



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“BUSINESS PLAN PARA UN CENTRO DE SALUD SEXUAL Y
REPRODUCTIVO CON ATENCIÓN INTEGRAL Y DIFERENCIADA PARA
JÓVENES Y ADOLESCENTES EN LA CIUDAD DE LA PAZ”**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magíster en
“Administración de Empresas”**

ALUMNA: LIC. SUNEM MÉNDEZ SOUZA

La Paz - Bolivia

2013



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“BUSINESS PLAN PARA UN CENTRO DE SALUD SEXUAL Y
REPRODUCTIVO CON ATENCIÓN INTEGRAL Y DIFERENCIADA PARA
JÓVENES Y ADOLESCENTES EN LA CIUDAD DE LA PAZ”**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magíster en
“Administración de Empresas”**

ALUMNA: LIC. SUNEM MÉNDEZ SOUZA

TUTORA: MBA. SUSANA RENGEL ROJAS

La Paz - Bolivia

2013

DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi hermana, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

A mis familiares, viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo.

A mis amigos. Que además son mis compañeros de maestría, nos apoyamos mutuamente en las buenas y malas y sobre todo en nuestra formación profesional: Ing. Flavia Almanza, Ing. Gerson Ayala, Ing. Alvaro Antonio Gutiérrez y Lic. Dennis Vargas. Los quiero mucho. ¡Gracias!

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Sunem Méndez Souza

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por permitirme ser parte de un gran grupo de profesionales, recibir el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la maestría.

Especial agradecimiento a mi tutora, MBA. Susana Rengel Rojas, por su gran apoyo y motivación, por su paciencia y por impulsar el desarrollo de este trabajo.

Sunem Méndez Souza

RESUMEN

La salud sexual y reproductiva es un derecho de las personas actualmente reconocido, que lleva implícito el derecho de las mujeres y de los varones a obtener información

sobre métodos anticonceptivos, planificar su familia, elegir los sistemas para regular la fecundidad, y posibilitar el disfrute de su sexualidad.

La Ley 26573 asegura la provisión de Los métodos anticonceptivos, que son algunos de los elementos o herramientas utilizados para la planificación familiar.

La existencia de programas de salud sexual y reproductivas como estrategias de Atención Primaria de la Salud (APS), facilitan la posibilidad de prevenir embarazos no deseados y enfermedades de transmisión sexual, que traen consecuencias importantes para la salud pública, para las mujeres en general, y para las mujeres de escasos recursos económicos, en particular. Este es el caso del “Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral a jóvenes y adolescentes en la ciudad de La Paz” considerado en este estudio.

El presente trabajo pretende ofrecer: Un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral a adolescentes y jóvenes, el servicio está dirigido a adolescentes y jóvenes de ambos sexos en edades de 13 a 35 años.

El Centro de Salud se ubicará en la ciudad de La Paz, con un espacio de escucha para los adolescentes con un enfoque de prevención y promoción de la sexualidad natural y saludable, y no solo buscar información cuando hay sospechas de alguna enfermedad o problema.

El objetivo de servicio diferenciado es atender adolescentes de población general y con énfasis en adolescentes en situación de vulnerabilidad, especialmente HSH y explotación sexual, con calidad y calidez, respondiendo a su derecho de acceder a una salud integral y en particular en sus derechos sexuales y reproductivos.

Se trabajará en prevención primaria y la promoción de la salud de manera integral. Bio-psico-social, poniendo énfasis en los servicios relacionados con la salud sexual integral y prevención en comportamientos de riesgo y sobretodo en promover estilos de vida saludables.

Cabe aclarar que el posicionamiento que dirige la investigación es poder pensar en los jóvenes y adolescentes con posibilidad de ejercer sus derechos para poder tomar decisiones, sujetos fundamentalmente como seres racionales y autónomos, con capacidad de planificar su futuro, es decidir re direccionar su “proyecto de vida” respecto a revisar situaciones .

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1

1.2.	Planteamiento del problema	2
1.2.1.	Definición del problema situación problemática necesidad u oportunidad	2
1.2.2.	Formulación del problema	3
1.3.	Justificación del proyecto	4
1.4.	Delimitación del proyecto	4
1.4.1.	Delimitación temporal	4
1.4.2.	Delimitación espacial	4
1.4.3.	Delimitación de recursos	5
1.5.	Establecimiento de los objetivos	5
1.5.1.	Objetivo general	5
1.5.2.	Objetivos específicos	5
1.6.	Diseño de la investigación	6
1.6.1.	Tipo de la investigación	6
1.6.2.	Metodología de la investigación	6
1.6.2.1.	Método deductivo	6
1.6.2.2.	Método inductivo	7
1.6.2.3.	Método de análisis	8
1.6.2.4.	Método de síntesis	8
1.6.2.5.	Método histórico	8
1.6.2.6.	Método estadístico	9
1.6.2.7.	Método de la observación	9
1.6.3.	Técnicas o métodos empíricos	10
1.6.3.1.	Técnica de investigación	10
1.6.3.2.	La entrevista	10
1.6.3.3.	La encuesta	11
1.6.3.4.	La revisión bibliográfica	12
1.7.	Definición de la población meta para los consumidores	13
1.7.1.	Determinación del marco muestral	14
1.7.2.	Selección de la técnica de muestreo	14
1.7.3.	Determinación del tamaño de la muestra	14
CAPÍTULO 2		16
2.	MARCO TEÓRICO	16

2.1.	Análisis del macroentorno y contextual	16
2.2.	Análisis del micro entorno.....	17
2.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
2.2.1.1.	El ingreso potencial de nuevos competidores	20
2.2.1.1.1.	Las barreras de entrada.....	21
2.2.1.1.1.1.	Las economías de escala.....	21
2.2.1.1.1.2.	La diferenciación del producto.....	22
2.2.1.1.1.3.	Los requisitos de capital.....	24
2.2.1.1.1.4.	Los costos cambiantes.....	25
2.2.1.1.1.5.	El acceso a los canales de distribución	25
2.2.1.1.1.6.	Desventajas de costos	26
2.2.1.1.1.7.	Políticas gubernamentales.....	26
2.5.4.1.	La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	29
2.2.1.1.2.	La concentración del número de competidores.....	30
2.2.1.1.3.	La capacidad instalada	31
2.2.1.1.4.	Los costos fijos elevados.....	32
2.2.1.1.5.	La falta de diferenciación o costos cambiantes.....	33
2.2.1.1.6.	Los costos de cambio que enfrenta el consumidor.....	34
2.2.1.1.7.	Equilibrio entre capacidad y producción.....	36
2.2.1.1.8.	Los grupos empresariales.....	36
2.2.1.1.9.	Las barreras de salida.....	37
2.2.1.2.8.1.	Activos especializados.....	38
2.2.1.2.8.2.	Barreras emocionales.....	39
2.2.1.2.8.3.	Restricciones gubernamentales.....	39
2.2.1.3.	La presión de productos sustitutos.....	39
2.2.1.4.	El poder de negociación que ejercen los proveedores.....	41
2.2.1.5.	El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.....	42
2.2.1.5.1.	Concentración de clientes.....	43
2.2.1.5.2.	Volumen de compra.....	43
2.2.1.5.2.1.	Costos de cambio.....	43
2.2.1.5.2.2.	Integración hacia atrás.....	44
2.2.1.5.2.3.	Información de los compradores.....	44
2.2.1.5.3.	Diferenciación.....	44

2.2.1.5.4.	Información acerca del proveedor	44
2.2.1.5.5.	Identificación de la marca	45
2.2.1.5.6.	Productos sustitutos	45
2.3.	Estrategias competitivas genéricas	45
2.3.1.	Estrategia de liderazgo por costos	47
2.3.1.1.	Factores estructurales de la estrategia de costos	48
2.3.1.1.1.	Economías de escala	48
2.3.1.1.2.	Aprendizaje y experiencia	49
2.3.1.1.3.	Capacidad productiva	49
2.3.1.1.4.	Eslabones	49
2.3.1.1.5.	Interrelaciones	49
2.3.1.1.6.	Integración	50
2.3.1.1.7.	Tiempo	50
2.3.1.1.8.	Políticas discrecionales independientes	50
2.3.1.1.9.	Ubicación	50
2.3.1.1.10.	Factores institucionales	51
2.3.2.	Estrategia de liderazgo por diferenciación	52
2.3.2.1.	Factores estructurales de la estrategia de diferenciación	53
2.3.2.1.1.	Elecciones de políticas	53
2.3.2.1.2.	Eslabones	53
2.3.2.1.3.	Tiempo	54
2.3.2.1.4.	Ubicación	54
2.3.2.1.5.	Interrelaciones	54
2.3.2.1.6.	Efectos experiencia y aprendizaje	55
2.3.2.1.7.	Integración	55
2.3.2.1.8.	Escala	55
2.3.2.1.9.	Factores institucionales	56
2.3.3.	Estrategia de enfoque o alta concentración	57
2.4.	Estrategia de marketing	58
2.4.1.	Estrategias funcionales y jerarquía de las estrategias	59
2.4.1.1.	El nivel corporativo	59
2.4.1.2.	Nivel competitivo o de negocio	60
2.4.1.3.	El nivel funcional	60

2.4.2.	Componentes de la estrategia de marketing.....	61
2.4.2.1.	Definición del mercado.....	62
2.4.2.2.	Posicionamiento de la oferta de la empresa.....	63
2.5.	El marketing mix.....	63
2.5.1.	El producto.....	65
2.5.1.1.	Principales estrategias del producto.....	66
2.5.1.1.1.	Expansión del mix de producto.....	66
2.5.1.1.2.	Contracción del mix de productos.....	66
2.5.1.1.3.	Posicionamiento del producto.....	66
2.5.1.1.4.	Precios altos y precios bajos.....	67
2.5.2.	Estrategias de precios.....	67
2.5.2.1.	Método de fijación de precios.....	68
2.5.3.	Estrategia de distribución.....	69
2.5.3.1.	Tipos de distribución.....	70
2.5.3.1.1.	Minoristas.....	70
2.5.3.1.2.	Mayoristas.....	70
2.5.4.	Estrategia de promoción.....	71
2.5.4.1.	La mezcla de comunicación.....	72
2.5.4.1.1.	Publicidad.....	72
2.5.4.1.1.1.	La Publicidad radial.....	73
2.5.4.1.1.2.	La publicidad televisiva.....	73
2.5.4.1.1.3.	La publicidad boca oreja.....	74
2.5.4.1.1.4.	Las gigantografías, pasa calles, carteles, afiches y trípticos.....	75
2.5.4.1.2.	La venta personal.....	77
2.5.4.1.3.	Las relaciones Públicas.....	78
2.5.4.1.4.	La promoción de ventas.....	79
2.5.4.1.4.1.	El Merchandising.....	80
2.5.4.1.5.	Marketing directo.....	81
2.5.4.1.5.1.	La publicidad online.....	81
2.5.4.1.6.	Evidencia Física.....	83
2.5.4.1.7.	El proceso de atención al cliente.....	83
2.6.	Salud.....	84
2.7.	Business Plan (Plan de Negocios).....	84

2.8.	Salud sexual	84
2.9.	Teoría del consumidor	84
2.10.	Servicios	85
2.11.	Cliente	86
2.11.1.	Definición de cliente	86
2.11.2.	Expectativas del cliente externo	86
2.11.3.	Percepciones del cliente	87
2.12.	Definición de valor y satisfacción para el cliente	88
2.12.1.	Valor para el cliente	88
2.13.	Satisfacción del cliente	90
2.14.	Calidad	91
2.14.1.	Calidad de los servicios	92
2.14.2.	Dimensiones de la calidad del servicio	92
2.14.3.	Calidad en el servicio como estrategia de ventaja competitiva	93
2.15.	Instrumentos financieros	93
2.15.1.	Estado de Resultados	93
2.15.2.	Flujo de caja	94
2.16.	Indicadores económicos	94
2.16.1.	Valor actual neto	94
2.16.2.	Tasa interna de retorno TIR	95
2.16.3.	Índice de rentabilidad o Relación Beneficio Costo	96
2.16.4.	Punto de equilibrio	97
2.16.5.	Período de recuperación de la inversión	98
2.16.6.	Análisis de sensibilidad	98
CAPÍTULO 3		100
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	100
3.1.	Análisis del macro entorno	100
3.1.1.	Análisis Macro: Entorno ciudad de La Paz	101
3.1.2.	Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en el exterior del país	102
3.1.2.1.	Marie Stopes	102
3.1.2.1.1.	Misión Marie Stopes International	103
3.1.2.1.2.	Historia Marie Stopes Internacional	103

3.1.2.2.	Pro Bienestar de la Familia (PROFAMILIA)	104
3.1.2.2.1.	Misión Pro Bienestar de la Familia	105
3.1.2.2.2.	Visión Pro Bienestar de la Familia	105
3.1.2.2.3.	Valores Pro Bienestar de la Familia	105
3.2.	Análisis del micro entorno	107
3.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	107
3.2.1.1.	El ingreso potencial de nuevos competidores	107
3.2.1.1.1.	Economías de escala	107
3.2.1.1.2.	Diferenciación del producto y/o servicio	108
3.2.1.1.3.	Requisitos de capital	108
3.2.1.1.4.	Curva de experiencia	108
3.2.1.1.5.	Costos Cambiantes	109
3.2.1.1.6.	Políticas gubernamentales	109
3.2.1.2.	La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	111
3.2.1.2.1.	La falta de diferenciación	111
3.2.1.2.2.	Costos de cambio	112
3.2.1.2.3.	Barreras de salida	112
3.2.1.3.	La presión de mercados sustitutos	113
3.2.1.3.1.	Disponibilidad de servicios sustitutos	113
3.2.1.3.2.	Precios de los servicios sustitutos	113
3.2.1.3.3.	Costos de cambio para el cliente	114
3.2.1.4.	El poder de negociación que ejercen los proveedores	115
3.2.1.4.1.	Concentración de proveedores	115
3.2.1.4.2.	Diferenciación de insumos	115
3.2.1.5.	El poder de negociación que ejercen los clientes para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva	116
3.2.1.5.1.	Concentración de clientes	116
3.2.1.5.2.	Volumen de compra	117
3.2.1.5.3.	Diferenciación de productos	117
3.2.1.	Análisis del sector en La Paz	118
3.2.1.1.	Análisis Sectorial	118
3.2.1.1.1.	Diamante de Porter	118
3.2.1.1.1.1.	Condiciones de la Demanda	119

3.2.1.1.1.2.	Condiciones de los Factores.....	119
3.2.1.1.1.3.	Estrategia, Estructura y Rivalidad.....	119
3.2.1.1.1.4.	Industrias relacionadas o de apoyo (clúster).....	120
3.2.1.1.1.5.	Gobierno.....	120
3.2.1.1.1.6.	Factores Imprevisibles.....	120
3.3.	Diagnóstico Interno.....	120
3.3.1.	Análisis Político.....	120
3.3.1.1.	Política de Salud del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz(GAMLP) para jóvenes y adolescentes.....	121
3.3.2.	Estructura de la ciudad de La Paz.....	121
3.3.2.1.	Población de la ciudad de La Paz.....	121
3.3.2.1.1.	Población de la ciudad de La Paz por sexo y área.....	123
3.3.2.1.2.	Población de la ciudad de La Paz por Edades simples.....	126
3.3.3.	Análisis de las Ventajas Competitivas.....	128
3.3.4.	Análisis Económico.....	128
3.3.4.1.	Presupuesto de la Mano de Obra – Administración.....	128
3.3.4.2.	Presupuesto de mano de Obra – Comercialización.....	130
3.3.4.3.	Presupuesto de Insumos de Oficina.....	131
3.3.5.	Análisis Social.....	132
3.3.5.1.	Organización del Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud”.....	132
3.3.5.1.1.	Organigrama.....	132
3.3.6.	Análisis de Riesgos.....	134
CAPÍTULO 4		135
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	135
4.2.	Determinantes de la demanda.....	135
4.2.1.	Tipos de servicios en los Centros de Salud que conoce el adolescente.....	135
4.2.2.	Motivo para acudir a un Centro de Salud Sexual y Reproductiva.....	137
4.2.3.	¿Volverías nuevamente a un centro de salud?.....	138
4.2.4.	Razón para no volver a un Centro de Salud.....	140
4.2.5.	Preferencia de relaciones humanas en el Centro de Salud que visitó.....	141
4.2.6.	Lugar de preferencia para recibir servicios de Salud Sexual y Reproductiva.....	142
4.3.	Encuesta del consumidor.....	144

4.3.1.	Análisis de la demanda	144
4.3.1.1.	Sexo y edad del consumidor	144
4.3.1.2.	Función ocupacional del consumidor	146
4.3.1.3.	Número de tenencia de hijos	148
4.3.1.4.	Procedencia del consumidor/a	150
4.3.1.5.	Preferencia de adquisición del servicio en centros de salud sexuales	152
4.3.1.6.	Lugares Sustitutos de adquisición del servicio	153
4.3.2.	Análisis de la oferta	155
4.3.2.1.	Características preferenciales de un centro de salud sexual y reproductivo modelo	155
4.3.2.2.	Centro de salud sexual ofertante más barato	157
4.3.2.3.	Gasto semanal del consumidor	159
4.3.3.	Marketing	161
4.3.3.1.	Publicidad empleada para mercados	161
4.3.3.2.	Lugar donde escuchó hablar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA	163
4.3.3.3.	Frecuencia de asistencia a un Centro de Salud Sexual y Reproductiva en el último año	164
4.3.3.4.	Visita a Centros de Salud Sexual en el últimos tres meses	166
4.3.3.5.	Trato del profesional que le brindó el servicio	168
4.3.3.6.	Motivo para no querer visitar un Centro de Salud en la zona del cliente	169
4.3.3.7.	Características de los servicios	171
4.3.3.8.	Percepciones de los centros de salud sexuales y reproductivos	172
4.3.4.	Proyección de la demanda del Centro de Salud Sexual y Reproductivo	174
4.3.5.	Proyección de la oferta	176
4.3.6.	Balance de mercado	179
4.3.7.	Demanda real o cuota de mercado	181
CAPÍTULO 5	183
5.	PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS	183
5.2.	Resumen Ejecutivo	183
5.3.	Estrategia de marketing	183
5.3.1.	El marketing mix	183

5.3.1.1.	Estrategia de promoción.....	183
5.3.1.1.1.	Estrategias de Mercadeo para el Centro de Salud Sexual y Reproductivo para adolescentes y jóvenes.....	183
5.3.1.1.2.	La Publicidad.....	184
5.3.1.1.2.1.	La publicidad radial.....	185
5.3.1.1.2.2.	La publicidad televisiva.....	185
5.3.1.1.2.3.	La publicidad boca oreja.....	186
5.3.1.1.2.4.	Los afiches.....	186
5.3.1.1.2.5.	Los pasacalles.....	187
5.3.1.1.2.6.	Las Gigantografías.....	187
5.3.1.1.2.7.	Los Banners.....	187
5.3.1.1.3.	Eventos y experiencias.....	188
5.3.1.1.3.1.	Ambientes exclusivos para áreas de evaluaciones a los pacientes en el Centro de Salud.....	188
5.3.1.1.3.1.1.	Área de evaluación del desarrollo Físico y Nutricional.....	188
5.3.1.1.3.1.2.	Área de Evaluación del Desarrollo Psicosocial.....	188
5.3.1.1.3.1.3.	Área de evaluación del desarrollo sexual.....	189
5.3.1.1.3.1.4.	Ambiente de animación sociocultural.....	189
5.3.1.1.4.	El Merchandising.....	190
5.3.1.1.5.	Capacitación del personal de la empresa.....	190
5.3.1.1.5.1.	Relaciones Humanas.....	190
5.3.1.1.5.2.	Otras capacitaciones.....	191
5.3.1.2.	Los precios ofertados.....	191
5.3.1.3.	Servicios ofertados.....	191
5.3.1.3.1.	Detalles del Servicio.....	191
5.3.1.3.2.	Características y Usos.....	192
5.3.1.4.	Procesos.....	195
5.3.1.4.1.	Diseño Conceptual – Operaciones del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.....	195
5.3.1.4.2.	Diseño del Proceso: Plano de Distribución del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.....	197
5.3.1.4.3.	Diseño Conceptual del Proceso del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.....	199

5.3.1.5.	Localización	200
5.3.1.6.	Distribución de Áreas de Operación	201
5.3.1.6.1.	Diseño del Proceso – Orden físico del sistema de operaciones	201
5.3.1.6.2.	Plano de Distribución	201
5.3.1.7.	Presupuesto de la propuesta de marketing	202
5.3.1.8.	Organización y Recursos Humanos	203
5.3.1.8.1.	Misión	203
5.3.1.8.2.	Visión	203
5.3.1.8.3.	Enfoque	204
5.3.1.8.3.1.	Cultura Corporativa y Valores	204
5.3.1.8.4.	Conformación Legal	204
5.3.1.8.4.1.	Justificación	205
5.3.1.8.5.	Planificación de personal	205
5.3.1.8.6.	Organigrama del Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud”	206
5.3.1.8.7.	Perfiles y funciones del personal	208
5.3.1.8.8.	Costo mano de obra	219
5.3.1.8.8.1.	Presupuesto de mano de Obra – Comercialización	219
5.3.1.8.8.2.	Presupuesto de Insumos de Oficina	220
5.3.1.9.	Análisis Financiero	221
5.3.1.9.1.	Costo de inversión	221
5.3.1.9.2.	Ingresos	221
5.3.1.9.2.1.	Ingreso de las ventas anuales	221
5.3.1.9.3.	Costos del proyecto	224
5.3.1.9.3.1.	Costos totales anuales	224
5.3.1.9.3.2.	Costos indirectos	226
5.3.1.9.4.	Estado de resultados	227
5.3.1.9.5.	Flujo de caja proyectado	227
5.3.1.9.6.	Indicadores económicos	229
5.3.1.9.6.1.	Valor actual neto	229
5.3.1.9.6.2.	Tasa de rentabilidad mínima exigible	229
5.3.1.9.6.3.	Relación beneficio costo	230
5.3.1.9.6.4.	Período de recuperación	230

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	231
Recomendaciones.....	235
BIBLIOGRAFÍA.....	236
ANEXOS.....	239

CAPÍTULO 1**Introducción**

En la actualidad son pocos los centros de atención integral destinados a jóvenes y adolescentes en Bolivia, en el caso de la ciudad de La Paz, el Gobierno Autónomo

Municipal (GAMLP) constituyó las Casas de la Juventud en seis de los ocho macro-districtos existentes, al igual que Centros Municipales de Salud; por parte del Gobierno Central, la atención principal brindada a jóvenes y adolescentes es la de salud, a través del Seguro Universal Salud (SUS) que en su primera instancia estipula una cobertura desde los recién nacidos hasta los 25 años cumplidos; por parte de la Gobernación Departamental, el Centro Piloto de Salud es una de las principales instancias a las que recurren jóvenes por la atención y servicios especializados en Salud Sexual y Reproductiva donde se realizan las pruebas para Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) y Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH); y por parte instituciones como Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y Fundaciones, existe "Marie Stop", CIES y PROSALUD, donde la atención y servicios tienen costos.

1.1. Antecedentes

La mayoría de las instituciones anteriormente mencionadas prestan sus servicios al área de salud sexual y reproductiva por ser éste uno de los asuntos más importantes para los proyectos de vida que tienen jóvenes y adolescentes, y su repercusión en el colectivo social como país.

El "Info Joven" es una alianza entre jóvenes y adultos que promueve el desarrollo de jóvenes y adolescentes en base a la participación intergeneracional, en diversas áreas, que son: Promoción de la Atención Integral Diferenciada a Jóvenes y Adolescentes, Derechos de Jóvenes y Adolescentes, Educación para el Desarrollo, y Promoción para la Tránsito de Jóvenes.

El "Info Joven" ha empezado un proceso de institucionalización con el fin de brindar atención y servicios en las áreas de trabajo establecidas. Y como parte de este proceso, en el marco del área de trabajo de Promoción de la Atención Integral Diferenciado para Jóvenes y Adolescentes, se desarrolla el presente proyecto: Creación de un Centro de Salud Sexual y Reproductivo con atención integral diferenciada para Jóvenes y Adolescentes.

Por lo mencionado anteriormente se presenta una propuesta para la implantación de un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral diferenciada para jóvenes y adolescentes, que ofrece los servicios de una atención completa y garantizada, para casos especialmente de pruebas para enfermedades de transmisión sexual, pruebas de embarazo, consultas a ginecólogos entre otros servicios.

Se tomará en cuenta para el proyecto a profesionales jóvenes para que trabajen en este emprendimiento, porque se ha visto que los jóvenes y adolescentes en su gran mayoría tienen vergüenza en consultar a profesionales mayores por ejemplo: ginecólogos, también para hablar sobre temas de sexualidad, métodos anticonceptivos, además que se quiere dar oportunidades a nuevos profesionales dinámicos, creativos y con muchas ganas de superación.

Este proyecto está dirigido para la ciudad de La Paz y busca ayudar de forma social por ser un servicio accesible.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Definición del problema situación problemática necesidad u oportunidad

El sector salud, por ser una empresa que proporciona servicio, se encuentra cada vez más preocupado en desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad y garanticen no sólo la prestación de un servicio óptimo, sino que garantice una ventaja competitiva.

Los sistemas de salud se encuentran en transición debido a múltiples factores, como avances tecnológicos, presiones económicas y mayor exigencia por parte de los consumidores, además de la competencia.

Durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y las oportunidades en calidad, tecnología y administración se han incrementado con el transcurso del tiempo.

Todas las organizaciones enfrentan la necesidad de mejorar la calidad ya sea en su producto o servicio. Hoy en día calidad y competitividad dentro de las empresas modernas son sinónimas.

A través de la presente investigación se pretende mostrar cuáles son los aspectos prioritarios que un centro de salud sexual y reproductiva con atención integral diferenciada para jóvenes y adolescentes considera indispensable para establecer medidas que aseguren una óptima calidad en el servicio.

Estas medidas se articularán en forma sistemática por medio de un estudio general de un plan de negocios, que garantice la calidad en la prestación de los servicios.

No se trata exclusivamente de poseer calidad técnica o intrínseca, sino de producir actos de calidad y que esta sea percibida por el usuario con rendimientos y costos acordes, podemos decir sin duda que esto constituye Calidad de los Servicios de Salud.

Los cambios económicos ocurridos en los últimos años, han afectado a todas las clases sociales del país, a las estructuras empresariales y a las economías familiares.

Esta crisis no ha respetado jerarquías, alcurnias, títulos, posesiones, profesionales, ni condiciones sociales. El país íntegro ha sido cubierto por esta densa pobreza, sin que se vislumbre a mediano plazo soluciones que lo conduzcan bajo un escenario más favorable.

Es por este motivo que se quiere ofertar un servicio diferenciado con atención integral para jóvenes y adolescentes en la ciudad de La Paz, brindando calidad, buen precio y un buen servicio.

1.2.2. Formulación del problema

En consecuencia la pregunta que esta investigación tratará de responder es:

¿La implementación de un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral y diferenciada para jóvenes y adolescentes en la ciudad de La Paz y con poder adquisitivo medio-alto hace rentable el emprendimiento?

1.3. Justificación del proyecto

Las empresas de servicio de salud juegan un papel importante en la sociedad. La falta de calidad en el servicio es un problema latente en muchas empresas dedicadas a este giro, sin importar el tamaño de la organización.

La falta de calidad en empresas del sector público hace que surja esta idea de negocio teniendo la mayor posibilidad de crecimiento.

Para competir se persigue proponer una ventaja competitiva, por medio de una estrategia de calidad, donde el centro de salud cumpla con todos los requisitos del sector salud, infraestructura adecuada y además provea a los interesados una excelente calidad en el servicio.

Los centros de atención y servicios a jóvenes y adolescentes existentes en la ciudad de La Paz no llegan a ser realmente cien por ciento integrales, es decir que en estos centros los componentes de: buen trato, discreción, orientación, derivaciones (SLIM, DNA, Policía, etc.), tiempo de espera, puntualidad, comodidad y confianza, no interactúan entre sí de forma eficaz, por lo que jóvenes y adolescentes no se sienten con el ánimo de ir o regresar a la mayoría de los centros donde son atendidos, y especialmente en los centros públicos administrados por el Estado.

1.4. Delimitación del proyecto

1.4.1. Delimitación temporal

La investigación se realizó de manera prospectiva entre las gestiones 2011, 2012 y 2013.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación tuvo como escenario geográfico los Hospitales, Centros de salud sexuales, Centros de análisis clínicos de la ciudad de La Paz y los alrededores de la zona Garita de Lima.

1.4.3. Delimitación de recursos

Los recursos cuantitativos se expresan en el presupuesto para la implementación del Plan de Negocios.

La aplicación de recursos cualitativos como los valores estuvo presente en todo el desarrollo de la investigación.

1.5. Establecimiento de los objetivos

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un Business plan para evaluar comercial, operativa y financieramente la creación de un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral diferenciada para adolescentes y jóvenes en la ciudad de La Paz y con poder adquisitivo medio-alto.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la demanda y las preferencias de los clientes potenciales.
- Proponer procesos de negocio para determinar la mejor opción para el emprendimiento mediante un análisis de sensibilidad.
- Determinar la mejor alternativa de aprovechamiento de la oportunidad.
- Realizar el análisis del sector, considerando a: El Diamante de Porter;1.- Condiciones de la demanda, 2.- Condiciones de los factores, 3.- Estrategia, estructura y rivalidad, 4.- Industrias relacionadas o de apoyo (clúster), 5.- Gobierno 6.- Factores imprevisibles.
- Análisis de las 4 P's del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción personal.
- Realizar un análisis de riesgos, en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto.
- Diseñar una estrategia competitiva y de operaciones para satisfacer esta demanda.
- Identificar la estructura organizativa adecuada para la empresa.
- Desarrollar un estudio sobre la calidad y fiabilidad del servicio.
- Elaborar un estudio económico – financiero.

1.6. Diseño de la investigación

1.6.1. Tipo de la investigación

Las características del estudio son exploratorias y descriptivas, ya que no se busca determinar qué elementos o factores están incidiendo para la ocurrencia de otros fenómenos, sino más bien el estudio se constituye en un primer acercamiento que permitirá a la empresa sobre el centro de salud sexual y reproductiva conocer algunos rasgos importantes respecto a las características de la oferta y la demanda.

Se trata de una investigación que hará uso tanto de metodologías cuantitativas como cualitativas que permitirá ofrecer datos numéricos como también datos cualitativos. Los diferentes métodos de investigación son relevantes para la elaboración del presente plan de negocios en sus diferentes etapas.

1.6.2. Metodología de la investigación

1.6.2.1. Método deductivo

Método Deductivo.- Procede del conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos de carácter general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general. (De Valero, 2000; citado en Torres et al., 2000: 13).

Con este método se logró determinar los objetivos específicos del proyecto, de la misma manera se identifican los problemas del mercado, así también las oportunidades y amenazas del diagnóstico del entorno.

Según Chuquillanqui (et al., 2010: 4) el método deductivo consta de diferentes etapas:

- Determina de hechos más importantes en el fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formula la hipótesis.

- Se observa la realidad para comprobar las hipótesis.
- Del proceso anterior se deducen leyes.

Mientras que en el método inductivo se parten de los hechos para hacer inferencias de carácter general, el método deductivo parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento.

1.6.2.2. Método Inductivo

Para dar inicio al desarrollo de la teoría del método Inductivo Chuquillanqui (et al., 2010: 6) lo redactan así:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Chuquillanqui et al., 2010: 6).

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Según Chuquillanqui (et al., 2010: 7) el método inductivo utiliza:

- La observación directa de los fenómenos.
- La experimentación.
- El estudio de las relaciones que existen entre ellos.

Inicialmente se separan los actos más elementales para examinarlos en forma individual, se observan en relación con fenómenos similares, se formulan hipótesis y a través de la experimentación se contrastan.

Al inicio de la investigación se tomaron parámetros, conocimientos generales que engloban a todo el tema como ser los antecedentes, la determinación del objetivo general y formulación del problema.

1.6.2.3. Método de Análisis

Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos. (Metodologías educativas, 2012: 5).

También llamado método analítico, mediante este método se analizó de manera minuciosa e individual, las características y condicionantes de los factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos del entorno, además se identificó la situación problemática y la formulación del problema central del plan de negocios.

1.6.2.4. Método de Síntesis

Método Sintético: Implica la síntesis (del griego *synthesis*, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo. Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad. (Métodos de Enseñanza, 2012: 10).

También llamado método sintético, este método ayudó a identificar las posibles soluciones a la problemática general, mediante lineamientos y parámetros particulares aplicados a los objetivos específicos para su cumplimiento.

Además se utilizó para diagnosticar las conclusiones y recomendaciones del proyecto una vez terminado.

1.6.2.5. Método Histórico

Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común. (Bernal, 2006: 63).

También llamado método comparativo, mediante el análisis de datos históricos se obtuvo datos financieros dentro del análisis económico, para la realización del plan de negocios, de la misma manera prever algunos fenómenos sociales como ser paros cívicos y bloqueos.

1.6.2.6. Método Estadístico

Según Jesús Reynaga Obregón, redacta el Método Estadístico.

Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación.

Este método se utiliza para medir las características de la información, para resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información.

Es un procedimiento que trabaja con datos numéricos, obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones, una vez recopilado, ordenados y tabulados los datos son analizados y procesados.

El método estadístico se utiliza para poder realizar operaciones estadísticas y además da una explicación de los procedimientos que se tienen que llevar a cabo.

Pasos o Etapas del método estadístico el método estadístico presenta cinco pasos o etapas los cuales se detallaran a continuación; Recolección (medición); Recuento (cómputo); Presentación; Síntesis; Análisis.

Con este método se obtuvo información primaria y secundaria relevante del mercado obtenido con las técnicas de investigación, como las encuestas y entrevistas.

1.6.2.7. Método de la observación

Consiste en proyectar la atención del alumno sobre objetos, hechos o fenómenos, tal como se presentan en la realidad, completando analíticamente los datos suministrados por la intuición. La observación puede ser tanto de objetos materiales, como de hechos o fenómenos de otra Naturaleza. (Métodos de Enseñanza, 2012: 4).

Puede ser de dos tipos: la observación directa que es la que se hace del objeto, hecho o fenómeno real; y la observación indirecta, que se hace en base a su representación gráfica o multimedia.

La observación se limita a la descripción y registro de los fenómenos sin modificarlos, ni externar juicios de valor. Ejemplo: Observación de la formación de hongos en una lonja de pan dejada por varios días.

Ayudó a obtener información primaria, determinando las necesidades y problemas del mercado y que factores del entorno influyen en el plan de negocios.

1.6.3. Técnicas o métodos empíricos

1.6.3.1. Técnicas de investigación

Se puede definir a la técnica de investigación según Rosental como:

“El conjunto de mecanismos y de máquinas, así también de sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir energía y datos. Todo ello creado con vistas a la producción y a la investigación”.

Generó información tanto primaria como secundaria para clasificarla, analizarla, obtener resultados y toma de decisiones.

1.6.3.2. La entrevista

La entrevista como instrumento de investigación etnográfica es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un dialogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada posiblemente con otras técnicas. (Hernández, 2012: 7).

Según Hernández, los pasos a seguir para la conducción técnica de la entrevista de investigación son:

- Escoger un lugar apropiado y la entrevista se realiza con la temática propia de la investigación en curso.
- Será flexible, dinámica libre y no directa.
- La actitud del entrevistador será de un oyente.
- El investigador tratará de hacer hablar libremente al entrevistado.
- El entrevistador presentará todos los aspectos que quiera explorar en la investigación.
- El cuestionario debe ser solo una guía para la entrevista.
- No se debe dirigir la entrevista que el sujeto aborde el tema como quiera.
- Se dejará que el entrevistado agote lo que tiene en la mente sin interrumpirlo.
- Invitarlo a que profundice o explique aspectos que parezcan de mayor relevancia.
- Que el sujeto se sienta con plena libertad de tratar otros temas relacionados.
- La entrevista debe grabarse por lo menos el dialogo y de ser posible la imagen.

1.6.3.3. La encuesta

La solución a la búsqueda de información lo redacta Hernández:

Cada instrumento es particularmente apropiado para ciertas fuentes, obteniendo información del tipo y forma en que ha de ser utilizada con más eficacia. La categoría de formas de búsqueda incluye instrumentos de recogida de datos, a través de los cuales los sujetos contestan a preguntas o responden a afirmaciones por escrito. “Los cuestionarios administrados personalmente a grupos de individuos poseen un cierto número de ventajas. La persona que aplica el instrumento tiene oportunidad de establecer contacto, explicar el propósito del estudio y el significado de los ítems o elemento que no se encuentran claros, un buen cuestionario requiere mucho tiempo, ingenio y duro trabajo. El cuestionario tiene ventajas especiales, y bien construidas y aplicadas, puede servir como sistema de lo más apropiado y útiles para la obtención de datos en un proyecto específico de investigación. Se usa un cuestionario cuando se desea información de los hechos. Si se busca opiniones más que hechos, es útil el empleo de un formulario de opiniones o de una escala de actitudes. (Hernández, 2012: 14 - 15).

La aplicación de esta herramienta generó datos de la demanda como gustos y preferencias, nivel adquisitivo, disponibilidad de pago y frecuencia de compra de los consumidores.

Además determinó datos de la oferta como la identificación de características preferidas por los consumidores y la cuota de mercado de la competencia.

1.6.3.4. La revisión bibliográfica

De Valero orienta las técnicas a utilizarse en el desarrollo del método Bibliográfico:

Método Biográfico.- Busca comprender la totalidad social en profundidad, concibe una sociedad estructurada a través de Historias de Vida, contadas por sus protagonistas y las cuales serán interpretadas posteriormente. Aportan una

comprensión tentativa de un proceso social. Utiliza técnicas como la Entrevista y el Análisis Documental de una manera profunda. (De Valero, 2.000; citado en Torres et al., 2000: 20).

Todo material escrito que aporte información en beneficio del proyecto es recopilado y analizado para su aplicación.

“La revisión de literatura consisten detectar, obtener y consultar la bibliografía de otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación” (Hernández et al., 2003:66).

Guía y orientación a la investigación, solventando las dudas que se presenten en el desarrollo del proyecto mediante la recopilación de información primaria y secundaria.

1.7. Definición de la población meta para los consumidores

Las perspectivas de servicio del Centro de Salud Sexual y Reproductiva, está orientada a **362.931** personas jóvenes y adolescentes en edades de 13 a 35 años de ambos sexos en la ciudad de La Paz.

El cuadro N° 1 relaciona la población de la ciudad de La Paz, tanto la provincia Murillo y la sección capital de la ciudad tomando en cuenta a 362.931 habitantes entre hombres y mujeres en edades de 13 a 35 años para el estudio de mercado.

Cuadro N° 1
Población de la ciudad de La Paz proyectado 2012
(Comprendida entre 13 y 35 años de edad)

2012			
	Total	Hombres	Mujeres
LA PAZ	2.349.885	1.164.818	1.185.067

Murillo	1.484.328	721.798	762.530
Sección Capital – La Paz (entre 13 y 35 años)	362.931	Entre hombres y mujeres	

Fuente: INE Anuario 2010.

El cuadro N° 2 muestra la definición de la población objetivo:

Cuadro N° 2
Definición de la población objetivo

La unidad de muestra	Fueron personas comprendidas entre 13 a 35 años de edad en la ciudad de La Paz y que estaban interesadas en asistir al nuevo centro de salud.
El elemento de la muestra	Fueron las personas ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad.
La extensión	Fueron puntos estratégicos como la zona garita de lima, el prado paceño, zona Miraflores (por la ubicación de otros centros de salud).
El tiempo	Para la realización de la encuesta fueron tres semanas.
El parámetro pertinente	Fueron en su mayoría adolescentes, seguida de personas casadas en edades de 30 años.

Fuente: (Orlandini, 2008: 2)

1.7.1. Determinación del marco muestral

Porque el objetivo es concientizar y enseñar sobre la planificación familiar a los adolescentes como también a las personas que recientemente hayan formado su familia, se toma como marco muestral a 362.931 personas de la sección capital de La Paz comprendidas en edades de 13 – 35 años.

1.7.2. Selección de la técnica de muestreo

Se utilizó el muestreo probabilístico con reemplazo, poniendo en práctica la técnica de Muestreo estratificado.

1.7.3. Determinación del tamaño de la muestra

Dado que la cantidad es considerable, 362.931, se ha utilizado la siguiente relación:

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

Dónde:

N es el tamaño de la población, 362.931

Z es la probabilidad estadística asociada al margen de error, 1.96

P es la probabilidad de que una persona ingrese al centro de salud (50% ó 0.5)

Q es la probabilidad de que una persona no ingrese al centro de salud (50% ó 0.5)

Probabilidad de no respuesta.

E es el margen de error elegido (5% ó 0.05)

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{362931 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (362931 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{348.558,9324}{908.2854} = 383,7548 = 384$$

La muestra representativa de la población a ser estudiada es de **384** personas jóvenes y adolescentes de 13 a 35 años de ambos sexos.

La unidad de muestreo fueron los jóvenes y adolescentes que demandan recibir información sobre salud sexual y reproductiva en la ciudad de La Paz y que accedan a responder la encuesta.

El proceso de aplicación de las encuestas, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- ✓ Acercamiento a la persona a realizar la encuesta.
- ✓ Preguntando si la persona tenía entre 13 y 35 años.
- ✓ Requerimiento de llenado de encuesta.
- ✓ Llenado de encuesta.
- ✓ Agradecimiento y despedida.

El proceso se repitió **384** veces, posteriormente, y con ayuda de Software Microsoft Excel, se procedió a verificar la información y luego a realizar los cuadros y gráficos de cada una de las preguntas de la encuesta.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

En este capítulo se están considerando las principales definiciones técnicas y otras que se encuentran muy relacionadas al tema en investigación.

La aclaración de definiciones conceptuales de cada uno de estos términos, es valedera, por el hecho de que facilita la mejor comprensión de los capítulos siguientes, en los cuales se va a manejar esta terminología. Asimismo, se ha introducido terminología propia del análisis de Business Plan (Plan de Negocios), que también se trata en los capítulos finales de este trabajo. (Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa, 2004:20)

Los conceptos definidos en el marco teórico, tienen que ver con la terminología involucrada en el título de la investigación, necesario esto, para comprender lo que se desea expresar con la definición propia del Business Plan.

Posteriormente, se presentan los conceptos teóricos propios de la terminología de la ciencia de la economía y la administración, que darán al trabajo la rigurosidad científica propia de la elaboración del Business Plan.

Cada uno de estos conceptos se utilizará a lo largo del desarrollo del Business Plan, y en su debido momento, se hará referencia a lo que queda definido en este capítulo.

2.1. Análisis del macroentorno y contextual

El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias. (Python Software Foundation, 2009).

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico:

Entorno general se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

El macro entorno resalta las influencias externas sobre las organizaciones, ante posibles impactos futuros.

Entorno específico se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

El microentorno influencia e impacta directamente sobre la empresa, teniendo un efecto interno.

2.2. Análisis del micro entorno

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera. (Scientia et Technica, 2003: 65)

El efecto interno de cualquier empresa, tiene el objetivo de identificar sus ventajas competitivas y utilizar estas fuerzas del entorno para maximizar sus fortalezas y oportunidades.

2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Investigaciones realizadas por Consultora Organizacional RHODIUM se destaca:

El Análisis de Porter y las cinco fuerzas como un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979, indica que es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos. (Consultora Organizacional RHODIUM, 2010: 1)

La importancia del desempeño de la competencia, engloban los factores del área industrial.

Otra afirmación según la Consultora Organizacional RHODIUM es:

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se descubren las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia es una industria. (Consultora Organizacional RHODIUM, 2010: 1)

El análisis estratégico, estudia un ambiente donde la industria toma decisiones, en función a las variables expuestas del sector.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter influye en los puntos estratégicos de la industria.

Según Scientia et Technica 2003, que cita a Porter (1982), explica que “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. La aplicación de las fuerzas competitivas, generan estrategias genéricas que compitan y hagan frente en contra posición a las variables competitivas.

Las 5 fuerzas competitivas definidas por Porter son: Proveedores, competidores dentro del sector, Clientes, Potenciales competidores y Sustitutos. Cualquier influencia de estas fuerzas sobre la empresa constituida puede afectar su existencia. (Gonzales et al., 2003: 92).

Al no tener control sobre las cinco fuerzas competitivas, las empresas están obligadas a tomar medidas preventivas y sustitutivas en la influencia de estas variables, haciendo frente con estrategias genéricas o sus variables.

Las 3 estrategias que puede emplear una empresa constituida para que pueda defenderse de estas fuerzas competitivas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

En la actualidad la estrategia de liderazgo en costos es aplicada para productos de consumo masivo que necesitan de poca publicidad. (Gonzales et al., 2003: 92).

La estrategia de diferenciación es la más adecuada siempre y cuando existan 2 o más competidores, ya que una sensibilización en el costo podría hacer que los consumidores no dependan de uno u otro producto. (Gonzales et al., 2003: 92).

La estrategia de enfoque es la que debería ser usada por las Pymes, ya que como el mercado peruano es pequeño, deberían enfocarse en satisfacer ciertos sectores, tal como lo hizo el grupo Añaños con su producto Kola Real. (Gonzales et al., 2003: 92).

Para tomar otros enfoques más específicos las tres estrategias genéricas, orientan nuevas estrategias emergentes, para una síntesis específica para la fuerza competitiva empleada.

Es así que las estrategias variables atañen el problema especificando una solución efectiva y precisa.

La figura Nº 1 detalla los elementos participes, que contribuyen al análisis del micro entorno.

Figura N° 1
Las cinco fuerzas sectoriales



Fuente: (Noboa, 2006: 2)

2.2.1.1. El ingreso potencial de nuevos competidores

La presión del entorno social y la creciente globalización son variables en la que la competencia utiliza para crear unidades productivas en nuevos mercados.

Los factores que involucran el crecimiento de estas nuevas unidades productivas son:

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. (Scientia et Technica, 2003: 62).

Para que nuevos competidores se establezcan en un sector es necesario que las ganancias generen un porcentaje sustentable para la nueva empresa.

Al incrementar la productividad, también las empresas incrementaran la competitividad en el sector.

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en: (Aguilar, 2006: 1 - 2).

