAS: A

AM1) Presencia del servicio de capacitación SECAP

AM2) Precio del petróleo

AM3) Presencia de otras empresas de capacitación

AM4) Desempleo en el país

AM5) Inflación en el país

FORTALEZAS: F

FT1) Alianza estratégica.

FT2) Negociación de los precios de los cursos de capacitación

FT3) Entrega de servicio en sitio preferido por el cliente

FT4) Servicio estrella de curso de capacitación

FT5) Promoción de los cursos de capacitación

DEBILIDADES: D

DE1) Subutilización de la página Web

DE2) Escasa gestión de recursos financieros

D3) Administración y estructura organizacional, formal

DE4) No practica servicios posventa

DE5) Carencia de nembrecía con la SETEC

3.3.4. Matriz FODA Estratégica.

Utilizando las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades seleccionadas se procede a realizar la matriz FODA estratégica.

Tabla 3.45: MATRIZ FODA ESTRATÉGICA.

MATRIZ FODA ESTRATÉGICA		
	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	FT1) Alianza estratégica.	DE1) Subutilización de la página Web
	FT2) Negociación de los precios de los cursos de capacitación	DE2) Escasa gestión de recursos financieros
	FT3) Entrega de servicio en sitio preferido por el cliente	D3) Administración y estructura organizacional, formal
	FT4) Servicio estrella de curso de capacitación	DE4) No practica servicios posventa
	FT5) Promoción de los cursos de capacitación	DE5) Carencia de nembrecía con la SETEC
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OP1) Proceso de marketing directo	(FT1 , OP1, OP3,) Programa de ampliación de mercado, mediante la captación de nuevos clientes en las ciudades de Quito, Guayaquil, y de la exclusión del mercado de la ciudad de Cuenca,	(DE1, OP1) Plan de Promoción de cursos de Quito y Guayaquil principalmente, mediante páginas WEB.
OP2) Diferenciación de servicios		
OP3) Dolarización		
OP4) Dinamización de la economía de las regiones	(FT4, OP4) Plan de ofertas trimestral del curso estrella en Quito y Guayaquil	
OP5) Incremento del Mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	(FT5, OP5) Realizar un plan de cursos de capacitación cada trimestre para las ciudades seleccionadas	(DE4, OP5) Implementar un Plan de Posventa para captar más mercado, en las ciudades seleccionadas
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AM1) Presencia del servicio de capacitación SECAP	(FT1, AM1, AM2, AM5) Realizar un plan de alianzas estratégicas con ONGs internacionales como SWISSCONTACT, FEDEXPOR tal que permitan sobrellevar la baja de precios de los cursos de capacitación.	
AM2) Precio del petróleo	(FT1, AM2) Incrementar alianzas estratégicas, particularmente con el SECAP, Colegios Técnicos de Prestigio, Cámara de Comercio, etc.	(DE2, AM2) Ejecutar un programa de capacitación Administrativa y financiera al personal de la empresa
AM3) Presencia de otras empresas de capacitación		
AM4) Desempleo en el país		
AM5) Inflación en el país		

Fuente: Información del Macroentorno y Microentorno

Autor: José Amagua

ESTRATÉGIAS

ESTRATÉGIAS FO

- (FT1 , OP1, OP3,) Programa de ampliación de mercado, mediante la captación de nuevos clientes en las ciudades de Quito, Guayaquil, y de la exclusión del mercado de la ciudad de Cuenca.
- (FT4, OP4) Plan de ofertas trimestral del curso estrella en Quito y Guayaquil
- (FT5, OP5) Realizar un cronograma de cursos de capacitación cada trimestre para las ciudades seleccionadas

ESTRATEGIAS FA

- (FT1,AM1, AM2, AM5) Realizar un plan de alianzas estratégicas con ONGs internacionales como SWISSCONTACT, FEDEXPOR tal que permitan sobrellevar la baja de precios de los cursos de capacitación.
- (FT1, AM2) Incrementar alianzas estratégicas, particularmente con el SECAP, Colegios técnicos de prestigio, Cámara de Comercio.
- (DE3, AM3 Diseñar y ejecutar un sistema de administración por procesos en la organización, para mejora continua.

ESTRATEGIAS DO

- (DE1, OP1) Plan de Promoción de cursos de Quito y Guayaquil principalmente, mediante páginas WEB.
- (DE4, OP5) Implementar un Plan de Posventa para captar más mercado, en las ciudades seleccionadas

ESTRATEGIAS: DA

- (DE2, AM2) Ejecutar un programa de capacitación Administrativa y financiera al personal de la empresa

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Diseñar un sistema de administración por procesos en la organización.
- Capacitación Administrativa y financiera al personal de la empresa

ESTRATEGIA DE GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

- Realizar un plan de alianzas estratégicas que permitan sobrellevar la crisis mundial con organizaciones similares de capacitación.
- Optimizar el control de los costos y gastos de la organización.
- Diseñar un plan de recursos financieros para disminuir los costos fijos.

ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

- Ampliar de mercado, contratación de vendedores
- Ofrecer el curso estrella en forma frecuente
- Realizar un plan de cursos cada semestre para cada ciudad
- Incrementar alianzas estratégicas, particularmente con el SECAP, Colegios Técnicos de prestigio, Cámara de Comercio.etc.
- Realizar un plan de promoción de precios de los cursos de capacitación para cada ciudad.
- Promocionar los cursos de capacitación utilizando la WEB
- Implantar un plan de Posventa en las ciudades seleccionadas

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Establecimiento de la estrategia genérica de Porter.

Las estrategias genéricas de Porter son orientadas a la empresa en general y son las directrices a ser implementadas a nivel de las ciudades en que se dicte los cursos de capacitación; en base a esta estrategia se elaboraría los Presupuestos para el Plan de Marketing particular en cada ciudad, el mismo que se desarrollará más adelante.

Estrategia de enfoque diferenciado

En base al análisis competitivo de las fuerzas de mercado de Michael Porter y del análisis FODA, se evidencia que la empresa CATEINSCC debe establecer una estrategia de *Enfoque Diferenciado de Servicio*, porque la empresa en base al presente estudio ha segmentado el mercado objetivo, considerando las variables geográfico, demográfico y Psicográfico, (como se apreciará más adelante en el presente trabajo) y a la vez se ha visto en la obligación de adaptarse, a los requerimientos técnicos, de cada uno de los clientes, ofreciendo por tanto un servicio diferenciado, los cuales se han complementado con las estrategias propuestas por el Análisis Foda (FO; FA, DA; DO)

Establecimiento de estrategias en base a la matriz riesgo/ rentabilidad

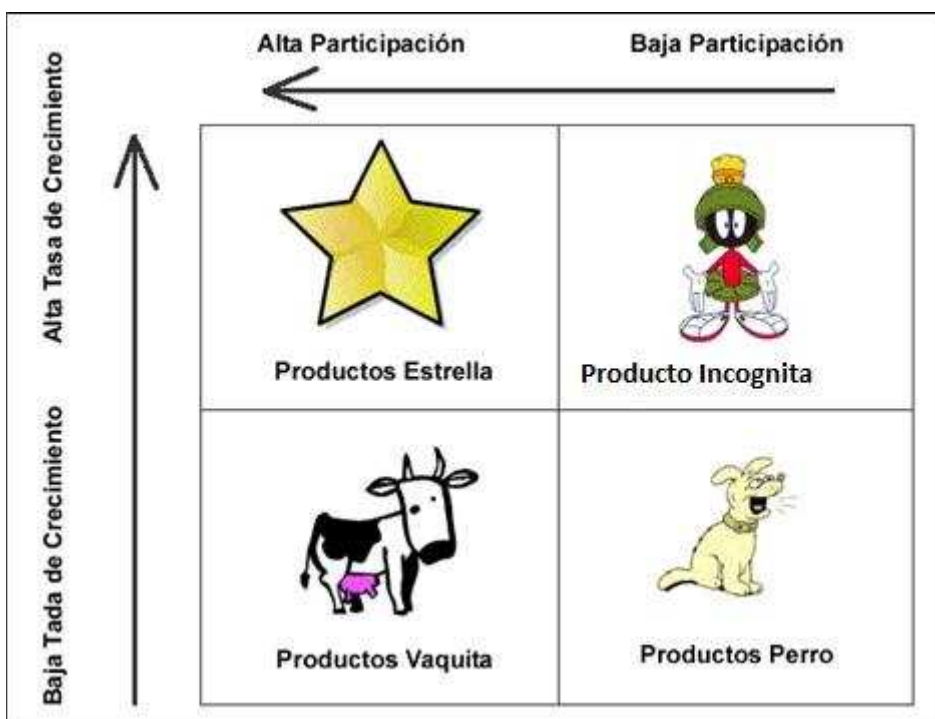
De acuerdo al análisis realizado en la Matriz riesgo/ rentabilidad, se concluyó que la empresa requiere desarrollar estrategias agresivas de mercado que complementen la estrategia genérica de Porter.

3.3.5. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

También conocida como Matriz de crecimiento – participación, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, decidir en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar ⁵³.

Esta matriz tiene cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio, cada cuadrante viene representado por una figura/icono como se puede ver en la siguiente imagen, además se encuentran separados por el eje vertical Y de la matriz que define el crecimiento en el mercado, y el eje horizontal X que define la participación relativa del mercado.

Figura 3.30: Matriz BCG



Fuente: wikipedia

Autor: Daniel Borrego, Categorías: Herramientas para Pymes, Marketing para Pymes

⁵³ wikipedia

DESCRIPCION DE LAS CUADRANTES.

a) PRODUCTOS ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) PRODUCTOS INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) PRODUCTOS VACA. Poca crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PRODUCTOS PERRO. Poca crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida.

MATRIZ BCG DE LA EMPRESA CATEINSCC

Para la realización de la matriz BCG de la empresa CATEINSCC se consideraron valores estimados de ventas de cursos de capacitación técnica de los años 2010 y 2011, los mismos que fueron suministrados por su gerente.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA MATRIZ BCG

Cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o mercado.

Para realizar este cálculo se utilizaron los siguientes datos estimativos suministrados por parte de CATEINSCC como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3.46: Ventas de cursos de capacitación CAREINSCC

VENTAS DE CURSOS DE CAPACITACION DE CATEINSCC		
CURSO/SERVICIO	VENTAS AÑO 2010 (USD)	VENTAS AÑO 2011 (USD)
Neumática básica y electro neumática	36800	36800
Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLC's logo SIEMENS	55000	60000
Operación y Mantenimiento de Calderos	40000	50000
Control Industrial y Sensores Industriales	36200	28000
Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	2500	18000
TOTAL	170500	192800

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

La fórmula utilizada es:

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{ventas\ año\ 2011 - ventas\ año\ 2010}{ventas\ año\ 2010} * 100$$

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{192800 - 170500}{170500} * 100$$

$$Tasa\ de\ crecimiento = 13,08\%$$

Calculo de la participación relativa de los cursos de capacitación dentro de la empresa.

Se utiliza la siguiente formula:

$$Participacion\ relativa = \frac{\% \text{ ventas del servicio (ultimo año)}}{\% \text{ ventas del mayor competidor}}$$

Resumiendo estos cálculos se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3.47: Resultados de la participación relativa de mercado de los cursos de capacitación en CATEINSCC

Denominación	CALCULO DE LA PARTICIPACION RELATIVA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA CATEINSCC				
	CURSO/SERVICIO	VENTAS AÑO 2010 (USD)	VENTAS AÑO 2011 (USD)	PARTICIPACION MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)	PARTICIPACION RELATIVA
		a	b	c=(b/TOTAL)*100	d=c/(mayor participante del mercado)
A	Neumática básica y electro neumática	36800	36800	19,09	0,61
B	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLC's logo SIEMENS	55000	60000	31,12	1,20
C	Operación y Mantenimiento de Calderos	40000	50000	25,93	0,83
D	Control Industrial y Sensores Industriales	36200	28000	14,52	0,47
E	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	2500	18000	9,34	0,30
	TOTAL	170500	192800	100	

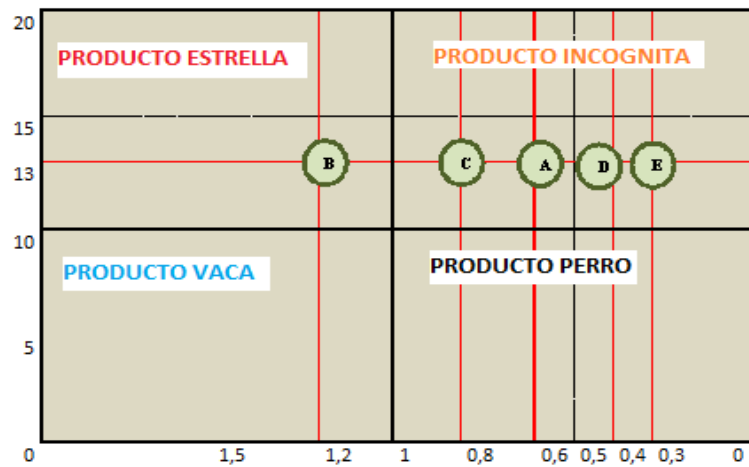
Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

Con los datos de las tablas anteriores se procedio a establecer el punto de ubicación de los diferentes servicios dentro de la matriz BCG

Grafica de la matriz BCG de CATEINSCC.

Figura 3.31: Matriz BCG de CATEINSCC



Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

Donde:

A→ Neumática básica y electro neumática

B→ Sensores Industriales/Automatización utilizando PLC.

C→ Operación y Mantenimiento de Calderos

D→ Control Industrial y Sensores Industriales.

E→ Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos.

Interpretación.-

Posicion B (El curso de *Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs Logo SIEMENS*): Según se puede ver en la matriz BCG es el servicio estrella de la organización; por lo tanto se lo debe potenciar al máximo dicho servicio a fin de que se madure y sea convertida en vaca

lechera, mediante la contratación de instructores de calidad, el uso de equipos adecuados para la enseñanza y las prácticas, etc.

Posicion C, A, D, E (Operación y Mantenimiento de Calderos (C), Neumática básica y electro neumática, Control Industrial y Sensores Industriales y Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos respectivamente):

Están ubicados en el cuadrante de servicio incógnita, esto implica que estos cursos son de gran crecimiento y poca participación de mercado; por lo tanto hay que reevaluar las estrategias, a fin de que estos cursos se hagan servicio estrella o perros, con las estrategias recomendadas las cuales se detalla, más adelante.

3.4.- PLAN DE MARKETING CORPORATIVO.

3.4.1. Análisis del Marketing Mix.

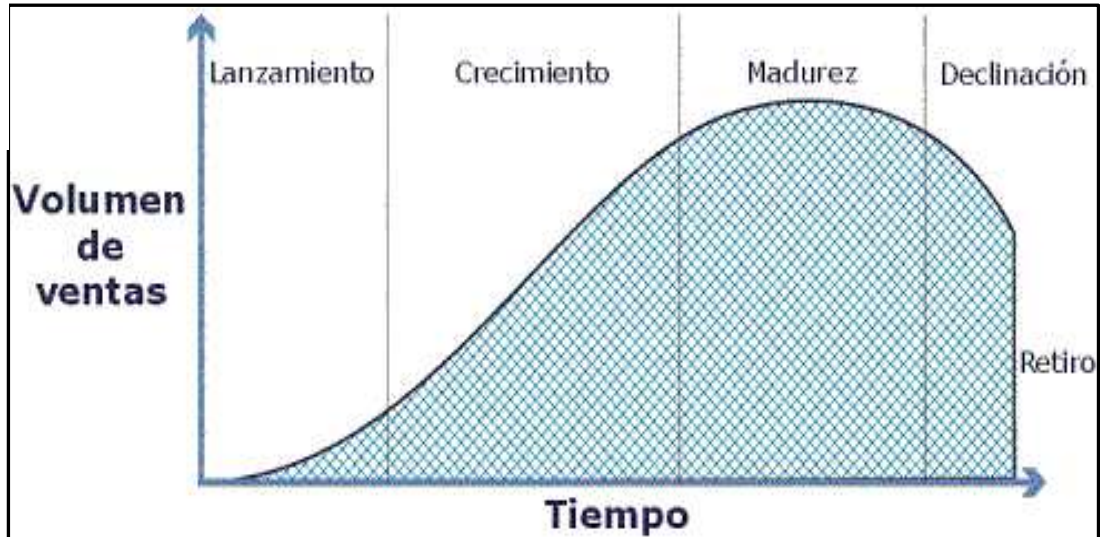
También conocido como Mezcla de Mercadotecnia⁵⁴ son las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía, dichas variables son: *producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y presentación*; como se detalla teóricamente a continuación.

Producto o servicio.- En mercadotecnia un producto/servicio es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a: objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia, (ver gráfico)

⁵⁴ direccioncomercial.wordpress.com

por lo tanto el ciclo de ciclo del producto es: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez, Declinación y Retiro.

Figura 3.32: Ciclo de vida de un producto



Fuente: wikipedia

Autor: Escudero Serrano

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción; el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto.

Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales, está constituida por la Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva.

Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece, para lo cual se recurre a *canal*

de distribución, permitiendo que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Personal: Las personas que forman parte de la organización constituyen el mayor activo de la empresa, ya que los logros organizacionales se obtienen gracias a la suma de esfuerzos del factor humano que permiten aumentar la competitividad de la empresa y brindarle un mejor servicio al cliente.

Presencia (evidencia física): Se refiere a Edificios, Mobiliario, Accesorios, Disposición, Colores y Bienes ligados al servicio como folletos, Etiquetas, Rótulos, etc. Lo que ayuda a crear un ambiente y atmósfera determinados. Tangibilizar el servicio, en definitiva.

Procesos: Un proceso es una secuencia de actividades relacionadas entre sí, formado por elementos de entrada y salida. Una adecuada gestión de procesos permite mejorar las relaciones con nuestros clientes y sobre todo enfocar la organización a la mejora continua, con esto obtendremos mejores resultados organizacionales.

Presentación: La presentación constituye el factor “apariencia” de la mezcla de marketing que sin lugar a dudas tiene gran influencia en las decisiones de nuestros clientes.

Partners (Alianzas): Partnership, Pertenencia a entidades, Acuerdos y contratos, Prescriptores, alianzas estratégicas, etc.

