

## **INTRODUCCIÓN**

El “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz” S.R.L., es una empresa nueva que brinda el servicio de Educación Integral y Estimulación Temprana a niños desde los 45 días a 4 años de edad, en la cual se identificó como su problemática principal la falta de ciertos factores que ayuden al “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.” a mejorar su administración y la prestación de sus servicios.

Como respuesta a este problema se planteó una hipótesis que consiste en el desarrollo de una planeación estratégica y la definición formal de la estructura organizacional del “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.” la cual le permitirá mejorar su administración y la calidad de sus servicios.

Para el desarrollo de la investigación se planteó como objetivo principal la elaboración de un plan estratégico para el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.” que le permita superar las dificultades en su administración.

Para coadyuvar al cumplimiento del objetivo general se plantearon seis objetivos específicos en los que se incluye un análisis interno, externo y de la competencia.

También se especificó la metodología que se utilizó y el alcance de la investigación.

Además de la definición de un esquema de investigación que sirvió de guía en el desarrollo de la misma.

### **I. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la presente investigación es muy importante ya que nos proporcionó la información necesaria a cerca de la forma de organización, los servicios que brinda, las fortalezas, debilidades y necesidades del “Centro de Desarrollo Integral Mi

Niñito Feliz S.R.L.”, como también de los posibles clientes, la competencia, las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el mercado tarijeño, lo cual nos permitió proponer las mejores soluciones para mejorar la administración de la empresa y esta pueda desarrollar sus actividades de manera más eficiente y proyectarlas hacia el futuro.

Lo que contribuirá a la prestación de un mejor servicio tanto a los padres de familia como a los niños que forman parte de este centro infantil.

Y ayudará también a un mejor desempeño del personal en su puesto de trabajo.

Todo esto permitirá a la empresa ser más competitiva y por lo tanto aumentar sus niveles de rentabilidad, lo cual tendrá un impacto positivo en la economía del departamento de Tarija, contribuyendo al desarrollo del país.

El desarrollo de la investigación se basó en conceptos propuestos por diversos autores que permitieron comprender los fundamentos teóricos necesarios, dado que la empresa que es objeto de estudio es nueva y no cuenta con estudios anteriores que sirvan como guía en la investigación.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El “Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz”, es una empresa nueva que se encuentra funcionando desde el mes de Enero de 2011 en la ciudad de Tarija como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ubicada en la calle Alejandro del Carpio N° 339, cuyo objeto principal es impartir Educación Integral y Estimulación Temprana, Motricidad fina y Motricidad gruesa a niños a partir de los 45 días a 4 años de edad, Brindar Apoyo Multidisciplinario a niños y la Organización de Eventos Infantiles.

Está conformada por siete socios, de los cuales dos trabajan como directora y coordinadora del centro.

El personal administrativo está compuesto por tres personas: directora, coordinadora y administradora.

Dentro del personal docente se incluye a quince personas divididas en las cuatro especialidades del centro: maternal, nidito, estimulación temprana y pre-kínder.

De acuerdo a la entrevista personal desarrollada a la Directora del Centro la Lic. Sandra Rodríguez se pudo observar que la empresa no cuenta con una guía que le ayude a dirigir su accionar como lo es una planeación estratégica, que incluye aspectos muy importantes que le dan el rumbo a seguir a cualquier empresa para su desarrollo en el mercado actual.

Tampoco cuenta con una estructura organizacional definida formalmente lo cual dificulta el flujo de información y el buen desempeño del personal en su puesto de trabajo; la mayoría de las funciones son realizadas por una sola persona la cual cumple el rol de administrador, contador y secretaria a la vez.

La inexistencia de planeación trae como consecuencia una deficiente administración y esto se refleja en el servicio y en la actitud de su personal, lo cual hace notar la necesidad de contar con una planeación estratégica para el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz S.R.L.”, con la finalidad de orientar sus acciones a corto y mediano plazo, y contribuir a la definición formal de una estructura organizacional que facilite el trabajo y la circulación de la información dentro de la organización.

De continuar así el Centro Infantil no podrá desarrollarse e incluso podría poner en riesgo su permanencia en el mercado actual que se encuentra en constante cambio.

Todos estos aspectos permitieron formular el problema de la empresa de la siguiente manera:

**¿Qué factores ayudarán al “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.” a mejorar su administración y la prestación de sus servicios?**

### **III. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

**H<sub>1</sub>:** Los factores que le permitirán mejorar su administración y la calidad de sus servicios al “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”, son el desarrollo de una planeación estratégica y la definición formal de su estructura organizacional.

#### **Variable Independiente:**

- Planeación estratégica y definición formal de la estructura organizacional.

#### **Variables Dependientes:**

- Mejora de la administración.
- Mejora de la calidad de los servicios.

### **IV. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- Elaborar un plan estratégico para el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.” que permita mejorar su administración y la calidad de sus servicios.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las fortalezas y debilidades del “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.
- Describir el funcionamiento actual del “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.
- Formular una visión, misión, objetivos y estrategias que guíen al “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.
- Definir formalmente la estructura organizacional del “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.
- Identificar las amenazas y oportunidades del mercado tarijeño para el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.
- Analizar las características de la competencia del “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz S.R.L.”.

## **V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para recopilar la información necesaria en el desarrollo de la investigación se utilizaron los tipos de investigación: exploratoria, para identificar la problemática del Centro Infantil, y descriptiva, para identificar las fortalezas, debilidades de la empresa y detallar su funcionamiento actual; como también las características de la competencia y el mercado tarijeño.

Los métodos de investigación que se emplearon son:

- El análisis de datos secundarios como:
  - Libros, relacionados con metodología de la investigación, planeación estratégica, organización, etc.
  - Tesis, relacionadas con el tema en estudio.

- Apuntes, de metodología de investigación científica.
  - Revistas, relacionadas con el tema en estudio.
  - Páginas web.
- 
- La observación personal dentro de la empresa.
  - Entrevistas personales, al personal de la empresa y a sus clientes.
  - Encuesta, para el desarrollo de la investigación de mercado.

Las técnicas que se utilizaron son: el cuestionario al momento de las entrevistas y la técnica de muestreo para la selección de la muestra en la investigación de mercado.

## **VI. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

**Alcance temporal:** En la investigación se tomaron en cuenta datos desde la gestión 2005 al primer semestre del año 2011.

**Alcance espacial:** La investigación se desarrolló en el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz” S.R.L., ubicado en la Calle Alejandro del Carpio N° 339 en el Barrio Las Panosas de la ciudad de Tarija, en la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Conocer el concepto de administración es importante para toda persona que administre cualquier tipo de organización, por eso, para realizar una planificación estratégica se tiene que tener en claro lo que es administrar y cuáles son las funciones, reconociendo la nueva situación a la que se enfrentan los administradores con un entorno muy cambiante.

Harold Koontz, y Heinz Weihrich, lo definen como:

*“El proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”<sup>1</sup>.*

Mientras que Agustín Reyes Ponce, dice que la administración:

*“Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros”<sup>2</sup>*

Analizando los conceptos de estos autores podemos ver que los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas aporten con sus mejores esfuerzos a los objetivos de las organizaciones, por lo tanto, la administración se aplica a todo tipo de empresas pequeñas o grandes, organizaciones lucrativas o no, industrias manufactureras o que presten servicios.

---

<sup>1</sup>Cannice, Mark; Koontz, Harold; Weihrich, Heinz: ADMINISTRACIÓN – UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Pág. 4.

<sup>2</sup> Reyes, Ponce, Agustín: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA. Pág.17.

### 1.1.1. Funciones de Administración

Al estudiar la administración es importante también conocer cuáles son las funciones que debe desarrollar un administrador dentro de una organización.

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich son:

- **Planear** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para lograrlos, requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas.
- **Organizar** es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de los roles para que las personas desempeñen en una organización.
- **Integración de personal** requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.
- **Dirigir** es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar.
- **Controlar** es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planos”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Cannice, Mark; Koontz, Harold; Wehrich, Heinz: ADMINISTRACIÓN-UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Pág.30-31.

Según Henry Mintzberg y James Brian Quinn, en la labor de los administradores se incluyen diez funciones:

*“Funciones interpersonales que implican tres relaciones interpersonales básicas, como ser cabeza y guía, líder, y de enlace; segundo, también realiza funciones de información entre estas funciones de monitor, diseminador y de interlocutor; y por último, las funciones de decisión como son de emprendedor, manejador de conflictos y asignador de recursos”.*<sup>4</sup>

La diferencia entre estos autores radica en que los primeros definen las funciones en forma más general, basados en el vocabulario administrativo que introdujo el padre de la administración Henri Fayol, mientras que los segundos lo hacen en forma más detallada de acuerdo a una observación a todo tipo de gerente.

En definitiva, lo que se tiene que tomar en cuenta son las situaciones cambiantes del entorno; los administradores tienen que dejar los modos convencionales de administrar y adecuarse a la nueva situación para hacer frente al nuevo entorno que es cada vez más turbulento.

Dentro de las cinco funciones de la administración descritas anteriormente hemos de profundizar en la planeación, que consiste en la determinación y elección de un curso de acción a seguir que guíe a la empresa hacia dónde quiere llegar en el futuro.

---

<sup>4</sup>Mintzberg, Henry; Quinn, James, Brian: PROCESO ESTRATÉGICO. Pág. 31-36.

## 1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

David Fred señala a:

*“La dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.*

El término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar, crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”<sup>5</sup>.

A través de la aplicación de la dirección estratégica o planeación estratégica la organización podrá aprovechar al máximo sus fortalezas convirtiéndolas en ventajas competitivas y al mismo tiempo podrá enfrentarse a los diversos cambios del entorno.

### 1.2.1. El proceso de la Dirección Estratégica

Es el proceso en el cual deberán basarse los administradores para el manejo de sus empresas, ya sean organizaciones grandes o pequeñas, donde el trabajo del administrador es adecuar este modelo de acuerdo a las características de su empresa.

---

<sup>5</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág. 5.

David Fred, menciona que el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

- “La **formulación de la estrategia**, incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- La **implementación de la estrategia**, requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.
- La **evaluación de la estrategia**, es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág. 5-6.

Para Arthur A. Thompson, el proceso de dirección estratégica implica realizar cinco tareas que deben estar relacionadas entre sí:

*“La primera tarea consiste en la definición del negocio y desarrollo de una misión, luego está el establecimiento de los objetivos, tercera tarea está la formulación de una estrategia que logre los objetivos de resultados perseguidos, implantación y puesta en práctica de la estrategia, y por último está la evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de los ajustes.”<sup>7</sup>*

Lo que pretende la dirección estratégica es no solo formular las estrategias, sino también implantarlas, estas deben responder fundamentalmente a los cambios estructurales que se dan en el entorno, la dirección estratégica debe responder a estos problemas estratégicos que se presentan y podrá realizarlo haciendo un análisis permanente tanto de la situación interna como de los cambios y finalmente tendrá que realizar una evaluación que debe ser permanente.

La formulación de una estrategia en la que profundizamos a lo largo de la investigación, es una parte fundamental de la dirección estratégica, esta incluyó la recopilación, y análisis de información interna como externa a la empresa, para la creación de estrategias para la organización, además de plantearle objetivos estratégicos dándole un rumbo a seguir.

---

<sup>7</sup> Thompson, Arthur A.: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS. Pág. 3-8.

## 1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.3.1. Definición de Planificación Estratégica

Según James Stoner, esta definición, hace hincapié en la implementación de programas estratégicos en la empresa para el logro de los objetivos específicos:

*“Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.*<sup>8</sup>

Para Donnelly, la planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.

*“La planificación estratégica es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado; las necesidades del consumidor; las fuerzas y debilidades competitivas; las condiciones sociopolíticas, legales y económicas; los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de recursos que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización. En la práctica, el desarrollo de planes estratégicos incluye obtener información del entorno y decidir la misión de la organización, así como sus objetivos, estrategias y su plan de cartera.”*<sup>9</sup>

En resumen la planificación estratégica es un proceso de análisis del ambiente interno y externo de la empresa, que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas

---

<sup>8</sup>Stoner, James; Wankel, Charles: ADMINISTRACIÓN. Pág. 132.

<sup>9</sup>Donnelly, H; Gibson, James; Ivancevich, Yohn: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Pag. 173.

y oportunidades, y reflejarlas en una estrategia que guíe a toda la organización orientando sus acciones al futuro, plasmado en un documento escrito que describe paso a paso los cursos de acción a seguir, el cual está sujeto a modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los cambios del entorno.

### **1.3.2. Propósito y beneficios de la Planeación Estratégica**

Casi siempre existen oportunidades, que no se aprovechan plenamente debido a la falta de una planificación eficaz, lo que tiende a desanimar a la organización, en cambio, cuando los esfuerzos para aprovechar las oportunidades son guiados por un plan bien elaborado, estos pueden ser resultados significativos para la empresa.

James Stoner, nos dice que la planificación:

*“Ayuda a los gerentes a reconocer las alternativas más seguras o rigurosas eligiendo entre ellas las más óptimas, el análisis cuidadoso que ofrece, suministra mayor información necesaria para tomar buenas decisiones, reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un riguroso estudio”<sup>10</sup>.*

Para Daniel Martínez y Artemio Milla:

“El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

---

<sup>10</sup>Stoner, James; Wankel, Charles: ADMINISTRACIÓN. Pág. 134.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).”<sup>11</sup>

La planificación estratégica resulta sumamente importante para las empresas en general ya sean industriales o presten servicios, pues establece la visión de la empresa o sea una descripción del futuro deseado, realizando un análisis tanto interno como externo de la empresa, y en base a ella la elaboración de una matriz FODA y el establecimiento de estrategias adecuadas para la empresa, que aporten al desarrollo de la misma.

Además, la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización debido a que la misma ofrece pautas para las actividades de la organización.

---

<sup>11</sup> Martínez, Pedrós, Daniel; Milla, Gutiérrez, Artemio: LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Pág. 10.

### 1.3.3. El Proceso de Planificación Estratégica

Según Donnelly:

*“El resultado del proceso de la planificación estratégica es un plan estratégico. Este proceso consta de cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera”.*<sup>12</sup>

Martínez Pedrós Daniel y Milla Artemio distinguen las fases de elaboración de un plan estratégico como:

#### GRÁFICO N°1 FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Martínez Pedrós Daniel y Milla Artemio: LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Pág. 13.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se empleó como base para el desarrollo de la propuesta las etapas de análisis y formulación estratégica.

<sup>12</sup>Donnelly, H.; Gibson, James; Ivancevich, Yohn: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Pág. 173.

Dado que no se realizará la implantación de la propuesta por parte de los investigadores.

Dentro del esquema que se presenta a continuación de las tres etapas detalladas en cinco fases, se hizo uso de las cuatro primeras fases, desde las metas estratégicas que incluyen la visión, misión, valores corporativos y unidades estratégicas de negocio; el análisis del entorno; el análisis interno; el diagnóstico estratégico; hasta la elección de estrategias.

El esquema detallado de las tres etapas del plan estratégico es el siguiente:

**GRÁFICO N°2**  
**ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO**



Fuente: Martínez Pedrós Daniel y Milla Artemio: LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Pág. 13.

### 1.3.3.1. Definición de Visión

Una visión es la expresión de una expectativa futura que nace del análisis de las fortalezas y debilidades, para aprovechar sus oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas detectadas.

Es un estado de situación deseado, también se dice que es una fotografía del futuro, que le da una dirección al negocio u organización.

Para David Fred:

*“Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.”<sup>13</sup>*

Para que una visión estratégica funcione como una herramienta administrativa valiosa, Arthur Thompson, señala que debe:

1. “Dar a entender lo que desea la directiva con respecto de la apariencia de su empresa.
2. Ofrecer a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe especificar la forma como los líderes de la empresa intentan llevarla más adelante de su posición actual. Una buena visión siempre debe tener objetivos más allá del alcance de la empresa, pues el avance hacia la visión estratégica bien redactada.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág.56.

<sup>14</sup> Thompson, Arthur, A.: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS. Pág. 21.

Además la visión debe ser compartida, cada miembro de la organización no solo debe conocerla sino hacerla suya, lo cual se reflejará en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### 1.3.3.2. Definición de Misión

David Fred sostiene que:

“Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho varían, en cuanto a extensión, contenido, formato y específica.

La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.”<sup>15</sup>

Según Donnelly la misión, debe reunir las siguientes características para una redacción útil y eficaz:

- **“Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto**, la declaración de la misión debe enfocarse hacia la amplia gama de necesidades que la organización busca satisfacer.
- **Realizable**, la misión debe impulsar a la organización hacia un rendimiento más eficaz, también debe ser realista y realizable.

---

<sup>15</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág.59.

- **Motivadora**, una misión bien definida proporciona un sentido compartido del propósito independientemente de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización.
- **Específica**, la misión debe proporcionar dirección y pautas para que la gerencia elija entre cursos alternativos de acción.”<sup>16</sup>

La declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos; la declaración de la misión no es en términos específicos, detallados, sino generales entendibles y debe ser motivante, participativa, al mismo tiempo la misión va a guiar la fijación de los objetivos y estrategias.

La misión tiene su base en las necesidades de los clientes, por tanto debe ser formulada pensando en satisfacer dichas necesidades, para lo cual se crea el negocio.

### 1.3.3.3. Objetivos

El propósito de establecer los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se podrá medir el avance de la organización.

Donnelly nos dice que:

*“Una fase crítica de la planificación es la determinación de los resultados futuros, llamados objetivos, que son las metas de la misión de una organización, las cuales trata de lograr por medio de las operaciones en proceso a largo plazo de la*

---

<sup>16</sup>Donnelly, H; Gibson, James; Ivancevich, Yohn: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Pag. 174-176.

*organización. La misión de la organización se define por medio de una serie de objetivos específicos y realizables.”<sup>17</sup>*

Mientras que David Fred afirma que:

*“Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.”<sup>18</sup>*

Los objetivos tienen que estar definidos de tal forma que deben alentar, motivar, incentivar para que los miembros de la organización den sus mejores esfuerzos en su desempeño.

Además los objetivos son guías que nos ayudan a cumplir con nuestra misión, los cuales pueden ser fijados tanto a corto como a largo plazo, ya que si la empresa no cuenta con estos, tampoco cuenta con una dirección para llegar a los resultados deseados.

#### **1.3.3.4. Análisis del Entorno Externo de la Empresa**

Para Eduardo Bueno Campos, el análisis del entorno está dividido en dos: el general y el particular, y en función a ello se deben plantear las estrategias necesarias para la empresa.

*“Define al entorno general o medio externo de la empresa, como las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican, también como un conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, la organización política y económica, que influyen en la vida de una organización.”*

---

<sup>17</sup> IBIDEM. Pág.177.

<sup>18</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág.158.

*Define al entorno particular de la empresa como el conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal”.*<sup>19</sup>

Al mismo tiempo indica que los niveles bajo los cuales debe realizarse el análisis en cuanto al entorno general son: el internacional, nacional, regional; y el entorno particular, realizar el análisis dentro del sector industrial al que pertenece o sea la competencia y el mercado.

Se debe realizar el análisis de los factores que rodean a la organización, como económicos, socio culturales, tecnológicos y político-legal, para cualquier tipo de organización, ya sean grandes, medianas y pequeñas empresas; y en función a ese análisis se podrán conocer las oportunidades como las amenazas para la empresa.

#### **1.3.3.4.1. Análisis PEST**

Para Fred David:

“Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) competitivas.

#### **1. Fuerzas económicas**

Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes.

---

<sup>19</sup> Bueno, Campos, Eduardo: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA – METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS. Pág. 37-38.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias.

## **2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

## **3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas.

#### **4. Fuerzas tecnológicas**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

El internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida.

El internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas

existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo”<sup>20</sup>.

#### 1.3.3.4.2. Análisis Competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de PORTER

Para realizar el estudio de la competencia, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, puesto que permite hacer un análisis y comparación a la competencia, proveedores, productos sustitutos, la posible entrada de nuevos competidores y el poder de negociación con los consumidores.

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

**GRÁFICO N°3**  
**LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**



FUENTE: David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág. 99.

<sup>20</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág.82-94.

## **1. Rivalidad entre empresas competidoras**

“La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian la marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declina, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

## **2. Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas, reguladores gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a

materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

### **3. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores

deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos e incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

## **5. Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de garantía y paquetes adicionales en mayor grado”<sup>21</sup>

### **1.3.3.5. Análisis Interno de la Empresa**

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base

---

<sup>21</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág.98-101.

para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicio sean grandes o pequeñas o pertenezcan a actividades industriales diferentes, tienen la necesidad de examinar su situación.

La primera etapa en la ejecución correcta del diagnóstico consiste en recoger información, es una etapa clave ya que las conclusiones deberán basarse en la misma.

“El análisis comenzará por examinar la organización como sus antecedentes y las de conducción; se guiará con el manejo de la información, sus actividades comerciales o de servicio, paralelamente el área de personal y finalmente la situación económico-financiera siendo la principal fuente los balances y cuadros de resultado”.<sup>22</sup>

Una vez recogida y analizada la información de cada una de la empresas, se podrían conocer las fortalezas y debilidades de la organización, y en función a ello plantear las estrategias convenientes.

#### **1.3.3.6. Análisis FODA**

Martínez Pedrós y Artemio Milla, mencionan que:

*“El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).*

---

<sup>22</sup> Bueno, Campos, Eduardo: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA – METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS. Pág. 52.

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y la amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.

3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior”<sup>23</sup>.

El análisis FODA, en toda empresa es muy importante puesto que permite conocer sus fortalezas y oportunidades, las cuales pueden llegar a ser una ventaja competitiva que permita a la empresa ser líder en su rubro; las amenazas y debilidades las cuales deben ser mejoradas para contribuir al logro de los objetivos de manera eficiente.

### 1.3.3.7. Estrategia

El concepto de estrategia es muy antiguo. El termino estrategia deriva del griego “estrategos” que significa el arte o la ciencia de ser general.

Dentro de la estrategia, podemos decir que no existe un concepto universalmente aceptado, existen diferentes definiciones que a continuación se describen:

Para Henry Mintzberg, en su libro Proceso Estratégico, la estrategia es:

*“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”<sup>24</sup>*

Mientras que para James Stoner:

*“Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”<sup>25</sup>*

---

<sup>23</sup> Martínez, Pedrós, Daniel; Milla, Gutiérrez, Artemio: LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Pág. 110-111

<sup>24</sup>Mintzberg, Henry; Quinn, James, Brian: PROCESO ESTRATÉGICO. Pág. 5.

<sup>25</sup>Stoner, James; Wankel, Charles: ADMINISTRACIÓN. Pág. 89.

Para Eduardo Bueno Campos, la estrategia de la empresa puede definirse como:

*“El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está y qué clase de organización quiere ser.”<sup>26</sup>*

Analizando los conceptos, se ve que no existe una definición única, lo que se tiene que hacer es conocer el ámbito donde se desarrolla el negocio.

Para que las estrategias posibiliten el desarrollo de la organización deberán contener objetivos que sean alcanzables y que puedan medir su rendimiento para ver si se está cumpliendo con lo planificado; al mismo tiempo estos objetivos deben basarse en las políticas de la organización; y finalmente las líneas de acción indican cómo deben realizarse las estrategias, estos tres aspectos deben estar en función a un análisis de la empresa y del entorno general de la misma.

#### **1.3.3.7.1. Estrategia como Plan**

La estrategia ha sido utilizada de diversa formas, estrategias como patrón, como posición, perspectiva y como plan, definición que se analizará a continuación por estar relacionada con el tema de investigación.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn, definen a la estrategia como plan:

*“Como una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica, las estrategias tienen características esenciales, se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y*

---

<sup>26</sup> Bueno, Campos, Eduardo: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA-METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS. Pág. 26.

*desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado; la estrategia puede ser general o específica”.*<sup>27</sup>

Como plan entendemos que la estrategia debe elaborarse de manera consciente, es decir, que se establezca lo que queremos que ocurra con nuestra organización, o sea, que es lo que deseamos que vaya a ocurrir en la empresa en el futuro; el aspecto general se refiere a planes para toda la empresa en su conjunto, mientras que lo específico son planes para cada área de la empresa; la estrategia viene a ser un plan unificado en el cual se tendrá que asegurar que los objetivos básicos planteados en la empresa se cumplan.

#### **1.3.3.7.2. Las tres tareas para la formulación de la Estrategia**

El trabajo de la dirección no consiste en ver a la compañía tal como está, sino en lo que se puede convertir; sin una estrategia, la organización es como un barco sin timón navegando en círculos, es como un vagabundo que no tiene donde ir, nos señala Arthur Thompson, y al mismo tiempo nos dice que existen tres tareas para la formulación de la estrategia:

*“La primer tarea para la formulación de la estrategia es desarrollar una misión para la empresa, luego hay que establecer los objetivos y por último se debe formular una estrategia”.*<sup>28</sup>

Para desarrollar la misión es necesario definir en qué negocio se encuentra la organización, y para definir el negocio se lo hace estableciendo qué necesidades trata de satisfacer la empresa, a qué grupos de clientes se dirige, qué tecnologías usa y qué funciones realiza la organización para cumplir con su mercado.

---

<sup>27</sup>Mintzberg, Henry; Quinn, James, Brian: PROCESO ESTRATÉGICO. Pág. 14-15.

<sup>28</sup>Thompson, Arthur, A.: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS. Pág. 22.

### 1.3.3.7.3. Niveles de Estrategia

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional:

**GRÁFICO N°4**  
**NIVELES DE ESTRATEGIA**



■ Estrategia a nivel corporativo ■ Estrategia para unidad de negocios ■ Estrategia a nivel funcional

Fuente: Stoner, James; Wankel, Charles: ADMINISTRACIÓN. Pág.56.

#### “Estrategia de nivel corporativo

La estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿en qué tipo de negocios

se debe comprometer la compañía?, ¿cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? Y ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

### **Estrategia de la unidad de negocios**

Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la línea de negocios. Aborda las siguientes preguntas: ¿Cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿Qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, ¿Cómo se distribuirán los recursos en el negocio?

### **Estrategia a nivel funcional**

Estrategia formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios”<sup>29</sup>.

#### **1.3.3.7.4. Tipos de Estrategia**

Este punto nos proporciona alternativas orientadas hacia el desarrollo de las estrategias, nos da una guía para la elaboración de las mismas, de acuerdo a las circunstancias de la empresa se constituye en una base contextual.

Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

*“Existen cuatro tipos de estrategias a mencionar: primero están las estrategias de integración, hacia adelante, hacia atrás y de integración horizontal; segundo están las estrategias intensivas, entre ellas están la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; tercero, están las estrategias de diversificación,*

---

<sup>29</sup>Stoner, James; Wankel, Charles: ADMINISTRACIÓN. Pág. 56.

*concéntrica, horizontal y en conglomerado; y finalmente cuarto, están las estrategias defensivas”<sup>30</sup>.*

Algunos ejemplos de alternativas de estrategias que nos propone David Fred son:

### **“Estrategias de Integración**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical.

Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

### **Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado consiste en incrementar el consumo del producto actual en los mercados actuales; en cuanto al desarrollo de mercados se trata de hacer las ventas haciendo la apertura de otros mercados en los que la empresa no ha estado utilizando; y el desarrollo de productos que consiste en añadir algunas modificaciones al producto.

Se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

### **Estrategias de Diversificación**

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica consiste en aprovechar las instalaciones, tecnologías, mercado, etc. y crear nuevos negocios; la horizontal

---

<sup>30</sup> Thompson, Arthur, A.: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS. Pág. 35.

donde la empresa crea nuevos negocios que no tienen relación con su actual negocio, y finalmente en conglomerados; este tipo de estrategia es más riesgosa, su característica es ir a comprar empresas en liquidación y venderlas luego por piezas.

### **Estrategias Defensivas**

Se denominan así debido a que las empresas pueden estar en crisis, con problemas financieros, las mismas que asumen una posición defensiva ante épocas de crisis.

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

### **Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Según este autor, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> David, Fred: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pág. 18.

## **1.4. ORGANIZACIÓN**

### **1.4.1. Organización Formal**

En todo tipo de empresa existe una organización formal, según Harold Koontz es la:

“Estructura intencional de roles de una empresa formalmente organizada.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones.”<sup>32</sup>

### **1.4.2. La Estructura y el Proceso de Organizar**

Al momento de definir la estructura de la empresa se debe tomar en cuenta elementos presentes en la organización como nos muestra Harold Koontz en su libro Administración:

“Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales:

- I. La estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se derivan de ellos.
- II. Reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa.
- III. Debe reflejar el ambiente que la rodea.
- IV. El agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas.”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Cannice Mark-, Koontz, Harold; Weihrich, Heinz: ADMINISTRACIÓN-UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Pág.205.

<sup>33</sup> IBIDEM. Pág. 216-217.

### **1.4.3. Departamentalización por Función de la Empresa**

Este tipo de departamentalización es uno de los más usados por las empresas como nos dice Koontz:

“La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa.

Consiste en:

Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa”<sup>34</sup>.

### **1.4.4. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, Koontz menciona que:

“Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema solo indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

---

<sup>34</sup>Cannice, Mark; Koontz, Harold; Weihrich, Heinz: ADMINISTRACIÓN-UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Pág.228-229.

## MACROENTORNO

### 1.1. FACTORES POLÍTICO – LEGALES

#### 1.1.1. Factores Políticos

En los últimos años han surgido en Bolivia profundas divisiones en el sistema político, junto con un alto nivel de conflicto social, intensificado tras varios acontecimientos durante este 2011 que se mencionan a continuación:

En el mes de marzo, las movilizaciones convocadas por la COB la cual buscaba la nivelación de sueldos, cuya demanda central era la abrogación del decreto 809, que establecía el incremento salarial del 10% para los sectores laborales.<sup>1</sup>

En agosto, la marcha de los Indígenas en defensa del Territorio Indígena y Parque Nacional IsiboroSécure (Tipnis), donde alrededor de 3 mil marchistas indígenas llegaron a la sede de Gobierno después de 66 días de caminata, tiempo en el que lamentaron la pérdida de tres personas (dos niños y un adulto), sufrieron una violenta represión policial en Chaparina, soportaron las inclemencias del clima y una campaña de desprestigio de parte del Gobierno.<sup>2</sup>

El pasado 16 de octubre se realizaron las elecciones del Tribunal Supremo de Justicia, del Tribunal Agroambiental, del Tribunal Constitucional y del Consejo de la Magistratura. Donde el voto nulo ganó en tres de los cuatro estamentos de la justicia debido a la falta de información sobre los candidatos, lo que redujo la legitimidad de los candidatos electos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Los Tiempos - 21/03/2011

<sup>2</sup>Los Tiempos - 20/10/2011

<sup>3</sup>El país online – 11/11/ 2011

En el departamento de Tarija, el 16 de diciembre de 2010 el asambleísta del MAS, Lino Condori, asumió el cargo de Gobernador Interino, en reemplazo de Mario Adel Cossío Cortez, quien fue suspendido de acuerdo a la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, que establece una inhabilitación temporal de las autoridades que son imputadas formalmente ante la justicia, esta suspensión, de Cossío, es temporal hasta obtener resultados del proceso penal instaurado, ya sea una absolución para restituirlo o culpabilidad para una suspensión definitiva.<sup>4</sup>

Actualmente existe disconformidad dentro de la Asamblea Departamental de Tarija por la baja ejecución presupuestaria que no llega ni al 50% al decimo mes del año 2011 lo cual es el fundamento principal de la oposición que procura tumbar a Condori.

Incluso, uno de los líderes del PAN, Willman Cardozo, planteó la recolección de firmas para que se pida la renuncia del gobernador suspendido Mario Cossío, quien se encuentra refugiado en Paraguay, para con esto poder viabilizar las elecciones de gobernador.<sup>5</sup>

### **1.1.2. Factores Legales**

De acuerdo a la **Constitución Política del Estado** la educación es un derecho fundamental, toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles, de manera productiva, integral, gratuita e intercultural y sin discriminación.

En su artículo N° 89 del capítulo de educación e interculturalidad hace referencia a las unidades educativas privadas en todos sus niveles las cuales menciona se regirán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo.

---

<sup>4</sup> El país online – 16/12/ 2010

<sup>5</sup> El país online – 28/10/ 2011

La nueva **Ley de Educación N° 070** promulgada en diciembre de 2010 “**Avelino Siñani – Elizardo Pérez**” establece la estructura del Sistema Educativo Plurinacional como:

- a) Subsistema de Educación Regular.
- b) Subsistema de Educación Alternativa y Especial.
- c) Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional.

El subsistema de Educación Regular comprende:

- a) Educación Inicial en Familia Comunitaria.
- b) Educación Primaria Comunitaria Vocacional.
- c) Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

Dentro de la Educación Inicial en Familia comunitaria se reconoce la formación integral del niño y niña que tiene 5 años de duración y comprende dos etapas:

### **1. Educación Inicial en Familia Comunitaria, no escolarizada.**

La cual está orientada a cuidar de la salud, nutrición, el desarrollo psicomotriz, socio-afectivo, espiritual y cognitivo de los niños y niñas; durante los tres primeros años de vida.