El ingreso de nuevas unidades productivas, generan una disconformidad de las empresas ya establecidas en el sector.

Las cuales exponen las siguientes acciones:

El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector. "Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él" (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos. A continuación se describen las barreras más comunes. (Scientia et Technica, 2003: 62 - 63).

Para que cierta empresa ingrese a un mercado industrial debe afrontar barreras de entradas, expuestas por los competidores iniciales.

2.2.1.1.1. Las barreras de entrada

2.2.1.1.1.1. Las economías de escala

Para tener un mayor entendido Aguilar nombra las siguientes barreras:

Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos. (Aguilar, 2006: 2).

El ingreso de estas nuevas unidades productivas está sujeto al surgimiento de nuevas necesidades para el desarrollo en el mercado. Las cuales tienen un efecto en los costos de inversión y manejo de tecnologías. Otra similar opinión redacta Noboa:

Las economías de escala se refieren a las disminuciones en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción absoluto; pueden estar presentes en casi todas las funciones de la empresa, incluyendo producción, investigación y desarrollo, comercialización, logística, servicios, etc. En el sector de la edición de libros, por ejemplo, debido a los costos asociados a la puesta en marcha de imprentas y equipos especializados, es más barato imprimir un alto volumen de libros en una sola tirada que hacerlo en pequeñas tiradas de menor volumen. Las economías de escala disuaden la entrada porque obligan al nuevo competidor a ingresar con grandes escalas, o a aceptar una desventaja en costos, ambas opciones no deseables. La existencia de economías de escala en la gestión de proveedores, por ejemplo, ha promovido la concentración en el sector de supermercados en el Ecuador, desincentivando el ingreso de nuevos competidores. (Noboa, 2006: 4).

La influencia del nuevo ingreso empresarial, genera una competencia fluctuando una variación en la oferta de precios, condicionando económica y financieramente el desempeño en el nuevo mercado.

2.2.1.1.2. La diferenciación del producto

El segundo acápite lo redacta Aguilar:

Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela. (Aguilar, 2006: 2).

Para el incremento de nuevos consumidores se promueve la estrategia de promoción y publicidad de las características del producto. Otra de nominación se refleja en la marca como lo señala Noboa:

La identidad de marca es otro factor importante que actúa como barrera de entrada; este concepto se refiere a los gastos en que un nuevo competidor debe incurrir para conseguir quebrar la lealtad del usuario a una marca específica. Los consumidores pueden ser leales a ciertas marcas por su publicidad histórica, por una notoria diferencia de producto, o por el hecho de haber sido los primeros en ofrecer el producto en el sector. Para un nuevo competidor en el sector de las gaseosas en los Estados Unidos, por ejemplo, conseguir una cuota de participación en el sector de un 10% podría significarle una inversión de 220 millones de dólares. En el caso particular de dinero gastado en imagen de

marca, los gastos son particularmente riesgosos, puesto que son irre recuperables.
(Noboa, 2006: 4 - 5).

Hace referencia a la capacidad de promoción con el fin de incrementar la cuota de mercado e imagen de marca para esto es necesaria una inversión estratégica, con el fin de obtener ganancias a largo plazo mediante el incremento de las ventas.

Curva de experiencia Se refiere al “saber hacer” (know-how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc). (Scientia et Technica, 2003: 63).

También hace referencia a la experiencia en el manejo del negocio y el reconocimiento del mercado, con la identificación y difusión de la marca.

2.2.1.1.1.3. Los requisitos de capital

El tercer acápite lo menciona Aguilar:

Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros. (Aguilar, 2006: 2).

La organización eficiente en la delegación de tareas en el rol empresarial, es imprescindible para una administración sostenible en el nuevo mercado. Otro de los acápites lo nombra Noboa:

Otro factor que disuade la entrada de nuevos competidores a un sector es la presencia de altos requerimientos de capital, entendida como la necesidad de

invertir recursos financieros elevados para poder competir; dicho capital puede ser necesario para instalaciones de producción, crédito al cliente, stock inicial, etc. Las elevadas cantidades de dinero para ingresar al sector de la refinación de azúcar en el Ecuador explicarían la presencia de únicamente dos o tres competidores en la industria. (Noboa, 2006: 5).

A mayor inversión efectuada, los riesgos se incrementan, fluctuando a disposición de las variables del entorno.

2.2.1.1.1.4. Los costos cambiantes

La cuarta referencia en las barreras de entrada son los cambios en costos señalados por Aguilar:

Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la "presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado. (Aguilar, 2006: 2).

Estos costos pueden hacer variar los precios de venta, si la diferencia entre los proveedores es significativa.

Costos al cambiar de proveedor. Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos. (Scientia et Technica, 2003: 63). La aplicación tiene efecto en las industrias monopolistas, al depender de un proveedor que tenga un mayor poder de negociación.

2.2.1.1.1.5. El acceso a los canales de distribución

Una quinta variación son los canales de distribución como lo señala Noboa:

El acceso a los canales de distribución es una de las barreras de entradas más evidentes, pues todo nuevo competidor necesita llegar al consumidor, para lo que requiere mecanismos de distribución para su producto. En la medida en que los canales de distribución tradicionales se encuentren saturados, el entrante tendrá que persuadir al canal mediante promociones, servicio o publicidad corporativa, elevando los gastos de inversión inicial y de operación. La creciente saturación en los canales de distribución de venta de agua embotellada en el país empieza a levantar una importante barrera de entrada que dificultará la entrada de nuevos competidores. (Noboa, 2006: 5).

Otra inquietud del ingreso al nuevo mercado es la accesibilidad y disposición en los canales de distribución, enfocada en la forma de satisfacer al cliente.

Las corrientes son comunes como lo afirma Aguilar:

Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso” (Thompson y Strickland, 2001: 84; citados en Aguilar, 2006: 2).

La saturación y el manejo de competidores en el mercado, harán sacar a flote el nivel de competitividad y toma de decisiones de las nuevas empresas.

La imagen de marca orientada al mercado debe estar orientada en satisfacer al cliente dándole la importancia en su atención.

2.2.1.1.1.6. Desventajas de costos

La sexta maniobra la señala Aguilar:

Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia. (Aguilar, 2006: 2 - 3).

Al inicio la organización resaltara las ventajas comparativas que tenga sobre la competencia, luego convirtiéndolas en ventajas competitivas logrando tener un control del sector.

Otra perspectiva es nombrada por Noboa:

Las empresas establecidas en un sector también pueden tener ventajas en costos independientes de la escala que no pueden copiarse por parte de los nuevos competidores, tales como disponer de tecnología propia (por ejemplo, patentes), acceso favorable a materias primas (como el que disfrutaban algunos industriales de café en el Ecuador para disponer del grano), localizaciones favorables (como la que disfrutaban los locales de KFC en territorio ecuatoriano), subsidios del gobierno, o experiencia acumulada reflejada en una mejor ubicación en la curva de aprendizaje (como la que podrían disfrutar empresas de consultoría en aplicaciones de internet corporativas). (Noboa, 2006: 5).

Para mantener una línea de producción estándar, las empresas propietarias de un nuevo producto/servicio podrán patentarlo, sin tomar riesgos de posibles copias de competidores.

Identificación de marca. Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al

comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola. (Scientia et Technica, 2003: 63).

Para lograr una imagen de marca, la empresa debe ser reconocida por los logros obtenidos, formando un vínculo a largo plazo con el cliente.

2.2.1.1.1.7. Políticas gubernamentales

La séptima maniobra desglosada por Aguilar:

Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores. La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes. (Aguilar, 2006: 3).

El manejo del instrumento gubernamental es basado en principios burocráticos que trasminan efectos de forma general a los entes empresariales.

Similares atributos disgregan en la teoría de Noboa:

Finalmente, el gobierno también puede actuar como barrera de entrada en un sector mediante regulaciones gubernamentales específicas; la regulación estatal de inversión petrolera en el Ecuador, es quizás una de las barreras más grandes que deben sortear empresas petroleras extranjeras interesadas en iniciar operaciones en el país. Por el contrario, en las industrias no consideradas

„estratégicas“, la regulación gubernamental ecuatoriana es altamente permisiva. (Noboa, 2006: 5).

Esta restricción en los recursos nacionales, mantienen un dominio y dirección como entes reguladores.

También es complementario lo dicho por Scientia et Technica:

Barreras gubernamentales Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados. (Scientia et Technica, 2003: 63).

La estrategia monopolística de las políticas gubernamentales, discrepa la atención de posibles competidores frente a normas y reglamentos burocráticos.

2.2.1.2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores es el complemento de los cuatro factores, reflejando alguna de sus variables de las mismas.

Aguilar la nómina a la rivalidad entre los competidores como:

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt; Duanelreland; Hoskisson; 2004: 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: (Aguilar, 2006: 3).

La entrada de una empresa a un mercado, representa la oposición competitiva en el sector, disminuyendo la probabilidad de competencia.

Noboa da otra perspectiva de la rivalidad entre competidores:

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; recibe adjetivos como “cortés”, “elegante”, “moderada”, “alta”, etc. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad. (Noboa, 2006: 2).

La competencia entre las empresas, genera la toma de estrategias para mantener las expectativas del consumidor.

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. (Scientia et Technica, 2003: 63).

La protección de los intereses competitivos de una empresa, establecen las restricciones de la cuota de mercado, para nuevos competidores.

Existen factores que promueven la rivalidad entre los competidores como se muestra a continuación:

2.2.1.2.1. La concentración del número de competidores

La primera es basada en la cantidad de competidores existentes en un mercado. La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.

Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado. (Aguilar, 2006: 3).

El dominio de una empresa es condicionado por la cantidad de competidores existentes, reduciendo los esfuerzos estratégicos utilizados en el mercado.

Noboa nombra las estrategias utilizadas en el mercado:

En general, mientras mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un pastel de tamaño determinado. Tal ha sido el caso, por ejemplo, de la industria de los vuelos domésticos en Ecuador: la entrada de nuevos competidores como Ícaro y Aerogal, ha reducido los precios en las rutas donde estas empresas compiten, sobretodo comparado con los niveles que eran habituales cuando únicamente Tame operaba en el sector (piénsese, en concreto, en los precios actuales en la ruta Quito-Manta). De forma semejante, mientras menor es el tamaño de las empresas del sector, mayor es la propensión a utilizar tácticas competitivas que atentan contra la rentabilidad del sector en el largo plazo; esto se debe a que cualquiera de estas pequeñas empresas piensa que sus acciones pasarán desapercibidas para la competencia, situación que la inclina a pensar que es posible „robar“ cuota de mercado mediante un descenso en los precios. Esta situación es muy común en negocios pequeños como restaurantes que ofrecen „menú del día“. Dicho comportamiento también está relacionado con el perfil estratégico del competidor: competidores de perfiles sofisticados evitarán utilizar tácticas que atenten contra la rentabilidad del sector. (Noboa, 2006: 2 - 3).

La influencia de nuevos competidores, sumado a la guerra de precios afecta la rentabilidad del sector, influenciando en las decisiones del consumidor.

2.2.1.2.2. La capacidad instalada

Un segundo factor es el posicionamiento como lo declara Aguilar:

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado. (Aguilar, 2006: 3).

Las estrategias de marketing utilizadas, enfocaran una ventaja competitiva sobre la competencia obteniendo nuevos clientes.

Otra característica la nombra Noboa:

Con relación a la capacidad instalada, un desequilibrio entre oferta y demanda afectará el nivel de precios del sector y, con ello, su rentabilidad en el largo plazo. De esta forma, si existe un exceso de capacidad instalada, existe un incentivo para que las empresas inicien guerras de precios con el fin de impulsar la demanda y conseguir llenar su capacidad, elevando el nivel de rivalidad en el sector. Esto es lo que sucede, por ejemplo, en el servicio de transporte terrestre interprovincial de la ruta Quito-Ambato. (Noboa, 2006: 3).

El incremento de la capacidad instalada, está en función de los resultados obtenidos de la difusión de estrategias de promoción y publicidad.

2.2.1.2.3. Los costos fijos elevados

El tercer factor dependiente de la rivalidad entre competidores hace referencia al nivel de costos fijos como lo menciona Aguilar:

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia. (Aguilar, 2006: 3).

Los costos fijos que influyen en los precios, dependerán del sector de servicios ofertados y algunos proveedores.

La elevación de estos costos impulsará el incremento de la capacidad producida de las empresas para aprovechar el máximo de utilidad de los servicios explotados.

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. (Scientia et Technica, 2003: 63).

El incremento de la capacidad productiva, estabilizara la fluctuación de los costos fijos, lo cual genera la búsqueda de nuevos mercados.

Otro factor que afecta la rivalidad en un sector es su tasa de crecimiento: industrias maduras, cuyas tasas de crecimiento son pequeñas o nulas, imponen mayor presión sobre las empresas para mantener su cuota de mercado, incentivándolas a tomar medidas estratégicas que atentan contra la rentabilidad de la industria en el largo plazo con el fin de conservarla. (Noboa, 2006: 3).

En posición a que el mercado no genere tasas de crecimiento los competidores enfocaran medidas estratégicas de protección de la cuota de mercado.

2.2.1.2.4. La falta de diferenciación o costos cambiantes

Un cuarto elemento es la diferenciación entre productos y da inicio al desglosamiento Aguilar:

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes. (Aguilar, 2006: 3 - 4).

La estrategia diferenciación se constituye en la búsqueda de fidelización de nuevos consumidores, atrayéndolos con tácticas promocionales y diferencia de precios.

Un nuevo eslabón dentro la diferenciación en lo marca Noboa:

Similar situación se presenta en industrias cuyo producto o servicio no ofrece espacio para la diferenciación; en casos como los bienes de consumo, por ejemplo, la decisión del consumidor se basa fundamentalmente en precio y servicio, ocasionando una intensa competencia en precios cada vez más bajos y servicios cada vez más amplios, reduciendo los niveles de rentabilidad promedio del sector. Lo contrario sucede en industrias donde el consumidor valora mucho la diferenciación, como es el caso de ciertos textiles. (Noboa, 2006: 3).

La atracción de nuevos clientes es influenciada en el nivel de precios si los productos y servicios son iguales sin diferenciación. Por el contrario mientras el mercado ofrece más diferenciación la selección del cliente será más específica.

Diferenciación entre los productos, son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o

aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. (Scientia et Technica, 2003: 63).

La diferenciación del producto es una ventaja que establece la apertura de nuevos mercados, seleccionando y diferenciando al cliente meta.

2.2.1.2.5. Los costos de cambio que enfrenta el consumidor

El quinto factor son las oportunidades en el sector lo señala Aguilar:

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia. (Aguilar, 2006: 4).

Para obtener ventajas competitivas se desarrollan las fortalezas y oportunidades existentes en el entorno.

Noboa redacta el efecto que trae para el consumidor cuando cambia de un producto a otro:

Los costos de cambio que enfrenta el consumidor también afectan el grado de rivalidad de las empresas existentes en un sector; este concepto hace referencia a los gastos en que debe incurrir un consumidor cuando decide cambiar de un competidor a otro, y pueden incluir cosas como pérdida de beneficios por interrumpir la relación comercial (como sucede en el caso de pasajeros frecuentes que abandonan una línea aérea para ir a la competencia, perdiendo las millas acumuladas), costo de aprendizaje (como sucedería con el usuario de computadoras compatibles con Windows que decide trasladarse al sistema

Apple, o viceversa), o costo de recopilación de información sobre ofertas de la competencia (como puede ser el caso de los proveedores de servicio de hosting en el Ecuador). (Noboa, 2006: 3).

Las políticas cambiarias atraen efectos, incurriendo en gastos y modificaciones empresariales.

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector. (Scientia et Technica, 2003: 63).

Algunos beneficios de estos cambios son la dotación de ventajas comparativas de recursos naturales, orientando las oportunidades empresariales.

2.2.1.2.6. Equilibrio entre capacidad y producción

La sexta mención hacer referencia a grandes empresas como lo señala Aguilar:

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas. (Porter, 1995:39; citado en Aguilar, 2006: 4).

Los mercados mundiales señalan incrementos en la capacidad productiva, generando empresas multinacionales convirtiéndolas en monopolistas.

Cuando mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad. (Scientia et Technica, 2003: 64).

Ante un desequilibrio entre demanda y oferta, impulsará la rivalidad entre competidores.

2.2.1.2.7. Los grupos empresariales

La séptima el crecimiento de la demanda.

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector. (Aguilar, 2006: 4).

La variación y diferenciación de empresas es generado por las múltiples necesidades del consumidor. Pero trae dificultades en la organización y reglas de juego en la mesa empresarial.

Grupos empresariales orienta un aumento de la rivalidad cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado. (Scientia et Technica, 2003: 63).

Los bienes y servicios estratégicos son tomados por entidades externas para formar parte de un conglomerado de pequeñas empresas al mando de una entidad supra nacional.

Crecimiento de la demanda, es cuando la competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente. (Scientia et Technica, 2003: 63).

El avance tecnológico, innova la creación de nuevos productos, lanzándolos al mercado y haciendo dependientes al consumidor.

Efectos de demostración, es la necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás mercados. (Scientia et Technica, 2003: 64).

Esta estrategia genera nuevas necesidades incrementado la demanda en el mercado.

2.2.1.2.8. Las barreras de salida

El octavo factor son las barreras de salida como lo menciona Aguilar:

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales. (Aguilar, 2006: 4).

El conglomerado de barreras de salida orienta a redefinir los objetivos empresariales.

Otra mención lo genera Noboa que indica:

Finalmente, las barreras de salida de un sector también afectan el grado de rivalidad de sus empresas participantes. Este concepto hace referencia a aquellos factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que una empresa siga compitiendo en el mismo sector a pesar de estar ganando poco o incluso estar perdiendo dinero. Algunos ejemplos de barreras de salida elevadas son: disponer de activos altamente especializados (como por ejemplo, el equipo y material necesario para extraer petróleo), enfrentar costos fijos elevados de salida (como acuerdos laborales y liquidaciones, o falta de otra alternativa de empleo), sufrir de barreras emocionales (las que pueden sufrir pequeños emprendedores en su primera experiencia como propietarios, o empresarios que temen abandonar a sus empleados o miembros de su familia que trabajan

en la empresa, o simple orgullo y vanidad personales), y, restricciones gubernamentales (negativa del gobierno a cerrar ciertas plantas por su política de mantener puestos de trabajo). (Noboa, 2006: 4).

La anterior lectura hace referencia a varios factores que incitan la disolución de una empresa, peligrando los recursos financieros, humanos y materiales.

En las barreras de salida la rivalidad será alta, sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como: (Scientia et Technica, 2003: 64).

2.2.1.2.8.1. Activos especializados

Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. (Scientia et Technica, 2003: 64).

2.2.1.2.8.2. Barreras emocionales

La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario. (Scientia et Technica, 2003: 64).

2.2.1.2.8.3. Restricciones gubernamentales

Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio. (Scientia et Technica, 2003: 64).

Estas influencias degradan la capacidad de solucionar los problemas, al disolver o liquidar una empresa.

En resumen la rivalidad entre los competidores Aguilar lo declara como:

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales. (Aguilar, 2006: 4).

En un contexto general para atenuar las ventajas competitivas de la competencia la utilización de estrategias, consolida una herramienta para los efectos externos.

2.2.1.3. La presión de productos sustitutos

La tercera fuerza catalogada como productos sustitutos, muestra sus características Aguilar:

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. (Aguilar, 2006: 4 - 5).

Un producto sustituto que cubra las necesidades y requerimientos de un producto en competencia, podrá llamar la atención del consumidor meta, estableciendo vínculos que generen mayor cuota de mercado.

Similares atributos lo brinda Noboa:

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. (Noboa, 2006: 6).

Una alta fluctuación de productos sustitutos en un mercado, impondrá restricciones en la oferta de precios, disminuyendo la rentabilidad del sector, esto favorece a la variedad de productos ofertados pero genera una alta competencia basada en adelantos y mejoras tecnológicas.

Complementando las afirmaciones Scientia et Technica amplía estos conceptos:

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. (Scientia et Technica, 2003: 64).

La competencia de productos sustitutos amplía nuevos mercados, utilizando la variación de los precios como estrategia.

2.2.1.4. El poder de negociación que ejercen los proveedores

La negociación con las empresas proveedoras de insumos y materias primas es relevante en los objetivos empresariales.

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. En general, si los proveedores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector. (Noboa, 2006: 8).

A mayor cantidad de proveedores la competencia baja el poder de negociación de los proveedores y la rentabilidad del sector. Pero en la ausencia de competidores la empresa monopolística, podrá incrementar sus ingresos teniendo un mayor poder de negociación.

Otros atributos son nombrados por Aguilar:

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. (Aguilar, 2006: 5).

A la existencia de productos únicos los proveedores serán demandados teniendo un control en los precios ofertados, pero si el producto o servicio es común la competencia fluctuara los precios disminuyendo la cuota de mercado.

2.2.1.5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

La exigencia y el cumplimiento de las necesidades conllevan a una alta influencia de los consumidores.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. (Aguilar, 2006: 5).

La existencia de productos sustitutos da al consumidor una gama de elección de oportunidades, sobresaliendo el nivel de negociación de los mismos.

Otra definición es mencionada por Noboa como:

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. En general, si los consumidores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector. (Noboa, 2006: 7).

A una baja afluencia de consumidores la negociación se ve restringida, si existen pocas empresas competidoras, pero si existen productos sustitutos, fortalecerá la negociación y elección del cliente.

Dentro este acápite se mencionan varios factores según Scientia et Technica como:

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio, el análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación, los principales factores en el poder de negociación son: Concentración de clientes, volumen de

compra, diferenciación, información acerca del proveedor, identificación de la marca y productos sustitutos. (Scientia et Technica, 2003: 64).

El cliente ejerce su negociación en productos de bajo precio, sustituibles y comunes.

2.2.1.5.1. Concentración de clientes

Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más. (Scientia et Technica, 2003: 64).

En un mercado seleccionado y clasificado, los atributos y características de los productos determinaran el nivel de calidad del producto.

2.2.1.5.2. Volumen de compra

Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores: (Scientia et Technica, 2003: 64). Las compras por volumen dan ventaja al cliente en la determinación de precios.

2.2.1.5.2.1. Costos de cambio

Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad. (Scientia et Technica, 2003: 64).

La variación de clientes enfoca pérdidas a largo plazo en la rentabilidad competitiva.

2.2.1.5.2.2. Integración hacia atrás

Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector. (Scientia et Technica, 2003: 64).

El auto suficiencia de crear y manipular nuevos productos genera nuevas competencias de los clientes.

2.2.1.5.2.3. Información de los compradores

Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere. (Scientia et Technica, 2003: 64). El conocimiento del mercado y el sector ampliarán la información de los ofertantes.

2.2.1.5.3. Diferenciación

Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás. (Scientia et Technica, 2003: 64).

En productos comunes y fáciles de ubicar en el mercado, el cliente dispone mayor capacidad de negociación.

2.2.1.5.4. Información acerca del proveedor

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumento de importancia en el poder negociador con el proveedor. (Scientia et Technica, 2003: 64).

Las estrategias de promoción desempeñan una función orientadora a la hora de seleccionar un producto.

2.2.1.5.5. Identificación de la marca

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola. (Scientia et Technica, 2003: 65).

Con la imagen de marca los clientes perciben un mensaje subjetivo a la hora de elegir un producto.

2.2.1.5.6. Productos sustitutos

Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios. (Scientia et Technica, 2003: 65).

La elección de un producto sustituto, privilegia al cliente en los atributos y características necesitados por este.

2.3. Estrategias Competitivas Genéricas

Las variables puestas en juego en estrategias competitivas son enfocadas por Robert Haas:

*La estrategia competitiva y el marketing son hoy en día temas obligados en cualquier programa serio de estudios empresariales en el mundo, sin embargo, se está muy lejos de comprender las relaciones entre ambos, pues como señala Robert Haas, Director General de Levi Strauss & Company: "Todos miran por el lado equivocado del lente, como si las utilidades fuesen las que impulsan la empresa. Los reportes financieros no abordan la realidad que impulsa los resultados financieros: la motivación de los empleados, la rotación de personal, la satisfacción del cliente, la entrega puntual, la percepción de marca, las intenciones de compra"*¹. (Haas, 1990; citado en Pérez, 2003: 1).

Las variables funcionales como los recursos humanos, materiales y financieros son la matriz para poner en marcha la estrategia contra ofensiva y lograr una ventaja competitiva diferenciadora de la competencia.

Pérez nombra las tres estrategias genéricas más influyentes en el medio:

Las unidades estratégicas de negocio tienen que establecer, principalmente, el cómo competir para alcanzar ventajas competitivas. Las tipologías básicas

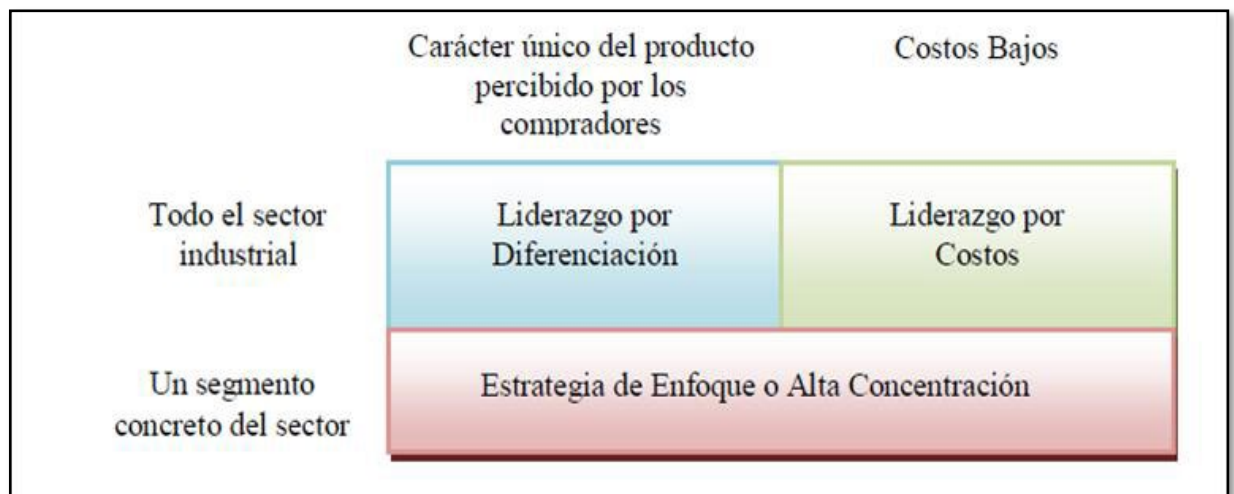
propuestas a este nivel son las llamadas estrategias competitivas genéricas de Porter¹⁸, que pueden observarse en la Figura 8, según el autor, para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costes menores que sus competidores, diferenciar su producto de manera que resulte más atractivo que el de sus rivales y pueda cobrar un precio mayor, o llevar a cabo ambas opciones de forma simultánea. Por tanto, el liderazgo en costes y la diferenciación se consideran estrategias fundamentales para la obtención de ventajas competitivas. Junto a ellas, una tercera estrategia genérica competitiva es la estrategia de concentración, en la que el interés de la empresa se restringe a sólo una parte del mercado. (Porter, 1984; citado en Pérez, 2003).

Para lograr la diferenciación de costos en el mercado, es necesario un análisis de poder de negociar con los proveedores y estabilización de precios. También la identificación de productos ofertados, resaltando características positivas y atractivas para el consumidor logrando la diferenciación con el competidor.

Todo esto enfocado a un segmento y nicho de mercado específico, identificando las necesidades del cliente.

La figura Nº 2 representa las 3 estrategias genéricas expuestas en el entorno empresarial.

Figura Nº 2
Tres estrategias competitivas genéricas



Fuente: (Porter, 1984; citado en Pérez, 2003)

2.3.1. Estrategia de liderazgo por costos

Pérez ejemplifica la importancia de la diferencia por costos:

Evidentemente, de nuevo, cualquiera de estas alternativas repercute en las actuaciones de Marketing. Así, por ejemplo, el liderazgo en costos propiciará que las actividades de Marketing se orienten a la obtención de pedidos grandes y estables, en segmentos que satisfagan esta condición, de modo que las economías de escala en producción y distribución abaraten los costos. Los objetivos de una Estrategia de Liderazgo por costos es establecer una ventaja sostenible en costos sobre los rivales, usando esta superioridad como base para atacar a los rivales en base al menor precio y cosechar las ganancias derivadas de aumentar su cuota de mercado, para posteriormente cosechar mayores márgenes de beneficio. (Porter, 1984; citado en Pérez, 2003).

La estrategia de costos, es basado en la alta producción a escala generando una disminución en precios e influenciando en la toma de decisiones del cliente.

Los factores necesarios para la implementación de dicha estrategia según Aranda:

La primera de las estrategias que analizaremos es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, como consecuencia de la influencia que ejercían en ellas determinadas consultoras como la Boston ConsultingGroup

(BCG), a raíz de determinadas publicaciones en la que se analizaron diferentes casos reales. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Para la puesta en marcha de dicha estrategia debe existir gran número de consumidores, con características del producto comunes y estándares e impulsados por la búsqueda de ser líderes en el mercado.

Porter cita diez directrices para el éxito del liderazgo en costos:

2.3.1.1. Factores estructurales de la estrategia de costos

2.3.1.1.1. Economías de escala

Esta técnica, es aplicada a las cantidades producidas, teniendo efecto en los costos.

Que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.2. Aprendizaje y experiencia

La acumulación de experiencia, trae la especialización reduciendo los costos de producción por unidad.

Efectos ya comentados separadamente en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.3. Capacidad productiva

La capacidad productiva es influenciada por varios factores de la organización, para una óptima producción.

Que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.4. Eslabones

La cadena de valor productiva, genera y apoya el aumento de la producción reduciendo los costos.

Eslabones o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las relaciones y influencias entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.5. Interrelaciones

Una adecuada comunicación y sociabilización de las unidades productivas genera interrelación en las actividades disminuyendo los costos.

Entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las citadas interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.6. Integración

El generar un ambiente cordial de entendimiento mutuo, relacionando a todos los miembros de la organización, generara mayor integración reduciendo los costos.

Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más

altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.7. Tiempo

El cronograma de actividades, destaca la operatividad, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.8. Políticas discrecionales independientes

El análisis de los proveedores facilitara la toma de decisión, para generar costos más bajos.

El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

2.3.1.1.9. Ubicación

Los costos de transporte se pueden bajar, previa ubicación adecuada del punto de producción.

Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.). (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

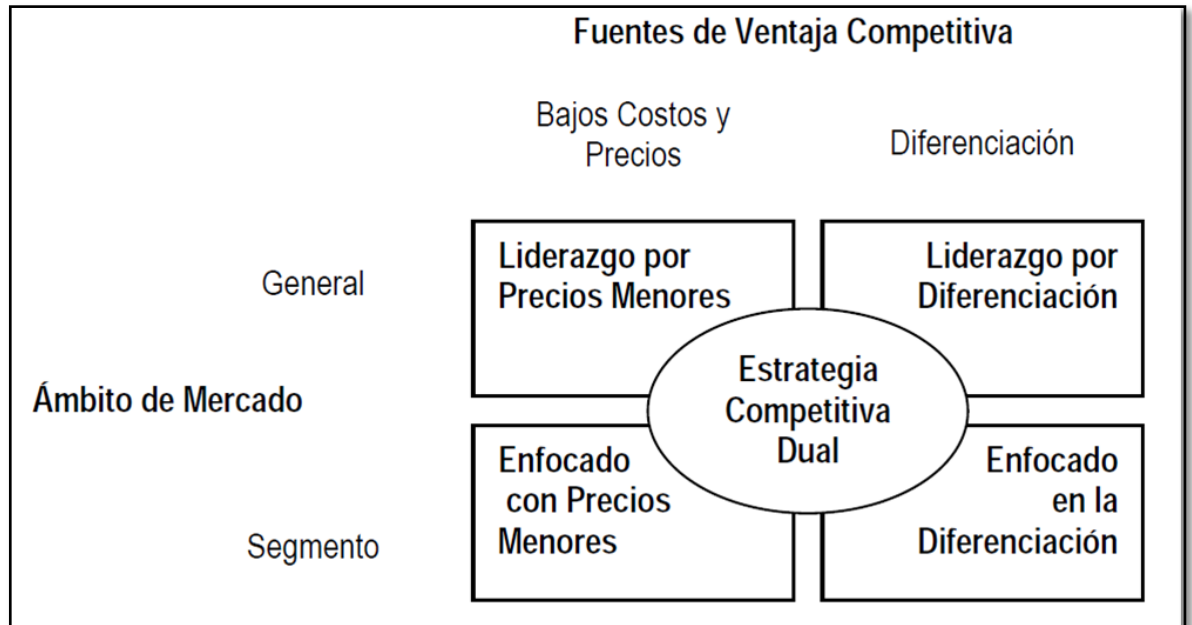
2.3.1.1.10. Factores institucionales

Para una disminución de costos la regulación política debe impulsar factores, que faciliten la creación de empresas facilitando los servicios y bajando los servicios.

Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.). (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Cada fluctuación de las variables mencionadas dan parte poniendo en participación a los factores tanto económicos, humanos y financieros. La figura Nº 3 denota la participación de las estrategias en el entorno.

Figura N° 3
Cuatro estrategias competitivas genéricas



Fuente: (Thompson y Strickland, 1982; citados en Pérez, 2003)

2.3.2. Estrategia de liderazgo por diferenciación

La orientación de características para la estrategia de diferenciación es señalada por Porter:

La diferenciación, por otra parte, conllevará buscar aspectos realmente distintivos desde la perspectiva del cliente y la estrecha colaboración de Marketing e Investigación y Desarrollo, Ingeniería, Servicio al Cliente, etc., para proporcionar las características deseadas. Entre algunas de estas características estarían: Diseño y tecnología superior, estilo y tamaños, innovación (con nuevos productos de superioridad evidente), calidad (durabilidad, facilidad de operación o uso, etc.), imagen proyectada y prestigio social de la marca, servicios complementarios (información, reparación, reemplazo, formas de acceso, etc.) (Porter, 1984; citado en Pérez, 2003).

El cumplimiento de estas características son establecidas para el cumplimiento y satisfacción de nuevas necesidades.

Las directrices más importantes puestas en práctica para la puesta en marcha de la estrategia de diferenciación la redacta Aranda:

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

La satisfacción experimentada por el cliente por la adquisición de un producto diferenciado, es consecuencia de innovación y cambios tecnológicos.

2.3.2.1. Factores estructurales de la estrategia de diferenciación

2.3.2.1.1. Elecciones de políticas

Las guías para la puesta en marcha de la estrategia de diferenciación por Aranda son:

Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post venta, especialización y formación del personal, etc. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Las relaciones externas con entes políticos, facilitan el desenvolvimiento de una empresa en el entorno.

2.3.2.1.2. Eslabones

Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

La relación con todos los miembros tanto externos como internos de una organización, contribuye a sustentar y viabilizar la función ejercida en actividades programadas y planificadas.

2.3.2.1.3. Tiempo

El efecto del factor tiempo es analizado por Aranda:

Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que

ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Esta estrategia limita en términos de competitividad ganada a los nuevos competidores esto genera una ventaja competitiva enfatizando la trayectoria y experiencia trascurrída.

2.3.2.1.4. Ubicación

El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

El lugar estratégico, que solvete los requerimientos y necesidades de los clientes, será propenso a logro de la diferenciación.

2.3.2.1.5. Interrelaciones

La interrelación es expuesta por Aranda:

Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación. Como ejemplo, podemos señalar a El Corte Ingles, que centrada en su núcleo duro, el gran almacén, ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

En la interrelación juega factores decisivos como la innovación, creatividad y especialización de productos diferenciados.

2.3.2.1.6. Efectos experiencia y aprendizaje

Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Los descubrimientos de nuevos productos y servicios proporcionan nuevas alternativas diferenciadoras para el cliente.

2.3.2.1.7. Integración

La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

El control sobre la materia prima y otras unidades relevantes en una organización garantizan una función integradora de sus partes.

2.3.2.1.8. Escala

La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

Si solo el cumplimiento de una necesidad del mercado se logra con la producción a escala entonces se puede llegar a la diferenciación.

2.3.2.1.9. Factores institucionales

La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación. (Porter, 1984; citado en Aranda, 2002).

La organización planificada de los rubros participantes en un mercado, estabilizan y optimizan las funciones empresariales.

El cuadro N° 3 destaca la función y efecto de cada estrategia utilizada.

Cuadro N° 3
Actualización de estrategias competitivas genéricas

Estrategia Genérica	Disciplina del Líder	Descripción
Liderazgo por Precios	Excelencia en las operaciones de fabricación o prestación del servicio	Menor costo para el cliente (precio, esfuerzo de compra, costos de operación y mantenimiento)
Diferenciación	Liderazgo en productos y calidad	Innovación continua garantiza ofrecer los productos más avanzados y de mejor desempeño
Enfoque	Comprensión de las necesidades del cliente y respuesta altamente ajustada a estas	Atención individualizada de acuerdo a las necesidades de clientes específicos maximizando el valor percibido

Fuente: (Treacy y Wiesema, 1995; citados en Pérez, 2003)

2.3.3. Estrategia de enfoque o alta concentración

La importancia de esta estrategia la señala Porter:

La estrategia alta concentración o enfoque involucra la atención centrada de todos los recursos de la empresa en un segmento o nicho del mercado, esperando que con su esfuerzo de concentración puedan servir mejor las necesidades de estos clientes que otros competidores, posiblemente mayores, pero menos especializados. Las claves principales del éxito de esta estrategia son: (Porter, 1984; citado en Pérez, 2003).

Seleccionar un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias distintivas, requerimientos especiales, o necesidades únicas.

Desarrollar competencias distintivas (capacidades, recursos y habilidades únicas), para servir las necesidades del segmento meta elegido.

Esta identificación de un segmento y nicho de mercado, irá acompañado de la suma de esfuerzos enfocado a crear un valor percibido por el cliente.

La presente estrategia retoma las anteriores dos ejemplos estratégicos como lo redacta Aranda:

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido.

Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo. (Hill y Jones, 1995; citados en Aranda et al., 2002).

La presencia del enfoque estratégico va acompañada de la segmentación de un pequeño nicho de mercado identificando los puntos primordiales y poco accesibles para su satisfacción.

2.4. Estrategias de marketing

El comienzo de una estrategia de Marketing conlleva varios factores como lo redacta Walker:

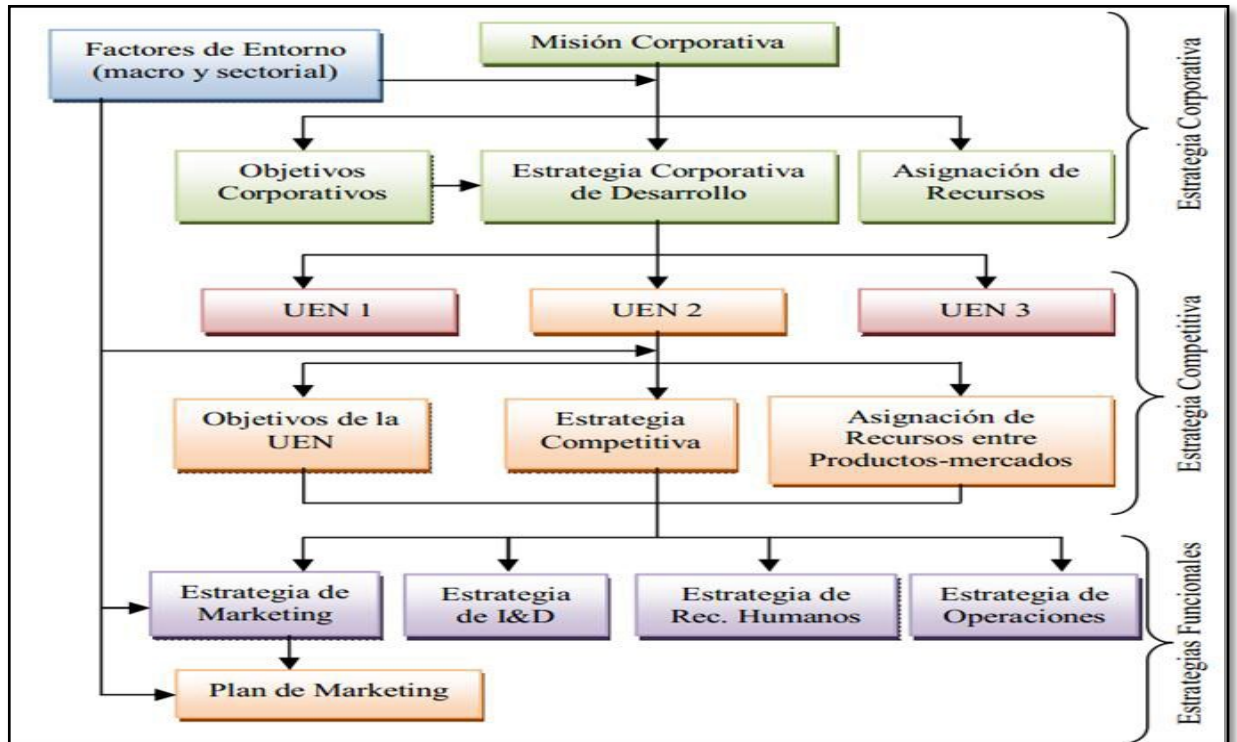
El principal objetivo de una estrategia de Marketing es asignar y coordinar eficientemente los recursos de Marketing y las actividades desarrolladas para conseguir los objetivos de la empresa en un determinado producto mercado. Se trata de conseguir ventajas competitivas gestionando los recursos disponibles para la función de Marketing, de acuerdo con las condiciones del entorno y de modo que se logren satisfacer con excelencia las preferencias y necesidades de los clientes de la empresa. Por tanto, la estrategia para un determinado producto mercado debería tener en consideración no sólo los recursos, sino también la demanda y la situación competitiva concreta a la que debe enfrentarse la empresa que hacen que unos u otros recursos y actuaciones puedan ser más o menos valiosas.

Por este motivo, debido a que la demanda y la situación competitiva de los mercados cambian a medida que los mercados crecen y maduran, se deben estudiar las estrategias de Marketing adecuadas para cada una estas fases.(Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003).

La política de una estrategia de marketing es aplicada a los factores humanos, materiales y financieros de una empresa.

La figura Nº 4 destaca los niveles de aplicación estratégica, sus diferentes categorías y segmentos a desarrollar.

Figura N° 4
La jerarquía de las estrategias



Fuente: (Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003)

Esta estrategia es aplicada a tres niveles:

2.4.1. Estrategias funcionales y jerarquía de las estrategias

Finalmente conviene, antes de pasar a la descripción del proceso y los componentes de la Estrategia de Marketing, reconocer los niveles en los que tiene lugar la formulación de la estrategia dentro de la organización como un todo sistémico, y que se ha descrito con anterioridad: (Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003).

Para una mayor organización se clasifica la jerarquía de las estrategias, para la función que desempeñaran en la organización.

2.4.1.1. El nivel corporativo

Esta estrategia citada, plantea estrategias, llevando un espectro general de toda la institución presente, tomando en cuenta sus metas, objetivos y visión.

El más alto nivel en una firma diversificada (que opera con diversas UENs y sirve diferentes Productos Mercados), entre sus tareas están la definición de la visión y los objetivos corporativos, también del sistema de valores, la asignación de recursos entre UENs y mercados, las estrategias de crecimiento, y la explotación de sinergias entre sus negocios. (Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003: 27-28).

El manejo de este nivel se enfoca en los lineamientos y objetivos corporativos.

2.4.1.2. Nivel competitivo o de negocio

Estas estrategias competitivas están orientadas al mercado, la competencia, para lograr ventajas competitivas.

Son los procesos de definición concreta del ámbito de actividad o mercado meta, así como la manera de competir dentro del mismo con base en ciertas ventajas y estrategias competitivas, dirigidas estas a hacer frente a las diversas fuerzas del sector (competidores, compradores, proveedores, sustitutos, etc.) (Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003).

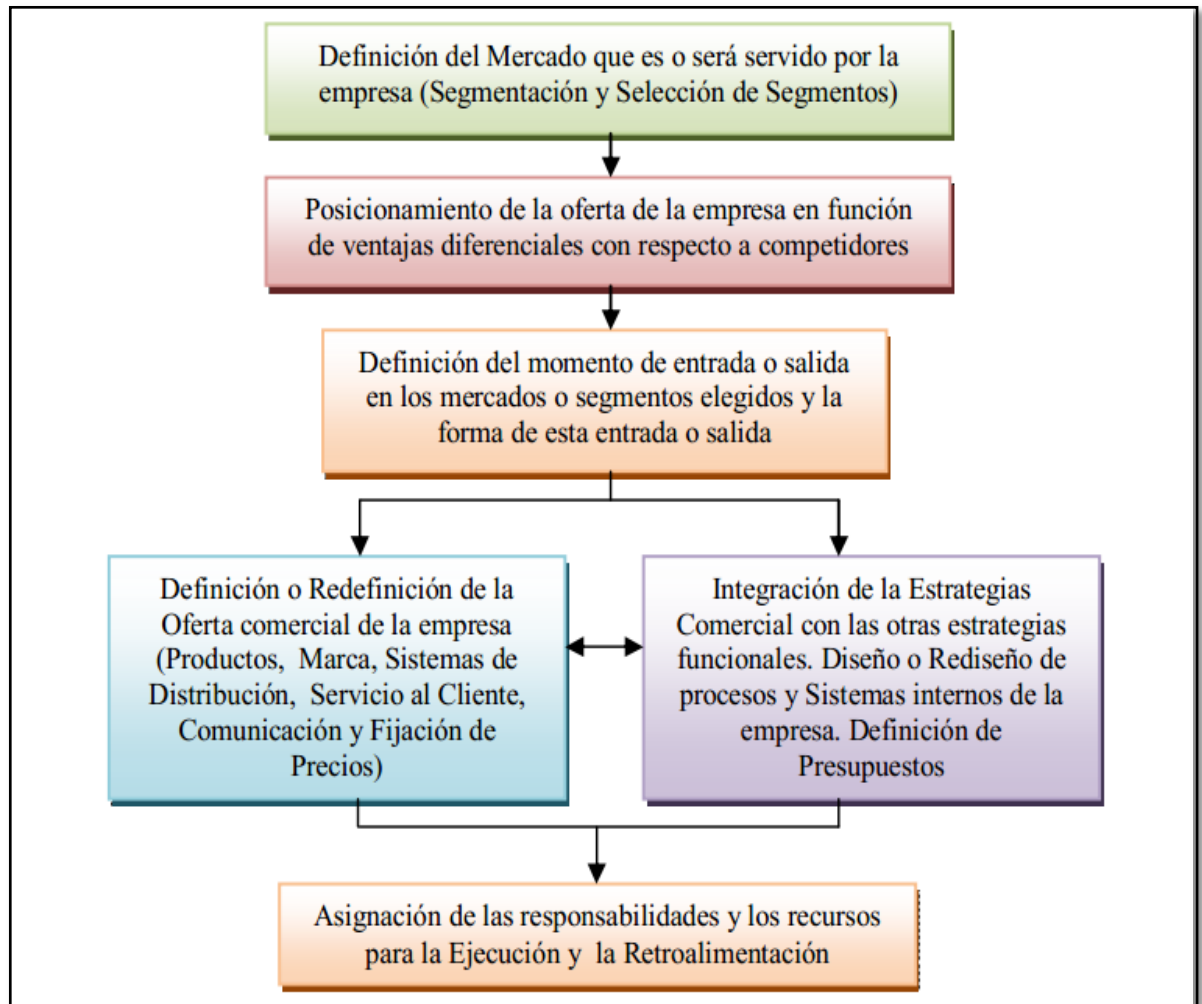
Este nivel se enfatiza en los niveles alcanzados de éxito, tras competir en el mercado.