Figura 3.33: Ocho P's Marketing Mix



Fuente bibliográfica: direccioncomercial.wordpress.com

Autor: Michael R. Czinkota; Masaaki Kotabe

MARKETING MIX DE CATEINSCC

Mediante el uso del Marketing Mix se permitirá tener un análisis y una gestión adecuada del servicio de capacitación que CATEINSCC ofrecería a las empresas manufactureras.

Servicio.

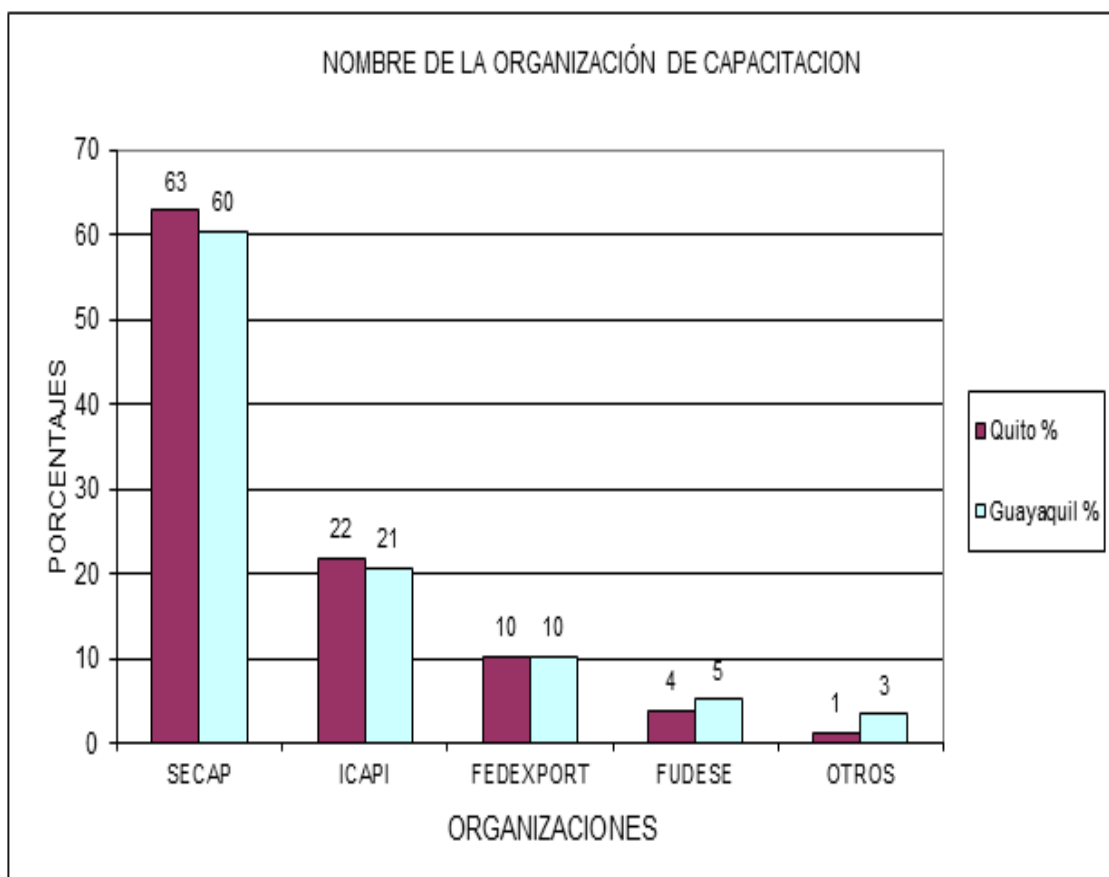
Se utilizará el slogan “Capacitación Técnica Industrial y Empresarial”, a fin de posicionar este servicio. La misma que indica una descripción general de todos sus servicios técnicos que dispone la compañía, pues se tiene una gama de cursos de capacitación.

Al expresar el concepto de *servicio*, lo que se quiere es transmitir a la mente de los consumidores que es un dádiva idóneo; lo mejor que existe en el mercado

por su *calidad de servicio*; como agregado de todas la capacitación técnica que brindan nuestros competidores.

Según el estudio de mercado se determinó que el SECAP es un centro de capacitación muy reconocido en la industria en las ciudades de Quito con el 63% y Guayaquil con un 60%, (ver figura siguiente), estos valores son muy representativo, en el medio, razón por la cual el plan a seguir para posesionar este servicio en la mente de los ejecutivos de la industria (PYMEs), será utilizando la estrategia por Diferenciación y de Enfoque fundamentado en un servicio de calidad, cuyos costos se detallan en los planes de acción.

Figura 3.34: Reconocimiento de los centros de capacitación por la industria



Fuente: Investigación de Mercado

Autor: José Amagua

Propuesta de Marca/Logo.

A fin de impulsar un posicionamiento reconocido dentro del mercado de la capacitación técnica industrial, se propone una marca para la empresa en estudio.

CATEINSCC: Capacitación Técnica Industrial a **CATEI:** Capacitación Técnica Industrial

Figura 3.35: Logotipo recomendado



Fuente: Diseño gráfico PC

Autor: José Amagua

Por lo tanto el posicionamiento de CATEINSCC/CATEI y de la marca se resumen en la siguiente declaración: “Para los técnicos/operadores de la pequeña y mediana empresa que necesitan mejorar sus destrezas y habilidades, CATEINSCC/CATEI es una empresa que ofrece el servicio de capacitación técnica industrial con calidad a empresas que producen productos de calidad”

Precio.

El precio por los servicios de capacitación va desde los \$5 hasta los \$16, dependiendo de la complejidad del curso a dictarse; para lo cual se utilizará la estrategia de precio, es decir continuar con los precios del mercado, por lo tanto los precios de los cursos se lo hará en paquetes, como se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla 3.48: Precios de capacitación/hora en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Ciudad	Tipo de personal	Precio (USD)
Quito	Técnico	Más de 16
	Obreros	10
	Administrativo	Más de 16
Guayaquil	Técnico	15
	Obreros	10
	Administrativo	15
Cuenca	No viable invertir por el momento	

Fuente: Investigación de Mercado

Autor: José Amagua

Promoción.

Realizar un plan de promoción de precios de los servicios de capacitación con el fin de llegar principalmente a los gremios y asociaciones de las ciudades de Quito y Guayaquil, mediante la oferta de paquetes de cursos de capacitación técnica a sus miembros, utilizando como medio principal la actividad de visitas de los vendedores contratados, y complementándose con el uso de medios publicitarios como son: los folletos, afiches y trípticos, según se puede ver en las siguientes tablas.

Tabla 3.49: Costo Promoción de Marketing y Ventas para Quito y Guayaquil 2012

PRESUPUESTO DE MERCADEO CIUDAD DE QUITO			
DETALLE	CANTIDAD (U)	COSTO/UNITARIO (USD)	TOTAL (USD)
Tarjetas de Presentación	2000	0,1	200
Sobre de Oficio Y Hoja Membretada	2000	0,06	120
Elaboración de Folletos	2000	0,05	100
Anuncios de Prensa	24	50	1200
Anuncio de Revistas	24	80	1920
Otros Gastos			700
SUMAN			4240

PRESUPUESTO DE MERCADEO CIUDAD DE GUAYAQUIL			
DETALLE	CANTIDAD (U)	COSTO/UNITARIO (USD)	TOTAL (USD)
Tarjetas de Presentación	2000	0,1	200
Sobre de Oficio Y Hoja Membretada	2000	0,06	120
Elaboración de Folletos	2000	0,05	100
Anuncios de Prensa	24	50	1200
Anuncio de Revistas	24	80	1920
Otros Gastos			2500
SUMAN			6040

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

CONSOLIDADO DEL PRESUPUESTO DE MERCADEO AÑO: 2012

CONSOLIDADO PRESUPUESTO DE MERCADEO CIUDAD DE QUITO Y GUAYAQUIL			
DETALLE	CANTIDAD (U)	COSTO/UNITARIO (USD)	TOTAL (USD)
Tarjetas de Presentación	4000	0,1	400
Sobre de Oficio Y Hoja Membretada	4000	0,06	240
Elaboración de Folletos	4000	0,05	200
Anuncios de Prensa	48	50	2400
Anuncio de Revistas	48	80	3840
Otros Gastos			3200
SUMAN			10280

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

Tabla 3.50: Cronograma actividades de Promoción para las ciudades de Quito y Guayaquil

ACTIVIDADES	2012											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
Actividades de Marketing												
Elaboración de tarjetas	■		■		■		■		■		■	
Elaboración de Folletos	■		■		■		■		■		■	
Entrega Tarjetas a clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anuncios en Revistas		■		■		■		■		■		■
Anuncios en Prensa		■		■		■		■		■		■
Entrega de folletos clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Llamada a clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visita a clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

También se *Promocionará los cursos de capacitación utilizando la WEB*. Es de señalar que el uso de la tecnología de la comunicación es de vital importancia en los tiempos actuales debido a la gran flexibilidad del manejo de datos y el rápido tiempo de respuesta de la información. La implantación de un programa para uso en la página WEB (software Web), para la empresa CATEINSCC/CATEI sería así de vital importancia para la comunicación con sus clientes. Las características que debe poseer el software propuesta para su implantación, son: Manejo de un alto volumen de datos, seguridad y confiabilidad en él envío/recepción de datos, ser un programa amigable con el usuario, el costo de su alquiler/compra debe ser cómodo.

Plaza (Distribución).

El mercado al cual se dirige CATEINSCC/CATEI está conformado por los técnicos y operadores de las PYMEs situados en las ciudades de Quito y Guayaquil. Dichas PYMEs son las dedicadas a la labor manufacturera y ubicadas en las en el sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil de preferencia; adicionalmente en la ciudad de Cuenca los cursos se dictarían de manera esporádica, pues éste mercado no es actualmente rentable para la empresa.

CATEINSCC/CATEI tiene el propósito de realizar el servicio de capacitación técnica Industrial en las ramas técnicas así: en *Guayaquil* los técnicos/operadores tienen mayor demanda para los cursos de: Electricidad básica, Vapor, Instrumentación, Electricidad Industrial y PLCs/logos. En la ciudad de *Quito* los cursos mayormente demandados son: Vapor, Electricidad básica, electricidad Industrial, Instrumentación, PLCs/Logos y Mecánica Industrial (según encuesta realizada).

Personal.

A fin de dar a la empresa un personal competente se plantea para la organización dotar de herramientas para la evaluación y control del personal como se detalla a continuación:

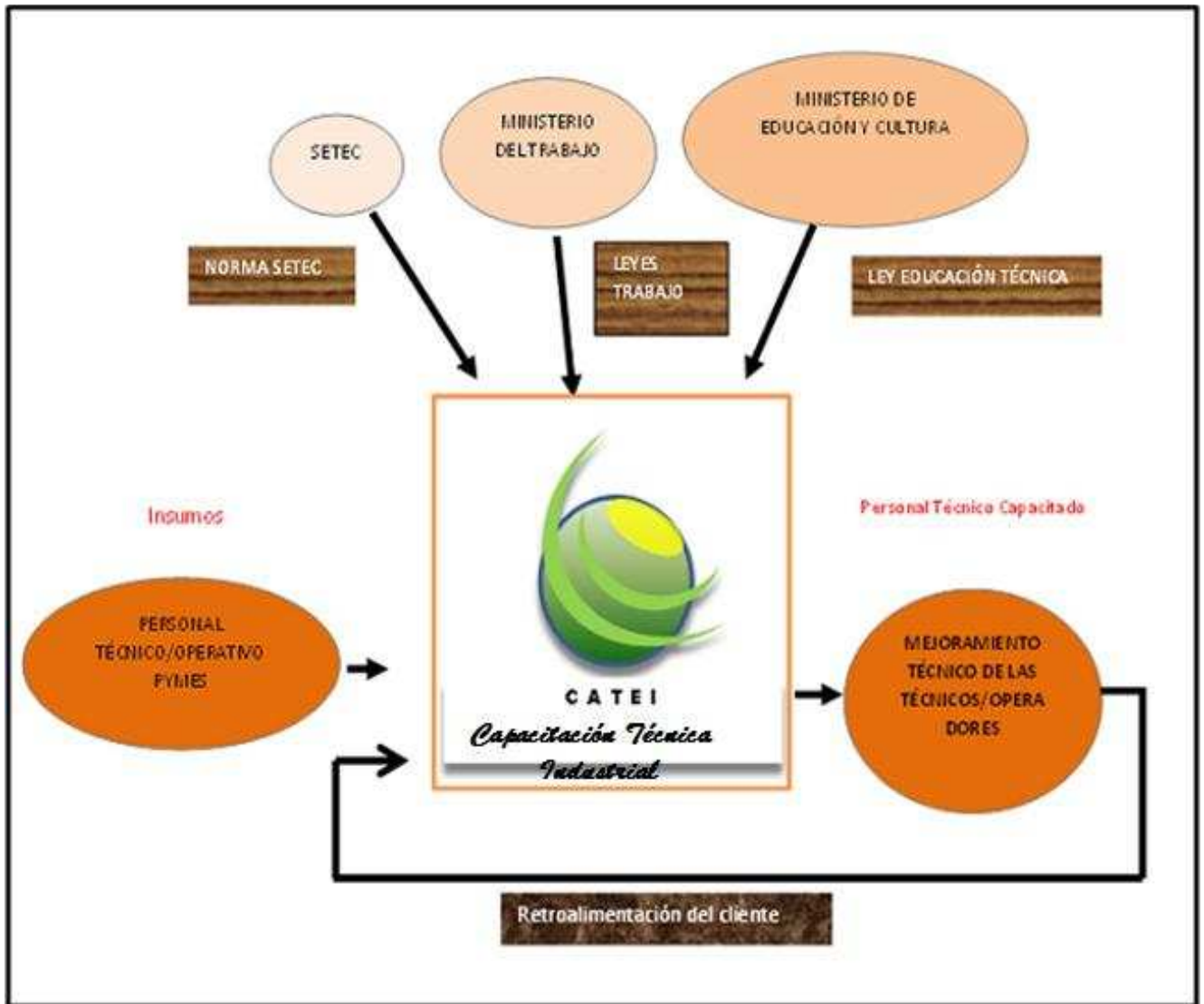
- Se realizará Evaluación del rendimiento al personal, que es la revisión sistemática de los puntos fuertes y débiles de cada individuo que tienen relevancia para el trabajo. La empresa CATEINSCC aplicará dos procesos: la observación y el juicio, para cuya labor contratara un profesional en Psicología Industrial.

- La empresa CATEINSCC evaluará a su personal continuamente, de forma mensual, trimestral y anual.
- Se dará a los empleados compensación directa que es el pago que recibe el empleado en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones.

Presentacion (evidencia física e imagen de la empresa). CATEINSCC para la capacitación tendrá instructores calificados, los mismos que utilizaran mandiles distintivos limpios y elegantes. Tendrá folletos editados en papel de calidad, con graficos e imágenes realizadas con arte grafico de los cursos respectivos que se ofrece o que se dicte. Módulos de trabajo para que realicen las prácticas los participantes, serán creados con auxilio de diseñadores de interiores; a fin de que sean presentables y tenga calidad en el empleo. En resumen se pretende dar una imagen externa sobria y elegante a nuestros clientes. Las inversiones para estas actividades están tomados en cuentas en *Otros Gastos* en el plan trimestral de capacitación.

Procesos. El macro proceso dentro de la organización que permite evidenciar el funcionamiento de la organización. Su esquema se detalla a continuación.

Figura 3.36: Diagrama de proceso de CATEINSCC/CATEI



Fuente: Apuntes de Diagrama de Procesos

Autor: Efraín Naranjo

El Proceso a seguir será el siguiente:

- A) La empresa se pone en contacto con un potencial cliente, al cual si esta interesado le visitara un representante de CATEINSCC/CATEI

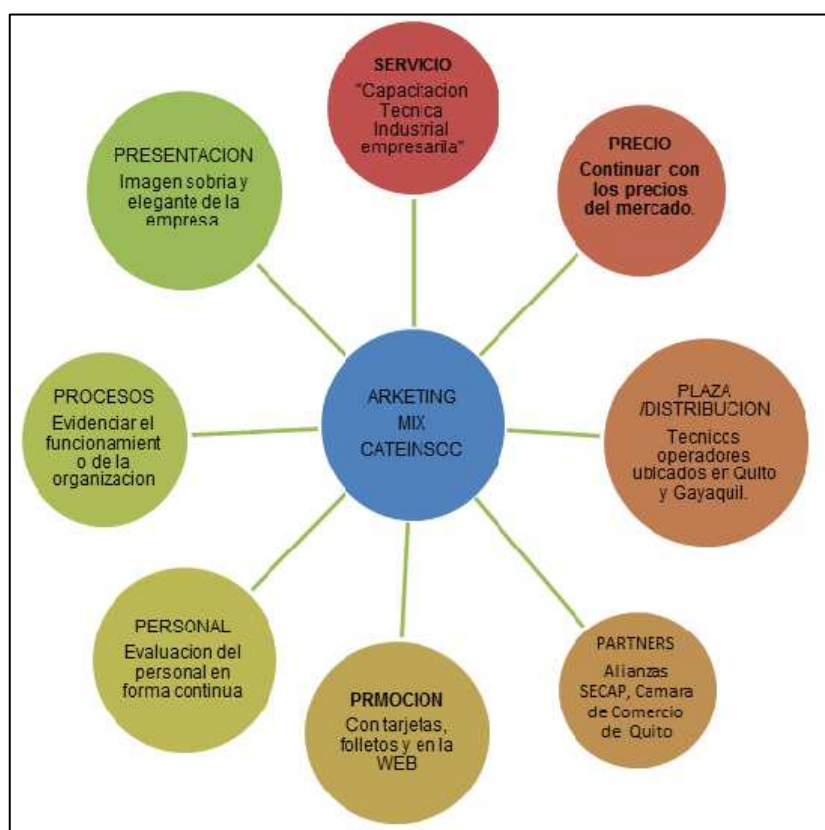
- B) para realizar la negociación de y condiciones como se va a dictar el curso de capacitación.
- C) Luego se da paso a la firma de contrato.
- D) Seguidamente se dicta el curso.
- E) Al concluir cada curso se evalúa a los capacitados.
- F) Finalmente se realizará un seguimiento a las empresas clientes. El diagrama de flujo por procesos se halla en el anexo 13.