### **2. Educación Inicial en Familia Comunitaria, escolarizada.**

Esta etapa comprende dos años de duración y desarrolla las capacidades y habilidades cognitivas, lingüísticas, psicomotrices, socio-afectivas, espirituales y artísticas de los niños y niñas.

Dentro de la Educación Inicial también es importante considerar otras leyes como la **Ley N° 2026 Código del Niño, Niña y Adolescente** que regula el tratamiento de los niños y niñas con el fin de asegurarles un desarrollo físico, mental, moral, espiritual, emocional y social en condiciones de libertad, respeto, dignidad, equidad y justicia.

El **Decreto Supremo 23950, Reglamento sobre Organización Curricular**, que en su **Artículo 23°** divide al nivel pre-escolar (niños de 0 a 6 años de edad) en dos ciclos.

1. El ciclo de la estimulación y el desarrollo temprano, de carácter no escolarizado y no formal, para niños de 0 a 5 años de edad, confiado a la familia y a la comunidad, bajo el patrocinio de entidades públicas y privadas.
2. El ciclo de preparación, de carácter escolarizado, de un año de duración, para niños con 5 años de edad, dispone y alista para el aprendizaje en el Nivel Primario y que debe irse generalizando hasta ser declarado obligatorio.

Al igual que el **Decreto Supremo n°23951 (Reglamento sobre Estructura Administrativa Curricular)** y el **Reglamento de Administración y Funcionamiento para Unidades Educativas de los Niveles Inicial, Primario y Secundario**.

Todas estas leyes, decretos y reglamentos son importantes de analizar para el buen funcionamiento de la empresa y el tratamiento de los niños dentro de ella.

El Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz fue creado siguiendo lo establecido por el **Código de Comercio**, considerado como operación de comercio dentro de: *“Las empresas privadas de educación y enseñanza organizadas con fines de lucro”*.

Y lo dispuesto para las sociedades de responsabilidad limitada.

También se seguirán las obligaciones tributarias dispuestas en la **Ley de Reforma Tributaria Ley N° 843** respecto a las empresas de servicios.

En cuanto a los contratos realizados por la empresa estos son de tipo individual y por escrito, asumiendo el pago de todos los derechos de los empleados y respetando las disposiciones de de la **Ley General del Trabajo de Bolivia**.

## **1.2. FACTORES ECONÓMICOS**

El entorno actual y dinámico en el que se desenvuelve la economía mundial plantea serios y nuevos retos competitivos tanto para los países como para las empresas que aportan a sus economías.

A continuación analizaremos el desarrollo de la economía boliviana y en el departamento de Tarija:

### **1.2.1. Economía de Bolivia**

De acuerdo a la Memoria de la Economía Boliviana 2010, presentada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el desempeño de la economía en el país se caracterizó por el crecimiento.

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de destino final, resultado de una actividad productiva de un país realizada en su territorio.

En 2010 el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) siguió consistente y sostenible como en los últimos cuatro años, registrando una expansión de 4,1 %, por encima del 3,4% observado en 2009 que fue el mayor crecimiento del PIB entre los países de Sudamérica.

**GRÁFICO N°5**  
**CRECIMIENTO DEL PIB REAL BOLIVIA**  
**2005 – 2010. (Ver anexo N° 1).**



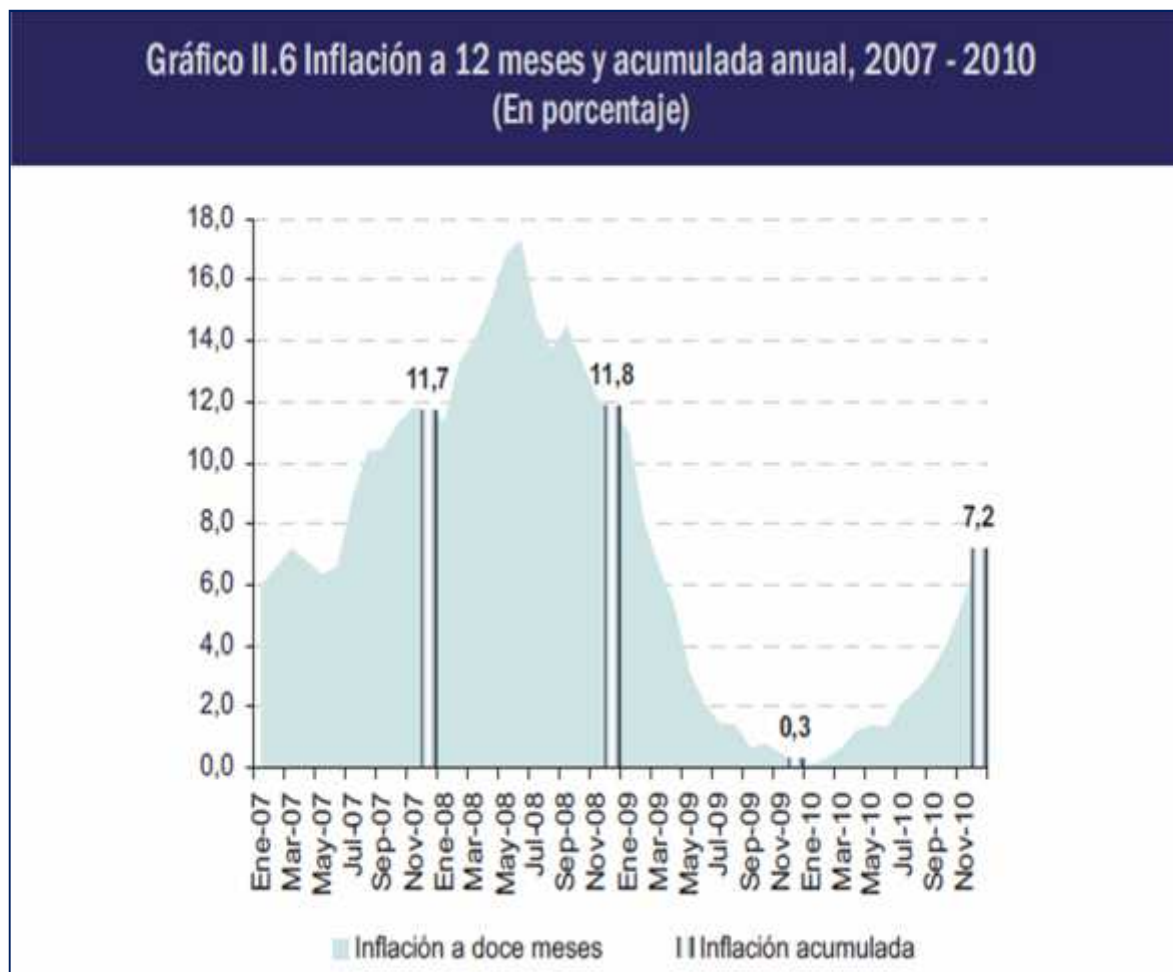
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Unidad de Análisis y Estudios Fiscales (UAFF).

El crecimiento en el PIB es explicado principalmente por el impulso de la actividad de transporte y comunicaciones, la recuperación en la producción de gas natural, la solidez del sistema financiero, el desempeño de la industria manufacturera y el dinamismo de la actividad de construcción.

El nivel de precios de la economía boliviana creció 7,18% en 2010:

**GRÁFICO N°6**  
**INFLACIÓN A 12 MESES Y ACUMULADA ANUAL, 2007 – 2010**  
**BOLIVIA. (Ver anexo N° 2).**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Unidad de Análisis y Estudios Fiscales (UAFF).

Las causas para el incremento de la inflación en 2010 fueron: los fuertes y adversos cambios climáticos como inundaciones y sequías, el aumento de los precios internacionales de varios alimentos y el efecto del Decreto Supremo 748 de nivelación de precios de combustibles líquidos comercializados en el país a los

precios vigentes en los países vecinos, aunque fue transitoria, esta medida tuvo impacto en el valor final de la tasa de inflación

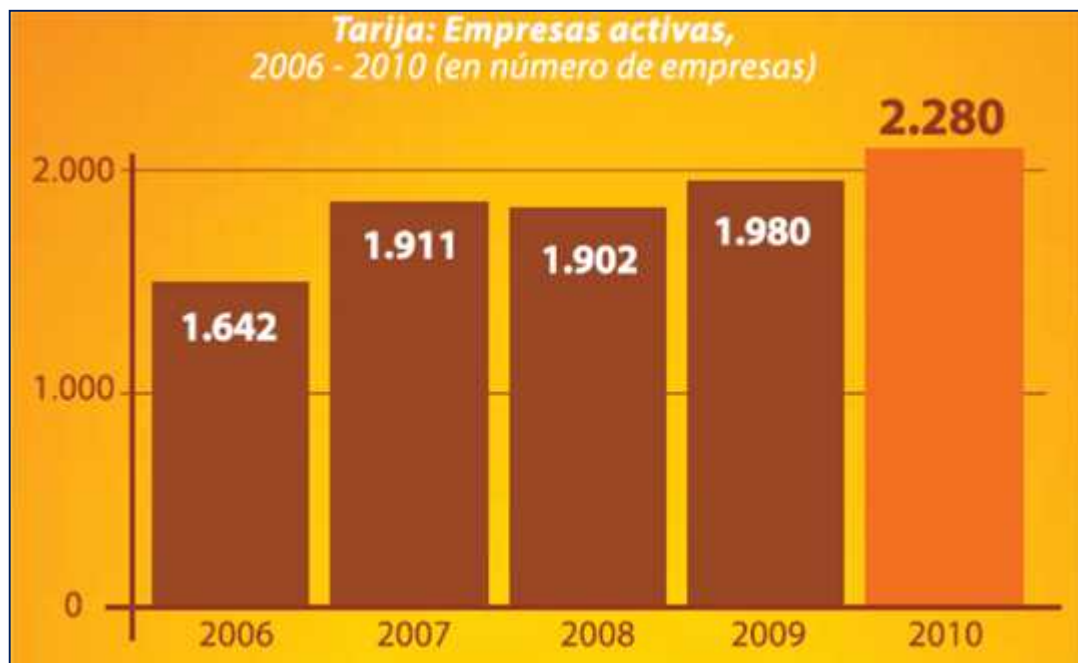
### 1.2.2. Economía de Tarija

La situación económica que actualmente se presenta en el departamento de Tarija ha ocasionado un impacto positivo sobre las pequeñas y micro empresas, ya que se puede observar que el crecimiento de micro emprendimientos ha sido circunstancial en los últimos años.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en el Indicador Departamental 2011, se crearon 922 empresas entre el año 2006 y 2010, las que generan más fuentes de trabajo y desarrollo económico para el departamento:

#### GRÁFICO N°7

#### EMPRESAS ACTIVAS, 2006 – 2010. TARIJA. (Ver anexo N° 3).



Fuente: Indicador Departamental Tarija, 2011. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

El crecimiento y desarrollo del departamento en los últimos años muestra que la economía tarijeña es relativamente mejor que en otros departamentos del país. Esto se debe en gran medida a los ingresos que recibe nuestro departamento.

**CUADRO N° 1**  
**CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO. (Ver anexo N° 4).**

<b>BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO</b> (En porcentaje)					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2006 (p)</b>	<b>2007 (p)</b>	<b>2008 (p)</b>	<b>2009 (p)</b>	<b>2010 (p)</b>
<b>BOLIVIA</b>	<b>4,80</b>	<b>4,56</b>	<b>6,15</b>	<b>3,36</b>	<b>4,13</b>
TARUJA	7,17	7,85	4,78	-1,18	7,23

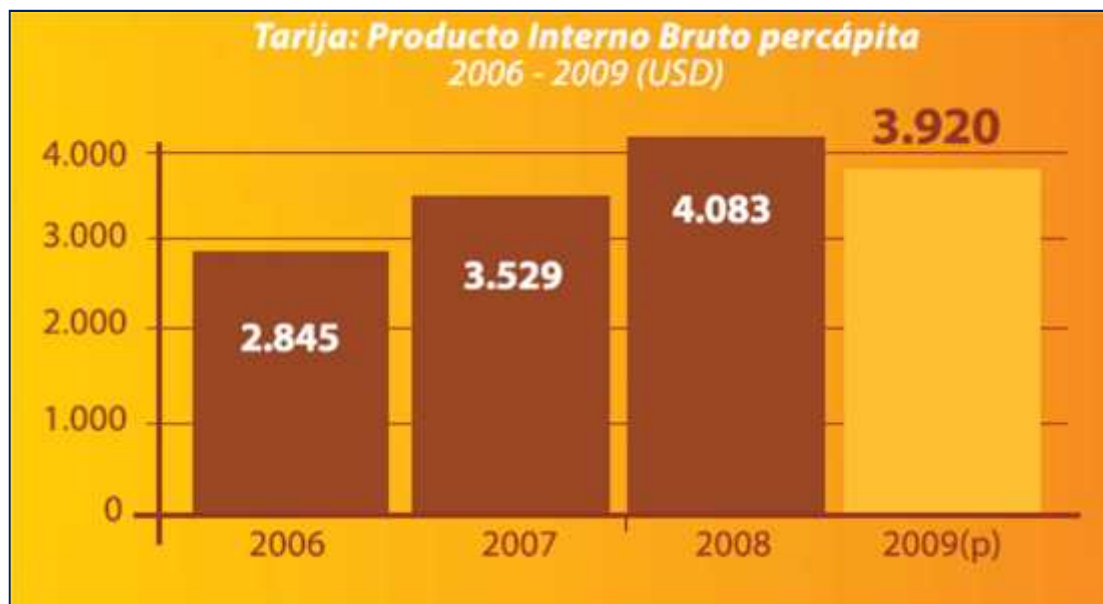
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA  
(1): A precios de mercado  
(p): Preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

El crecimiento del Producto Interno Bruto en el departamento es del 7,23 % por encima de los otros departamentos.

El PIB per cápita (promedio del ingreso anual por persona) refleja el conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente es un año. Además se usa para estimar la riqueza económica y también se la asocia a la calidad de vida de su población.

**GRÁFICO N°8**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA**  
**TARIJA 2006 – 2009. (Ver anexos N°3).**



Fuente: Indicador Departamental Tarija, 2011. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en el Indicador Departamental 2011, Tarija lleva la delantera en 2005, cada tarijeño tenía un ingreso promedio de 2.332 dólares, el 2009 este monto llegó a 3.920 dólares, es decir 1.588 dólares más, le siguen Oruro y Santa Cruz.

### 1.3. FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

#### 1.3.1. Factores Sociales

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población en el departamento de Tarija tuvo un crecimiento de 2,45 % al 2010.

Como se puede observar en el siguiente cuadro la población de hombres ascendió en mayor cantidad que la población femenina.

**CUADRO N° 2**  
**PROYECCIONES DE POBLACIÓN, POR SEXO**  
**TARIJA 2009 – 2010. (Ver anexo N° 5).**

<b>TARIJA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, POR SEXO, 2009 - 2010</b>						
<b>(En número de personas)</b>						
<b>DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y SECCIÓN DE PROVINCIA - MUNICIPIO</b>	<b>2009</b>			<b>2010</b>		
	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>BOLIVIA</b>	10.227.300	5.101.733	5.125.567	10.426.155	5.201.974	5.224.181
<b>TARIJA</b>	509.708	256.738	252.970	522.339	263.307	259.032

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En la actualidad, la conciliación de la vida laboral y familiar ha pasado a ser uno de los grandes temas que afectan al mundo social, empresarial y político de los últimos años.

La incorporación de la mujer en el mercado laboral se presenta como una oportunidad para el Centro Mi Niño Feliz, debido a que existe una gran cantidad de familias donde los dos padres trabajan y no tienen con quien dejar a sus hijos, por lo que tienen que buscar una guardería o centro para su cuidado.

**CUADRO N° 3**  
**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA,**  
**POR SEXO. TARIJA 2005 – 2010. (Ver anexo N° 6).**

<b>TARIJA: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>		
<b>TOTAL POR PERIODOS, SEGUN SEXO 2005 -2010</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>
<b>TOTAL</b>	185.464,00	219.579,00
<b>HOMBRES</b>	121.543,00	140.810,00
<b>MUJERES</b>	63.921,00	78.769,00

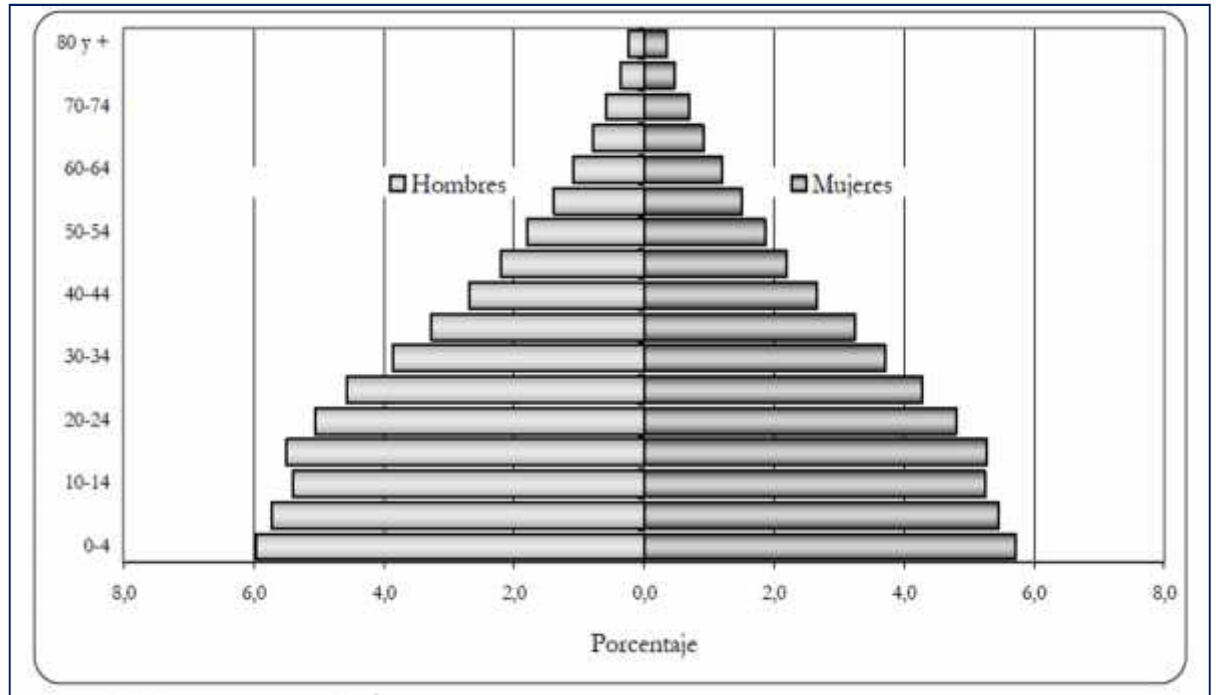
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Como se puede observar en el cuadro la gran mayoría de la población tarijeña, tanto hombres como mujeres, cuentan con un empleo y por consiguiente con ingresos para solicitar el servicio de guarderías o centros, y por lo tanto creemos que mientras más y mejores servicios ofrezca el Centro Mi Niñito Feliz, más posibilidades habrán de que los padres lo elijan para el cuidado de sus hijos.

### **1.3.2. Factores Demográficos**

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) al año 2011 del departamento de Tarija podemos observar la siguiente pirámide poblacional:

**GRÁFICO N° 9**  
**PIRÁMIDE DE POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD**  
**TARIJA 2011. (Ver anexo N° 7).**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

De acuerdo al gráfico podemos notar que la población de 0 a 4 años, que representaría nuestro mercado objetivo, asciende a un 11,89 %, donde la población de hombres es mayor que la población femenina.

**CUADRO N° 4**  
**POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA, POR AÑOS CALENDARIO Y**  
**SEXO, SEGÚN EDADES SIMPLE. TARIJA 2005 - 2010. (Ver anexo N° 8).**

EDAD	AÑO					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
<b>TOTAL</b>	459.001	471.563	484.249	496.988	509.708	522.339
<b>0-4</b>	<b>58.536</b>	<b>59.280</b>	<b>60.022</b>	<b>60.736</b>	<b>61.399</b>	<b>61.984</b>
<b>0</b>	11.889	12.041	12.176	12.295	12.403	12.500
<b>1</b>	11.826	11.977	12.118	12.248	12.366	12.473
<b>2</b>	11.749	11.895	12.038	12.174	12.299	12.412
<b>3</b>	11.605	11.752	11.908	12.063	12.209	12.336
<b>4</b>	11.468	11.614	11.783	11.957	12.122	12.263

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Como se puede observar en el cuadro existe un crecimiento significativo, es decir para el año 2010 la población de niños de 0 a 4 años en el departamento de Tarija asciende a 61.984, lo que significa una gran demanda en el sector educativo, situación favorable para la empresa, dado que este grupo representaría su mercado potencial.

La natalidad es un indicador demográfico que tiene que ver con el aumento de la población.

**CUADRO N° 5**  
**TASA BRUTA DE NATALIDAD (POR MIL)**  
**TARIJA 2005 – 2010. (Ver anexo N° 9).**

<b>TARIJA: INDICADORES DEMOGRÁFICOS, POR AÑOS CALENDARIO, 2005 – 2010</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>AÑOS</b>					
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Tasa Bruta de Natalidad (Por mil)</b>	26,92	26,47	26,04	25,57	25,07	24,60

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

El anterior cuadro nos muestra el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada mil habitantes, la variación que hubo respecto al año 2009 con respecto al 2010 muestra un descenso en la natalidad, esto como consecuencia de distintos factores como ser:

- Económico: acceso al empleo de la mujer, nivel de ingreso de la familia.
- Socio-cultural: diferencias de idioma y sociales, hábitos culturales sobre la edad de casamiento y número de hijos, nivel de instrucción de la mujer, acceso a la información.
- Demográfico: edad y estado civil de las mujeres, residencia urbana y rural.
- Fisiológico: estado de la salud y nutrición de las mujeres.

#### **1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS**

En las empresas dedicadas a la educación inicial, el entorno tecnológico no es muy importante. Con un moderno contenido de avance se imparten cursos en donde los niños aprenden jugando.

Pero como toda empresa no pueden mantenerse al margen de los adelantos tecnológicos especialmente en el área de monitorización y seguridad de los niños.

Actualmente uno de los principales servicios que brindan los centros o guarderías en el mundo es la educación bilingüe.

Dentro de las técnicas de enseñanza moderna en la educación inicial de acuerdo a la Revista Digital Ciencia y Didáctica, últimamente se hace mucho hincapié en:

- **La Educación Auditiva o Musical**

La cual representa también un medio de comunicación presente en nuestros días, influyendo notablemente en el comportamiento socio-afectivo del niño y expresando la realidad cultural de los pueblos con mensajes y estructuras sonoras.

La realización de actividades musicales ayudan al niño, no sólo en el ejercicio de sus facultades, sino también en su desarrollo evolutivo general de las distintas materias educativas y educación general, a través de una educación interdisciplinar.

Les ayuda a lograr autonomía en sus actividades habituales, asumir el cuidado de sí mismos y del entorno.

La música les da seguridad emocional, confianza; se sienten comprendidos al compartir canciones; amplían su mundo de relaciones sociales ofreciéndoles la posibilidad de participar en contextos distintos y más diversos que los habituales; favorece un clima de ayuda, colaboración, aceptación, respeto a la diversidad.

Por todo ello se considera necesaria la educación musical desde la Educación Infantil.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Revista Digital Ciencia Y Didáctica N° 51 - 1/03/2011.

Dentro de los adelantos tecnológicos en cuanto a la seguridad de los niños, existen sistemas de monitorización utilizados en Estados Unidos y España tenemos:

- **Kindercam De Axis Y Parentnet**

Un sistema de monitorización que se está empleando en guarderías de Estados Unidos, y que hace posible que los padres, desde su casa o lugar de trabajo, puedan ver imágenes de sus hijos en la guardería, a través de Internet y casi en tiempo real. El corazón del sistema es una pequeña cámara, NetEye 200.

Una red de área local se conecta a las cámaras de vídeo a un equipo multimedia para la digitalización y compresión de la entrada de vídeo y suministrarlo a un servidor de transmisión regional capaz de ofrecer múltiples flujos de vídeo transmitido a los suscriptores de los padres a través de conexiones directas a Internet o a través de una red segura conectado a Internet mediante un servidor de seguridad.

Una biblioteca de videos pregrabado y el servidor pueden proporcionarse además del servidor emisión de vídeo vivo para proporcionar información e instrucción a ambos padres que buscan el cuidado de los niños y a los proveedores de cuidado infantil.

- **Guardinet**

Guardinet 2010, SL es la creadora de un proyecto innovador de cara a los negocios de los jardines de infancia en España.

El proyecto consiste en dotar a las guarderías de una serie de webcams que permitan a los familiares de los pequeños clientes el poder observarlos jugando con sus compañeros en cualquier momento del horario de guardería.

Las webcams de una guardería, pueden ser vistas por los padres que posean un nombre de usuario y clave registrados en esa guardería, por los encargados de la misma desde los ordenadores de la propia guardería y por los técnicos. GuardiNet no archiva las imágenes que se reciben.

Desafortunadamente este equipo es muy costoso, por lo que la adquisición de la misma representaría un desembolso muy grande para la empresa.

Además actualmente no existe una empresa de la competencia que utilice este tipo de tecnología que considere una amenaza para el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>[www.Patents.com](http://www.Patents.com)

## **MICROENTORNO**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Para el análisis del entorno competitivo utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es de importancia hacer notar que se toma en cuenta como competencia directa a los Centros de Desarrollo Integral que se sitúan en el centro de la ciudad de Tarija debido a su ubicación cercana al Centro Mi Niñito Feliz:

### **1.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

Actualmente en la ciudad de Tarija, en especial en el centro de la misma, existen varios Centros de Desarrollo Integral, legalmente registrados en Fundempresa, encargadas del cuidado y enseñanza de niños menores de 4 años, prestando una variedad de servicios, las cuales son:

- Centro de Apoyo al Desarrollo Integral Sol y Luna S.R.L.
- Unidad Educativa Gotitas de Amor.
- Centro de Desarrollo Integral “Only Kids” S.R.L.
- Unidad Educativa de Nivel Inicial Mis Pasitos.

Además de las ya mencionadas existen empresas que no se encuentran registradas que también forman parte de la competencia, puesto que también se encuentran en el centro de la ciudad como ser:

- Centro de Desarrollo Integral Nidito Feliz.

A continuación se mencionan algunas características de cada una de ellas:

**CUADRO N°6**  
**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA.1.**

<b>CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL</b>								
<b>NOMBRE</b>	<b>Turnos</b>		<b>Horario</b>		<b>Maternal</b>	<b>Nidito</b>	<b>Estimulación Temprana</b>	<b>Prekinder</b>
	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>				
ONLY KIDS	Si	No	08:00 a 12:30		Estimulación temprana en el turno de la tarde junto a su madre.	1 año a 2 años	2 años a años	3 años a 4 años
SOL Y LUNA	Si	Si	07:30 a 12:30	14:30 a 19:00	6 meses a 18 meses	18mesesa 2 1/2años		2 1/2 años a 4 años
MI NIDITO FELIZ	Si	Si	07:30 a 12:30	14:00 a 18:30	45 días de nacido a 1 año	1 año a 2 años	2 años a 3 años	3 años a 4 años

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N°7**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA 2.**

<b>CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>Precio</b>	<b>Promociones</b>	<b>Capacidad De Alumnos</b>	<b>Número de Profesoras</b>	<b>Ambientes</b>
ONLY KIDS	350Bs Mensualidad. 150 Bs Refrigerio.	-	10 niños Nidito 10 niños Estimulación 10 niños Prekinder	7 Profesoras  2 Niñeras	1 dirección 7 aulas de clase 1 comedor 1 baño Ninguno de los pisos de los ambientes son alfombrados.
SOL Y LUNA	340 Bs por turno más refrigerio.	590 Bs todo el día. 340 Bs un hermano y 280 Bs el segundo. 290 Bs en los meses de Noviembre y Diciembre.	6 Maternal 8 Nidito 12 Prekinder	3 Psicólogas 1 Madre de familia 1 Ing. Informática	1 sala doble para maternal 1 para nidito 1 Prekinder 1 cocina 1 baño Los pisos son alfombrados pero no acolchonados
MI NIDITO FELIZ	300 Bs por turno. No incluye refrigerio	550 Bs. todo el día. 550 Bs por dos hermanos.	20 niños en cada curso.	2 Profesoras por curso. Total: 8 Profesoras.	4 aulas de clase 1 cocina 1 baño Los pisos no son alfombrados.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la observación realizada en la visita a cada centro, se pudo notar que a pesar de que brindan servicios similares a nuestra empresa, la mayoría de estos centros no cuentan con una infraestructura segura para los niños.

Como por ejemplo: en la entrada y salida de los niños, gradas, los pisos y paredes no son acolchonados, en algunos casos tampoco son alfombrados, no existen medidas de seguridad para restringir la entrada de los niños a áreas peligrosas como cocina, piscina y otros.

Además el personal de algunos centros no se encuentra capacitado para la enseñanza y cuidado de niños, por ejemplo existen madres de familia, Ing. Informática, que no poseen los conocimientos especializados del área.

Un aspecto muy importante de mencionar es el horario de atención, ninguno de ellos presta el servicio de 24 hrs., los siete días de la semana e incluso uno de ellos solo lo hace durante la mañana a diferencia del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz que brinda sus servicios los 365 días del año y las 24 horas del día.

### **1.3. LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

A continuación se muestra la cantidad de empresas nuevas que se introdujeron durante el periodo de febrero de 2010 a febrero de 2011 según FUNDEMPRESA, dentro del sector de educación el cual incluye la educación inicial que es nuestro tema de estudio.

**CUADRO N°8**  
**REGISTRO DE NUEVAS EMPRESAS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA**  
**2006 - 2011.**

**Tarija: Registro de nuevas empresas por gestión según actividad económica,**  
**2006 – 2011<sup>(1)</sup>**  
**(En cantidad de empresas)**

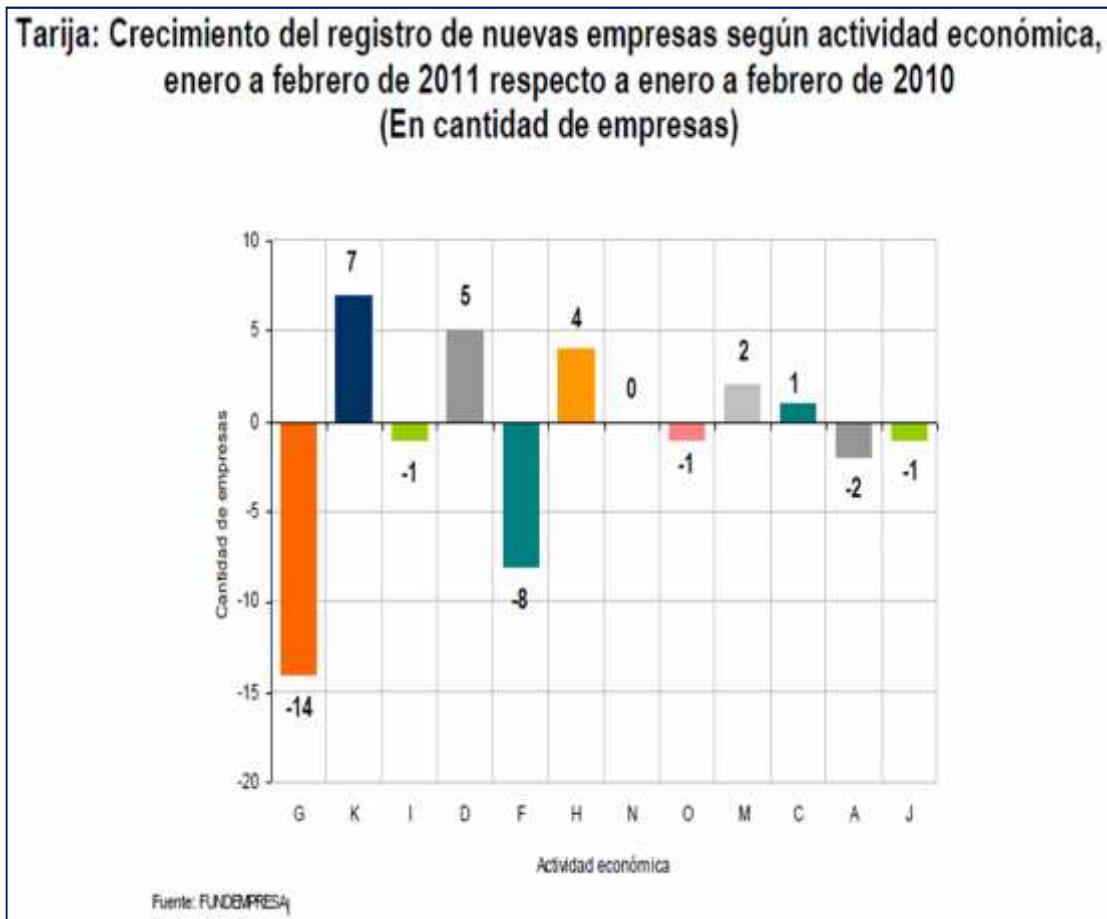
SECCIÓN	ACTIVIDAD	2006	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>(1)</sup>
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	98	123	86	189	227	24
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	128	161	134	84	91	16
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	27	73	76	251	123	15
D	Industria manufacturera	51	147	32	35	50	11
F	Construcción	231	220	160	117	149	10
H	Hoteles y restaurantes	5	10	7	21	25	6
N	Servicios sociales y de salud	4	3	6	7	27	3
O	Servicios comunitarios, sociales y personales	15	21	14	7	19	3
M	Educación	6	7	4	4	2	2
C	Explotación de minas y canteras	1	3	4	0	3	1
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2	7	5	4	2	0
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1	0	0	0	0	0
J	Intermediación financiera	9	0	0	2	1	0
<b>TOTAL</b>		<b>578</b>	<b>775</b>	<b>528</b>	<b>721</b>	<b>719</b>	<b>91</b>

Fuente: FUNDEMPRESA  
(1): Datos al mes de febrero de 2011

Fuente: FUNDEMPRESA.