2.4.1.3. El nivel funcional

Son las tareas asociadas con las áreas funcionales de toda empresa: operaciones, logística, comercialización, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos, finanzas, etc. (Walker et al., 1995; citados en Pérez, 2003). Son las que ponen en marcha el funcionamiento competitivo de la empresa, tiene funciones técnicas aplicables al mercado.

La figura N° 5 describe las categorías más importantes de la estrategia de Marketing.

Figura N° 5
Componentes de la estrategia de marketing



Fuente: (Drumwringth et al., 1989; citados en Pérez, 2003)

2.4.2. Componentes de la estrategia de marketing

Estas estrategias de marketing pueden estar orientadas a la elección de un mercado o generar ventajas para la preferencia del consumidor tal como lo afirma el Modelo BMS:

Siguiendo el modelo del BMS, la única forma en que una empresa puede ser competitiva es definiendo su negocio y desarrollando esa definición por medio

del diseño e implementación de una estrategia. Esta estrategia deberá lograr vencer o evitar competidores a través de la captura de un determinado segmento de mercado (segmentación) y el diseño de una oferta (posicionamiento) que los competidores no puedan igualar. (Modelo BMS, 2009: 5).

Estas dos estrategias de marketing, darán forma a la estrategia del marketing mix y su cuota de mercado.

2.4.2.1. Definición del mercado

El mercado está compuesto por numerosos tipos de clientes, productos y necesidades. El especialista en marketing debe determinar que segmentos presentan las mejores oportunidades para que la empresa pueda cumplir sus objetivos. (Kotler et al., 2004: 58).

La identificación del segmento en el mercado juega un rol importante para las aspiraciones empresariales.

Segmento en el BMS significa identificar un grupo de compradores con necesidades, expectativas y hábitos de compra y/u ocasiones de compra similares cuyos requerimientos no estén siendo satisfechos total o parcialmente por los competidores de la empresa. (Modelo BMS, 2009: 5).

Para la identificación de un segmento primero se identifica sus necesidades y la existencia de competidores.

Agrupación de los consumidores de un mercado de acuerdo a su similitud en cuanto a necesidades, hábitos o actitudes de forma que puedan ser identificados y accesibles a través de las estrategias y programas de marketing. (Modelo BMS, 2009: 5).

Los esfuerzos de diferentes estrategias irán enfocados a construir una comunicación con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y construyendo una relación duradera y estable a largo plazo.

2.4.2.2. Posicionamiento de la oferta de la empresa

En el BMS significa manipular deliberadamente las dimensiones de la función de producción, es decir, las dimensiones de cantidad, calidad, tiempo y costo. (Modelo BMS, 2009: 5).

Al tener enfocado el mercado meta, el objetivo meta será el posicionamiento del mismo mediante estrategias de marketing y operación. En esencia, el posicionamiento de un producto deberá establecer ventajas competitivas con respecto a la competencia, que tengan como objetivo atraer a la mayor cantidad posible de consumidores del mercado meta. (Modelo BMS, 2009: 5).

La diferencia generada en la oferta de productos, estarán vinculados entre la mente del consumidor y la proyección de la imagen de marca de una empresa.

Estrategia de posicionamiento: “Decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”. (Modelo BMS, 2009: 5).

El objetivo de la estrategia de posicionamiento se basa en incrementar la cuota de mercado para experimentar mejoras en los ingresos percibidos.

2.5. El marketing mix

Todas las variables que cumplen su función dentro el entorno empresarial pueden ser orientadas con un enfoque y estudio de marketing.

Es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El Marketing mix incluye todas

las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Este sin fin de probabilidades se puede agrupar en torno a las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción. (Kotler et al., 2004: 60).

La mezcla de mercadotecnia desarrolla el producto, los precios, la distribución y la promoción en el mercado.

Mezcla de mercadotecnia: Conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la empresa combina para provocar la respuesta que desea obtener del mercado meta. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 12).

Es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.

La mezcla o mix de productos, es la lista completa de todos los productos que ofrece una empresa. La estructura del mix posee dimensiones de extensión y profundidad. Extensión. Es el número de líneas de productos con que se cuenta. Profundidad. Es la variedad de tamaños, colores y modelos que se ofrece dentro de cada línea. (Romero, 2004: 40).

La política del marketing en acción influye en la toma de decisiones competitivas.

Es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para lograr poner en el mercado el producto adecuado, con precio, distribución y comunicación apropiados que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores generando el máximo beneficio para la Empresa. (Modelo BMS, 2009: 13).

El objetivo importante en una empresa es el logro de ingresos, para tal efecto las estrategias del marketing, proporcionan utilidades a largo plazo dando una sostenibilidad y confiabilidad a la imagen de la empresa.

2.5.1. El producto

El producto es la carta de presentación de una empresa y el servicio que presta es catalogado por Kotler:

Producto: El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 31).

En los productos de servicio el rol que juegan estas variables como ser la calidad, la entrega, la atención, la marca y servicios post venta, contribuyen en la imagen de marca de la empresa.

En el proceso de venta es de gran importancia distinguir entre características del producto y beneficios del producto. Las características explica lo que el producto o servicio es. Beneficio es lo que el producto o servicio hace para el cliente. Usted debe vender los beneficios, en vez de vender las características. (Romero, 2004: 36).

Las características del producto deben estar enfocadas en el beneficio y satisfacción del cliente. Línea de productos: Es un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas. Ej. Ropa de caballeros: camisas, corbatas y ropa interior; trajes, sacos, abrigos y pantalones. (Romero, 2004: 39).

Una línea de productos es presentado al consumidor por una variedad de características propias que individualizan a dicho producto.

2.5.1.1. Principales estrategias del producto

2.5.1.1.1. Expansión del mix de producto

Las principales estrategias del producto pueden ser citadas por Romero:

Una empresa puede optar por ampliar la actual mezcla de productos al aumentar el número de líneas o la profundidad de cada una. Las nuevas líneas pueden guardar relación o no con los productos actuales. Al adicionar un producto a mi línea, debe ser capaz de trasladar prestigio a los otros productos de la línea. (Romero, 2004: 40).

El incremento de un nuevo producto en una línea debe ser influenciada por la existencia de necesidad del cliente.

2.5.1.1.2. Contracción del mix de productos

Al reducir el mix, al eliminar toda una línea o al simplificar la variedad dentro de cada una, se pretende suprimir los productos poco rentables y obtener más utilidades con un menor número de ellos. Esto se puede conocer haciendo una eficaz aplicación de la ingeniería de producto con la matriz de la BCG. (Romero, 2004: 40).

Si la aplicación de una estrategia de promoción no causo efecto, en la perdida rentable de un producto la eliminación es una estrategia aconsejable.

2.5.1.1.3. Posicionamiento del producto

La posición de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con los productos de la competencia y con otros comercializados por la misma compañía, los cuales son: Posicionamiento en relación con un competidor, posicionamiento en relación con una clase de producto, posicionamiento por precio y calidad. (Romero, 2004: 40).

La imagen proyectada en la mente del consumidor, es asociada por el posicionamiento del producto y las estrategias de publicidad.

2.5.1.1.4. Precios altos y precios bajos

Precios altos significa agregar un producto de mayor precio y de prestigio, a una línea con la esperanza de incrementar las ventas de los artículos de precio bajo. Precios bajos, son cuando se agrega como táctica, un producto de menor precio a su línea de artículos de prestigio. Se trata de conferir el status del de mayor precio. Ambos son peligrosos, porque es posible que el nuevo producto confunda a los clientes. (Romero, 2004: 40).

La asignación de precios es influenciada por el entorno social al cual se quiere ingresar y tomando en cuenta el tipo y características del producto.

2.5.2. Estrategias de precios

El precio la cantidad de dinero ofertado por un bien material o inmaterial es catalogado por Romero como:

El precio es un instrumento a corto plazo, en el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad superior a los de otros instrumentos del marketing. Además, el precio suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios. El precio es un poderoso instrumento competitivo. Es un instrumento altamente peligroso. Si se precipita una guerra de precios entre los distintos oferentes, puede dañarse seriamente la rentabilidad obtenida por algunos de ellos, y, al final, ninguno se beneficia. (Romero, 2004: 49).

La fijación de precios depende de la competencia circundante en el entorno, y una estrategia en el mercado el efecto es inmediato teniendo la atención del cliente meta.

Esta tarea consiste en determinar el precio de venta final o el precio de referencia de los productos o servicios y la preparación de las cotizaciones. La empresa debe contar con procedimientos estándar para poder determinar precios y realizar cotizaciones. Es esencial que el personal responsable de esta tarea esté capacitado. (Modelo BMS, 2009: 14).

El producto tiene un precio de producción y un precio de venta final esta diferencia es el margen de beneficio de venta.

Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

La homogeneidad de productos intensifican la competencia, pero la exclusividad y escasez incrementan la tendencia de los precios dando una ventaja competitiva al productor.

2.5.2.1. Método de fijación de precios

Para la estrategia de fijación de precios Romero señala algunas:

Métodos basados en los costos. Son los métodos que se consideran más objetivos y justos, y tienen un fuerte arraigo cultural y social. Sin embargo, desde la perspectiva del marketing, no siempre resultan los más efectivos para alcanzar los objetivos de la organización. Fundamentalmente consisten en la adición de un margen de beneficio al costo del producto. Método del costo más margen. Consiste en añadir un margen de beneficio de costo total unitario del producto. El costo unitario se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales divididos por el número de unidades producidas. (Romero, 2004: 50).

Para la fijación de precios en el mercado se identificarán márgenes de utilidad porcentuales para cada producto, dando el precio de venta final para el producto.

2.5.3. Estrategia de distribución

La forma de llegar del productor al consumidor es especificado por Kotler como:

***Plaza:** La venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos, pero también hay mercados que tienen muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. Existen dos opciones de canales: directa, y a través de intermediarios. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).*

La distribución directa se basa en poner los productos sin intermediarios enfocada en una venta directa y la distribución mediante intermediarios utiliza más canales para llegar a más clientes.

Un canal de distribución para un producto o servicio es el conjunto de todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el productor hasta el consumidor final con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad del mismo. (Paz, 2000; citado en Modelo BMS, 2009).

Existen factores y fases que maniobran la llegada del producto al consumidor.

Kotler manifiesta la importancia de los intermediarios como:

Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias. Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo. Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios deben ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios

como la Bolsa de Valores o la Publicidad. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

Los intermediarios pueden llegar a nuevos mercados geográficos, con licencias y patentes autorizados y formando empresas multinacionales.

2.5.3.1. Tipos de distribución

2.5.3.1.1. Minoristas

Aquellas que venden directamente a los consumidores y clientes el producto de las agencias mayoristas o los paquetes, y servicios individuales que proyecten, elaboren y organicen, sus funciones son: Tienen contacto directo con el público, no tienen función creativa ni innovadora, vende paquetes y excursiones elaboradas por mayoristas y operadoras, vende por comisiones, condiciones crediticias limitadas. (Romero, 2004: 58).

Son intermediarios que interactúan directamente con el consumidor, exponiendo el producto a los sentidos del cliente.

2.5.3.1.2. Mayoristas

Se consideran como tales aquellas que trabajen diferentes destinos, proyecten, elaboren y organicen toda clase de servicios turísticos para su venta a través de las agencias de viajes minoristas utilizando para ello su red de ventas en el exterior. Estas agencias no ofrecen sus productos directamente al usuario o consumidor, sus funciones son: Organiza paquetes turísticos, canaliza al mercado su producto turístico por medio de las agencias minoristas o detallistas, formas propias de ventas, algunas tienen sub agencias, amplias políticas de créditos. (Romero, 2004: 58).

Son intermediarios que distribuyen los productos a minoristas diversificando y ampliando la rama de cobertura.

2.5.4. Estrategia de promoción

La promoción efectivizada como la imagen de marca de una empresa también pondera variables como lo redacta Romero:

Los elementos de La Promoción (variable del marketing), son los que constituyen La Comunicación Promocional. Nos referiremos a la Promoción desde su enfoque comunicacional con el mercado, o acercamiento psicológico del mismo, por parte de la empresa. Es decir, todas las acciones y su impulso que se debe hacer con todas y cada una de ellas, hacia los fines propuestos, coordinadamente, es lo que conocemos como el enfoque sistémico de la comunicación. (Romero, 2004: 60).

La promoción tiene el objetivo de comunicar las características y atributos de un producto, con el fin de aglomerar a los consumidores a hacia la marca.

El énfasis de la comunicación es nombrada por Romero:

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra. Esos significados (sonidos, palabras, letras, dibujos, señales, etc.) contienen información que debe ser común a otro u otros, según sea el tipo o clase de comunicación (interpersonal o masiva). Para que haya comunicación tiene que haber necesariamente información (mensaje) producida por una fuente y que a su vez será captada por un receptor o destino. (Romero, 2004: 61).

La comunicación es el medio redactor e influenciador por el cual los significados de los mensajes cobran vida a la vista del consumidor, orientando una toma de decisión positiva para los objetivos competitivos establecidos.

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como

productos. Estas formas son: (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

Estas cuatro formas la publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas dan forma a la estructura que tendrá la promoción en el mercado.

2.5.4.1. La mezcla de comunicación

Todos los tipos de la mezcla de comunicación tienen sus propios costos, características, para cada tipo de mercado existente, estos elementos son representados a continuación:

2.5.4.1.1. Publicidad

Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

Al existir la publicidad pagada, también existe la no pagada al dar a conocer los clientes los atributos y beneficios de un producto a otras personas.

Esta herramienta que es utilizada en el mundo entero tiene varias aplicaciones como lo destaca Romero:

Conjunto de mensajes de tipo audiovisual difundido a través de la radio, cine, televisión, prensa, carteles y otros procedimientos, mediante los cuales los productores y vendedores tratan de inducir a los consumidores a comprar y a consumir. En la publicidad turística, su función concreta es conducir al turista potencial hasta la decisión que lo aproxime a la oferta. (Romero, 2004: 64).

El objetivo de esta herramienta del marketing, es posicionarse en la mente del consumidor, determinando las características, atributos y beneficios del producto.

Programación de publicidad esta tarea consiste en determinar los horarios, los temas, la disposición, el texto y los medios publicitarios que va a utilizar el negocio. Incluye determinar la idoneidad de cada medio para llegar a los segmentos específicos. (Modelo BMS, 2009: 13).

La planificación y análisis lleva a identificar el tipo de publicidad conveniente a utilizar para un producto determinado.

2.5.4.1.1.1. La Publicidad radial

La radio. Tiene la ventaja de penetrar en el hogar y permite escuchar el mensaje mientras realizamos otras actividades, por lo que no nos roba tiempo. Puede ser escuchado por varias personas a la vez. (Romero, 2004: 64).

La publicidad radial involucra una alta difusión dando cobertura a varios segmentos del mercado y teniendo precios más accesibles para una gama de mensajes publicitarios.

2.5.4.1.1.2. La publicidad televisiva

Que características preponderantes establece la publicidad televisiva según Romero:

La Televisión. Combina la comunicación oral con la visual. Valor del movimiento en vivo y en el instante preciso en que se produce el acto por lo que se logra un alto grado de concentración e interés, con fuerza persuasiva. Permite una labor educativa muy eficaz, ya que facilita la demostración de experiencias prácticas y llega al mismo tiempo a miles de personas. Utiliza el color. Amplia cobertura. Admite fácilmente la frecuencia de anuncios. Crea su propia tele audiencia. Entendible por las masas. (Romero, 2004: 64).

La facilidad de comunicación en aspectos educativos es relevante, ya que la fijación visual enfoca interés y mayor comprensión de los temas propuestos.

2.5.4.1.1.3. La publicidad boca oreja

Los rumores falsos o verdaderos es el condimento de nuestra sociedad como lo afirma Márquez.

El rumor es un elemento que se utiliza en la vida cotidiana, con una simple conversación y en cualquier ámbito de la vida. La importancia radica en que cuando estos vienen de gente de confianza, ya sean amigos, familiares, entre otros se les da una validez por el simple hecho de venir de estos. Cuando se transmite, es porque la información se toma como cierta. De cualquier forma, si el rumor fuera siempre falso, este no tendría ningún sentido, las personas nunca creerían en ellos y por lo tanto no servirían de nada. Debido a esto el rumor se puede considerar como una información no verificada y más que como una información falsa. (Márquez, 2009: 3).

Esta publicidad no pagada está en función de las ventajas satisfactorias o no satisfactorias generadas por el mercado al cliente y este lo comente a otras personas.

Los medios más utilizados lo menciona Márquez:

El rumor cuenta con el beneficio de algunos personajes claves en las redes, personas cuyas características de persuasión y liderazgo resaltan pues son los más aptos para hacer circular el rumor y negociar con el clima que se genera. Se le puede encontrar en algunas conversaciones de la vida cotidiana. Se transmite a través de canales informales, de forma natural, sin seguir alguna regla definida, y tiene como finalidad directa e intencional de convencer sobre alguna información. (Márquez, 2009: 4).

En los medios de comunicación se emiten por personas influyentes y persuasivas información que puede o no ser cierta divulgada al público en general.

El desarrollo del internet genera información como lo menciona el boca oreja electrónico:

Con el crecimiento de Internet, la gente empezó a usar los foros de discusión, los sistemas de retroalimentación online y los sitios web dedicados a la evaluación

de productos. Esta nueva forma de comunicación a través de Internet producida íntegramente por los usuarios, es lo que Nicholas Negroponte bautizó como e WOM o boca oreja electrónico. Se trata de todo comentario positivo o negativo hecho por individuos sobre un producto o una organización, que puede estar disponible a una multitud de personas e instituciones a través de Internet. (Villanueva, 2007: 8).

En el internet se opina se debate en foros abiertos de un producto o servicio, para luego ser evaluados los comentarios positivos o negativos para plantear soluciones a los problemas más ocurrentes.

2.5.4.1.1.4. Las gigantografías, pasa calles, carteles, afiches y trípticos

Las siguientes técnicas de publicidad son las más comunes y empleadas en el mercado:

La revista. Ofrece mayor permanencia que el periódico. Los anuncios pueden ser conservados. Se ofrece a segmentos bien definidos. Anuncios repetidos en varias páginas. Utilización del color etc. (Romero, 2004: 65).

La publicación de publicidad en revistas, mantiene un periodo de tiempo mayor en el cliente, el manejo y la singularidad de temas abordados enfatiza la importancia del producto o servicio dado.

La prensa oral y escrita tiene las siguientes características como lo menciona Romero:

La prensa. Es uno de los medios más populares. Su cobertura es variada (regional, provincial, nacional, internacional, etc. puede ser conservado. El anuncio colocado en la página impar llama más la atención que el mismo anuncio colocado en la página par. La mitad superior de la plana de un periódico es más leída que la mitad inferior, por lo que se recomienda anunciar en la plana derecha, mitad superior, esquina derecha. (Romero, 2004: 65).

La variedad de segmentos abordados en la temática de la empresa, satisface los requerimientos informativos de los consumidores en general.

El cartel o afiche. Es una de las espectaculares formas publicitarias y propagandísticas. Es un grito clavado en la pared. La atracción del diseño y los colores es importante. El texto debe estar formado por un slogan, dejando a la composición y a los colores vivos la parte fundamental de su éxito. Este es un medio de comunicación por excelencia, el mismo encierra la mayor parte de las veces: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, por lo que se dice que constituye una comunicación integrada. (Romero, 2004: 65).

Esta técnica informa y llama la atención, utilizando herramientas como el diseño gráfico, para resaltar la temática abordada.

El tipo de frase de una empresa es conocido como el Slogan como lo afirma Romero:

El Slogan. Proviene del escocés antiguo y significa "grito de guerra". Por eso debe ser un grito de alerta convincente y suficiente para mover al comprador. Es una síntesis práctica de todos los tratados de publicidad. Sus características generales son: Brevedad: la frase debe quedar en la memoria. Simplicidad. Debe ser simple, dirigido a las masas; su estructura debe ser directa, pero evitando los términos elevados, vulgares y comunes. Exactitud. Entre la frase y el producto servicio. Movilizador. Que vibre, que tenga vida. (Romero, 2004: 65).

El eslogan proyectará la imagen de marca al mercado, posesionándose en la mente del consumidor, la cual debe ser recordada e identificable en el medio.

2.5.4.1.2. La venta personal

Definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

Este personal de venta conocido como promotores realiza ventas a clientes a domicilio estructurando una guía de recorrido.

La prestación de servicio y absorción de dudas al cliente son herramientas que lo admite Kotler:

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes. El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, y es aún más importante cuando, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. El personal de servicios incluye a aquellos miembros de la organización que está en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. (Kotler, 2004: 32-33).

El personal de operación de servicio, de funcionamiento de una empresa capacitado en su área, será la imagen representativa de la corporación al cliente.

2.5.4.1.3. Las relaciones Públicas

Definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

Estará basada en la calidad de servicio ofertado tanto a clientes y al público en general interrelacionados con las funciones y actividades de la empresa.

Las relaciones públicas empleadas en el interior como exterior de una empresa contribuyen aspectos importantes en el desenvolvimiento del torno como lo afirma Romero:

Las Relaciones Públicas es el proceso continuo de comunicación, mediante el cual, la dirección procura ganarse la aceptación y comprensión de sus clientes, de sus empleados y del público en general. En el ámbito de su organización, es decir internamente, analizando su comportamiento para corregir sus propios errores; y hacia el exterior, utilizando todos los medios de expresión comunicativa para cambiar, mantener o reafirmar una imagen. Las funciones de relaciones públicas son heterogéneas y complejas, pues no es solamente la de crear imágenes de su organización, sino que va mucho más allá. Es hoy el representante de los públicos, junto con los altos gobernantes o la cúpula empresarial, levantando controversias, suministrando informaciones respecto a ellas, creando condiciones para la discusión, para que a través de la formación de los públicos, las empresas en general, puedan llegar a un área de entendimiento común según el profesor brasileño Dr. Teobaldo Sousa de Andrade. (Romero, 2004: 71).

Este enfoque genera un entorno sostenible de interrelación entre todos los miembros de una empresa y el consumidor, formando relaciones confiables y duraderas.

2.5.4.1.4. La promoción de ventas

Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor. (Kotler et al., 2004; citados en Dirección de marketing y ventas, 2008: 32).

La estrategia de promoción de ventas está enfocada en el punto de venta ofertado al cliente, promoviendo ventajas comparativas respecto a la competencia.

Esta estrategia de venta está involucrada en el punto de venta de un producto y Romero destaca su función:

Son todos los medios que establecen un contacto personal directo o indirecto con los intermediarios, vendedores y consumidores con el fin de: Informarles de los servicios disponibles, su calidad y su precio. Estimular del interés y su iniciativa con mejor y más directo conocimiento del producto. Ayudar en el proceso de ventas. Son las actividades de marketing, que no sean la venta personal, la publicidad no pagada y la publicidad, que impulsen la compra en el consumidor y la eficacia en el distribuidor tal como los exhibidores, exposiciones, demostraciones y varios esfuerzos de ventas que no sean rutinarios. Una función principal de la promoción de ventas es, servir como puente entre la publicidad y la venta personal; complementar y coordinar los esfuerzos en estas dos áreas. (Romero, 2004: 68).

Esta estrategia es dirigida al vendedor al detalle para incrementar sus ventas, mediante descuentos, degustaciones, rebajas por volúmenes de compra, obsequios de trípticos, almanaques y bisutería.

2.5.4.1.1.4.1. El merchandising

El merchandising una herramienta del marketing puesta en acción en el punto de venta al detalle facilitando el acceso al producto efectuada por el cliente.

El término "merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por ello podemos definir el "merchandising" diciendo que: "Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento". Quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con objeto de obtener ciertos beneficios, existe "merchandising".¹

La organización de tipo de productos orienta al cliente en la clasificación y adquisición del producto.

Las condiciones favorables para la adquisición de un producto son desempeñadas por el merchandising.

La finalidad de las técnicas de merchandising son las de poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.²

La independencia y libertad de compra son condicionantes en la elección y decisión de compra de un producto.

¹<http://www.wikipedia.com> [Accesado el día 24 de enero de 2012]

²<http://www.monografias.com> [Accesado el día 24 de enero de 2012]

Es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad. Comprende un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente. (Modelo BMS, 2009: 47).

Sobresalen la presentación o exhibición, la ubicación, la cantidad, tiempos establecidos y el precio estas características preponderantes en la aplicación del merchandising proporcionan el aumento de los ingresos rentables.

2.5.4.1.5. Marketing directo

La función operativa del marketing directo es interactuar directamente con el consumidor:

Consiste en tratar de realizar una venta mediante una promoción que se hace directamente al posible consumidor. Es una forma de marketing en la que pueden medirse los resultados debido a su forma personalizada de dirigirse a su audiencia. Se usa profundamente en todas las actividades comerciales, tiene varias formas bien diferenciadas de las que se pueden citar otras: Tele marketing, correo directo, respuesta directa, y compra electrónica.³

La influencia de medios de comunicacionales es preponderante para emitir una publicidad específica y segmentada a un mercado meta, especializado enfocado a satisfacer sus necesidades directas.

2.5.4.1.5.1. La publicidad online

El dominio de la tecnología enfocada en la publicidad, oriento nuevas posibilidades de llegar a nuevos mercados.

³<http://www.dmsa.es> [Accesado el día 24 de enero de 2012]

Internet es una herramienta de comunicación, fue creada con este propósito y usted podrá sacarle máximo provecho si la utiliza como tal. Nunca antes había sido tan sencillo y tan económico para una empresa de tener a su alcance a su mercado potencial. Por lo tanto sepa aprovechar el potencial que le ofrece esta herramienta de comunicación.⁴

La utilidad de la publicidad está basada en brindar comunicar al cliente del producto ofertado, con respuesta directa.

Un sitio web consta de una Página de Inicio (Home Page, índice o default) que es la página que nos presenta a nuestros usuarios y ofrece los enlaces a todas las otras páginas. En ella se muestra el contenido del sitio y por tanto es en la que hay que esmerar especialmente el diseño.⁵

El diseño de un sitio web muestra la imagen proyectada al mercado, reflejando la variedad de servicio y productos ofertados.

Empezar un boletín electrónico le permitirá estar en contacto con su audiencia y mantenerlos actualizados en sus productos y servicios actuales y futuros. Evitará la preocupación porque lo recuerden porque su nombre llegará a volverse familiar mediante sus comunicados. Aún más, podrá vender publicidad en la forma de avisos clasificados. Pero lo más importante es que estará estableciendo confianza y relaciones.⁶

La actualización del sitio web infunde la lealtad y confianza del cliente, brindándole satisfacción y garantías en el servicio.

Los Banners son las “vallas de Internet”; los anuncios que aparecen en las páginas web. Pueden tener movimiento o ser estáticos, aunque lo normal es que sus imágenes se muevan.

⁴<http://www.mercadeoblobal.com>

⁵<http://www.cursosInternet.edu.es>

⁶<http://www.mercadeoblobal.com>

Para ello, al diseñarlos, se preparan varias imágenes que luego son procesadas, de manera que se genera una rutina que simula un movimiento. (Cerde, 2000: 100).

Los Banners es la forma más común de promocionar un producto, debiendo seleccionando un mercado meta.

2.5.4.1.6. Evidencia Física

Los parques industriales representan una imagen corporativa al exterior como lo manifiesta Kotler:

La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre

una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc. (Kotler, 2004: 33).

La proximidad previa circundante al establecimiento de una empresa, es la primera imagen proyectada a la vista del cliente, condicionando su desempeño funcional.

2.5.4.1.7. El proceso de atención al cliente

Los pasos que intervienen en la atención del cliente enfocan una diferenciación hacia la competencia.

¿Cómo funciona el proceso de presentación de servicios? ¿Dónde se inicia, dónde termina? Lo esencial para una empresa de servicios es que el proceso de presentación de servicios sea eficiente. (Kotler, 2004: 33).

Para una eficiente representación y atención de servicio al cliente es necesario un personal de ventas capacitado, quien cubrirá en forma oportuna y eficiente el pedido del cliente.

2.6. Salud

La salud es la ausencia total de enfermedades en una persona. Una persona saludable es aquella que tiene un bienestar físico, mental y social en perfecta armonía y equilibrio. (Salazar, 2010:8).

2.7. Business Plan (Plan de Negocios)

Un *Business Plan* es un documento escrito que recoge las claves que van a permitir gestionar eficazmente cualquier negocio o empresa. Además no se puede olvidar que su presentación es de vital importancia si se quiere conseguir credibilidad. Claridad, sencillez y concreción deben ser las características que predominen en todo *Business Plan*.(Ramírez, 2001:34).

2.8. Salud sexual

La salud sexual es definida por la Organización Mundial de la Salud (**OMS**) en el año 1982 como:

Un estado de bienestar físico, emocional, mental y social relacionado con la sexualidad; la cual no es solamente la ausencia de enfermedad, disfunción o incapacidad. Para que la salud sexual se logre y se mantenga, los derechos sexuales de todas las personas deben ser respetados, protegidos y ejercidos a plenitud".

2.9. Teoría del consumidor

Se habla de variables absolutas a los totales de la misma, por decir, ingreso total, costo total, beneficio total. Estas variables absolutas en el cambio de sus patrones denotan puntos de interés para el análisis de la eficiencia de la empresa por lo que deriva de las relaciones absolutas otro análisis de relaciones relativas, propiamente a valores **medios y marginales**. Se tiene el **ingreso medio** y el **ingreso marginal**, el **costo medio total**, el **costo medio variable** y el **costo marginal**. (P. Samuelson, 2001: 41).

En la elección de bienes es importante indicar el **efecto renta** que se da a causa del aumento de precios de los bienes mientras que las rentas monetarias de los consumidores se mantienen constantes, lo que significa que cae la renta real de los mismos.

Asimismo, en la elección de bienes el **efecto sustitución** se refiere a que si las rentas monetarias de las personas son constantes y lo que varía es el precio de los bienes, entonces se abandona el consumo de un bien por otro según sea el caso de que aumente o baje la renta real. (P. Samuelson 2001:42).

Se le conoce como **excedente del consumidor** con base a la utilidad marginal decreciente de los bienes, donde la última unidad consumida es la que establece el precio de todas, como lo llamó (P. Samuelson, 2001: 43); la **ley de las colas**, por lo que

la primera unidad consumida tiene un valor para el consumidor superior a la última, dado que el precio de la última unidad consumida es el más bajo, el ahorro a quien lo paga es el ahorro obtenido de su consumo.

2.10. Servicios

Entenderemos por servicios a:

Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. (Lamb Charle, 2002: 344-346).

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea Stanton:

Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico.(Stanton, 2004: 337-339).

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son servicios.

La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

2.11. Cliente

2.11.1. Definición de cliente

El término cliente se aplica a todos los individuos dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de la calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o el servicio. ⁷

Cliente es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes o servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. ⁸

2.11.2. Expectativas del cliente externo

Las expectativas del cliente externo, se pueden entender como el nivel de servicio que el cliente espera para recibir, el nivel de desempeño que podría desear.

Las expectativas del cliente es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. Los clientes tienen diferentes niveles de expectativas para todo producto o servicio.

⁷<http://www.gigante.com.mx> [Accesado el día 24 de enero de 2002]

⁸<http://www.diccionarios.com> [Accesado el día 20 de enero de 1998]

El cuadro N° 4 describe los factores que influyen en los niveles de expectativas de los clientes:

Cuadro N° 4 Factores que influyen en el nivel de expectativas

<i>FACTORES</i>	<i>DEFINICIONES</i>
Intensificadores permanentes del servicio	Factores que intensifican la sensibilidad del cliente al servicio en forma permanente.
Necesidades personales	Requisitos individuales impuestos por características físicas, psicológicas, sociales o de recursos de cada cliente.
Intensificadores temporales	Factores que intensifican la sensibilidad del cliente al servicio en forma temporal.
Alternativas que percibe	Percepción que tiene el cliente de las opciones del servicio que están a su disposición.
Idea de su propio papel	Como juzgan los clientes el grado en el que ellos mismos influyen en el servicio que reciben.
Promesas explícitas	Declaración de la Compañía sobre el servicio que va a prestar.
Promesas implícitas	Indicios que no son una promesa explícita pero que si hacen que uno espere algo muy bueno.
Comunicación de boca en Boca	Declaraciones de personas ajenas a la compañía sobre lo que será el servicio.
Experiencia anterior	Lo que el cliente haya aprendido en anteriores situaciones.

Fuente: (Berry y Parasuraman, 1995; citados en Pérez, 2003)

2.11.3. Percepciones del cliente

Se define como la valoración personal que hace el comprador del servicio y sus dimensiones principales. Esta es una valoración subjetiva, basada en las experiencias reales del servicio, el nivel de desempeño que se ha entregado, tiempo de espera, calidez del personal, ajuste a necesidades, etc.

Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y el grado en el que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.(Stanton, 2002: 323-325).

El cuadro N° 5 describe los factores que influyen en los niveles de percepciones de calidad del servicio son:

Cuadro N° 5
Factores que influyen en el nivel de percepciones

<i>ANTES DE LA COMPRA</i>	<i>DURANTE LA COMPRA</i>	<i>DESPUÉS DE LA COMPRA</i>
Nombre e imagen de la marca de empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones.
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación de la distribución	Políticas de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimientos anunciado	Precio y rendimientos ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente: (Larrea P. 1991; citados en Pérez, 2003)

Estos factores serán incluidos en la propuesta dentro de la estrategia competitiva que se desarrollará específicamente para el emprendimiento.

2.12. Definición de valor y satisfacción para el cliente

2.12.1. Valor para el cliente

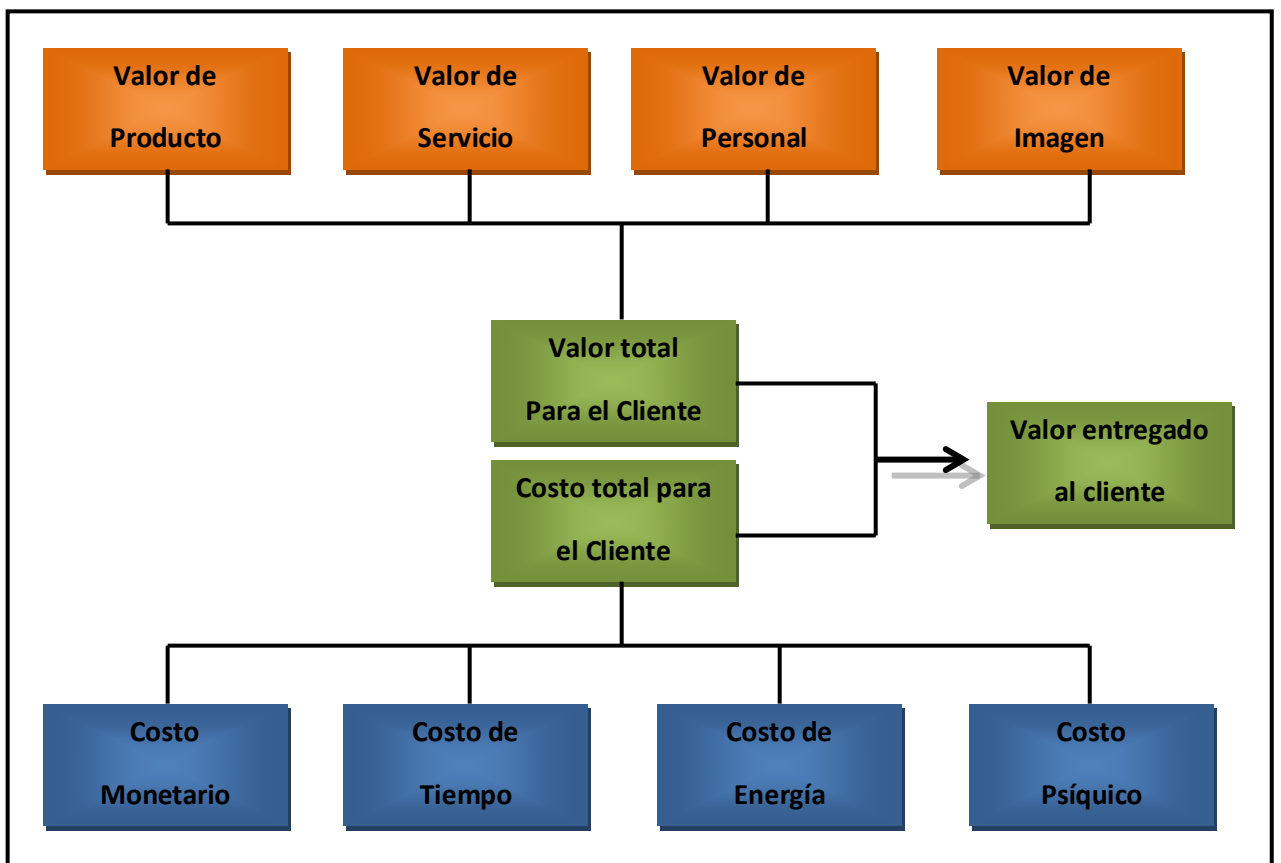
Los consumidores compran a la empresa que ellos creen les proporcionará el mayor valor entregado:

Por lo tanto:

Valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente de una oferta de marketing; las utilidades para el cliente. (Kotler, 1999: 309) (Ver figura N° 6).

La figura N° 6 muestra diferentes valores para el cliente como: el valor del producto, el valor del servicio, el valor del personal y el valor de imagen, y los costos que significan para el cliente como: el costo monetario, el costo de tiempo, el costo de energía y el costo psíquico. Del **valor total** para el cliente menos el **costo total** para el cliente se consigue el valor entregado al cliente.

Figura N° 6:
Valor entregado al cliente



Fuente: (Kotler 1999; citados en Pérez, 2002)

Valor del producto, de los servicios, del personal y de la imagen. Además de la manera como estén fusionadas en una oferta integral de marketing.

Al igual que los costos, el **costo total** para el cliente consta de algo más que los costos monetarios. Incluyen además los costos de tiempo, energía, psicológicos que espera tener el comprador.

Por lo tanto el **valor total entregado al cliente** resultará de diferencia existente entre el valor total y el costo total, ambos expresados con todos sus componentes, los cuales son puestos a disposición del cliente en una oferta de marketing, comparativa con los de la competencia.(Kotler, 1999:311).

De acuerdo a esta teoría el cliente debería inclinarse por la oferta que le proporcione mayor valor y/o menor costo, pero en la realidad no ocurre esto, muchas veces no se percibe de manera adecuada la oferta, en tal situación el consumidor solo evalúa los costos y no así el valor total de la oferta, y siempre tiende por adquirir el costo más bajo.(Stanton, 2002: 210).

2.13. Satisfacción del cliente

Los clientes ante, y durante la compra se forman expectativas acerca del valor de las ofertas de marketing y toman decisiones de compra en base a esas expectativas.

Sin embargo, la satisfacción real se la define como:

El grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador que insatisfecho. (Kotler, 1989: 309).

Por lo tanto las expectativas se basan en las experiencias de compra previas del cliente, las opiniones de amigos y la información y promesas del que vende y de sus competidores. Las empresas deben cuidar de establecer el nivel correcto de expectativas.

2.14. Calidad

Mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agrandar o satisfacer a los cliente, servicio total al cliente.⁹

La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

En base a la mercadotecnia:

*La calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.*¹⁰

La calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua. (Asbum, 2002:13). Por eso calidad se ha definido tomando en cuenta varios criterios:¹¹

- **Criterios basados en el juicio:** Se toma la calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.
- **Criterios basados en el producto:** La calidad es función de una variable específica y medible, y las diferencias en la calidad reflejan diferencias en el valor de algún atributo del producto.
- **Criterios basados en los usuarios:** Aquí la calidad es determinada por lo que desea el cliente, es decir, dependiendo de que también se comporta el producto o servicio al llevar a cabo su función.
- **Criterios basados en la manufactura:** La calidad es el resultado deseable de una práctica de ingeniería y manufactura, es decir, que también se cumple con las especificaciones.

⁹<http://www.itlp.edu.mx> [Accesado el día 15 de diciembre de 2000]

¹⁰<http://www.calidad.org> [Accesado el día 01 de diciembre de 2002]

¹¹ Evans, J. R. y Lindsay W. 2000. Pág. 10, Administración y control de la calidad, cuarta Edición Washington: Thompson Editores

Esta diversidad de criterios se debe a los distintos puntos de vista con los cuales el personal dentro del sistema percibe la calidad.

2.14.1. Calidad de los servicios

Calidad de servicio es un término de reciente acuñación. En la confluencia del Marketing, la Gestión de los Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones, el nuevo espacio acotado por diversos académicos, consultores, y managers está llamado a ser lugar de paso obligado para quienes participan en la carretera de la competitividad. (Kotler, 2000: 20).

La satisfacción del cliente es el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de la calidad de servicio que se podría adoptar sería:

La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la percepción de este tras su utilización. (Zeithaml, 2000-51).

2.14.2. Dimensiones de la calidad del servicio

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir la percepción que tienen los clientes se basa en múltiples factores.

El cuadro N° 6 describe cinco dimensiones de la calidad:

**Cuadro N° 6:
Dimensiones de la calidad del servicio**

Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio de manera segura y precisa.
Capacidad de Respuesta	Disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud.
Seguridad	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
Empatía	Brindar a los clientes atención individual y cuidadosa.
Elementos Tangibles	La apariencia de las Instalaciones físicas, el equipo el personal y los materiales escritos.

Fuente: (Zeithaml, y V. Bitner M.J. 2000; citados en Pérez, 2002)

2.14.3. Calidad en el servicio como estrategia de ventaja competitiva

Para desarrollar una estrategia de servicios se debe poseer tres ventajas básicas según: (Zeithaml, y V. Bitner M.J.; 2000: 230-233).

- *Permite posicionar con mayor eficacia el producto o servicio principal, en la mente del cliente. Aporta una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la organización.*

- *Subraya para los empleados de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la dirección espera de ellos.*
- *A ello puede añadirse que apoya a la toma de decisiones generalizada, homogenizada, facilita la creación de una cultura empresarial (una cultura de servicio), propicia el dinamismo y la comunicación, etc.*

2.15. Instrumentos financieros

2.15.1. Estado de Resultados

Instrumento contable que permite proyectar los ingresos y gastos de la empresa antes de arrancar con el funcionamiento de la misma. Es fundamental en el caso de estudios de factibilidad, porque muestra al final del ejercicio, la utilidad contable que se obtendrá en el proyecto. (Backerby, 2001:329).

2.15.2. Flujo de caja

El flujo de caja muestra los ingresos y egresos de recursos monetarios efectivo del y hacia el proyecto, el resultado final, puede ser negativo en caso de que hayan salido más recursos económicos monetarios de los que hayan ingresado, o puede ser positivo, en caso de que los ingresos monetarios hayan sido superiores a los egresos.

Una entrada de efectivo se diferencia de un ingreso, porque el primero no necesita efectivizarse para ser considerado, en tanto que la entrada de efectivo ocurre cuando la venta es cobrada. Lo mismo aplica para costos y salidas de efectivo.(Larrea Pedro, 1991: 350-351).

2.16. Indicadores económicos

2.16.1. Valor actual neto

Conocido también como valor presente neto, se define como la sumatoria de los flujos de caja netos anuales actualizados menos la inversión inicial. Con este indicador de evaluación se puede estimar el valor neto (ingreso neto) en términos de dinero actual que va a recibir el proyecto a lo largo de su vida útil. La actualización se realiza usando una tasa de descuento que incorpora la tasa de interés promedio, la inflación y una prima de riesgo. Caso de ser positivo el VAN (Valor Actual Neto), se recomienda la inversión en el producto. (Backerby, 2001:332-333).

La tasa de actualización, es aquella medida de rentabilidad mínima exigida por el proyecto y que permite recuperar la inversión inicial, cubrir los costos efectivos de producción y obtener beneficios. La tasa de actualización representa la tasa de descuento a la cual los valores futuros se actualizan al presente. Además representa el rendimiento mínimo esperado por el inversionista por debajo de la cual considera que conviene invertir.

Para seleccionar la tasa de actualización adecuada no existe un criterio común; ya que la tasa que se establezca representa los beneficios que espera recibir el inversionista. Si la tasa seleccionada es muy alta, entonces pueden rechazarse proyectos que tengan buenos retornos, por otro lado, una tasa que sea muy baja puede dar lugar a aceptar proyectos que en los hechos conduzcan a pérdidas económicas.

Fórmula del valor actual neto (VAN):

$$VAN = -I + \frac{FNC1}{(1+i)^1} + \frac{FNC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+i)^n}$$

Dónde:

FNC = Flujo neto de caja o saldo de liquidez

n = Años

i = Tasa de actualización o descuento

I = Inversión

2.16.2. Tasa interna de retorno TIR

Esta tasa sirve como base en la determinación de la rentabilidad que se pide o exige que gane la inversión. En términos financieros, la TIR de un proyecto es aquella que hace cero al VAN.

La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros.