Partners (Alianzas).

Se Incrementará las alianzas estratégicas, particularmente con el SECAP, Cámara de Comercio de Quito y algunos colegios técnicos que tengan laboratorio para realizar practicas, como se detalla a continuación.

- **Con el SECAP.-** CATEINSCC/CATEI solicitará el alquiler/préstamo de equipos que no disponga la organización; a cambio CATEINSCC/CATEI proporcionará un banco de datos de instructores con experiencia, de darse el caso que el SECAP necesite, caso contrario, se negociaría esta ayuda según necesidad de *servicio* que requiera esta última organización.
- **Con la Cámara de Comercio de Quito.-** CATEINSCC/CATEI, pedirá ayuda en la parte de: asesoramiento en la parte técnica y legal campo de la capacitación, asesoramiento en el área legal, préstamo/alquiler de equipos didácticos, a cambio CATEINSCC/CATEI dará cualquier *servicio* que carezca la Cámara de comercio de Quito.

Figura 3.37: Ocho P's Marketing Mix de CATEINSCC



Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

Comentario: Utilizando el Slogan “ Capacitación Técnica Empresarial Industrial” y manteniendo los precios del mercado, se pretende posicionar a CATEINSCC/CATEI en las plazas ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, para lo cual la empresa en estudio realizará alianzas estratégicas con el SECAP, Cámara de Comercio de Quito, también promocionará los servicios de capacitación mediante el uso de tarjetas, folletos y la página Web, para atender a los clientes CATEINSCC/CATEI dispondrá de personal competente con una presentación sobria y elegante. Estas metas serán evaluadas con el proceso propuesto en la empresa.

3.4.2. Objetivos de marketing.

Objetivo general

Mejorar la comercialización y particularmente servicio de Post venta para la empresa CATEINSCC, mejorando ingresos por ventas de servicio al menos un 15% cada año, en el horizonte temporal del proyecto.

Objetivos de marketing

A) Corto plazo

1. Incrementar al menos un 15% de ingresos anuales por ventas al primer año 2012, es decir de cincuenta a sesenta cursos entre Quito y Guayaquil.
 - Mediante un programa de llamadas y visitas a los clientes potenciales
 - Mediante la conformación de dos equipos de ventas ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, preferentemente.
2. Mantener la cartera de clientes actual y obtener de ellos varios referidos, al menos 2 contactos por cliente, para incrementar las ventas de cursos especializados al 15% hasta finales del 2012.

B) Mediano y largo plazo

Incrementar la venta de cursos anuales a en un 25% para el 2013; 30% para el 2014 y un 35% para el 2015, partiendo del año base 2012, con un valor inicial para este año de 80 cursos, como se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 3.51: Incremento anual de cursos hasta el 2012.

Nº	AÑO	INCRE. ANUAL	TOTAL DE CURSOS
1	Inicio año	0	80
2	fines 2012	15%	92
3	2013	25%	115
4	2014	30%	150
5	2015	35%	202

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

3.4.3. Segmentación, Mercado Meta, y posicionamiento.

Segmentación Industrial.

El mercado al cual se dirige CATEINSCC está conformado por los técnicos/ operadores de las PYMEs de las ciudades de Quito, Guayaquil, dicho mercado se ha segmentado en base a los factores que a continuación se mencionan:

Geográfica y Psicográficas.

Al segmentar de esta manera se trata de atender a los técnicos/operadores de las PYMEs dedicadas a la labor manufacturera ubicadas en las en el sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil de preferencia; en la ciudad de Cuenca los cursos se dictaran de manera esporádica, pues éste mercado no es rentable para la empresa.

Demográfica (descripción de la industria donde se mueve el negocio).

CATEINSCC tiene el propósito de realizar el servicio de capacitación técnica Industrial en las ramas técnicas que en la tabla siguiente lo detalla, allí se puede ver que en *Guayaquil* los técnicos/operadores tienen mayor demanda en los cursos de: Electricidad básica, Vapor, Instrumentación, Electricidad Industrial y PLCs/logos Mientras que en la ciudad de *Quito* los cursos mayormente demandados son: Vapor, Electricidad básica, electricidad Industrial, Instrumentación, PLCs/Logos y Mecánica Industrial (según encuesta realizada).

Tabla 3.52: Cursos de mayor demanda en Quito y Guayaquil

	Quito		Guayaquil	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Me. Industrial	46	11	33	10
Neumática	35	8	14	4
Robótica	11	3	1	0
Elec. básica	66	15	55	17
Electró. Bás.	29	7	13	4
Vapor	57	13	47	15
Hidráulica.	10	2	15	5
Instrumen.	61	14	50	15
Elec. Indus.	62	14	48	15
PLCS/Logos	58	13	47	15
TOTAL	435	100	323	100

Fuente: Investigación de mercado

Autor: José Amagua

Sus actividades comprenderán desde la promoción del servicio hasta la entrega del servicio posventa.

CATEINSCC ofrece el servicio de capacitación técnica bajo el control de las leyes normativas de la SETEC; para lo cual dispone de un equipo de capacitadores muy reconocidos en la industria por su grado de experiencia y aptitud didáctica.

Mercado Meta.- El grupo de clientes/empresas a los cuales se va a dirigir los esfuerzos de los vendedores son las empresas de la Pequeña y Mediana Industria (PYMEs) ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Para el caso de la ciudad de Quito los esfuerzos irán dirigidos a las empresas que se dedican a las actividades de: Alimentos, textil, maderera, bebidas, petroquímicas y asistencia técnica.

Mientras que para la ciudad de Guayaquil las empresas a tomar en cuenta son las que se dedican a las actividades de: Textil, Alimentos, Eléctrica, Petroquímica, y bebidas: el resultado se lo puede visualizar en la tabla siguiente según encuestas realizadas.

Tabla 3.53: Grupo de clientes en Quito y Guayaquil por actividad

	Quito		Guayaquil	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Textil	12	15	13	22
Alimentos	21	27	11	19
Petroquí.	7	9	11	19
E. eléctri.	6	8	12	21
Maderera	11	14	1	2
Metalme.	5	6	3	5
Bebidas	9	12	5	9
As. Téchni.	7	9	2	3
TOTAL PARCIAL	78	100	58	100

Fuente: Investigación de Mercado

Autor: José Amagua

3.4.4. Estrategias de marketing.

- **Ampliar de mercado, contratación de vendedores.-** A fin de poder incrementar las ventas de cursos de capacitación en las ciudades de Quito y Guayaquil en el presente proyecto, se propone incrementar a la organización el grupo vendedores distribuidos uno a uno en cada ciudad, los mismos que tendrán una relación directa con los clientes; esto permitirá conocer de cerca las necesidades inmediatas; su percepción de servicio de capacitación que reciben por parte de las empresas competidoras. Estos factores analizados en conjunto permitirá a la organización tomar decisiones acertadas. Por parte de los ejecutivos de la organización.

- **Ofrecer el curso estrella en forma frecuente.-** A fin de incrementar los ingresos obtenidos por la capacitación en conjunto, se ve la opción de dictar en forma más frecuente el curso estrella de capacitación, el mismo que se refiere al tema de “Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLC´s logo SIEMENS”. Este curso ha tenido un auge muy amplio en los últimos tiempos debido a la gran versatilidad en el manejo técnico y su bajo costo. Tomando en cuenta que este curso es dictado, por un técnico de experiencia, que la organización lo dispone en su seno; se propone dictar de manera más frecuente este curso de capacitación en las ciudades de seleccionadas.

- **Realizar un Plan de cursos cada semestre para cada ciudad.-** La realización de esta estrategia permitirá que la empresa organice sus actividades y coordine sus actividades logísticas y de movilización con antemano, como se puede ver en la tabla siguiente

Tabla 3.54: Plan de cursos de Capacitación, PRIMER TRIMESTRE

PLAN DE CAPACITACIÓN QUITO, GUAYAQUIL, PRIMER TRIMESTRE 2012												
CIUDAD.	CURSO	HORAS	N° DIAS	VALOR CURSO	N° PARTICI.	INGRESO CURSO (USD)	COSTO INSTRUCTOR (USD)	SALARIO PERSONAL (USD)	GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)	GASTOS PUBLICIDAD (USD)	OTROS GASTOS (USD)	GASTOS HOTEL/AULAS (USD)
QUITO	Administración de mantenimiento Industrial	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Neumática básica y electro neumática	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	60	12	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	720
	Operación y Mantenimiento de Motores Generadores Eléctricos	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	100	20	2000	240	1500	100	385	100	120
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	160	1500	100	385	100	60
	Operación y Mantenimiento de Calderos	60	15	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	900
	Control Industrial y Sensores Industriales	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Termografía Infrarroja	30	9	220	20	4400	600	1500	100	385	100	540
TOTAL						63400	7200	15000	1000	3850	1000	4860
GUAYAQUIL	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	120	400	120	900
	Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM)	28	4	150	20	3000	600	1500	120	400	120	240
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	200	1500	120	400	120	60
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	150	20	3000	240	1500	120	400	120	120
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Mantenimiento de Calderos	30	4	250	20	5000	600	1500	120	400	120	240
TOTAL						28000	3240	9000	700	2385	700	1800

Tabla 3.55: Plan de cursos de Capacitación, SEGUNDO TRIMESTRE

PLAN DE CAPACITACIÓN QUITO, GUAYAQUIL, SEGUNDO TRIMESTRE 2012												
CIUDAD.	CURSO	HORAS	Nº DIAS	VALOR CURSO	Nº PARTICI.	INGRESO CURSO (USD)	COSTO INSTRUCTOR (USD)	SALARIO PERSONAL (USD)	GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)	GASTOS PUBLICIDAD (USD)	OTROS GASTOS (USD)	GASTOS HOTEL/AULAS (USD)
QUITO	Administración de mantenimiento Industrial	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Neumática básica y electro neumática	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	60	12	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	720
	Operación y Mantenimiento de Motores Generadores Eléctricos	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	100	20	2000	240	1500	100	385	100	120
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	160	1500	100	385	100	60
	Operación y Mantenimiento de Calderos	60	15	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	900
	Control Industrial y Sensores Industriales	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Termografía Infrarroja	30	9	220	20	4400	600	1500	100	385	100	540
TOTAL						63400	7200	15000	1000	3850	1000	4860
GUAYAQUIL	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	120	400	120	900
	Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM)	28	4	150	20	3000	600	1500	120	400	120	240
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	200	1500	120	400	120	60
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	150	20	3000	240	1500	120	400	120	120
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Mantenimiento de Calderos	30	4	250	20	5000	600	1500	120	400	120	240
TOTAL						28000	3240	9000	700	2385	700	1800

Tabla 3.56: Plan de cursos de Capacitación, TERCER TRIMESTRE

PLAN DE CAPACITACIÓN QUITO, GUAYAQUIL, TERCER TRIMESTRE 2012												
CIUDAD.	CURSO	HORAS	Nº DIAS	VALOR CURSO	Nº PARTICI.	INGRESO CURSO (USD)	COSTO INSTRUCTOR (USD)	SALARIO PERSONAL (USD)	GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)	GASTOS PUBLICIDAD (USD)	OTROS GASTOS (USD)	GASTOS HOTEL/AULAS (USD)
QUITO	Administración de mantenimiento Industrial	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Neumática básica y electro neumática	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	60	12	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	720
	Operación y Mantenimiento de Motores Generadores Eléctricos	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	100	20	2000	240	1500	100	385	100	120
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	160	1500	100	385	100	60
	Operación y Mantenimiento de Calderos	60	15	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	900
	Control Industrial y Sensores Industriales	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Termografía Infrarroja	30	9	220	20	4400	600	1500	100	385	100	540
TOTAL						63400	7200	15000	1000	3850	1000	4860
GUAYAQUIL	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	120	400	120	900
	Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM)	28	4	150	20	3000	600	1500	120	400	120	240
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	200	1500	120	400	120	60
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	150	20	3000	240	1500	120	400	120	120
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Mantenimiento de Calderos	30	4	250	20	5000	600	1500	120	400	120	240
TOTAL						28000	3240	9000	700	2385	700	1800

Tabla 3.57: Plan de cursos de Capacitación, CUARTOTRIMESTRE

PLAN DE CAPACITACIÓN QUITO, GUAYAQUIL, CUARTO TRIMESTRE 2012												
CIUDAD.	CURSO	HORAS	Nº DIAS	VALOR CURSO	Nº PARTICI.	INGRESO CURSO (USD)	COSTO INSTRUCTOR (USD)	SALARIO PERSONAL (USD)	GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)	GATOS PUBLICIDAD (USD)	OTROS GASTOS (USD)	GASTOS HOTEL/AULAS (USD)
QUITO	Administración de mantenimiento Industrial	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Neumática básica y electro neumática	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	60	12	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	720
	Operación y Mantenimiento de Motores Generadores Eléctricos	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	100	20	2000	240	1500	100	385	100	120
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	160	1500	100	385	100	60
	Operación y Mantenimiento de Calderos	60	15	500	20	10000	1200	1500	100	385	100	900
	Control Industrial y Sensores Industriales	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	100	385	100	900
	Termografía Infrarroja	30	9	220	20	4400	600	1500	100	385	100	540
TOTAL						63400	7200	15000	1000	3850	1000	4860
GUAYAQUIL	Sistemas de Puesta a Tierra y Pararrayos	50	15	500	20	10000	1000	1500	120	400	120	900
	Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM)	28	4	150	20	3000	600	1500	120	400	120	240
	SMED y Lean Manufacturing para Operarios	9	1	100	20	2000	200	1500	120	400	120	60
	Operación y Manejo de Montacargas	12	2	150	20	3000	240	1500	120	400	120	120
	Sensores Industriales y Automatización de Equipos utilizando PLCs logo SIEMENS	30	4	250	20	5000	600	1500	100	385	100	240
	Operación y Mantenimiento de Calderos	30	4	250	20	5000	600	1500	120	400	120	240
TOTAL						28000	3240	9000	700	2385	700	1800

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

Implantar un plan de Posventa en las ciudades seleccionadas.- En éste plan propuesto toman un rol importante el personal instructor (son los que realizan esta actividad) de la organización, pues se propone llevar un registro de actividades de posventa que realicen trimestralmente éste personal; el/los preceptor/es que más servicios posventa hayan realizado, serán los más solicitados para que dicten los cursos de capacitación en la organización.

Resumiendo y agrupándolas las estrategias de ventas y marketing según su afinidad, quedan concentradas de la siguiente manera:

Tabla 3.58: Unificación de Estrategias

ESTRATEGIAS DE VENTAS Y MARKETING	ESTRATEGIAS UNIFICADAS DE VENTAS Y MARKETING
Ampliar de mercado, contratación de vendedores	1.-PLAN DE AMPLIACIÓN DE MERCADO
Ofrecer el curso estrella en forma frecuente	2.-PLAN DE PROMOCIÓN DE CURSOS PARA QUITO Y GUAYAQUIL
Realizar un plan de cursos cada semestre para cada ciudad	
Realizar un plan de promoción de precios de los cursos de capacitación para cada ciudad	
Promocionar los cursos de capacitación utilizando la WEB	
Incrementar alianzas estratégicas, particularmente con el SECAP Cámara de Comercio de Quito	3.-PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
Implantar un plan de Posventa en las ciudades seleccionadas	4.-PLAN DE POSVENTA

Fuente: Información CATEINSCC

Autor: José Amagua

3.5. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.

3.5.1. Planes de acción de Marketing.

Los planes de acción a considerarse, son los que emergieron de la matriz FODA, a los cuales se los agrupo por afinidad. Ver cuadro anterior.

1.- Plan de ampliación de mercado

2.-Plan de promoción de cursos para Quito y Guayaquil

3.-Plan de alianzas estratégicas

4.-Plan de posventa

A continuación se realiza las matrices respectivas para cada estrategia.

1) Plan de contratación de vendedores

Tabla 3.59: Matriz de acción“PLAN DE AMPLIACIÓN DE MERCADO”

ESTRATEGIA 1: “PLAN DE AMPLIACIÓN DE MERCADO ”							
Planes de acción	Responsable	Duración (año 2012)		RECURSOS			
		Fecha inicial	Fecha final	Físico	RRHH	Costo (USD)	Indicador
Acción 1: convocatoria vendedores prensa	Gerente	01-mar	10-mar	Anuncio hoja	1	100	Numero palabras anuncio 50 palabras
Acción 2: selección	Gerente	11-mar	20-mar	Carpetas(curriculo)	1	10	Numero de carpetas
Acción 3: Contratación de Vendedores *	Gerente	01-abr	30-abr	Anuncio en la Prensa	2	9600	Número de aspirantes
Acción 4: Capacitación	Coordinador	20-abr	25-abr	Dípticos CD	1	50	Horas de capacitación
Acción 5: control de resultados	Gerente	01-may	31-dic	Contrato	1	10	Numero de contrato
Acción 6: Bonificación al personal	Gerente	01-mar	31-dic	Usd	1	1200	Salario básico unificado
TOTAL ANUAL						10970	

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

Nota (*): Para la acción 3, contratación de personal se estima que se va a contratar dos vendedores con un sueldo básico más comisiones que representa un costo de 400 usd.