De acuerdo al Registro de nuevas empresas por actividad económica (FUNDEMPRESA) de enero a febrero de la gestión 2011, de las 91 nuevas empresas registradas en el departamento de Tarija 2 empresas se dedican a la actividad M: Educación.

**GRÁFICO N°10**  
**REGISTRO DE NUEVAS EMPRESAS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA**  
**2010- 2011**



Fuente: FUNDEMPRESA.

El crecimiento de la cantidad de registros dentro de la educación en el departamento de Tarija fue mínimo, solamente dos empresas.

Pero es importante mencionar que muchas empresas no se encuentran registradas en el Registro de Comercio de Bolivia.

**CUADRO N°9**  
**MATRÍCULAS CANCELADAS POR GESTIÓN SEGÚN ACTIVIDAD**  
**ECONÓMICA. 2005 – 2011**

**Tarija: Matrículas canceladas por gestión según actividad económica,**  
**2005 – 2011<sup>(1)</sup>**  
**(En cantidad de Matrículas)**

SECCIÓN	ACTIVIDAD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>(1)</sup>
F	Construcción	0	0	0	3	4	3	1
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	1	2	3	4	9	6	0
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	0	1	1	1	3	5	0
D	Industria Manufacturera	1	1	1	1	0	4	0
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1	2	0	3	1	3	0
O	Servicios comunitarios, sociales y personales	0	0	1	2	0	1	0
H	Hoteles y restaurantes	0	0	0	0	2	0	0
M	Educación	0	0	1	0	0	0	0
N	Servicios sociales y de salud	0	0	1	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>1</b>

Fuente: FUNDEMPRESA

Fuente: FUNDEMPRESA.

En el sector de la educación según los datos proporcionados por FUNDEMPRESA no existen cancelaciones de matrícula, es decir el cierre de empresas.

Pero de acuerdo a la entrevista realizada a la directora del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, se observó que durante la presente gestión se introdujeron al mercado varias empresas nuevas, pero funcionaron por muy poco tiempo, la mayoría no se encontraban registradas en el Registro de Comercio de Bolivia (Fundempresa), como ser:

- Recreativa.
- SunnySide.
- Rincón del saber.
- Travesuras.

Podemos concluir entonces que a pesar de que no existen muchas barreras de entrada al negocio en cuanto a los aspectos legales, etc.; lo difícil es la permanencia en el mercado, ya que como todo negocio durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa es difícil que se puedan obtener beneficios, por lo que muchas empresas cierran sus puertas.

#### **1.4. PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**

La atención educativa de niños menores de seis años tiene un desarrollo todavía muy incipiente y mayoritariamente concentrado en el área urbana como servicio privado, del cual se cuenta con registros parciales.

Debido a la necesidad de los padres de familia, de contar con un centro especializado en el cuidado y enseñanza de niños, buscan diferentes alternativas, los principales productos sustitutos identificados son los siguientes:

- **Centros PAN**

Programa de Atención de niños y niñas menores de 6 años de edad.

El Programa tiene diferentes tipos de control del desarrollo infantil, como el peso, talla y todo lo que significa estimulación temprana para los niños y niñas.

El cual está dirigido a niños del área dispersa, familias de recursos escasos, que tiene como finalidad prestar una atención de apoyo a los padres que no disponen de tiempo para el cuidado de sus hijos.

Estos centros son financiados por el SEDEGES Tarija, Alcaldía Municipal, UNICEF y demás organizaciones que se preocupan por el bienestar del cuidado de los niños del área dispersa.

El Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz”, debido a su carácter privado, está dirigido al segmento de personas de clase media- alta, por lo tanto no se considera a estos centros como competencia.

- **En su hogar con niñeras**

Se contrata a una persona que se dedique exclusivamente al cuidado y vigilancia del niño. Esta persona no requiere de ninguna formación, no incluye la prestación de asistencia educativa y habitualmente se oferta de forma particular, por lo que no acostumbra a ser prestado por profesionales.

- **Empleadas de hogar**

En este caso se contrata una persona para que realice las tareas del hogar, siendo una de ellas la vigilancia y cuidado del niño. Las propias condiciones del empleo le impiden una dedicación completa al niño.

- **Ayuda de familiares**

Esta posibilidad es más común en la ciudad de Tarija debido a que la cultura familiar está muy arraigada. Así el niño queda a cargo de una persona de confianza y su cuidado no tiene ningún costo.

Muchas personas eligen esta opción debido a que no tienen confianza en dejar a sus hijos en manos de una persona extraña.

- **Guarderías (Con servicios normales)**

Son establecimientos que se dedican al cuidado de los niños, los cuales son atendidos por niñeras y en algunos casos por parvularias. Tienen la única finalidad de distraer a los niños, no reciben enseñanza pedagógica.

Debido a que los consumidores todavía no diferencian entre un centro de desarrollo integral y una guardería, analizaremos las características principales de las guarderías ubicadas en el centro de la ciudad, que llegarían a considerarse como parte de la competencia del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz.

Actualmente existen en el centro de la ciudad de Tarija las siguientes guarderías:

- Arco Iris.
- GRI & GRA.
- Mi Casita.
- Campanita.
- Mimitos.

**CUADRO N ° 10**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA. GUARDERIAS.1.**

<b>GUARDERÍAS</b>								
<b>NOMBRE</b>	<b>Turnos</b>		<b>Horario</b>		<b>Maternal</b>	<b>Nidito</b>	<b>Estimulación Temprana</b>	<b>Prekinder</b>
	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>				
GRI & GRA	Si	Si	08:30 a 12:00	14:30 a 18:00	11 meses a 3 años			3 años a 4 años
MI CASITA	Si	Si	07:30 a 12:30	14:00 a 19:00	0 meses a 2 años	3 años a 4 años	-	3 años a 4 años
MIMITOS	Si	Si	07:30 a 12:30	-	47 días de nacido a 1 año	3 años a 4 años	2 años a 3 años	3 años a 4 años
GOTITAS DE AMOR	Si	Si	08:00 a 12:15	14:00 a 18:15	6 meses a 2 años		2 años a 3 años	3 años a 4 años
ARCO IRIS	Si	No	08:30 a 12:30	-	Desde que caminan a 2 años		2 años a 3 años	-

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N°11**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA. GUARDERIAS.2.**

<b>GUARDERÍAS</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PROMOCIONES</b>	<b>PROFESORAS</b>
GRI & GRA	230Bs Mensualidad	-	Todas son niñeras.
MI CASITA	340 Bs por turno mas refrigerio	Si paga 2 meses por adelantado el 3 mes es gratis (solo por este año de inauguración).	2 Profesoras y 1 Niñera por turno.
MIMITOS	350 Bs por turno. No incluye refrigerio.	Descuento del 20 % por dos niños.	2 Profesoras por curso.
GOTITAS DE AMOR	300Bs los Niños de 6 meses a 2 años. 270 Bs niños de 2 años a 4 años turno mañana.	450 Bs por los dos turnos niños de 2 años. 550 Bs. por los dos turnos menores de 2 años.	1 Profesora por curso.
	250 Bs turno tarde. 100 Bs. transporte en la zona central		
ARCO IRIS	380 Bs. Mensualidad	-	1 Profesora por curso. 2 Niñeras de apoyo a los cursos.

Fuente: Elaboración propia.

## **1.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes del servicio de centros de desarrollo integral y guarderías son padres de familia que, principalmente por cuestiones de tipo laboral, no pueden asumir el cuidado de los niños durante una buena parte del día.

Los padres que precisan este servicio matriculan a sus niños en centros privados en función de la prestación de sus servicios y su horario laboral.

En el caso del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que a pesar de ser una empresa nueva se encuentra casi al límite de su capacidad máxima de niños inscritos, gracias a la calidad de enseñanza que se imparte a los niños por parte de personal profesional en el área y la seguridad de sus ambientes y materiales educativos y de recreación.

Es decir que la demanda es mayor a la oferta, por lo que los padres tienen un bajo poder de negociación con la empresa.

## **1.6. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Principalmente existen cuatro tipos de proveedores:

- Proveedores de alimentación.
- Proveedores de equipamiento y limpieza.
- Proveedores de material didáctico y de escritorio.
- Proveedores de servicios de animación infantil.
- Proveedores de enseñanza calificada (profesoras).

El Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz, no cuenta con proveedores constantes, puesto que para la apertura del centro se realizaron las compras del mobiliario como ser mesas, sillas y juegos pedagógicos de madera se adquirieron de la empresa DINOMAR, la cual es especialista en la construcción de los mismos de acuerdo a los requerimientos de seguridad y calidad de cada uno de ellos.

Actualmente se cuenta con un contrato con Dibujito Show, los cuales brindan los servicios de animación, amplificación y decoración para cualquier actividad social que realice el centro.

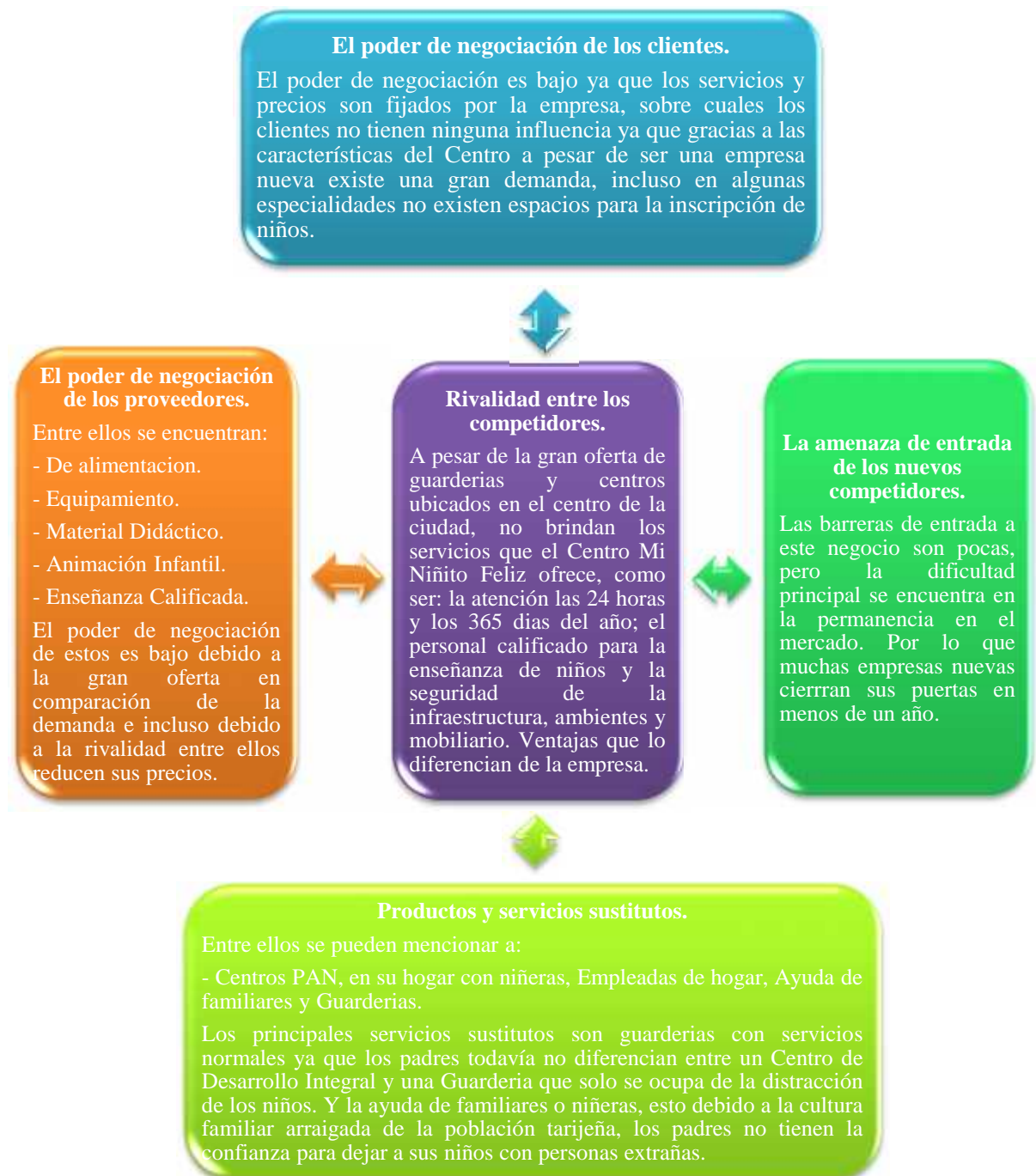
El refrigerio es proporcionado por una profesora del mismo centro.

Hay muchas empresas que distribuyen todos estos productos, es decir que la oferta es mayor a la demanda, por lo que se disminuye su poder de negociación además de existir una fuerte rivalidad entre ellas por lo que reducen sus precios.

En cuanto al personal que se contrata: profesoras de nivel inicial, parvularias, existe una gran oferta en el mercado laboral, por lo cual su poder de negociación es bajo.

## GRÁFICO N° 11

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración Propia.

## 2.7. GRÁFICO RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

GRÁFICO N° 12  
RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.



Fuente: Elaboración Propia.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El “Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz”, es una empresa nueva que se encuentra funcionando desde el mes de Enero de 2011 en la ciudad de Tarija como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, conformada por siete socios, ubicada en la calle Alejandro del Carpio N° 339.

El objetivo de este Centro es impartir Educación Integral y Estimulación Temprana, Motricidad fina y Motricidad gruesa, Brindar Apoyo Multidisciplinario a niños a partir de los 45 días a 4 años de edad, las 24 horas del día.

Como servicios complementarios se tiene la organización de eventos y fiestas infantiles, y el servicio de refrigerio.

### **1.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

#### **1.2.1. Misión y Visión**

En lo referente a la misión y visión, que le dan el rumbo a seguir a cualquier empresa, guiando la fijación de objetivos y estrategias para su desarrollo en el mercado actual, además de permitirle identificar en que negocio se encuentra la empresa.

El Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz no cuenta con una Misión ni una Visión definidas formalmente que muestre hacia donde se dirige la empresa.

### **1.2.2. Objetivos**

En cuanto a los objetivos que son fundamentales para el desarrollo de la empresa, se pudo observar que el Centro Mi Niñito Feliz no los tiene definidos formalmente lo que constituye un obstáculo para su desarrollo, ya que los trabajadores no tienen un lugar o meta a donde llegar o dirigir su trabajo y esfuerzos.

Pero de acuerdo a la entrevista realizada a la directora del Centro la Lic. Sandra Rodríguez se observó que su principal objetivo implícito es:

“Brindar enseñanza de calidad a los niños de 0 a 4 años, en un lugar seguro y confiable, durante las 24 horas del día y los 365 días del año, garantizando la elevación del valor de la inversión de los accionistas”.

### **1.2.3. Organización de Socios**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada: Centro de Desarrollo Infantil “MI NIÑITO FELIZ”, fue creada siguiendo lo establecido por el Código de Comercio, Código Civil y demás Normas Vigentes en la Legislación Boliviana.

La sociedad se constituyó con un capital social de 70.000 Bs., dividido en cuotas de capital de 100 Bs. cada una, capital que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**CUADRO N°12**  
**DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL DE LOS SOCIOS DEL CENTRO “MI**  
**NIÑITO FELIZ” (Ver anexo N° 10)**

SOCIO	CAPITAL	CUOTAS DE CAPITAL	PORCENTAJE
<b>Fernando Adel Ruíz Martínez</b>	10.500,00 Bs.	105,00	15,00 %
<b>Eloina Castillo Cortez</b>	10.500,00 Bs.	105,00	15,00 %
<b>Paola Daniela Castillo Cortez</b>	7.000,00 Bs.	70,00	10,00 %
<b>Claudia Marcela Castillo Cortez</b>	7.000,00 Bs.	70,00	10,00 %
<b>Sandra Esmeralda Rodríguez Suruguay</b>	14.000,00 Bs.	140,00	20,00 %
<b>Erick Jesualdo Mendoza Márquez</b>	3.500,00 Bs.	35,00	5,00 %
<b>Lucy Bertha Amador Murillo</b>	17.500,00 Bs.	175,00	25,00 %
<b>TOTALES</b>	<b>70.000,00 Bs.</b>	<b>700,00</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia.

La Asamblea de socios es la máxima autoridad de decisión de la sociedad y tiene la facultad de:

- Discutir, aprobar, modificar o rechazar el Balance General correspondiente al ejercicio vencido.
- Aprobar y distribuir utilidades.
- Nombrar o remover a los directores y administradores.
- Constituir el directorio.
- Aprobar los reglamentos.
- Autorizar todo aumento o reducción de capital.
- Modificar la estructura constitutiva.

- Decidir a cerca de la disolución de la sociedad, así como el retiro de socios.
- Demás resoluciones que se convengan de acuerdo a la legislación boliviana.

Son tres los socios que conforman la Directiva de la Empresa:

- **Presidenta:** Eloina Castillo Cortez.
- **Vicepresidenta:** Lucy Amador.
- **Secretaria:** Sandra Rodríguez.

#### 1.2.4. Estructura

Se observó que no existe una estructura organizativa formalmente establecida, y es más bien implícita, donde a pesar de ello cada trabajador reconoce la jerarquía que tiene cada uno en la empresa.

Es sumamente importante en una organización contar con un organigrama formal, con el cual se puede definir claramente las líneas de autoridad, y sus relaciones formales, evitando así duplicidad de acciones.

#### 1.2.5. Niveles Jerárquicos

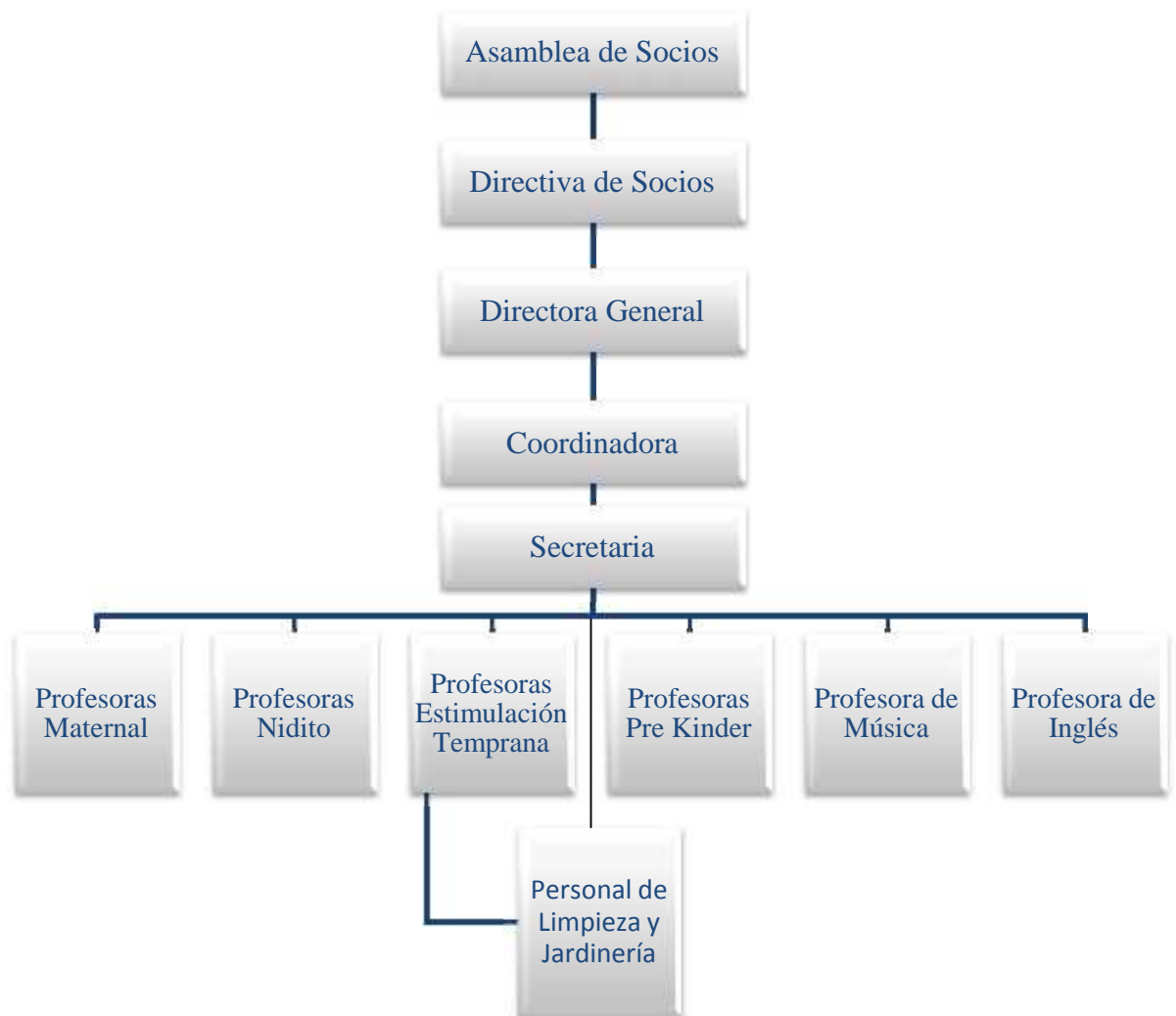
De acuerdo a la entrevista realizada a la Directora del Centro se pudo reconocer los niveles jerárquicos que existen dentro de la organización:

- Nivel Estratégico:
  - Asamblea de socios.
  - Directiva de socios.
  - Directora General.
- Nivel Intermedio:

- Coordinadora.
- Administradora/Secretaria.
  
- Nivel Operativo:
  - Profesoras Maternal.
  - Profesoras Nidito.
  - Profesoras Estimulación Temprana.
  - Profesoras Pre Kínder.
  - Profesoras de Música e Inglés.
  - Personal de Limpieza y Jardinería.

De acuerdo a la observación y a la entrevista realizada a la Directora del Centro se pudo observar una estructura establecida implícitamente, y de esta forma se pudo elaborar el siguiente organigrama diagnosticado:

**GRÁFICO N°13**  
**ORGANIGRAMA DIAGNOSTICADO**



Fuente: Elaboración Propia.

### **1.3. PERSONAL**

El Centro cuenta con veinte trabajadores, distribuidos en las diferentes unidades funcionales que son: administrativo, pedagógico y limpieza.

#### **1.3.1. Personal administrativo**

El personal administrativo está representado por:

- **Directora General:** Sandra Rodríguez.
- **Coordinadora General:** Lucy Amador.
- **Administradora/ Secretaria:** Amanda Rueda.

De acuerdo a lo establecido en la Constitución del Centro, la empresa está Dirigida y Representada por una Directora General, asimismo se cuenta con una Coordinadora General quién colabora en el desempeño diario de las actividades realizadas por el centro, además de brindar asistencia psicológica a los niños y padres.

La parte administrativa – contable es efectuada por una administradora quien lleva el registro contable de la empresa y realiza las funciones de secretariado.

#### **4.3.2. Personal Docente**

En cada especialidad se cuenta con una profesora titular y una auxiliar.

El personal docente está altamente capacitado para la enseñanza y el cuidado eficiente de los niños. Para la calificación del personal docente se toma en cuenta la experiencia profesional en el rubro, antecedentes, así mismo la profesora debe ser Profesional Técnico Parvulario.

El personal docente que trabaja en las diferentes especialidades del centro es el siguiente:

1. Prof. Alejandra Cruz Jurado de Soliz.
2. Prof. Anita Claudia Hoyos Torrez.
3. Prof. Arlena Gallardo.
4. Prof. Claudia Danny García.
5. Prof. Daniela Margarita Vilte.
6. Prof. Gabriela Fernández Rivera.
7. Prof. Lourdes Flores López.
8. Prof. María Angélica.
9. Prof. María Estela Quiroga de Oropeza - Prof. Música y Danza.
10. Prof. Mirtha Pillco Choque.
11. Prof. Namy Lizette Nakazone Shirakawa.
12. Prof. Pamela Claudia Jiménez Velasco.
13. Prof. Silvia Noemí Condori Castillo.
14. Prof. Vanesa Verónica Arias.
15. Prof. Yeny Marcela Solano Gudiño.

#### **4.3.3. Personal de Limpieza y Jardinería**

Para mantener la limpieza e higiene de todos los ambientes se cuenta con una persona dedicada a esta actividad, la cual es desarrollada después de cada turno.

Para conservar en buen estado las áreas verdes del Centro existe una persona que realiza el mantenimiento dos veces al mes.

## 4.4. ANÁLISIS COMERCIAL

Dentro del análisis comercial veremos en cuanto a los servicios prestados, el precio, la distribución y la promoción que realiza el “Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz”, aspectos muy importantes para el crecimiento de la empresa.

### 4.4.1. Producto o Servicio

El Centro presta sus servicios en cuatro especialidades, divididas de acuerdo a las necesidades y a la edad de los niños, donde cuentan con un espacio dedicado a la educación y amplios espacios de recreación.

#### a) Especialidades:

- **MATERNAL:** Bebés de 45 días a 14 meses.
- **NIDITO:** Niños de 14 meses a 2 años.
- **ESTIMULACIÓN TEMPRANA:** Niños de 2 años a 3 años.
- **PREKINDER:** Niños de 3 años a 4 años.

En las diferentes especialidades, se ofrecen las siguientes áreas de aprendizaje:

- Apoyo y desarrollo del área de lenguaje.
- Socialización del niño.
- Inglés de 2 años a 4 años.
- Desarrollo de Habilidades y Destreza (Motricidad fina).
- Coordinación Corporal (Motricidad gruesa).
- Expresión y Creatividad.
- Música y Danza.
- Gimnasia Rítmica (Educación física).

- Apoyo a todas las áreas de desarrollo.

Todas las especialidades antes mencionadas funcionan en los siguientes horarios:

**b) Horarios de atención:**

El servicio que presta el centro es de atención las 24 horas, sin embargo los horarios de atención normal son:

- **Turno Mañana:** 7:00 – 12:30 a.m.
- **Turno Tarde:** 14:00 – 19:00 p.m.

**c) Servicios complementarios:**

Los padres de familia pueden solicitar la atención en cualquier horario fuera del turno ya sea mañana o tarde, las 24 horas.

Este es considerado como tiempo extra y tiene un costo adicional.

- Tiempos extras día de semana.
- Tiempos extras Noche.
- Tiempos extras Fin de semana.

Se ofrece el servicio de refrigerio de forma optativa, dependiendo de los padres el envío de alimentos a los niños considerando su tipo de alimentación, este servicio tiene un costo adicional a la mensualidad y es impartido en ambos turnos.

También brinda el servicio de alquiler de sus instalaciones para la realización de fiestas infantiles los fines de semana, incluyendo la disponibilidad del personal del Centro.

Además de contar con convenios con animadores de fiestas infantiles, para así ofrecer un servicio completo a los padres de familia.

#### **4.4.2. Precio**

La mensualidad que se cancela actualmente para cualquiera de las especialidades es de 350 Bs. por turno (mañana o tarde), con un costo de inscripción de 20Bs.

El tiempo extra en cualquier horario tiene un costo adicional de 7 Bs. por hora.

El servicio de refrigerio tienen un costo adicional de 60 Bs. al mes.

El alquiler de las instalaciones para un alumno inscrito en el Centro en día particular (Lunes a Viernes) tiene un costo de 50 Bs. y en fin de semana (Sábado y Domingo) el costo es de 500 Bs. el cual incluye globología y la atención de dos profesoras.

El costo para personas externas al Centro es de 500 Bs. sin importar el día de la semana.

#### **2.4.2.1. Política de Precios**

El Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz ofrece una serie de descuentos como ser:

- **Ingreso por sugerencia de otro niño.**  
Con el ingreso de un niño amigo se realiza un 10% de descuento.
- **Beca al tercer hermano.**  
Por cada tres hermanos inscritos uno gratis.
- **Media beca al segundo hermano.**  
Por dos hermanos inscritos uno de ellos obtiene media beca.

- **Beca por pago de gestión completa.**

Con el pago por adelantado de toda una gestión, se cancelan solo 10 de 11 mensualidades.

#### 4.4.3. Plaza o Distribución

El Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz brinda sus servicios en la calle Alejandro del Carpio N° 339, entre calles Méndez y Santa Cruz, en el barrio Las Panosas, en la Ciudad de Tarija, Provincia Cercado del Departamento de Tarija.

Se encuentra ubicado estratégicamente en una zona céntrica de la ciudad, donde existe la mayor concentración de espacios laborales.

#### GRÁFICO N° 14

#### MAPA DE UBICACIÓN DEL CENTRO “MI NIÑITO FELIZ”.



Brindando sus servicios principalmente a los padres que tienen sus fuentes laborales cercanas al Centro, las 24 horas del día.

#### **4.4.4. Promoción**

Al iniciar la gestión educativa y la apertura del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz se realizó publicidad televisiva durante un mes, por el canal 30 UNITEL.

Posteriormente se auspiciaron eventos infantiles y educativos, como el Festival de Payasos en el Día del Niño.

Sin embargo esto no es suficiente para dar a conocer a la empresa, lo cual perjudica su desarrollo ya que es una organización nueva, dando lugar a que la competencia gane gran parte del mercado.