Para hallar la TIR se debe encontrar una tasa de actualización donde la diferencia entre la inversión y los beneficios actualizados sea igual a cero. (Backerby, 2001:340 - 342).

Una forma práctica de operacionalizar lo anterior es mediante el tanteo, llamado también por aproximaciones sucesivas, su manejo supone encontrar un VAN resultante positivo y uno negativo a tasa distintas.

Después se procede a la aproximación dentro de estos márgenes hasta encontrar un VAN igual a cero o cercano a cero, con lo que sé arriba más rápidamente a la TIR (la precisión es mayor cuando más se aproxima a cero).

Fórmula para la TIR:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 + VAN_2}$$

Dónde:

i_1 = Tasa de actualización del último VAN POSITIVO (+)

i_2 = Tasa de actualización del primer VAN NEGATIVO (-)

VAN_1 = Valor actual neto obtenido con i_1

VAN_2 = Valor actual neto obtenido con i_2

2.16.3. Índice de rentabilidad o Relación Beneficio Costo

La relación beneficio/costo muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el proyecto por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados entre los costos actualizados. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa que la aplica en el VAN. (Evans, 2000:10).

Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos de un proyecto y los costos incurridos a los largo de su vida útil incluyendo la inversión total.

Según el análisis de Evans J.R. y Lindsay W. para la aplicación es necesario tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Si la relación B/C es mayor a la unidad, el proyecto es aceptable, porque el beneficio es mayor al costo.
- Si la relación B/C es menos que la unidad, el proyecto debe rechazarse porque no existe beneficio.
- Si la relación B/C es igual a la unidad, es indiferente llevar adelante el proyecto, porque no hay beneficio ni costo.

Fórmula para IR:

$$IR = \frac{\frac{Y_1}{(1+i)^1} + \frac{Y_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Y_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} + \frac{Y_n}{(1+i)^n}}{I_0 + \frac{C_1}{(1+i)^1} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} + \frac{C_n}{(1+i)^n}}$$

Dónde:

Y = Ingreso bruto en el período 1 y así sucesivamente

I₀ = Inversión momento cero

C = Costo en el período 1 y así sucesivamente

(1+i) = Factor de actualización

n = Períodos (años)

2.16.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio llamado también umbral de rentabilidad, permite conocer el nivel en que los ingresos provenientes de las ventas igualan a los costos de producción, dicho de otro modo, el punto de equilibrio muestra los niveles mínimos de producción y/o ventas a los cuales el proyecto puede funcionar sin entrar en ganancia ni pérdida alguna, ya que a ese nivel los ingresos se igualan con los costos fijos y variables.(Backerby, 2001: 360).

También se puede obtener el precio de venta unitario con lo que se logra el punto de equilibrio del proyecto, para ello se aplica la siguiente fórmula:

Fórmula para el Punto de Equilibrio:

$$PEQ \text{ (Unidades)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{PV - CVU}$$

Dónde:

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

PV = Precio de Venta

CVU = Costo Variable Unitario

Q = Cantidad

2.16.5. Período de recuperación de la inversión

Es un indicador complementario en la evaluación y se emplea para medir el tiempo que requiere el proyecto para recuperar la inversión inicial, por medio de los ingresos en efectivo generados a lo largo de la vida útil del proyecto. (Jones, 2000: 230).

No considera la rentabilidad de la inversión, ni el comportamiento de los ingresos netos obtenidos por el proyecto después de recuperado el capital invertido.

2.16.6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un cuadro resumen que muestra los valores de TIR para cualquier cambio previsible en cada una de las variables más relevantes de costos e ingresos del proyecto.

Tales cambios pueden ser a valores absolutos específicos o como porcentajes respecto del valor previsto. (Jones, 2000: 239).

La gráfica resultante permite ver fácilmente las holguras de maniobra administrativa con que se cuenta para atender tales variaciones, respecto a la TIR del inversionista.

Colocando el % de variación en la abscisa y la TIR en la ordenada, las variables de ingreso tendrán tendencia positiva (por ejemplo el volumen de ventas o el precio de venta) y las variables de costo tendencia negativa (por ejemplo costo de la materia prima, costo de la mano de obra, capital requerido o tasa de impuestos).

CAPÍTULO 3

Análisis del entorno

3.1. Análisis del macroentorno

Hoy día es muy importante abordar la temática de la adolescencia y la juventud, debido a la trascendencia de este grupo etario para el desarrollo y a su impacto en la población mundial, particularmente en América Latina y el Caribe, donde la población comprendida entre 10 y 24 años de edad representa un 30 % y los adolescentes entre 11 y 19 años, un 20 %, con una distribución equitativa entre ambos sexos.

Se espera que el envejecimiento de la población afecte a la región en las venideras décadas, la situación actual en Cuba es un claro ejemplo de ello, por tanto el tema de la juventud y la adecuada promoción de la salud reproductiva continúan presentes.

Es preciso que la atención de las políticas públicas se centre en él en los próximos años, pues resulta prioritario preservar la fecundidad futura de adolescentes y jóvenes. La actual situación de pobreza e inequidad que reina en gran parte de los países de nuestra región constituye una amenaza para el desarrollo de ese capital humano.

El objetivo de este tema es analizar los aspectos relativos a las estrategias y políticas de salud sexual y reproductiva dirigidas a adolescentes y jóvenes con un enfoque que priorice sus derechos humanos, sexuales y reproductivos.

Esta perspectiva se basa en compromisos contraídos por los países al ratificar la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y la Convención sobre los Derechos del Niño, así como en las conclusiones de las conferencias mundiales sobre Población y el Desarrollo (CIPD) y la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.

Bolivia, tiene los niveles más bajos en los índices de crecimiento en especial en el sector agro-industrial, si bien poseemos ventajas competitivas, carecemos de las competitivas y esto se hace patente al momento de cuantificar los productos exportables que son en términos generales inferiores a los productos similares de otros países que deberían competir en mercados internacionales.

Problemas como: vías de transporte, acceso a la materia prima, bloqueos de carreteras, inseguridad jurídica, políticas cambiarias mal enfocadas, etc.; hacen que los nuevos emprendimientos en general, ya sea de cereales, *en salud*, en educación, comerciales, sean en términos generales inestable, pero no insostenible.

3.1.1. Análisis Macro: Entorno ciudad de La Paz

La Paz es uno de los departamentos que no ofrece ventajas superlativas en términos económicos, fiscales ni de incentivo a la actividad empresarial, y ni que decir de las dificultades crediticias de los bancos y sus niveles elevados de tasas de interés. Factores que pueden significar barreras a las iniciativas económicas -industriales en el departamento, dichos factores representan riesgos y amenazas a la estabilidad de las micro empresas y en especial a la nueva empresa que pretende iniciar sus actividades en el sector salud.

- El sector de mercado en el que se piensa incursionar, corresponde al sector Salud y particularmente a Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en la ciudad de La Paz.

Actualmente, se encuentran muchos centros de salud en la ciudad de La Paz pero se puede mencionar a los que acude la mayor parte de la población de la ciudad de La Paz por información obtenida.

- Marie Stopes
- Mpladent Centro
- Fisic – Salud
- Sociedad Boliviana de Medicina Crítica y Terapia Intensiva
- Cies

La población visita estos centros de salud sexuales por estar en lugares próximos, precios accesibles, buena atención al cliente e infraestructura adecuada.

También se logró confirmar con datos de los mismos trabajadores del lugar, que cada uno de estos centros mencionados, el espacio para atención de clientes se ve limitado a una atención de 80 personas como máximo en el caso del centro de salud sexual y reproductivo Marie Stopes que cuenta con la mayor infraestructura en la ciudad.

Con todo este análisis se quiere arribar a lo siguiente: El número total de personas en el centro de salud más grande asciende a 80 personas máximo. Si tomamos en cuenta la cantidad total proyectada de personas de la ciudad de La Paz entre hombres y mujeres en edades de 15 a 35 años que estarían dispuestas asistir son 362.931 a un nuevo centro de salud con todas las comodidades antes mencionadas y con una infraestructura acorde a la ciudad de La Paz que alcanza a un total de 2.349.885 habitantes.

Por lo analizado, es evidente la falta de espacio que existe actualmente para personas que necesitan atención en salud sexual y reproductiva, además de conocerse y llevar

una vida sana y saludable, conjuntamente de poder planificar una vida futura; esto da pie a la propuesta de forma empírica.

3.1.2. Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en el exterior del país

3.1.2.1. Marie Stopes

Marie Stopes International, una organización sin fines de lucro.

Especialista en Salud Sexual y Salud Reproductiva, la organización emplea modernas técnicas de mercadeo con el fin de prevenir los embarazos y nacimientos no planificados.

Marie Stopes International Bolivia cuenta con 7 Centros y 4 Unidades de extensión comunitaria que brindan servicios en los departamentos de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Sucre.

“Marie Stopes trabaja para que cada nacimiento sea deseado”

La figura N° 7 muestra la imagen de un prestigioso Centro de salud sexual y reproductiva, presente en 42 países del mundo, mediante sus más de 600 Centros, 1700 franquicias sociales, Unidades Móviles y otros proyectos.

Figura N° 7
Providing Choice in Reproductive
Marie Stopes International



Fuente: (Providing Choices in Reproductive Healthcare, 1994: 2)

3.1.2.1.1. Misión Marie Stopes International

Asegurar el acceso a servicios de salud sexual y salud reproductiva integrales y de calidad; promoviendo el ejercicio pleno de los derechos sexuales y derechos reproductivos, dando todo el apoyo para que las personas tengan: ***“Hijos por elección no por azar”***.

3.1.2.1.2. Historia Marie Stopes Internacional

El cuadro N° 7 muestra la historia de esta organización desde su inicio en el año 1994 hasta el año 2009.

Cuadro N° 7:
Historia de Marie Stopes Internacional

1994	Marie Stopes International Bolivia inició su trabajo con la apertura de un centro especializado en la Ramada, zona popular de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
1999	Tres nuevos centros abrieron sus puertas: uno en Cochabamba, uno en Sucre y otro en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en la zona del Plan 3000.
2006	Inició su trabajo la primera unidad móvil de Santa Cruz para brindar servicios,

	especialmente de ligadura de trompas, en las zonas rurales del departamento.
2007	Empezó a funcionar la segunda unidad móvil en el departamento de Cochabamba.
2008	Dos nuevos centros en las ciudades de La Paz y El Alto fueron inaugurados. Inició su recorrido la tercera y cuarta unidad móvil, una en Santa Cruz y otra en La Paz.
2009	La quinta unidad móvil inicia sus funciones en Sucre.

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de *Providing Choices in Reproductive Healthcare, 1994: 32*)

3.1.2.2. Pro Bienestar de la Familia (PROFAMILIA).

La Asociación Puertorriqueña Pro Bienestar de la Familia (**PROFAMILIA**) fue fundada en 1954 siendo esta pionera en servicios de planificación familiar en Puerto Rico.

PROFAMILIA ha promovido y defendido el derecho de mujeres, hombres y jóvenes a decidir libremente el número y el espaciamiento de sus hijos/as y a disfrutar en el grado más alto posible de su salud reproductiva. (Marino, 1954: 3).

PROFAMILIA, ha enfrentado los retos del movimiento de planificación familiar en Puerto Rico con valentía, compromiso, innovación y perseverancia aun ante la vulnerabilidad con que muchas veces se encuentra la Organización frente a los cambios de tipo político, legales, resistencia de sectores conservadores y la falta de recursos económicos.

Conscientes de los cambios que han ocurrido desde su fundación, PROFAMILIA ha llevado a cabo un proceso de planificación estratégica el cual le ha permitido delinear su misión y metas estratégicas y enfrentar los desafíos para continuar el rol de

pioneros y de agencia de vanguardia en los servicios de planificación familiar y educación sexual en Puerto Rico.

La figura N° 8 muestra la nueva imagen de la Asociación “Pro Bienestar de la Familia” que ofrece servicios de orientación familiar y derechos sexuales de las mujeres, hombres y jóvenes.

Figura N° 8

Asociación Puertorriqueña Pro Bienestar de la Familia



Fuente: (Marino, 1954: 12)

3.1.2.2.1. Misión Pro Bienestar de la Familia

Ofrecer servicios de excelencia en salud sexual y salud reproductiva con énfasis en poblaciones en desventaja económica y promover los derechos de las personas a su autodeterminación sexual y reproductiva, a la equidad y a la libertad.

3.1.2.2.2. Visión Pro Bienestar de la Familia

Es una Organización de base comunitaria reconocida en Puerto Rico y el exterior, pionera y vanguardista en servicios de salud sexual y reproductiva, modelo en la

sensibilización y capacitación a profesionales de la salud y a la comunidad en general. Está comprometida con la comunidad y es accesible a sus necesidades, promueve el derecho a las personas a recibir el nivel más alto de excelencia en servicios de salud sexual y reproductiva. Ejerce liderazgo en la formulación e implementación de política pública en asuntos relacionados con la salud sexual y reproductiva, en conjunto con otras.

3.1.2.2.3. Valores Pro Bienestar de la Familia

- ✿ El acceso a servicios de excelencia en salud sexual y salud reproductiva a sectores tradicionalmente marginados, tales como: las y los trabajadores sexuales, la comunidad GLBT, las personas indocumentadas y las personas adultas de mayor edad.
- ✿ La defensa y el apoyo de los acuerdos internacionales establecidos para la defensa de los derechos sexuales y derechos reproductivos cónsonos con la visión y misión de PROFAMILIA.
- ✿ La salud sexual y salud reproductiva como un derecho humano.
- ✿ El derecho de las mujeres de decidir de forma libre y voluntaria el tener hijas e hijos, su número y el espaciamiento u optar por el aborto.
- ✿ Las relaciones libre de violencia, la equidad por género y el fortalecimiento de la condición social de las mujeres.
- ✿ El reconocimiento y respeto a la diversidad de las personas, parejas, familias y comunidades.
- ✿ La responsabilidad e integración de los hombres en el cuidado y protección de su salud sexual y salud reproductiva, la de su pareja, familia y comunidad.
- ✿ El derecho humano de las personas jóvenes a recibir servicios de salud sexual y reproductiva y a participar en la formulación de la política pública.
- ✿ El derecho a la educación sexual para todas las personas, incluyendo las/os niñas/os, de acuerdo a sus capacidades y necesidades.
- ✿ Los cuidados de salud de excelencia, confidencial, integral e inclusiva.

3.2. Análisis del micro entorno

3.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis que se desarrolló en el microentorno del mercado de los Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en la ciudad de La Paz, enfoca puntos vinculados al desempeño de su actividad y el efecto que estos contengan en el entorno.

3.2.1.1. El ingreso potencial de nuevos competidores

La creación de un nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductivo, está relacionado con las políticas institucionales del Gobierno Autónomo Municipal (GAMLP) de La Paz, pero esto involucra gestiones operativas, costos financieros y problemas expuestos como los siguientes:

3.2.1.1.1. Economías de escala

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, constituyó las Casas de la Juventud en seis de los ocho macro-distritos existentes, al igual que Centros Municipales de Salud; por parte del Gobierno Central, la atención principal brindada a jóvenes y adolescentes es la de salud, a través del Seguro Universal Salud (SUS) que en su primera instancia estipula una cobertura desde los recién nacidos hasta los 25 años cumplidos; por parte de la Gobernación Departamental, el Centro Piloto de Salud es una de las principales instancias a las que recurren jóvenes por la atención y servicios especializados en Salud Sexual y Reproductiva.

Por un lado, es positiva la actitud del Gobierno Municipal de La Paz porque está dentro de su labor, pero al mismo tiempo es una amenaza para el nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva; porque involucra altos costos operativos – financieros. (La Razón, 2011).

El volumen de suministro de materiales e insumos en los mercados de la ciudad de La Paz, de Cochabamba y de Santa Cruz está sujeto y caracterizado por la temporada del año, subiendo o bajando los precios.

3.2.1.1.2. Diferenciación del producto y/o servicio

En este punto la problemática de los nuevos mercados como el Centro de Salud es dar a conocer las ventajas y beneficios para los nuevos consumidores, buscando la lealtad de los mismos mediante la utilización de publicidad, eventos, campañas educativas, charlas, debates, capacitación permanente para adolescentes, videos – foros educativos, control y seguimiento a adolescentes.

3.2.1.1.3. Curva de experiencia

Otro de los factores primordiales de los nuevos mercados es la acumulación de experiencia, para la satisfacción total de cliente.

3.2.1.1.4. Requisitos de capital

De acuerdo a estadísticas e información obtenida de los Centros de Salud Sexual y Reproductiva en la ciudad de La Paz, hay cinco centros de salud más competitivos como son: Marie Stopes, Mpladent Centro, Fisic- Salud, Sociedad Boliviana de Medicina Crítica y Terapia Intensiva y Cies pero que no cumplen la función específica de ofrecer los servicios de salud Sexual y Reproductiva.(Cies, Anuario 2012).

En cuanto a los precios que se cobran, se pudo conocer que se ha encontrado el precio mínimo de Bs. 40 por asesoramiento de métodos anticonceptivos en el centro de salud “Cies” y el precio elevado es por servicios de planificación familiar en el centro “Marie Stopes”.

En cuanto a la capacidad instalada para el ingreso de personas también el centro de salud Marie Stopes es que cuenta con un mayor desplazamiento con una capacidad de 80 personas.

Para persuadir a las instituciones las necesidades del nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva integral y diferenciado para adolescentes y jóvenes en la ciudad de La Paz, se debe informar a estos sobre el tema y las características generales que tendrá el Centro de Salud Sexual.

De esta forma en algún momento se podrá contar con el apoyo de estas instituciones, para cualquier necesidad que se requiera ya sea para la compra de materiales e insumos y/o dinero en efectivo.

La creación de este Centro de Salud requiere de altos recursos financieros para la instalación del servicio.

3.2.1.1.5. Costos Cambiantes

Con el tiempo es muy difícil que un producto/servicio se mantenga en un precio estable, lo más probable es que sufra una variación en el precio; por eso se ve conveniente proponer una estrategia en el caso sucediera un incremento en el precio de insumos médicos que son instrumentos esenciales para el servicio ofertado.

- Una opción que se adquieran una buena cantidad de insumos, abasteciendo ya sea por variación de precios de insumos o por escasez de estos.
- Opción de proveedores a menor precio con el mismo estándar de calidad. (estudio de los costos de envío, tiempo).

3.2.1.1.6. Políticas gubernamentales

Con la habilitación de este nuevo Centro de Salud Sexual, se pretende mostrar al gobierno

que esta nueva empresa tiene un direccionamiento a la salud, una filosofía social como también ayudar a las personas.

Estos entes gubernamentales norman, rigen y establecen reglamentos para el funcionamiento de nuevas empresas.

El cuadro N° 8 detalla la calificación pertinente de cada elemento partícipe en el ingreso potencial de nuevos competidores.

Cuadro N° 8

Valoración de los factores que determinan el ingreso potencial de nuevos competidores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Economías de escala			X		
Diferenciación del producto y/o servicio			X		
Curva de experiencia			X		
Requisitos de capital			X		
Costos cambiantes			X		
Políticas gubernamentales			X		

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008: 5)

Nuevos competidores baja= 1; alta= 5

- Las economías de escala fueron ponderadas a un nivel medio, ya que es necesario previo análisis, para proyectar cantidades de productos/servicios ofertados en nuevos mercados.
- La diferenciación de productos y/o servicios al ser pertenecientes a la canasta familiar, se asignó una calificación media ya que la importancia de estas características, pueden ser desarrolladas capacitando a los proveedores de productos de los nuevos mercados.

Mientras que en el caso de la diferenciación de los servicios va depender de la calidad de atención, buena infraestructura y creando valor para el cliente.

- Para los nuevos empresarios, la curva de experiencia será adquirida, con la práctica de sus funciones que desempeñan, es por esto que se asignó un nivel medio.
- Al ofrecer servicios, sus capitales son muy altos, por esto que deben tener mercados seguros para sus servicios, atrayendo consumidores igual se calificó una asignación media.
- Los nuevos emprendedores al cambiar de proveedores puede aumentar o disminuir sus costos, igual se asignó un nivel medio.
- Al desarrollar las instituciones, como el estado estos nuevos Centros de Salud Sexual y Reproductiva en una determinada zona, planifican estudios y analizan necesidades emergentes es por esto que se asigna igual un nivel medio.

En un contexto general los factores de ingreso de nuevos competidores están ponderados en la media, con perspectivas basadas en las necesidades de los consumidores.

3.2.1.2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La competencia de los mercados se basa en la satisfacción al cliente basada en el servicio ofertado, con el objetivo de lograr su lealtad duradera en el tiempo.

3.2.1.2.1. La falta de diferenciación

Como en el mercado se ofrecen productos y /o servicios de similar calidad, estos al ser similares, los clientes lo diferencian en relación a los precios.

3.2.1.2.2. Costos de cambio

Al cambiar el cliente la preferencia de un mercado a otro las diferencias de costos para el cliente pueden ser nulas, beneficiando las urgencias emergentes del consumidor.

- Deficiente servicios básicos con altos costos.
- Alto costo y mala gestión empresarial en empresas de transporte.
- Altos costos de insumos (material médico).

- Factores climáticos que impiden la llegada algún material necesario, porque los accesos de transporte no están en buenas condiciones.

3.2.1.2.3. Barreras de salida

Si una empresa quisiera abandonar sus funciones los costos económicos, financieros y materiales serían muy altos, haciendo esfuerzos por mantener su posición.

El cuadro N° 9 detalla la calificación pertinente de cada elemento partícipe en la rivalidad entre competidores.

Cuadro N° 9
Valoración de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
La falta de Diferenciación				X	
Costos de Cambios				X	
Barreras de Salida				X	

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008: 5)

Rivalidad baja= 1; alta= 5

- La diferenciación representa un nivel medio alto, ya que para ofertar los servicios, el consumidor toma en cuenta las características y el precio.
- Actualmente las empresas buscan atraer más clientes y este cambio aumenta la rivalidad entre ellos, asignando una calificación de media alta.

- Todos los esfuerzos van en impulsar las funciones de estos nuevos competidores, asignando tareas en todas sus áreas; también se califica una media alta.

La actual rivalidad entre los mercados, es media alta basada en factores en el accionar del cliente.

3.2.1.3. La presión de mercados sustitutos

La unidad sustituta del Centro de Salud Sexual y Reproductiva corresponde a laboratorios de análisis clínicos, Centros de Salud en general y hospitales.

3.2.1.3.1. Disponibilidad de servicios sustitutos

La zona Garita de Lima en la ciudad de La Paz, presenta en la actualidad varios laboratorios y centros médicos que podrían abastecer a un porcentaje significativo de la población en la zona u otros lugares. (Diagnóstico de la situación actual de la zona Garita de Lima, 2011: 21).

La distancia del consumidor meta de otros distritos y de la zona Garita de Lima esta obstaculizado por la distancia existente, pero también la zona Garita de Lima, es una alternativa a las necesidades del consumidor en proximidad a otras zonas.

3.2.1.3.2. Precios de los servicios sustitutos

La mayoría de las empresas rigen sus precios de acuerdo a su conveniencia, después de haber realizado un análisis de costos, de ingresos y de utilidades.

En otros casos los precios en el mercado de algún bien o servicio ya están establecidos y se recomienda a los clientes no pagar más de lo que cuesta.(La razón, 2012: 3).

La diferencia de precios entre productos y/o servicios está sujeta a normas y reglas por cada empresa y en algunos casos dependiendo el producto o servicio por la guardia e intendencia municipal de la ciudad.

3.2.1.3.3. Costos de cambio para el cliente

Los costos de transporte y la mala gestión empresarial son factores limitantes para sustituir al mercado con otros mercados por parte de los consumidores.

El cuadro N° 10 detalla la calificación pertinente de cada elemento partícipe en la presión de productos y/o servicios sustitutos.

Cuadro N° 10
Valoración de los factores que determinan la presión de
productos y/o servicios sustitutos

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Disponibilidad de Sustitutos			X		
Precios de Sustituto		X			
Costos de cambio para el Cliente			X		

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008: 5)

Mercados sustitutos baja= 1; alta= 5

- Debido a la existencia de servicios sustitutos, el nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva tiene que aprovechar a los clientes que viven cerca de la zona Garita de Lima, es por esto que se asigna una calificación media; pero para la asistencia de otros clientes es necesaria la práctica de estrategias de publicidad ya que el cliente incrementaría su costo de llegar hasta la zona, porque le implica costos de transporte entre otros.

- Los precios al ser regulados no causan mucho efecto en los productos y/o servicios sustitutos, dando una calificación intermedia.
- Las estrategias de promoción pueden revertir los costos de cambio para aumentar la asistencia de clientes al Centro de Salud, para esto se asignó una calificación media.

3.2.1.4. El poder de negociación que ejercen los proveedores

Los materiales e insumos ofertados por los proveedores dan funcionalidad al desempeño del Centro de Salud Sexual, poniendo en práctica las siguientes características.

3.2.1.4.1. Concentración de proveedores

Al realizar compras a los proveedores mayoristas en grandes cantidades, ya sea de materiales e insumos o equipos para el Centro de Salud Sexual; estos son representados por otros, que al ser productores ofertan precios un poco más bajos.

La cantidad de proveedores esta diseminada en su mayoría por proveedores informales, quienes ofertan sus productos y/o servicios al consumidor, sin tener un alto poder de negociación.

3.2.1.4.2. Diferenciación de insumos

Los productos ofertados por los proveedores no tienen una alta fluctuación diferenciadora, direccionando la compra del cliente en el precio.

El cuadro N° 11 detalla la calificación pertinente de cada elemento partícipe en el poder de negociación que ejercen los proveedores.

Cuadro N° 11
Valoración de los factores que determinan el poder de
negociación que ejercen los proveedores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores		X			
Diferenciación de Insumos		X			

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008: 5)

Proveedores baja= 1; alta= 5

- Al tener un alto número de proveedores su negociación no es muy alta, teniendo una calificación intermedia.
- Los servicios ofertados por los Centros de Salud no varían mucho asignando una calificación de un nivel intermedio.

El diagnóstico del poder de la negociación de los comerciantes no es muy alto, debido a su cantidad existente en el mercado.

3.2.1.4.3. El poder de negociación que ejercen los clientes para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva

El cliente toma la decisión de elección de un servicio, enfatizando su calidad y otras características como se muestra a continuación.

3.2.1.4.4. Concentración de clientes

La baja existencia de consumidores, genera el aumento de poder de negociación de los clientes, influenciando en los precios.

3.2.1.4.5. Volumen de compra

La adquisición de los servicios al ser individual y unitaria representa una falta de poder de negociación de los clientes.

3.2.1.4.6. Diferenciación de productos

Por la alta afluencia de proveedores el cliente puede direccionar su compra por las características expuestas por el servicio, dando un mayor poder de negociación a los consumidores.

El cuadro N° 12 detalla la calificación pertinente de cada elemento participe en el poder de negociación que ejercen los consumidores.

Cuadro N° 12
Valoración de los factores que determinan el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Concentración de Proveedores				X	
Volumen de Compra				X	
Diferenciación de productos				X	

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008: 5)

Cientes baja= 1; alta= 5

- Para el proveedor, por la baja asistencia de compra al proveedor; la negociación del cliente es mayor, asignando una calificación media alta.
- Por ser compras en cantidad, aumenta la negociación del cliente, dándole una calificación media alta.

- Al diferenciar los servicios por sus características el cliente tiene mayor aumento en su negociación, obteniendo una calificación media alta.

La evaluación representa al cliente con capacidad influenciadora para negociar frente al dueño de la empresa.

3.2.2. Análisis del sector en La Paz

5.3.1.10. Análisis Sectorial

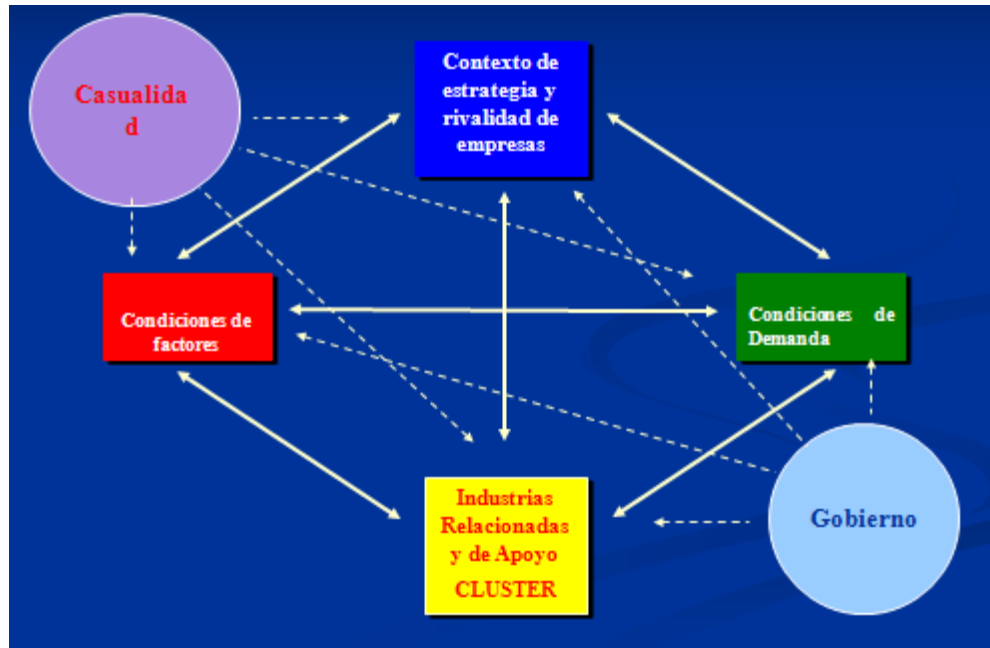
La empresa, como es de suponer, no está exenta de riesgos ya sean externos o internos, y estos pueden significar una amenaza a la integridad de la misma. Para poder evitar cualquier tipo de riesgo, se realiza un análisis por medio del Diamante de Porter.

5.3.1.10.1. Diamante de Porter

Para el análisis sectorial del Plan de Negocios se hace un estudio con cada uno de los componentes del Diamante de Porter, descubriendo las ventajas y desventajas del Plan de Negocios.

La figura N° 9 muestra los elementos del Diamante de Porter a ser ilustrado:

Figura N° 9 Diamante de Porter



Fuente: (Metodología para el análisis, 2002: 12)

5.3.1.10.1.1. Condiciones de la Demanda

- + Servicios de salud internacionalmente visitados.
- + Incremento de una demanda interesada en temas de salud sexual y reproductiva.
- +/- Buena aceptación en el mercado local.
- + Existe gran necesidad en las personas respecto a la información referida a salud, prevención de enfermedades, formas de uso en cuanto a anticonceptivos.
- Mercado local y nacional altamente sensible al precio.
- +/- Precios poco elevados en comparación con la competencia.

5.3.1.10.1.2. Condiciones de los Factores

- + Mano de obra barata por ser profesionales egresados y/o con poca experiencia laboral pero que tienen las ganas para trabajar y ayudar a las personas.
- + Profesionales nuevos con iniciativa, con responsabilidad y actitud positiva.
- Tecnología baja en relación a otros países del mundo.
- + Desconocimiento en la población sobre temas sexuales y reproductivos, enfermedades de transmisión sexual, temas de planificación familiar, información

sobre cada uno de los anticonceptivos que existen la utilidad y formas de uso adecuada.

- Entidades financieras apoyan muy escaso al sector.
- Gestión empresarial (empresas familiares).

5.3.1.10.1.3. **Estrategia, Estructura y Rivalidad**

- + Crecimiento de la población.
- + Identificación y diferenciación del servicio (Servicios Integrales).
- + Formalización.
- + Mejorar bases organizativas.
- + Empresas en busca de certificación.
- + Buscando ingresar al mercado local.
- + Esfuerzo en normas de calidad y de sanidad (privadas y asociaciones).
- + Incursión de nuevas empresas al sector.
- + Bajas barreras de ingreso al sector.
- + Altos niveles de interés en el tema.
- Fuerza comercial local poco agresiva.

5.3.1.10.1.4. **Industrias relacionadas o de apoyo (clúster)**

- + Buena relación con organizaciones (ONG'S – Fundaciones) sin fines de lucro y que están orientadas a ayudar a la sociedad.
- Ausencia de cursos, talleres, paneles relacionados en el tema por parte de autoridades nacionales.
- +/- Presencia eventual de entidades de capacitación, por ejemplo Alcaldía Municipal.
- Deficiente servicios básicos con altos costos.
- Ausencia de empresas de apoyo financiero hacia la Pymes y si existen tienen una tasa de interés muy elevada, poco atractiva.
- Ausencia de centros especializados en marketing y publicidad.
- Alto costo y mala gestión empresarial en empresas de transporte.
- Altos costos de insumos (material médico).

5.3.1.10.1.5. **Gobierno**

- + No existe apoyo al sector del gobierno nacional, departamental.
- Falta de apoyo en actividades de investigación y desarrollo.
- Procesos burocráticos lentos en los procesos de formalización.

5.3.1.10.1.6. **Factores Imprevisibles**

- Factores climáticos que impiden la llegada algún material necesario para el Centro de Salud porque los accesos de transporte no están en buenas condiciones.
- Continuidad de problemas político-sociales.
- Variación de precios de insumos médicos por problemas políticos - sociales.

5.4. **Diagnóstico Interno**

5.4.1. **Análisis Político**

5.4.1.1. **Política de Salud del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) para jóvenes y adolescentes**

En la actualidad son pocos los centros de atención integral destinados a jóvenes y adolescentes en Bolivia, en el caso de la ciudad de La Paz, el Gobierno Autónomo Municipal (GAMLP) constituyó las Casas de la Juventud en seis de los ocho macro-districtos existentes, al igual que Centros Municipales de Salud; por parte del Gobierno Central.

La atención principal brindada a jóvenes y adolescentes es la de salud, a través del Seguro Universal Salud (SUS) que en su primera instancia estipula una cobertura desde los recién nacidos hasta los 25 años cumplidos; por parte de la Gobernación Departamental.

El Centro Piloto de Salud es una de las principales instancias a las que recurren jóvenes por la atención y servicios especializados en Salud Sexual y Reproductiva donde se realizan las pruebas para Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) y Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH); y por parte instituciones como Organizaciones No

Gubernamentales (ONG's) y Fundaciones, existe "Marie Stop", CIES y PROSALUD, donde la atención y servicios tienen costos.

5.4.2. Estructura de la ciudad de La Paz

5.4.2.1. Población de la ciudad de La Paz

La población de la ciudad de La Paz según datos obtenidos del (INE), del censo de población y vivienda 2001 de Bolivia, asciende a un total de 2.349.885 habitantes entre hombres y mujeres.

El cuadro Nº 13 que se muestra a continuación son datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE), del censo de población y vivienda 2001 de Bolivia, donde se muestran los datos de la población de la ciudad de **La Paz**, de los cuales **1.484.328** habitantes entre hombres y mujeres pertenecen a la provincia Murillo y **793.293** habitantes pertenecen a la Sección Capital – La Paz estos datos son significativos para poder segmentar a la población hacia el presente estudio.

Cuadro Nº 13
Censo de Población y Vivienda - 2001
Población por Departamentos, Provincias, Secciones Municipales, Localidades y
Organizaciones Comunitarias
***** Con municipios de reciente creación *****

CÓDIGO CARTOGRÁFICO	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES	Nº DE VIVIENDAS
00	BOLIVIA	8.274.325	4.123.850	4.150.475	2.290.414
02	LA PAZ	2.349.885	1.164.818	1.185.067	723.598
0201	Murillo	1.484.328	721.798	762.530	419.668
0202	Omasuyos	85.570	41.992	43.578	29.207
0203	Pacajes	49.183	25.200	23.983	19.837
0204	Camacho	57.877	28.915	28.962	23.587
0205	Muñecas	24.665	12.702	11.963	8.497
0206	Larecaja	68.244	36.144	32.100	24.773
0207	Franz Tamayo	18.386	9.667	8.719	5.197

0208	Ingavi	95.906	47.616	48.290	34.937
0209	Loayza	43.731	22.365	21.366	14.874
0210	Inquisivi	59.167	30.821	28.346	20.231
0211	Sud Yungas	63.639	34.396	29.243	21.955
0212	Los Andes	69.636	33.929	35.707	23.879
0213	Aroma	86.480	43.799	42.681	28.016
0214	Nor Yungas	23.681	12.460	11.221	7.817
0215	Abel Iturralde	11.828	6.604	5.224	2.872
0216	Bautista Saavedra	11.660	5.947	5.713	3.897
0217	Manco Kapac	22.892	11.021	11.871	9.510
0218	Gualberto Villarroel	15.722	8.262	7.460	5.855
0219	José Manuel Pando	6.137	3.088	3.049	2.895
0220	Caranavi	51.153	28.092	23.061	16.094

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, Anuario 2001)

5.4.2.1.1. Población de la ciudad de La Paz por sexo y área

En el siguiente cuadro Nº 14, se muestra el total de la población del departamento de La Paz; población por sexo, por área (sección), provincia y municipio de la ciudad de La Paz, la provincia de las que se obtendrá información será la provincia Murillo porque corresponde a la **Sección Capital – La Paz** números que son de interés para realizar la presente investigación, donde la Sección Capital – La Paz hace un total de **793.293** habitantes entre hombres y mujeres.

Cuadro N° 14
Bolivia: Población por sexo y área
Departamento de La Paz, Provincia y Municipio
Censo 2001

DEPARTAMENTO, PROVINCIAS Y SECCIONES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
DEPARTAMENTO LA PAZ	2.349.885	1.164.818	1.185.067
Provincia Murillo	1.484.328	721.798	762.530
Sección Capital - La Paz	793.293	379.519	413.774
Primera Sección – Palca	14.185	7.223	6.962
Segunda Sección – Mecapaca	11.782	6.069	5.713
Tercera Sección – Achocalla	15.110	7.460	7.650
Cuarta Sección – El Alto	649.958	321.527	328.431
Provincia Omasuyos	85.570	41.992	43.578
Primera Sección – Achacachi	70.371	34.592	35.779
Segunda Sección – Ancoraimes	15.199	7.400	7.799
Provincia Pacajes	49.183	25.200	23.983
Primera Sección - Coro Coro	11.813	6.128	5.685
Segunda Sección –Caquiaviri	11.901	6.030	5.871
Tercera Sección – Calacoto	8.818	4.500	4.318
Cuarta Sección – Comanche	3.862	1.865	1.997
Quinta Sección –Charaña	2.766	1.454	1.312
Sexta Sección - Waldo Ballivián	1.657	852	805
Séptima Sección - Nazacara de Pacajes	267	134	133
Octava Sección –Callapa	8.099	4.237	3.862
Provincia Camacho	57.877	28.915	28.962
Primera Sección - Puerto Acosta	25.759	12.546	13.213
Segunda Sección –Mocomoco	17.233	8.746	8.487
Tercera Sección - Pto. Carabuco	14.885	7.623	7.262
Provincia Muñecas	25.132	12.927	12.205
Primera Sección – Chuma	12.843	6.717	6.126
Segunda Sección –Ayata	8.143	4.048	4.095
Tercera Sección –Aucapata	4.146	2.162	1.984
Provincia Larecaja	68.063	36.060	32.003

Primera Sección – Sorata	18.932	9.644	9.288
Segunda Sección – Guanay	11.528	6.199	5.329
Tercera Sección – Tacacoma	6.269	3.408	2.861
Cuarta Sección – Quiabaya	2.580	1.353	1.227
Quinta Sección – Combaya	2.691	1.373	1.318
Sexta Sección – Tipuani	9.321	5.017	4.304
Séptima Sección – Mapiri	9.633	5.083	4.550
Octava Sección – Teoponte	7.109	3.983	3.126
Provincia Franz Tamayo	18.386	9.667	8.719
Primera Sección – Apolo	13.271	6.938	6.333
Segunda Sección – Pelechuco	5.115	2.729	2.386
Provincia Ingavi	95.906	47.616	48.290
Primera Sección – Viacha	46.596	23.477	23.119
Segunda Sección – Guaqui	7.552	3.771	3.781
Tercera Sección – Tiahuanacu	11.309	5.523	5.786
Cuarta Sección – Desaguadero	4.981	2.454	2.527
Quinta Sección - San Andrés de Machaca	6.299	3.104	3.195
Sexta Sección - Jesús de Machaca	13.247	6.387	6.860
Séptima Sección – Taraco	5.922	2.900	3.022
Provincia Loayza	43.731	22.365	21.366
Primera Sección – Luribay	9.004	4.591	4.413
Segunda Sección – Sapahaqui	11.790	5.982	5.808
Tercera Sección – Yaco	7.866	4.029	3.837
Cuarta Sección – Malla	3.733	1.962	1.771
Quinta Sección – Cairoma	11.338	5.801	5.537
Provincia Inquisivi	59.167	30.821	28.346
Primera Sección – Inquisivi	16.143	8.395	7.748
Segunda Sección – Quime	7.338	3.786	3.552
Tercera Sección – Cajuata	7.757	4.127	3.630
Cuarta Sección – Colquiri	18.351	9.507	8.844
Quinta Sección – Ichoca	6.839	3.567	3.272
Sexta Sección - Villa Libertad Licoma	2.739	1.439	1.300
Provincia Sud Yungas	63.639	34.396	29.243
Primera Sección – Chulumani	13.204	6.763	6.441
Segunda Sección – Irupana	11.383	6.104	5.279
Tercera Sección – Yanacachi	4.250	2.349	1.901

Cuarta Sección - Palos Blancos	16.786	9.356	7.430
Quinta Sección - La Asunta	18.016	9.824	8.192
Provincia Los Andes	69.636	33.929	35.707
Primera Sección – Pucarani	24.570	11.980	12.590
Segunda Sección – Laja	16.311	7.956	8.355
Tercera Sección – Batallas	20.925	10.166	10.759
Cuarta Sección - Puerto Pérez	7.830	3.827	4.003
Provincia Aroma	86.480	43.799	42.681
Primera Sección –SicaSica	26.818	13.601	13.217
Segunda Sección – Umala	9.583	5.005	4.578
Tercera Sección – AyoAyo	6.981	3.470	3.511
Cuarta Sección –Calamarca	12.112	6.101	6.011
Quinta Sección – Patacamaya	20.039	10.187	9.852
Sexta Sección –Colquencha	8.020	3.977	4.043
Séptima Sección – Collana	2.927	1.458	1.469
Provincia Nor Yungas	23.681	12.460	11.221
Primera Sección – Coroico	12.237	6.641	5.596
Segunda Sección – Coripata	11.444	5.819	5.625
Provincia Abel Iturralde	11.828	6.604	5.224
Primera Sección – Ixiamas	5.625	3.226	2.399
Segunda Sección - San Buenaventura	6.203	3.378	2.825
Provincia Bautista Saavedra	11.374	5.806	5.568
Primera Sección –Charazani	9.161	4.732	4.429
Segunda Sección – Curva	2.213	1.074	1.139
Provincia Manco Kapac	22.892	11.021	11.871
Primera Sección – Copacabana	14.586	6.958	7.628
Segunda Sección - San Pedro de Tiquina	6.093	3.034	3.059
Tercera Sección - Tito Yupanqui	2.213	1.029	1.184
Provincia Gualberto Villarroel	15.722	8.262	7.460
Primera Sección - San Pedro Cuarahua	8.103	4.253	3.850
Segunda Sección - Papel Pampa	6.053	3.162	2.891
Tercera Sección –Chacarilla	1.566	847	719
Provincia José Manuel Pando	6.137	3.088	3.049
Primera Sección - Santiago de Machaca	4.402	2.180	2.222
Segunda Sección –Catacora	1.735	908	827
Provincia Caranavi	51.153	28.092	23.061

Primera Sección –Caranavi	51.153	28.092	23.061
---------------------------	--------	--------	--------

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, Anuario 2001)

5.4.2.1.2. Población de la ciudad de La Paz por Edades simples

El siguiente cuadro N° 15, es la recopilación de datos proyectados de la población de la ciudad de La Paz por edades.

En la primera columna se encuentra ubicada la Edad de 13 a 35 años, en la segunda columna se encuentra ubicado los datos de la población proyectada según estas edades y que corresponde a la Sección Capital – La Paz, entre hombres y mujeres a investigar para realizar el presente plan de negocios, con un total de 362.931 habitantes para el estudio.

Cuadro N° 15
Departamento La Paz - Provincia Pedro Domingo Murillo
Sección Capital La Paz
Población total proyectada por años calendario,
Según edades simples

EDAD	SECCIÓN CAPITAL LA PAZ
13	16.869
14	17.112
15	17.358
16	17.563
17	17.711
18	17.756
19	17.717
20	17.693

21	17.658
22	17.480
23	17.100
24	16.588
25	16.063
26	15.510
27	15.012
28	14.630
29	14.320
30	13.975
31	13.623
32	13.284
33	12.959
34	12.642
35	12.308
TOTALES	<u>362.931</u>

Fuente: (Elaboración propia en base a datos del INE, Anuario 2001).

5.4.3. Análisis de las Ventajas Competitivas

En el presente Plan de Negocios se pueden enlistar habilidades y competencias esenciales del proyecto, sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo.

Entre las cuales se obtiene las siguientes:

- Diferenciación en el servicio: El Centro de Salud Sexual y Reproductiva para Jóvenes y Adolescentes se trata de un servicio que ofrece atención de salud y educación integrada y diferenciada a adolescentes en la esfera pública.
- Servicios integrales: Ofrece los servicios en capacitación, información, educación, comunicación y atención en salud sexual y reproductiva.

Además tiene un componente fuerte de educación y de comunicación masiva.

- Calidad superior.
- Innovación superior.
- Eficiencia superior.
- Superior capacidad de satisfacción al cliente.
- Respeto y confidencialidad en el Centro de Salud Sexual.
- Control y seguimiento a pacientes con algún problema en salud (control diario, semanal, quincenal y mensual dependiendo el problema a tratar).
- Información actualizada de las medidas de prevención en salud sexual y reproductiva.
- Según encuestas realizadas a 384 personas, el 86% de ellas menciona que no existe un lugar donde la gente puede hablar y averiguar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA; esta ventaja se produce cuando la escala de un determinado sector o área de negocio está explotada por unas pocas compañías que se reparten el grueso del negocio de una forma eficiente y que produce fuertes barreras de entrada y quita atractivo a esas áreas por parte de posibles nuevos agentes, es una escala eficiente.
- Otra ventaja competitiva se puede tomar en cuenta un efecto circular o de red social que consiste en la habilidad o la virtud que tendría esta compañía de que el servicio en el largo plazo suponga un aumento en los antiguos y nuevos clientes haciendo que el servicio sea más usado creándose una especie de círculo vicioso. Quizás se explique mejor observando la virilidad de algunas redes sociales como EBay o Facebook.