2) Plan de promoción de cursos para Quito y Guayaquil

Tabla 3.60: Matriz de acción "PLAN DE PROMOCIÓN DE CURSOS PARA QUITO Y GUAYAQUIL"

ESTRATEGIA 2: "PLAN DE PROMOCIÓN DE CURSOS PARA QUITO Y GUAYAQUIL"							
Planes de acción	Responsable	Duración (año 2012)		RECURSOS			
		Fecha inicial	Fecha final	Físico	RRHH	Costo (USD)	Indicador
Acción 1: Programación de actividades	Gerente	15-Feb	31-Dic	Computadora, CD	1	500	Número de cursos
Acción 2: Elaboración Tarjetas de Presentación	Coordinador de Servicio	01-Mar	31-Dic	Computadora, CD	1	400	Entrega de número de tarjetas
Acción 3: Elaboración sobres de oficio y hoja membretada	Coordinador del Servicio	01-Mar	31-Dic	Computadora, CD	1	240	Entrega de numero de sobres
Acción 4: Elaboración de folletos	Coordinador del Servicio	01-Mar	31-Dic	Computadora, CD	1	200	Entrega de numero de folletos
Acción 5: Anuncios de Prensa	Mensajero	01-Mar	31-Dic	Computadora, CD	1	2400	Número de anuncios en la prensa
Acción 6: Anuncios en Revistas	Coordinador de Servicios	01-Mar	31-Dic	Computadora, CD	1	3840	Número de anuncios en revistas
Acción 7: Aprobación de cursos.	Gerente	10-Mar	31-Dic	Papeles de oficina	1	200	Cursos aprobados
Total costo anual						7780	

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

3) Plan de alianzas estratégicas

Tabla 3.61: Matriz de acción "PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS"

ESTRATEGIA 3: "PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS"							
Planes de acción	Responsable	Duración 2012		RECURSOS			
		Fecha inicial	Fecha final	Físico	RRHH	Costo (USD)	Indicador
Acción 1: Generación de propuestas	Gerente	01-Abr	31-Dic	1 computador	1	100	Numero de alianzas estratégicas
Acción 2: Revisión entre partes de las propuestas	Gerente	08-Abr	31-Dic	Papelería de oficinas	3	200	Numero de acuerdos
Acción 3: negociación y acuerdo de las propuestas	Gerente	15-Abr	31-Dic	Papelería de oficina	3	16410	Numero de acuerdos
Acción 4: Puesta en marcha de las propuestas y retroalimentación	Coordinador	23-Abril	31-Dic	Útiles de oficina	1	100	Numero de técnicos capacitados en la negociación
COSTO TOTAL ANUAL						16810	

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

Nota: En la acción 3 CATEINSCC/CATEI está dispuesto a pagar en servicios mutuos entre partes, un valor estimado del costo de dos técnicos/operadores capacitados por curso, cuyo valor promedio por técnico capacitado es de 273.5 USD; sacando el valor para 2 técnicos y considerando que se estima dictar un promedio de 60 cursos al año el valor en servicios es de 16410 USD.

En el caso de darse la alianza con el SECAP y la Cámara de Comercio de Quito, los costos pagados en servicios serán un técnico capacitado por cada alianza.

4) Plan de posventa continuar.

Tabla 3.62: Matriz de acción "PLAN DE POSVENTA"

ESTRATEGIA 4: "PLAN DE POSVENTA"							
Planes de acción	Responsable	Duración (año 2012)		RECURSOS			
		Fecha inicial	Fecha final	Físico	RRHH	Costo (USD)	Indicador
Acción 1: Información de las empresas que requieren servicio posventa	Coordinador	15-Mar	31-Dic	Correo electrónico, teléfono,	1	400	Número de empresas que reciben servicio posventa
Acción 2: ver el cumplimiento del servicio posventa	Coordinador	15-Mar	31-Dic	Útiles de oficina	1	100	Número de empresas que reciben servicio posventa
Acción 3: registrar los capacitadores que han realizado el servicio posventa	Secretaria	15-Mar	31-Dic	Útiles de oficina	1	100	Numero de capacitadores
Acción 3: Calificación de los capacitadores	Gerente	15-Jun	31-Dic	Útiles de oficina	1	100	Número de empresas satisfechas
Acción 4: Retroalimentación al personal interesado.	Gerente	16-Jun	31-Dic	Útiles de oficina	1	200	Numero de capacitadores calificados
Total anual						900	

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

3.5.2. Costo del plan de acción de Marketing.

Con el uso de los valores de los planes de acción de marketing anteriores, se procede a determinar el costo total del plan de acción como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3.63: Costo de plan de acción (Egresos)

N	DESCRIPCIÓN DEL PLAN	COSTO USD
1.	Plan de ampliación de mercado	10970
2.	Plan de promoción de cursos para Quito y Guayaquil	7780
3.	Plan de alianzas estratégicas	16810
4.	Plan de posventa	900
COSTO TOTAL ANUAL		36.460

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

Tabla 3.64: Ventas esperados (Ingresos)

PERIODO	CIUDAD	VENTAS (\$)
1 TRIMESTRE.	QUITO	63400
	GUAYAQUIL	28000
2 TRIMESTRE.	QUITO	63400
	GUAYAQUIL	28000
3 TRIMESTRE.	QUITO	63400
	GUAYAQUIL	28000
4 TRIMESTRE.	QUITO	63400
	GUAYAQUIL	28000
TOTAL INGRESOS		365.600

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

El Plan de Acción del Plan de Mercadeo y Ventas, para el año 2012 tiene un valor de \$ 36.460 dólares para asegurar ingresos por ventas de servicio de capacitación técnica es decir el costo del plan anual requiere aproximadamente un 10% de las ventas esperadas que es de \$365.600 por lo tanto la propuesta a considerar por la gerencia sería aceptable. El resumen del plan de capacitación de los cuatro trimestres mencionados se ve a continuación.

De los cuales los rubros más importantes por orden de importancia son: Contratación de vendedores, anuncios de revistas y anuncios de prensa y costo de la alianza de estratégica; como se aprecia en el cuadro anterior:

3.5.3. Plan de contingencia.

Supuesto: El plan de contingencia para el presente proyecto se lo hará para cuando se tenga una disminución del aporte de la SETEC a la capacitación de las PYMEs, pasando a un valor del 5% (antes era del 25%) de aporte, en tales condiciones se prevé como Plan de contingencia “Aumentar los cursos de capacitación a otras ciudades” para cubrir el acontecimiento imprevisto se procederá a realizar las siguientes acciones

- Aumentar el número de vendedores a cuatro personas de lo previsto para el año 2012.
- Incrementar la promoción de los cursos de capacitación en un valor del 100% de lo previsto en el año 2012.
- Contratar equipos de logística y otros servicios

Matriz de planes de contingencia

Tabla 3.65: Matriz de plan de Contingencia

CONTINGENCIA: “AMPLIAR EL MERCADO DE VENTAS DE QUITO, GUAYAQUIL”					
Planes de acción	Responsable	Duración (año 2012)	RECURSOS		
			Físico	RRHH	Costo (USD)
Acción 1: contratación de vendedores	Gerente	Todo el año	Equipos de oficina	4	38400
Acción 2: Contratación de nuevo plan de promoción para los cursos de capacitación	Coordinador	Todo el año	Equipos de oficina	1	15560
Acción 3: Contratación de equipos de logística y otros servicios *	coordinador	Todo el año	Empresa tercerizada	1	3656
TOTAL ANUAL (15,76%)					57616

Fuente: Apuntes de Marketing de Diego Montenegro

Autor: Adaptado por José Amagua

Nota *: Para la contratación de equipos de logística se y otros servicios se toma un valor del 1% del valor total de ventas (\$365600)

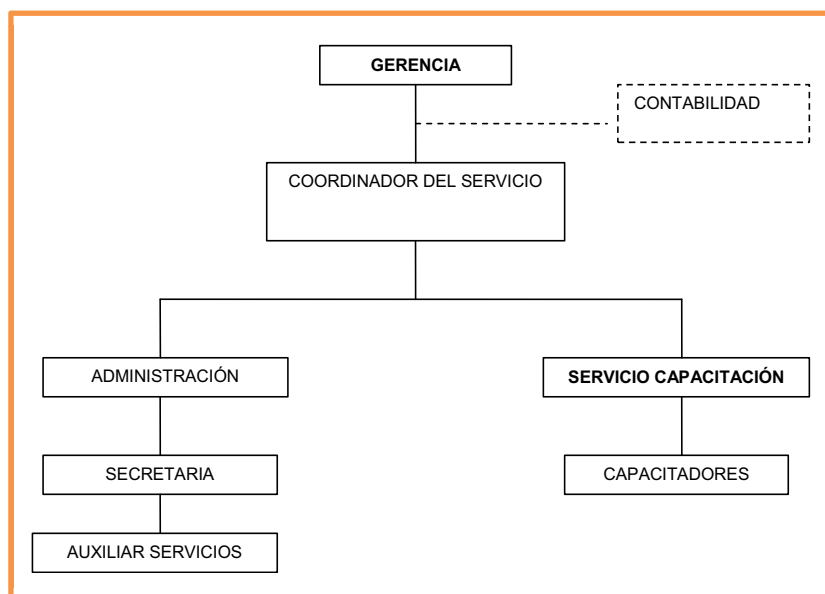
Análisis del Costo plan de contingencia

El costo del Plan de Contingencia tiene un valor superior al costo del “Plan de ampliación de mercado”, alcanzado la cifra de \$ 57616, como se estima en el cuadro anterior representando el 15.76% de las ventas totales; Es decir este valor es el que se debe disponer para afrontar la contingencia supuesta.

3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Estructura Organizacional Actual

Figura 3.38: Estructura organizacional actual de CATEINSCC/CATEI



Fuente: Apunte de Diseño de Procesos, Efraín Naranjo

Autor: Adaptado por José Amagua

La estructura organizacional actual de la empresa CATEINSCC, según observación directa es de tipo funcional; sus funciones se las distribuye entre las seis aéreas que interactúan en la empresa, lo cual se considera no es suficiente para la organización actual; debido a la carga de trabajo que están expuestos los integrantes de la organización, su constitución es de mando

piramidal, donde el gerente es él que dispone si ciertas actividades dentro de la organización si se realizan o no. Las actividades distribuidas dentro de la organización están definidas como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3.66: Responsabilidad actual en CATEINSCC

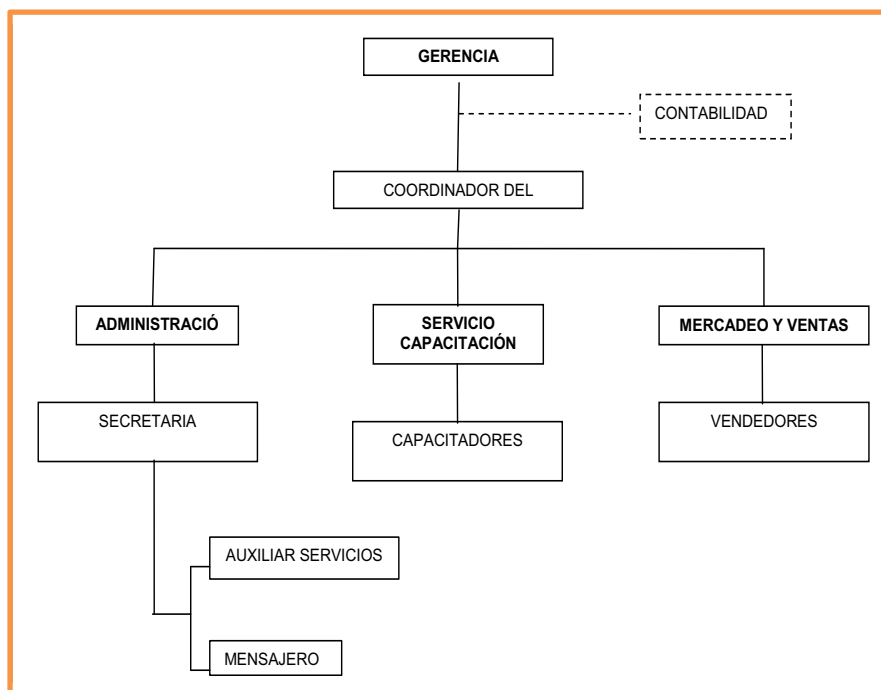
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente	Supervisión de actividades financieras/costos, directrices en la organización, toma decisiones dentro de la organización
Contabilidad	Lleva informes contables de la empresa
Coordinador de servicio	Coordina labores de logística dentro de la organización
Secretaria	Recepta llamadas de los clientes y da información a los mismos
Auxiliar de servicios	Hace las funciones de limpieza, mensajero, y ayuda en las labores de logística de la empresa
Capacitadores	dictan los cursos de capacitan

Fuente: Apunte de Diseño de Procesos, Efraín Naranjo

Autor: Adaptado por José Amagua

Estructura Organizacional Mejorado

Figura 3.39: Estructura organizacional mejorada



Fuente: Apunte de Diseño de Procesos, Efraín Naranjo

Autor: Adaptado por José Amagua

A fin de apuntalar la estrategia de mercadeo se pretende mejorar la estructura organización incorporando a la organización un equipo de vendedores, la misión dentro de la compañía es de promocionar y vender los cursos de capacitación así como retroalimentar la percepción del cliente que tiene del servicio de capacitación de CATEINSCC; el costo se detalló en el plan de acción; se sugiere además incorporar un mensajero cuyas labores serán de realizar transacciones bancarias, apoyar en labores logísticas dentro de la empresa entre otras; de manera que las funciones propuestas sería:

Tabla 3.67: Matriz de competencia de RRHH

CARGO	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
GERENTE	organizar, planificar, controlar las actividades y recurso humano de la empresa	administración empresas y conocimientos técnicos	liderazgo, hábil negociador, empatía	coordinar los cursos, recibir y evaluar balances financieros; establecer políticas para empresa; estable , precios de cursos, establecer alianzas estratégicas
COORDINADOR SERVICIO	coordinar las actividades en las áreas de administración, servicio, ventas	administración de empresas y conocimientos técnicos	manejo de paquetes informáticos, proactivo y metódico, saber manejar vehículo y disponer de licencia de manejo	coordinar visitas a empresas, lugares de capacitación, cronograma de cursos y evaluar a los capacitadores, actualización base de datos cliente
SECRETARIA	recibir, hacer llamadas, planear la agenda del gerente, llevar archivos, recibir a clientes	conocimientos en secretariado ejecutivo	Buen manejo de computadora, fax, máquina escribir y programas office	coordinar actividades de la empresa tanto interna como externa, coordinar cierre de curso capacitación; coordinar contratación de hoteles y logística para los cursos
CAPACITADORES	realizar los cursos y la capacitación	ingenieros y técnicos en áreas específicas	metodología para enseñar , habilidad para hablar en público, buen carácter	cursos de especialización de acuerdo al área, para dominio del curso,
VENDEDORES	visita a clientes, seguimiento a clientes antiguos	estudios en marketing y ventas	extrovertido, de fácil comunicación y proactivo	realizar estudios de mercado, encuestas, entrevistas
AUXILIAR SERVICIOS	limpieza	estudios primarios	persona limpia y ordenada, respetuosa	Mandados
MENSAJERO	mensajería	estudios secundarios	proactiva, responsable y respetuosa	Cobro de cheques y depósitos bancarios, otras actividades relacionadas al cargo.

Fuente: Apuntes de Talento Humano, Guido A. Hernandez

Autor: José Amagua

CAPITULO 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

El análisis previo de mercado determina que los Pymes en el área industrial tienen las siguientes características:

- Se procedió a actualizar los datos del presente trabajo, sus datos están apoyados en el último censo económico 2010, las conclusiones y recomendaciones no cambiaron significativamente.
- Se determinó que actualmente la capacitación en los Pymes lo realizan primeramente el SECAP, en segundo lugar los propios gremios de la pequeña industria, él y finalmente empresas privadas especializadas en estos servicios; es decir estas últimas captarían un tercio del mercado objetivo.
- Además se puede concluir que el patrón de comportamiento de las provincias es similar en sus respectivas ciudades principales, en este caso de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- El mercado objetivo para la empresa CATEINSCC, la conforman Pymes dedicadas a la actividad manufacturera, ubicadas en el parte urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; del sector de alimentos, bebidas, cuero, calzado, textil, confección, maderero, eléctrico, metalmecánica, plástico, químico, textil, etc. Estas industrias están dedicadas a la actividad de confecciones textiles, equipos eléctricos, plásticos, bebidas, aguas, avícolas, licores, confección de calzado, dulces, estructuras, panaderías, jugos, mermeladas, etc.; las cuales totalizan 820 empresas. Esta información se utilizó para determinar la segmentación del mercado

objetivo y para cuantificar la población necesaria para la determinación de la muestra.

Las conclusiones obtenidas en base a las Entrevistas a competidores, son las siguientes:

- Según las encuestas realizadas en base a la actualización de datos se nota un pequeño incremento en la actividad manufacturera en la ciudad de Cuenca, pero muy insignificativo en cuanto a su rentabilidad, por lo que se mantiene la idea de no dictar cursos de capacitación en esta plaza.
- Existen en el mercado centros de capacitación posicionados siendo el líder nacional el SECAP.
- Los competidores ofrecen niveles de capacitación en áreas administrativas y operativas.
- De las empresas entrevistadas (SECAP Y ECUACIER) son organizaciones que de alguna manera tienen apoyo de organismos internacionales de países amigos, por ejemplo con: Japón, Brasil, Venezuela, que es el caso del SECAP, mientras que la empresa ECUACIER; dispone de un fondo provisto por las empresas eléctricas, afiliadas; dándoles por tanto una gran competitividad que el resto de empresas de capacitación no la poseen.
- El prestigio y éxito de un curso de capacitación depende en gran medida de la capacidad y conocimiento del Instructor; sin embargo las empresas de capacitación en general no pueden contratar a buenos profesionales por el costo que implica; siendo esta una

desventaja para ellas; en relación con las empresas líderes del mercado.

- Los clientes exigen actividades prácticas en sus entrenamientos, por lo que se requiere disponer de laboratorios y material didáctico acorde al curso a dictarse, lo que limita también a las pequeñas empresas de capacitación para dictar cursos técnicos especializados; por lo que este mercado no se encuentra aún saturado.

Las conclusiones más relevantes en base a las encuestas son:

- En Cuenca según la actualización de datos la mayoría de las empresas están dispuestas a pagar menos de 5 usd/h la capacitación de su personal de operación, mientras que en las ciudades de Quito y Guayaquil están dispuestas respectivamente de personal a apagar de 6 a 10 usd/h. de esta información se puede inferir que se debe establecer paquetes de precios para cada ciudad. Por lo que se concluye que no resulta viable desde el punto de vista económico realizar cursos en la ciudad de Cuenca, por que en la práctica no cubrirían los costos de implementarlos, además de no ser numerosas las PYMEs
- Que las empresas Pymes prefieren que se capacite a sus empleados; en primer lugar en sus lugares de trabajo, en segundo en un centro de enseñanza y finalmente en hoteles debidamente adecuados. Lo que implica que se debe realizar planes de paquetes modulares de enseñanza para cada ciudad.
- Las empresas están interesadas que se les capaciten en las áreas de: electricidad básica, mecánica industrial, electrónica básica, vapor,

electricidad industrial y PLCs mientras que en el área de robótica las empresas no es prioritaria la capacitación; por lo tanto se debe priorizar el acondicionamiento de los talleres y laboratorios en estas áreas.