### **4.5. PRODUCCIÓN**

#### **4.5.1. Capacidad**

##### **a. Capacidad Instalada**

Las instalaciones del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz cuentan con una capacidad máxima para la atención eficiente y adecuada de los niños tanto en el turno mañana como de la tarde de acuerdo al siguiente detalle:

**CUADRO N°13**  
**CAPACIDAD MÁXIMA DE ALUMNOS POR TURNO DEL CENTRO**  
**“MI NIÑITO FELIZ”**

<b>CAPACIDAD MÁXIMA DE ALUMNOS</b>			
<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>TURNO MAÑANA</b>	<b>TURNO TARDE</b>	<b>TOTAL</b>
MATERNAL	20 Niños	20 Niños	40 Niños
NIDITO	18 Niños	18 Niños	36 Niños
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	22 Niños	22 Niños	44 Niños
PREKINDER	22 Niños	22 Niños	44 Niños
<b>TOTAL</b>	82 Niños	82 Niños	<b>164 Niños</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**b. Capacidad Ocupada**

Actualmente la asistencia de niños al Centro es menor a la capacidad máxima como se muestra a continuación:

**CUADRO N°14**  
**NÚMERO DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL CENTRO “MI NIÑITO**  
**FELIZ”. NOVIEMBRE 2011**

<b>ALUMNOS INSCRITOS (NOVIEMBRE 2011)</b>			
<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>TURNO MAÑANA</b>	<b>TURNO TARDE</b>	<b>TOTAL</b>
MATERNAL	12 Niños	10 Niños	22 Niños
NIDITO	18 Niños	17 Niños	35 Niños
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	22 Niños	16 Niños	38 Niños
PREKINDER	22 Niños	18 Niños	40 Niños
<b>TOTAL</b>	74 Niños	61 Niños	<b>135 Niños</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5.2. Asistencia – Año 2011

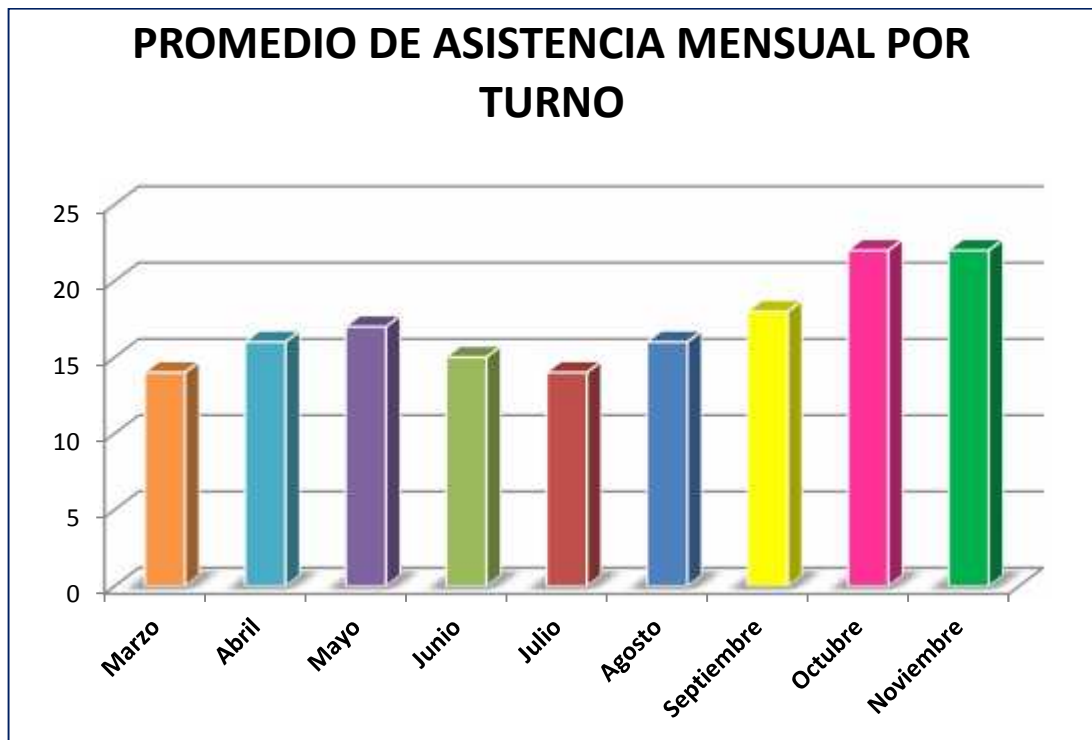
A continuación se muestra la asistencia desde la apertura del Centro en el mes de Marzo de 2011:

**CUADRO N°15**  
**ASISTENCIA DE ALUMNOS AL CENTRO “MI NIÑITO FELIZ”**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**

<b>ASISTENCIA DE LOS ALUMNOS 2011</b>									
<b>Turno Mes</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Maternal Mañana	10	12	12	12	9	14	15	15	12
Maternal Tarde	11	16	17	15	14	12	13	12	10
Nidito Mañana	13	15	14	14	14	14	17	18	18
Nidito Tarde	12	13	15	14	13	14	15	17	17
Estimulación Mañana	18	20	21	15	15	20	19	22	22
Estimulación Tarde	14	16	17	14	12	16	16	17	16
Prekinder Mañana	20	20	21	18	18	22	21	22	22
Prekinder Tarde	17	18	18	14	15	19	18	18	18
<b>Promedio mensual por turno</b>	14	16	17	15	14	16	18	18	17

Fuente: Elaboración Propia.

**GRÁFICO N° 15**  
**PROMEDIO DE ASISTENCIA POR TURNO**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración Propia.

El número de alumnos varía a lo largo del año, como se puede observar en el gráfico, por ejemplo en la estación de invierno durante los meses de Junio, Julio y parte de Agosto existe una disminución en la asistencia debido a las bajas temperaturas y aumenta durante los meses de septiembre, octubre y noviembre.

#### **4.5.3. Infraestructura**

El “Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz”, cuenta con una infraestructura de dos plantas, está compuesto por espacios pensados y adecuados a las necesidades y características de cada especialidad; ocho habitaciones destinadas a las diferentes especialidades.

Las instalaciones mencionadas son aptas para el bienestar de los niños, puesto que todas las aulas de clases se encuentran alfombradas y acolchonadas, cuentan con buena ventilación e iluminación.

#### **4.5.4. Especialidades**

A continuación se describe la infraestructura, mobiliario y asistencia por cada especialidad y sus principales características:

##### **4.5.4.1. Maternal**

Esta especialidad es la encargada del cuidado y enseñanza de bebés desde los 45 días de nacidos hasta los 14 meses. Cuenta con 4 profesoras, dos en cada turno, las cuales son profesionales altamente calificados y capacitados para su desempeño en esta área.

En esta especialidad se brinda a los bebés motricidad fina, motricidad gruesa, audición y lenguaje, desarrollo personal y social, música.

##### **a) Mobiliario**

El Centro cuenta con mobiliario especializado tanto en material didáctico como recreativo, que es adquirido de empresas dedicadas al diseño de materiales aptos para niños como ser: DINOMAR, la mayoría de los cuales preservan la integridad física y son adecuados para su manipuleo.

A continuación se presenta una lista en detalle:

## CUADRO N°16

### DETALLE DEL MOBILIARIO DE LA ESPECIALIDAD DE MATERNAL.

<b>Detalle MATERNAL: de 45 días a 14 meses</b>	<b>Cantidad</b>
Cuna de madera.	5
Colchones para Cuna.	5
Sábanas, frazadas, sobrecamas, almohadas.	5
Mueble de madera con Casilleros pequeños.	2
Coches para bebé.	5
Moisés.	5
Sillas de madera para bebé.	2
Almohadones.	10
Peluches.	1
Andadores.	3
Colchonetas.	2
Calesitas de plástico.	2
Piscinas de inflar.	1
Pelotas para piscina.	1000
Sillones Inflables pequeños.	2
Sonajeros encaje.	4
Móviles para cuna.	5
Mesas de madera didácticas cuadradas.	2
Sillas de madera con apoyador.	8

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo observado se pudo notar que las mesas de madera didácticas cuadradas y las sillas de madera con apoyador no tienen las esquinas redondeadas, donde los niños podrían lastimarse.

Los juegos didácticos, no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, por lo tanto no representan un peligro para el manipuleo de los niños, al igual que los demás materiales utilizados.

#### **b) Infraestructura**

La especialidad de Maternal está ubicada en la planta alta, la cual está conformada por 4 habitaciones y un baño, pensando en la seguridad y comodidad de los bebés, que se muestran a continuación:

#### **IMAGEN N° 1 HABITACIÓN DE DESCANSO. MATERNAL.**



Los pisos en las habitaciones de esta especialidad se encuentran acolchonados y alfombrados, en caso de que los niños llegaran a caerse o gatearan en el no sufrirían ningún daño.

**IMAGEN N° 2**  
**JUGUETES DIDÁCTICOS - MATERNAL**



Los juguetes didácticos no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, tampoco son elaborados con productos tóxicos.

**IMAGEN N° 3**  
**SALA DE JUEGOS - MATERNAL**



La sala de juegos al igual que todas las habitaciones tiene el piso, acolchonado y alfombrado, el espacio es amplio, suficiente para la cantidad de niños en la especialidad.

En esta habitación ubicada en la segunda planta, existe buena ventilación e iluminación, en uno de los extremos posee una ventana amplia, que para la seguridad de los niños se encuentra cubierta con una malla milimétrica, evitando así también el ingreso de objetos externos.

**IMAGEN N° 4**  
**AULA DE CLASES. - MATERNAL**



El aula de clases también se encuentra acolchonada y alfombrada, es una habitación espaciosa y con buena ventilación e iluminación.

Como se puede observar en la imagen el ropero no tienen las puntas redondeadas lo que podría ser peligroso para los niños.

**IMAGEN N° 5**  
**SALA DE ALIMENTACIÓN. - MATERNAL**



Esta es la única sala de la especialidad que no se encuentra acolchonada y alfombrada, en esta habitación solamente ingresan los niños en la hora de su refrigerio, acompañados de las profesoras.

Como se puede observar las sillas y las mesas no tienen las puntas redondeadas lo cual representa un peligro para los niños.

- **Baño y área de limpieza**

Cabe recalcar que a esta área no ingresan niños de otras edades y solo ingresan las profesoras de la especialidad, ya que son niños pequeños los cuales necesitan de más cuidados y seguridad.

### c) Capacidad

La capacidad máxima en la especialidad de Maternal es de 20 niños, actualmente asisten no más de 12 niños por turno, en el supuesto de alcanzar la capacidad máxima de niños, se cuenta con 17 objetos (cunas, moisés, coches, colchonetas), para el descanso de los bebés, que serían suficientes debido a que los niños no tienen los mismos horarios de sueño.

Además de que algunos padres envían a sus niños en sus propios coches o moisés.

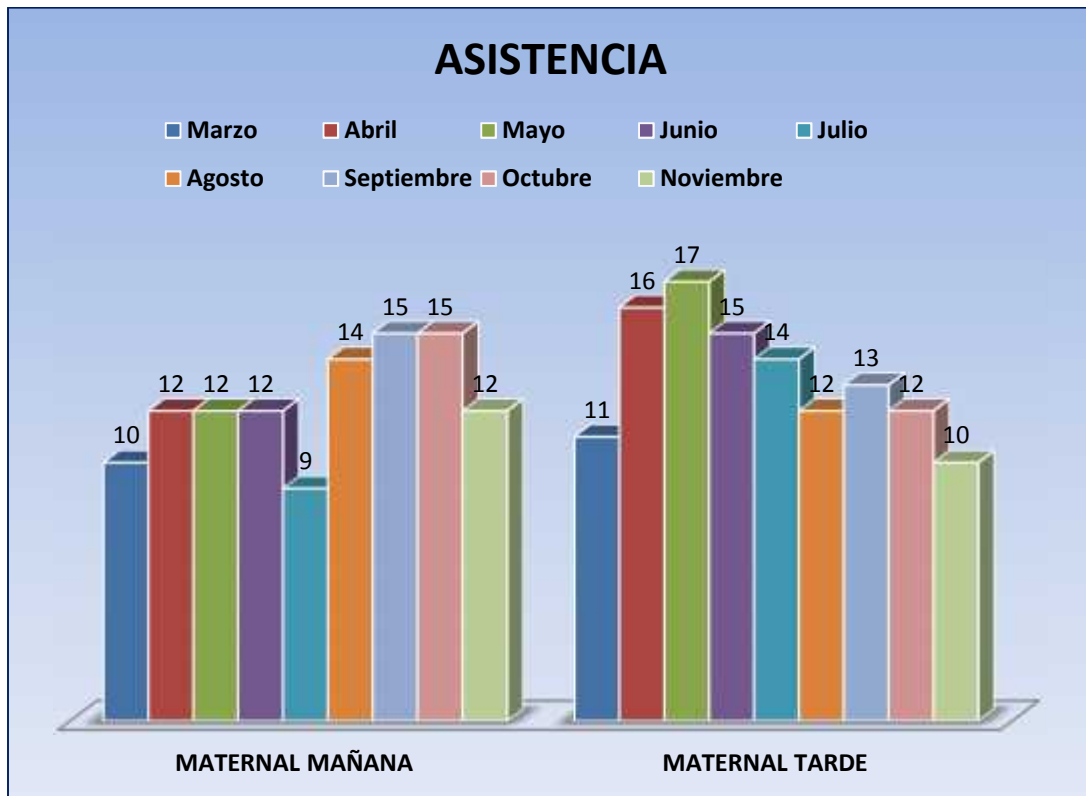
**CUADRO N°17**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD MATERNAL**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**

<b>Mes Turno</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Maternal Mañana	10	12	12	12	9	14	15	15	12
Maternal Tarde	11	16	17	15	14	12	13	12	10

Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente esta es la especialidad con la menor asistencia a comparación de las otras especialidades, ya que los padres no tienen confianza en dejar a sus niños debido a que a su edad son más delicados.

**GRÁFICO N° 16**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD MATERNAL**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración Propia.

La asistencia en esta especialidad en el turno mañana tuvo un aumento a partir del mes de agosto, a diferencia del turno de la tarde que hubo un descenso.

**4.5.4.2. Nidito**

La especialidad de Nidito atiende a niños de 14 meses a 2 años de edad, cuenta con cuatro profesoras, dos por turno.

En el cual se imparte enseñanza en lenguaje y comunicación, expresión y creatividad, matemáticas, ciencias de la vida, psicomotricidad, música y danza, educación física.

**a) Mobiliario**

A continuación se presenta una lista en detalle:

**CUADRO N°18**  
**DETALLE DEL MOBILIARIO DE LA ESPECIALIDAD DE NIDITO**

<b>Detalle NIDITO: Niños de 14 meses a 2 años</b>	<b>Cantidad</b>
Mueble de madera con Casilleros pequeños.	2
Estante con casilleros para didácticos grande.	1
Colgadores de mochila.	1
Colchonetas.	3
Juegos de didácticos de madera.	1
Peluches.	1
Mesas de madera didácticas cuadradas.	3
Sillas de madera con apoyador.	12
Mesas de plástico pequeñas.	2
Sillas de plástico pequeñas.	8
Resbalin de plástico.	1
Coches tipo autito.	2
Juego de Jardín (mesa,sombra, dos sillas de plástico).	1
Resbalin metálico.	1
Túnel inflable con pelotero.	1
Calesita metálica para 2 personas.	1
Pizarras acrílicas medidas.	1
Rompecabezas de 50 piezas.	3

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo observado se pudo notar que los muebles de madera: con casilleros pequeños, el estante con casilleros para juegos didácticos, las mesas de madera

didácticas cuadradas y las sillas de madera con apoyador no tienen las esquinas redondeadas, donde los niños podrían lastimarse.

Los juegos didácticos, no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, por lo tanto no representan un peligro para el manipuleo de los niños, al igual que los demás materiales utilizados.

### **b) Infraestructura**

La especialidad de Nidito está ubicada en la planta baja, la cual cuenta con una habitación, este ambiente es el más pequeño de todas las especialidades.

### **IMAGEN N° 6**

#### **NIDITO**



Debido a que el ambiente es pequeño, los niños de esta especialidad son los que más utilizan la sala de juegos compartida por todas las especialidades, pero no de forma simultánea con los niños de otra especialidad.

**IMAGEN N° 7**  
**JUEGOS DIDÁCTICOS - NIDITO**



Los juguetes didácticos no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, tampoco son elaborados con productos tóxicos.

**IMAGEN N° 8**  
**SALA DE CLASES - NIDITO**



La sala de clases es la habitación más pequeña de todas las especialidades, pero cada alumno tiene su mesa y silla.

- **Baño y área de limpieza**

**c) Capacidad**

La capacidad máxima considerada por la empresa es de 18 niños, actualmente el cupo de alumnos está ocupado en su totalidad, pero tomando en cuenta el tamaño del aula consideramos que no es apto para el número de niños en la especialidad, a pesar de que cuentan cada uno con su mesa y silla.

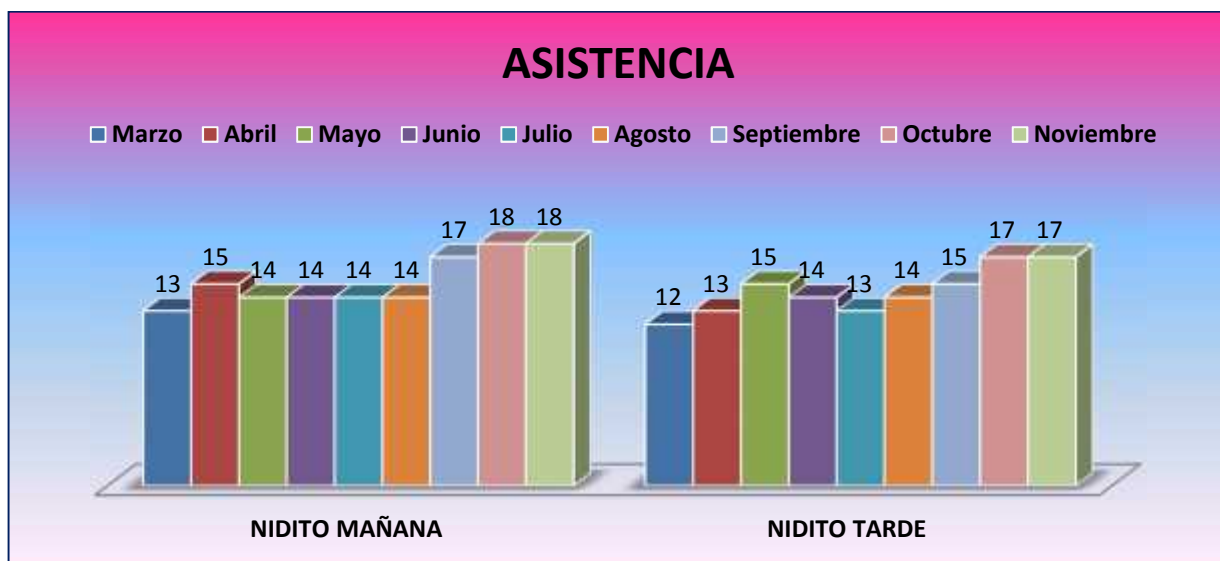
**CUADRO N°19**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD NIDITO**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**

<b>Mes Turno</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Nidito Mañana	13	15	14	14	14	14	17	18	18
Nidito Tarde	12	13	15	14	13	14	15	17	17

Fuente: Elaboración Propia.

En la especialidad de Nidito la asistencia en el turno de la mañana llega a su capacidad máxima, y en el turno de la tarde solo existe un espacio disponible.

**GRÁFICO N° 17**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD NIDITO**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración Propia.

La asistencia en ambos turnos fue aumentando a partir del mes de agosto llegando a su capacidad máxima en el turno de la mañana.

#### 4.5.4.3. Estimulación Temprana

En esta especialidad se atiende a niños de 2 a 3 años de edad, cuentan con el cuidado de dos profesoras por turno.

Los niños reciben educación en cuanto a lenguaje y comunicación, expresión y creatividad, matemáticas, ciencias de la vida, psicomotricidad, música y danza, educación física e inglés, además de contar con un texto de apoyo de las diferentes áreas de conocimiento.

**a) Mobiliario**

A continuación se presenta una lista en detalle:

**CUADRO N°20**  
**DETALLE DEL MOBILIARIO DE LA ESPECIALIDAD DE**  
**ESTIMULACIÓN TEMPRANA**

<b>Detalle estimulación temprana: Niños de 2 años a 3 años.</b>	<b>Cantidad</b>
Mueble de madera con Casilleros pequeños.	2
Estante con casilleros para didácticos grande.	1
Colgadores de mochila.	1
Colchonetas.	3
Juegos de didácticos de madera.	1
Peluches.	1
Mesas de madera didácticas cuadradas.	3
Sillas de madera con apoyador.	12
Mesas de plástico pequeñas.	2
Sillas de plástico pequeñas.	8
Resbalin de plástico.	1
Coches tipo autito.	2
Juego de Jardín (mesa,sombra, dos sillas de plástico).	1
Resbalin metálico.	1
Túnel inflable con pelotero.	1
Calesita metálica para 2 personas.	1
Pizarras acrílicas medidas.	1
Rompecabezas de 50 piezas.	3

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo observado se pudo notar que los muebles de madera: con casilleros pequeños, el estante con casilleros para juegos didácticos, las mesas de madera didácticas cuadradas y las sillas de madera con apoyador no tienen las esquinas redondeadas, donde los niños podrían lastimarse.

Los juegos didácticos, no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, por lo tanto no representan un peligro para el manipuleo de los niños, al igual que los demás materiales utilizados.

### **b) Infraestructura**

La especialidad de Estimulación Temprana está ubicada en la planta baja, la cual cuenta con una habitación, acorde a la cantidad de niños que asisten.

### **IMAGEN N° 9: MATERIAL DIDÁCTICO - ESTIMULACIÓN TEMPRANA**



Los juguetes didácticos no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, tampoco son fabricados con productos tóxicos, idóneos para la edad de los niños.

**IMAGEN N° 10**  
**SALA DE CLASES - ESTIMULACIÓN TEMPRANA**



Los pisos de esta habitación no son alfombrados ni acolchonados, el espacio es bien iluminado y ventilado. Donde cada niño tiene su mesa y su silla. Estos ambientes tienen acceso al patio del Centro.

- **Baño y área de limpieza**

**c) Capacidad**

La capacidad máxima de niños en la especialidad de estimulación temprana es de 22 por turno, actualmente el cupo de alumnos está lleno, cada uno de los cuales tiene el material y el espacio necesario para su buen aprovechamiento.

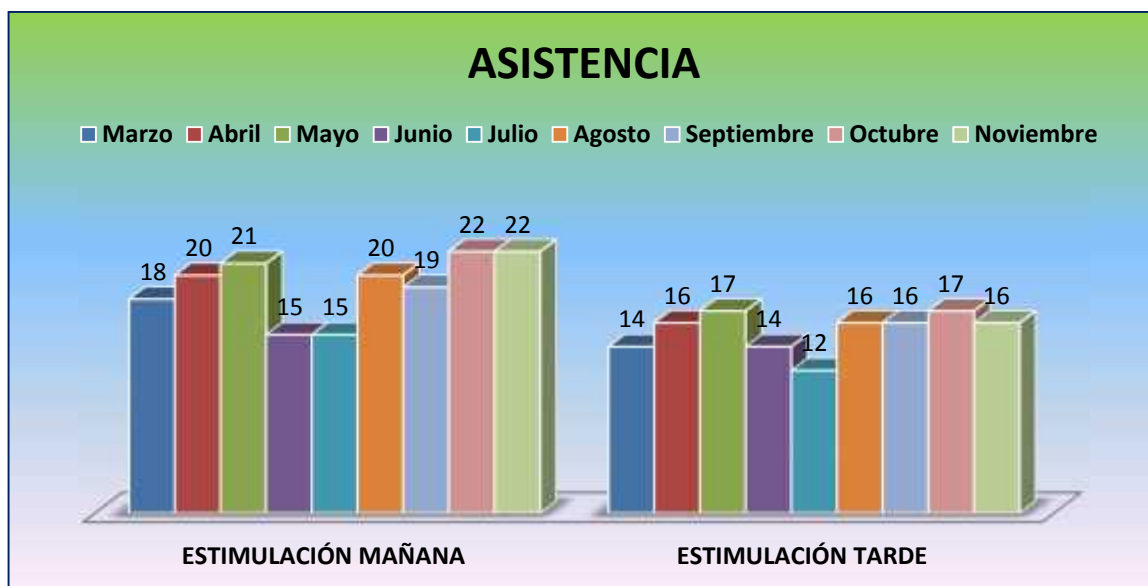
**CUADRO N° 21**  
**ASISTENCIA ESPECIALIDAD ESTIMULACIÓN TEMPRANA**  
**MARZO-NOVIEMBRE 2011**

<del>Turno</del> Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Estimulación Mañana	18	20	21	15	15	20	19	22	22
Estimulación Tarde	14	16	17	14	12	16	16	17	16

Fuente: Elaboración Propia.

La asistencia a esta especialidad se encuentra en su capacidad máxima en el turno de la mañana, habiendo espacios disponibles en el turno de la tarde.

**GRÁFICO N° 18**  
**ASISTENCIA ESPECIALIDAD ESTIMULACIÓN TEMPRANA**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5.4.4. Pre Kínder

En pre kínder se encuentran los niños de 3 a 4 años de edad. En esta especialidad se ofrece el apoyo en todas las áreas del conocimiento como ser matemáticas, ciencias de la vida, lenguaje y comunicación, psicomotricidad, expresión y creatividad, música y danza, inglés, educación física. En si se los prepara tanto en conocimiento como en socialización para su ingreso al siguiente nivel de educación, el Kínder.

##### a) Mobiliario

A continuación se presenta una lista en detalle:

#### CUADRO N° 22

#### DETALLE DEL MOBILIARIO DE LA ESPECIALIDAD DE PRE KÍNDER.

<b>Detalle PREKINDER: Niños de 3 años a 4 años</b>	<b>Cantidad</b>
Mueble de madera con Casilleros pequeños.	1
Colgadores de mochila para 20 niños.	1
Estante con casilleros para didácticos grande.	1
Mesas de plástico pequeñas.	4
Sillas de plástico pequeñas.	16
Juegos de didácticos de madera.	1
Peluches.	1
Mesas de madera didácticas tipo hexagonal.	3
Sillas de Madera pequeñas.	12
Resbalin de plástico.	1
Coches para bebé tipo autito.	2
Juego de Jardín (mesa,sombra, dos sillas de plástico).	1
Resbalin metálico.	1

Arco para futbol pequeño.	2
Arco para básquet.	1
Túnel inflable con pelotero.	1
Calesita metálica para 2 personas.	1
Pizarras acrílicas.	1
Rompecabezas de 50 piezas.	3

Fuente: Elaboración Propia.

Nuevamente al igual que en las anteriores especialidades se presenta la misma dificultad, los muebles de madera: con casilleros pequeños, el estante con casilleros para juegos didácticos, las mesas de madera didácticas cuadradas y las sillas de madera con apoyador no tienen las esquinas redondeadas, donde los niños podrían lastimarse.

Los juegos didácticos, no poseen piezas pequeñas que los niños podrían ingerir, por lo tanto no representan un peligro para el manipuleo de los niños, al igual que los demás materiales utilizados.

#### **b) Infraestructura**

La especialidad de Pre Kínder está ubicada en la planta baja, la cual cuenta con una habitación amplia.

Los niños de esta especialidad son los que tienen más contacto con el patio de juegos y el área verde del Centro, puesto que tienen mayor edad.

**IMAGEN N° 11**  
**PRE KÍNDER**



Los niños de esta especialidad realizan más actividades en el área verde del Centro, en los momentos de recreo, debido a que son niños de mayor edad.

**IMAGEN N° 12**  
**SALA DE CLASES - PRE KÍNDER**



La sala de clases de esta especialidad es espaciosa y sus ambientes son bien iluminados y ventilados, donde cada niño tiene el material necesario para su buen aprovechamiento (mesa, silla, material didáctico).

- **Baño y área de limpieza**

**c) Capacidad**

La capacidad máxima de niños inscritos en esta especialidad es de 22 por turno, donde cada uno de los niños tiene el material y el espacio suficiente para su buen desenvolvimiento.

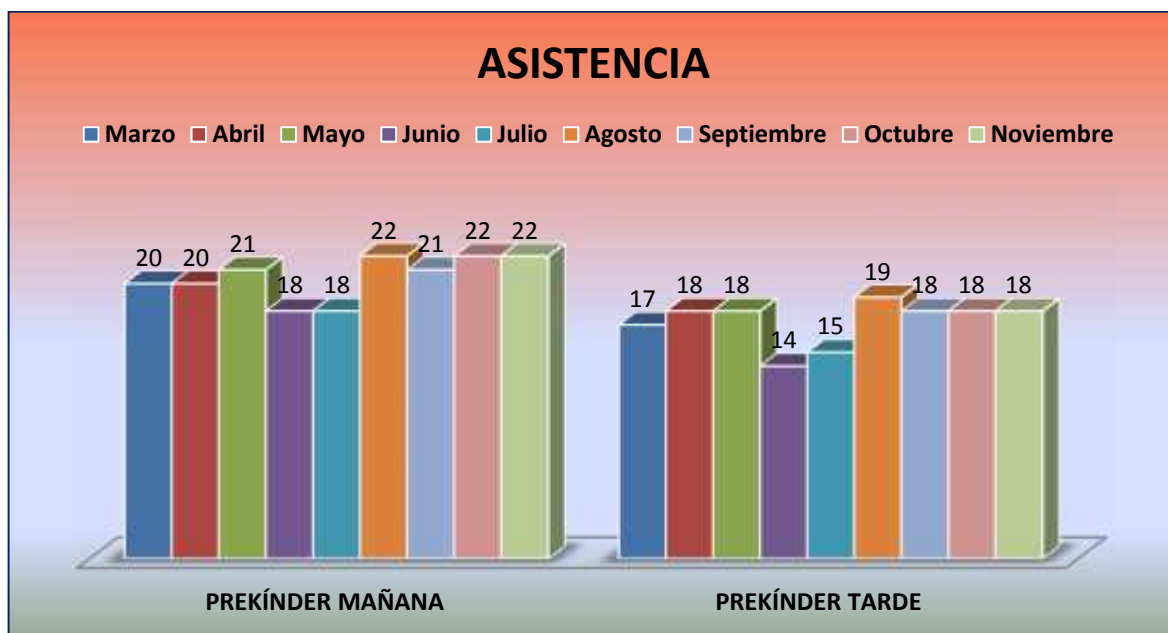
**CUADRO N° 23**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD PRE KÍNDER**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**

<b>Mes Turno</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Prekinder Mañana	20	20	21	18	18	22	21	22	22
Prekinder Tarde	17	18	18	14	15	19	18	18	18

Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente dentro de la especialidad la asistencia en el turno de la mañana se encuentra copada, existiendo espacios libres en el turno de la tarde.

**GRÁFICO N° 19:**  
**ASISTENCIA EN LA ESPECIALIDAD PRE KÍNDER**  
**MARZO - NOVIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración Propia.

La asistencia en esta especialidad es como se observa en el gráfico es mayor en el turno de la mañana, existiendo un incremento en la asistencia en el mes de agosto.

#### 4.5.5. Áreas Compartidas

El centro cuenta con áreas de esparcimiento y recreación compartidas por los niños de todas las especialidades, en diferentes momentos:

- **Sala de juegos**

**IMAGEN N° 13**  
**SALA DE JUEGOS.**



La sala de juegos cuenta con una diversidad de juegos recreativos y educativos aptos para los niños, cuenta con una buena iluminación y ventilación, está completamente alfombrado y acolchonado tanto el piso como parte de la pared para preservar el cuidado de los niños.

Esta sala es compartida por todos los alumnos, pero en diferentes horarios.

- **2 baños y área de limpieza de los niños.**
- **Cocina**

A continuación se presenta una lista en detalle del mobiliario en esta área:

**CUADRO N° 24**  
**DETALLE MOBILIARIO - COCINA**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Cocina.	1
Heladera.	1
Utensilios de cocina.	

Fuente: Elaboración Propia.

Los niños no tienen contacto alguno con los utensilios ni mobiliario de la cocina, además que estos solamente son utilizados para el guardado del refrigerio y alimentos.

**IMAGEN N° 14**  
**COCINA**



La cocina se encuentra en un área apartada de las diferentes aulas de los niños, por lo tanto ellos no tienen ningún tipo de contacto con utensilios de cocina, ni artículos que resulten peligrosos para ellos.

- **Patio de juegos**

El patio de juegos es compartido por todas las especialidades y está dividido en dos partes:

**IMAGEN N° 15**  
**PATIO DE JUEGOS 1.**



En una parte el piso es cerámico donde el techo está cubierto con media sombra para proteger a los niños.

El piso no es resbaloso, y no existen objetos peligrosos para los niños, solamente sus materiales de juego.

**IMAGEN N° 16**  
**PATIO DE JUEGOS 2**



La otra mitad del patio es un área verde donde los niños tienen contacto con la naturaleza, en esta parte como se muestra en el gráfico existen arcos de fútbol.

Cabe recalcar que a esta área del centro solo ingresan los niños en sus espacios de recreo, y con supervisión de las profesoras.

- **Administración**

La dirección y el área administrativa cuenta con un espacio a la entrada del Centro, el cual cuenta con el siguiente mobiliario:

**CUADRO N° 25**  
**DETALLE MOBILIARIO - ADMINISTRACIÓN.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Escritorio.	1
Computadora Pantalla Plana e Impresora.	1
Estante de madera con Casilleros.	1
Estante de madera con casilleros y mesa para computadora.	1
Sillas de madera.	7
Estante para archivos.	1

Fuente: Elaboración Propia.

**IMAGEN N° 17**  
**ADMINISTRACIÓN.**



A esta parte del Centro los niños no ingresan, por lo tanto no tienen contacto con los materiales que pudieran resultar peligrosos para ellos.

**IMAGEN N° 18**  
**ENTRADA AL CENTRO**



Esta entrada está ubicada al lado derecho de las instalaciones del Centro y es utilizada únicamente para el ingreso y salida de los niños.

La apertura del portón para el ingreso de los padres solo es realizada en los horarios establecidos de entrada y salida de los niños.

En horario de clases el portón es cerrado, como medida de protección a los niños, además que los niños no tienen acceso a esta parte del Centro.

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Con el objeto de recolectar información que coadyuve a la solución del problema planteado en el presente trabajo de investigación que consiste en ayudar al Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz a mejorar su organización y la prestación de sus servicios se realizó una investigación de mercado en el área Urbana de la ciudad de Tarija, con la aplicación de:

- Encuestas a clientes del Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz”. (Ver anexo N°11)
- Encuestas a posibles clientes, para poder realizar la encuesta los encuestados deben tener hijos entre 0 y 4 años. (Ver anexo N°12).

### **5.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **5.2.1. Objetivo General**

- Conocer si los servicios que ofrece el centro cumplen con las expectativas de los actuales clientes; las necesidades, gustos y preferencias de los padres al momento de elegir una guardería o centro para el cuidado de sus niños.

#### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los gustos o preferencias de los posibles demandantes del servicio.
- Conocer las necesidades y el grado de satisfacción de los padres de los alumnos inscritos en el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz.
- Conocer que empresas de la competencia son mas conocidas en el mercado de la educacion inicial.

### 5.3. ENCUESTA A CLIENTES

Con el motivo de conocer las necesidades y el grado de satisfacción de los padres de los alumnos inscritos en el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz se realizó una encuesta a 28 padres de acuerdo a la derterminación de la muestra cuyos resultados se presentan a continuación:

#### 5.3.1. Determinación del Tamaño de la Muestra

N = Población (N=135) (Ver anexoN° 13)

$Z_{E/2}$ =Nivel de confianza del 92% (1,755)

e = Error (e=0,08)

P= Probabilidad de ocurrencia 90% (P = 0,9).

Q= Probabilidad de No ocurrencia 10% (Q =0,1).

Q = (1-0,9)= 0,1

n\*= Muestra Provisional

n= Muestra Definitiva

**Donde:**

$$n^* = \frac{(Z_{E/2})^2(N) (P*Q)}{e^2(N-1) + (Z_{E/2})^2(P*Q)}$$

$$n^* = \frac{(1,755)^2(135) (0,9*0,1)}{((0,08)^2(135-1))+ ((1,755)^2(0,9*0,1))} = 32,97$$

$$n = \frac{n^*}{1+n^*/N}$$

$$n = \frac{32,97}{1 + (32,97/135)}$$

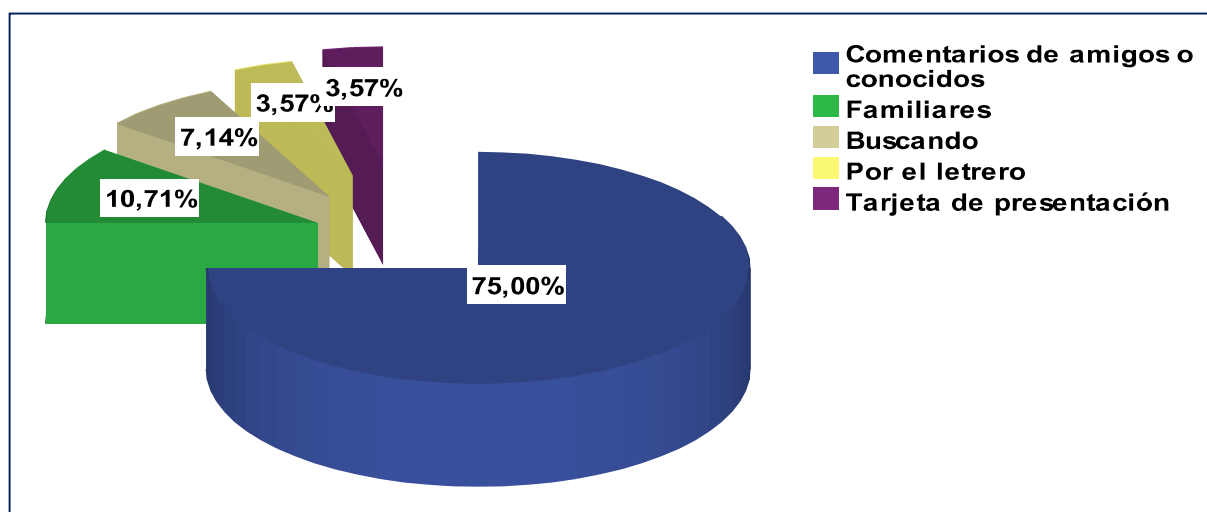
n = 27,5    28personas.

### 5.3.2. Resultados

**CUADRO N°26**  
**FORMA EN QUE CONOCIÓ EL CENTRO MI NIÑITO FELIZ**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Comentarios de amigos o conocidos	21	75 %
Familiares	3	10,71 %
Buscando	2	7,14 %
Por el letrero	1	3,57 %
Tarjeta de presentación	1	3,57 %
<b>TOTAL</b>	28	100,00 %

**GRÁFICO N° 20**  
**FORMA EN QUE CONOCIÓ EL CENTRO MI NIÑITO FELIZ**



De acuerdo a esta información podemos deducir que casi en su totalidad los clientes conocieron la empresa mediante comentarios de amigos o conocidos, que es la publicidad más efectiva y buscada por las empresas (publicidad boca a boca).

Podemos inferir que probablemente de la población de clientes actual, 101 conocieron al Centro por medio de comentarios de amigos o conocidos y las demás personas la conocieron en menor proporción por medio de familiares, buscando entre otras guarderías, al pasar y ver el letrero, y, mediante una tarjeta de presentación.

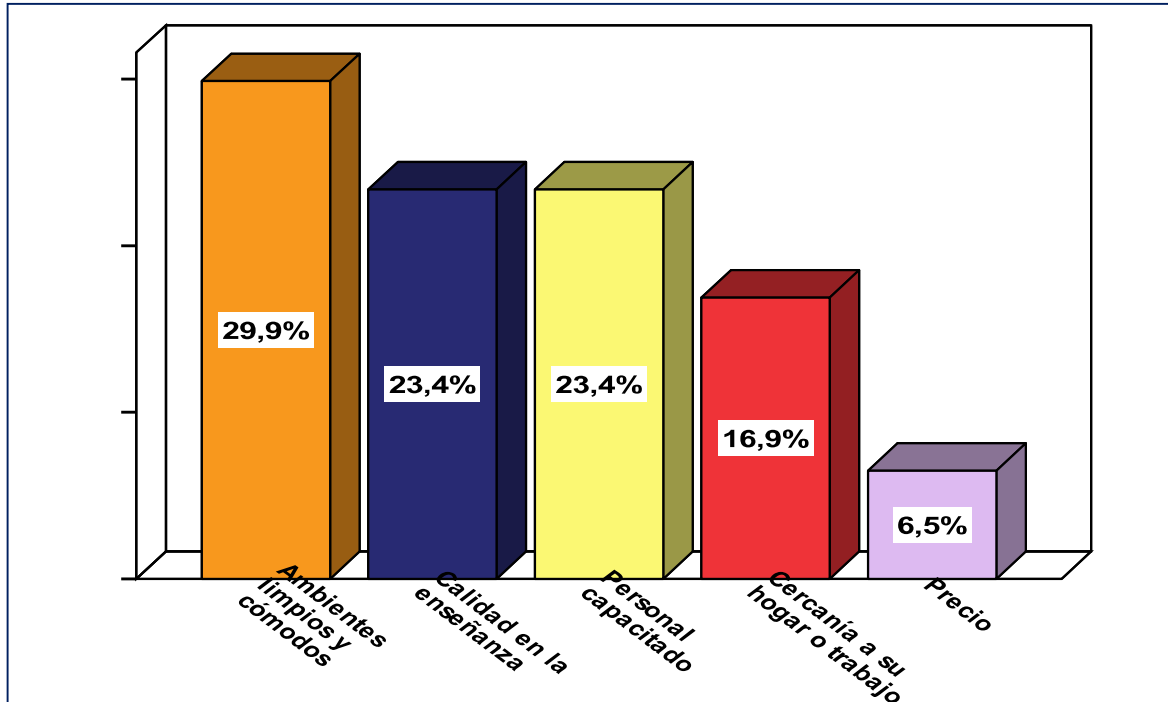
**CUADRO N° 27**

**ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA AL ELEGIR EL CENTRO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ambientes limpios y cómodos	8	29,9 %
Calidad en la enseñanza	7	23,4 %
Personal capacitado	6	23,4 %
Cercanía a su hogar o trabajo	5	16,9 %
Precio	2	6,5 %

**GRÁFICO N° 21**

**ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA AL ELEGIR EL CENTRO**



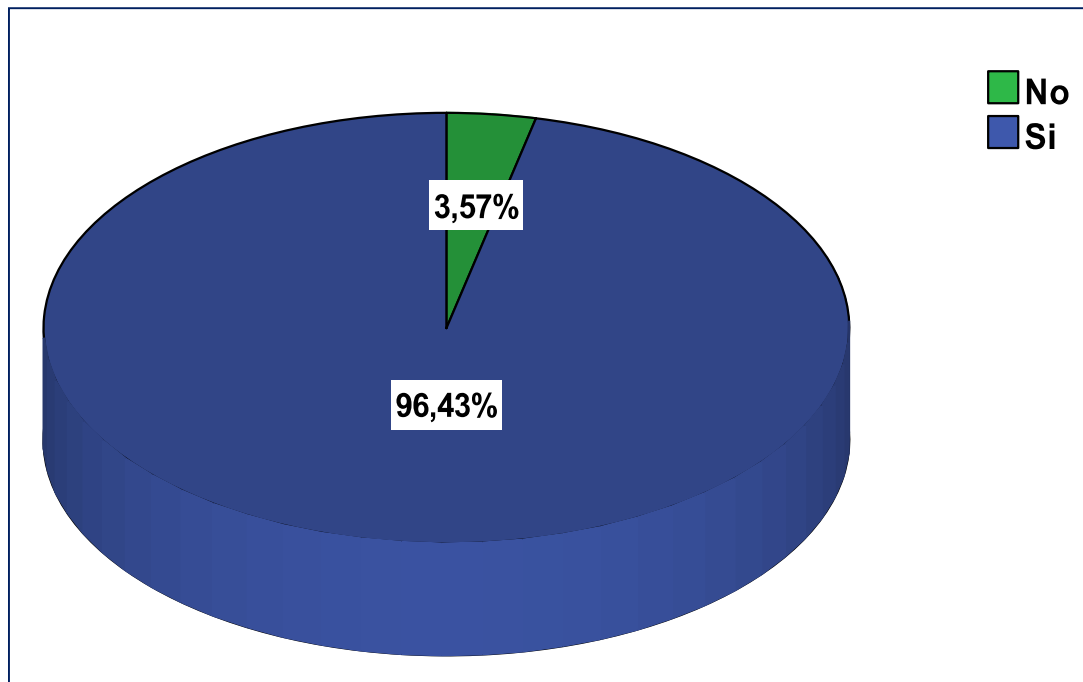
Los aspectos más importantes que los padres de familia toman en cuenta a la hora de elegir una guardería o centro para sus hijos son: contar con ambientes limpios y cómodos, seguido de la calidad en la enseñanza y un personal capacitado.

La cercanía al hogar o trabajo no es considerado muy importante, al aspecto que menor importancia se le asigna a la hora de realizar una elección es al precio del servicio.

**CUADRO N°28**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	27	96,43 %
No	1	3,57 %

**GRÁFICO N° 22**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO**



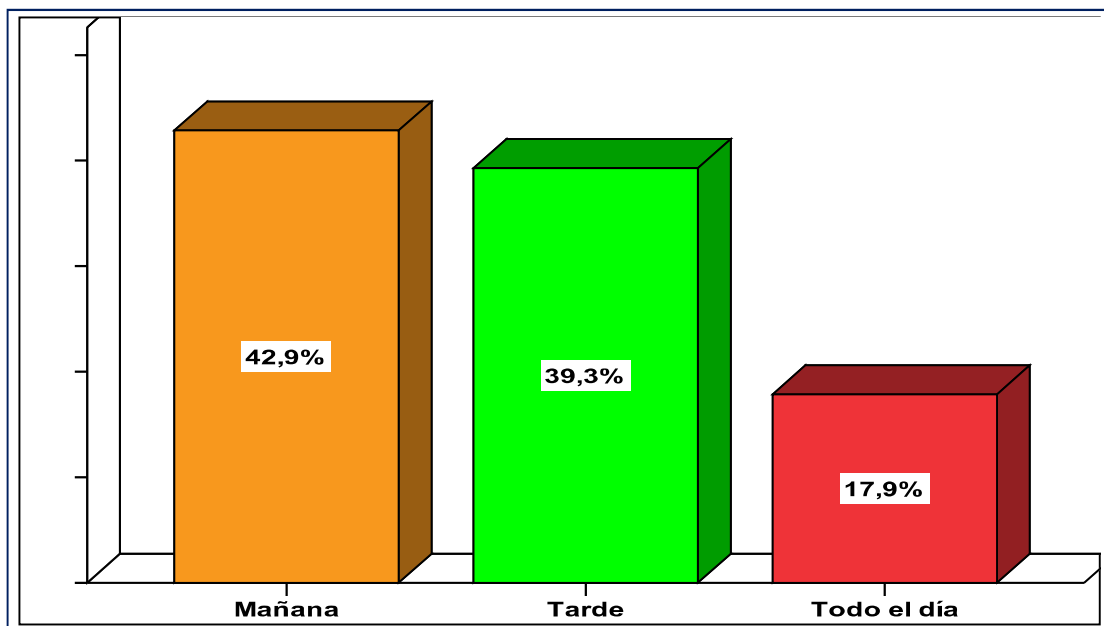
A pesar de ser una empresa nueva casi la totalidad de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios brindados por el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz.

Aspecto muy importante que el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz debería tomar en cuenta como una fortaleza para dar a conocerse en el mercado tarijeño.

**CUADRO N°29**  
**TURNO DE PREFERENCIA**

<b>TURNO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mañana	12	42,9 %
Tarde	11	39,3 %
Todo el día	5	17,9 %

**GRÁFICO N° 23**  
**TURNO DE PREFERENCIA**



El turno de preferencia para los padres de familia es el turno mañana, en menor proporción le sigue el turno de la tarde.

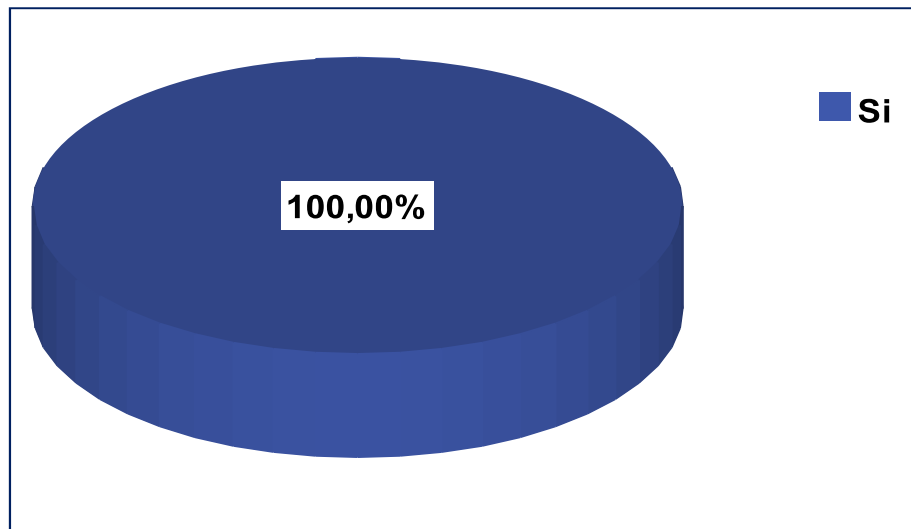
Una mínima cantidad de padres lleva a sus niños en ambos turnos.

A pesar de que el Centro brinda el servicio de horario nocturno, actualmente no existe ningún padre de familia que haga uso de ese servicio de forma asidua, solo de forma ocasional.

**CUADRO N°30**  
**ACEPTACIÓN DEL HORARIO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De acuerdo con el horario	28	100 %

**GRÁFICO N° 24**  
**ACEPTACIÓN DEL HORARIO**



La totalidad de los clientes encuestados se encuentran conformes con la hora de entrada y salida de los niños, tanto en el turno de la mañana como en la tarde.

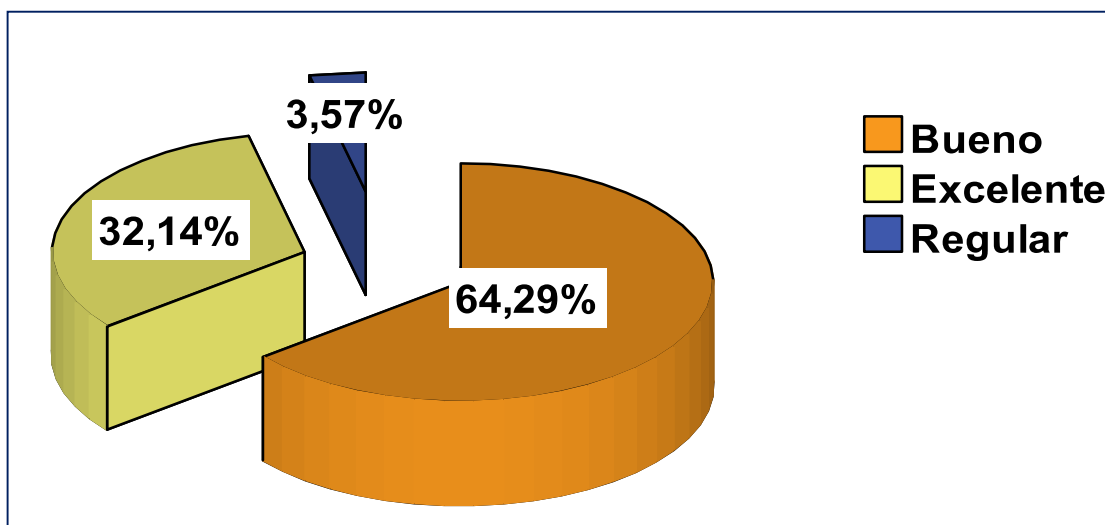
Aunque existieron varias recomendaciones con respecto al horario como la puntualidad de las maestras, la ampliación de la hora de salida de los niños, y la implementación de horarios nocturnos.

Esto nos muestra que no todos los clientes conocen o no se encuentran bien informados a cerca de los servicios que brinda la empresa como es la atención las 24 horas.

**CUADRO N°31**  
**VALORACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL CENTRO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	18	64,29 %
Excelente	9	32,14 %
Regular	1	3,57 %

**GRÁFICO N° 25**  
**VALORACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL CENTRO**



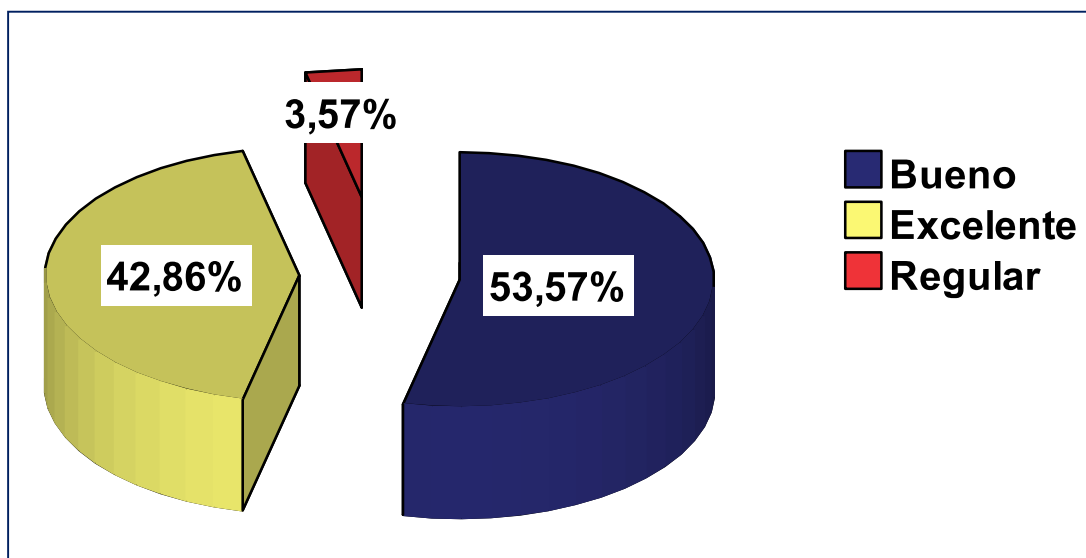
La mayor parte de los padres califican como buena la educación que se imparte en el Centro, lo siguen los padres que la califican como excelente y un mínimo porcentaje la califican como regular.

A pesar de que más de la mitad de los padres califican como buena la educación que se les imparte a sus hijos, todavía le resta al Centro mejorar para llegar a eliminar el porcentaje que lo califica como regular y subir a un nivel de educación excelente.

**CUADRO N°32**  
**VALORACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	15	53,57 %
Excelente	12	42,86 %
Regular	1	3,57 %

**GRÁFICO N° 26**  
**VALORACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA**

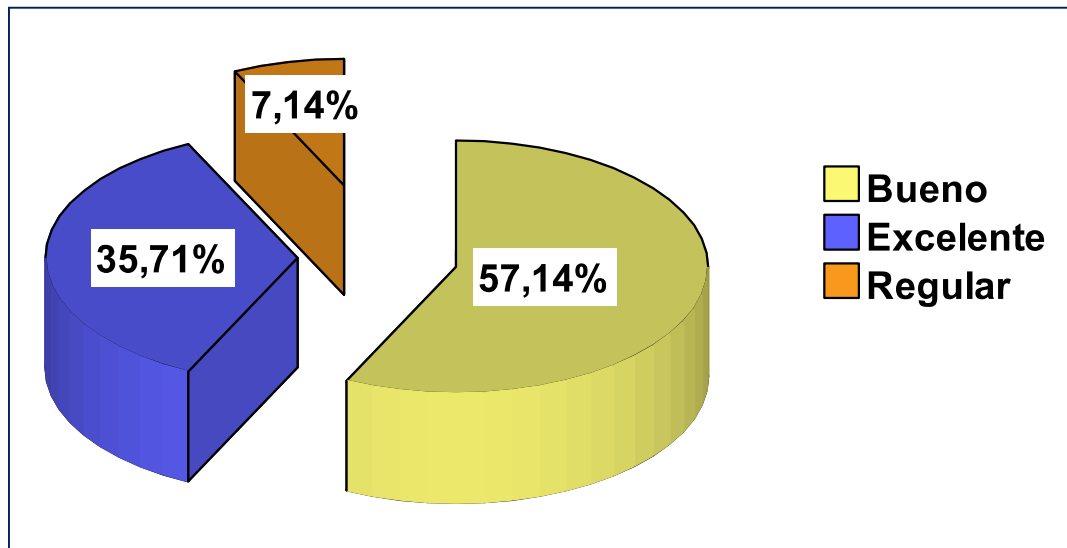


Dentro de la valoración de los encuestados en cuanto a la infraestructura del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, lo asignan un poco más de la mitad de padres como buena, seguida por una calificación de excelente y un mínimo de personas califica la infraestructura como regular.

**CUADRO N°33**  
**VALORACIÓN DE LA UBICACIÓN**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	16	57,14 %
Excelente	10	35,71 %
Regular	2	7,14 %

**GRÁFICO N° 27**  
**VALORACIÓN DE LA UBICACIÓN**



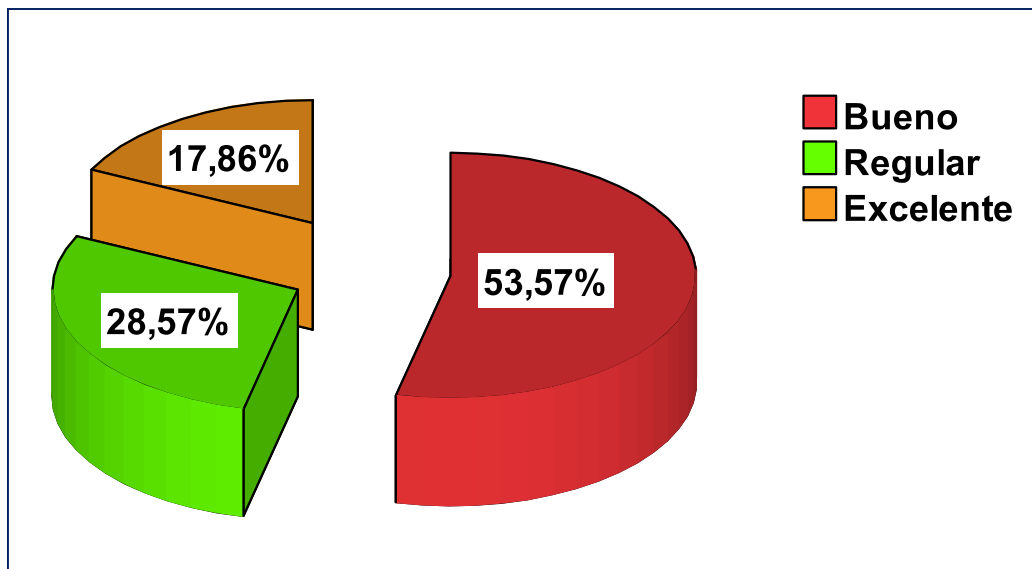
Más de la mitad de los encuestados, designan como buena la ubicación del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, podemos inferir que probablemente 48 padres creen que esta es excelente y solo 10 padres la califican como regular.

Aspecto que se podría mejorar con la implantación de un servicio de transporte de los niños desde la puerta de su hogar.

**CUADRO N°34**  
**VALORACIÓN DEL PRECIO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	15	53,57 %
Regular	8	28,57 %
Excelente	5	17,86 %

**GRÁFICO N° 28**  
**VALORACIÓN DEL PRECIO**



El precio es uno de los aspectos que menos tomaron en cuenta los clientes a la hora de elegir el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz, más de la mitad de padres lo designan como bueno.

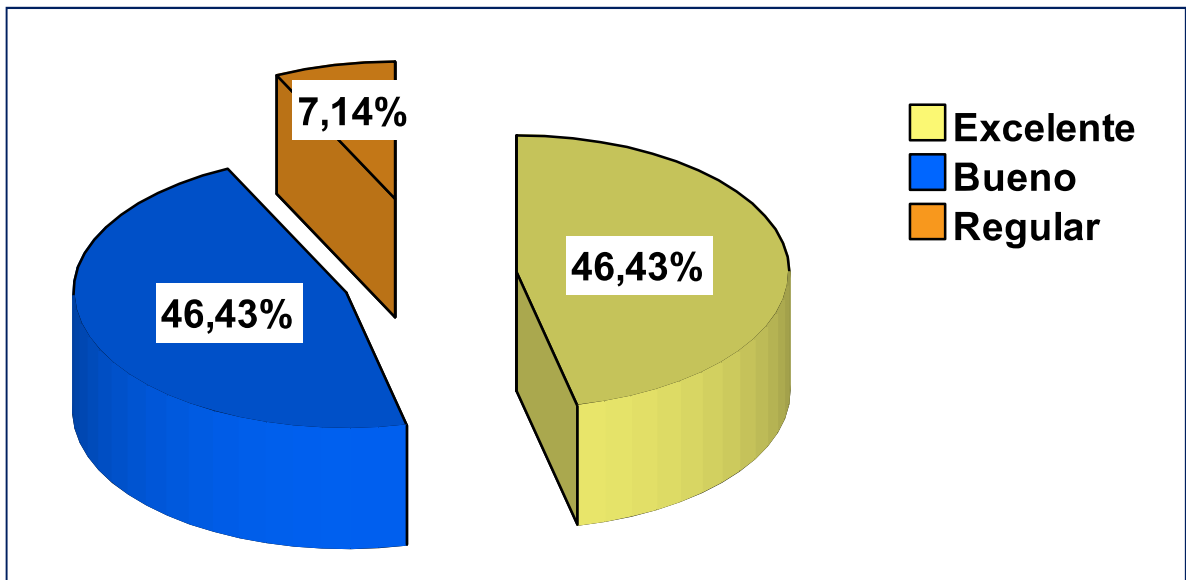
Podemos inferir que probablemente 39 padres de familia, lo califican como regular; y son pocos los que están totalmente conformes y lo designan como excelente.

Esto nos muestra que existen padres dispuestos a pagar un precio más elevado por un servicio completo de educación y cuidado de sus hijos, centrándose más en la calidad del servicio que en el precio.

**CUADRO N°35**  
**VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	13	46,43 %
Excelente	13	46,43 %
Regular	2	7,14 %

**GRÁFICO N° 29**  
**VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**



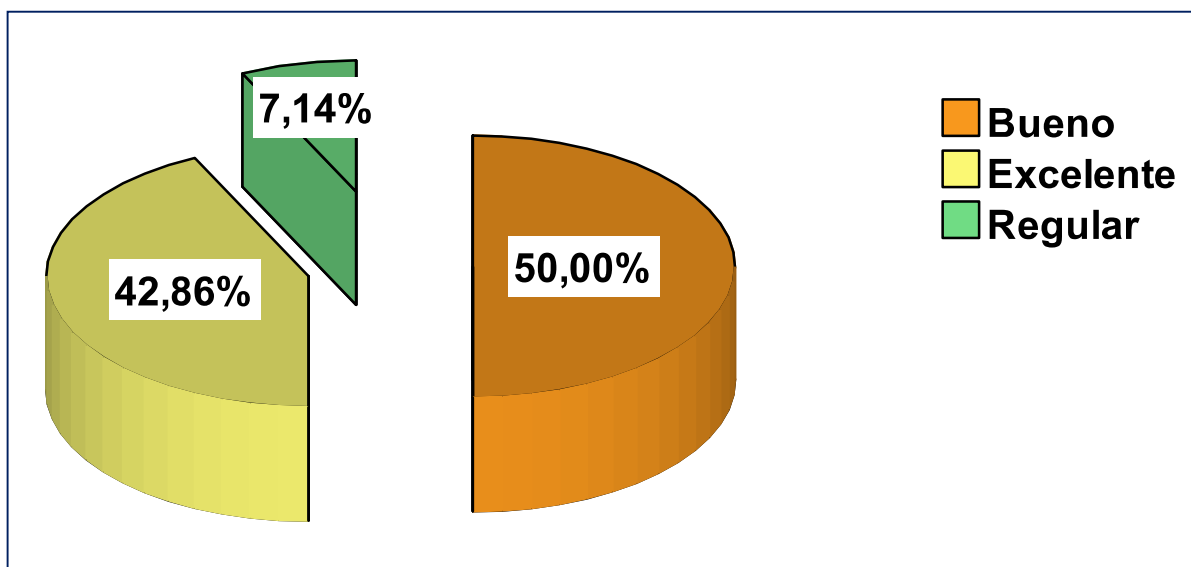
La atención al cliente en el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz es calificada por como buena y excelente por dos partes iguales de la empresa, y una mínima parte lo califican como regular.

Esta atención podría mejorarse tomando en cuenta las sugerencias de los clientes, brindándoles más información en cuanto al avance de sus hijos y de las actividades a realizarse en el Centro.

**CUADRO N°36**  
**VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL PERSONAL**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	14	50,00 %
Excelente	12	42,86 %
Regular	2	7,14 %

**GRÁFICO N° 30**  
**VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL PERSONAL**



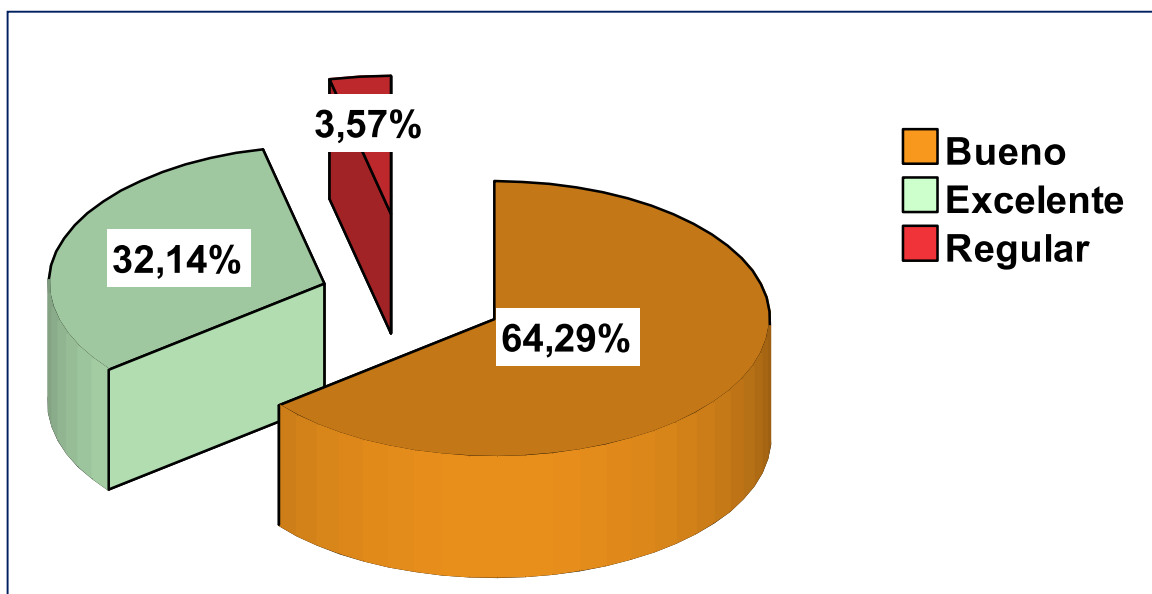
Exactamente la mitad de los padres de familia asigna como buena la calidad del personal del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, podemos inferir que probablemente 58 personas lo califican como excelente y solo 10 de ellas creen que es regular.