5.4.4. Análisis Económico

5.4.4.1. Presupuesto de la Mano de Obra – Administración

Para detalle de la mano de obra se detalla a continuación, el salario mensual y anual del equipo de trabajo del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.

El cuadro N° 16 detalla la asignación salarial mensual, anual, aguinaldo y beneficios sociales de todo el equipo de trabajo.

Cuadro N° 16
Mano de Obra – Administración

Cargo	Número de Puestos	Salario Mensual Bs.	Salario Anual Bs.	Aguinaldo	Beneficios Sociales	Total Bs.
Gerente General	1	2.436,00	29.232,00	2.436,00	2.436,00	34.104,00
Administrador/ Contador	1	1.950,00	23.400,00	1.950,00	1.950,00	27.300,00
Médicos (1800Bs. c/u)	2	3.600,00	43.200,00	3.600,00	3.600,00	50.400,00
Obstetra	1	1.800,00	21.600,00	1.800,00	1.800,00	25.200,00
Comercialización y Distribución	1	1.670,00	20.040,00	1.670,00	1.670,00	23.380,00
Psicólogo	1	1.670,00	20.040,00	1.670,00	1.670,00	23.380,00
Secretaria General	1	1.530,00	18.360,00	1.530,00	1.530,00	21.420,00
Tecnólogo médico o laboratorio	1	1.530,00	18.360,00	1.530,00	1.530,00	21.420,00
Técnicos de enfermería	2	2.800,00	33.600,00	2.800,00	2.800,00	39.200,00

(1400Bs. c/u)						
Ayudantes (1044Bs. c/u)	2	2.088,00	25.056,00	2.088,00	2.088,00	29.232,00
Portero	1	800,00	9.600,00	800,00	800,00	11.200,00
Limpieza	1	800,00	9.600,00	800,00	800,00	11.200,00
Seguridad	1	800,00	9.600,00	800,00	800,00	11.200,00
Total General	16	23.474,00				328.636,00

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.4.4.2. Presupuesto de mano de Obra – Comercialización

Para el funcionamiento del emprendimiento, se presupuesta económicamente la comercialización del Centro de Salud Sexual y Reproductiva de forma mensual en 1.050 Bs. y un total anual de 12.600 Bs.

El cuadro N° 17 detalla la asignación de gastos de forma mensual y anual, por la comercialización del emprendimiento.

Cuadro N° 17
Mano de Obra – Comercialización

Cargo	N° de puestos	Remuneración Mensual Unitaria Bs.	Número de meses x año	Total mensual Bs.	Total anual Bs.
Transporte	1	700,00	12,00	700,00	8.400,00
Improvistos	1	350,00	12,00	350,00	4.200,00

Total General				1.050,00	12.600,00
----------------------	--	--	--	-----------------	------------------

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.3.4.3. Presupuesto de Insumos de Oficina

Para el funcionamiento del emprendimiento se requiere mensualmente Bs. 780 y en forma anual Bs. 9.360; para los insumos de oficina.

El cuadro N° 18 detalla la asignación de gastos por requerimiento de insumos de oficina de forma mensual y anual.

**Cuadro N° 18
Requerimiento Insumos de Oficina**

Insumo	Unidad de Medida	Costo Bs.		Total Anual Bs.
		Unitario	Total Mensual	
Comunicaciones	Mes	9	270	3.240
Material de Escritorio	Global	17	510	6.120
Total General			780,00	9.360,00

Fuente: (Elaboración propia, 2013)

3.3.5. Análisis Social

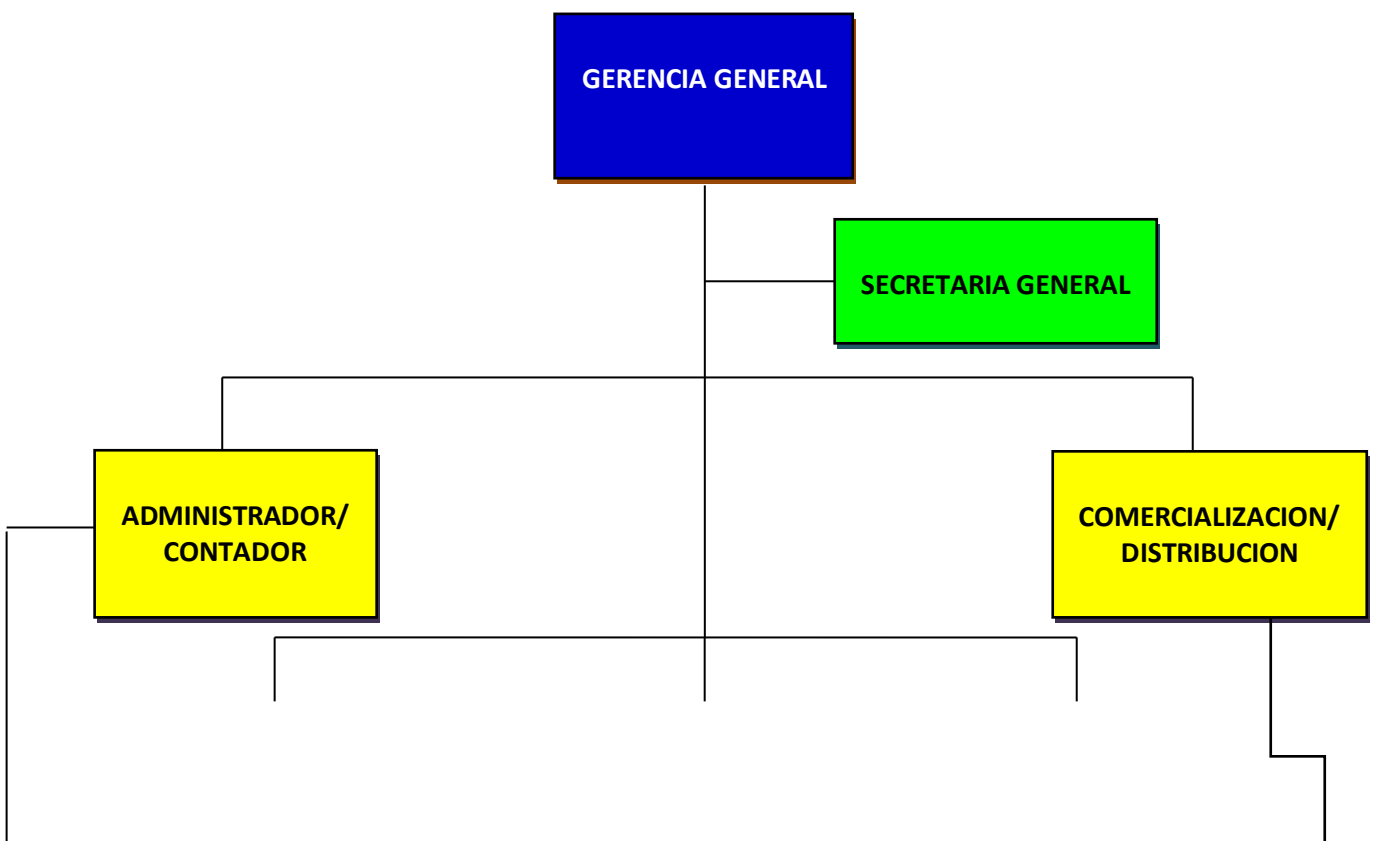
3.3.6.1. Organización del Centro de Salud Sexual y Reproductiva "Plan Salud"

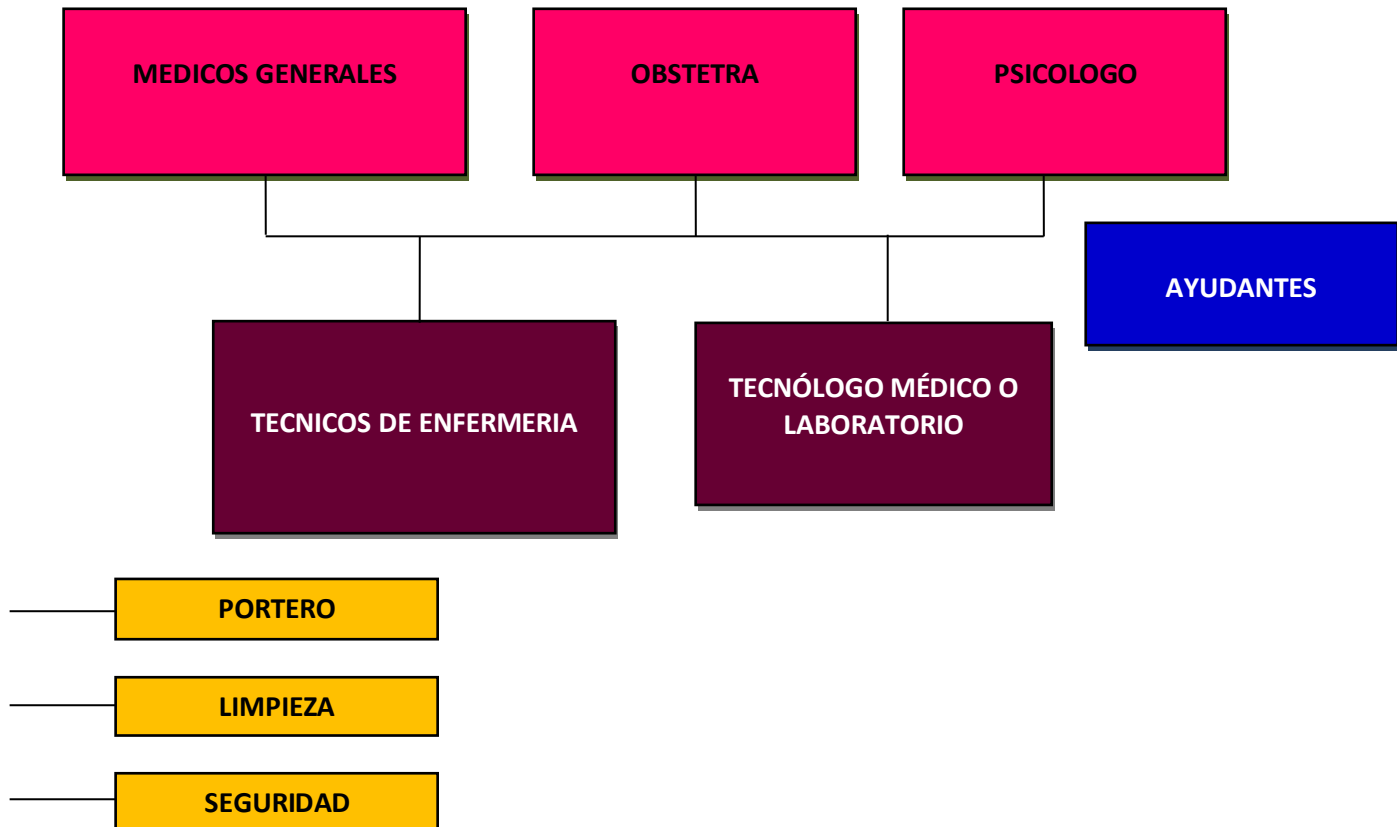
La conformación del recurso humano para el Plan de Negocios se realizó por medio de presentaciones de currículum, exámenes de conocimiento, viendo el potencial, las destrezas y habilidades en cada persona referentes al puesto.

3.3.6.1.1. Organigrama

En la figura N° 10 se muestra el organigrama del Plan de Negocios con los distintos departamentos de la empresa:

Figura N° 10
Organigrama del Centro de Salud Sexual y Reproductiva
“Plan Salud”





Fuente: (Elaboración propia en base a información extraída por calificación de exámenes, 2012)

3.3.7. Análisis de Riesgos

El objetivo de este análisis es prever una estrategia razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto. Realizando un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia, desde el punto de vista de mercado, de operaciones, organizacional, legal, económico y financiero, incluyendo los riesgos, su probabilidad de ocurrencia, su impacto y la estrategia que se tiene contemplada para minimizarlo. En el cuadro N° 19 se detalla un listado de riesgos que pueden producirse en la empresa y afectar a la misma, como las estrategias que se van a emplear para minimizar el riesgo.

Cuadro N° 19
Análisis de Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Incremento porcentual del precio en el tiempo. - Mercado Local y Nacional altamente sensible al precio.	Medio	Alto	El mercado siempre ante una subida del precio actúa de forma negativa y no acepta el porqué de esta decisión. En el caso que suceda este incremento, se tomará como estrategia <i>mostrar la diferenciación, el valor y el compromiso que tiene este servicio para con los clientes.</i> - Mostrando una buena infraestructura, los ambientes limpios, el personal comprometido con la gente, servicios de calidad, orden, etc. Donde los pacientes pueden llevar una vida sana y saludable, conjuntamente de poder planificar una vida futura.
Ausencia de empresas de apoyo financiero hacia la Pymes y si existen tienen una tasa de interés muy elevada, poco atractiva.	Alto	Alto	Es bueno reconocer que existen algunas empresas financieras que apoyan los emprendimientos tal es el caso del Banco Los Andes ProCredit S.A. -Pero cabe mencionar que todas estas entidades financieras te prestan su ayuda en créditos siempre y cuando la empresa tenga mínimo un año de antigüedad en el mercado, entonces es un poco difícil empezar a consolidar un nuevo emprendimiento sin ayuda de un Banco porque siempre de una fuerte inversión. Una buena estrategia que se podría adoptar en el caso que se necesite más financiamiento <i>sería tener el apoyo del gobierno ya que el Servicio que se ofrecerá tiene un direccionamiento a la salud, a lo social y ayudar a las personas.</i>
Variación de precios de insumos médicos.	Bajo	Alto	Con el tiempo es muy difícil que un producto/servicio mantenga un precio estable, por eso se ve conveniente proponer una estrategia en el caso sucediera un incremento en el precio de insumos médicos que son instrumentos esenciales para el servicio ofertado. - <i>Una opción que se adquieran una buena cantidad de insumos, abasteciendo ya sea por variación de precios de insumos o por escasez de estos.</i> - <i>Opción de proveedores a menor precio con el mismo estándar de calidad.(estudio de los costos de envío, tiempo).</i>

Fuente: (Elaboración propia, 2013)

CAPÍTULO 4

Investigación de mercado

En el presente capítulo, se muestra el estudio de los elementos que constituyen el mercado de los Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en la ciudad de La Paz, también se analizan los perfiles de los clientes como sus necesidades y los detalles, características y usos de los servicios ofertados.

Se presenta de forma cuantitativa los actores que intervienen en este mercado. En el apartado uno se especificó una muestra representativa, para ser estudiada y a partir de la misma, obtener resultados con las características de fidelidad necesarias.

En la siguiente sección, se presentan los resultados de los instrumentos de recopilación de información que fueron aplicados a los segmentos de actores que intervienen en el mercado de Centros de Salud Sexual y Reproductiva.

4.1. Determinantes de la demanda

Determinantes de la demanda, se toma en cuenta la información obtenida para destacar las ideas y sugerencias de los clientes.

4.1.1. Tipos de servicios en los Centros de Salud que conoce el adolescente

Los tipos de servicios en los Centros de Salud por medio de la encuesta realizada dieron los siguientes resultados:

El cuadro N° 20, con un 56% los encuestados respondieron que conocen centros de salud por atención ante pérdida de embarazo/aborto, un 19% por atención durante el embarazo/parto, 9% por servicios de planificación familiar, el 7% por salud mental y apoyo psicosocial, el 5% decidió no contestar y por último el menor porcentaje corresponde al tratamiento y asesoramiento sobre ITS.

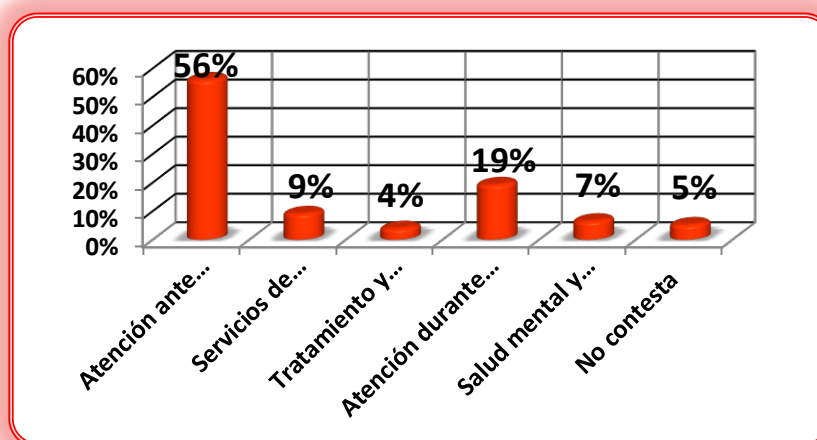
Cuadro N° 20
Conocimiento de los tipos de servicios a los adolescentes
en los Centros de Salud

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención ante pérdida de embarazo o luego aborto	215	56%
Servicios de planificación familiar	35	9%
Tratamiento y asesoramiento sobre ITS	15	4%
Atención durante embarazo y parto	74	19%
Salud mental y apoyo psicosocial	25	7%
No contesta	20	5%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En el gráfico N° 1, se muestran los porcentajes sobre el motivo del cual el encuestado visitó un centro de salud sexual, donde claramente existe un porcentaje alto con respecto al servicio de atención ante pérdida de embarazo o luego aborto, seguido del 19% por atención durante el embarazo y parto, este resultado ayuda respecto a cuál servicio ofertado situarle más importancia de acuerdo a las necesidades del clientes.

Gráfico N° 1
Conocimiento de los tipos de servicios a los
adolescentes en los Centros de Salud



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.1.2. Motivo para acudir a un Centro de Salud Sexual y Reproductiva

Los motivos y/o razones por la que los encuestados frecuentaron en algún momento un centro de salud sexual y reproductiva fueron los siguientes:

Según el cuadro N° 21, el 40% acudió por atención ante pérdida de embarazo o luego aborto, el 26% atención durante embarazo y parto, con el 13% tratamiento y asesoramiento sobre ITS y vacunación, el 5% por servicios de planificación familiar y el 3% salud mental y apoyo psicosocial.

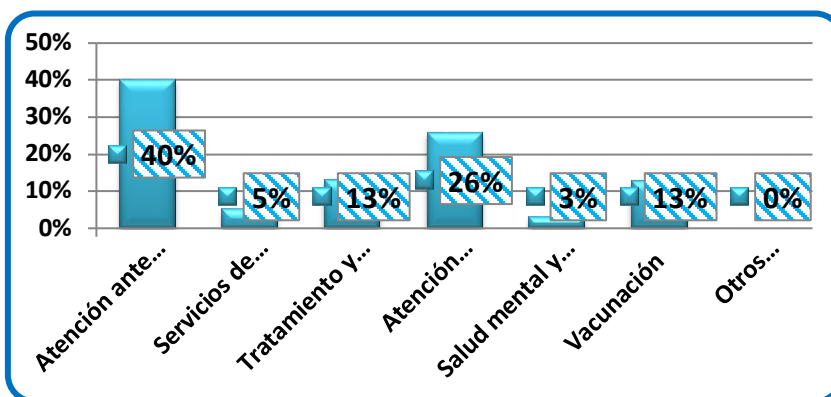
Cuadro N° 21
Motivo para acudir a un
Centro de Salud Sexual y Reproductiva

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención ante pérdida de embarazo o luego aborto	154	40%
Servicios de planificación familiar	20	5%
Tratamiento y asesoramiento sobre ITS	50	13%
Atención durante embarazo y parto	99	26%
Salud mental y apoyo psicosocial	12	3%
Vacunación	49	13%
Otros (especificar)	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En el gráfico N° 2 se observa que los encuestados han visitado un centro de salud sexual por diferentes razones, eso es muy positivo porque los clientes experimentaran varios servicios ofertados en el nuevo centro de salud sexual y reproductivo “Plan Salud”.

Gráfico N° 2
Motivo para acudir a un
Centro de Salud Sexual y Reproductiva



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.1.3. ¿Volverías nuevamente a un centro de salud?

Las respuestas de los encuestados arrojan los siguientes resultados: un 86% que equivale a 330 personas no volvería nuevamente a un centro de salud y sólo un 14% que sí volvería.

En el cuadro N° 22 se puede deducir que los centros de salud que funcionan en la actualidad, donde los encuestados han visitado tienen muchas falencias, por lo que se muestra una ventaja importante para el nuevo centro de salud donde ofrezca buen servicio, rapidez en la atención, servicios adicionales y que la población perciba la diferencia que existe entre este nuevo centro de salud con los existentes.

Cuadro N° 22

¿Volverías nuevamente a un centro de salud?

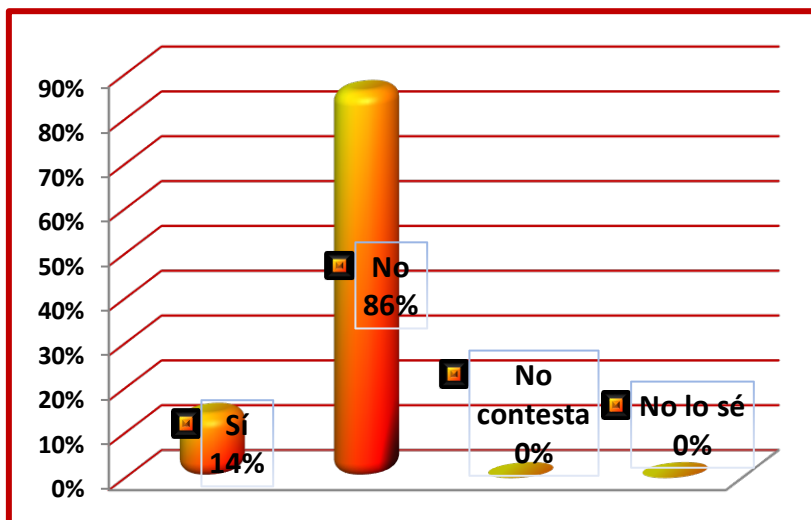
Indicador	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	54	14%
No	330	86%
No contesta	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En el gráfico N° 3, se denota que la gran mayoría de los encuestados no volverían a un centro de salud por diferentes motivos como la mala atención de los servicios, el tiempo de espera, el precio de los servicios muy elevados, falta de seriedad de la empresa y de confidencialidad respecto a la información de cada paciente, estas debilidades que tiene la competencia se las tiene que aprovechar al máximo para convertirlas en oportunidades.

Gráfico N° 3

¿Volverías nuevamente a un centro de salud?



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.1.4. Razón para no volver a un Centro de Salud

Las razones por la que los encuestados no volverían a un centro de salud son diversas, con el 27% responde que no hay privacidad, el 20% cuesta demasiado, el 18% no hay personal de mí mismo sexo, un 16% manifiesta que demora mucho tiempo, el 10% muy difícil llegar allí, el 5% no contesta y el 4% no sabe.

Se podría pensar en cambiar la percepción de los encuestados de acuerdo a los porcentajes obtenidos en esta pregunta, es decir; contrastar el nuevo centro de salud sexual con buen servicio, rapidez en la atención, información privada, lo importante hacer que el cliente se sienta a gusto y tranquilo con los servicios ofertados además que el cliente empiece a comunicar a otros del centro de salud de la ciudad de La Paz.

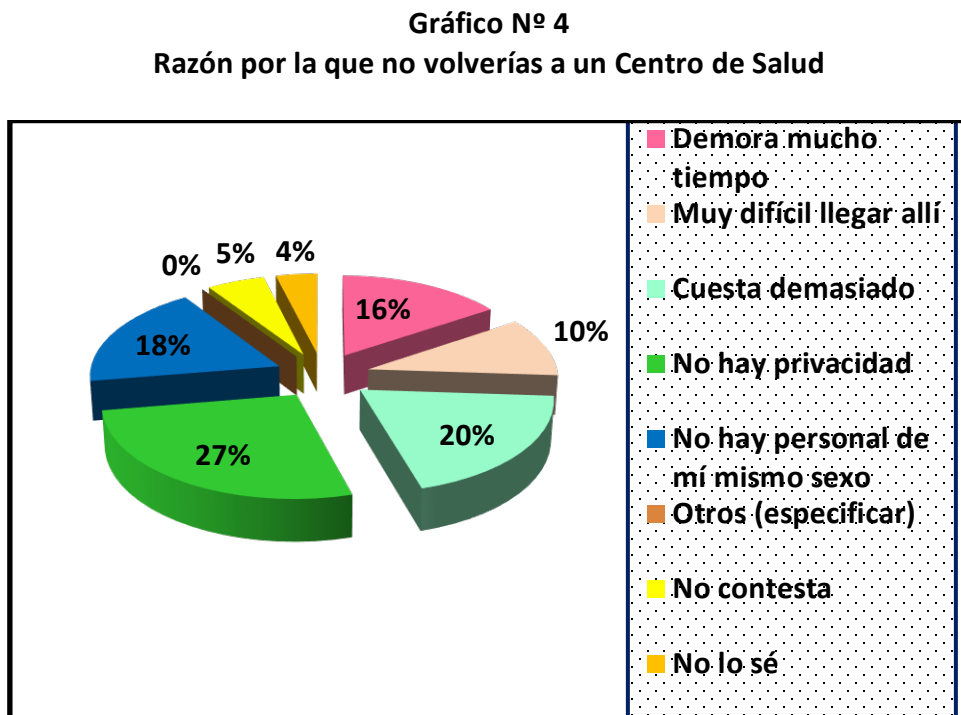
En el cuadro N° 23 se observa que un gran porcentaje de los encuestados les interesa que la empresa mantenga su privacidad ya sea por alguna consulta y/o servicio; que la empresa mantenga su información en privado.

Cuadro N° 23
Razón por la que no volverías a un Centro de Salud

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Demora mucho tiempo	60	16%
Muy difícil llegar allí	40	10%
Cuesta demasiado	75	20%
No hay privacidad	103	27%
No hay personal de mí mismo sexo	70	18%
Otros (especificar)	0	0%
No contesta	21	5%
No lo sé	15	4%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En el gráfico N° 4 se muestra en partes los resultados de la pregunta realizada a los clientes segmentados sobre razones que no volverían a un centro de salud.



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.1.5. Preferencia de relaciones humanas en el Centro de Salud que visitó

Esta pregunta se realizó para conocer la preferencia que tienen las personas al momento de dirigirse a un centro de salud y para tener una idea clara de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.

En el cuadro N° 24, el 58% de personas expresan que se dirigió con la enfermera, seguidamente el 22% con un doctor, el 10% con un ayudante de salud, el 8% par educador/asesor, el 1% no contestan y/o no saben.

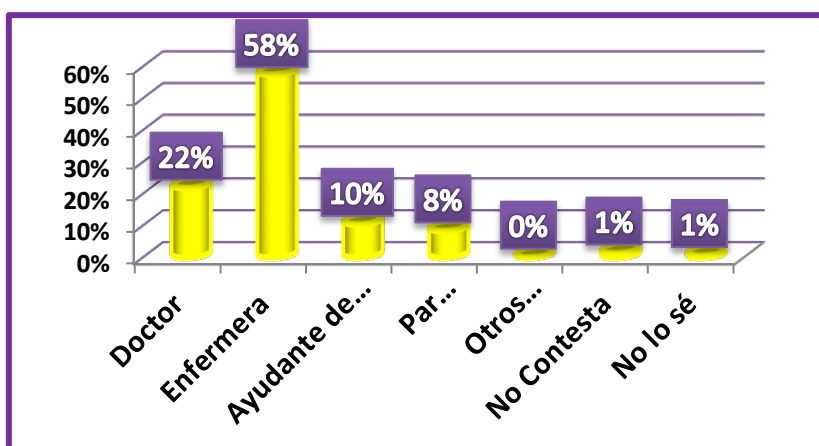
Cuadro N° 24
Preferencia de relaciones humanas en el Centro de Salud que visitó
¿Con quién hablaste o a quien viste la última vez que asististe a un Centro de Salud?

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Doctor	84	22%
Enfermera	221	58%
Ayudante de Salud	40	10%
Par educador/asesor	32	8%
Otros (especificar)	0	0%
No Contesta	5	1%
No lo sé	2	1%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La mayoría de los encuestados en el gráfico N° 5, expresan que sienten más confianza con las enfermeras en el momento de dirigirse para hacer una consulta sobre el tema salud.

Gráfico N° 5
Preferencia de relaciones humanas en el Centro de Salud que visitó
¿Con quién hablaste o a quien viste la última vez que asististe a un centro de salud?



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.1.6. Lugar de preferencia para recibir servicios de Salud Sexual y Reproductiva

Un aspecto importante en el presente plan de negocios será la elección de la zona donde situar el centro de salud para que la mayor parte de la ciudad tenga facilidad de acceder a los servicios ofertados.

Por lo que se pudo evidenciar de acuerdo al cuadro N° 25 por las respuestas de los encuestados, el 96% respondió que sí estaría cómodo si hubiera un centro de salud en su zona y solo un 4% que estaría en desacuerdo.

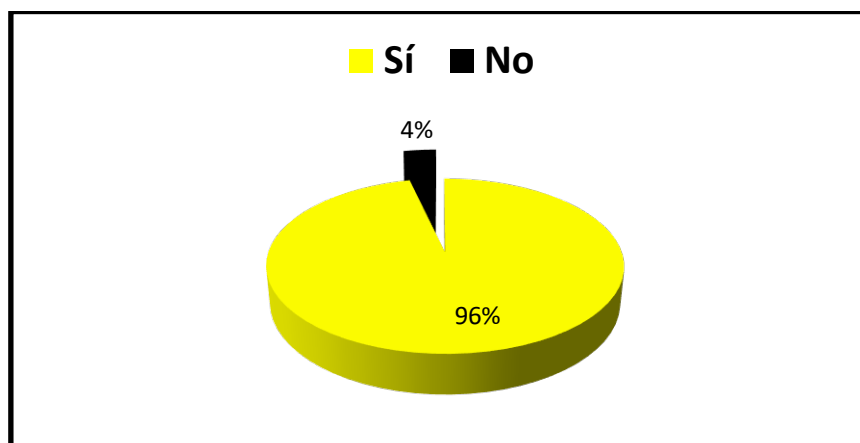
Cuadro N° 25
¿Te sentirías cómodo si vas a un centro de salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	370	96%
No	14	4%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En el gráfico N° 6 la gran mayoría indiscutiblemente deseara tener un centro de salud en su zona, accesible ya que le implicaría realizar gastos no sólo en dinero también en el tiempo, por todo ello se realizará más adelante cuidadosamente un estudio de localización para elegir la mejor alternativa.

Gráfico N° 6
¿Te sentirías cómodo si vas a un centro de salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2. Encuesta del consumidor

La investigación del mercado para el mercado de los Centros de Salud Sexual y Reproductiva, contempla la realización de la encuesta, la cual se puede apreciar en el (Anexo 2) con el objetivo de recopilar, tabular, analizar información relevante desde un punto de vista del consumidor meta. Los resultados obtenidos se presentan en cada uno de los siguientes puntos detallados de manera sistemática.

4.2.1. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda, proporciona información basada en características demográficas que tiene el consumidor meta de los Centros de Salud Sexuales y Reproductivos.

4.2.1.1. Sexo y edad del consumidor

Los datos obtenidos estimados en la frecuencia asistencial a centros de saludes sexuales y reproductivas tanto femeninas como masculinas se detallan a continuación:

El cuadro N° 26 es el cruce de dos variables el sexo y edades del consumidor.

Cuadro N° 26
Sexo y edad del consumidor

Edad del consumidor	Sexo del consumidor		Porcentaje	Total encuestas
	Femenino	Masculino	%	
De 13 a 20 años	38	27	17%	384
De 21 a 28 años	66	43	28%	
De 29 a 35 años	122	88	55%	
Porcentaje	59%	41%	100%	

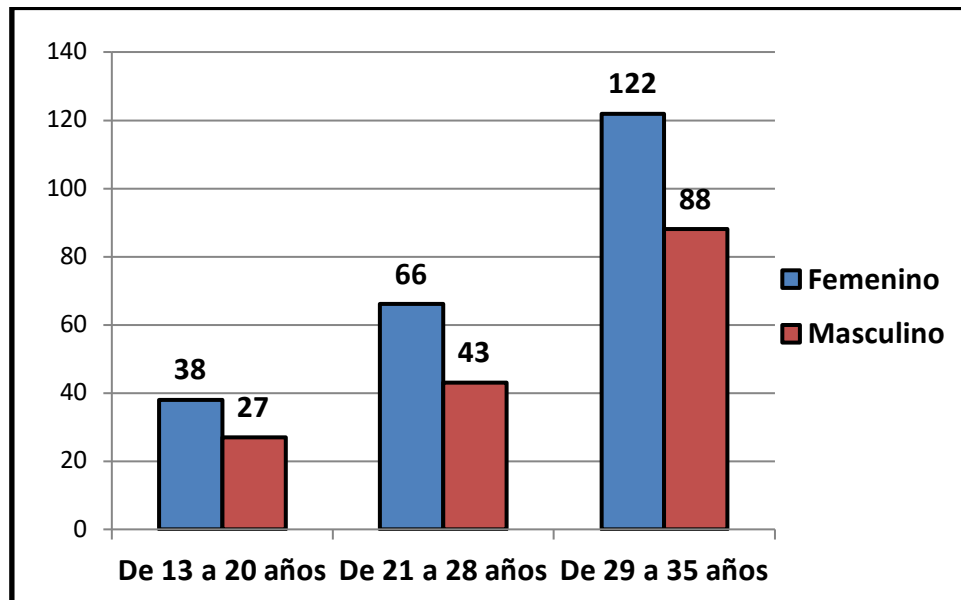
Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Se percibe una preferencia de asistencia a los centros de salud sexual y reproductiva del 59% femenina, sexo de mayor asistencia.

Pero también la presencia masculina es representada en un 41%, influenciada por la corriente de los tiempos modernos. Se observa una mayor participación del intervalo femenino entre las edades de 29 a 35 años, ya que es una tendencia mayoritaria en la sociedad.

El gráfico N° 7 muestra el volumen numeral de las edades, diferenciadas en los dos sexos femenino y masculino.

Gráfico N° 7
Sexo y edad del consumidor



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.1.2. Función ocupacional del consumidor

El cuadro N° 27 analiza la función del consumidor, determinando que segmento es más afluente a los centros de salud sexual y reproductiva.

La ocupación del cliente viene a ser un factor importante para tomarlo en cuenta, porque garantiza que es una persona con disponibilidad de pago (con ingresos medios – altos) en edades de 22 – 35 años.

Los adolescentes en edades de 13 a 21 años también los consideramos importantes porque es un segmento potencial y futuro donde los padres son los que consideran estos nuevos servicios en beneficio de su familia (de sus hijos/as) y no tienen problema en pagar por el servicio.

Cuadro N° 27

Función ocupacional del consumidor

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje %
Profesional	128	33%
Técnico	45	12%
Estudiante	77	20%
Trabajador/a	96	25%
Ama de casa	38	10%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Representa la característica del consumidor al segmento profesional en un 33%, por tener los recursos y responsabilidades para planificar su vida.

El sector técnico con un 12%, pero puede tener características similares al de los profesionales con un 33%, para la adquisición de servicios en los centros de salud.

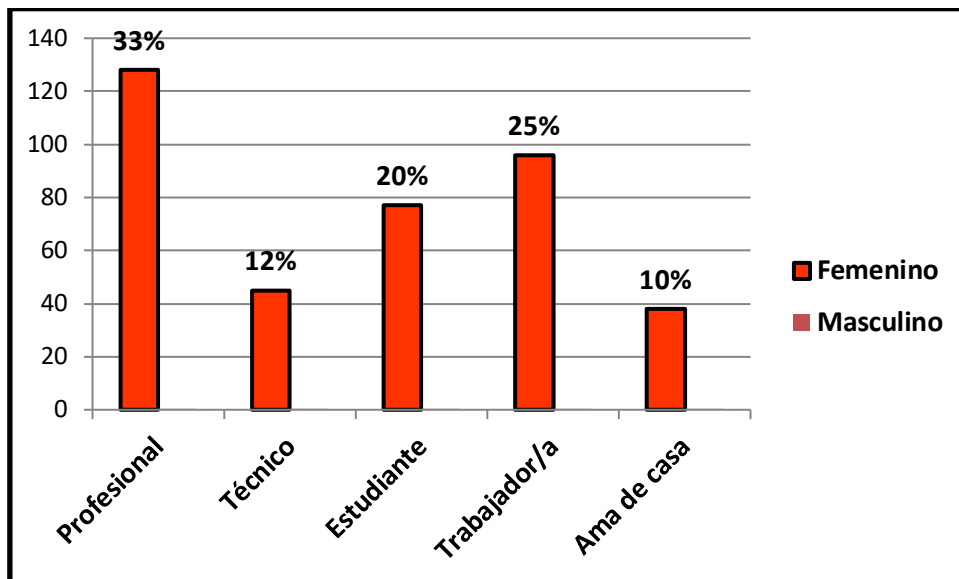
Este segmento representado en un 25% por trabajador/a, ya que estos desempeñan funciones familiares o responsabilidades que cumplir.

También se percibe la participación de estudiantes en un 20%, es reflejada su participación en los centros de salud sexuales por tener responsabilidades con sus familias o consumo propio.

Este segmento representado en un 10% por amas de casa, es muy importante porque son los artífices para generar demanda en los lugares donde van.

El gráfico N° 8 destaca la ocupación del consumidor segmentado en femenino y masculino.

Gráfico N° 8
Función ocupacional del consumidor



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.1.3. Número de tenencia de hijos

Las variables más representativas serán tomadas en cuenta para una promoción enfocada a ese segmento.

El cuadro N° 28 desglosa la tenencia de hijos numeral y porcentualmente.

Cuadro N° 28
Número de tenencia de hijos

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje %
Ninguno	155	41%
1	89	23%
2	60	16%
3	49	13%
4	14	4%
5	11	3%
6	4	1%
7	2	1%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Sobresale la opción ningún hijo con 40%, esta característica del consumidor, es influenciada por los altos niveles de población joven, menores de edad existente en La Paz.

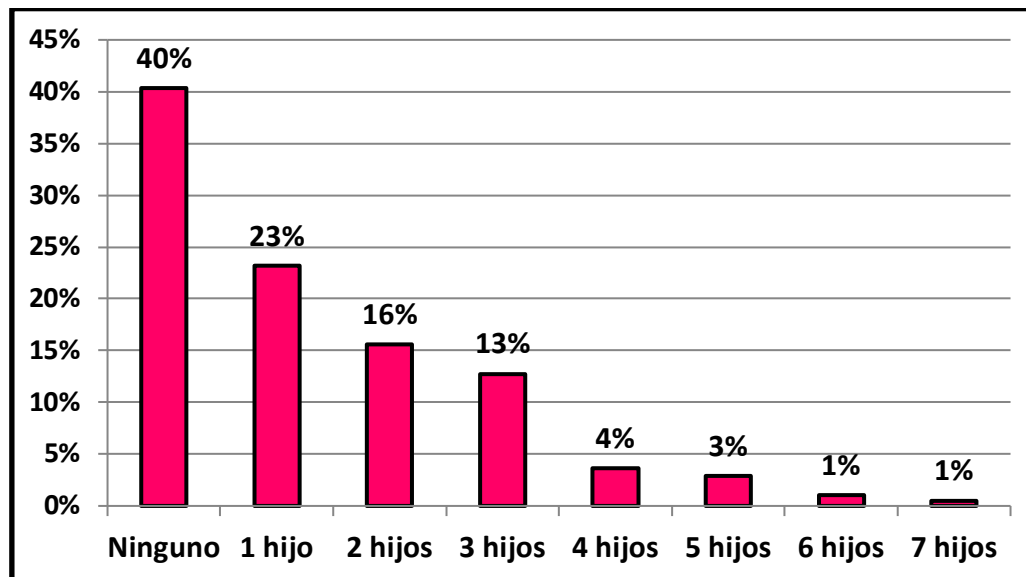
El siguiente sector con 23% con la tenencia de un hijo, es un mercado meta interesante, orientado a la formación de nuevas familias.

Al igual que el anterior sector la tenencia de dos hijos con 16%, es muy representativo actualmente de las familias actuales, siendo un mercado importante, con posibilidad de crecimiento.

En un menor porcentaje se encuentra la tenencia de tres hijos con 13%, al disminuir su porcentaje, aumenta el número de integrantes dentro este tipo de familias, no dejando de ser interesantes. La misma función se aplica a la tenencia de cuatro, cinco, seis y siete hijos.

El gráfico N° 9 establece el cuerpo porcentual de tenencia de hijos del consumidor.

Gráfico N° 9
Número de tenencia de hijos



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.1.4. Procedencia del consumidor/a

El estudio se está realizando en la ciudad de La Paz, los lugares de procedencia del consumidor se muestran a continuación en un cuadro realizado por medio de la encuesta.

El cuadro N° 29 direcciona la procedencia de los consumidores en frecuencias y porcentajes.

Cuadro N° 29

Procedencia del consumidor/a

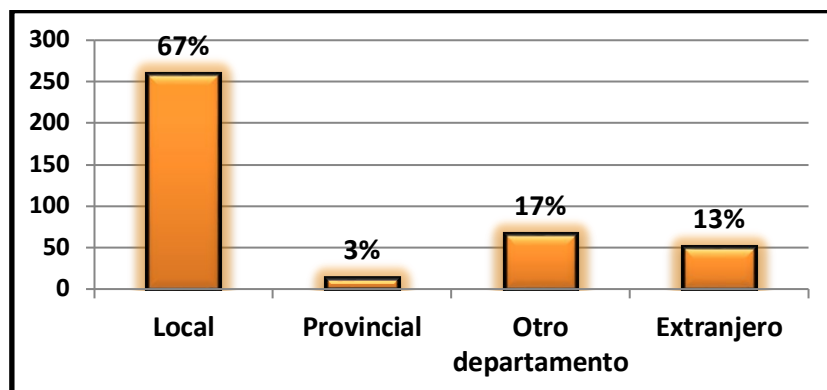
Procedencia	Frecuencia	Porcentaje %
Local	258	67%
Provincial	12	3%
Otro departamento	65	17%
Extranjero	49	13%
Total	384	100,00%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La procedencia local está representada en un 67%, seguida de la procedencia de consumidores que son del interior del país con 17%, un 13% es representado por consumidores extranjeros que están establecidos en la ciudad de La Paz y por último pertenecientes las provincias con un 3%.

El gráfico N° 10 establece la procedencia de los consumidores.

Gráfico N° 10
Procedencia del consumidor



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.1.5. Preferencia de adquisición del servicio en centros de salud sexuales

El cuadro N° 30 cruza dos variables la preferencia de centros de salud sexuales relacionadas con algunas características, las cuales se presenta a continuación:

Cuadro N° 30

Preferencia de adquisición del servicio en centros de salud sexuales

Centros de salud sexuales	Capacidad	Accesibilidad	Variedad de servicios	Precios bajos	Total	Porcentaje %
Marie Stopes	35	9	30	10	84	21,88%
Mpladent Centro	14	13	8	15	50	13,02%
Fisic- Salud	9	17	10	19	55	14,32%
Sociedad Boliviana de medicina crítica y terapia intensiva	16	21	17	20	74	19,27%
Cies	21	38	22	40	121	31,51%
Total	95	98	87	104	384	100,00%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Resalta la preferencia del centro de salud sexual "Cies" con 32%, por los precios bajos, la accesibilidad y la capacidad instalada.

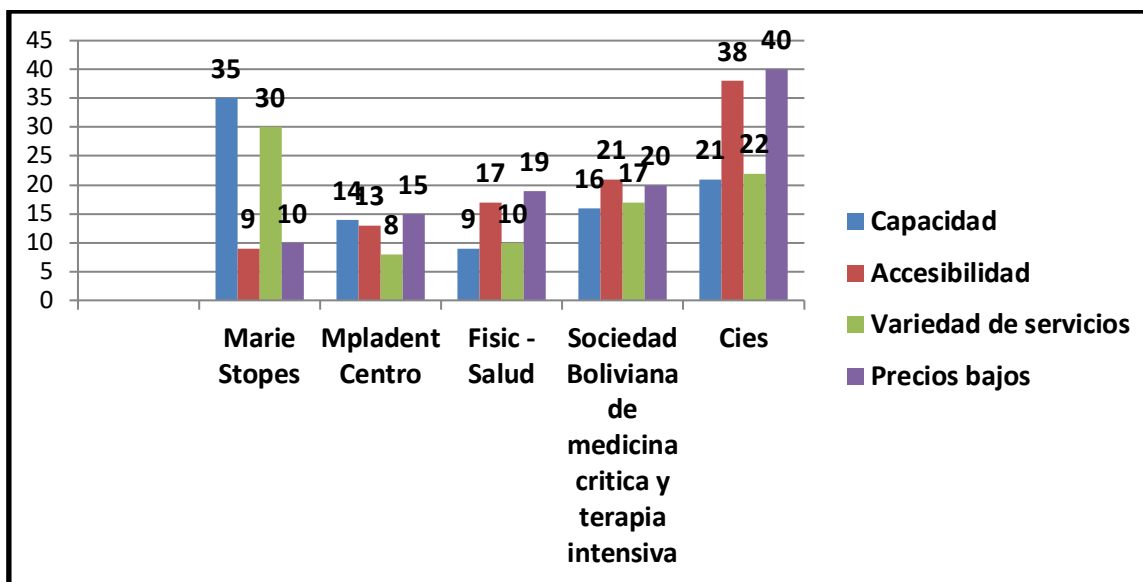
En el segundo centro se encuentra Marie Stopes con 22% por tener una alta capacidad de instalada y por su variedad de servicios.

El tercer centro de salud se encuentra la Sociedad Boliviana de Medicina Crítica y Terapia Intensiva con el 19% este centro cuenta con todas las características en forma estándar.

El centro de salud Físic Salud la preferencia por parte de los consumidores le dio un porcentaje del 14% y 13% para el centro de salud Mpladent Centro.

El gráfico N° 11 destaca la participación de la preferencia de la adquisición del servicio en los centros de salud sexuales en relación a las características.