- En cuanto a la capacitación de *personal técnico*, existe una tendencia a pagar más de los 16 usd/h en la ciudad de Quito, mientras que en Guayaquil es de 15 usd/h. por lo que resulta más rentable realizar la capacitación técnica en la ciudad de Quito; En lo referente a la capacitación en el área *administrativa*, la ciudad de Quito apenas un 40% de las empresas prefieren pagar por la capacitación de su personal administrativo más de \$16, en Guayaquil un 52 % de las empresas están dispuesta a pagar entre 11 y 15 usd/h; es decir la plaza del puerto principal es más atractiva por existir una demanda potencial mayor a la existente en la capital.
- Se determinó que el líder de mercado para la capacitación en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca es el SECAP, que coincide con la conclusión de las “Entrevistas a Competidores”, el cual servirá de referente para analizar a la competencia; mejorar el servicio y posicionamiento de nuestra empresa, razón por lo que se ha propuesto estrategias de posicionamiento y de marketing debidamente adecuados para la empresa CATEINSCC.
- La forma como las empresas se informan sobre los centros de capacitación son por orden de importancia: anuncios en la prensa, rótulos, propaganda y revistas; por lo que el plan de marketing para CATEINSCC, contempla estos medios y su presupuesto para su ejecución.

- Finalmente las encuestas han determinado un nivel de aceptación para los cursos dictados por CATEINSCC del 56% en la ciudad de Quito, 53% para la ciudad de Guayaquil y finalmente el 48% en la ciudad de Cuenca, por lo que se concluye la empresa CATEINSCC tiene cierto nivel de aceptación en la ciudad de Cuenca, por lo tanto dentro de cinco años se prevee dictar cursos de capacitación en la ciudad de Cuenca.
- Del análisis al macro entorno se puede concluir que la mayoría de los factores son favorables para la empresa, sin embargo las variables macroeconómicas del Ecuador como son: PIB, inflación, remesas de migrantes, balanza comercial; están decayendo debido a la crisis mundial y de mantenerse esta tendencia para 2012, la economía del Ecuador y de los Pymes pueden afectarse drásticamente, lo que podría afectar el mercado de la capacitación en términos generales en el país, para lo cual en parte se ha elaborado un Plan Estratégico de Alianzas, Convenios, con los líderes del Mercado.
- El análisis del microentorno, a través del análisis sectorial de Porter y su estrella sectorial, demuestra que en la ciudad de Quito existe una gran amenaza en cuanto se refiere a la “Rivalidad entre Competidores” y el “Poder de Negociación de los Clientes”; en la ciudad de Guayaquil, existe un similar diagnóstico más una nueva variable que afectaría al mercado, que es la penetración de productos sustitutos, en el puerto, como son los: CD, DVD, Internet, como sustitutos de los cursos de capacitación.
- Se realizó como un análisis complementario al entorno, el denominado análisis de la Matriz de “Entrada y Salida “ en donde se concluye que el

negocio de la capacitación es bueno pero riesgoso, factor que coincide con el Análisis de Porter.

- Para que la empresa tenga un direccionamiento estratégico se ha propuesto una orientación filosófica basada en la creación de la Misión, Visión, valores, logotipo, objetivos, estrategias, plan de acción y presupuesto a los mismos, que contemplan el presente trabajo.
- El costo del plan de acción representa el aproximadamente el 10% de las ventas anuales previstas.

Dentro del Plan Estratégico de mercado se ha concluido que la empresa CATEINSCC, debe implementar estrategias: FO- FA – DO- DA ; como también complementarlas con estrategias de Gestión de Recursos Humanos; Gestión Financiera; Mercadeo y Ventas; englobadas dentro de la Estrategia Genérica de Porter de Enfoque y Diferenciación. Cabe señalar finalmente que se ha orientado los Planes de acción para Mercadeo y Ventas; los que requieren sean mejoradas de forma inmediata.

4.2. Recomendaciones.

- Que la empresa CATEINSCC, realice cursos en la ciudad de Cuenca, dentro de cinco años, pues según se puede ver en la actualización de datos la empresa CATEINSCC tiene cierto nivel de aceptación en esta plaza, otra de las razones es que el número de empresas manufactureras en esta ciudad están creciendo de manera vertiginosa.
- Que se implemente como estrategia de imagen, la propuesta de un nuevo logo que permita identificar la marca.

- Que se realice estudios de mercado para evaluar el ingreso de la empresa en nuevas plazas como pueden ser las ciudades de: Santo Domingo Sachilas, Manta, Ambato, Latacunga, por tener un gran potencial.; como también el diversificar los cursos especialmente en el área administrativa.
- Que se implemente alianzas estratégicas con otros centros de capacitación para complementar la oferta de cursos, el posicionamiento e ingreso a nuevas plazas, por ejemplo con SECAP, quién contratarnos para dictar cursos en “Vapor “, también la posibilidad de realizar cursos auspiciados por la Cámara de Comercio de Quito.
- Evaluar al final del año 2012, el cronograma de cursos; el presupuesto del Plan de Mercadeo y si se requirió implementar algún plan de contingencia; en base a lo cual se deberá elaborar el próximo presupuesto para el año 2013.
- Plantear la posibilidad de que para el año 2013, se abra e implemente una oficina en la ciudad de Guayaquil, para poder disponer de un centro operativo y de capacitación en cuanto se refiere a aulas, que permita incrementar el posicionamiento de la empresa en esta importante plaza.
 - Tener una buena comunicación entre los involucrados en el proceso de capacitación como son: la administración de la empresa capacitadora y la empresa cliente, entre instructor e instruidos.
 - Que la organización de la empresa se vuelva más formal y orientada a la satisfacción del cliente por medio de la implementación de Procesos para las principales actividades de la empresa para tener

una cadena de valor eficiente, que un momento permita la implementación de la ISO 9001

- El centro de capacitación tenga a disposición buenos talleres y equipos para la realización de prácticas
- Los instructores tengan conocimiento práctico y teórico sobre el tema que estén tratando.
- Que los locales donde se realice la capacitación cuenten con parqueaderos.
- Los cursos dictados sean en lo posible prácticos.
- La base datos de las empresas manufactureras se lo actualiza trimestralmente.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, (EFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1.00		Sumatoria

Calificaciones:

1= Debilidad mayor	2= Debilidad menor
3= Fortaleza menor	4= Fortaleza mayor

ANEXO 2: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR n	
Factores críticos del éxito	PESO	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado
FCE 1							
FCE 2							
FCE 3							
FCE n							
Total	1.00		Sumat.				Sumat.

Calificaciones:

1= debilidad mayor/principal	2= debilidad menor
3= fortaleza menor	4= fortaleza mayor/mayor

ANEXO 3: Matriz de evaluación de factores Internos, (EFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
F1			
F2			
Debilidades			
D1			
D2			
Total	1.00		Sumatoria

Calificaciones:

1= debilidad mayor	2= debilidad menor
3= fortaleza menor	4= fortaleza mayor

ANEXO 4: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. Lista de Fortalezas . . . 10.	1. 2. 3. Lista de Debilidades . . . 10.
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. Lista de Debilidades . . . 10.	1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para aprovechar las oportunidades . . . 10.	1. 2. Superar la debilidades 3. al aprovechar las oportunidades . . . 10.
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. Lista de Debilidades . . . 10.	1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para evitar las amenazas . . . 10.	1. 2. Reducir al mínimo las 3. las debilidades y evitar las amenazas . . . 10.

Fuente: Fred R. David "Conceptos de la Administración Estratégica" Pág. 202

ANEXO 5: FORMULARIO DE ENTREVISTA, A LAS EMPRESAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA INDUSTRIAL.

FORMULARIO DE ENTREVISTA AL SECAP

Representante: Tlg. Wigberto Vizquete Cañizares

Cargo: Líder de gestión operativa (Centro de Formación Industrial del Norte-CERFIN)

Dirección: Av. Isaac Albéniz E4-15 y el Morlán (El Inca)

E-mail: wvizquete@secap.gov.ec

Wigberto Vizquete es Tecnólogo en la especialidad de Electrónica y telecomunicaciones graduado en la Escuela Politécnica Nacional, presta sus servicios en al institución desde hace 25 años

1. *¿Cuántos años esta en el negocio de la capacitación?*

Es una institución sin fines de lucro tiene un tiempo de vida de 42 años.

2. *¿Qué tipo de cursos de capacitación ofrece su organización?*

La institución ofrece capacitación técnica en las áreas de: electricidad, electrónica, refrigeración, metalmecánica y auto mecánica.

3. *¿Su organización tiene apoyo gubernamental o cualquier otra entidad?*

Es una entidad del gobierno, adscrita al ministerio de trabajo, no posee apoyo Gubernamental, es una entidad que realiza autogestión para proveerse de fondos, no posee apoyo de ninguna otra entidad; hace cinco años se tenía una alianza estratégica con el gobierno de Japón.

4. *¿Bajo que condiciones recibe este apoyo?*

Existen fondos de apoyo por parte del gobierno para realizar capacitación técnica a los sectores marginales, para realizar esta labor se dispone de infraestructura móvil.

5. *¿Que perfil debe tener el instructor para que dicte uno curso de capacitación de un determinado tema?;*

Debe tener tercer nivel académico, a más de esto debe tener experiencia pedagógica y profesional.

6. *¿Cuales son sus honorarios?*

Estos precios varían a los instructores que dicta cursos dentro de la institución se los paga 5 dólares la hora de clase, a los instructores que salen fuera de la ciudad, a los sectores rurales reciben un pago de 7.5 dólares la hora.

7. *¿Da su organización servicios adicionales luego de haber concluido un curso de adiestramiento?*

Generalmente no, se lo realiza si la empresa lo pide

8. *¿Están los clientes potenciales satisfechos con las instalaciones físicas y de laboratorio existentes en el centro de capacitación?, ¿Porque están satisfechos/insatisfechos?*

Si, por la infraestructura física-técnica y el talento humano que dispone la institución

9. *¿Según la percepción de su organización en que detalles son exigentes sus clientes, dentro del campo de la capacitación?*

En el nivel de calidad de los cursos, y en la capacitación practica que recibe el estudiante.

10. *¿Dentro del mercado de capacitación cuales son los competidores más fuertes que enfrenta su organización?*

Los institutos tecnológicos y las universidades*.

11. *¿Cuál es la manera de fijar los precios de los cursos que se dictan en su organización?;*

Mediante un estudio que realiza la alta dirección

¿Los clientes están de acuerdo?

Si a nivel de empresa el cliente esta de acuerdo, a nivel individual el cliente esta en desacuerdo.

12. *¿Realiza su organización descuentos a los clientes en casos particulares?*

No.

13. *¿En que ciudades del país ofrece su organización el servicio de capacitación?; ¿cual es el lugar de mayor éxito?*

Posee 23 centros de capacitación a nivel nacional, 2 a nivel de la ciudad de Quito, todos dependen de una administración centralizada. Los lugares de mayor éxito que hemos tenido son las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil.

14. *¿Cuáles son las maneras de informar a sus clientes sobre los cursos de capacitación que ofrece su organización?*

Se los informa mediante correo electrónico, prensa escrita y típicos informativos.

*No dan importancia a los centros de capacitación que existen y son afiliados a la CNCF

Gracias

FORMULARIO DE ENTREVISTA A ECUACIER

(Comisión de Integración Energética Regional. Comité Ecuatoriano)

Representante: Ing. Andrea Romero

Cargo: JEFE ADMINISTRATIVA ECUACIER

Dirección: Diego de Almagro 1550 y pradera esquina

E-mail: aromero@ecuacier.org

www.eciacier.org

www.cier.org.uy

Andrea Romero es ingeniera en Administración de Procesos de la Escuela Politécnica Nacional, presta sus servicios como jefe administrativa en Ecuacier.

15. *¿Cuántos años está en el negocio de la capacitación?*

Inicia sus servicios desde el 5 de agosto de 1998 *¿Qué tipo de cursos de capacitación ofrece su organización?*

La organización ofrece cursos Técnicos y Administrativos

16. *¿Su organización tiene apoyo gubernamental o cualquier otra entidad?*

Si de nuestros socios del Sector Eléctrico Ecuatoriano, Hidropaute, Transelectric, Termo pichincha, Termo esmeraldas, etc. *¿Bajo que condiciones recibe este apoyo?* Membresías anuales de los socios

17. *¿Que perfil debe tener el instructor para que dicte uno curso de capacitación de un determinado tema?*

Debe ser profesional de cuarto nivel como mínimo, tener experiencia, domine el tema y estar actualizado *¿cuales son sus honorarios?* Depende del instructor si es nacional entre \$50 y \$100 la hora, adicional todos los gastos de movilización, alimentación y hospedaje. Si es Internacional todos los gastos de movilización, alimentación, hospedaje y adicional el valor que solicite que va desde \$500 hasta \$10000. Depende la clase de evento y los días de duración.

18. *¿Da su organización servicios adicionales luego de haber concluido un curso de adiestramiento?*

Si, una encuesta de satisfacción y apoyo posterior permiten hacer un seguimiento al cliente; pues se le entrega el mail del instructor.

19. *¿Están los clientes potenciales satisfechos con las instalaciones físicas y de laboratorio existentes en el centro de capacitación?, ¿Porque están satisfechos/insatisfechos?*

Si Nuestra capacitación es online, presencial en hoteles, centros y en sitio debidamente adecuados para la capacitación de las mismas empresas socias.

20. *¿Según la percepción de su organización en que detalles son exigentes sus clientes, dentro del campo de la capacitación?*

En la calidad del Instructor, en el nivel de capacitación dictada, en el material entregado, en el servicio de alimentación y en el cumplimiento de las horas establecidas para el evento.

21. *¿Dentro del mercado de capacitación cuales son los competidores más fuertes que enfrenta su organización?*

Consultoras de capacitación

22. *¿Cuál es la manera de fijar los precios de los cursos que se dictan en su organización?*

En base al punto de equilibrio *¿Los clientes están de acuerdo?* Como somos una ONG los precios generalmente son los más bajos del mercado.

23. *¿Realiza su organización descuentos a los clientes en casos particulares?*
Sí, dependiendo del volumen de inscritos.

24. *¿En que ciudades del país ofrece su organización el servicio de capacitación?*

Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Ambato, Guaranda, Riobamba, etc.

¿Cual es el lugar de mayor éxito?

Cuenca y Guayaquil.

25. *¿Cuáles son las maneras de informar a sus clientes sobre los cursos de capacitación que ofrece su organización? Mediante el uso de la Web, mails, fax, invitaciones personales y publicidad en las empresas socias.*

Gracias

ANEXO 6: ENTREVISTA AL GERENTE DE CATEINSCC

FORMULARIO DE ENTREVISTA GERENTE CATEINSCC

OBJETIVO:

Recabar información sobre el proceso de entrenamiento que una empresa de capacitación proporciona a sus clientes, dicha información servirá de base datos para realizar un proyecto de tesis.

1. ¿Cuántos años esta en el negocio de la capacitación? Aproximadamente 2 años como empresa.
2. ¿Qué tipo de cursos de capacitación ofrece su organización? Seminarios Abiertos de corta duración con una duración, máxima de 60 horas
3. ¿Su organización tiene apoyo gubernamental o cualquier otra entidad?;
4. En algunas ocasiones y dependiendo de la empresa con la que se trabaje se recibe subsidio del Consejo Nacional de Capacitación, el subsidio es de 50 al 90 por ciento del costo del seminario
5. ¿Bajo que condiciones recibe este apoyo? para recibir el subsidio es necesario que el participante esté afiliado al IESS
6. ¿Cuál piensa que debe ser el perfil ideal de los técnicos operadores que trabajan en las empresas? Mínimo deben ser bachilleres técnicos y debe tener conocimientos básicos de acuerdo a cada departamento en el que se hallen trabajando.
7. ¿Hay la creencia de que a los pequeños industriales a nivel de Ecuador no les gusta capacitar a sus empleados; que piensa usted de esta idea? Eso depende de la mentalidad de cada gerente ya que algunos gerentes

si les interesa capacitar a su personal, mientras que a otros gerentes no capacitan a su personal por ciertas razones como pueden ser: que su personal rota mucho en corto tiempo; o por que no le alcanza el presupuesto para la capacitación; la parte la más crítica, es que esta creencia no es solamente para los pequeños industriales, sino para toda la industria en general a nivel de Ecuador.