Para la evaluación de la calidad del personal influye mucho la cantidad de información que posee el cliente de las profesoras que se encuentran a cargo de sus hijos, mediante un acercamiento y aumentando la comunicación entre ambas partes se podría mejorar la valoración del cliente en este aspecto.

**CUADRO N°37**  
**VALORACIÓN DE LA LIMPIEZA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bueno	18	64,29 %
Excelente	9	32,14 %
Regular	1	3,57 %

**GRÁFICO N° 31**  
**VALORACIÓN DE LA LIMPIEZA**



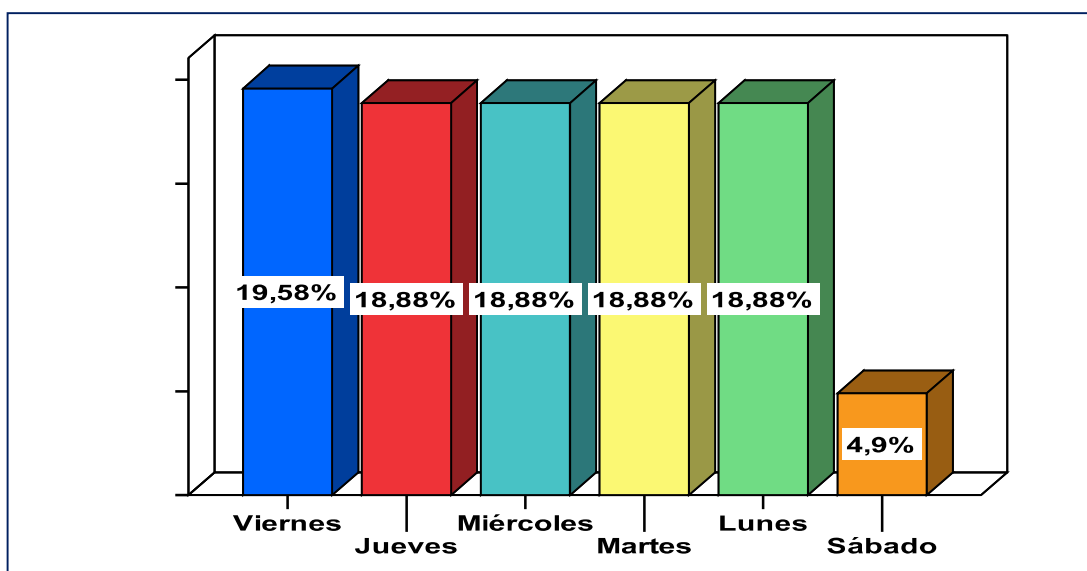
Este aspecto es considerado como el más importante por los clientes del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz a la hora de elegir un Centro o una guardería que cuide de sus hijos.

Podemos inferir que posiblemente 87 de 135 personas califican la limpieza como buena, la califican como excelente 43 padres de familia de los 135 niños inscritos y un mínimo grupo de padres compuesto por 5 personas lo califican como regular.

**CUADRO N°38**  
**DÍAS DE PREFERENCIA**

DÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	DÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Viernes</b>	6	19,58 %	<b>Martes</b>	5	18,88 %
<b>Jueves</b>	6	18,88 %	<b>Lunes</b>	5	18,88 %
<b>Miércoles</b>	5	18,88 %	<b>Sábado</b>	1	4,9 %

**GRÁFICO N° 32**  
**DÍAS DE PREFERENCIA**



El día en que más se requiere los servicios del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz es el viernes.

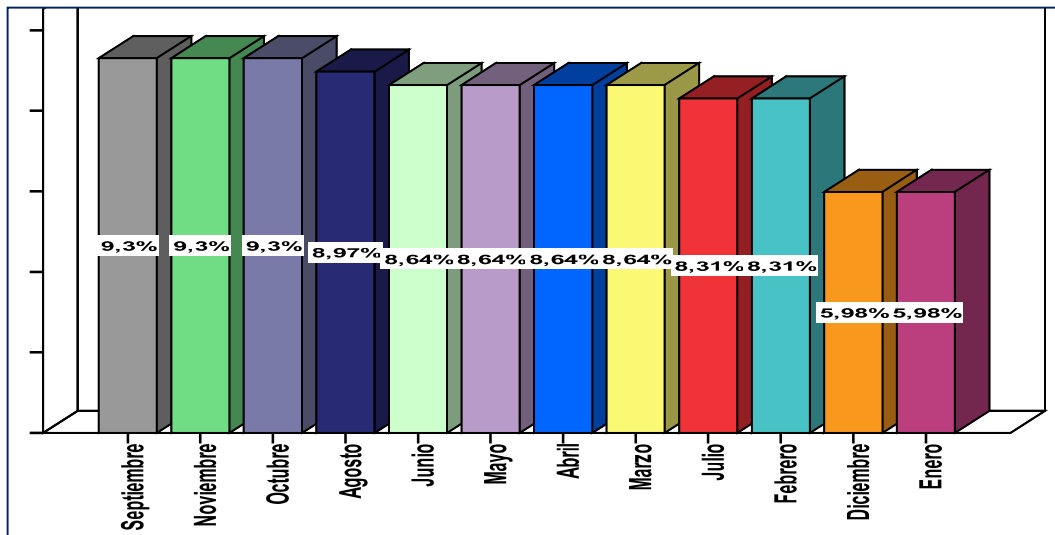
En los días lunes a jueves la asistencia se mantiene constante con la afluencia de 25 padres para confiar al centro a sus niños.

A pesar de que se brinda el servicio las 24 horas y los 7 días de la semana, los padres no requieren el servicio el día domingo, esto debido a que la mayoría de los padres solo trabajan de lunes a viernes y en algunos casos los días sábados por lo que la asistencia disminuye.

**CUADRO N°39**  
**MESES DE MAYOR PREFERENCIA**

MES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Septiembre</b>	28	9,3 %	<b>Abril</b>	26	8,64 %
<b>Noviembre</b>	28	9,3 %	<b>Marzo</b>	26	8,64 %
<b>Octubre</b>	28	9,3 %	<b>Julio</b>	25	8,31 %
<b>Agosto</b>	27	8,97 %	<b>Febrero</b>	25	8,31 %
<b>Junio</b>	26	8,64 %	<b>Diciembre</b>	18	5,98 %
<b>Mayo</b>	26	8,64 %	<b>Enero</b>	18	5,98 %
<b>Total</b>	301				100,00 %

**GRÁFICO N° 33**  
**MESES DE MAYOR PREFERENCIA**



Los meses en que más se requiere de los servicios del Centro, son: septiembre, octubre y noviembre.

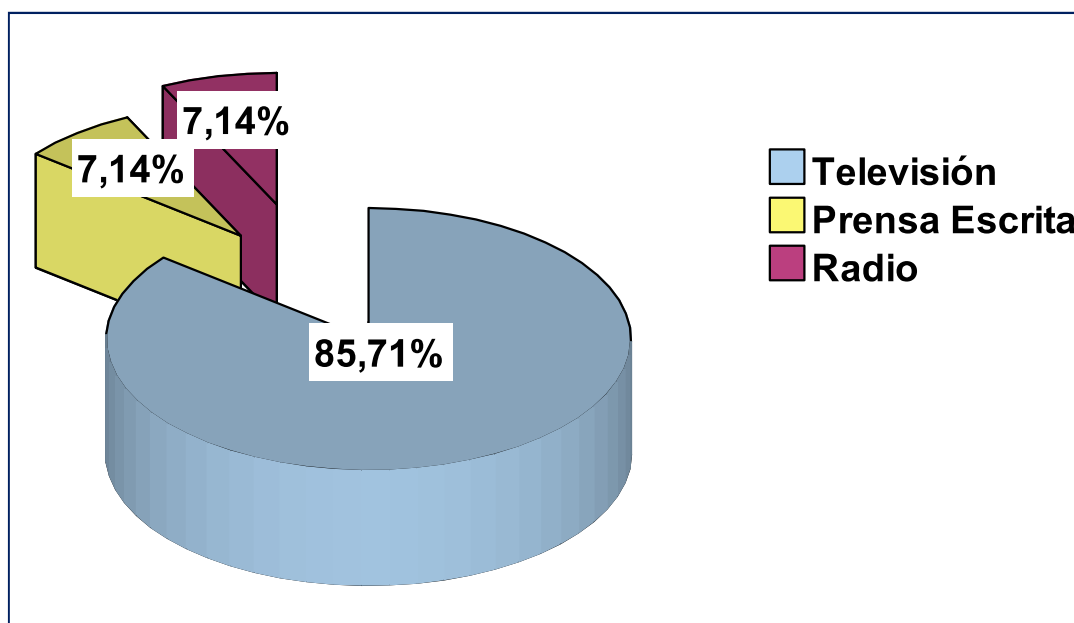
Podemos inferir que posiblemente el mes de Agosto es preferido por 12 personas, siguiéndole los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio con la misma cantidad de personas. Las personas que prefieren los meses son Febrero y Julio son 11.

Los meses con menor afluencia son Diciembre y Enero, esto se debe a que durante estos meses son épocas de vacación, donde los padres disfrutan del cuidado de sus hijos pequeños.

**CUADRO N°40**  
**MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO**

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	24	85,71 %
Radio	2	7,14 %
Prensa Escrita	2	7,14 %

**GRÁFICO N° 34**  
**MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO**

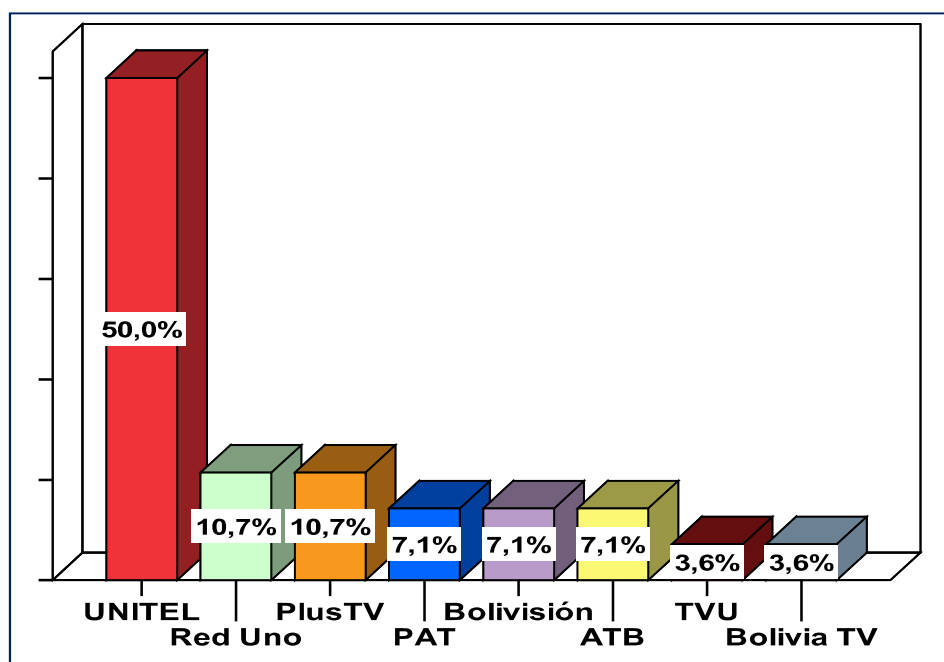


De acuerdo a la información obtenida se puede afirmar que el medio de comunicación preferido por la población es la televisión, obteniendo un porcentaje mayor, dándonos a entender que este medio debe ser considerado como principal en las estrategias de marketing, para mantener informada y actualizada a la población.

**CUADRO N°41**  
**CANAL DE TELEVISIÓN DE MAYOR AUDIENCIA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
UNITEL	14	50,0 %
Red Uno	3	10,7 %
Plus TV	3	10,7 %
PAT	2	7,1 %
Boliviación	2	7,1 %
ATB	2	7,1 %
TVU	1	3,6 %
Bolivia TV	1	3,6 %

**GRÁFICO N° 35**  
**CANAL DE TELEVISIÓN DE MAYOR AUDIENCIA**

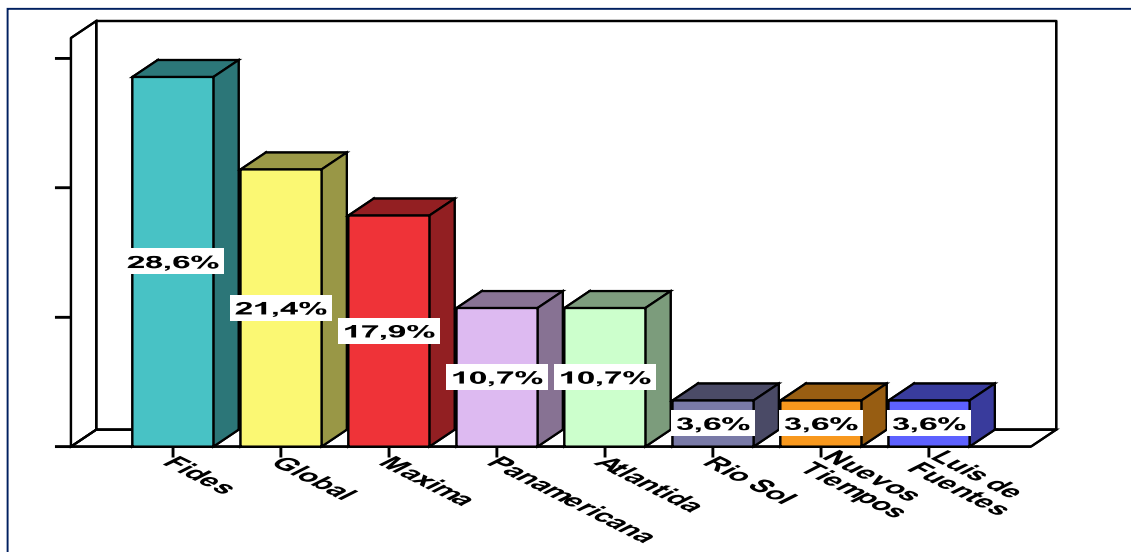


Según la información recopilada se puede observar que el canal de televisión de mayor preferencia es UNITEL teniendo una gran ventaja a comparación de los demás canales, dando un dato importante a tomar en cuenta al momento de elegir el medio específico por el cual publicitar a alguna empresa, el Centro Mi Niño Feliz debe considerar y tomar en cuenta este dato importante al momento de realizar la publicidad

**CUADRO N°42**  
**RADIOS DE MAYOR AUDIENCIA**

<b>RADIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Fides	8	28,6 %
Global	6	21,4 %
Máxima	5	17,9 %
Panamericana	3	10,7 %
Atlántida	3	10,7 %
Rio Sol	1	3,6 %
Nuevos Tiempos	1	3,6 %
Luis de Fuentes	1	3,6 %

**GRÁFICO N° 36**  
**RADIOS DE MAYOR AUDIENCIA**

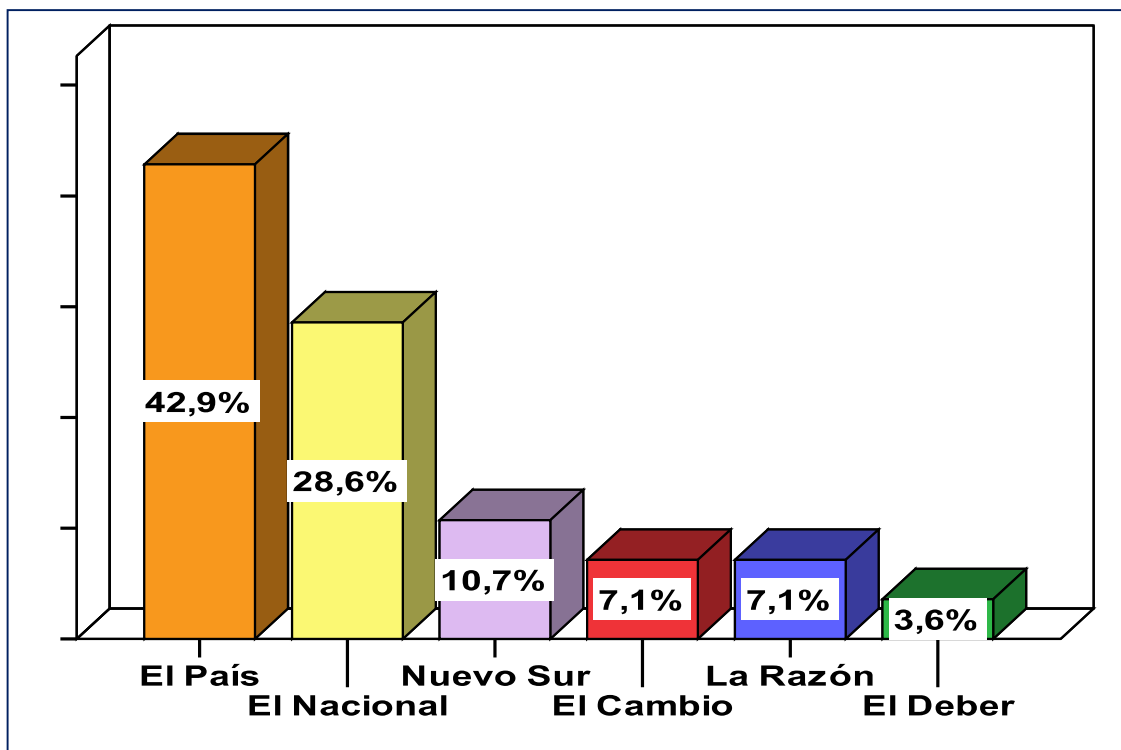


De acuerdo a la información adquirida observamos que la radio más escuchada por los padres de familia del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz es FIDES. Los que tienen el menor porcentaje de radioescuchas son Rio Sol, Nuevos Tiempos y Luis de Fuentes. Como podemos observar en el gráfico la radioemisora más escuchada por la población es la radio FIDES, demostrando que esta emisora debe ser tomada en cuenta la momento de realizar la publicidad del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz.

**CUADRO N°43**  
**PRENSA ESCRITA MÁS LEÍDA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
El País	12	42,9 %
El Nacional	8	28,6 %
Nuevo Sur	3	10,7 %
El Cambio	2	7,1 %
La Razón	2	7,1 %
El Deber	1	3,6 %

**GRÁFICO N° 37**  
**PRENSA ESCRITA MÁS LEÍDA**



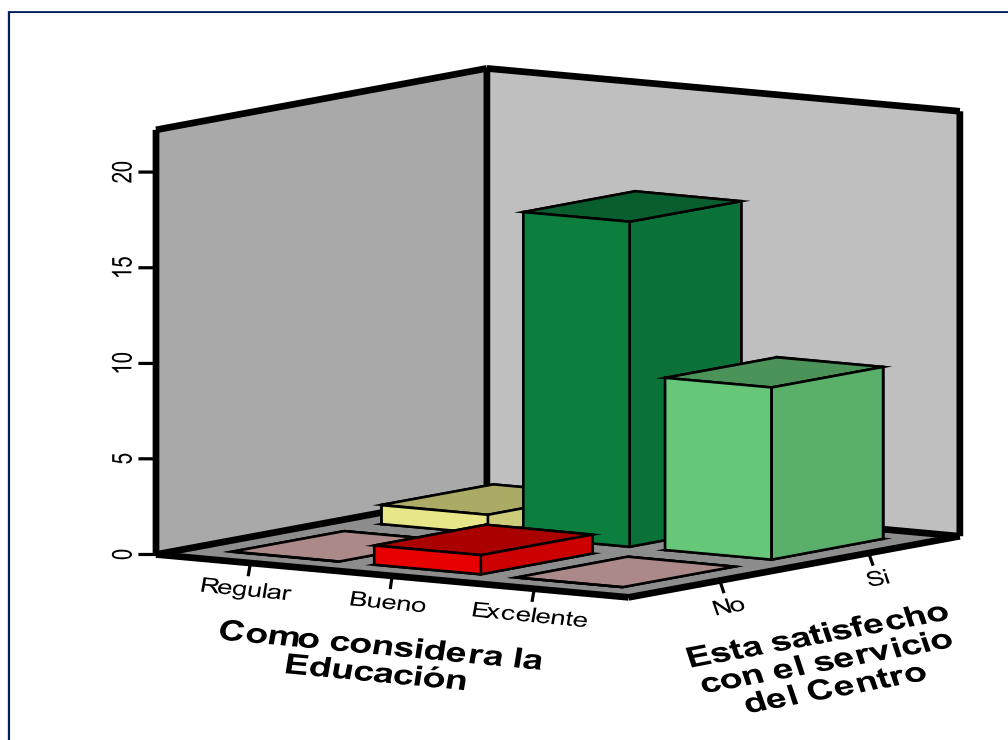
El periódico más leído por los padres de familia del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz es El País.

Los que le siguen en importancia son los periódicos El Nacional y el Nuevo Sur; los periódicos El Cambio y La Razón son menos leídos, por último el que tiene el menor porcentaje de lectores es El Deber.

**CUADRO N°44**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN-EDUCACIÓN**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Bueno	17	1
Excelente	9	
Regular	1	

**GRÁFICO N°38**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN-EDUCACIÓN**



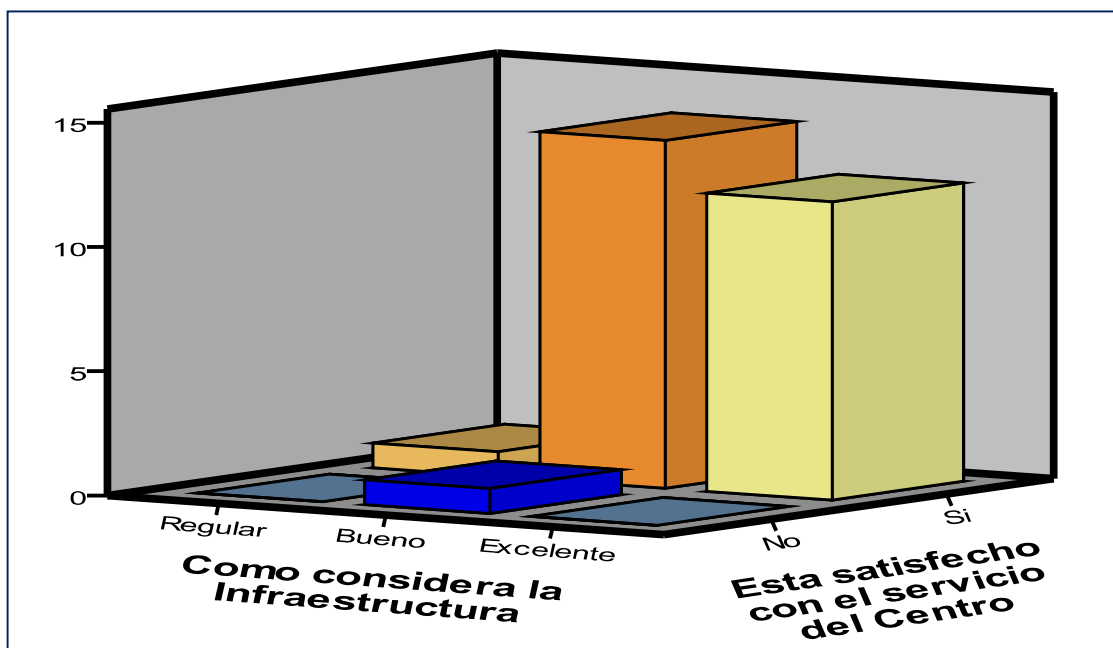
La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, pero no califican como excelente la educación que este imparte, más de la mitad lo califica como bueno, seguido de excelente y en un mínimo porcentaje como regular.

En el caso de los padres que no se encuentran enteramente satisfechos con los servicios del Centro a pesar de esto califican como buena la educación que se les brinda a sus hijos

**CUADRO N°45  
GRADO DE SATISFACCIÓN-INFRAESTRUCTURA**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Bueno	14	1
Excelente	12	
Regular	1	

**GRÁFICO N° 39  
GRADO DE SATISFACCIÓN-INFRAESTRUCTURA**



La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, pero no califican como excelente la infraestructura que este posee, más de la mitad lo califica como bueno, seguido de excelente y en un mínimo porcentaje como regular.

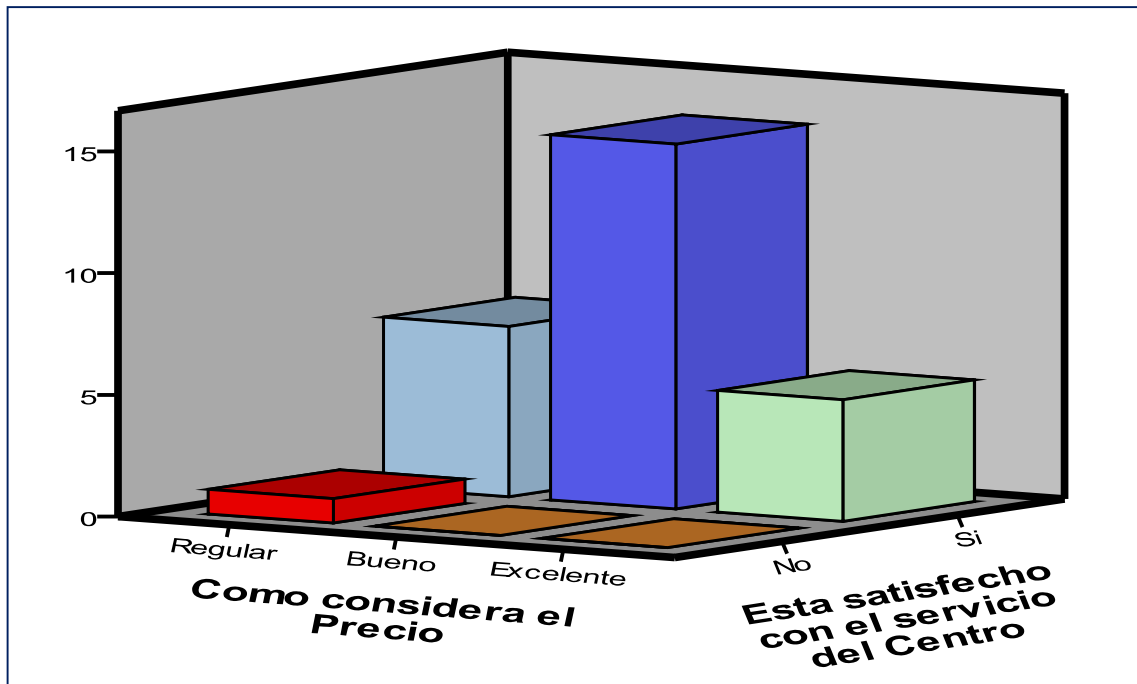
En el caso de los padres que no se encuentran enteramente satisfechos con los servicios del Centro a pesar de esto califican como buena la infraestructura que este Centro posee.

Esto podría mejorarse brindando mayor información a los padres acerca del personal, su formación y las diferentes actividades que se llevan a cabo en el Centro.

**CUADRO N°46**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN-PRECIO**

<b>PRECIO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Bueno	14	1
Regular	8	
Excelente	5	

**GRÁFICO N°40**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN-PRECIO**



La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, pero no califican como excelente el costo de los servicios, más de la mitad lo califica como bueno, seguido de regular y en un mínimo porcentaje como excelente.

En el caso de los padres que no se encuentran enteramente satisfechos con los servicios del Centro a pesar de esto califican como bueno el precio que este Centro pide por brindar sus servicios.

## 5.4. ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Con el motivo de conocer los gustos y preferencias de los posibles clientes del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz se realizó una encuesta a 65 padres de niños de 0 a 4 años de edad de acuerdo a la derterminación de la muestra cuyos resultados se presentan a continuación:

### 5.4.1 Determinación del Tamaño de la Muestra

Total habitantes Ciudad de Tarija: 209.459 /5 (N° de integrantes de familia)

N = Población (N=41.892) = 41.892 familias (Ver anexo N° 14)

$Z_{E/2}$ =Nivel de confianza del 90% (1,645)

e = Error (e=0,10)

P= Probabilidad de ocurrencia 60% (P = 0,6).

Q= Probabilidad de No ocurrencia 40% (Q =0,4).

Q = (1-0,6)= 0,4

n\*= Muestra Provisional

n= Muestra Definitiva

**Donde:**

$$n^* = \frac{(Z_{E/2})^2(N) (P*Q)}{e^2(N-1) + (Z_{E/2})^2(P*Q)}$$

$$n^* = \frac{(1,645)^2(41.892) (0,6*0,4)}{((0,10)^2 (41.892-1))+ ((1,645)^2(0,6*0,4))} = 64,84$$

$$n = \frac{n^*}{1 + n^*/N}$$

$$n = \frac{64,84}{1 + (64,84/41.892)}$$

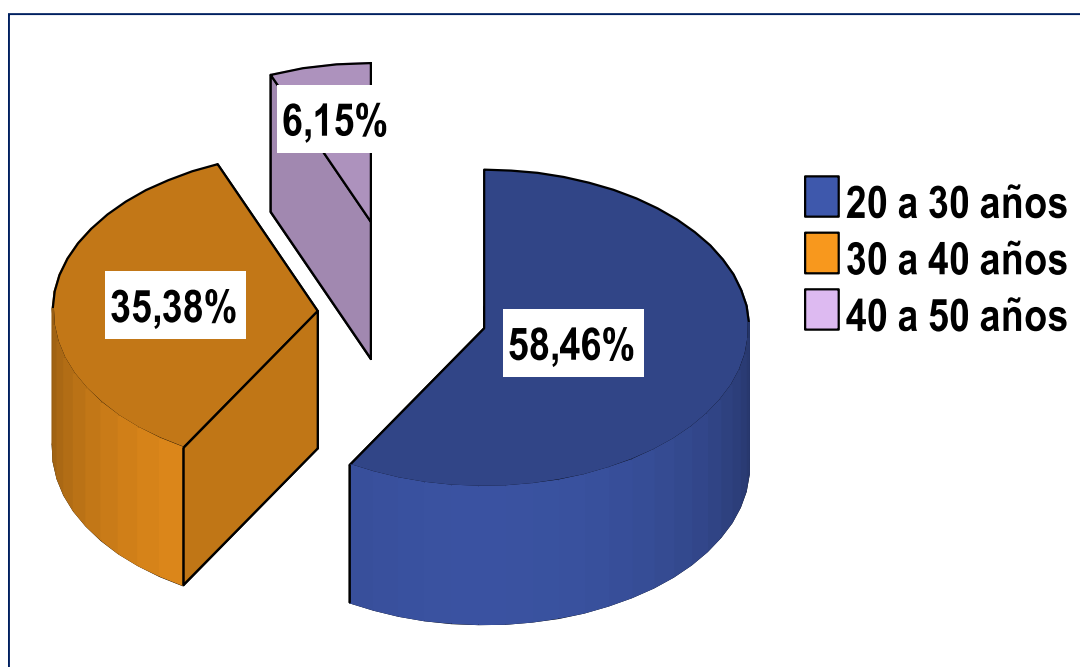
$$n = 64,8 \quad 65 \text{ personas.}$$

#### 5.4.2. Resultados

**CUADRO N° 47**  
**EDAD DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**

<b>RANGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
20 a 30 años	38	58,46 %
30 a 40 años	23	35,38 %
40 a 50 años	4	6,15%

**GRÁFICO N°41**  
**EDAD DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**



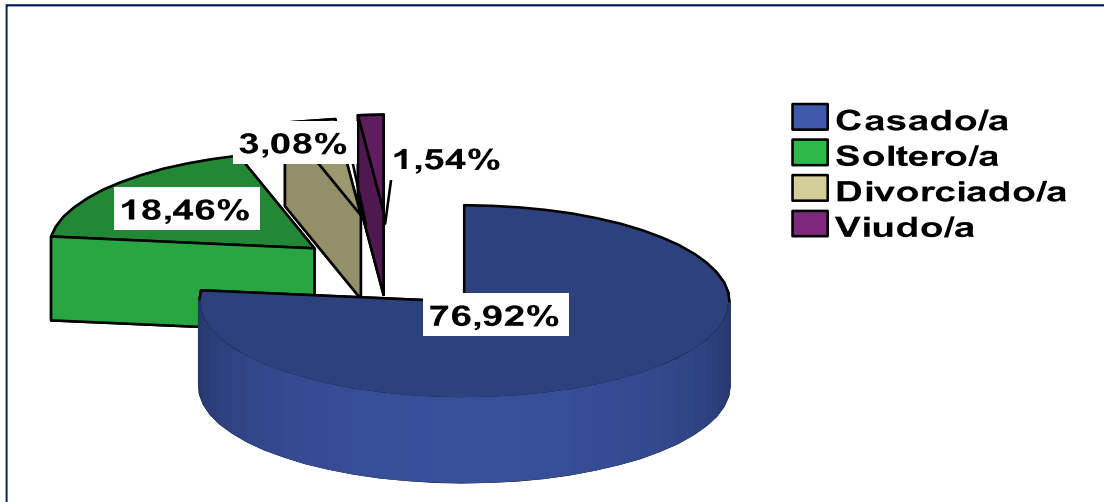
De acuerdo a la información obtenida se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas están en la edad de 20 a 30 años., es decir existe un gran número de madres y/o padres de familia muy jóvenes que tienen niños entre los 0 y 4 años.