Gráfico N° 11
Preferencia de adquisición del servicio en centros de salud sexuales



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.1.6. Lugares Sustitutos de adquisición del servicio

Estos lugares sustitutos se manifiestan como la competencia directa de centros de salud sexuales, y se pueden distinguir porque cuentan con pocos servicios de salud sexual.

El cuadro N° 31 establece numeral y porcentualmente la preferencia del consumidor a estos lugares sustitutos.

Cuadro N° 31

Sustitutos de Centros de Salud Sexuales

	Frecuencia	Porcentaje %
Análisis Clínico "Garita de Lima"	148	39%
Análisis Clínico "Virgen de Copacabana"	107	28%
Centro médico "La Paz"	129	34%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Con 39% el Centro de Análisis Clínico "Garita de Lima", ya que se encuentra en la zona comercial del sector salud y también satisfacen las necesidades existentes del consumidor.

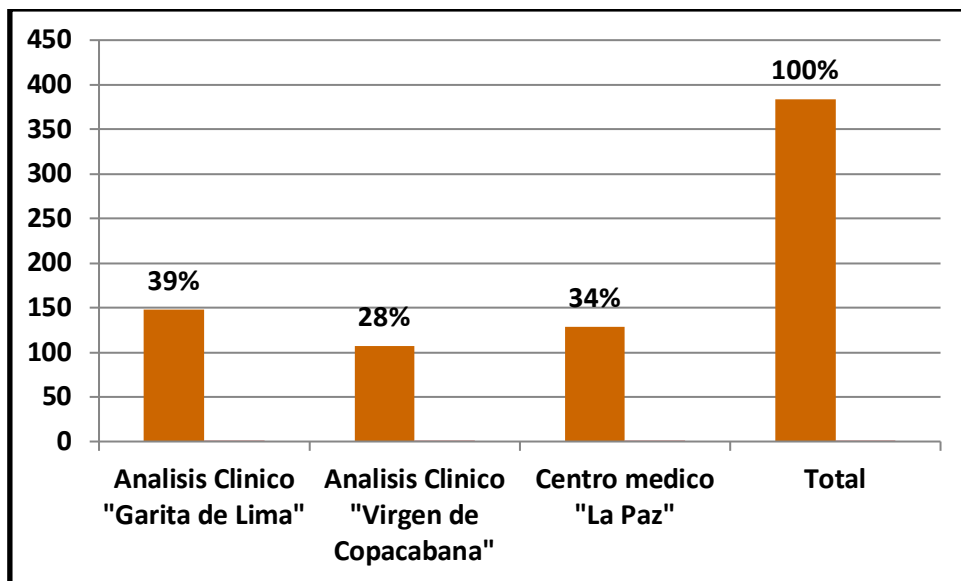
El Centro Médico con 34%; también es un lugar de preferencia para los consumidores que se les realizó la encuesta. Este Centro Médico se encuentra en la zona Garita de Lima.

El Centro de Análisis Clínico "Virgen de Copacabana" también es un competidor directo, donde su porcentaje alcanzo a 28% del 100% de personas encuestadas.

El gráfico N° 12 establece los porcentajes en diseño de barras de la preferencia del consumidor a estos lugares sustitutos.

Gráfico N° 12

Sustitutos de Centros de Salud Sexuales



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.2. Análisis de la oferta

Análisis de la oferta se destaca, los atributos percibidos para los servicios de parte del consumidor.

4.2.2.1. Características preferenciales de un centro de salud sexual y reproductivo modelo

En el cuadro N° 32 se aprecia numeral y porcentualmente las variables tomadas en cuenta que muestran las características de un centro de salud sexual y reproductivo modelo:

Cuadro N° 32

Características preferenciales de un centro de salud sexual y reproductivo modelo

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Buen Servicio	107	28%
Precios accesibles	87	23%
Buena infraestructura	60	16%
Rapidez en la atención	48	13%
Ubicación	40	10%
Servicios adicionales	30	8%
Horario de atención	12	3%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

El orden de los factores por importancia es el siguiente, el buen servicio del centro de salud sexual con un 28%, este factor es muy importante para el consumidor porque crea valor en él y fidelidad.

El segundo factor es el precio con 23%, reflejado en precios accesibles para el consumidor.

El tercer factor es una buena infraestructura con 16%, para la comodidad del consumidor.

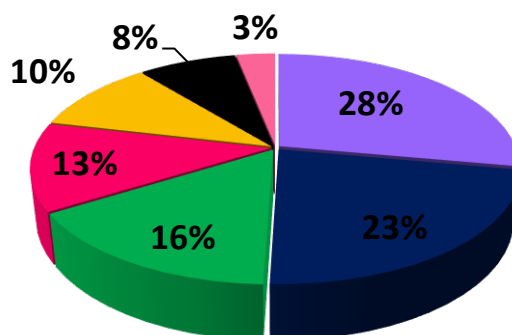
Un cuarto factor es la rapidez en la atención, que se puede obtener con una buena organización institucional.

En otro factor se destaca la ubicación del centro de salud con 10%, los servicios adicionales que satisfagan las necesidades y requerimientos del consumidor con 8% y el 3% hacen referencia al horario de atención adecuado en el centro de salud sexual y reproductiva.

El gráfico N°13 destaca porcentualmente las características más importantes de un centro de salud sexual y reproductiva deseables por el consumidor.

Gráfico N° 13
Características preferenciales de un centro de salud sexual y reproductivo modelo

■ Buen Servicio ■ Precios accesibles ■ Buena infraestructura
■ Rapidez en la atención ■ Ubicación ■ Servicios adicionales
■ Horario de atención



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.2.2. Centro de salud sexual ofertante más barato

El cuadro N° 33 establece numeral y porcentualmente la perspectiva del consumidor hacía un centro de salud sexual en relación a la variable tomada en cuenta.

Cuadro N° 33
Centro de Salud Sexual ofertante más barato

	Frecuencia	Porcentaje %
Marie Stopes	108	28,13%
Mpladent Centro	55	14,32%
Fisic– Salud	43	11,20%
Sociedad Boliviana de medicina crítica y terapia intensiva	51	13,28%
Cies	127	33,07%
Total	384	100,00%

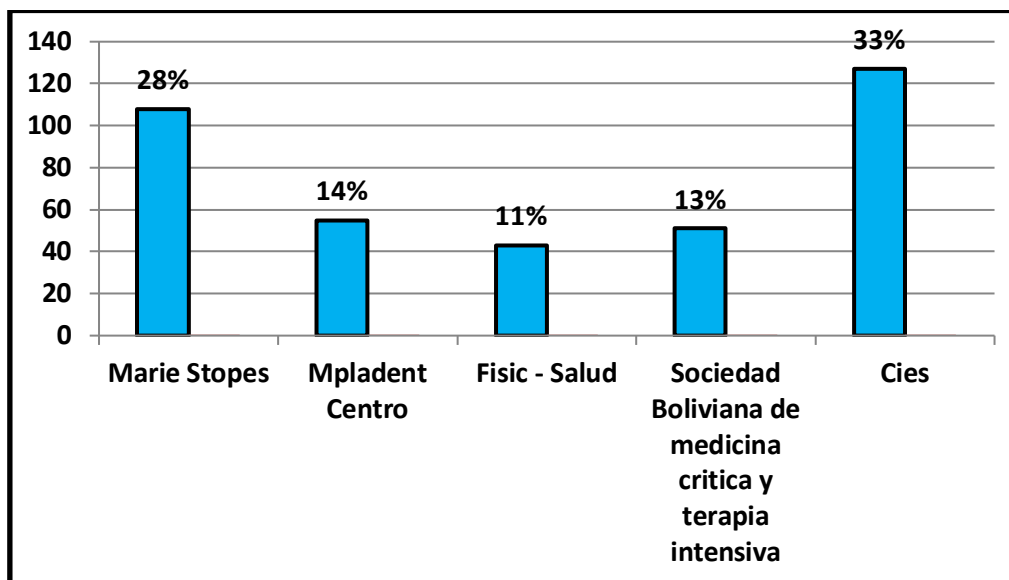
Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La preferencia sobre el Centro de Salud “Cies” está más acentuada en esta variable alcanzando un 33%, ya que tiene variedad de servicios, buena infraestructura, espacios necesarios puede generar la visión de los consumidores con estrategias promocionales y precios accesibles desarrollándose una competencia.

Al ser establecidos los precios de los servicios similares en los centros de salud sexuales como: Mpladent Centro, Fisic – Salud y Sociedad Boliviana de medicina crítica y terapia intensiva, es por esta razón que el porcentaje de la variable “precio” es similar, teniendo porcentajes de ganancias establecidos por servicio.

El gráfico N° 14 representa porcentualmente la preferencia del consumidor de esta variable tomando en cuenta para el diagnóstico de los centros de salud.

Gráfico N° 14
Centro de Salud Sexual ofertante más barato



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.2.3. Gasto semanal del consumidor

El cuadro N° 34 orienta dos variables numeral y porcentualmente los cuales son la disposición monetaria, en relación a la tenencia de hijos del consumidor.

Cuadro N° 34

Gasto mensual del consumidor (en atención médica)

Gasto Mensual en atención médica	Ninguno	1 hijo	2 hijos	3 hijos	4 hijos	5 hijos	6 hijos	7 hijos	Porcentaje %
De 26 a 50 Bs.	8	2	5	3	0	0	0	0	25,00%
De 51 a 100 Bs.	13	5	18	3	0	0	0	0	20,57%
De 101 a 150 Bs.	7	12	9	2	1	0	0	1	33,07%
De 151 a 200 Bs.	4	23	13	13	1	0	0	0	17,19%
De 201 a 250 Bs.	9	20	30	11	1	0	0	0	3,39%
De 251 a 300 Bs.	26	8	18	26	7	2	0	0	0,52%
Más de 300 Bs.	29	9	34	8	3	0	0	0	0,00%
Total	96	79	127	66	13	2	0	1	0,26%
									100,00%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

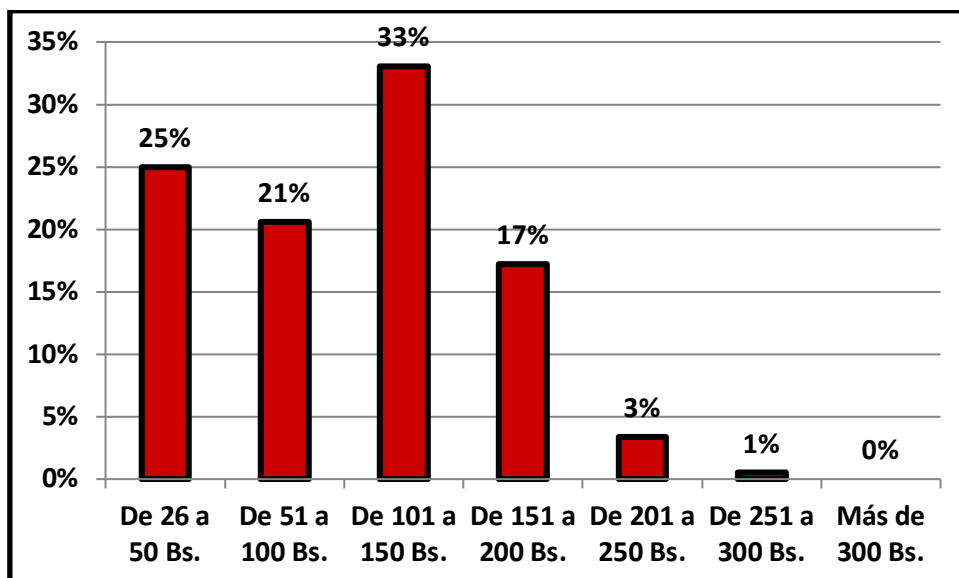
El intervalo sobresaliente del consumo mensual del consumidor es de 101 a 150 Bs. con 33,07%, se puede destacar que los consumidores que tienen uno y dos hijos son los que tienen mayor representatividad para este intervalo.

En el intervalo de 26 a 50 Bs. con 25%, se observa la preferencia del consumidor que tenga dos hijos y ningún hijo.

En el intervalo de 51 a 100 Bs. con 20,57%, se observa la preferencia del consumidor que tenga dos hijos y ningún hijo. Esta disposición monetaria depende de varios factores como el número de hijos, el cual se analizó anteriormente, la disposición laboral y hábitos de consumo.

El gráfico N° 15 diseña los porcentajes de disposición monetaria mensual del consumidor.

Gráfico N° 15
Gasto mensual del consumidor (en atención médica)



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3. Marketing

Marketing es la información tabulada, que genera ideas para desarrollar estrategias, bajo las características expuestas por el consumidor meta.

4.2.3.1. Publicidad empleada para mercados

Estas características mencionadas por los consumidores dan una pauta para efectivizar la estrategia publicitaria:

En el cuadro N° 35 muestra numeral y porcentualmente los medios preferenciales por el consumidor.

Cuadro N° 35
Publicidad empleada para mercados

Medio	Frecuencia	Porcentaje
-------	------------	------------

		(%)
Radio	70	18%
Televisión	264	69%
Prensa escrita	14	4%
Material impreso	28	7%
Anuncio en la calle	8	2%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

El porcentaje más destacado por el consumidor es asignado a la difusión televisiva con el 69%, este medio de comunicación masivo, es visto por el consumidor meta, y direccionan la publicidad empleada para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva.

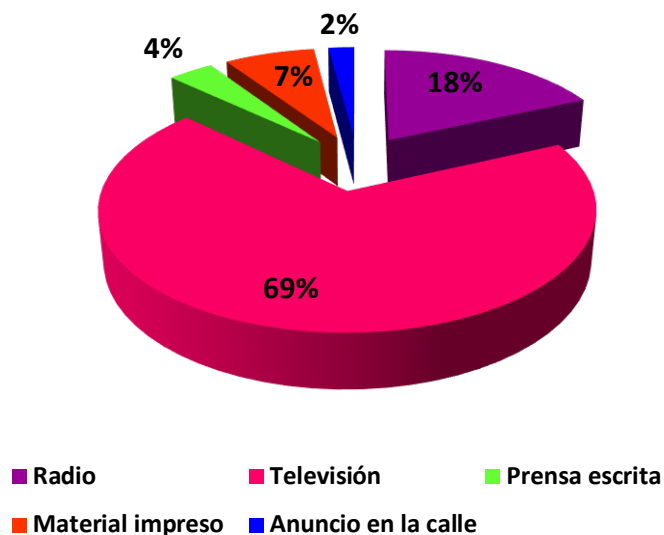
Seguido de la comunicación radial con 18%, al ser un medio de comunicación masivo, llega con facilidad a varios segmentos de mercado.

Los otros factores como la información transmitida por prensa escrita y material impreso estas al ser informaciones verídicas de personas confiables, incrementa la promoción de los centros de salud sexual.

En un menor porcentaje se encuentran los anuncios en las calles con un 2%.

El gráfico N° 16 representa porcentualmente la preferencia de los consumidores en el diseño circular.

Gráfico N° 16
Publicidad empleada para mercados



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.2. Lugar donde escuchó hablar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA

Entre los principales lugares donde los encuestados escucharon hablar sobre temas de salud sexual están: la universidad con un 56%, el colegio con un 28%, 9% el hogar, 5% un centro de apoyo barrial y por último un centro de salud 3%.

El cuadro N° 36 muestra que existe un bajo porcentaje de personas que escucharon hablar sobre salud sexual en un centro.

Lugar donde escuchó hablar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA

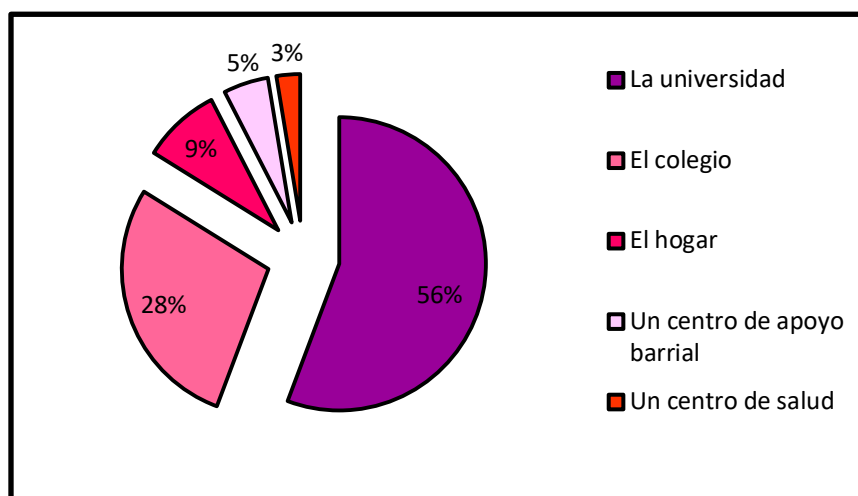
Lugar	Frecuencia	Porcentaje (%)
La universidad	214	56%
El colegio	108	28%
El hogar	33	9%
Un centro de apoyo barrial	19	5%
Un centro de salud	10	3%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Este resultado muestra la responsabilidad que se debe tener para poder llevar a la puesta en marcha de un nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva en la ciudad de La Paz, demostrando la importancia, la necesidad, la seguridad que tendrá este nuevo emprendimiento.

El gráfico N°17 expresa porcentualmente los lugares que escogieron los 384 encuestados según donde escucharon hablar de temas de salud, salud sexual y salud reproductiva.

Gráfico N° 17
Lugar donde escuchó hablar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.3. Frecuencia de asistencia a un Centro de Salud Sexual y Reproductiva en el último año

De los centros de salud existentes en la ciudad de La Paz, los encuestados respondieron sobre la frecuencia de asistir a uno de ellos en el último año es decir el 2012.

En el cuadro N° 37, un 39% respondió que no, un 27% que si visitó un centro en el último año, el 26% quería pero los servicios de los centros de salud no estaban disponible/accesibles, un 5% respondió que no se acuerda y un 3% no contesta.

Cuadro N° 37
Frecuencia de asistencia a un Centro de Salud Sexual
y Reproductiva en el último año

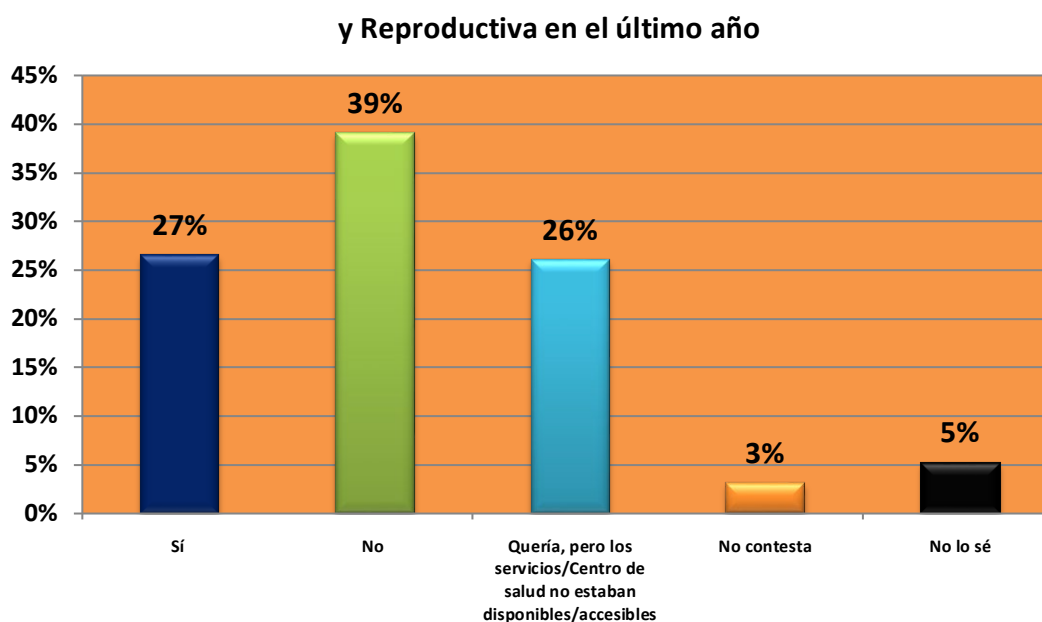
Indicador	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	102	27%
No	150	39%
Quería, pero los servicios/Centro de salud no estaban disponibles/accesibles	100	26%
No contesta	12	3%
No lo sé	20	5%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Un aspecto importante que dan a conocer los encuestados fue que gran porcentaje (%) quería visitar un centro de salud sexual pero en su momento no estaban accesibles/disponibles y un 39% no visita hace más de una año y se puede concluir que un nuevo centro dará lugar a que mucha gente pueda acceder de forma fácil y segura.

El gráfico N°18 muestra los porcentajes de la frecuencia de visita de las personas a un Centro de Salud Sexual en el último año (2012).

Gráfico N° 18
Frecuencia de asistencia a un Centro de Salud Sexual



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.4. Visita a Centros de Salud Sexual en el últimos tres meses

De los centros de salud existentes en la ciudad de La Paz, los encuestados respondieron respecto si realizó o no una visita a un centro de salud sexual en los últimos tres meses del año 2012.

Como se puede observar, en el cuadro N° 38 no varía mucho respecto al anterior el porcentaje (%) ya que se pregunta si los encuestados han realizado una visita a un centro de salud sexual en los últimos tres meses, esta pregunta fue principal para conocer la frecuencia de visitas que realizaron los encuestados en este tiempo, y además para ver la manera correcta de proyectar el centro de salud sexual y reproductiva que se está planteando en el actual plan de negocios.

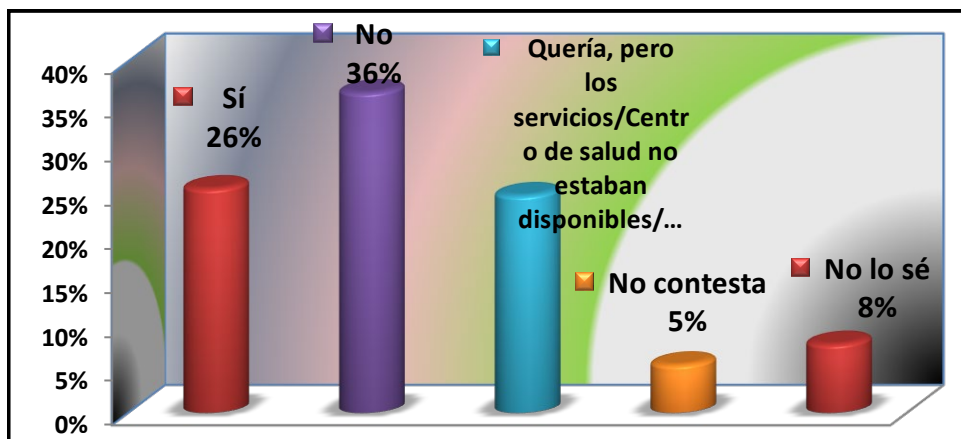
Cuadro N° 38
Visita a un Centro de Salud Sexual en los últimos tres meses

Indicador	Número	Porcentaje (%)
Sí	98	26%
No	140	36%
Quería, pero los servicios/Centro de salud no estaban disponibles/accesibles	95	25%
No contesta	21	5%
No lo sé	30	8%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

El gráfico N° 19 muestra los resultados de la frecuencia de visitas a un centro de salud sexual, y son los siguientes: un 36% respondió que no asistió a un centro en los últimos tres meses, un 26% que sí asistió, un 25% quería visitar un centro de salud sexual pero en su momento no estaban accesibles/disponibles, un 8 no sabe y un 5% no contesta por razones desconocidas.

Gráfico N° 19
Visita a un Centro de Salud Sexual en los últimos tres meses



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.5. Trato del profesional que le brindó el servicio

El cuadro N° 39, muestra el resumen de una pregunta sobre el trato que recibió el cliente por parte del profesional de la empresa.

Los porcentajes fueron parejos; con un 19% con conocimientos y muy calificada, el 15% amigable y amable, 14% no contesta, el 13% no sabe, el 11% respetuoso, 10% dispuesto a ayudarte - honesto y directo y el 8% alguien que sabía escuchar.

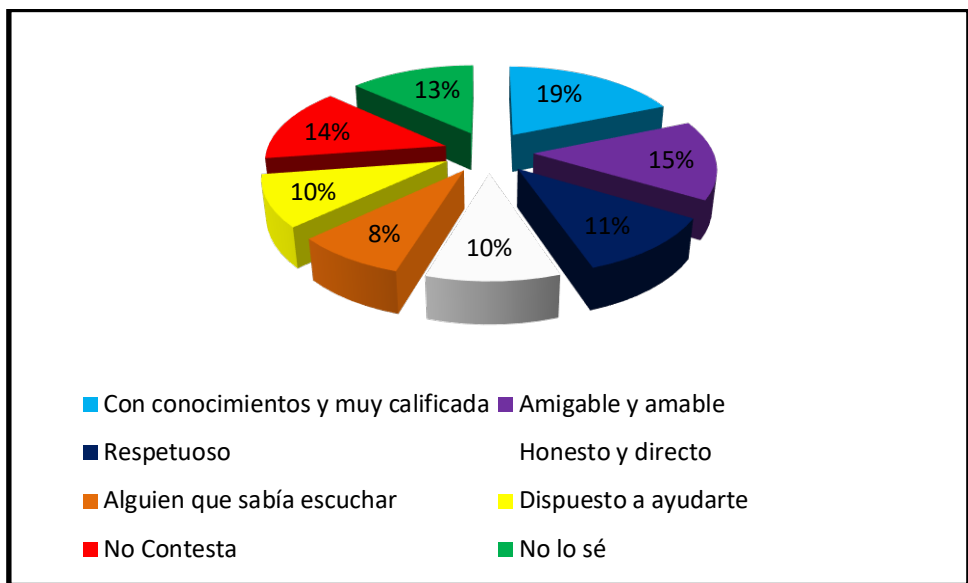
Cuadro N° 39
Trato del profesional que le brindó el servicio
¿Cómo es la persona que prestó el servicio?

Motivo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Con conocimientos y muy calificada	72	19%
Amigable y amable	57	15%
Respetuoso	43	11%
Honesto y directo	38	10%
Alguien que sabía escuchar	32	8%
Dispuesto a ayudarte	37	10%
No Contesta	54	14%
No lo sé	51	13%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

En anteriores preguntas de la investigación de mercados en la encuesta se percibe que los clientes persiguen recibir un servicio de calidad, pero también quieren recibir un buen trato de los profesionales a cargo de la empresa es así como se muestra en el gráfico N° 20.

Gráfico N° 20
Trato del profesional que le brindó el servicio
¿Cómo es la persona que prestó el servicio?



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.6. Motivo para no querer visitar un Centro de Salud en la zona del cliente

Como se mostró en la anterior pregunta, la mayoría de las personas encuestadas desean tener un centro de salud en su zona que les represente menos gastos.

Pero si observamos en el resumen del cuadro N° 40 los clientes cambian totalmente de opinión y responden que ya no quisieran tener un servicio de salud en su zona por lo siguiente: el 30% porque no hay confidencialidad, el 26% demasiado vergonzoso, 17% cuesta demasiado, 16% personal poco amigable, con un 5% están los encuestados que no saben y no contestan.

Será importante tomar en cuenta todos estos aspectos que la población desea para asistir a un centro de salud ya que la mayoría persigue confidencialidad y que pueda ir con la seguridad que sus problemas se quedarán con la persona encargada y/o el profesional de la empresa.

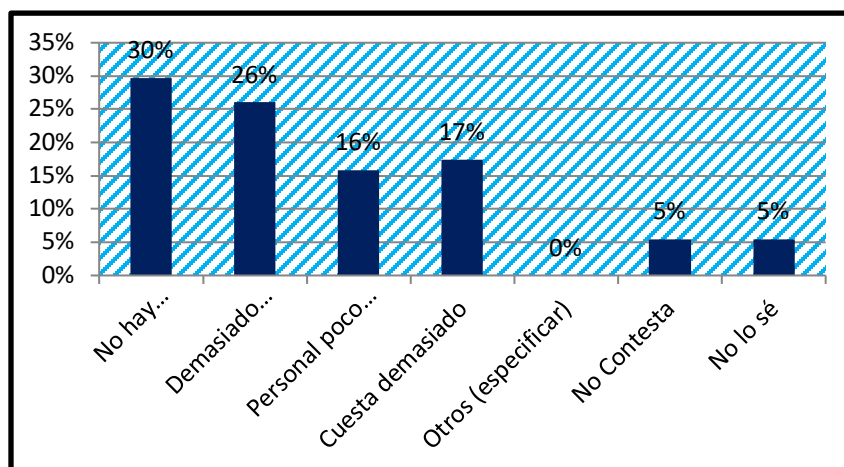
Cuadro N° 40
¿Por qué no te sentirías cómodo si vas a un Centro de Salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
No hay confidencialidad	114	30%
Demasiado vergonzoso	100	26%
Personal poco amigable	61	16%
Cuesta demasiado	67	17%
Otros (especificar)	0	0%
No Contesta	21	5%
No lo sé	21	5%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Por medio del estudio de mercado realizado, en el gráfico N° 21 se observa los criterios que califican y toman en cuenta los clientes en el momento de decidir si quisieran que este nuevo centro de salud se ubique en su zona o no.

Gráfico N° 21
¿Por qué no te sentirías cómodo si vas a un Centro de Salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.7. Características de los servicios

El cuadro N° 41 presenta los factores que deben tener los servicios calificados numeral y porcentualmente.

Cuadro N°41
Características de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje %
Confiables	165	42,97%
Higiénicos	103	26,82%
Rapidez en la atención	67	17,45%
Precios accesibles	49	12,76%
Total	384	100,00%

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Los servicios adecuados para el consumidor deben ser confiables con 42,97% hacen referencia a que el servicio sea el adecuado para el humano y tenga la certeza que no le pasará nada.

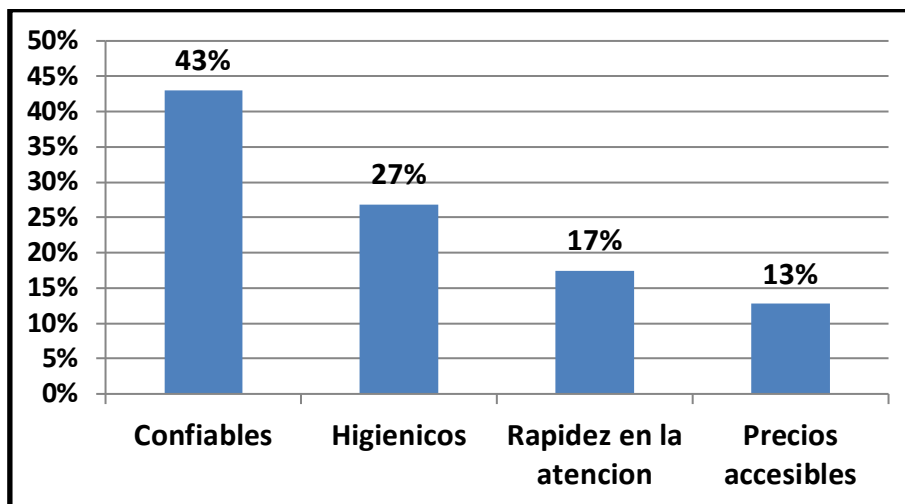
Los servicios higiénicos con 26,82%, este factor tiene similar propósito, al ser el ambiente del centro de salud limpio y recibidor.

La rapidez en la atención también es un factor importante para los consumidores, el 17,45% seleccionaron este factor como significativo.

El factor económico con un 12,76%, no es tan representativo ya que si tienen los servicios en estas buenas características, el consumidor no exigirá precios bajos.

El gráfico N° 22 representa porcentualmente la preferencias del consumidor por un servicio modelo.

Gráfico N° 22
Características de los Servicios



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.3.8. Percepciones de los centros de salud sexuales y reproductivos

Un negocio es conocido por las ventajas oferentes al consumidor, logrando la fidelidad del mismo, para lo cual se conoce la perspectiva que tiene el consumidor sobre los centros de saludes sexuales y reproductivas en la ciudad de La Paz:

El cuadro N° 42 representa numeral y porcentualmente la percepción del consumidor hacia los centros de salud sexuales.

Cuadro N° 42
Percepciones de los centros de salud sexuales y reproductivos

Indicador	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	54	14%
No	330	86%
No contesta	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	384	100%

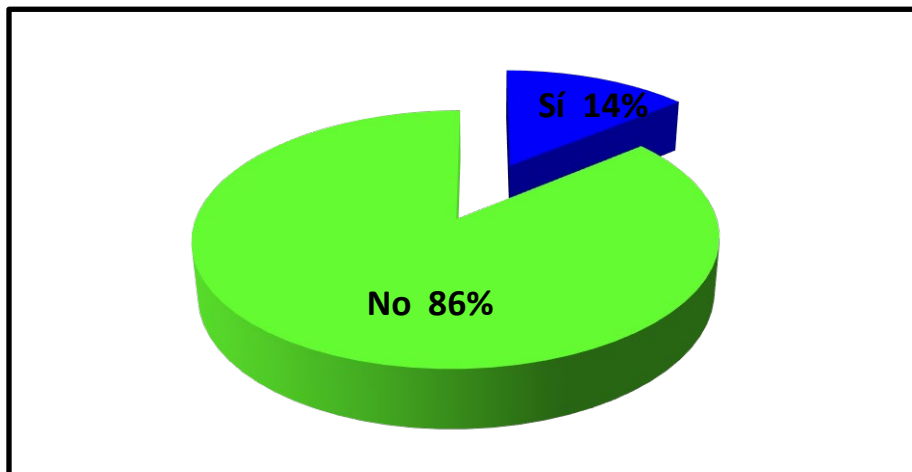
Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La mayoría de la población sobre un 86% no está informada de la existencia de centros de salud sexuales y los servicios que ofrecen estos centros.

Para lo cual es oportuno implementar estrategias de promoción y posicionamiento en la mente del consumidor y lograr nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades:

El gráfico N° 23 mediante diseño circular establece porcentualmente el alcance de conocimiento del consumidor a los centros de salud sexuales.

Gráfico N° 23
Percepciones de los centros de salud sexuales y reproductivos



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.4. Proyección de la demanda del Centro de Salud Sexual y Reproductivo

Con la proyección de la demanda se pretende saber la afluencia de consumidores al Centro de Salud Sexual y Reproductivo en los siguientes cinco años.

Para tal efecto se parte de la obtención de la Tasa media anual de crecimiento de la población que es de 1,52% según datos del INE Instituto Nacional de Estadística.

En la encuesta realizada se tiene que solo el 14% de la población estudiada es consciente de la existencia de Centros de Salud Sexuales y Reproductivos en la ciudad de La Paz, esto representa 1.484.328 consumidores, pero solo se tomará en cuenta en el estudio a las personas en edades de 13 a 35 años que es el 24,45% de población y son 362.931 consumidores.

El cuadro N° 43 determina los gastos de los 362.931 consumidores, multiplicando los gastos mensuales obtenidos de la encuesta realizada, por los 12 meses del año y luego por las cantidades de los 362.931 consumidores.

Cuadro N° 43

Demanda del Centro de Salud Sexual y Reproductivo en Bs.

	Frecuencia	Porcentaje %	Consumidores	Promedio de gastos Bs.	Doce meses	Gastos anuales Bs.
De 26 a 50 Bs.	18	5%	17.012	38,00	204.149	7.757.650
De 51 a 100 Bs.	39	10%	36.860	75,50	442.322	33.395.323
De 101 a 150 Bs.	32	8%	30.244	125,50	362.931	45.547.841
De 151 a 200 Bs.	54	14%	51.037	175,50	612.446	107.484.284
De 201 a 250 Bs.	71	18%	67.104	225,50	805.253	181.584.587
De 251 a 300 Bs.	87	23%	82.227	275,50	986.719	271.840.990
Más de 300 Bs.	83	22%	78.446	300,00	941.352	282.405.684
Total en Bs.	384	100,00%	362.931			930.016.358
					Total en \$us	133.623.040

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Fórmulas de proyección:

$$n_1 = n_0 (1 + i)^{n_1}$$

$$n_2 = n_0 (1 + i)^{n_2}$$

n₁=Demanda proyectada
n₀=Demanda en el año cero
i=Tasa media anual de crecimiento
n¹=Tiempo

El cuadro N° 44 representa la proyección de la demanda del Centro de Salud Sexual y Reproductiva a 5 años en relación a la tasa de crecimiento.

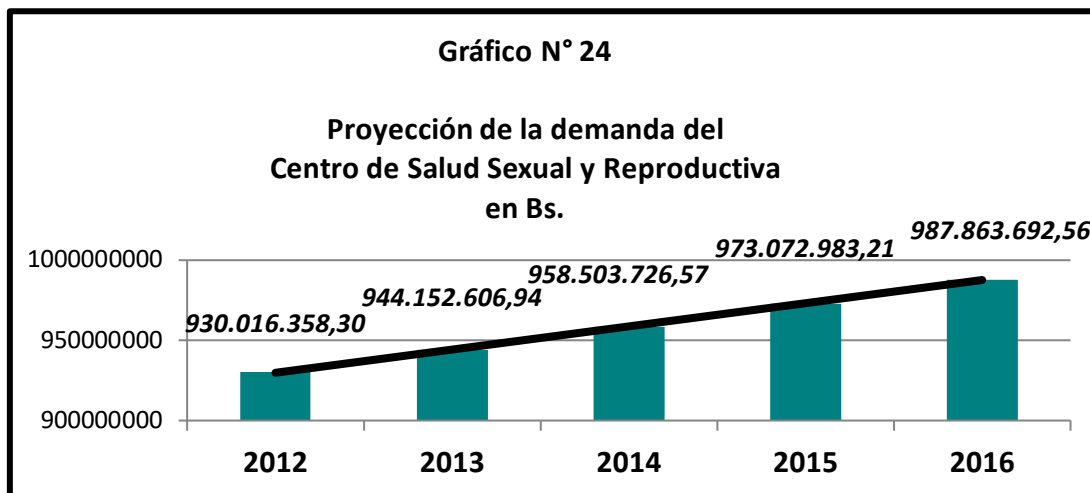
Cuadro N° 44
Proyección de la demanda del
Centro de Salud Sexual y Reproductivo

Año	Tasa de crecimiento	Proyección de la demanda (Bs.)	1,52
2012	1,52%	930.016.358	
2013	1,52%	944.152.607	
2014	1,52%	958.503.727	
2015	1,52%	973.072.983	
2016	1,52%	987.863.693	

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Se analiza que el crecimiento de la Proyección de la demanda es constante y va en aumento según la tasa de crecimiento y las estrategias de publicidad y marketing.

El gráfico N° 24 representa numeralmente la proyección de la demanda del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.5. Proyección de la oferta

En el primer año de inicio de la empresa se pretende llegar a un 25% del mercado total en estudio, esta cantidad asciende a 90.733 clientes de un total de 362.931.

El cuadro N° 45 representa los futuros clientes de la ciudad de La Paz.

Cuadro N° 45
Futuros Clientes del Centro de Salud Sexual

Detalle del Servicio	N° de clientes
Centro de Salud Sexual y Reproductiva para jóvenes y adolescentes, ofreciendo los servicios de atención médica, atención obstétrica y atención psicológica.	90.733

Solo se toma en cuenta a 90.733 clientes en el primer año de inicio que es el 25% del mercado objetivo en edades de 13 a 35 años ambos sexos y que no necesariamente sean nacidos en la ciudad de La Paz.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

Se hace un total de 90.733 consumidores en el mercado de La Paz, tomando la Tasa media anual de crecimiento de la población que es de 1,52% según datos del INE Instituto Nacional de Estadística.

Para determinar la inversión anual de los 90.733 consumidores, que representan parte del total a estudiar en el mercado es decir, un 25% se describe los pasos a seguir:

Se divide los 90.733 clientes entre los 5 centros de salud sexuales en La Paz, y este número se multiplica por 1.953.163,92 Bs. que es una parte de la inversión del proyecto; teniendo de esta forma la proyección de la oferta.

Fórmulas de proyección:

$$n_1 = n_0 (1 + i)^{n^1}$$

$$n_2 = n_0 (1 + i)^{n^2}$$

n_1 = Demanda proyectada

n_0 = Demanda en el año cero

i = Tasa media anual de crecimiento

n^1 = Tiempo

El cuadro N° 46 señala la tendencia de la proyección de la oferta o una tasa de crecimiento a cinco años.

Cuadro N° 46

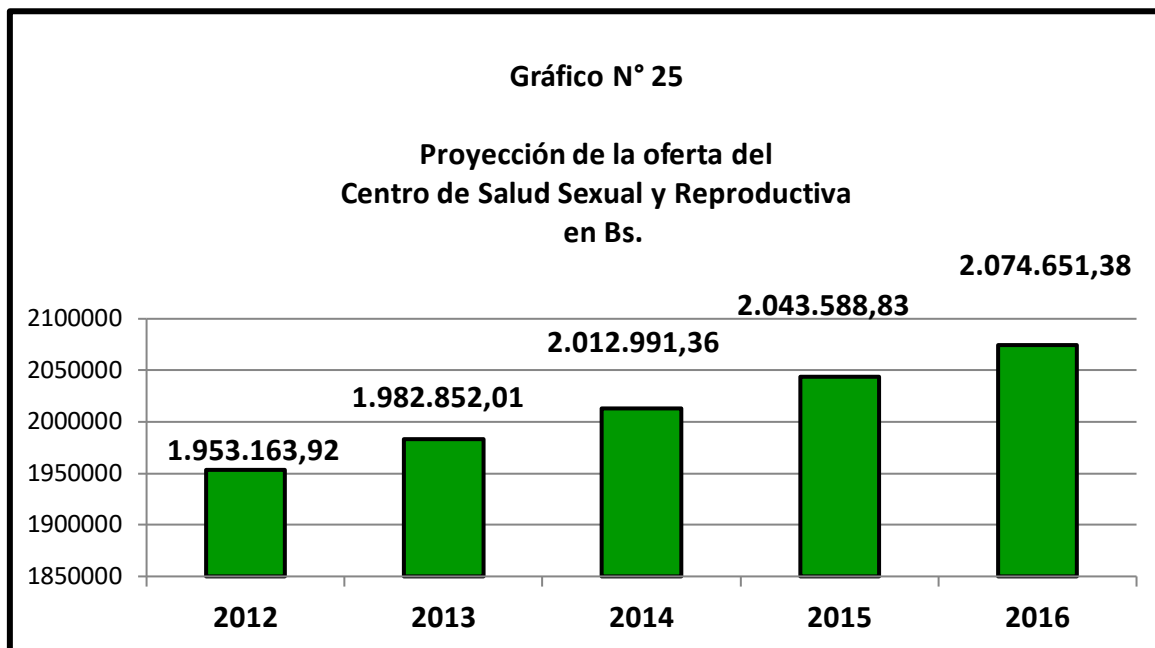
Proyección de la oferta en Bs.

Año	Tasa de crecimiento	Proyección de la oferta (Bs.)	1,52
2012	1,52%	1.953.164	
2013	1,52%	1.982.852	
2014	1,52%	2.012.991	
2015	1,52%	2.043.589	
2016	1,52%	2.074.651	

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

El total de recurso humano de la empresa está para satisfacer las necesidades del consumidor, ante la existencia de 5 centros de salud que ofrecen servicios similares.

El gráfico N° 25 diseñado en barras señala la tendencia de crecimiento de la proyección de la oferta a 5 años.



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.6. Balance de mercado

El cuadro N° 47 representa la diferencia entre la proyección de la demanda y la proyección de la oferta destacado el resultado de una demanda insatisfecha positiva.

Cuadro N° 47

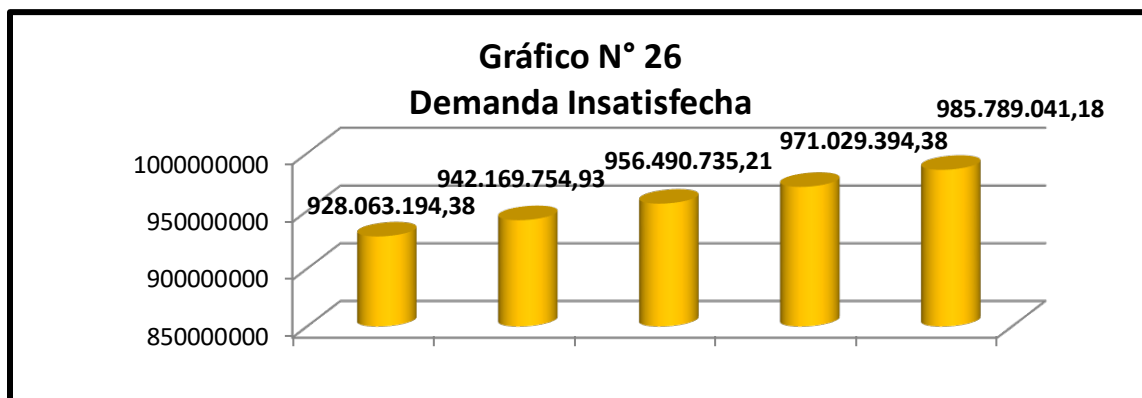
Balance de mercado en Bs.

Año	Proyección de la demanda	Proyección de la oferta	Demanda insatisfecha
2012	930.016.358,30	1.953.163,92	928.063.194
2013	944.152.606,90	1.982.852,01	942.169.755
2014	958.503.726,60	2.012.991,36	956.490.735
2015	973.072.983,20	2.043.588,83	971.029.394
2016	987.863.692,60	2.074.651,38	985.789.041

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La existencia de una demanda insatisfecha positiva, sugiere incentivar poner en marcha el emprendimiento del Centro de Salud Sexual y Reproductiva en la ciudad de La Paz, ayudándose con promoción y fomentando la satisfacción del consumidor.

El gráfico N° 26 muestra la tendencia positiva de la demanda insatisfecha.



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

4.2.7. Demanda real o cuota de mercado

Con el análisis de la cuota de mercado, se da a conocer qué porcentaje cubre la oferta de los servicios del Centro de Salud.

El cuadro N° 48 establece la tendencia de crecimiento de la inversión del Centro de Salud Sexual en relación a su porcentaje establecido.