8. ¿Que perfil debe tener el instructor para que dicte un curso de capacitación de un determinado tema?; debe tener el conocimiento teórico suficiente y por lo menos unos 5 años de práctica laboral
9. ¿Cuales son sus honorarios? Eso depende de cómo se cotice el instructor y de la experiencia que éste tenga en el ámbito laboral
10. ¿Da su organización servicios adicionales luego de haber concluido un curso de adiestramiento? Nuestra organización como tal da pos-servicios, esto se lo hacen con apoyo de los Instructores dependiendo del tema.
11. ¿Están los clientes potenciales satisfechos con las instalaciones físicas y de laboratorio existentes en el centro de capacitación?, Si están satisfechos ¿Porque están satisfechos/insatisfechos? Las aulas son amplias y cómodas, hay estacionamiento, una cafetería, espacios verdes y también hay servicio de teléfono.
12. ¿Según la percepción de su organización en que detalles son exigentes sus clientes, dentro del campo de la capacitación? Son exigentes en la parte de conocimiento y destrezas del instructor, en especial en la agilidad de responder preguntas de los participantes.
13. ¿Dentro del mercado de capacitación cuales son los competidores más fuertes que enfrenta su organización? Al ser una empresa nueva nos es un poco difícil competir con centros de capacitación que tienen muchos años y hasta cierto punto tiene esclavizado su mercado. También hay que tomar en cuenta que por el largo tiempo de estar en el mercado, tiene una buena relación social-laboral con el personal encargado de capacitación de cada empresa. Entre estas tenemos: SECAP, ICAPI, Cámara de Comercio de Quito.
14. ¿Cuál es la manera de fijar los precios de los cursos que se dictan en su organización?; Los precios se los fija de acuerdo a quién va dirigido el

curso, por ejemplo los cursos que se dan al personal administrativo tiene mayor costo que los cursos para operarios ¿Los clientes están de acuerdo? el sector industrial casi siempre está de acuerdo con nuestros costos. Tenemos problemas con las personas naturales, ya que los costos son un poco altos para pagarse uno mismo, en estos casos se realiza descuentos

15. ¿Realiza su organización descuentos a los clientes en casos particulares? si, esto es necesario, debido a que los costos son un poco altos para pagarse en forma personal
16. ¿En que ciudades del país ofrece su organización el servicio de capacitación?; nuestras ofertas son a nivel nacional ¿cual es el lugar de mayor éxito? El mayor éxito lo tenemos en Quito, ya que es nuestro lugar de residencia, la razón de nuestro éxito en Quito se debe a que podemos visitar continuamente a nuestros clientes y estar pendientes de sus necesidades.
17. ¿Cuáles son las maneras de informar a sus clientes sobre los cursos de capacitación que ofrece su organización? Nuestra promoción se la realiza a través de Internet, llamadas telefónicas y visitas personales.
18. ¿Qué dificultades ha encontrado su organización para ingresar a este mercado? Un problema que nos presenta muy a menudo, es el de tener contacto con la persona exacta de cada empresa, que autoriza que su personal asista a los seminarios.
19. ¿Para alcanzar los objetivos de mercado de la organización que usted dirige, se basa en algún documento elaborado previamente? Para elaborar nuestro cronograma de trabajo, nos basamos primeramente en los datos recogidos por nuestro call center y también nos guiamos en algunos cronogramas anteriores y en algunos cronogramas de la competencia.

Gracias

ANEXO 7: IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD MUESTRAL

ENCUESTAS ACTUALIZADAS SEGÚN DATOS DEL INEC CENSO ECONOMICO 2010						
NOMBRE DE CANTON	MICROEMPRESA CON PARTICIPACION GAP (1 - 9 PERSONAS)	NUMERO TOTAL EMPRESAS MANUFACTURERAS	N° EMPRESAS SIN PARTICIPACION DE LA MICROEMPRESA.	N° EMPRESAS FILTRADAS POR CIUDAD	% EMPRESAS	N° ENCUESTAS PROYECTADAS SI n=159
CUENCA	3660	3973	313	120	14,63	23
GUAYAQUIL	6395	6991	596	300	36,59	58
QUITO	9575	10450	875	400	48,78	78
Total	19630	21414	1784	820	100	159

ANEXO 8: FORMULARIO DE ENCUESTA, A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Ingeniería de Administración de Procesos
FORMULARIO DE ENCUESTA

Objetivo: La finalidad de la siguiente encuesta es obtener información sobre el mercado de la capacitación técnica de la industria en el país. Los datos serán utilizados con fines académicos y no comprometen en lo absoluto, por lo que solicitamos responder con total libertad.

Fecha (d/m/a):.....Encuestador:.....
 código (oficina).

Instrucción para el encuestado: Señale la alternativa que se apresta a su opinión.

1. Señale con una “x” la clase de actividad a que se dedica su empresa.

Textil		Maderera	
Alimentos		Metalmecánica	
Petroquímica		Bebidas	
Energía eléctrica		Asesoramiento Técnico	
Otras (especifique) :			

2. Indique en el casillero los años cumplidos de la empresa.

3. Indique en el casillero, el número de empleados que posee su compañía.

Personal de Producción (obreros)	
Personal técnico	
Personal administrativo	

4. Indique por favor el número estimado de renovación de personal en el último año.

Personal de producción	
Personal técnico	
Personal administrativo	

5. Señale con una "x"; el sitio que prefiere que se realice la capacitación.

Lugar de trabajo		Centro de enseñanza	
Hoteles adecuados		Hosterías	
Otros (especifique):			

6. Señale con una "x"; que tan interesada estaría la empresa para la capacitación de sus miembros

	Nada	poco	interesada	Muy interesada
De su personal de producción				
De su personal técnico				
De su personal administrativo				

7. Señale con una "x"; en el caso de la capacitación técnica, cuales serian sus prioridades para su empresa.

Mecánica Industrial		Equipos de vapor	
Neumática		Hidráulica.	
Robótica		Instrumentación	
Electricidad básica		Electricidad Industrial	
Electrónica básica		PLCS Logos/sensores	
Otras áreas (especifique):			

8. Evalué las diferentes características deseables para un centro de capacitación.

	insatisfecho	satisfecho	interesado	Muy interesado
Que posea equipos para prácticas				
Que tenga instructor con experiencia				
Que disponga material información				
La atención al cliente				
Otras características (especifique):				

9. Señale con una "x" el tipo de financiamiento utilizado o por utilizar para la capacitación.

Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)	
Fondos de la empresa	
Otras forma (especificar):	

10. De un valor de precio/hora que considera adecuado pagar por capacitar

A los obreros (\$/h)	
A los técnicos(\$/h)	
Al personal administrativo(\$/h)	

11. Indique el nombre de las organizaciones de capacitación que conozca en orden de prioridad.

a.	
b.	
c.	
d.	

12. Indique con una "x" las formas como su empresa llevo a conocer a las organizaciones de capacitación.

Recomendación de otra empresa		Por anuncios en revistas especializadas	
Recomendación de amigo/familiar		Por rótulos y propaganda	
Por anuncios en la prensa		Por visitas de promotores	

13. Proporcione una recomendación general para un excelente centro de capacitación.

14. Si la empresa CATEINSCC, cumpliera con las expectativas que usted ha señalado anteriormente, la contrataría para brindar el servicio de capacitación?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 9: LISTA DE EMPRESAS ENCUESTADAS DE QUITO GUAYAQUIL Y CUENCA

PYMES DE QUITO		
N°	EMPRESA	REPRESENTANTE
1	ACEROS BOEHLER DEL ECUADOR S.A.	BODEG.NORT.PATRICIO BRAVO
2	ANDES PETROLEUM COMP	Jaime Oscullo Marcellio
3	ANDESPETRO	PALACIOS GAMASO ALFREDO
4	ARBECUADOR CIA. LTDA.	RH: FRANCISCO PACHECO
5	ARCLAD S.A	RH: VERONICA CHAMBA
6	ARCOM ET	ARQ. JOSE RAMOS
7	ARTEFACTA	Carlos Alberto Vásconez Hurtado
8	ARTES GRAFICAS IMPRESENAI	RH: PILAR PESANTES
9	ARTIALAMBRE	ING. GABRIELA CHCAIZA
10	ARTOPEC S.A.	ESTEBAN BERGER
11	ASISTENCIA TECNICA INDUSTRIAL	GG.ADOLFO AGUIRRE PONCE
12	AVESCA AVICOLA ECUATORIANA C.A	RH. DORIS VASCO
13	BATERIAS DEL ECUADOR	JM. MARCELO INOJOSA
14	CARXPET	GF. WASHINGTON BRASALES
15	CASABACA TOYOTA	ENCAR.MANT. JOHANA VILLAMARIN
16	CEDAL - ALUMINIO	RH: FRANCISCO ROSERO
17	CEDMA CERRAMIENTOS DE MALLA	ANA NOBOA
18	CEIMEC	RH: JAIME CHAVEZ
19	CELIGA FLOR	Ing. Fabian Portilla
20	CELLERI GUANTES DE CAUCHO	RH: JORGE TOAPANTA
21	CETAGUA S.A	JM. ELIBERTO DURAN
22	Chaide y chaide	RH. NORMA MUNOS
23	CREBOLS	SR. FRANCISCO YUGCI
24	CRISSETSA	SRES. CRISSETSA
25	CROMO & NIQUEL DEL ECUADOR	DR. GONZALO VARGAS
26	CROSBY (FAJAS DE NYLON)	RH: ING.EDWIN LEON
27	CRUDO LISRONI S.A.	GEOCONDA PENAHERRERA
28	DECOR TEXTILES CIA LTDA	JM. MANUEL TAUCARE 09949 1591
29	DIMABRU CIA LTDA	JM. PATRICIO FUEREZ
30	DINASA	JM. JOSE RAMIREZ
31	DIPAC MANTA	SRA. SANDRA ABENDANO
32	DIPRELSA	KATY MOROCHO
33	DIRECTMARKET CIA LTDA	CARDENAS PONCE AUGUSTO
34	DISELEC	FABRICIO SILVA
35	DISMAL CRISTINA ALTAMIRANO	MARIA CRISTINA ALTAMIRANO
36	DISMARKLUB S.A.	Alvaro Francisco Uribe Román
37	DISTECNICS	DRA. SILVIA PROANO
38	DISTRIBUIDORA TONY	RH: JUDITH RIVADENEIRA
39	DISTRITEX	ESTELA GARCIA
40	DITECA	SUSANA MINCHONG
41	ECUAMANGUERA CIA LTDA	JM. SR. SARAFIN MEJIA
42	EM AAP-Q	Jorge Bolívar Romero Nevárez
43	EM BUTIDOS LA ITALIANA	GG: ING. MAURICIO PENUELA; Sr. Lautaro Jeton
44	EM DRILL	MONTALVO VALLEJO EDGAR
45	EM EMAC	
46	EM IHANA	Ing. Lucia Flores
47	EM PACADORA SUPERIOR	ING. RODRIGO VILLACRES
48	EM PAGRI AGRICOLA PASCOR I y II	Sr. Carlos Bastidas
49	EM PAQPLAST S.A.	Paulina Pardo
50	ENOX S.A.	JM. ING. IVAN LLUM IQUINGA
51	ESACERO	JM. TECNOLGO. ALFONSO GERMAN
52	ESMETAL	G.JM. ING. CESAR FRIXONE
53	FABRICA DE CAMISAS JHON HENRY MANHATAN	RH: ROCIO DE VALENCIA
54	FABRICA DE CAUCHOS METALICOS	
55	FABRICA DE CIGARRILLOS EL PROGRESO PROESA	RH: PATRICIO JACOME
56	FABRICA DE CONFECCIONES VANIDADES	RH: ING. MILTON PACHECO
57	FABRICA DE ENVASES FADESA S.A.	RH: ROBERTO ESCANDON
58	FABRICA DE JEANES NIKOS	JM: NELSON TERAN
59	FABRICA DE LICORES DILSA	RH: MARISOL RICAURTE
60	FABRICAL CIA LTDA	JM: armando velarde
61	FAMILIA SANCELA	JM. GALO MERA
62	GENERAL MOTORS OBB	JM. JUAN CARLOS CALLES
63	GRI	GF. SANTIAGO MORALES
64	INDIMA	JM. GALO REINA
65	INFABTEC S.A	JPLANT. LUIS E. VACA
66	INTELA	JM. GONZALO YUNGAN
67	LA INTERNACIONAL VICUNA	J.RH.IVANOSF GRANJA
68	la jugosa	JM. JORGE VACA
69	MARATHON SPORTS	JM. FERNANDO MARTINEZ
70	MYRCO	JM. ARTURO SIMBAÑA 0984 19504
71	NEFOCONTROL	JM. JUAN DIEGO
72	novopan	GG. FERNANDO BUSTAMANTE
73	PINTUQUIMICA	JM. ING. SAMUEL SANCHEZ
74	PLASTILINE	RH.GARY RIVAS
75	PLASTITEC	JM. JORGE VALDIVIESO
76	REPSOLGAS	JPLANT. EDUARDO CARRANZA
77	rhenania	JPLANT. JACINTO POZO
78	RVR.TRANSFORMADORES	GG.ING. RAFAEL BASQUEZ
79	SERVICIOS TECNICOS INDUSTRIALES	JTECN.ING. JAIRO RIOS
80	SERVIDINAMICA S.A	RH. ERNESTO ALUDEMA
81	surimax	Gprod: Pablo Fiorentino
82	tesquimsa c.a	cont.gener. Greys sanpedro
83	TIGRE ECUADOR	JM. JOSE AUGUSTO RODRIGUES
84	TINFLEX	VENTAS: PATRICIA PAREDES
85	TRUPLAST	JM. CARLOS CHCAISA
86	UNIDECO S.A.	JM. ING. FERNANDO BORJA
87	VIMIN	JPROD.ING. JAIMÉ ALLBAN
88	W.A. ETIQUETAS INTERNACIONALES	JM. VICTOR ERAZO
89	wg. Wood group s.a	RH. PAULINA NORIEGA

PYMES DE GUAYAQUIL		
N°	EMPRESA	REPRESENTANTE
1	3M ECUADOR C.A.	LUIS MOLINA
2	A Y M ACONDICIONADORES DE AIRE	ING VICTOR HUGO BUSTOS; Lcdo. Armando Aguayo
3	A.A QUIMES	GG. MABEL MELGAR
4	ABEQUIMICA S.A.	HANNELORE PRIES
5	ABIPHARMAECUADOR SA	SR ROBERTO GAMBOA
6	ACCEPLAST S.A.	ING. JUAN CARLOS CASTRO
7	ACCESORIOS Y SISTEMAS S.A.	MAYRA LUEY
8	ACERIMALLAS	ING FATIMA TUTIVEN; SECRE.GER. VIVIANA IZURIETA
9	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO	HERACLIO SALAZAR
10	ACEROVEGETAL	JORGE MANZUR
11	ACETELSA	G.G.KARINA SOBREVILLA
12	ACIMCO DEL ECUADOR CIA. LTDA	ASIS.GER. MARIA FERNANDA LINCANGO
13	ACINDEC S.A.	RH. TATIANA ARIAS
14	ACOBROQUEL	ING CAROLINA PAZMINO
15	AGRIPAC SA	J.DES.HUM. ANA MARIA CARROZZINI
16	AGRITOP SA	RH. MAGDALENA MARCILLO
17	AGROINDUSTRIAL BALANFARINA SA	JM. JUAN CARLOS GUEVARA
18	AGROINDUSTRIAL BALANFARINA SA	RICHARD PANCHANA
19	AGROINDUSTRIAL FRUTA DE LA PASION	ING. MARTA MORA
20	AGROINDUSTRIAS DAJAHU SA	ING JAVIER GARCIA
21	AIRECOLT S.A.	ING. LILIAN AYORA
22	Aistemcon S.A.	Srs. Aistemcon
23	AJECUADOR	RH. YADIRA ALAVA
24	AKROS SOLUTIONS	RH. KATITY GOMEZ
25	ALBUJA SANCHEZ ERNESTO ING.	ING. ERNESTO ALBUJA
26	AVANTINET	GA. MARIA ISABEL MALDONADO
27	AVENTURA PARK	MARIA INES ALVAREZ
28	AVIANDINA	Cap. Ignacio Quishpe
29	AVICARNES EL RANCHO	Jeaneth Lema
30	AVICOLAS GANZ	RH. CONT. MARIA ELENA DOMINGUEZ
31	AVICOLAS GANZ	GG. MANTRE GANZ
32	AVICOLAS SAN ISIDRO	ADM. ING. STALIN CRUZ
33	Avisa Cia. Ltda.	Ing. Carlos Aviles
34	AYH	ING. MANUEL HELGUERO
35	BANLOW S.A. TELEREPUESTOS	GG. ING. ANGEL LEDESA GINATTA
36	BARBERAN HATS	GG. JOUBERTH BARBERAN
37	BARRAZUETA CHAMBA ENRIQUE	BARRAZUETA CHAMBA ENRIQUE
38	BASF ECUATORIANA	ING. CARLOS SALAZAR
39	BASF S.A. QUITO	ASIS.RH. MARIA AGUSTA ESPIN
40	BASSA	RH. ISAIAS QUIROZ
41	BASSIL HAND TAILORED SA	GPROD. JUAN JOSE BASSIL
42	COPCIL	RH. MABEL PINTO
43	COPSE CIA LTDA	CAPT. MARCO MEDINA
44	CORDIALSA	RH. ELENA MORALES
45	CORDIALSA	ADM. JUAN CARLOS LIMA
46	COREPTEC SA	ADM. RITA BEQUE
47	COREV	GG. LOURDES GARCIA
48	CORMIN CIA. LTDA.	SRTA. WENDI SUAREZ
49	CORP. AUTOMOTRIZ S.A. LAVEDRA	GG. CECILIA GUEVARA
50	CORPETROLSA S.A.	JAZMIN RAMOS
51	COTA S.A.	Señores RH.
52	CREACIONAL SA	ASIS.GER. CLARA VELEZ
53	CRESPO CORREA JORGE	CRESPO CORREA JORGE
54	CRUZ CHIONG FRANKLIN	CRUZ CHIONG FRANKLIN
55	CUKALON	GP. PATRICIO CUKALON
56	CYEDE	SUBG.LAB. NELSON MUÑOZ
57	CYEDE	RH. PAULINA ACOSTA
58	DALO S.A.	GA. JUANA DE ZAMBRANO
59	DEL CORP S.A.	XAVIER HUERTA
60	INPROEL	RH.LIC. SONIA ALVAREZ
61	INSECTACORP SA	GG. GABRIEL RODRIGUEZ
62	INSUECO	ING. SARA POLANCO
63	INTACO	RH. SANDRA VILLAROEL
64	INTELCA CIA LTDA	RH. ING. FREDY GUARNIZO
65	INTERAMA	GG.ING. HELMOT NICKEL
66	INTERCIA SA	RH.LIC. LENIN SANCHEZ
67	INTERINOX SA	J.A. ALEJANDRO GUARDERAS
68	INTERLABEC	MARIA ISABEL ADRIAN
69	INTEROC CUSTER	RH. SUSANA VITERI
70	TORVICA	SUB.GER. ADM. GABRIELA VERA
71	WACOLDA S.A. AGENCIA ASESORA	ASIS.TEC JOHANNA MIELES
72	WANDERJAHR	ASIS.GER.PATRICIA PROANO
73	WCA WLADIMIR COKA ASOCIADOS S.A.	SECRE.GER. ALEXANDRA ALVARADO
74	WCA WLADIMIR COKA ASOCIADOS S.A.	SECRE.GER. ALEXANDRA ALVARADO
75	WEB WORKS	RH. ANABEL SANCHEZ
76	WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.	RH. DIEGO AVILES
77	WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.	COOR. MIGUEL MORAN
78	WIRRAL S.A.	ADM. MIRLA DELGADO