Le siguen las personas de 30 a 40 años y muy pocas personas de entre 40 y 50 años tienen niños de 0 a 4 años.

**CUADRO N° 48**  
**ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Soltero/a	12	18,46 %
Casado/a	50	76,92%
Divorciado	2	3,08%
Viudo	1	1,54%

**GRÁFICO N° 42**  
**ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**



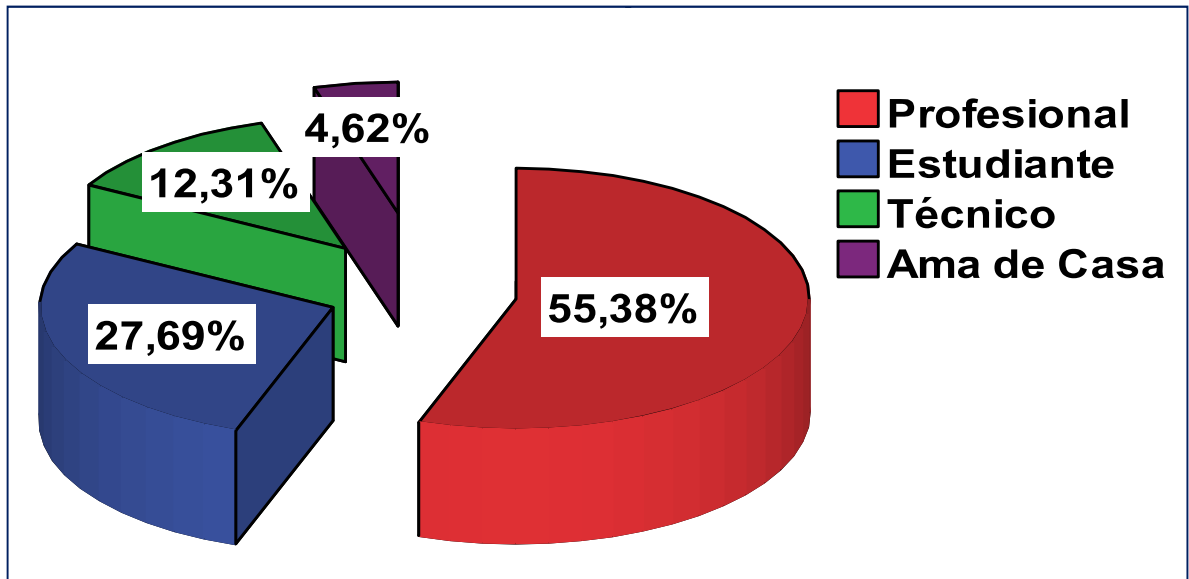
Según los datos recopilados podemos observar que la gran mayoría de las personas encuestadas y que tienen niños de 0 a 4 años están casadas.

Y en menor proporción son solteros, divorciados y viudos.

**CUADRO N° 49**  
**OCUPACIÓN DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Estudiante	18	27,69%
Profesional	35	53,38%
Técnico	8	12,31%
Ama de Casa	3	4,62%

**GRAFICO N° 43**  
**OCUPACIÓN DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**



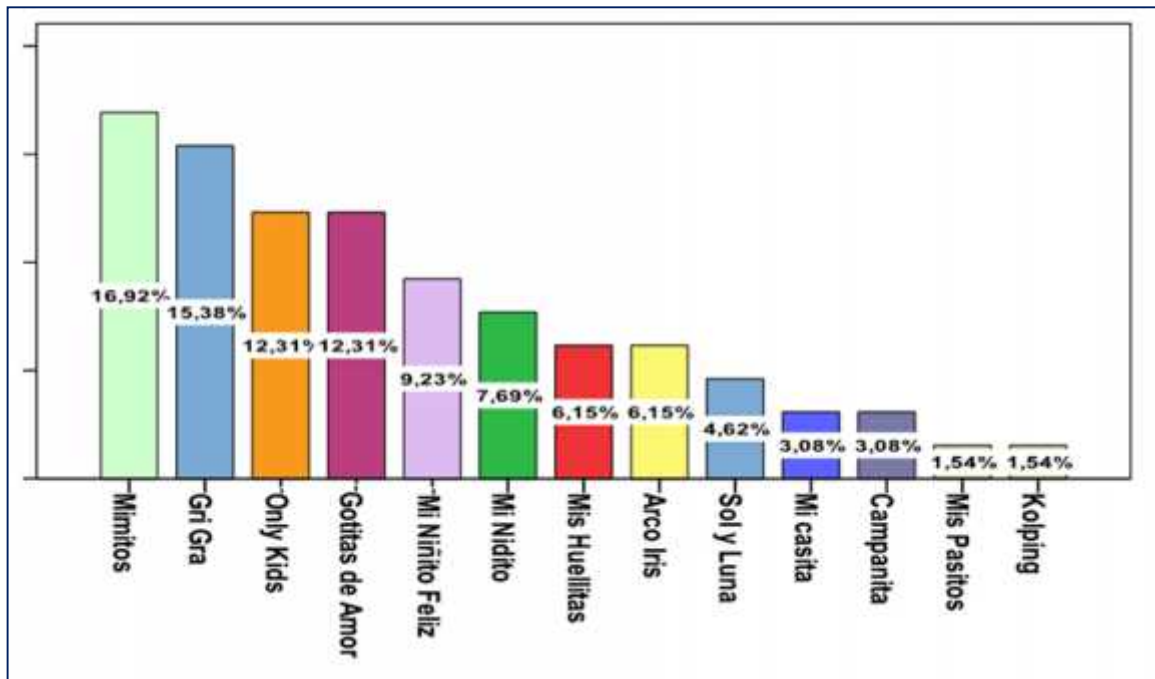
De acuerdo a la información recabada se puede mostrar que en la ciudad de Tarija existe un gran número de profesionales que tienen niños de 0 a 4 años, más del 50 %, lo que significa que cuentan con poder adquisitivo para contar con el servicio del Centro para el cuidado de sus niños, lo que permitirá a la empresa contar con un mayor número de niños.

Le siguen los estudiantes en menor proporción, a continuación de personas con instrucción técnica y amas de casa.

**CUADRO N° 50**  
**GUARDERÍAS O CENTROS MÁS CONOCIDOS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mimitos	11	16,92%	Arco Iris	4	6,15%
Gri Gra	10	15,38	Sol yLuna	3	4,62%
Only Kids	8	12,31%	Mi casita	2	3,08%
Gotitas de amor	8	12,31%	Campanita	2	3,08%
Mi Niñito Feliz	6	9,23%	Mis Pasitos	1	1,54%
Mi Nidito	5	7,69%	Kolping	1	1,54%
Mis Huellitas	4	6,15%			

**GRÁFICO N°44**  
**GUARDERÍAS O CENTROS MÁS CONOCIDOS**



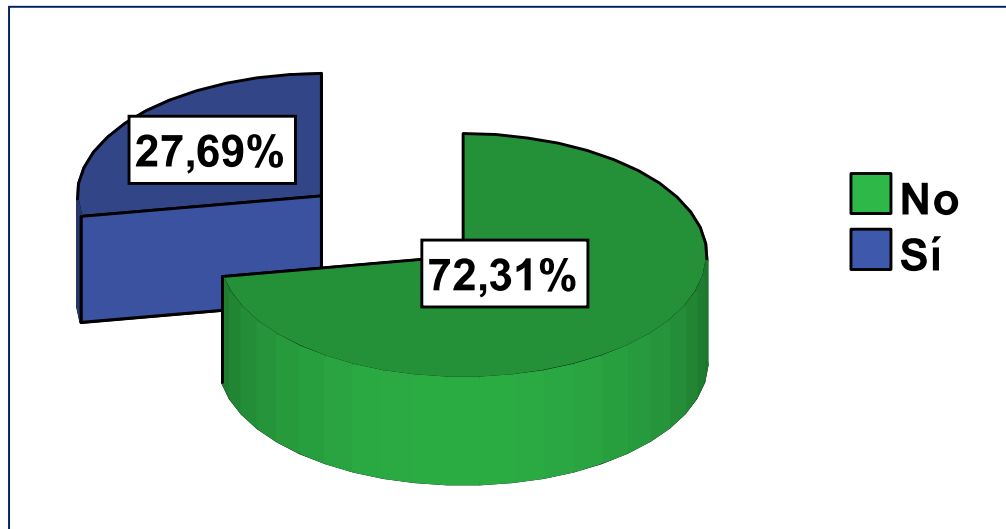
Según los datos recopilados podemos decir que el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz no se encuentra posicionado en el mercado puesto que ocupa el quinto lugar, además cabe mencionar que la empresa que posee mayor posicionamiento en la mente de los consumidores es Mimitos.

Seguido de la guardería Gri-Gra, esto debido a que estas empresas se encuentran funcionando en la ciudad de Tarija hace ya varios años.

**CUADRO N° 51**  
**USO DE GUARDERÍAS O CENTROS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No	49	72,31 %
Si	19	27,69 %

**GRAFICO N° 45**  
**USO DE GUARDERÍAS O CENTROS**

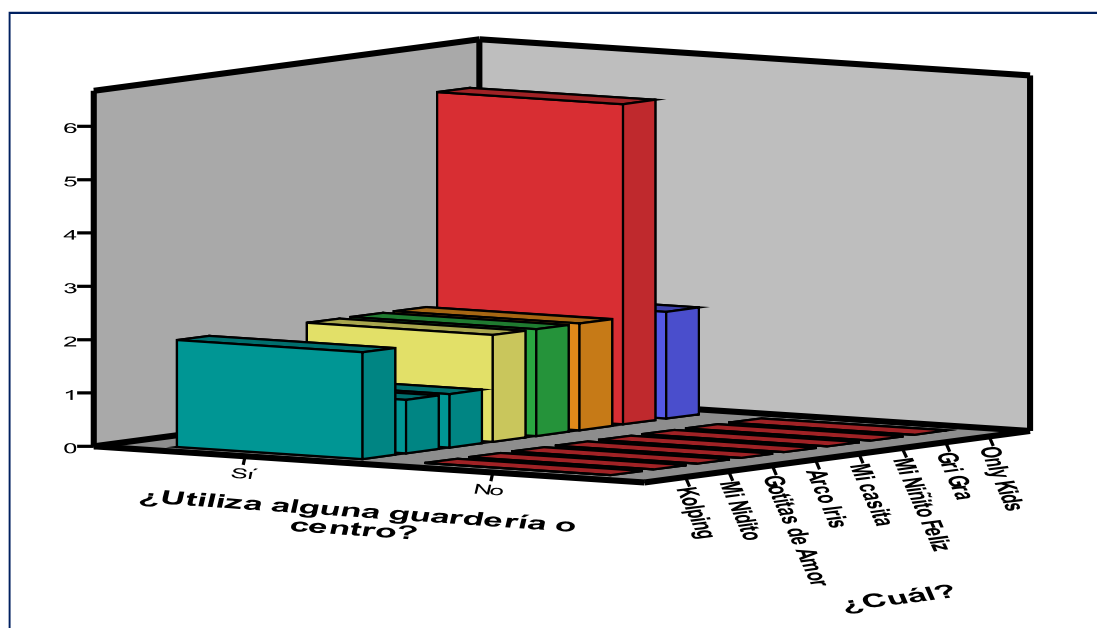


La gran mayoría de las personas encuestadas actualmente no están haciendo uso de ningún centro y/o guardería para el cuidado de sus niños, debido a diferentes circunstancias como ser: temen por el cuidado de sus hijos, consideran a estos lugares como inseguros, consideran al personal no capacitado y por lo tanto prefieren dejarlos en casa bajo el cuidado de familiares o niñeras.

**CUADRO N° 52**  
**GUARDERÍAS O CENTROS MÁS UTILIZADOS POR QUIENES HACEN**  
**USO DE ELLOS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Gri Gra</b>	21	33,33 %	<b>Arco Iris</b>	7	11,11 %
<b>Only Kids</b>	7	11,11 %	<b>Mi Nidito</b>	7	11,11 %
<b>Mi Niñito Feliz</b>	7	11,11 %	<b>Gotitas de Amor</b>	7	11,11 %
<b>Mi Casita</b>	7	11,11 %	<b>Kolping</b>	3	5,56 %

**GRAFICO N° 46**  
**GUARDERÍAS O CENTROS MÁS UTILIZADOS POR QUIENES HACEN**  
**USO DE ELLOS**



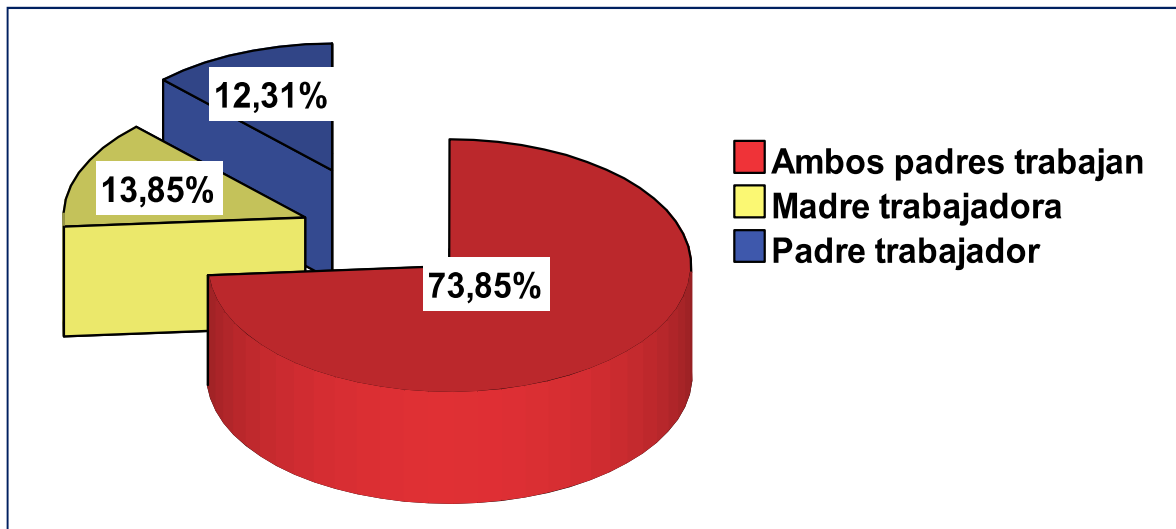
Según los datos recopilados observamos que la guardería que los padres de familia más utilizan es Mimitos, la cual solo brinda el servicio de guardería y no así de enseñanza integral para los niños.

Es importante tomar en cuenta este aspecto ya que la mayoría de los padres de la ciudad de Tarija todavía no diferencian entre un Centro de Desarrollo Integral y una Guardería, para dar a conocer las ventajas del Centro Mi Niñito Feliz.

**CUADRO N° 53**  
**SITUACIÓN LABORAL DEL HOGAR**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ambos padres trabajan	48	73,85 %
Madre trabajadora	9	13,85 %
Padre trabajador	8	12,31 %

**GRAFICO N° 47**  
**SITUACIÓN LABORAL DEL HOGAR**

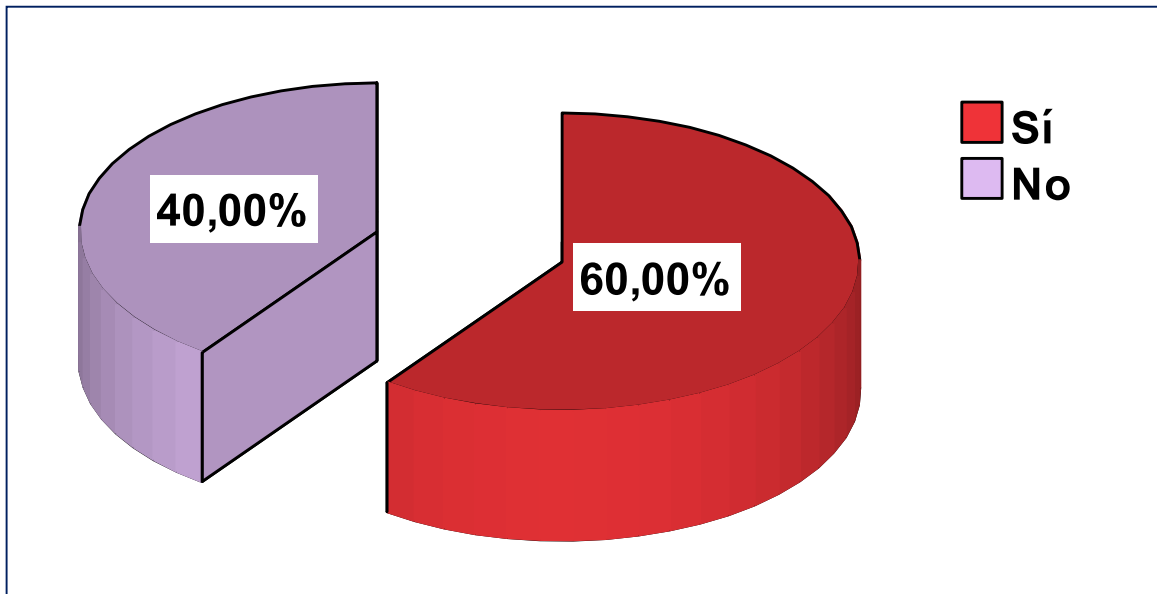


Según la información recopilada se puede observar que existe un gran número de familias, más del 70 %, donde ambos padres cuentan con una fuente laboral, lo cual favorece a la empresa puesto que habrá una mayor demanda del servicio por que los padres no tienen tiempo para el cuidado y enseñanza de sus hijos.

**CUADRO N° 54**  
**CONFIANZA EN GUARDERÍAS O CENTROS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	39	60,00 %
No	26	40,00 %

**GRAFICO N°48**  
**CONFIANZA EN GUARDERÍAS O CENTROS**



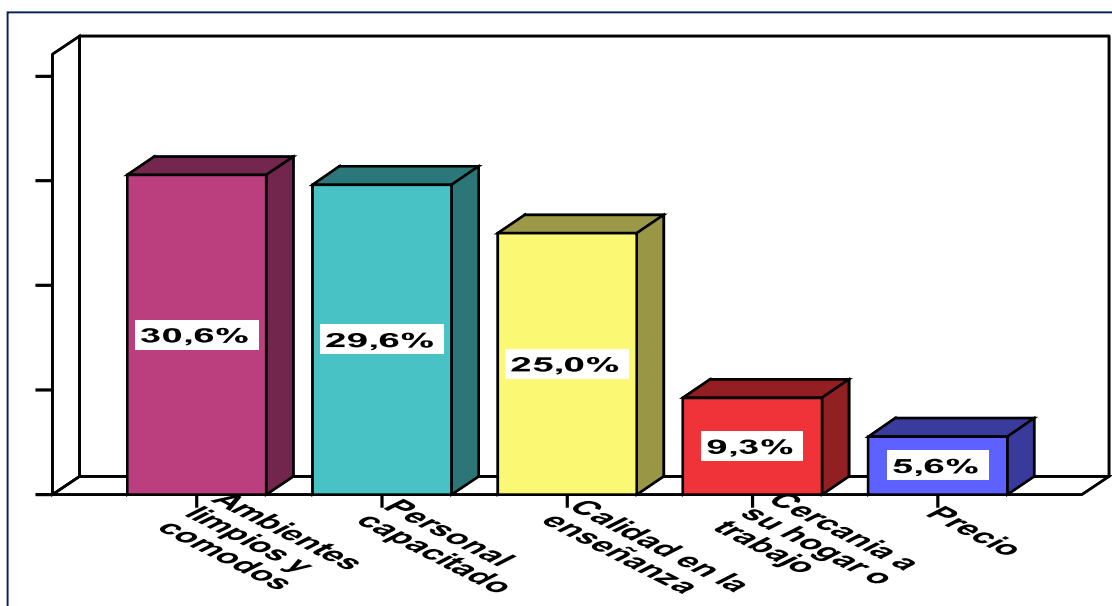
De acuerdo a la encuesta se pudo notar que existe un gran número de padres de familia que confían en los centros y/o guarderías lo que significan punto a favor del centro, puesto que en algún momento podrían tomar la decisión de llevarlos al Centro Mi Niñito Feliz y así incrementar la demanda.

Mediante una publicidad intensiva de publicidad se podría aumentar este porcentaje mostrando las garantías que brinda el Centro para la seguridad y cuidado de los niños, ganando la confianza de los padres, lo cual es un gran obstáculo para este tipo de de negocio.

**CUADRO N° 55**  
**ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA AL ELEGIR UNA GUARDERÍA O CENTRO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ambientes limpios	60	30,6 %
Personal Capacitado	58	29,6 %
Calidad en la enseñanza	49	25,0 %
Cercanía a su hogar o trabajo	18	9,3 %
Precio	10	5,6 %

**GRAFICO N° 49**  
**ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA AL ELEGIR UNA GUARDERÍA O CENTRO**



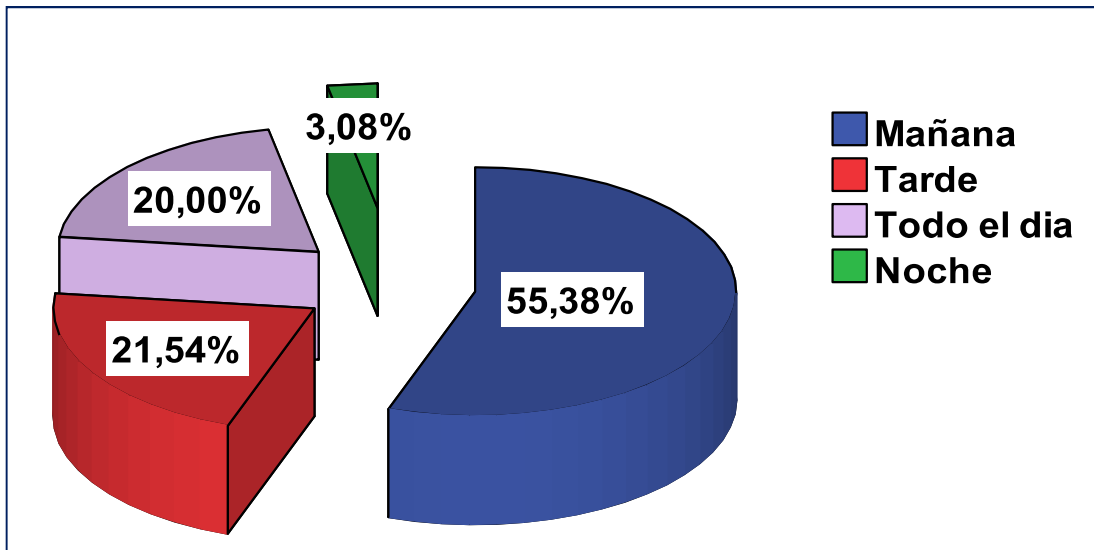
Los aspectos más importantes que los padres de familia toman en cuenta a la hora de elegir una guardería o centro para sus hijos son: contar con ambientes limpios y cómodos, este aspecto es considerado como el más importante, seguido de un personal capacitado y la calidad en la enseñanza.

La cercanía al hogar o trabajo no es considerado muy importante; al aspecto que menor importancia se le asigna a la hora de realizar una elección es al precio del servicio.

**CUADRO N° 56**  
**TURNOS DE MAYOR PREFERENCIA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mañana	36	55,38 %
Tarde	14	21,54%
Todo el día	13	20,00 %
Noche	2	3,08 %

**GRAFICO N° 50**  
**TURNOS DE MAYOR PREFERENCIA**



Según los datos recopilados, los padres de familia prefieren llevar a sus niños solamente en el turno de la mañana.

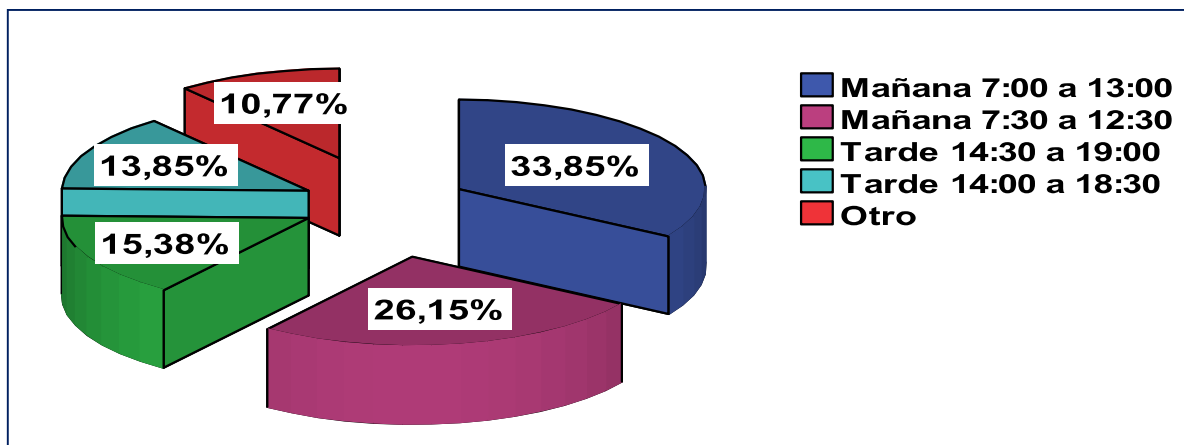
Un menor porcentaje llevaría a sus niños en el turno de la tarde todo el día.

Se observa que existe un mínimo porcentaje el uso del servicio en la noche, puesto que mayormente es solicitado cuando existen actividades sociales donde concurren los padres y no cuentan con alguien para su cuidado.

**CUADRO N° 57**  
**HORARIOS DE PREFERENCIA**

	<b>HORARIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mañana	7:00am a 13:00pm	26	33,85 %
	7:30 am a 12:30 pm	20	26,15 %
Tarde	14:30 pm a 19 pm	12	15,38 %
	14 pm a 18:30 pm	11	13,85 %
Otro	7:00am a 8:00 pm	9	10,77

**GRAFICO N°51**  
**HORARIOS DE PREFERENCIA**

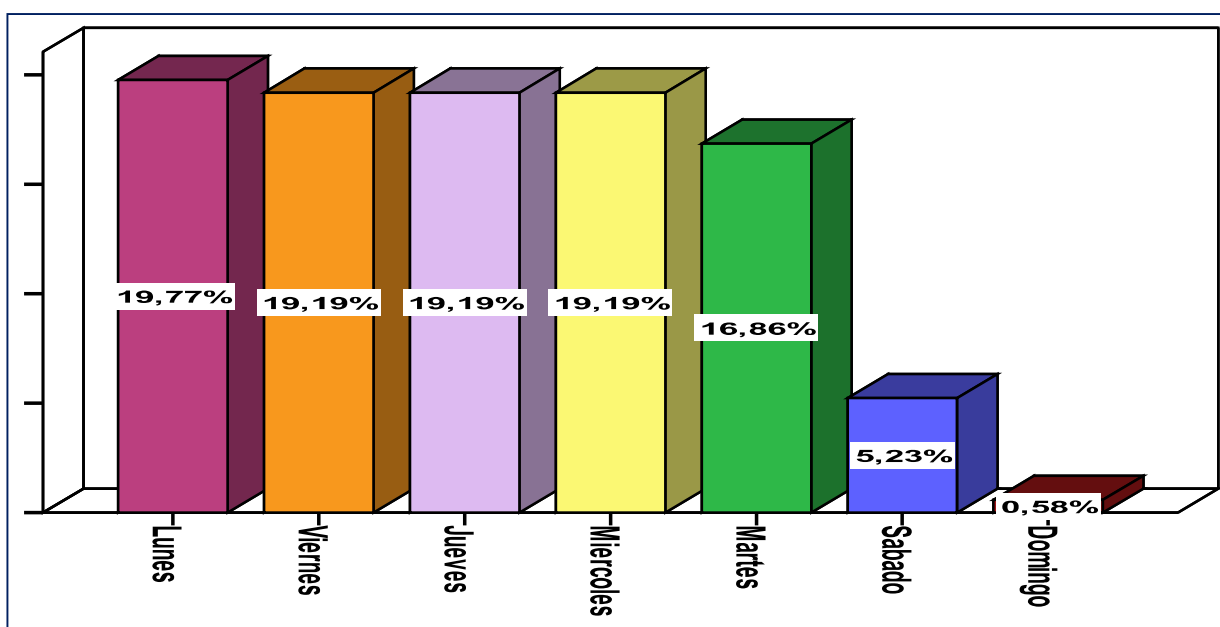


De acuerdo a los datos recopilados el horario más cómodo para los padres es el de la mañana a partir de la 7:00am a 13:00 pm, y el de la tarde 14:30pm a 19:00pm. Cabe resaltar que actualmente el Centro ofrece sus servicios de acuerdo a las necesidades del cliente en el turno de la mañana, pero deberá tomar en cuenta el horario de preferencia de los padres en el turno de la tarde.

**CUADRO N° 58**  
**DÍAS DE PREFERENCIA**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Lunes</b>	47	19,77%	<b>Viernes</b>	45	19,19%
<b>Martes</b>	40	16,86%	<b>Sábado</b>	13	5,23%
<b>Miércoles</b>	45	19,19%	<b>Domingo</b>	2	0,58%
<b>Jueves</b>	45	19,19%			
<b>Total</b>		<b>237</b>			

**GRAFICO N°52**  
**DÍAS DE PREFERENCIA**



El día en que más se requiere los servicios del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz es el lunes, de acuerdo a las encuestas realizadas.

A continuación le siguen los días miércoles a viernes, con igual proporción.

A pesar de que se brinda el servicio las 24 horas y los 7 días de la semana, los padres no requerirían el servicio el día domingo, esto debido a que la mayoría de los padres solo trabajan de lunes a viernes y en algunos casos los días sábados.

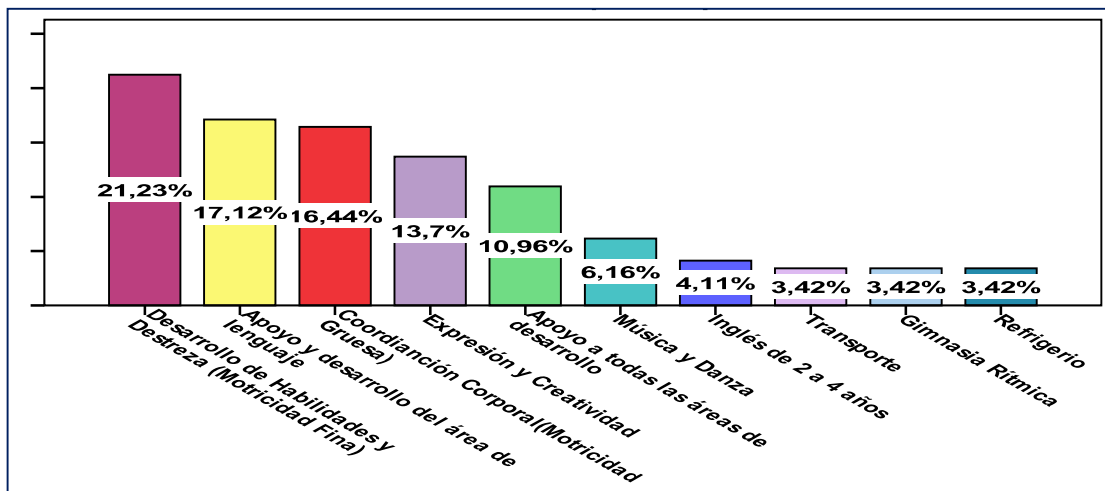
### CUADRO N° 59

#### SERVICIOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES

SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apoyo y desarrollo del área de lenguaje	45	17,12%	Música y Danza	16	6,16%
Inglés de 2 años a 4 años	11	4,11%	Gimnasia Rítmica (Educación física)	9	3,42%
Desarrollo de Habilidades y Destreza (Motricidad fina)	55	21,23%	Apoyo a todas las áreas de desarrollo	28	10,96%
Coordinación Corporal (Motricidad gruesa)	42	16,44%	Transporte	9	3,42%
Expresión y Creatividad	36	13,70%	Refrigerio	9	3,42%
<b>Total</b>	<b>260</b>				

### GRAFICO N°53

#### SERVICIOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES



Para la mayoría de los padres de familia los cuatro servicios que consideran más imprescindibles para la enseñanza y cuidado de sus niños son el desarrollo de habilidades y destrezas, el apoyo y desarrollo del área de lenguaje, motricidad gruesa como también la expresión y creatividad, por lo tanto el Centro deberá buscar la excelencia en la enseñanza a través de técnicas actualizadas en cuanto a la educación integral y la capacitación continua del personal en estos aspectos.