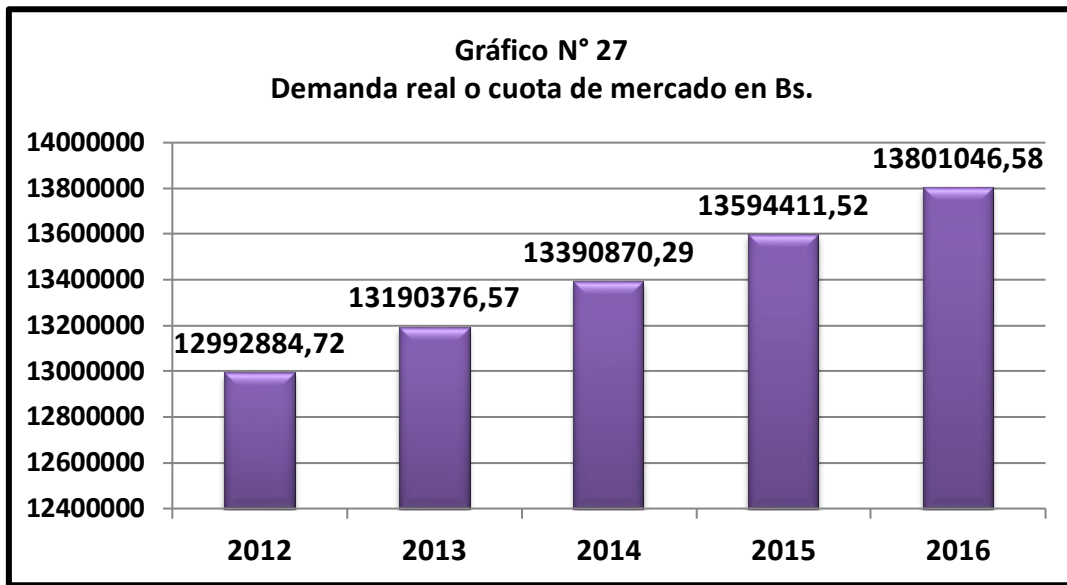
Cuadro N° 48
Cuota de mercado
(En Bolivianos)

Año	Demanda insatisfecha	Cuota de mercado	Inversión anual en el centro de salud (Bs.)	1,4
2012	928.063.194	1,4%	12.992.884,72	
2013	942.169.755	1,4%	13.190.376,57	
2014	956.490.735	1,4%	13.390.870,29	
2015	971.029.394	1,4%	13.594.411,52	
2016	985.789.041	1,4%	13.801.046,58	

Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

La oferta del Centro de Salud Sexual actualmente cubre un 1,4% de la demanda insatisfecha, pero pudiendo aumentar la cantidad de 5 centros de salud a el doble 10 centros, con apoyo promocional y logística de estrategias de marketing.

El gráfico N° 27 orienta la tendencia de la cuota de mercado a 5 años.



Fuente: Elaboración propia, mediante la realización de encuestas 2012.

CAPÍTULO 5

Propuesta del Plan de Negocios

5.1. Resumen Ejecutivo

Hoy en día es muy importante abordar la temática de la adolescencia y la juventud, debido a la trascendencia de este grupo etario para el desarrollo y a su impacto en la población mundial, particularmente en América Latina y el Caribe, donde la población comprendida entre 10 y 24 años de edad representa un 30 % y los adolescentes entre 11 y 19 años, un 20%, con una distribución equitativa entre ambos sexos.

El objetivo de este tema de plan de negocios, es analizar los aspectos relativos a las estrategias y políticas de salud sexual y reproductiva dirigidas a adolescentes y jóvenes con un enfoque que priorice sus derechos humanos, sexuales y reproductivos.

5.2. Estrategia de marketing

5.2.1. El marketing mix

Mediante el desarrollo de los diferentes elementos del marketing mix, como la promoción, el producto, la distribución y el precio se dan cabida al desarrollo de estrategias aplicadas a un nivel funcional del Centro de Salud Sexual y Reproductivo en la ciudad de La Paz.

5.2.1.1. Estrategia de promoción

La estrategia de posicionamiento estará orientada, a las poblaciones objetivas que son los jóvenes y adolescentes en edades de 13 a 35 años de ambos sexos en la ciudad de La Paz y que ascienden a **362.931** personas, con el objetivo de influenciar mediante estímulos en la mente del consumidor y lograr su fidelidad mediante la utilización de las diferentes técnicas que se desarrollarán en el área de Plan de Marketing cumpliendo con los objetivos propuestos.

5.2.1.1.1. Estrategias de Mercadeo para el Centro de Salud Sexual y Reproductivo para adolescentes y jóvenes

Se implementarán las siguientes estrategias que ayudará al Centro de Salud para publicitarlo como también para que la población conozca la forma de trabajo en adelante.

- Campañas de difusión y promoción del Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención diferenciada para adolescentes y jóvenes en la comunidad, mercados, etc.
- Campañas de tamizaje para VIH en institutos y parques recreativos.
- Intervenciones en instituciones educativas.
- Campañas de atención integral a los adolescentes en Instituciones locales en días específicos.
- Visitas de seguimientos a caso de riesgo.
- Taller de formación de educadores de pares adolescentes.
- Capacitación permanente al personal del servicio diferenciado y sensibilización del personal del establecimiento de salud.
- Videos foros en el ambiente animación sociocultural cada 15 días.
- Convenio con Instituciones: Vía Libre, entre otras.

5.2.1.1.2. La Publicidad

Mediante la práctica y puesta en marcha de los elementos de la publicidad, se pretende resaltar las oportunidades existentes en el medio, desarrollar ventajas competitivas y comunicarlas las ideas generadas al consumidor.

El equipo del nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva realizará:

- ✓ Talleres.
- ✓ Sesiones educativas.
- ✓ Video foros.
- ✓ Formación de educadores pares adolescentes.

Con el objetivo de promover y planificar estrategias para ganar la fidelización de los clientes y fomentar la participación del consumidor en relación con el personal y la institución organizacional.

Los costos anuales de publicidad se verán detallados a continuación en el siguiente punto.

5.2.1.1.2.1. La publicidad radial

Para comunicar la realización de ferias o eventos a la población, la radio como medio de comunicación masivo, juega un rol importante en el desarrollo de esta estrategia, mediante, la difusión de jingles publicitarios, en diferentes medios de comunicación.

El cuadro N° 49 representa los pases diarios, el tiempo que se emitirá en relación a los costos establecidos de cada radio emisora.

Cuadro N° 49
Presupuesto Jingle Publicitario
(Expresado en Bolivianos)

Medio de comunicación	Pases por día	Tiempo	Total pases	Costo semanal (Bs.)
Radio Encuentro 103	10 pases	7 días	70 pases	245,00
Radio Activa Tv 101.9	10 pases	7 días	70 pases	120,00
Radio Panamericana	10 pases	7 días	70 pases	130,00
Radio Milenium 99.5	10 pases	7 días	70 pases	180,00
Total Costo (Bs.)				675,00

Fuente: Elaboración propia 2012.

Ante la realización de una feria o eventos en el mercado se realizará la publicidad radial, faltando una semana para el evento, debiendo comunicar a todo el personal que integra el Centro “Plan Salud” para su edición, promoción y difusión.

5.2.1.1.2.2. La publicidad televisiva

Para una efectiva campaña publicitaria se hace uso de los medios audiovisuales, ya que persuade la atención del cliente, informando las ventajas y beneficios desarrollada por ejemplo en la realización de una feria o evento.

El cuadro N° 50 detalla el número de pases diarios y el tiempo que se emitirá y el costo implicado.

Cuadro N° 50
Presupuesto Spot Publicitario
(Expresado en Bolivianos)

Emisora	Canal		Pases por día	Tiempo	Total pases	Costo semanal (Bs.)
	Abierto	Cerrado				
Activa Tv	56	31	10 pases	7 días	70 pases	200,00
Encuentro	51	32	10 pases	7 días	70 pases	250,00
U.m.s.a.	34	28	10 pases	7 días	70 pases	300,00
Total Costo (Bs.)						750,00

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como se puede apreciar en el cuadro N°50, la publicidad semanal televisiva va en aumento de acuerdo al medio difundido.

5.2.1.1.2.3. La publicidad boca oreja

Esta técnica se puede lograr desarrollando actividades feriales con apoyo de la publicidad, causando impacto y efecto en los consumidores participantes y estos comuniquen a personas conocidas como amigos y familiares de su entorno generándose una interacción y transmitiendo una publicidad confiable y creíble.

Con el desarrollo de la tecnología surgen nuevas oportunidades de comunicación e interacción como los diálogos por internet, en blogs, foros y e-mails, logrando descubrir nuevos mercados.

5.2.1.1.2.4. Los afiches

Los afiches serán realizados, en función de las características de las ferias, campañas de promoción y de difusión o eventos llevados a cabo en un determinado período de tiempo; reflejando el tiempo de duración, el denominativo siempre será la prevención de la salud sexual de jóvenes y adolescentes, la planificación familiar, consejería y orientación, prevención del embarazo no deseado y los métodos anticonceptivos, por ser la institución direccionada a este objetivo.

5.2.1.1.2.5. Los pasacalles

Dentro de la publicidad exterior de tránsito, se genera pasacalles impresos, que mandan mensajes visuales, informando y recordando el evento a realizarse. Para tal efecto previamente se solicitará un permiso a las instituciones pertinentes, antes del evento a realizarse.

Para la promoción de eventos a realizarse, la exposición de pasacalles se ubicarán en puntos estratégicos de la ciudad, esto logrará persuadir la atención de todo el mercado meta.

5.2.1.1.2.6. Las Gigantografías

Esta publicidad exterior de tránsito, tiene un periodo de duración más largo, cumpliendo la función de recordar e informar en la mente del consumidor, las ventajas de los servicios ofertados del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.

Estas gigantografías son ubicadas en lugares estratégicos, dando forma y siendo parte del paisaje urbano, transmitiendo un estímulo visual al consumidor.

5.2.1.1.2.7. Los Banners

Se desarrollarán Banners para ser expuestos en ferias, campañas de promoción del Centro de Salud, campañas de prevención de las enfermedades de transmisión sexual, o actividades que sean necesarias de acuerdo a la planificación institucional.

Banners que serán ubicados en lugares estratégicos dentro del Centro de Salud.

5.2.1.1.3. Eventos y experiencias

Estos eventos a realizarse en el Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud” tiene el objetivo de desarrollar eventos de concientización especialmente para adolescentes y jóvenes sobre la necesidad de informarse de temas de salud sexual.

Estos eventos también lograrán la integración de personas donde podrán compartir experiencias, actitudes respecto al tema, además de pasar un momento agradable.

5.2.1.1.3.1. Ambientes exclusivos para áreas de evaluaciones a los pacientes en el Centro de Salud

5.2.1.1.3.1.1. Área de evaluación del desarrollo Físico y Nutricional

Esta área de evaluación está a cargo del Dr. Alex Hurtado Pinedo.

Figura N° 11
Área de evaluación del desarrollo físico y nutricional



Elaboración propia 2012.

5.2.1.1.3.1.2. Área de Evaluación del Desarrollo Psicosocial

Esta área de evaluación será muy importante para los jóvenes, para que puedan desarrollar su área psicosocial.

Figura N° 12
Área de evaluación del desarrollo Psicosocial



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.1.3.1.3. Área de evaluación del desarrollo sexual

En esta área de evaluación se tendrá como responsables a la doctora: Obst. VirnaLafitte Flores.

Figura N° 13
Área de evaluación del desarrollo Psicosocial



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.1.3.1.4. Ambiente de animación sociocultural

Este ambiente es para los que visiten el Centro de Salud y sea para un momento de distracción.

Figura N° 14
Ambiente de animación sociocultural



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.1.4. El Merchandising

La venta tradicional expuesta en el mercado, permite un mayor control y orden de los servicios, asesorando al consumidor en sus requerimientos y necesidades personalmente. El recorrido del tramo en busca del servicio específico, genera otras necesidades al consumidor cuando son impulsivos.

5.2.1.1.5. Capacitación del personal de la empresa

Es necesario una adecuada capacitación del personal en las diferentes áreas de trabajo, se realizará un cronograma de capacitaciones para programar una capacitación cada tres meses y de esta forma integrar al recurso humano y recordar los objetivos y metas que se quieren conseguir.

5.2.1.1.5.1. Relaciones Humanas

Este principio es aplicado para todas las áreas de la empresa, el cual incluye un beneficio al trabajo de grupo e individual de los profesionales, logro de objetivos y metas propuestos, satisfaciendo las necesidades individuales del consumidor, desarrollando un ambiente fraternal, emotivo y comunicativo con todos los miembros de trabajo y los consumidores.

5.2.1.1.5.2. Otras capacitaciones

Existen organizaciones, fundaciones, ONG's que brindan el apoyo para este tipo de emprendimientos, uno de estos apoyos son las capacitaciones ofertadas gratuitamente a las empresas que buscan mejorar y ayudar a la población.

5.2.1.2. Los precios ofertados

El precio que se tomará estará basado en los costos los cuales se mostrarán claramente en los apartados referidos a las operaciones y al análisis financiero.

Cabe indicar como se dijo anteriormente que es un servicio diferenciado respecto a la competencia y con considerables beneficios para el cliente; por tanto el precio estará proporcionado de acuerdo a estas características.

La forma de pago propuesta será en efectivo, es decir se debe cancelar por el servicio y/o atención antes de ser atendido.

5.2.1.3. Servicios ofertados

El Centro de Salud Sexual y Reproductiva "Plan Salud" con servicios de atención integral y diferenciada para adolescentes y jóvenes pretende ser implementado en la ciudad de La Paz, luego de percibir la necesidad en este sector.

5.2.1.3.1. Detalles del Servicio

- ② Un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral a adolescentes y jóvenes.

- Ⓢ El servicio está dirigido a adolescentes y jóvenes de ambos sexos en edades de 13 a 35 años.
- Ⓢ El Centro de Salud se ubicará en la ciudad de La Paz.
- Ⓢ Es un espacio de escucha para los adolescentes con un enfoque de prevención y promoción de la sexualidad natural y saludable, y no solo buscar información cuando hay sospechas de alguna enfermedad o problema.
- Ⓢ El objetivo de servicio diferenciado es atender adolescentes de población general y con énfasis en adolescentes en situación de vulnerabilidad, especialmente HSH y explotación sexual, con calidad y calidez, respondiendo a su derecho de acceder a una salud integral y en particular en sus derechos sexuales y reproductivos.
- Ⓢ Se trabajará en prevención primaria y la promoción de la salud de manera integral. Bio-psico-social, poniendo énfasis en los servicios relacionados con la salud sexual integral y prevención en comportamientos de riesgo y sobretodo en promover estilos de vida saludables.

5.2.1.3.2. Características y Usos

- Ⓢ Se tomará en cuenta para el proyecto a profesionales jóvenes para que trabajen en este emprendimiento, porque se ha visto que los jóvenes y adolescentes en su gran mayoría tienen vergüenza en consultar a profesionales mayores por ejemplo: ginecólogos, también para hablar sobre temas de sexualidad, métodos anticonceptivos.

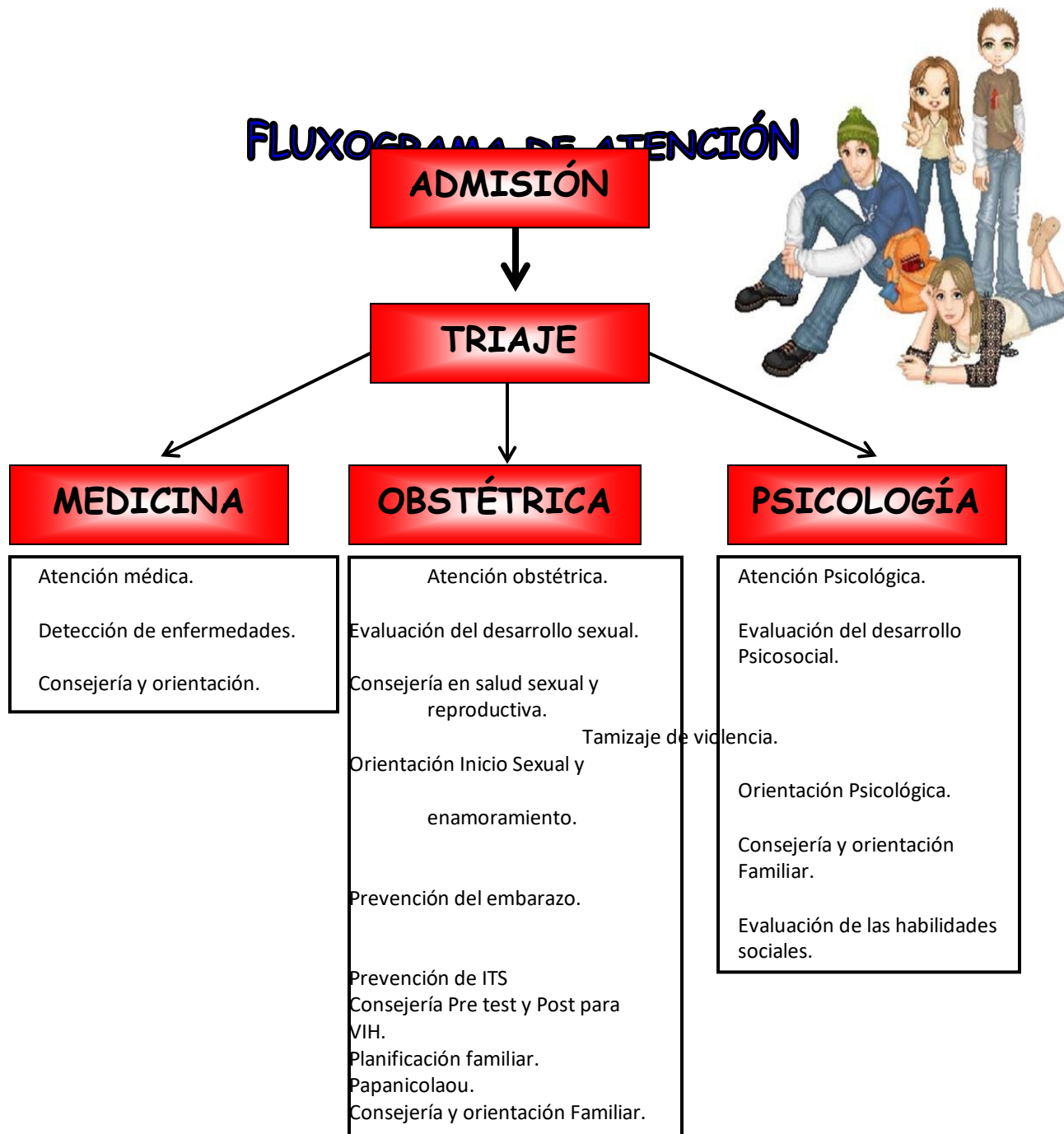
- ② Se quiere dar oportunidades a nuevos profesionales dinámicos, creativos y con muchas ganas para trabajar en el nuevo emprendimiento.
- ② Se quiere implementar este plan de negocios para la lucha contra el VIH/Sida.
- ② Reducción de la prevalencia de ITS en la población general y promoción de la educación sexual y estilos de vida y conductas sexuales saludables en adolescentes y jóvenes.

Los servicios ofertados del Centro de Salud Sexual y Reproductiva se muestran en la figura N° 15, donde se encuentran clasificados de acuerdo a las especialidades del Centro.

Figura N° 15

Servicios Ofertados del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

SERVICIO DE ATENCIÓN DIFERENCIADA PARA ADOLESCENTES Y JÓVENES



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.4. Procesos

5.2.1.4.1. Diseño Conceptual – Operaciones del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

A continuación se hace una descripción de los procesos operacionales más importantes, incluyendo aspectos como: insumos, entradas, responsables, salidas, requerimientos, velocidad operativa del sistema.

La figura N° 16 describe el diseño conceptual de las operaciones del Centro de Salud Sexual y Reproductiva.

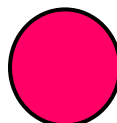
Figura N° 16
Diseño Conceptual: Operaciones

DATOS TÉCNICOS

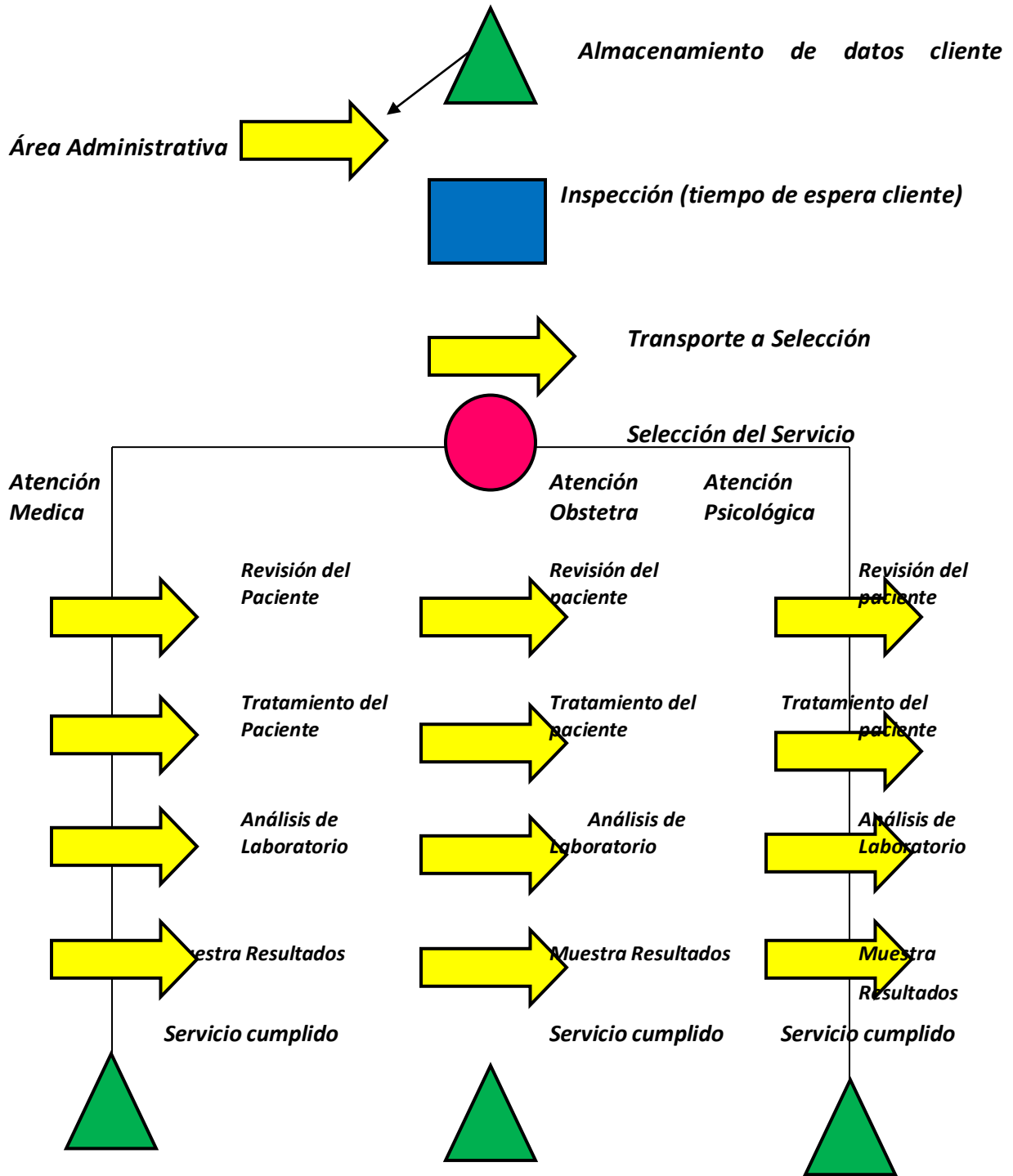
Capacidad instalada: Mayor a 200 personas.

Horario de Atención: Lunes a Viernes de 7:00 a 14:00

N° Personal: 16



Recepción y/o Atención del cliente



Fuente: Elaboración propia 2012.

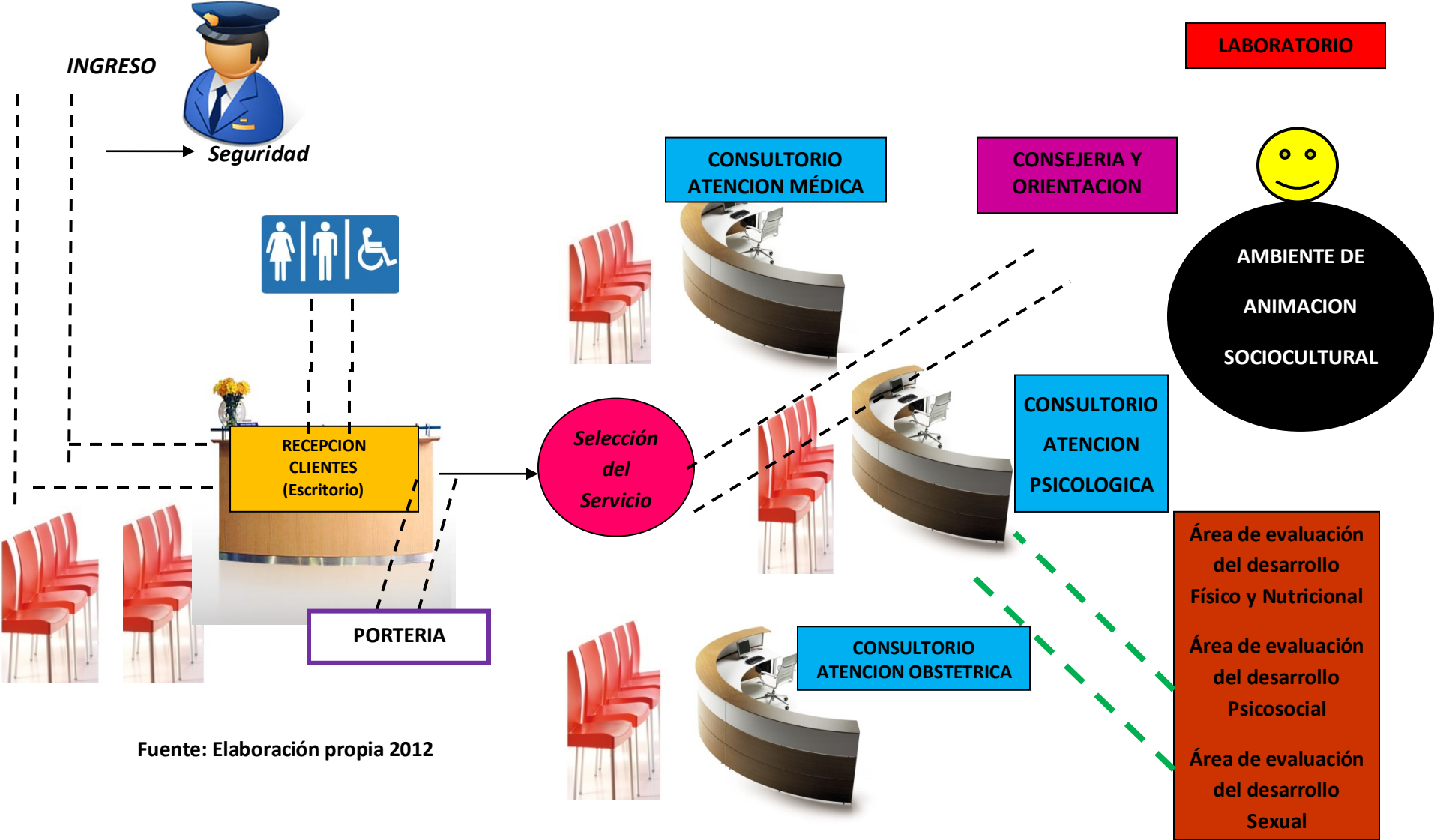
5.2.1.4.2. Diseño del Proceso: Plano de Distribución del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

Cada punto de servicio dentro del Centro de Salud propuesto en el plano de distribución está clasificado por áreas y se muestra a continuación:

La figura N° 17 muestra el plano de distribución del diseño del proceso completo, después de realizar un análisis para determinar los espacios más convenientes reduciendo costos en cuanto a la distancia.

Figura N° 17

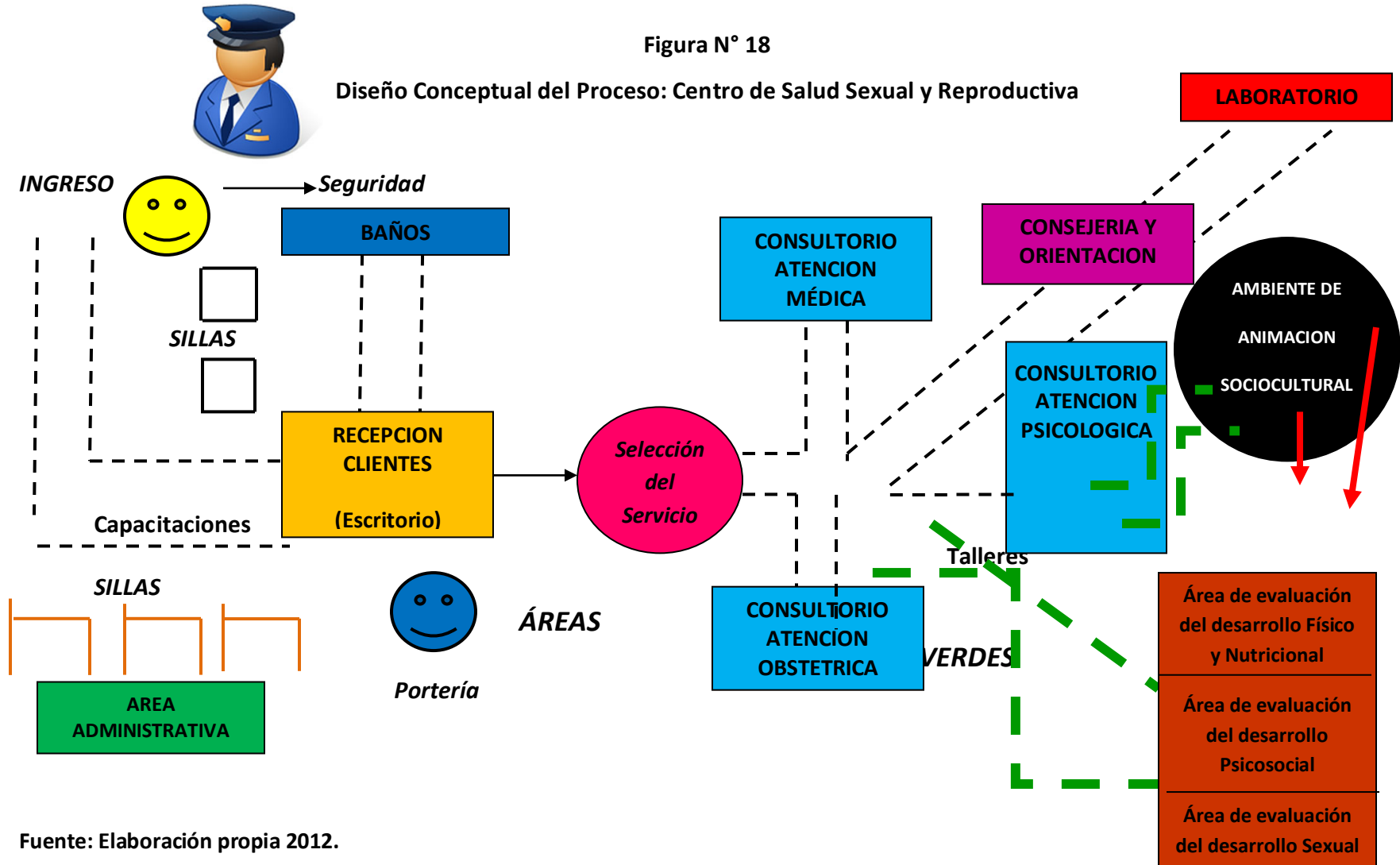
Diseño del Proceso: Plano de Distribución del Centro de Salud Sexual y Reproductiva



Fuente: Elaboración propia 2012

5.2.1.4.3. Diseño Conceptual del Proceso del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

La figura N° 18 describe el diseño conceptual del proceso del Centro de Salud Sexual segmentadas las áreas de servicios.



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.5. Localización

Para la determinación de la localización se tomó en cuenta el criterio que maximiza la rentabilidad de la empresa entre ellos:

- Facilidad para llegar a este lugar.
- El costo del terreno menor a un terreno ubicado en el centro de la ciudad.
- La ubicación del proveedor de los equipos y/o insumos se encuentra más accesible.
- El personal tiene la facilidad para llegar a su fuente laboral, porque existen líneas de transporte propicias para los trabajadores.

Como se observa en el cuadro N° 51 se establece como micro localización, la zona Garita de Lima, en la calle buenos aires N° 512, como lugar en donde se establecerá la empresa; previamente un análisis de conveniencia y rentabilidad.

Cuadro N° 51
Diseño Conceptual: Localización

N°	FACTOR	PESO	ZONA CENTRAL C/YANACOCHA CALIFICACIÓN	PONDE	GARITA DE LIMA CALIFICACIÓN	PONDE
1	Ubicación de Equipos e Insumos	0,09	4,00	0,36	6,00	0,54
2	Oferta M.O.	0,25	4,00	1,00	7,00	1,75
3	Desempeño M.O.	0,06	3,00	0,18	4,00	0,24
4	Costes emplazamiento	0,05	2,00	0,10	10,00	0,50
5	Proximidad a mercados	0,09	3,00	0,27	7,00	0,63
6	Costo de terrenos	0,04	7,00	0,28	5,00	0,20
7	Sinergia conglomerados	0,04	4,00	0,16	6,00	0,24
8	Clustering	0,08	2,00	0,16	5,00	0,40
9	Impuestos y A. Legales	0,03	10,00	0,30	1,00	0,03
10	Deseos propietarios	0,07	5,00	0,35	5,00	0,35
11	Actitud vecinos	0,10	5,00	0,5	2,00	0,20
12	Actitud empleados	0,10	2,00	0,20	10,00	1,00
TOTALES		1,00		3,86		6,08

Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.6. Distribución de Áreas de Operación

5.2.1.6.1. Diseño del Proceso– Orden físico del sistema de operaciones

A continuación se muestra en el cuadro N° 52 la ordenación física del sistema de operaciones, que permite alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible, incluyendo un Plano de Distribución.

Cuadro N° 52
Diseño del Proceso: Distribución

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Recepción y/o Atención al Cliente	X	4	3	1	2	3	0	4	1	4	3	1
(2) Área Administrativa		X	2	1	3	3	1	2	3	1	0	0
(3) Área de Selección del Servicio			X	1	1	0	1	3	4	3	0	0
(4) Baños (pacientes)				X	1	1	3	2	1	4	0	0
(5) Consultorio Atención Médica					X	0	2	3	1	0	0	0
(6) Consejería y Orientación						X	0	1	1	0	0	0
(7) Laboratorio							X	1	0	0	0	0
(8) Consultorio Atención Obstétrica								X	0	1	0	0
(9) Consultorio Atención Psicológica									X	0	1	0
(10) Área Verde										X	0	-1
(11) Áreas de Evaluación del desarrollo Físico y Nutricional Área de Evaluación del desarrollo Psicosocial Área de Evaluación del desarrollo Sexual											X	0
(12) Ambiente de Animación Sociocultural												X

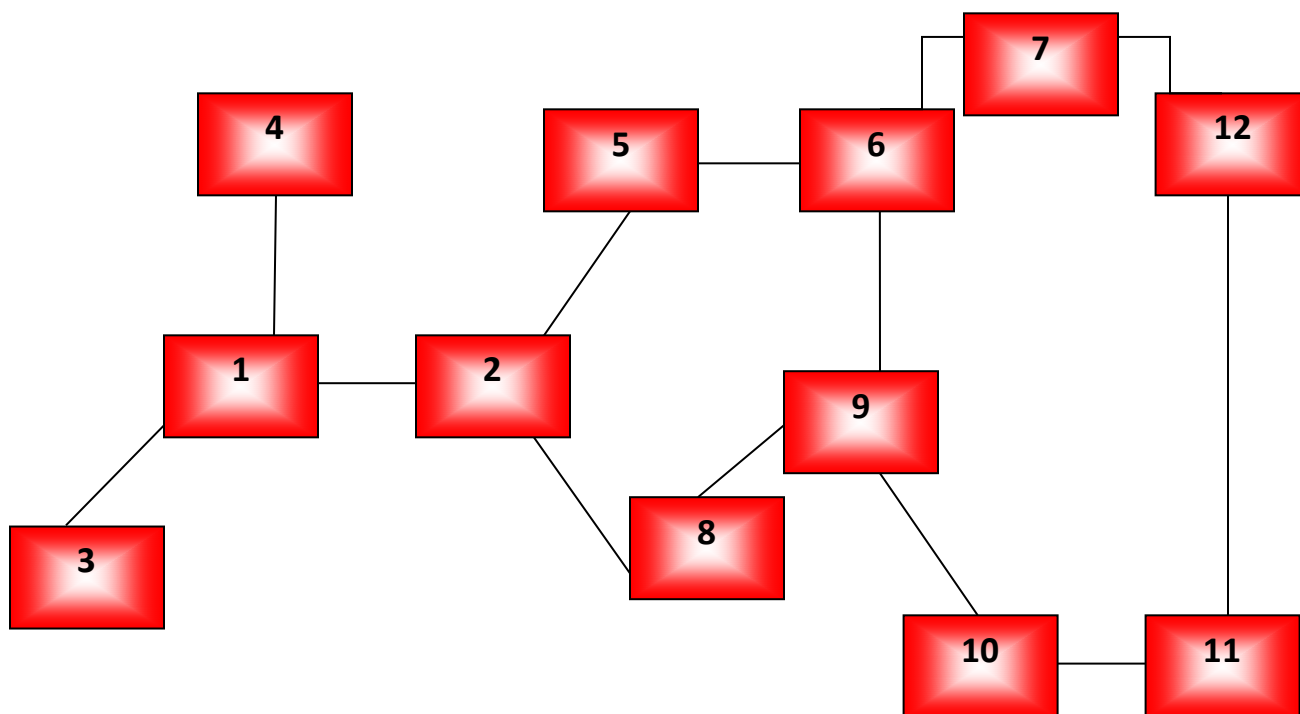
Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.6.2. Plano de Distribución

Luego de haber realizado el diseño del proceso de distribución de cada una de las áreas de operación, se elabora un plano de distribución con el objetivo de mantener el orden e interrelación en las áreas de la empresa, como también de reducir las mermas de espacios.

En el gráfico N° 28 se muestra el plano de distribución del Centro de Salud Sexual y Reproductiva con cada una de sus interrelaciones.

Gráfico N° 28
Plano de Distribución



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.7. Presupuesto de la propuesta de marketing

A continuación se detalla los costos e inversión que demanda la estrategia de promoción de marketing, realizada cada año durante los 5 años de vida del plan de negocios.

El cuadro N° 53 muestra la cantidad, los costos de los materiales publicitarios y el costo total de la propuesta de Marketing.

Cuadro N° 53
Inversión Anual de la Propuesta de Marketing
(Expresado en Bolivianos)

Producto	Detalle	Cantidad (Unid.)	Costo unitario (Bs.)	Costo total anual (Bs.)	Costo total (Bs.)
Afiches	35x55 cm.	1.000	3,8	3.800	19.000
Pasacalles	7x1 m.	10	760	7.600	38.000
Banners	1,2x2 m.	5	190	950	4.750
Gigantografías	9x6 m.	1	4900	4.900	24.500
Total (Bs.)				17.250	86.250

Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.8. Organización y Recursos Humanos

5.2.1.8.1. Misión

El Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral y diferenciada para adolescentes y jóvenes tiene como misión:

“Promover, orientar y atender a los adolescentes y jóvenes de manera integral en su sexualidad y perspectiva de vida, dándole de esta manera los conocimientos necesarios para que el individuo pueda seleccionar de manera racional que comportamiento seguir y que él pueda beneficiar a corto y largo plazo”.

5.2.1.8.2. Visión

“Que el Centro de Salud Sexual y Reproductiva sea reconocido a nivel Nacional tanto por el adolescente y por el personal de salud como una institución que dé respuesta a las necesidades e intereses de los adolescentes en su sexualidad, reproducción, formación y crecimiento personal, basado en el ejercicio responsable de sus derechos sexuales y

reproductivos, promoviendo la paternidad y maternidad responsable, enfatizando en la equidad de género”.

5.2.1.8.3. Enfoque

EL Centro de Salud Sexual y Reproductiva se trata de un servicio que ofrece atención de salud y educación integrada y diferenciada a adolescentes en la esfera pública.

Ofrece los servicios de: Capacitación, información, educación y comunicación, atención en salud reproductiva.

El plan de negocios presenta como programa estrategias a seguir para tener un alto impacto en el mercado meta y así ser líder en el mercado de servicios en salud sexual. Además tiene un componente fuerte de educación y de comunicación masiva.

5.2.1.8.3.1. Cultura Corporativa y Valores

Los valores son:

Calidad.-En todos los servicios.

Puntualidad.- En la atención de cada uno de los servicios solicitados por los clientes.

Creatividad.- Estimular las habilidades individuales del recurso humano.

Adaptarse rápidamente a un mercado en cambio continuo.

Proponer soluciones más eficaces y eficientes para los clientes.

Mejorar e innovar los sistemas/métodos de trabajo utilizados en la empresa.

Mejorar e innovar permanentemente la oferta de servicios.

Comunicación.- Constante y efectiva comunicación con los clientes y entre todos los que forman parte de la empresa, fortaleciendo el trabajo en equipo.

Formalidad.- Seriedad, honestidad y compromiso en el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa.

Experiencia.- Personal competente con una formación profesional, con muchas ganas de superación y de trabajo, que sigue en constante evolución.

Disciplina.- Para cumplir las políticas y procedimientos de la empresa.

5.2.1.8.4. Conformación Legal

El tipo de sociedad se determina que se conformará una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L.).

5.2.1.8.4.1. Justificación

Se conforma una S.R.L. porque los socios responderán a las responsabilidades de la empresa con el monto de sus aportes con la cual fue conformada.

Porque los socios podrán revisar los documentos, contabilidad, libros u otros, referentes a la empresa en cualquier momento.

Porque los socios podrán determinar según las capacidades y consideraciones que se tomen, la forma de administrar la empresa, determinando según la estructura organizativa, los distintos niveles jerárquicos.

5.2.1.8.5. Planificación de personal

“Plan Salud” es una empresa que quiere ingresar en el país, con un nuevo emprendimiento y ser líder en el mercado local como nacional, ofreciendo servicios en Salud Sexual y Reproductiva con atención integral y diferenciada para adolescentes y jóvenes.

Conocemos que el recurso más importante es el humano, nuestro personal, quienes son un pilar fundamental para el logro exitoso de los objetivos, por lo tanto se brindará una capacitación constante, con tecnología e inversión en el desarrollo de una carrera profesional.

Se brinda una relación de confianza, respeto y productividad y juntos se crea un excelente ambiente de trabajo, involucrando a la familia, fortaleciendo las relaciones entre la empresa y quienes trabajan en ella.

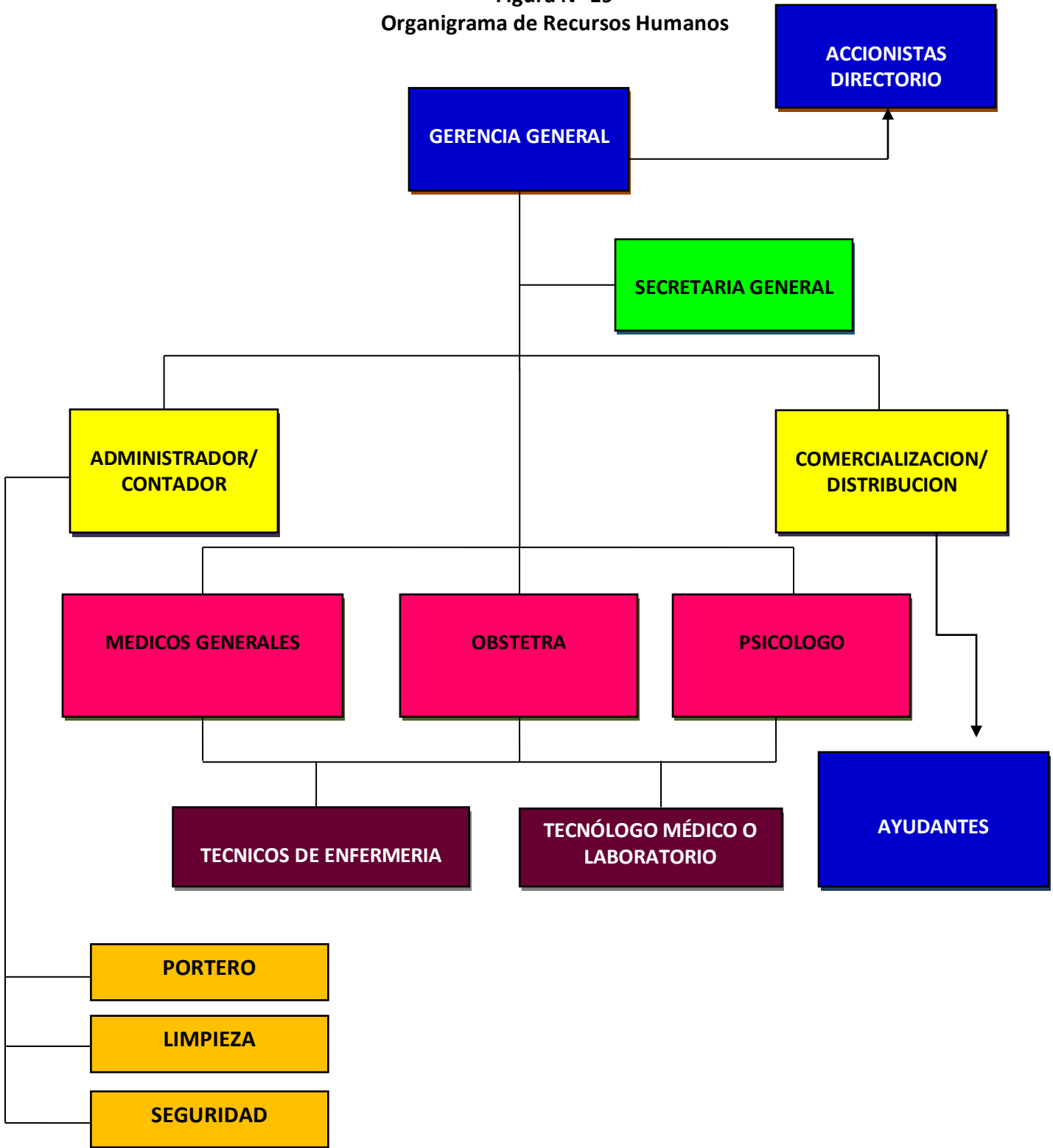
La capacitación provee de todos los conocimientos necesarios para el desarrollo tanto profesional como personal y permite acceder con eficiencia para brindar un buen servicio a los clientes, fomentando la innovación y el logro de la excelencia, optimizando la utilización de los importantes recursos con que se cuenta.