PYMES DE CUENCA		
Nº	EMPRESA	REPRESENTANTE
1	ACERIA DEL ECUADOR	Sr. Darwin Rosales
2	ACUA LACTA	Ing. Santiago Moscoso
3	AGROINDUSTRIAL SAN JUAQUIN	Sra. Eulalia Peñafiel
4	AGRSAD CIA. LTDA.	Ing. Marcelo Saldaña
5	BATERIAS YUASA	A Baterias Yupasa
6	BUENAÑO CAICEDO	Sr. Ivan Naranjo
7	BURGUES CIA.LTDA.	Ing. Raul Carrion
8	C-3	Ing. Federico Gonzales
9	CADITEX	Ing. Fernando Mendez
10	CALZADO ITALIA	RH: JORGE ARGUDO
11	CARHVAL	Dr. Fernando Carvallo
12	CARPECUATORIANA	Sr. Galo Alvarez
13	CAUCHIN	Ing. Silvia Romero
14	CAUCHO INDUSTRIAS	Ing. Silvia Romero
15	CELECURBI	Ing. Antonio Cuzco
16	CENTRO DE AIRE Y DE MANGERAS	Dr. Gustavo Vicuña
17	CERAMICA ANDINA C.A.	Ing. Sonia Galarzaga
18	CERAMICA PELLA	Ing. Jaquelin Bisñay
19	CERAMICA RIALTO S.A.	Sra. Alexandra Cordero
20	CH.C MANGUERAS HIDRAULICAS	Sr. Jaime Chavez
21	CITEP	Arq. Luis Valarezo
22	COLOCARGA	Sr. Julio Abad
23	CORPOIMPEX	Sr. Juan Bernald Tamariz
24	CRISTIAN LEON S.	Sr. Cristian Leon
25	DURAPLAST.S.A.	Sra. Ana Liz Valdivieso
26	DYPRELSA	ING. MARIO IZQUIERDO
27	ECARNI S.A.	Sr. Jose Viniegra
28	ECOGARDENS CIA. LTDA.	Sra. Mercy Ramos
29	EDEPORTS	Sr. Marco Pintado
30	EJEPROY CIA. LTDA.	Ing. Luis Moscoso
31	EL GRANGERO	Sr. Wilson Neira
32	F&Y TEJIDOS	Ing. Fabian Torral
33	FABRICA DZOO.	Sr. Freddy Galvez
34	FRIO CAR	A Frio Car
35	FRUTAS Y GASEOSAS AUSTRO	Sr. Cesario Pulla
36	FRUVECA	Dr. Simon Astudillo
37	HORMIPISOS	Sr. Diego Crespo Cordero
38	HORTICULTORES SAN JOAQUIN	A Asociacion horticultores
39	INDUSTRIAS ALES	Dr. Alex Vicnolo
40	INMEPLAST	Sr. Cesar Chica
41	LIFE	Sr. Galo Tamayo
42	METAL-MEIDA	Sr. Jose Almeida
43	NAMPULA S.A.	Ing. Ricardo Juric
44	PAN DEL ECUADOR S.A PANESA	RH: ING. PAOLA ARIAS
45	PARAISO DE LOS VIDRIOS	Sr. Edw in Mejia
46	PLASTICOS DEL AUSTRO	Sr. Carlos Flores
47	SIKA ECUATORIANA	Sr. Abraham Cabrera
48	TEXLAFAYETTE	Sr. Diego Salgado
49	TORRES Y CORDERO CIA. LTDA.	Ing. Pablo Torres
50	VIDRERIA CRISTALES DEL AUSTRO	Sr. Wilfrido Barreno

ANEXO 10: DIRECTORIO DE CÓDIGOS Y CODIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA.

N° Pregunta	Nombre variable (Descripción)	Asignación de códigos	N° Columna/s
	Código	Código oficina Empresas Quito = 001 - 078 Empresas Guayaquil = 79 - 136 Empresas Cuenca = 137 - 159	.13
1	Actividad empresa	Textil = 1 Alimentos = 2 Petroquímica = 3 Energía eléctrica = 4 Maderera = 5 Metalmecánica = 6 Bebidas = 7 Asesoramiento técnico = 8 Otras = 9 No contesta = 0	4
2	Años empresa	Como se señala (años) = 01- 99	5
3	Numero de empleados	3.1 De producción (cantidad) = 01- 99 3.2 Técnico (cantidad) = 01- 99 3.3 Administrativo (cantidad) = 01- 99	6 7 8
4	Renovación de personal	4.1 De producción (cantidad) = 0 - 9 4.2 Técnico (cantidad) = 0 - 9 4.3 Administrativo (cantidad) = 0 - 9	9 10 11
5	Sitio de preferencia de capacitación	Lugar de trabajo = 1 Hoteles adecuados = 2 Centros de enseñanza = 3 Hosterías = 4 Otros = 5 No contesta = 0	12
6	Interés de capacitación	6.1 Del personal operativo Nada = 1, Poco = 2, Interesada = 3, muy Interesada = 4, No contesta = 0 6.2 Del personal Técnico Nada = 1, Poco = 2, Interesada = 3, Muy Interesada = 4, No contesta = 0 6.3 Del personal administrativo Nada = 1, Poco = 2, Interesada = 3, Muy Interesada = 4, No contesta = 0	13 14 15
7	Prioridades de la capacitación	7.1 Mecánica Industrial = 1 7.2 Neumática = 1 7.3 Robótica = 1 7.4 Electricidad básica = 1 7.5 Electrónica Básica = 1 7.6 Equipos de vapor = 1 7.7 Hidráulica = 1 7.8 Instrumentación = 1 7.9 Electricidad industrial = 1 7.10 PLCs/Logos = 1 7.11 No contesta = 1	16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26
8	Características centro de capacitación	8.1 Poseer equipos practicas Satisfecho = 1, Insatisfecho = 2, Interesado = 3, Muy interesado = 4 8.2 Instructor experiencia Satisfecho = 1, Insatisfecho = 2, Interesado = 3, Muy interesado = 4 8.3 Disposición de material de información Satisfecho = 1, Insatisfecho = 2, Interesado = 3, Muy interesado = 4 8.4 Atención al cliente Satisfecho = 1, Insatisfecho = 2, Interesado = 3, Muy interesado = 4	27 28 29 30
9	Financiamiento capacitación	SETEC = 1 Fondos empresa = 2 Otros = 0	31
10	Costos de la capacitación	10.1 Obreros (cantidad) = 00 a 99 10.2 Técnicos (cantidad) = 00 a 99 10.3 Administrativo (cantidad) = 00 a 99	32 33 34
11	Nombre de organizaciones de capacitación	11.1 SECAP = 1 11.2 ICAPI = 1 11.3 FEDEXPORT = 1 11.4 FUDESE = 1 11.5 Otros sin relevancia = 1 11.6 No contesta = 1	35 36 37 38 39 40
12	Formas como conoció a la empresa de capacitación	Recomendación otra empresa = 1 Recomendación amigo /familiar = 2 Anuncios en la prensa = 3 Anuncio en revistas = 4 Rótulos y pro pagandas = 5 Visitas de promotores = 6	41
13	Recomendación para un centro de capacitación	13.1 No contesta = 1 13.2 Comunicación y promoción = 1 13.3 Laboratorio y talleres = 1 13.4 Perfil instructor = 1 13.5 Horarios flexibles = 1 13.6 Otros = 1	42 43 44 45 46 47
14	Aceptación de los servicios de capacitación	14.1 Si = 1 14.2 No = 1	48 49

058	1	19	87	8	17	3	3	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	2	8	8	8	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
059	2	14	35	2	9	1	0	0	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	2	10	10	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	
060	3	13	28	9	12	1	1	0	2	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	20	25	30	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
061	5	17	30	3	8	2	0	0	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	8	8	8	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
062	4	12	15	7	7	1	1	0	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	12	12	12	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
063	1	19	25	2	3	1	1	1	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	5	5	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
064	5	18	18	1	3	0	0	0	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	10	10	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
065	7	10	20	3	6	0	0	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	10	10	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
066	4	12	12	7	7	1	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	15	20	15	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
067	8	14	25	2	5	1	0	0	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	5	8	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
068	2	15	30	2	6	0	0	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	8	10	12	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
069	1	21	15	1	3	0	0	0	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
070	5	17	17	1	2	1	0	0	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	2	5	5	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
071	7	18	40	6	5	3	0	0	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	1	7	7	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
072	4	23	35	5	3	1	0	0	2	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	4	1	10	15	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
073	2	19	17	6	5	1	0	0	1	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	1	1	5	7	8	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
074	2	22	35	3	7	1	1	0	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	2	1	15	17	20	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
075	1	13	15	2	3	1	0	0	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	8	16	18	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
076	7	18	40	6	5	3	0	0	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	1	7	7	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
077	2	15	37	2	8	0	0	0	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	1	2	10	15	15	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
078	2	14	68	3	7	1	0	0	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	1	10	10	15	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
079	2	11	25	1	3	1	0	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	2	8	10	12	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
080	4	10	28	2	4	1	1	1	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	8	10	10	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
081	7	18	25	8	5	0	0	0	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	1	10	10	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
082	4	23	28	3	4	1	1	1	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	2	8	10	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
083	1	16	30	8	5	1	2	1	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	2	8	8	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
084	1	19	38	1	3	1	1	1	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	2	6	7	8	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
085	1	18	28	0	1	0	0	0	3	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	2	8	10	12	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
086	1	10	15	0	1	0	0	0	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	1	5	5	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
087	3	20	27	8	12	3	2	1	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	2	15	20	25	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
088	3	19	19	1	3	0	0	0	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	3	2	10	10	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
089	3	17	30	4	3	1	1	0	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	3	1	15	20	20	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
090	4	14	20	3	4	0	0	0	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	3	2	20	30	30	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
091	3	20	27	4	7	1	0	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	2	4	1	2	15	15	20	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	
092	3	22	38	7	8	0	0	0	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	2	10	15	15	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
093	7	8	19	2	5	1	0	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	1	15	15	20	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
094	1	7	33	1	7	0	0	0	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	2	10	10	10	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
095	1	3	12	0	1	0	0	0	2	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	5	5	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
096	1	4	15	0	1	0	0	0	2	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	10	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
097	7	8	20	0	2	0	0	0	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	10	12	14	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	
098	3	5	28	2	3	0	0	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	2	20	20	20	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
099	1	12	12	0	1	1	0	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	2	5	5	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
100	2	7	20	0	2	0	0	0	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	4	2	10	10	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
101	3	15	21	1	3	0	1	0	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	2	1	8	8	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
102	4	10	8	1	1	0	0	0	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	3	2	8	8	8	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
103	2	5	17	0	3	1	0	0	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	12	12	12	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
104	1	6	10	1	1	0	0	0	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	8	10	10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
105	3	5	18	1	1	0	0	0	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	4	2	3	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
106	3	2	10	1	1	0	0	0	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	7	8	7	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
107	7	1	12	1	1	0	0	0	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	4	1	5	5	10	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
108	1	6	10	1	1	0	0	0	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	2	4	5	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
109	4	3	11	1	1	0	1	0	1	3	4	4	1	1	1	1	1																					

1	2	6	6	25	17	2	3	1	1	0	3	4	2	1			1	1		1	1		2	3	4	4	2	10	12	12			1	1			1				
1	2	7	2	8	7	0	1	1	0	0	3	4	3	3			1		1				2	3	4	4	2	5	7	7	1	1			6	1				1	
1	2	8	6	5	12	2	1	1	0	0	1	4	3	4	1		1	1		1			4	3	4	3	2	8	8	8	1	1		1		4				1	
1	2	9	4	14	11	2	1	1	0	0	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	2	7	8	8	1	1		1		3	1			1	
1	3	0	1	9	17	0	2	1	0	0	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	3	4	2	10	10	10	1			1	1				1		
1	3	1	2	18	21	3	7	1	0	0	3	4	3	2			1	1	1	1	1	1	2	3	2	4	2	5	6	7	1		1	1		6	1			1	
1	3	2	6	15	10	3	1	1	0	0	1	4	3	4	1		1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	2	15	20	15	1			1		3				1	
1	3	3	7	8	35	4	3	1	1	0	2	4	3	2			1	1	1	1	1		2	4	3	1	1	8	10	8	1			1	1	1				1	
1	3	4	6	25	17	2	3	1	1	0	3	4	2	1			1	1		1	1		2	3	4	4	2	10	12	12				1	1			1		1	
1	3	5	2	10	17	2	3	1	0	0	2	3	3	4			1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	10	12	12	1		1	1		4					
1	3	6	8	10	11	2	3	1	0	0	1	3	4	4				1	1	1	1	1	3	4	3	4	2	15	15	15	1			1		4				1	
1	3	7	2	17	44	5	11	0	1	0	3	3	4	4			1	1	1	1	1	1	2	4	4	3	2	10	15	10	1			1		4	1			1	
1	3	8	4	10	35	2	3	0	1	0	1	4	4	3			1	1					4	3	3	2	5	5	5				1		3			1			
1	3	9	6	12	60	5	8	2	0	0	1	3	4	3	1	1		1		1	1	1	4	3	3	3	2	8	10	10	1			1		4				1	
1	4	0	6	12	17	3	2	1	1	0	1	3	2	4	1		1	1		1			3	2	4	4	2	10	12	10	1	1			5	1				1	
1	4	1	3	9	45	7	3	1	1	0	3	4	4	3			1	1	1	1	1	1	3	2	4	4	2	8	10	12	1	1		1		5				1	
1	4	2	3	15	48	5	4	2	1	0	3	3	4	4			1	1	1	1	1	1	4	2	3	2	2	13	14	15		1	1	1		4	1			1	
1	4	3	2	22	40	6	4	3	1	0	1	4	3	4	1		1	1	1	1	1		3	4	3	4	2	10	12	10	1			1		2				1	
1	4	4	1	15	25	3	3	1	1	0	4	3	4	4	1		1				1		2	3	4	2	1	10	10	10	1	1			3	1				1	
1	4	5	4	14	8	2	1	2	0	0	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	15	20	15	1	1	1			5				1	
1	4	6	7	4	50	10	5	3	2	1	3	3	4	1			1	1	1		1	1	3	4	3	4	1	5	5	1	1				2	1				1	
1	4	7	3	20	11	7	7	1	0	0	1	3	4	3			1			1	1		4	3	3	4	1	10	10	10	1	1			2			1			
1	4	8	7	10	30	3	3	3	0	0	4	3	4	3			1	1	1	1	1		3	4	3	4	2	10	10	10	1	1	1			4	1			1	
1	4	9	7	10	15	6	4	1	1	1	1	4	3	3			1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	1	10	12	15				1	1			2			1
1	5	0	2	10	17	2	5	1	0	0	1	3	4	3			1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	2	10	15	10	1			1		6				1	
1	5	1	7	11	30	5	7	1	0	0	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	2	2	10	15	10	1			1		5	1			1	
1	5	2	6	7	8	3	3	1	1	0	3	3	4	2	1			1	1	1	1	1	2	4	4	2	1	10	12	15	1			1		4				1	
1	5	3	1	12	13	3	3	1	0	0	2	3	4	3	1			1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	8	8	8	1			1		5		1			1
1	5	4	1	11	27	5	3	1	1	0	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	2	15	20	15	1			1		1				1	
1	5	5	1	12	21	6	6	3	1	0	4	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	2	10	10	10	1			1						1	
1	5	6	4	14	8	2	1	2	0	0	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	2	15	20	15	1	1	1			5				1	
1	5	7	1	10	9	0	1	1	0	0	1	3	4	3	1			1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	5	8	5	1			1						1	
1	5	8	5	9	28	5	6	1	0	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	5	8	10	1	1			1					1	
1	5	9	2	9	23	2	4	1	0	0	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	2	8	10	10	1			1						1	

ANEXO 11: DISTRIBUCIÓN DE PESOS MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

Nº	FACTORES MACROENTORNO Y PORTER	NIVEL				
		O/A	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Reforma constitucional	O			X	
2	Inestabilidad política, en el país	A	X			
3	Crisis económica mundial	A				X
4	Dolarización	O			X	
5	Dinamización de la economía de regiones	O			X	
6	Incremento del desempleo en el país	A	X			
7	Incremento de la inflación en el país.	A	X			
8	PB	A	X			
9	Balanza Comercial	A	X			
10	Remesas de Emigrantes	A	X			
11	Crédito a las PYMES, por parte del estado	O	X			
12	Incremento del mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
13	Optimización de los canales de distribución por parte de las PYMES	O	X			
14	Gastos de Capacitación y Formación de las industrias en Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
15	Servicio de capacitación por parte de los gremios y asociaciones	A	X			
16	Grado de automatización en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca	O		X		
17	Costos de insumos tecnológicos	A	X			
18	Precios del Petróleo	A			X	
19	Alianzas de ONGs con la competencia	A	X			
20	Convenio entre Pymes/universidades	A		X		
21	Diferenciación del Servicio	O			X	
22	Procesos del Marketing Directo	O				X
23	Inversiones da capital inicial	A	X			
24	Presencia de servicios de capacitación del SECAP, en Quito, Guayaquil y Cuenca	A				X
25	Presencia de otras empresas de capacitación bien posicionados en Quito, Guayaquil y Cuenca	A			X	

VALOR EMPIRICO OPORTUNIDADES			
O	FACTORES	% IGUALADO (100/10=10)	% EMPIRICO
O1	Gastos de Capacitación y Formación de las industrias en Quito, Guayaquil y Cuenca	10,00	10
O2	Reforma constitucional	10,00	2
O3	Dolarización	10,00	11
O4	Dinamización de la economía de regiones	10,00	10
O5	Crédito a las PYMES, por parte del estado	10,00	7
O6	Incremento del mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	10,00	13
O7	Optimización de los canales de distribución por parte de las PYMES	10,00	10
O8	Grado de automatización en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca	10,00	12
O9	Diferenciación del Servicio	10,00	12
O10	Procesos del Marketing Directo	10,00	13
TOTAL		100,00	100,00