5.2.1.8.6. Organigrama del Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud”

Para una eficiente estructura del personal del Centro de Salud Sexual y Reproductiva, se adopta una organización lineal, porque brinda estabilidad, control y disciplina a las funciones efectuadas.

La figura N° 19 representa el personal que trabajará en el Centro de Salud Sexual y Reproductiva.

Figura N° 19
Organigrama de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.8.7. Perfiles y funciones del personal

En este acápite refleja las funciones efectuadas de cada uno de miembros integrantes del equipo emprendedor para el nuevo “Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral y diferenciada para jóvenes y adolescentes – Plan Salud” en la ciudad de La Paz:

El cuadro N° 54 muestra el perfil y las funciones del Gerente general del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 54

Gerente General del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo		
Denominación: Gerencia General	Nivel: Direccional	
Dependencias: Accionistas - Directorio	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 2.436Bs.	
2 Objeto general del cargo: Regentar todas las áreas del Centro de Salud Sexual y Reproductiva		
3 Requisitos mínimos: Hábil en el área de mercadeo y dirección estratégica, creativo (a).		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Hacer cumplir los objetivos y las metas trazadas	Permanente	Controlar
2) Hacer cumplir las normas y reglas establecidas en el mercado.	Permanente	Controlar
3) Buena toma de decisiones para el crecimiento de la empresa	Permanente	Controlar
4) Innovar nuevas ideas para el desarrollo del mercado.	Permanente	Orientar

5) Controlar los proyectos asignados.	Permanente	Organizar
6) Organizar las áreas a su cargo.	Permanente	Direccionar
7) Cumplir con las exigencias existentes del puesto.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 55 muestra el perfil y las funciones del Administrador/Contador del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 55

Administrador/Contador del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo		
Denominación: Administrador/Contador	Nivel: Direccional	
Dependencias: Gerencia General	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.950Bs.	
2 Objeto general del cargo: Direccionar el funcionamiento del Centro de Salud Sexual y Reproductiva		
3 Requisitos mínimos: Conocimiento en el área de mercado y en contabilidad de gestión.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Administrar la empresa en general.	Permanente	Controlar
2) Mantener la información al día y de forma ordenada.	Permanente	Organizar

3) Organizar las áreas a su cargo.	Permanente	Direccionar
4) Mantener un ambiente de trabajo ameno y cálido	Permanente	Controlar
5) Planificar momentos de esparcimiento con todo el recurso humano de la empresa.	Permanente	Organizar
6) Cumplir con las exigencias existentes del puesto.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 56 muestra el perfil y las funciones del Encargado de Comercialización y Distribución del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 56
Encargado de Comercialización y Distribución
del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo		
Denominación: Encargado de Comercialización y Distribución	Nivel: Organizacional	
Dependencias: Gerencia General	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.670Bs.	
2 Objeto general del cargo: Lograr posicionar a la empresa de salud como líder en el mercado y crear valor de los servicios ofertados en el consumidor.		
3 Requisitos mínimos: Conocimiento en el área de mercado y fidelización.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo

1) Responsable del área de comunicación y distribución.	Permanente	Direccionar
2) Organizar campañas educativas, ferias, eventos referidos a salud sexual.	Permanente	Organizar
3) Realizar un control y seguimiento en las campañas de prevención del VIH/Sida.	Permanente	Direccionar
4) Mantener un ambiente dinámico entre los participantes cuando se realicen actividades.	Permanente	Controlar
5) Planificar momentos de esparcimiento y relajación con las personas interesadas en los servicios de la empresa.	Permanente	Organizar
6) Cumplir con las exigencias existentes del puesto.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 57 muestra el perfil y las funciones de los profesionales médicos del Centro de Salud Sexual y Reproductivo: Médico general, Médico Obstetra, y Psicólogo.

Cuadro N° 57

Profesionales del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo:

El número de puesto – 2 personas para médicos generales

El número de puesto – 1 persona para médico obstetra.		
El número de puesto – 1 persona para psicólogo.		
Denominación: Profesionales	Nivel: Evaluador	
Dependencias: Gerencia General	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.800 Bs. (médico general y médico obstetra) y 1.670 Bs. para el Psicólogo.	
2 Objeto general del cargo: Brindar un servicio de calidad y tener buenas relaciones con los pacientes y trabajadores.		
3 Requisitos mínimos: Profesional egresado de la carrera de medicina y psicología.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Funciones del médico general: <ul style="list-style-type: none"> • Atención médica. • Detección de enfermedades. • Consejería y orientación. 	Permanente	Responsabilidad
2) Funciones del médico obstetra: <ul style="list-style-type: none"> • Atención obstétrica. • Evaluación del desarrollo sexual. Consejería en salud sexual y reproductiva. • Orientación al inicio sexual. • Prevención del embarazo. • Prevención de ITS. • Consejería Pre test y Post para VIH. • Planificación familiar. • Papanicolaou. 	Permanente	Responsabilidad
3) Funciones del Psicólogo: <ul style="list-style-type: none"> • Atención Psicológica. • Evaluación del desarrollo Psicosocial. • Evaluación de las habilidades sociales. 	Permanente	Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> • Tamizaje de violencia. • Orientación Psicológica. • Consejería y orientación Familiar. 		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 58 muestra el perfil y las funciones de la Secretaría General del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 58

Secretaría General del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 1 persona		
Denominación: Profesionales	Nivel: Organizacional	
Dependencias: Gerencia General	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.530Bs.	
2 Objeto general del cargo: Administrar, ordenar y tener siempre lista la información que entra y sale de la empresa.		
3 Requisitos mínimos: Profesional de Secretariado Ejecutivo.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Responsable de la administración de documentos y fuentes de información en la empresa.	Permanente	Responsabilidad
2) Tener un vínculo estrecho con el Administrador/Contador para la obtención y entrega de información importante	Permanente	Responsabilidad
3) Mantener la información al día y de forma ordenada	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 59 muestra el perfil y las funciones de los técnicos de enfermería del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 59

Técnicos de Enfermería del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 2 personas		
Denominación: Profesionales	Nivel: Evaluador	
Dependencias: Profesionales médicos (médico general, de obstetricia y psicólogo)	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.400 Bs.	
2 Objeto general del cargo: Colaborar en la asistencia a los médicos de los diferentes departamentos o áreas de trabajo.		
3 Requisitos mínimos: Técnicos en enfermería.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Realizar pruebas de los diferentes análisis clínicos que los médicos sugieran.	Permanente	Responsabilidad
2) Realizar pruebas de embarazo. Realizar pruebas de VIH.	Permanente	Responsabilidad
3) Asistir a los médicos de los diferentes departamentos o áreas de trabajo.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 60 muestra el perfil y las funciones del profesional tecnólogo médico o laboratorio del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 60

Tecnólogo médico o laboratorio del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 1 persona		
Denominación: Profesionales	Nivel: Evaluador	
Dependencias: Profesionales médicos (médico general, de obstetricia y psicólogo)	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.530Bs.	
2 Objeto general del cargo: Brindar un servicio de calidad y realizar las pruebas 100% seguras.		
3 Requisitos mínimos: Profesional egresado de la carrera de bioquímica y farmacia.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Será el responsable de realizar las pruebas que las enfermeras le faciliten.	Permanente	Responsabilidad
2) Los resultados deberán ser 100% confiables de las diferentes pruebas	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 61 muestra el perfil y las funciones de los Ayudantes del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 61

Ayudantes del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 2 personas	
Denominación: Estudiante	Nivel: Evaluador
Dependencias: Dpto. de Comercialización y Distribución.	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 1.044Bs.
2 Objeto general del cargo: Control y seguimiento en campañas de salud y de prevención	

que se organicen en el Centro de Salud Sexual.		
3 Requisitos mínimos: Egresado de Bachiller en Humanidades.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Lograr la atención e interés de las personas para que asistan a cursos, charlas, seminarios, ferias de la empresa y posteriormente puedan utilizar los servicios ofertados.	Permanente	Responsabilidad
2) Realizar: <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de difusión y promoción del Centro de Salud Sexual y Reproductiva. • Campañas de tamizaje para VIH en institutos y parques recreativos. • Intervenciones en instituciones educativas. • Visitas de seguimientos a caso de riesgo. • Taller de formación de educadores de pares adolescentes. • Videos foros en el ambiente animación sociocultural cada 15 días 	Permanente	Responsabilidad
3) Ayudar a sus compañeros de trabajo en actividades que se podrían dar en el transcurso del tiempo.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 62 muestra el perfil y las funciones del Portero del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 62

Portero del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 1 persona		
Denominación: Regente	Nivel: Evaluador	
Dependencias: Administrativa	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 800Bs.	
2 Objeto general del cargo: Cuidar y precautelar las instalaciones al igual que los equipos e insumos del Centro.		
3 Requisitos mínimos: Egresado de Bachiller en Humanidades.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Encargado de abrir y cerrar las instalaciones en los horarios establecidos.	Permanente	Responsabilidad
2) Constantemente estar pendiente de las personas que ingresan a la empresa.	Permanente	Responsabilidad
3) Cuidar y precautelar el Centro de Salud en general.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 63 muestra el perfil y las funciones del encargado de limpieza del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 63

Encargado de limpieza del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 1 persona

Denominación: Personal de Limpieza	Nivel: Evaluador	
Dependencias: Administrativa	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 800Bs.	
2 Objeto general del cargo: Encargada (o) de la limpieza en general de las instalaciones del Centro de Salud Sexual, cuidando la imagen de la empresa.		
3 Requisitos mínimos: Egresado de Bachiller en Humanidades.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Realizará las distintas tareas de limpieza y orden en toda la empresa.	Permanente	Responsabilidad
2) Cuidar los equipos, enseres, insumos de la empresa.	Permanente	Responsabilidad
3) Cuidar la imagen de la empresa.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

El cuadro N° 64 muestra el perfil y las funciones del guardia de seguridad del Centro de Salud Sexual y Reproductivo.

Cuadro N° 64

Guardia de Seguridad del Centro de Salud Sexual y Reproductiva

1 Identificación del cargo: El número de puesto – 1 persona	
Denominación: Guardia de Seguridad	Nivel: Evaluador
Dependencias: Administrativa	Asignación salarial mensual: El salario mensual es de 800 Bs.

2 Objeto general del cargo: Mantener el orden y seguridad de la empresa.		
3 Requisitos mínimos: Egresado de Bachiller en Humanidades.		
4 Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1) Cuidar y precautelar las instalaciones del Centro de Salud, así como el orden y la seguridad en general.	Permanente	Responsabilidad
2) Ser una persona respetuosa y cordial con las personas.	Permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia 2012.

5.2.1.8.8. Costo mano de obra

5.2.1.8.8.1. Presupuesto de mano de Obra – Comercialización

Para el funcionamiento del emprendimiento, se presupuesta económicamente la comercialización del Centro de Salud Sexual y Reproductiva de forma mensual en 1.050 Bs. y un total anual de 12.600 Bs.

El cuadro N° 65 detalla la asignación de gastos de forma mensual y anual, por la comercialización del emprendimiento.

**Cuadro N° 65
Mano de Obra – Comercialización**

Cargo	N° de puestos	Remuneración Mensual Unitaria Bs.	Número de meses x año	Total mensual Bs.	Total anual Bs.
Transporte	1	700,00	12,00	700,00	8.400,00

Improvistos	1	350,00	12,00	350,00	4.200,00
Total General (Bs.)				1.050,00	12.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2013.

5.2.1.8.8.2. Presupuesto de Insumos de Oficina

Para el funcionamiento del emprendimiento se requiere mensualmente Bs. 780 y en forma anual Bs. 9.360; para los insumos de oficina.

El cuadro N° 66 detalla la asignación de gastos por requerimiento de insumos de oficina de forma mensual y anual.

Cuadro N° 66

Requerimiento Insumos de Oficina

Insumo	Unidad de Medida	Costo Bs.		Total Anual Bs.
		Unitario	Total Mensual	
Comunicaciones	Mes	9,00	270,00	3.240
Material de Escritorio	Global	17,00	510,00	6.120
Total General			780,00	9.360,00

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9. Análisis Financiero

5.2.1.9.1. Costo de inversión

El cuadro N° 67 representa los costos de inversión de la propuesta de marketing que se realizará y efectuará para cada año de vida del Plan de Negocios que son 5 años desde su inicio.

Cuadro N° 67

Inversión Anual de la propuesta de marketing

(Expresado en Bolivianos)

Producto	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Total
Afiches	35x55 cm.	1.000	3,80	3.800,00	19.000,00
Pasacalles	7x1 m.	10	760,00	7.600,00	38.000,00
Banners	1,2x2 m.	5	190,00	950,00	4.750,00
Gigantografías	9x6 m.	1	4.900,00	4.900,00	24.500,00
Total				17.250,00	86.250,00

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.2. Ingresos

5.2.1.9.2.1. Ingreso de las ventas anuales

El cuadro N° 68 representa los ingresos anuales proyectados, de cada servicio ofertado; más otros ingresos por otras pruebas de transmisión sexual.

Cuadro N° 68

Ingresos de las Ventas Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Área - Medicina General	50.400	63.396	74.741	88.975	106.877

Atención médica (consulta)	18.000	22.500	23.085	23.685	24.301
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	180	225	231	237	243
Detección de enfermedades	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930
Precio (Bs./p.)	120	120	120	120	120
Cantidad (horario/pacientes)	60	72	86	104	124
Consejería y orientación	25.200	32.256	41.288	52.848	67.646
Precio (Bs./p.)	150	150	150	150	150
Cantidad (horario/pacientes)	168	215	275	352	451
Área - Medicina - Obstetricia	683.380	850.952	1.146.310	1.555.805	2.127.193
Atención obstétrica	24.000	31.200	40.560	52.728	68.546
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	240	312	406	527	685
Evaluación del desarrollo sexual	46.800	65.520	91.728	128.419	179.787
Precio (Bs./p.)	130	130	130	130	130
Cantidad (horario/pacientes)	360	504	706	988	1.383
Consejería en salud sexual y reproductiva	32.500	44.590	60.970	83.590	114.530
Precio (Bs./p.)	130	130	130	130	130
Cantidad (horario/pacientes)	250	343	469	643	881
Orientación al inicio sexual y enamoramiento	52.000	66.560	85.197	109.052	139.586
Precio (Bs./p.)	130	130	130	130	130
Cantidad (horario/pacientes)	400	512	655	839	1.074
Prevención del embarazo	64.000	96.000	144.000	216.000	324.000
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	640	960	1.440	2160	3.240
Prevención de ITS	45.000	67.500	101.250	151.875	227.812,5
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100

Cantidad (horario/pacientes)	450	675	1.012,5	1.518,75	2.278
Consejería Pre test y Post para VIH	120.000	144.000	172.800	207.360	248.832
Precio (Bs./p.)	150	150	150	150	150
Cantidad (horario/pacientes)	800	960	1.152	1.382	1.659
Planificación familiar	104.280	135.564	176.233	229.103	297.834
Precio (Bs./p.)	110	110	110	110	110
Cantidad (horario/pacientes)	948	1.232	1.602	2.083	2.708
Pruebas de Papanicolaou	24.000	33.600	47.040	65.856	92.198
Precio (Bs./p.)	120	120	120	120	120
Cantidad (horario/pacientes)	200	280	392	549	768
Pruebas de embarazo	70.000	84.000	100.800	120.960	145.152
Precio (Bs./p.)	70	70	70	70	70
Cantidad (horario/pacientes)	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074
Pruebas de VIH	100.800	127.008	186.702	274.452	403.444
Precio (Bs./p.)	210	180	180	180	180
Cantidad (horario/pacientes)	480	706	1.037	1.525	2.241
Área - Psicología	86.790	108.596	136.092	170.805	214.682
Atención psicológica	32.000	41.600	54.080	70.304	91.395
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	320	416	541	703	914
Evaluación del desarrollo psico - social	28.470	35.588	44.484	55.605	69.507
Precio (Bs./p.)	130	130	130	130	130
Cantidad (horario/pacientes)	219	274	342	428	535
Tamizaje de violencia	11.520	13.248	15.235	17.520	20.149
Precio (Bs./p.)	160	160	160	160	160
Cantidad (horario/pacientes)	72	83	95	110	126
Orientación psicológica	8.000	10.000	12.500	15.625	19.531

Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	80	100	125	156	195
Evaluación de las habilidades sociales	6.800	8.160	9.792	11.750	14.100
Precio (Bs./p.)	100	100	100	100	100
Cantidad (horario/pacientes)	68	82	98	118	141
Ingresos totales por ventas	820.570	1.022.944	1.357.142	1.815.585	2.448.752
Otros ingresos	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Total ingresos	830.170	1.032.544	1.366.742	1.825.185	2.458.352

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.3. Costos del proyecto

5.2.1.9.3.1. Costos totales anuales

El cuadro N° 69 detalla los costos totales anuales proyectados a 5 años, de cada servicio ofertado en el desarrollo anual de su comercialización.

Cuadro N° 69
Costos Totales Anuales
(En Bolivianos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	155.284,68	157.515,13	159.782,83	162.088,40	164.432,48
Materia Prima e Insumos	133.560,00	135.790,45	138058,15	140363,72	142707,80
Espéculo C251	4.200,00	4.270,14	4.341,45	4.413,95	4.487,67

Espátulas de madera o plástico S 351	2.520,00	2.562,08	2.604,87	2.648,37	2.692,60
Escobillón (endocervical) E451	2,520,00	2.562,08	2.604,87	2.648,37	2.692,60
Portaobjetos P321	1.344,00	1.366,45	1.389,26	1.412,47	1.436,05
Frasco fijador o nebulizador F 521	1.176,00	1.195,64	1.215,61	1.235,91	1.256,55
Equipos de aspiración para obstetricia ATMOS S 351 - Natal Basic Unit	12.600,00	12.810,42	13.024,35	13.241,86	13.463,00
Equipos de aspiración para obstetricia AtmosMed	10.080,00	10.248,34	10.419,48	10.593,49	10.770,40
Mesa Ginecológica MG 200	13.440,00	13.664,45	13.892,64	14.124,65	14.360,53
Cama Hospitalaria Eléctrica CHE 210	33.600,00	34.161,12	34.731,61	35.311,63	35.901,33
Mesa para trabajo de parto MTP 211	20.160,00	204.96,67	20.838,97	21.186,98	21.540,80
Camilla de Transporte CT 30	16.800,00	17.080,56	17.365,81	17.655,81	17.950,67
Cama Manual CM 201	15.120,00	15.372,50	15.629,22	15.890,23	16.155,60
Costos Indirectos	21.724,68	21.724,68	21.724,68	21.724,68	21.724,68
Energía eléctrica	12.496,68	12.496,68	12.496,68	12.496,68	12.496,68
Teléfono	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Agua	1.668,00	1.668,00	1.668,00	1.668,00	1.668,00
Internet	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Costos Administrativos	436.846,00	436.846,00	436.846,00	436.846,00	436.846,00
Mano de Obra Administración	328.636,00	328.636,00	328.636,00	328.636,00	328.636,00
Gerente General	34.104,00	34.104,00	34.104,00	34.104,00	34.104,00
Administrador/ Contador	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00
Médicos (1800Bs. c/u)	50.400,00	50.400,00	50.400,00	50.400,00	50.400,00
Obstetra	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Comercialización y Distribución	23.380,00	23.380,00	23.380,00	23.380,00	23.380,00
Psicólogo	23.380,00	23.380,00	23.380,00	23.380,00	23.380,00

Secretaria General	21.420,00	21.420,00	21.420,00	21.420,00	21.420,00
Tecnólogo médico o laboratorio	21.420,00	21.420,00	21.420,00	21.420,00	21.420,00
Técnicos de enfermería (1400Bs. c/u)	39.200,00	39.200,00	39.200,00	39.200,00	39.200,00
Ayudantes (1400Bs. c/u)	29.232,00	29.232,00	29.232,00	29.232,00	29.232,00
Portero	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00
Limpieza	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00
Seguridad	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00
Costos Indirectos de Oficina	9.360,00	9.360,00	9.360,00	9.360,00	9.360,00
Comunicaciones	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00
Material de escritorio	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00
Costos de Comercialización	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00
Insumo de transporte	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Imprevistos	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Costos Propuesta de Marketing	86.250,00	86.250,00	86.250,00	86.250,00	86.250,00
Afiches	19.00,00	19.000,00	19.000,00	19.0000,00	19.000,00
Pasacalles	38.000,00	380.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
Banners	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00
Gigantografías	24.500,00	24.500,00	24.500,00	24.500,00	24.500,00
Total Costos (Bs.)	592.130,68	749.645,81	909.428,64	1.071.517,04	1.235.949,52

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.3.2. Costos indirectos

El cuadro N° 70 representa los costos indirectos representativos de la operatividad del mercado son los servicios de energía eléctrica, teléfono, agua e internet, como se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 70
Costos Indirectos

Insumo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Bs.		Total Anual Bs.
			Unitario	Total Mensual	
Energía Eléctrica	Kwh	87,00	11,97	1.041,39	12.496,68
Teléfono	Cant. Llamadas	1.000	0,48	480,00	5.760,00
Agua	m ³	100,00	1,39	139,00	1.668,00
Internet	Megas	1.000,00	0,15	150,00	1.800,00
Total General (Bs.)				1.810,39	21.724,68

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.4. Estado de resultados

El cuadro N° 71 representa el análisis del estado de resultados, refleja el resultado económico de operaciones, tanto ingresos como egresos y utilidades proyectadas en este caso a 5 años, además orienta la toma de decisiones, que se efectuará para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva en la ciudad de La Paz.

Cuadro N° 71
Estado de Resultados

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5

Ingresos	830.170,00	1.032.544,00	1.366.742,00	1.825.185,00	2.458.352,00
Costos	592.130,68	749.645,81	909.428,64	1.071.517,04	1.235.949,52
Utilidad Bruta	238.039,32	282.898,19	457.313,36	753.667,96	1.222.402,48
Impuestos (25%)	59.509,78	70.724,55	114.328,34	188.416,99	305.600,62
Utilidad Neta (Bs.)	178.529,54	212.173,64	342.985,02	565.250,97	916.801,86

Fuente: Elaboración propia 2013.

La situación financiera del mercado es en beneficio del mercado objetivo, conformado por personas de ambos sexos entre 13 y 35 años.

5.2.1.9.5. Flujo de caja proyectado

El cuadro N° 72 representa el estado que refleja los ingresos y egresos en efectivo de un periodo, proyectado en este caso a 5 años y es la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.

Cuadro N° 72

Flujo de Caja Proyectado a cinco años

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Saldo al inicio		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos		830.170,00	1.032.544,00	1.366.742,00	1.825.185,00	2.458.352,00
Ventas		820.570,00	1.022.944,00	1.357.142,00	1.815.585,00	2.448.752,00
Otros ingresos		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00

Egresos		592.130,68	749.645,81	909.428,64	1.071.517,04	1.235.949,52
Inversiones (compra de equipos e insumos, etc.)		155.284,68	157.515,13	159.782,83	162.088,40	164.432,48
Costos de producción (mat. Prima, mano de obra, insumos, costos indirectos, deprec.)		436.846,00	436.846,00	436.846,00	436.846,00	436.846,00
Utilidad bruta		238.039,32	282.898,19	457.313,36	753.667,96	1.222.402,48
(-) Impuestos 25%		178.529,54	212.173,64	342.985,02	565.250,97	916.801,86
Utilidad neta		178.529,54	212.173,64	342.985,02	565.250,97	916.801,86
(+) Depreciaciones		3.349,00	3.349,00	3.349,00	3.349,00	3.349,00
Saldo neto de efectivo		181.878,54	215.522,64	346.334,02	568.599,97	920.150,86

Fuente: Elaboración propia 2013.

Al igual que el estado de resultados el flujo de caja es en beneficio del mercado objetivo, conformado por personas de ambos sexos entre 13 y 35 años.

5.2.1.9.6. Indicadores económicos

Los indicadores económicos indicados, como el valor actual neto, la relación de beneficio costo, la tasa de rentabilidad mínima exigible y el periodo de recuperación, son indicadores económicos, también llamados indicadores de rentabilidad, que permiten medir y evaluar la conveniencia del proyecto, mediante datos obtenidos.

5.2.1.9.6.1. Valor actual neto

El cuadro N° 73 representa el valor actual neto, representa la sumatoria del total de flujos netos de caja anuales, comparando los ingresos y egresos del proyecto es decir mide el rendimiento sobre la inversión realizada, analizando el valor del dinero actual que generará el proyecto en el futuro y lo proyecta a una tasa de descuento de 1%.

Cuadro N° 73		
Valor actual neto		
VAN	(Valor actual neto 15%)	12,21

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.6.2. Tasa de rentabilidad mínima exigible

El cuadro N° 74 representa a la tasa de rentabilidad mínima exigible, que es la tasa de interés más alta que un inversionista o banco podría pagar sin perder dinero, analizando el porcentaje de retorno de rentabilidad sobre la inversión inicial realizada, tomando en cuenta el flujo de caja de ingresos y egresos, analizando los resultados se tiene 4 puntos por encima de la tasa de descuento que es el 12%.

Cuadro N° 74		
Tasa de Rentabilidad Mínima Exigible		
TIR	Tasa Interna de Rentabilidad	16,06%

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.6.3. Relación beneficio costo

El cuadro N° 75 representa a la relación beneficio costo que relaciona el VAN de los ingresos y de los egresos, además muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el proyecto por cada unidad monetaria invertida, se tiene un B/C de 1,65 de beneficio, por cada 1 Bs. invertido.

Cuadro N° 75		
Relación Beneficio – Costo		
VAN	Ingresos	7.512.993,00
VAN	Egresos	4.558.671,69
	B/C	1,65

Fuente: Elaboración propia 2013.

5.2.1.9.6.4. Período de recuperación

Representa la recuperación de la inversión de la propuesta de marketing, obteniendo la recuperación en el primer año de vida del proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

➤ Elementos relevantes de la estructura de la publicidad y la promoción

- **La Publicidad**, mediante la práctica y puesta en marcha de los elementos de la publicidad, se pretende resaltar las oportunidades existentes en el medio, desarrollar ventajas competitivas y comunicarlas las ideas generadas al consumidor.

El equipo del nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva realizará:

- Talleres.
- Sesiones educativas.
- Video foros.
- Formación de educadores pares adolescentes.

Con el objetivo de promover y planificar estrategias para ganar la fidelización de los clientes y fomentar la participación del consumidor en relación con el personal y la institución organizacional.

- Para resaltar actividades, eventos, ferias y experiencias que se realizarán en el Centro de Salud Sexual y Reproductiva, es importante informar el mensaje al consumidor, utilizando la difusión televisiva ya que representa un 69% de preferencia del consumidor, en una segunda preferencia es la difusión radial con un 18%, éstos dos medios de comunicación son los más influyentes en la mente del consumidor.
- Se implementarán las siguientes estrategias de mercadeo que ayudará al Centro de Salud para publicitarlo como también para que la población conozca la forma de trabajo:
 - Campañas de difusión y promoción del Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención diferenciada para adolescentes y jóvenes en la comunidad, mercados, etc.
 - Campañas de tamizaje para VIH en institutos y parques recreativos.
 - Intervenciones en instituciones educativas.
 - Campañas de atención integral a los adolescentes en Instituciones locales en días específicos.
 - Visitas de seguimiento de casos de riesgo.
 - Taller de formación de educadores de pares adolescentes.

- Capacitación permanente al personal del servicio diferenciado y sensibilización del personal del establecimiento de salud.
- Videos foros en el ambiente animación sociocultural cada 15 días.
- Convenio con Instituciones: Vía Libre, entre otras.

➤ **Capacitación del personal de la empresa**

- Es necesario una adecuada capacitación del personal en las diferentes áreas de trabajo, se realizará un cronograma de capacitaciones para programar una capacitación cada tres meses y de esta forma integrar al recurso humano y recordar los objetivos y metas que se quieren conseguir.

➤ **Servicios ofertados**

- El Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud” con servicios de atención integral y diferenciada para adolescentes y jóvenes pretende ser implementado en la ciudad de La Paz, luego de percibir la necesidad en este sector.

Detalles del Servicio

- Un Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral a adolescentes y jóvenes.
- El servicio está dirigido a adolescentes y jóvenes de ambos sexos en edades de 13 a 35 años.
- El Centro de Salud se ubicará en la ciudad de La Paz.
- Es un espacio de escucha para los adolescentes con un enfoque de prevención y promoción de la sexualidad natural y saludable, y no solo buscar información cuando hay sospechas de alguna enfermedad o problema.

- El objetivo de servicio diferenciado es atender adolescentes de población general y con énfasis en adolescentes en situación de vulnerabilidad, especialmente HSH y explotación sexual, con calidad y calidez, respondiendo a su derecho de acceder a una salud integral y en particular en sus derechos sexuales y reproductivos.
- Se trabajará en prevención primaria y la promoción de la salud de manera integral. Bio-psico-social, poniendo énfasis en los servicios relacionados con la salud sexual integral y prevención en comportamientos de riesgo y sobretodo en promover estilos de vida saludables.

Características y Usos

- Se tomará en cuenta para el proyecto a profesionales jóvenes para que trabajen en este emprendimiento, porque se ha visto que los jóvenes y adolescentes en su gran mayoría tienen vergüenza en consultar a profesionales mayores por ejemplo: ginecólogos, también para hablar sobre temas de sexualidad, métodos anticonceptivos.
 - Se quiere dar oportunidades a nuevos profesionales dinámicos, creativos y con muchas ganas para trabajar en el nuevo emprendimiento.
 - Se quiere implementar este plan de negocios para la lucha contra el VIH/Sida.
 - Reducción de la prevalencia de ITS en la población general y promoción de la educación sexual y estilos de vida y conductas sexuales saludables en adolescentes y jóvenes.
- **Viabilidad de la propuesta del plan de negocios del Centro de Salud Sexual y Reproductiva con atención integral a jóvenes y adolescentes en la ciudad de La Paz**
- La propuesta del plan de negocios del Centro de Salud Sexual y Reproductiva es viable por tener una TIR del 12% un VAN del 10,21 y la relación B/C es de 1,87, acorde con la realidad actual.

- De la misma manera se hace énfasis, destacando el Estado de resultados del Análisis Financiero, debido a que los ingresos cubren los costos del plan de negocios, teniendo Utilidades Netas en cada año del proyecto.

Recomendaciones

➤ Cumplimiento de las normas y reglas establecidas

- Para mejorar el desempeño colectivo del personal del Centro de Salud Sexual y Reproductiva, es importante sociabilizar las actividades, eventos y los beneficios de las disposiciones establecidas, logrando un compromiso mutuo del personal.

➤ El uso eficiente de recursos

- Para el gasto eficiente de los recursos económicos, es necesario, fijar objetivos de acuerdo al presupuesto proyectado anualmente, logrando la ejecución planificada,

mediante el control y supervisión de las tareas realizadas desarrollando un mejoramiento continuo.

➤ **Desarrollar nuevas ideas**

- Para generar nuevas ideas, aplicables al Centro de Salud Sexual y Reproductiva, se debe investigar ejemplos exitosos de otros Centros y reproducirlos eficientemente, analizando los resultados obtenidos.

➤ **Recomendaciones sobre la aplicación y puesta en marcha del plan de negocios del Centro de Salud Sexual y Reproductiva**

- Al ser viable la propuesta del plan de negocios desarrollada en la ciudad de La Paz por medio de un Centro de Salud Sexual y Reproductiva, es imprescindible tomar en cuenta las experiencias obtenidas en el proceso investigativo, expuestas en el proyecto.
- Además es importante reflexionar y con sentido crítico, complementar, enriqueciendo con estrategias creativas que optimicen aún más el proyecto que se pone en marcha.

Bibliografía

- *Análisis DAFO, (2005) Guía Genérica Para Realizar un DAFO. Universidad de Sevilla, España.*
- *Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa, (2004) Tema 4 El Entorno de la Empresa.*
- *Aranda, O. Manuel, (2002) Estrategias Genéricas Competitivas. Primera Edición.*
- *Ardúz, J., Amonzabel, M. y J. Ardúz, (2004) Fases de la administración. Tercera Edición, Corregida y Aumentada.*

- *Baca, U. Gabriel, (1992) Ingeniería económica. Tercera Edición, Editorial México, McGraw-Hill Interamericana.*
- *Plan Estratégico Institucional, (2009) Gobierno Municipal de Sucre Dirección de Planificación.*
- *T. Luis, (2006) Introducción a la administración de operaciones. Primera Edición, Impreso en Kairos Impresiones.*
- *Porter, Michael, (1997) Marketing Estratégico. Editorial México, McGraw-Hill Interamericana.*
- *Reynaga, O. Jesús, (2006) El Método Estadístico.*
- *Rodríguez, Z. Hugo, (2003) Métodos y técnicas de investigación. Primera Edición.*
- *Secretaria de salud, (2008) Análisis DAFO. Subsecretaria de Innovación y Calidad, México.*
- *Thompson, A. y A. Strickland, (2001) Administración estratégica, conceptos y casos. Decima Primera edición, México, McGraw-Hill Interamericana.*
- *Torres A. et al., (2000) Conceptos Básicos de Investigación*
- *Evans, J.R. y Lindsay W. (2000) Administración y control de la calidad, cuarta Edición Washington: Thompson Editores.*
- *Evans, J.R. y Lindsay W. (2000) Administración y control de la calidad. Cuarta Edición, Washington: Thompson Editores.*
- *Kotler Philip, (1989) Mercadotecnia, Tercera Edición.*
- *Lovelock, Christopher H., (2000) Mercadotecnia de Servicios, 3º edición, EEUU.*
- *PARDINAS, Felipe., (2002) Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales, México.*
- *PEEL, Malcolm; (1993) El servicio al cliente. Ediciones Deusto, España.*
- *SCHIFFMAN, León G. y otros, (2001) Comportamiento del consumidor, 5º edición.*
- *STONER, James A. y otros. (2006) Administración, 6º edición, Editorial Prentice – Hall.*

- *Zeithaml, V Bitner M. J. (2000) Marketing de servicio Un enfoque de integración del cliente a la empresa, México.*
- *Braidot, Nestor, (1990) Marketing Total. Editorial Tesis, Argentina.*
- *Cañazzo, Bernard (1990) Claves de éxito en Tele-marketing”, Editorial Díaz de Santos S.A., España.*
- *Corrons, Prieto Luis, (1993 El marketing directo personalizado a distancia”, Editorial Granica, Argentina.*
- *Drayton, Bird (1997) Marketing directo con sentido común”, Editorial McGraw – Hill, México.*
- *Earls y Forsyth; (1991) Mercado en acción, Editorial Ventura, México.*
- *Eyssautier De La Mora, Maurice, (1997) Metodología de la investigación, Editorial Contables, Administración y Fiscales S.A., México.*
- *Guiltinan, Joseph y Gordon, Paul; (1998) Administración de mercadeo” Editorial McGraw – Hill, México.*
- *Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar; (1998) Metodología de la investigación”, Editorial McGraw – Hill, México.*
- *Hill, Charles y Jones, Gareth; (1999) Administración estratégica, Editorial McGraw – Hill, Santa Fe de Bogotá.*
- *Kliksberg, Bernardo; (1979) El pensamiento organizativo”, Tomo I, Editorial Paidós, Buenos Aires – Argentina.*
- *Kotler, Philip; (1993) Dirección de la Mercadotecnia”, Editorial Prentice – Hall, México.*
- *Mintzberg, Henry; Quinn, James; (1993) El proceso estratégico, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, México.*
- *Munch, Lourdes; Ángeles, Ernesto; (1997) Métodos y técnicas de investigación para Administración e Ingeniería”, Editorial trillas, México.*
- *Nash, Edward; (1990) Mercadotecnia directa, Editorial McGraw Hill, México.*
- *Palacio, Enrique; (1989) Comercialización para publicitarios, Editorial Macchi, Buenos Aires – Argentina.*

- *Proano, Humberto, (1998) Estadística aplicada a la Mercadotecnia, Editorial Diana, México.*
- *Pujol Bengochea Bruno, (1998) Dirección de Marketing y Ventas". Tomo II, Ediciones Cultural S.A.*
- *Spiegel / Murray; (1978) Colección Schaum, Editorial McGraw – Hill, Colombia.*
- *Stanton, William; (1987) Fundamentos de Mercadotecnia Editorial McGraw – Hill, México.*
- *Steiner, George; (1983) Planeación estratégica, Editorial Continental, México D.F. – México.*
- *Webster, Frederick; (1977) Curso de mercadotecnia" Editorial Jarla, México.*

Sitios web

- <http://www.mercadeoblobal.com>
- <http://www.correodelsur.com>
- <http://www.cursosInternet.edu.es>
- <http://www.dmsa.es>

ANEXOS

ANEXO 1 **Encuesta para los consumidores**

Definición de la población meta para los consumidores

Las perspectivas de servicio del Centro de Salud Sexual y Reproductiva, está orientada a **362.931** personas jóvenes y adolescentes en edades de 13 a 35 años de ambos sexos en la ciudad de La Paz.

El cuadro relaciona la población de la ciudad de La Paz, tanto la provincia Murillo y la sección capital de la ciudad tomando en cuenta a 362.931 habitantes entre hombres y mujeres en edades de 13 a 35 años para el estudio de mercado.

Población de la ciudad de La Paz proyectado 2012

(Comprendida entre 13 y 35 años de edad)

2012			
	Total	Hombres	Mujeres
LA PAZ	2.349.885	1.164.818	1.185.067
Murillo	1.484.328	721.798	762.530
Sección Capital – La Paz (entre 13 y 35 años)	362.931	<i>Entre hombres y mujeres</i>	

Fuente: INE Anuario 2010.

El siguiente cuadro muestra la definición de la población objetivo:

Definición de la población objetivo

<i>La unidad de muestra</i>	Fueron personas comprendidas entre 13 a 35 años de edad en la ciudad de La Paz y que estaban interesadas en
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	asistiral nuevo centro de salud.
<i>El elemento de la muestra</i>	Fueron las personas ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad.
<i>La extensión</i>	Fueron puntos estratégicos como la zona garita de lima, el prado paceño, zona Miraflores (por la ubicación de otros centros de salud).
<i>El tiempo</i>	Para la realización de la encuesta fueron tres semanas.
<i>El parámetro pertinente</i>	Fueron en su mayoría adolescentes, seguida de personas casadas en edades de 30 años.

Fuente: (Orlandini, 2008: 2)

Determinación del marco muestral

Porque el objetivo es concientizar y enseñar sobre la planificación familiar a los adolescentes como también a las personas que recientemente hayan formado su familia, se toma como marco muestral a 362.931 personas de la sección capital de La Paz comprendidas en edades de 13 – 35 años.

Selección de la técnica de muestreo

Se utilizó el muestreo probabilístico con reemplazo, poniendo en práctica la técnica de Muestreo estratificado.

Determinación del tamaño de la muestra

Dado que la cantidad es considerable, 362.931, se ha utilizado la siguiente relación:

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

$$e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q$$

Dónde:

N es el tamaño de la población, 362.931

Z es la probabilidad estadística asociada al margen de error, 1.96

P es la probabilidad de que una persona ingrese al centro de salud (50% ó 0.5)

Q es la probabilidad de que una persona no ingrese al centro de salud (50% ó 0.5)
Probabilidad de no respuesta.

E es el margen de error elegido (5% ó 0.05)

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{362931 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (362931 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{348.558,9324}{908.2854} = 383,7548 \approx 384$$

La muestra representativa de la población a ser estudiada es de **384** personas jóvenes y adolescentes de 13 a 35 años de ambos sexos.

La unidad de muestreo fueron los jóvenes y adolescentes que demandan recibir información sobre salud sexual y reproductiva en la ciudad de La Paz y que accedan a responder la encuesta.

El proceso de aplicación de las encuestas, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- ✓ Acercamiento a la persona a realizar la encuesta.

- ✓ Preguntando si la persona tenía entre 13 y 35 años.
- ✓ Requerimiento de llenado de encuesta.
- ✓ Llenado de encuesta.
- ✓ Agradecimiento y despedida.

El proceso se repitió **384** veces, posteriormente, y con ayuda de Software Microsoft Excel, se procedió a verificar la información y luego a realizar los cuadros y gráficos de cada una de las preguntas de la encuesta.

ANEXO 2

Encuesta para el consumidor

“ENCUESTA”

Esta es una encuesta para fines académicos, solicitamos pueda responder a las preguntas con toda tranquilidad y seguridad de que será utilizada de manera confidencial.(Colocar una "x" en las respuestas).

1.- *¿Existe un lugar en tu comunidad donde la gente joven como tú tiene la posibilidad de hablar y averiguar sobre relaciones, sexo, anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, etc?*

Sí No
 No Contesta No lo sé

2.- *¿Dónde fue el lugar en que escuchó hablar sobre estos temas?*

La Universidad El colegio El hogar
 Un centro de apoyo barrial Un centro de salud

3.- *¿Conoces qué tipos de servicios de salud sexual y reproductiva se brindan a los adolescentes los centros de salud?*

- Atención ante pérdida de embarazo o luego aborto
- Servicios de planificación familiar
- Tratamiento y asesoramiento sobre ITS
- Atención durante embarazo y parto
- Salud mental y apoyo psicosocial
- No contesta

4.- *¿Has visitado un centro de salud u otro lugar para obtener servicios de salud sexual en el último año?*

Sí

No

Quería, pero los servicios/Centro de salud no estaban disponibles/accesibles

No contesta

No lo sé

5.- *¿Has visitado un centro de salud u otro lugar para obtener servicios de salud sexual en los últimos tres meses?*

Sí

No

Quería, pero los servicios/Centro de salud no estaban disponibles/accesibles

No contesta

No lo sé

6.- *¿Cuál fue la razón por la cual acudiste a los servicios de salud sexual y reproductiva en un centro de salud?*

Atención ante pérdida de embarazo o luego aborto

Servicios de planificación familiar

Tratamiento y asesoramiento sobre ITS

Atención durante embarazo y parto

Salud mental y apoyo psicosocial

Vacunación

- Otros (especificar)

7.- *¿Volverías nuevamente a un centro de salud?*

Sí No
 No Contesta No lo sé

8.- *¿Cuál es la razón por la que no volverías a un Centro de Salud?*

- Demora mucho tiempo
- Muy difícil llegar allí
- Cuesta demasiado
- No hay privacidad
- No hay personal de mí mismo sexo
- Otros (especificar)
- No contesta
- No lo sé

9.- *¿Cuál es la razón por la que volverías a un Centro de Salud?*

Buen Servicio Precios accesibles

Buena infraestructura

Rapidez en la atención

Ubicación

Servicios adicionales

Horario de atención

10.- ¿Con quién hablaste o a quien viste la última vez que asististe a un centro de salud?

Doctor

Enfermera

Ayudante de Salud

Par educador/asesor

Otros (especificar)

No Contesta

No lo sé

11.- ¿Cómo es la persona que prestó el servicio:

Con conocimientos y muy calificada	<input type="checkbox"/>
Amigable y amable	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>
Honesto y directo	<input type="checkbox"/>
Alguien que sabía escuchar	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudarte	<input type="checkbox"/>
No Contesta	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Te sentirías cómodo si vas a un centro de salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?

Sí

No

13.- ¿Por qué no te sentirías cómodo si vas a un centro de salud en tu zona para obtener servicios de salud sexual y reproductiva?

<i>No hay confidencialidad</i>	
<i>Demasiado vergonzoso</i>	
<i>Personal poco amigable</i>	
<i>Cuesta demasiado</i>	
<i>Otros (especificar)</i>	
<i>No Contesta</i>	
<i>No lo sé</i>	

14.- ¿Por qué medio cree usted que sería mejor publicitar el Centro de Salud Sexual y Reproductiva para jóvenes?

Radio Televisión Prensa escrita
 Material impreso Anuncio en la calle

ANEXO 3

Principales equipos e insumos para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva

Los materiales necesarios para la implementación de la propuesta en la atención médica, atención obstétrica, atención psicológica del nuevo Centro de Salud Sexual y Reproductiva comprenden:

**Materiales e insumos para el
Centro de Salud Sexual y Reproductiva “Plan Salud”**

CANTIDAD	EQUIPOS	MARCA	MODELO/ FABRICACION	PRECIO UNITARIO \$US	PRECIO TOTAL \$US
2	Espéculo	Mauricio Mosse Instrumental Científico	C 251 Fabricación Argentina	25	50
2	Espátulas de madera o plástico	Mauricio Mosse Instrumental Científico	S 351 Fabricación Argentina	15	30
2	Escobillón (endocervical)	Mauricio Mosse Instrumental Científico	E 451 Fabricación Argentina	15	30
2	Portaobjetos	Mauricio Mosse Instrumental Científico	P 321 Fabricación Argentina	8	16
2	Frasco fijador	Mauricio Mosse Instrumental	F 521	7	14

	o nebulizador	Científico	Fabricación Argentina		
1	Equipos de aspiración para obstetricia	ATMOS MedizinTechnik	ATMOS S 351 Natal Basic Unit	150	150
1	Equipos de aspiración para obstetricia	ATMOS MedizinTechnik	AtmosMed Fabricación Española	120	120
2	Mesa Ginecológica	LIFEMEDICALSUPPLIER	MG 200 Fabricación Americana	80	160
2	Cama Hospitalaria Eléctrica	LIFEMEDICALSUPPLIER	CHE 210 Fabricación Americana	200	400
2	Mesa para trabajo de parto	LIFEMEDICALSUPPLIER	MTP 211 Fabricación Americana	120	240
2	Camilla de Transporte	LIFEMEDICALSUPPLIER	CT 30 Fabricación Americana	100	200
2	Cama Manual	LIFEMEDICALSUPPLIER	CM 201 Fabricación Americana	90	180

Fuente: Elaboración propia, 2013.

ANEXO 4

Gráficos de los equipos e insumos para el Centro de Salud Sexual y Reproductiva



Fuente: Elaboración propia, 2013.