VALOR EMPIRICO AMENAZAS			
A	FACTORES	% IGUALADO (100/15=)	% EMPIRICO
A1	Inestabilidad política, en el país	6,67	5
A2	Incremento del desempleo en el país	6,67	10
A3	Incremento de la inflación en el país.	6,67	10
A4	Crisis económica mundial	6,67	5
A5	Servicio de capacitación por parte de los gremios y asociaciones	6,67	6,0
A6	Costos de insumos tecnológicos	6,67	2,0
A7	Alianzas de ONGs con la competencia	6,67	8,0
A8	Convenio entre Pymes/universidades	6,67	7,0
A9	PB	6,67	5,0
A10	Balanza Comercial	6,67	5,0
A11	Remesas de Emigrantes	6,67	5,0
A12	Precios del Petróleo	6,67	10,0
A13	Presencia Servicios Capacitación Secap	6,67	8,0
A14	Inversiones de Capital Inicial	6,67	6,0
A15	Presencia de Otras empresa de Capacitación	6,67	8,0
TOTAL		100,0	100,0

CRITERIOS

O1<O2=0 O1=O2: 0,5 O1>O2:1

PRIORIZACION OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	%
O1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	9
O2	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3
O3	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	6	12
O4	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	5,5	11
O5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	3	6
O6	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	13
O7	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	11
O8	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	11
O9	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	12
O10	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	11
TOTAL											49,5	100

CRITERIOS

A1=A2: 0,5 A1>A2: 1 A1<A 2:0

PRIORIZACION AMENAZAS DEL MACROENTORNO

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	SUMA	%	
A1	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0	6	5	
A2	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0	1	1	0	11	9	
A3	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	11	10	
A4	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	5	4	
A5	0	0	0	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	7	6	
A6	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	4	3	
A7	1	0	0	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0	0,5	1	0,5	10	8
A8	1	0	0	1	1	0	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	0,5	9	8	
A9	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	5	4	
A10	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	5	4	
A11	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	5	4	
A12	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	13	11	
A13	1	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	1	10	9	
A14	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	1	1	1	0	0	0,5	0,5	6	5	
A15	1	1	1	0	1	0	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0,5	9	8	
TOTAL																113	100	

SELECCIÓN DE LOS PESO DE LAS OPORTUNIDADES

O	VALOR EMPIRICO	PESO PRIORIZA.	SELECCIÓN PESO	VALOR AGUSTADO A 0,5
O1	10	9	10	0,05
O2	2	3	2	0,01
O3	11	12	11	0,055
O4	10	11	10	0,05
O5	7	6	7	0,035
O6	13	12	13	0,065
O7	10	11	10	0,05
O8	12	11	12	0,06
O9	12	12	12	0,06
O10	13	12	13	0,065
TOTAL	100,0	100	100,0	0,5

VALOR EMPIRICO AMENAZAS

A	EMPIRICO	PESO PRIORIZA.	SELECCIÓN PESO	VALOR AGUSTADO A 0,5
A1	5	5	5	0,025
A2	10	9	10	0,05
A3	10	10	10	0,05
A4	5	4	5	0,025
A5	6	6	6,0	0,03
A6	2	3	2,0	0,01
A7	8	9	8,0	0,04
A8	7	8	7,0	0,035
A9	5	4	5,0	0,025
A10	5	4	5,0	0,025
A11	5	4	5,0	0,025
A12	10	11	10,0	0,05
A13	8	9	8,0	0,04
A14	6	5	6,0	0,03
A15	8	8	8,0	0,04
TOTAL	100,0	100	100,0	0,5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

O/A	FACTORES	PESO	CALIFI. (1-4)	PESOS PONDE.
OPORTUNIDADES	Gastos de Capacitación y Formación de las industrias en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,05	2	0,10
	Reforma constitucional	0,01	3	0,03
	Dolarización	0,055	3	0,17
	Dinamización de la economía de regiones	0,05	3	0,15
	Crédito a las PYMES, por parte del estado	0,035	1	0,04
	Incremento del mercado de consumo en Quito, Guayaquil y Cuenca	0,065	2	0,13
	Optimización de los canales de distribución por parte de las PYMES	0,05	1	0,05
	Grado de automatización en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca	0,06	2	0,12
	Diferenciación del Servicio	0,06	3	0,18
	Procesos del Marketing Directo	0,065	4	0,26
AMENAZAS	Inestabilidad política, en el país	0,025	1	0,03
	Incremento del desempleo en el país	0,05	2	0,10
	Incremento de la inflación en el país.	0,05	2	0,10
	Crisis económica mundial	0,025	4	0,10
	Servicio de capacitación por parte de los gremios y asociaciones	0,03	1	0,03
	Costos de insumos tecnológicos	0,01	1	0,01
	Alianzas de ONGs con la competencia	0,04	1	0,04
	Convenio entre Pymes/universidades	0,035	2	0,07
	PB	0,025	2	0,05
	Balanza Comercial	0,025	2	0,05
	Remesas de Emigrantes	0,025	2	0,05
	Precios del Petróleo	0,05	3	0,15
	Presencia Servicios Capacitación Secap	0,04	4	0,16
	Inversiones de Capital Inicial	0,03	2	0,06
	Presencia de Otras empresa de Capacitación	0,04	3	0,12
Total		1	2,3	

ANEXO 12: DISTRIBUCIÓN DE PESOS MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI).

Nº	FACTORES INTERNOS	FD	NIVEL			
			BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Administración y estructura organizacional, formal	D		X		
2	Escasa gestión de recursos financieros	D		X		
3	Obligaciones tributarias al día	F			X	
4	Aceptable gestión de recursos humanos (personal)	F			X	
5	Costos del servicio del instructor	D	X			
6	Gestión de recursos tecnológicos	F			X	
7	Alquiler de equipos/material didáctico	D	X			
8	Falta de manejo de software contable	D	X			
9	Subutilización de la página Web	D		X		
10	Inversión en hardware	D	X			
11	Escasa labor de desarrollo de servicio	D	X			
12	Entrega de servicio en el sitio preferido por el cliente	F				X
13	Promoción de los cursos de capacitación	F			X	
14	Servicio estrella de curso de capacitación	F			X	
15	Negociación de los precios de los cursos de capacitación	F			X	
16	Numero de técnicos a capacitar	D		X		
17	Plaza, rentabilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil	F			X	
18	Satisfacción de las empresas clientes	F			X	
19	No practica servicios posventa	D	X			
20	Alianza estratégica.	F				X
21	Carencia de membresía con la SETEC	D	X			

VALOR EMPIRICO FORTALEZAS		
F	FACTORES	% IGUALADO (100/10=10) % EMPIRICO
F1	Satisfacción de las empresas clientes	10,00 6
F2	Entrega de servicio en sitio preferido por el cliente	10,00 10
F3	Servicio estrella de curso de capacitación	10,00 12
F4	Plaza, rentabilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil	10,00 10
F5	Promoción de los cursos de capacitación	10,00 12
F6	Negociación de los precios de los cursos de capacitación	10,00 14
F7	Aceptable gestión de recursos humanos (personal)	10,00 6
F8	Gestión de recursos tecnológicos	10,00 6
F9	Alianza estratégica.	10,00 14
F10	Obligaciones tributarias al día	10,00 10
TOTAL		100,00 100

VALOR EMPIRICO DEBILIDADES		
D	FACTORES	% IGUALADO (100/11=9,09) % EMPIRICO
D1	Costos del servicio del instructor	9,09 4
D2	Numero de técnicos a capacitar	9,09 4
D3	Escasa labor de desarrollo de servicio	9,09 8
D4	No practica servicios posventa	9,09 14
D5	Alquiler de equipos/material didáctico	9,09 4
D6	Falta de manejo de software contable	9,09 10
D7	Subutilización de la página Web	9,09 12
D8	Inversión en hardware	9,09 4
D9	Escasa gestión de recursos financieros	9,09 14
D10	Administración y estructura organizacional, formal	9,09 12
D11	Carencia de nembrecía con la SETEC	9,09 14
TOTAL		100 100

CRITERIOS F1<F2:0 F1=F2:0,5 F1=F1:0,5 F1>F2:1

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS											
F.C.	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMA PARCIAL
F1	0,50	0	0,50	0,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,00	4,50
F2	1	0,50	0,00	0,50	0,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,50	5,00
F3	0,50	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	7,00
F4	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	4,50
F5	0,50	1,00	0,00	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,00	0,50	5,50
F6	0,50	0,50	0,00	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	1,00	6,50
F7	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	2,00
F8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	2,00
F9	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	1,00	8,00
F10	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	5,00
TOTAL											50,00

CRITERIOS D1=D2:0,5 D1>D2:1 D1=D1:1 D1<D2:0

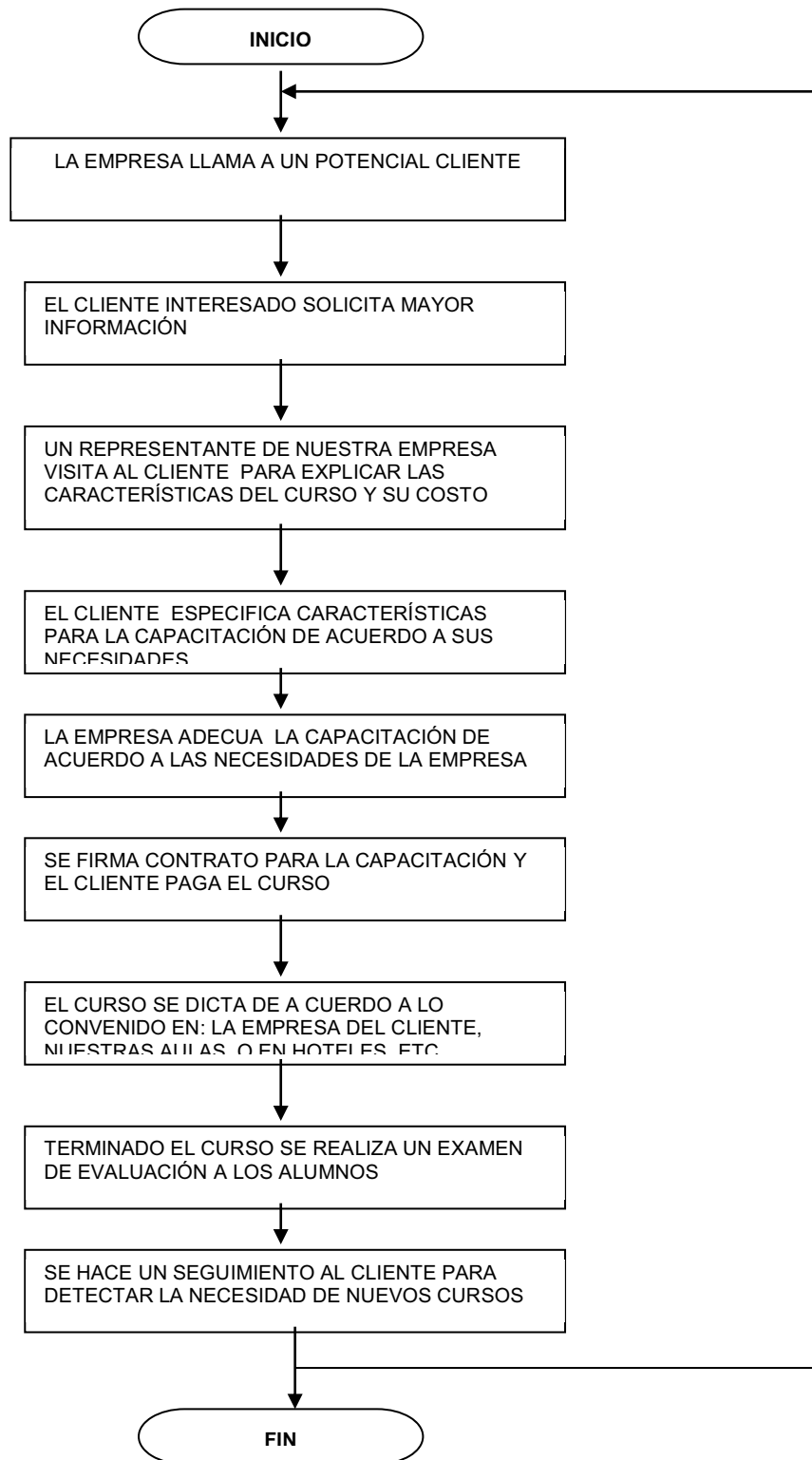
MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES												
F.C.	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	SUMA PARCIAL
D1	0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	2,00
D2	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	2,00
D3	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,00	5,00
D4	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	8,00
D5	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	3,00
D6	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	6,00
D7	0,50	1,00	1,00	0,00	1,00	0,50	1,00	0,00	0,50	0,50	0,50	7,00
D8	0,50	1,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	2,00
D9	1,00	1,00	0,50	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	7,50
D10	1,00	1,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	7,00
D11	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	8,00
TOTAL												57,50

SELECCIÓN DE LOS PESO DE LAS FORTALEZAS				
O/A	VALOR EMPIRICO	PESO PRIORIZA.	SELECCION PESO	VALOR AGUSTADO A 0,5
F1	3	4,50	3	0,03
F2	5	5,00	5	0,05
F3	6	7,00	6	0,06
F4	5	4,50	5	0,05
F5	6	5,50	6	0,06
F6	7	6,50	7	0,07
F7	3	2,00	3	0,03
F8	3	2,00	3	0,03
F9	7	8,00	7	0,07
F10	5	5,00	5	0,05
TOTAL	50,0	50,0	50,0	0,5

VALOR EMPIRICO DEBILIDADES				
O/A	EMPIRICO	PESO PRIORIZA.	SELECCIÓN PESO	VALOR AGUSTADO A 0,5
D1	2,0	2,0	1,0	0,01
D2	2,0	2,0	1,0	0,01
D3	4,0	5,0	4,0	0,04
D4	7,0	8,0	8,0	0,08
D5	2,0	3,0	2,0	0,02
D6	5,0	6,0	5,0	0,05
D7	6,0	7,0	7,0	0,07
D8	2,0	2,0	1,0	0,01
D9	7,0	7,5	7,0	0,07
D10	6,0	7,0	6,0	0,06
D11	7,0	8,0	8,0	0,08
TOTAL	50,0	50,0	58	0,5

O/A	FACTORES	PESO	CALIFICACION (1-4)	PESO PONDERADO (PESO * CALIFICACION)
FORTALEZAS	Satisfacción de las empresas clientes	0,03	3	0,09
	Entrega de servicio en sitio preferido por el cliente	0,05	4	0,2
	Servicio estrella de curso de capacitación	0,06	3	0,18
	Plaza, rentabilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil	0,05	3	0,15
	Promoción de los cursos de capacitación	0,06	3	0,18
	Negociación de los precios de los cursos de capacitación	0,07	3	0,21
	Aceptable gestión de recursos humanos (personal)	0,03	3	0,09
	Gestión de recursos tecnológicos	0,03	3	0,09
	Alianza estratégica.	0,07	4	0,28
	Obligaciones tributarias al día	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	Costos del servicio del instructor	0,01	1	0,01
	Numero de técnicos a capacitar	0,01	2	0,02
	Escasa labor de desarrollo de servicio	0,04	1	0,04
	No practica servicios posventa	0,08	1	0,08
	Alquiler de equipos/material didáctico	0,02	1	0,02
	Falta de manejo de software contable	0,05	1	0,05
	Subutilización de la página Web	0,07	2	0,14
	Inversión en hardware	0,01	2	0,02
	Escasa gestión de recursos financieros	0,07	2	0,14
	Administración y estructura organizacional, formal	0,06	2	0,12
	Carencia de nembrecía con la SETEC	0,08	1	0,08
Total		1	2,34	

ANEXO 13: DIAGRAMA DE FLUJO POR PROCESO



BIBLIOGRAFÍAS.

Los libros utilizados son:

- Guiltinan J.P, Gordon W.P, Madden T.J. “Gerencia de Marketing Estrategias y Programas “Editorial Mac Graw Hill, sexta edición, México2005.
- Fred R. David “Conceptos de la Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 2003.
- Walker, Boyd, Mullins, Larréché”Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Desiciones” editorial Mc Graw Hill, editorial Interamericana, México 2005.
- Samuel Certo – J. Paul P. “Dirección Estratégica “ editorial Mac Graw Hill, tercera edición España 1997.
- Kotler – Amstrong “Marketing” Editorial Prentice Hall, octava edición México 2001.
- Naresh K. Malhotra “Investigación de Mercado” Editorial Prentice Hall, cuarta edición México 1997.
- Godet, M. “Prospectiva y Planificación Estratégica” SG Editores (1995)
- Porter Michael “Estrategia Competitiva” editorial Continental trigésima tercera edición, México 2004
- Kinnear/Taylor “Investigación de Mercados” editorial Mac Graw Hill, quinta edición Colombia 2003.

- Grabiél Vaca Urbina “Evaluación de proyectos” editorial Mc Graw Hill, Interamericana, quinta edición México 2006.
- Vinicio Reinoso “Apuntes de Creación de nuevas empresas” EPN 2007
- McCarthy E, Perreault W, “Marketing” editorial Mc Graw Hill, décima tercera edición México 2000.
- Diego Montenegro “Apuntes de Creación de nuevas empresas” EPN 2006
- Hernández C., Olmo R., García J., “El Plan de Marketing Estratégico” Editorial gestión 2000, segunda edición, Barcelona 2000
- Jean-Jacques Lambin “Marketing Estratégico” editorial Mc Graw Hill, Tercera edición 2002.
- Humberto Proaño, “Estadística aplicada a la Mercadotecnia”, Editorial Diana, Tercera Edición, México, 1982.
- Mintzberg H. Brian J. Voyer J. “El Proceso Estratégico” Primera Edición, Printice-Hall Hispanoamericana S. A. México, 1997.
- Superintendencia de compañías (conversatorio “LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMIA NACIONAL”) Febrero 2011, Pág. 1
- Informe de la Pequeña y Mediana Industria publicado por el INEC; Datos del sistema integrado de consultas del INEC del censo nacional económico 2010
- Información INEC

- Registro oficial del gobierno del Ecuador jueves 17/03/2011 N°406
- Información anual del Banco Central año 2011
- www.introinclusion.gov.ec
- <http://redatam.inec.gov.ec>
- www.corfopym.org
- www.direccioncomercial.wordpress.com