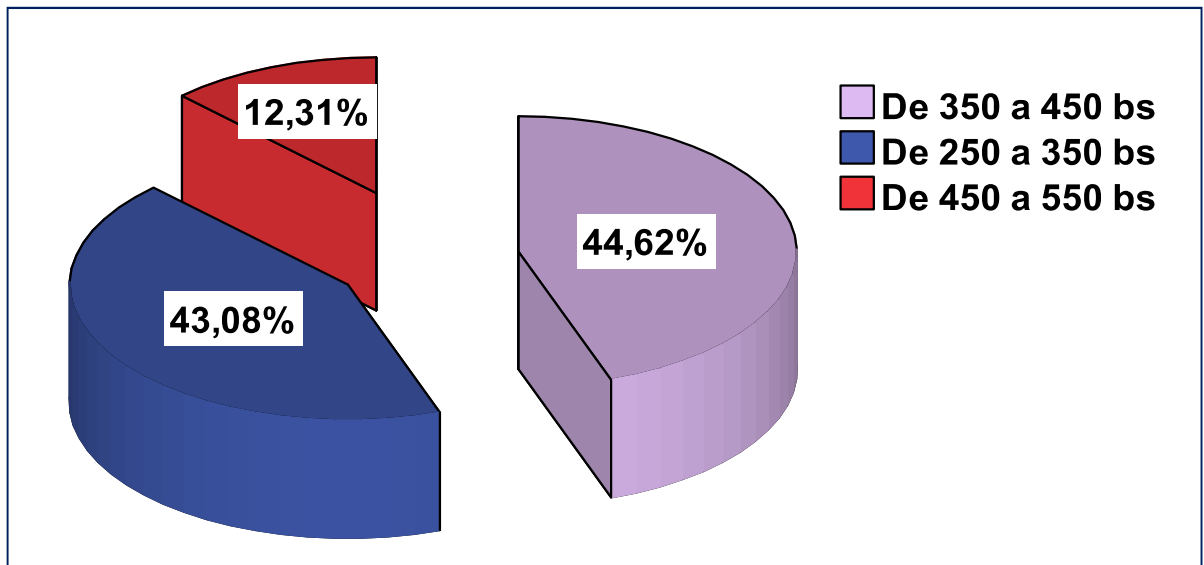
**CUADRO N° 60**

**PRECIO QUE ESTARÍAN DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De 350 a 450 Bs	29	44,62%
De 250 a 350 Bs	28	43,08%
De 450 a 550 Bs	8	12,31%

**GRAFICO N° 54**

**PRECIO QUE ESTARÍAN DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES**



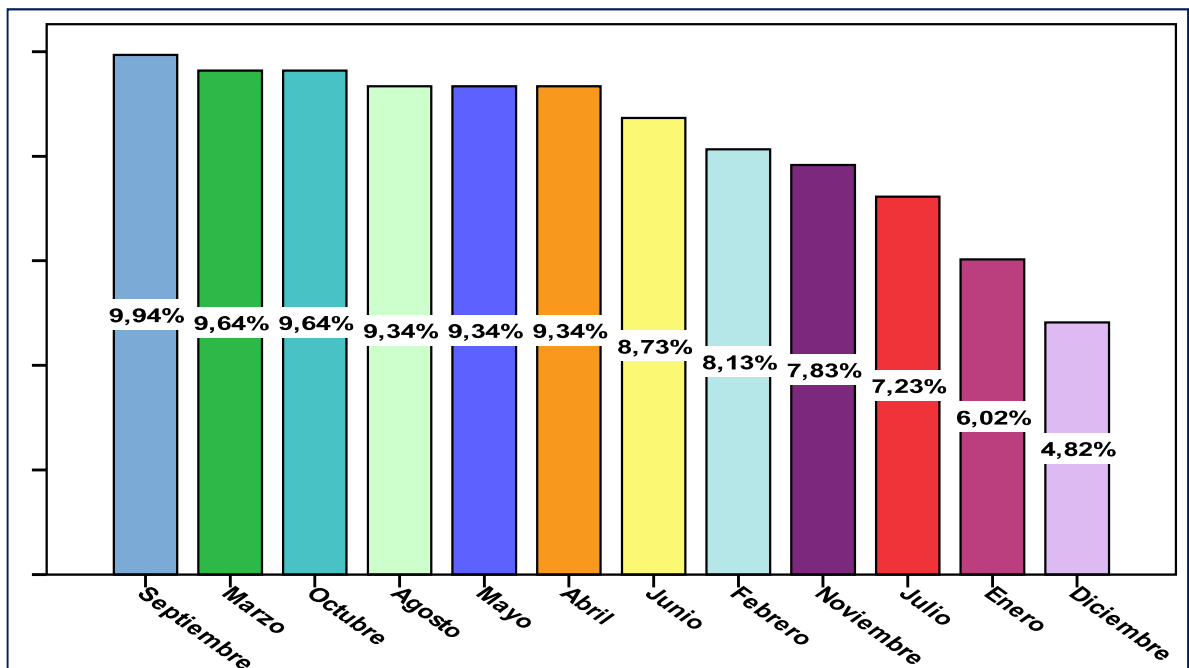
El precio que la mayoría de las familias estarían dispuestos a pagar por el servicio completo por turno está entre los 350 a 450 Bs.

El precio que cobra actualmente por sus servicios el Centro Mi Niñito Feliz se encuentra en este rango e incluso podría incrementarlo adicionando servicios como ser el transporte de los niños y no representaría una desventaja, ya que cuando se trata de la educación de niños pequeños los padres están dispuestos a pagar un poco más por un servicio de calidad.

**CUADRO N° 61**  
**MESES DE PREFERENCIA**

MESES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MESES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Enero</b>	33	6,02%	<b>Julio</b>	40	7,23%
<b>Febreo</b>	44	8,13%	<b>Agosto</b>	50	9,34%
<b>Marzo</b>	52	9,64%	<b>Septiembre</b>	54	9,94%
<b>Abril</b>	50	9,34%	<b>Octubre</b>	52	9,64%
<b>Mayo</b>	50	9,34%	<b>Noviembre</b>	42	7,83%
<b>Junio</b>	47	8,73%	<b>Diciembre</b>	26	4,82%
<b>Total</b>	<b>540</b>				

**GRAFICO N° 55**  
**MESES DE PREFERENCIA**

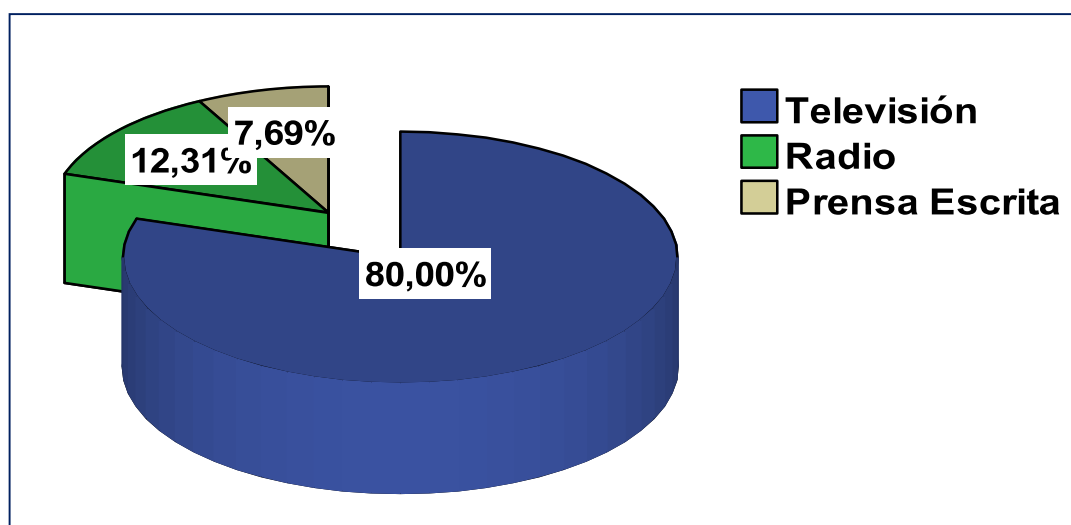


De la siguiente información podemos destacar que la mayoría de los padres de familia utilizan o desean el servicio en los meses de marzo, abril mayo, agosto, septiembre y octubre, por lo que la empresa deberá realizar estrategias de promoción en los meses de enero, febrero, junio, julio, noviembre y diciembre para evitar que exista un descenso significativo en la asistencia de los niños y al mismo tiempo perjudique en la rentabilidad del mismo.

**CUADRO N° 62**  
**MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO**

<b>MEDIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Televisión	52	80,00%
Radio	8	12,31%
Prensa Escrita	5	7,69%

**GRAFICO N° 56**  
**MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO**

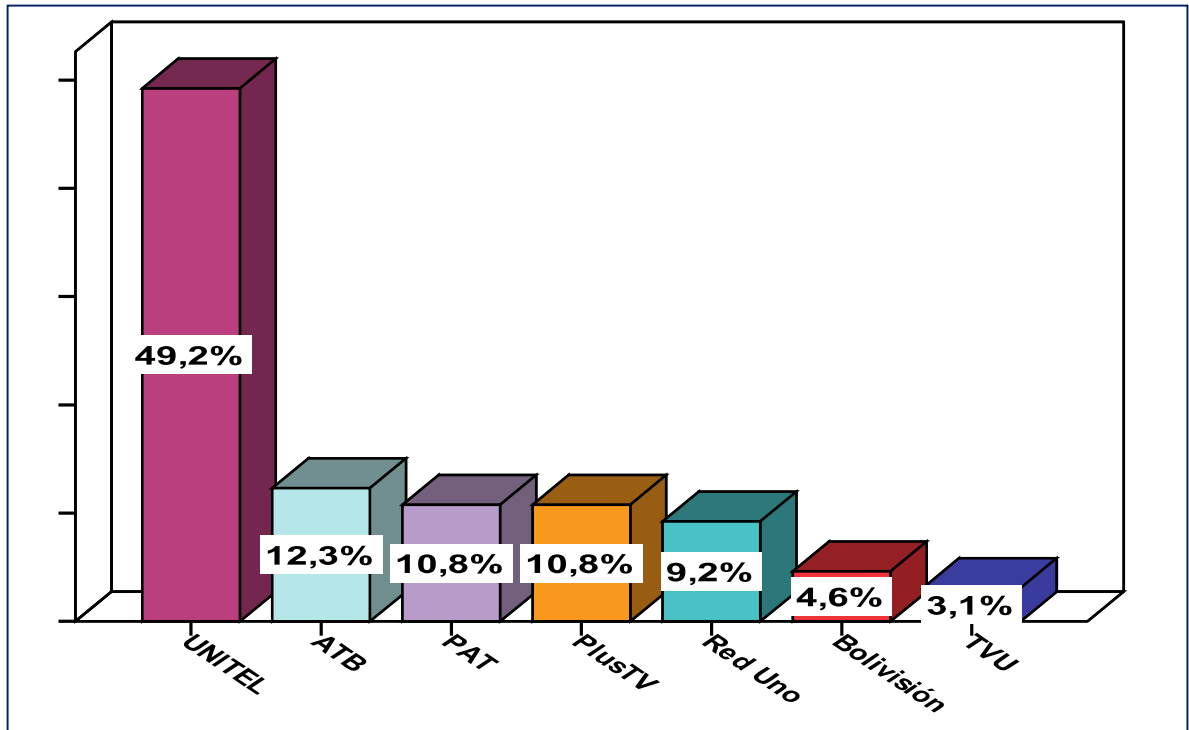


De acuerdo a la información obtenida se puede afirmar que el medio de comunicación preferido por la población es la televisión, obteniendo un porcentaje mayor, dándonos a entender que este medio debe ser considerado como principal en las estrategias de marketing, para mantener informada y actualizada a la población.

**CUADRO N°63**  
**CANAL DE TELEVISIÓN MÁS VISTO**

CANAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Unitel</b>	32	49,2 %	<b>Red Uno</b>	6	9,2%
<b>ATB</b>	8	12,3%	<b>Bolivision</b>	3	4,6%
<b>Plus TV</b>	7	10,8%	<b>Pat</b>	7	10,8%
			<b>TVU</b>	2	3,1%

**GRAFICO N°57**  
**CANAL DE TELEVISIÓN MÁS VISTO**



Según la información recopilada se puede observar que el canal de mayor preferencia es UNITEL teniendo una gran ventaja a comparación de los demás canales, dando un dato importante a tomar en cuenta al momento de elegir el medio específico por el cual publicitar a alguna empresa, el Centro debe considerar y tomar en cuenta este dato importante al momento de realizar la publicidad de la empresa.

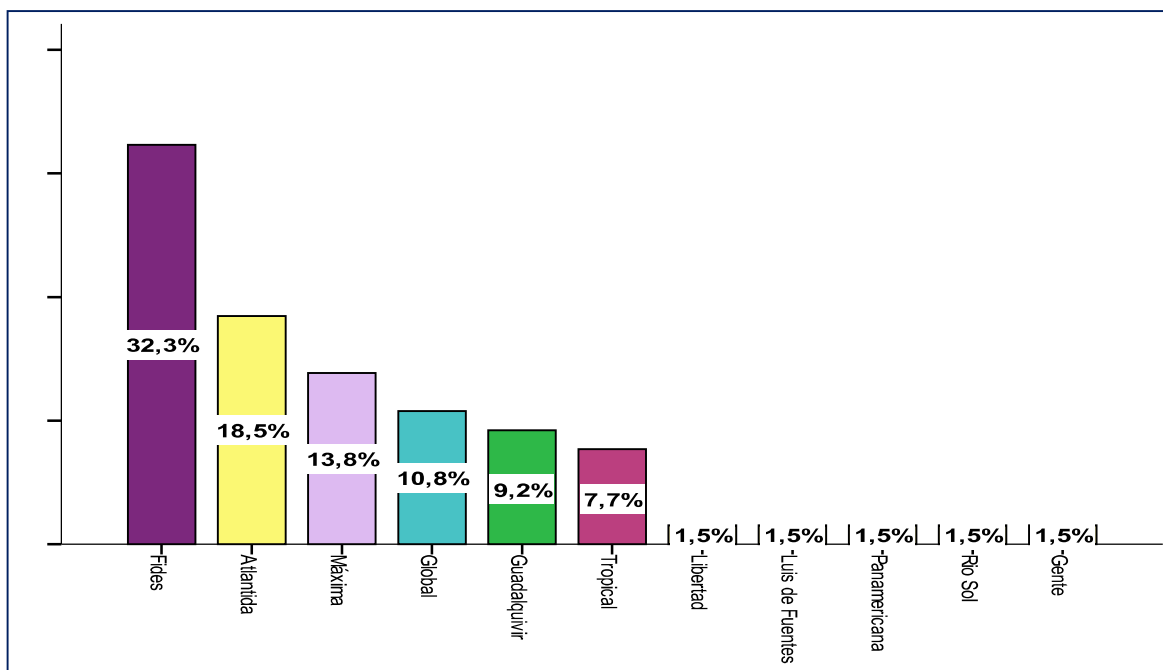
**CUADRO N° 64**

**RADIO CON MÁS AUDIENCIA**

<b>EMISORAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
FIDES	21	32,3 %
Atlántida	12	18,5 %
Máxima	9	13,8 %
Global	7	10,8 %
Guadalquivir	6	9,2 %
Tropical	5	7,7 %
Libertad	1	1,5 %
Luis de Fuentes	1	1,5 %
Panamericana	1	1,5 %
Rio Sol	1	1,5 %
Gente	1	1,5 %

**GRAFICO N° 58**

**RADIO CON MAYOR AUDIENCIA**

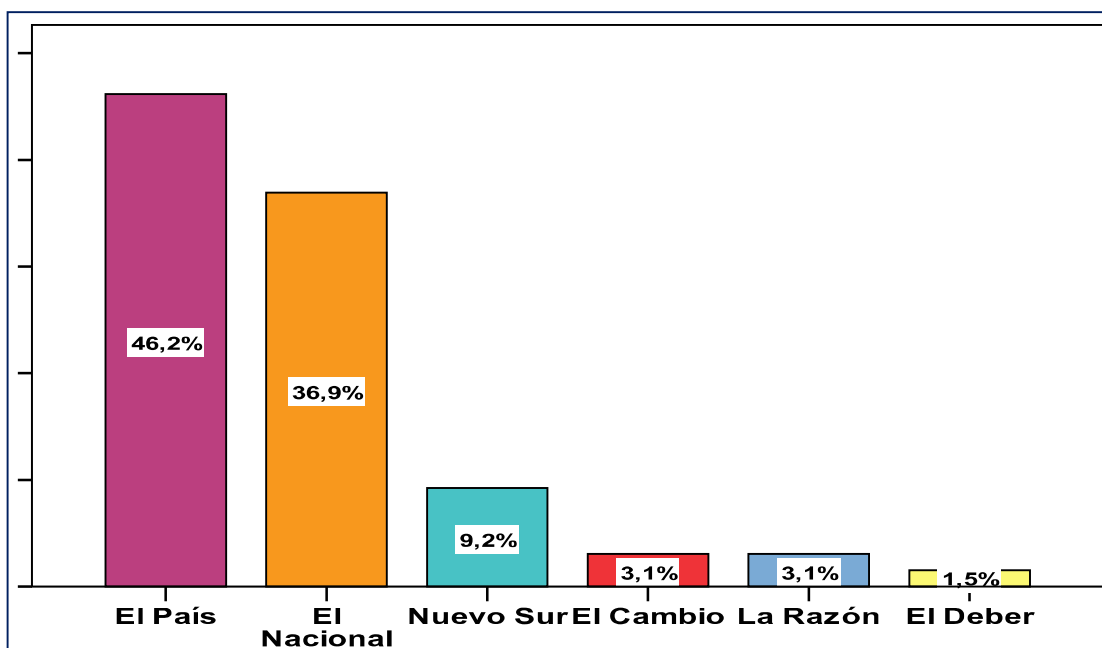


De acuerdo a la información adquirida observamos que la radioemisora más escuchada por la población es la radio FIDES marcando una gran brecha entre esta y las otras radios inferiores, demostrando que esta emisora debe ser tomada en cuenta al momento de realizar la publicidad en el centro de Desarrollo Integral “Mi Niño Feliz”.

**CUADRO N° 65**  
**PRENSA ESCRITA MÁS LEÍDA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
El País	30	46,2 %
El Nacional	24	36,9 %
Nuevo Sur	6	9,2 %
El cambio	2	3,1 %
La Razón	2	3,1 %
El deber	1	1,5 %

**GRAFICO N° 59**  
**PRENSA ESCRITA MÁS LEÍDA**

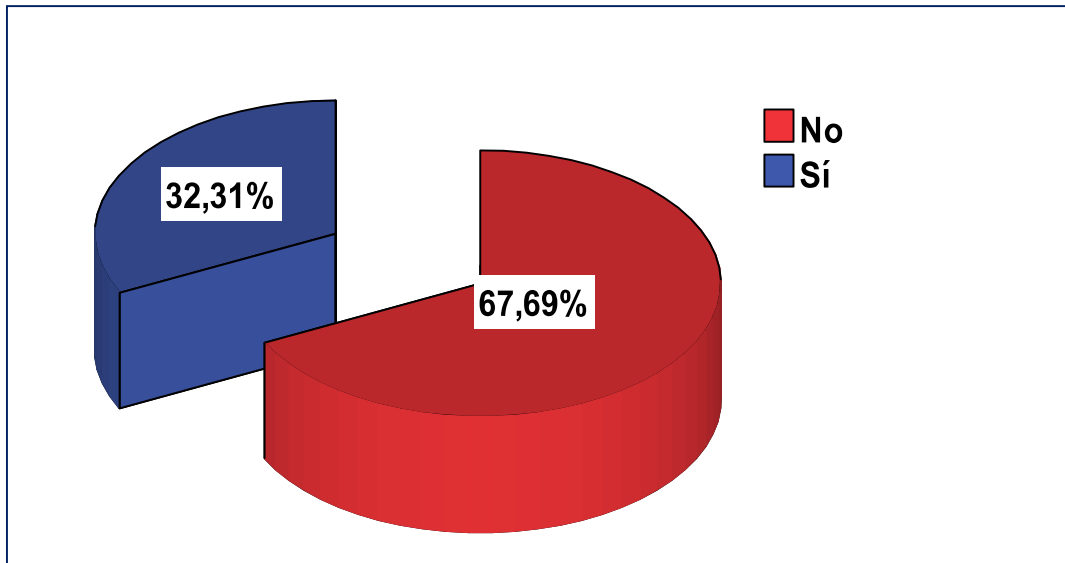


Según la información recopilada se puede observar que el periódico de mayor preferencia en la población Tarijeña es EL País, teniendo una gran ventaja a comparación de los demás periódicos, dando un dato importante a tomar en cuenta al momento de elegir el medio específico por el cual publicitar a alguna empresa, elCentro debe considerar y tomar en cuenta este dato importante al momento de realizar la publicidad en un medio escrito.

**CUADRO N°66**  
**CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DEL**  
**CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL MI NIÑITO FELIZ**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No	44	67,69 %
Sí	21	32,31 %

**GRÁFICO N°60**  
**CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DEL**  
**CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL MI NIÑITO FELIZ**



De acuerdo a la información recopilada más del 65 por ciento de las personas encuestadas no conocen el Centro, es decir no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores, aunque actualmente esta tiene una gran demanda esto podría perjudicarla a largo plazo, por lo que se debe aprovechar para dar a conocer sus servicios y ventajas, para asegurar su demanda futura.

## **5.5. ANÁLISIS FODA DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL “MI NIÑITO FELIZ”**

### **5.5.1. Análisis Interno**

#### **5.5.1.1. Fortalezas**

- Es el único Centro de Desarrollo Integral que brinda una atención de 24 hrs, los 365 días del año.
- Personal altamente calificado y profesional en el área.
- Ubicación estratégica en una zona céntrica de la ciudad, donde existe la mayor concentración de espacios laborales.
- Infraestructura y equipamiento de primera calidad.

#### **5.5.1.2. Debilidades**

- Falta de experiencia en el sector.
- Falta de infraestructura propia.
- Carencia de misión, visión y objetivos que guíen a la empresa.
- Falta de una estructura organizacional definida formalmente.
- Inexistencia de estrategias publicitarias.
- Falta de posicionamiento en el mercado.

### **5.5.2. Análisis Externo**

#### **5.5.2.1. Oportunidades**

- Incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que favorece la demanda creciente de plazas en los centros infantiles.

- El crecimiento de la población infantil.

#### **5.5.2.2. Amenazas**

- La crisis económica actual del país, y su repercusión en los ingresos familiares.
- Cambios climatológicos y bajas temperaturas lo cual afecta a la asistencia regular de los niños al centro de desarrollo integral.
- La facilidad de ingreso de nuevos competidores.
- Cultura familiar muy arraigada.
- Gran cantidad de servicios sustitutos.
- Rápida reacción de la competencia para innovar o imitar.

## **PROPUESTA**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la información obtenida del diagnóstico, basado en: el análisis externo, el análisis competitivo, la investigación de mercados y apoyados por las referencias teóricas del marco teórico, se plantea una propuesta que servirá como herramienta para que el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz pueda mejorar su actual administración.

Dando importancia a los elementos estratégicos que faciliten el cumplimiento de sus objetivos tanto a largo como a corto plazo, y ayuden a la empresa a enfrentar los cambios del entorno y de la competencia.

La cual se desarrolla a continuación:

### **1.2. VISIÓN**

Con el propósito de guiar las acciones del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz se define la visión propuesta de la siguiente manera:

***“Ser el Centro más confiable y seguro para el cuidado y formación integral de los más pequeños del hogar”.***

### 1.3. MISIÓN

La misión propuesta para el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz es:

*“Somos una empresa dedicada a la formación de niños (as) en un ambiente confiable, seguro y divertido los 365 días del año, durante sus cuatro primeros años de vida, desarrollando sus habilidades y capacidades con técnicas modernas de estimulación temprana y un personal profesional y motivado, preparándolos en su formación integral para su vida adulta, garantizando la elevación del valor de la inversión de nuestros accionistas”.*

### 1.4. PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores que regirán el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz son:

**CUADRO N°67**  
**VALORES PROPUESTOS PARA EL CENTRO**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto a las personas.</li><li>• Espíritu de servicio.</li><li>• Equidad.</li><li>• Tolerancia.</li><li>• Compañerismo.</li></ul>	Con una estructura integrada por personas con iniciativa, motivadas e identificadas con la empresa.
<b>Mejoramiento continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confiabilidad.</li><li>• Perseverancia.</li><li>• Creatividad.</li><li>• Honestidad.</li></ul>	Con vocación de liderazgo, en permanente desarrollo profesional.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> </ul>	
<b>Trabajo con calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	Con seriedad en el compromiso con el cliente, capaz de dar un servicio de calidad.

## 1.5. ESTRATEGIAS

### 1.5.1. Estrategia Genérica

- Conseguir una diferenciación en el servicio de educación inicial brindando un servicio completo, con un personal en constante capacitación, para que el Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” sea reconocido en el departamento de Tarija como una empresa confiable, sólida y líder de su sector.

### 1.5.2. Objetivos Estratégicos

1. Lograr el posicionamiento de los servicios del Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” y como consecuencia incrementar la participación en el mercado de la educación inicial.
2. Mejorar la prestación de los servicios ofrecidos por el Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz”, y la atención del cliente.
3. Obtener una mejora en la administración del Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz”

### **1.5.3. Desarrollo de los objetivos estratégicos**

#### **1.5.3.1. Objetivo N°1**

“Lograr el posicionamiento de los servicios del Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” y como consecuencia incrementar la participación en el mercado de la educación inicial”.

Con el propósito de posicionarse como una empresa líder en el mercado tarijeño de la educación inicial se aplicará una Estrategia de Penetración en el Mercado:

- **Estrategia:**

Desarrollar un plan de comunicación que permita al Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz”, dar a conocer sus servicios destacando sus ventajas.

Con el plan de comunicación propuesto se pretende dar a conocer a los clientes potenciales los servicios y las ventajas que ofrece el Centro como ser:

- La atención las 24 horas y los 365 días del año.
- Atención especializada por especialidad.
- Instalaciones nuevas, seguras y adecuadas para la atención de niños.
- Personal profesional y calificado.
- Equipamiento y mobiliario especializado para la atención de niños.

#### **1. Televisión**

Se sugiere implementar la estrategia de publicidad mediante el canal de televisión UNITEL Canal 30, que de acuerdo a la encuesta realizada tanto a clientes actuales como a clientes potenciales, es el canal más visto por la población tarijeña.

El anuncio publicitario que se aconseja adoptar es el siguiente:

Siete pases diarios de lunes a viernes con una duración de 30 segundos como se detalla a continuación:

**CUADRO N°68**  
**SPOT PUBLICITARIO – TV**  
**(Ver anexo N° 15)**

<b>HORA</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PASES</b>
<b>11:00 am</b>	NOVELA	1
<b>12:00 pm</b>	LOS SIMPSON	1
<b>14:00 pm</b>	NOVELA	1
<b>15:00 pm</b>	NOVELA	1
<b>16:00 pm</b>	CHICOSTATION	1
<b>21:30 pm</b>	NOVELA	1
<b>22:00 pm</b>	SEÑOR CINE	1
<b>TOTAL</b>	<b>7 PASES DIARIOS</b>	
<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>Bs. 3.900</b>	

Se propone el desarrollo de este tipo de publicidad durante tres meses consecutivos, los meses de Diciembre, Enero y Febrero, ya que durante los dos primeros meses disminuye la asistencia de alumnos al Centro y durante el mes de Febrero comienzan las inscripciones escolares donde aumenta la demanda.

## **2. Página Web**

Así mismo se propone la creación de una página web mediante la cual se pretende enseñar a los clientes potenciales un perfil de la empresa, los servicios que se ofrecen y como contactarse con ella. La inversión es poco costosa y se espera que los beneficios sean grandes.

Dado que en la empresa no se cuenta con internet se deberá pagar por el servicio una vez por semana como se detalla a continuación:

**CUADRO N°69**

**PÁGINA WEB**

<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
1 hora de internet	3 Bs
<b>COSTO TOTAL POR MES</b>	<b>12 Bs.</b>

**3. Radio**

Realizar publicidad mediante la radioemisora FIDES ya que de acuerdo a las encuestas realizadas esta es la más escuchada.

La número de pases diarios aconsejado será de dos y con una duración de 30 segundos, el tiempo a realizar la publicidad por este medio de comunicación será de tres meses simultáneamente con la publicidad televisiva.

A continuación se detallan los costos:

**CUADRO N°70**

**PUBLICIDAD EN RADIO**

(Ver anexo N° 16)

<b>RADIO EMISORA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>N° DE PASES DIARIOS</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>FIDES</b>	30 seg.	2	900 Bs.	3 meses	<b>2.700 Bs.</b>

### **6.5.3.2. Objetivo N°2**

“Mejorar la prestación de los servicios ofrecidos por el Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz”, y la atención al cliente”.

Para mejorar la calidad de los servicios prestados por la empresa y la atención al cliente, enfocándonos en los recursos humanos que son la principal fuente de ventajas competitivas se aplicará la siguiente estrategia:

- **Estrategia**

Capacitar continuamente al plantel de recursos humanos del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz en aspectos técnicos, psicológicos, pedagógicos y de atención al cliente.

Los recursos humanos son la principal diferencia con el resto de las empresas de la competencia, una acción inmediata y permanente que debe realizar el Centro es capacitar al personal para así brindar una educación de calidad a todos los niños y una mejor atención a los padres de familia y demás personas.

La capacitación a las profesoras quienes son el principal recurso humano del Centro puede ser realizada en principio por la Coordinadora de la empresa, quien posee una licenciatura en Psicología, la cual por el constante trato con el personal docente, administrativo y los padres de familia conoce las deficiencias existentes dentro de la empresa y los requerimientos de los padres de familia.

Se aconseja que esta capacitación se lleve a cabo cada tres meses durante el periodo escolar, en las instalaciones del Centro Mi Niñito Feliz, y como incentivo se proporcione un certificado otorgado por el Centro y un refrigerio durante la capacitación.

El costo de cada capacitación se detalla a continuación:

**CUADRO N°71  
ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CAPACITACIÓN**

<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
Material de escritorio (hojas, lapiceras, marcadores).	50 Bs.
Impresión de Certificados.	48 Bs.
Refrigerio	
Empanadas (2 por persona).	60 Bs.
Gaseosa Personal.	17 Bs.
Salario del expositor	
Coordinadora del Centro (por hora).	50 Bs.
<b>Costo Total por Capacitación</b>	<b>225 Bs.</b>

**CUADRO N° 72  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

<b>EXPOSITOR</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>N° DE CAPACITACIONES EN EL AÑO</b>	<b>COSTO POR CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>Coordinadora del Centro</b>	1 hora	3	225 Bs.	1125 Bs.

### 6.5.3.3. Objetivo N°3

“Obtener una mejora en la administración del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz”.

Debido a la necesidad del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz de mejorar su gestión administrativa se propone las siguientes estrategias:

- **Estrategia N° 1**

Incrementar a la estructura organizacional del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz el puesto de Administrador o Gerente General.

Ya que es fundamental para la dirección de la empresa contar con una persona encargada de la administración y planificación, se propone la creación del cargo de Gerente General dentro de su estructura organizativa.

El costo estimado se detalla a continuación:

**CUADRO N° 73**  
**COSTO DEL CARGO PROPUESTO**

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>DESCUENTOS (Ver anexo N° 17)</b>	<b>LIQUIDO PAGABLE</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Gerente General	2500 Bs	17,42%	2.065 Bs	26. 845 Bs
<b>TOTAL</b>				<b>26. 845 Bs.</b>

- **Estrategia N° 2**

Elaboración de un manual de funciones.

Con el propósito de facilitar la coordinación de actividades del personal del Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz se propone la elaboración de un manual de funciones.

Para el logro de esta estrategia el Centro debe realizar las siguientes actividades:

- Realizar un análisis de las actividades habituales y ocasionales de cada trabajador, sus responsabilidades, sus relaciones lineales y funcionales. Además de las capacidades necesarias para el desempeño eficaz y eficiente en cada cargo.
- Redacción y presentación del manual de funciones a todo el personal de la empresa.
- Socialización e implementación del manual de funciones.

La puesta en práctica de esta estrategia tendrá un bajo costo, ya que el trabajo será realizado por el Administrador o Gerente General de la empresa, solo se incluyen gastos en material de escritorio como: impresiones, fotocopias, anillados, etc. Los cuales se detallan a continuación:

**CUADRO N°74**  
**INSTRUMENTOS PARA MANUAL DE FUNCIONES**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO (Bs.)</b>	<b>COSTO TOTAL (Bs.)</b>
Impresión	150 hojas	0,25	37,5
Anillado	2	3	6
Otros gastos	-	-	6,5
<b>TOTAL</b>			<b>50 s.</b>

#### 6.5.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**CUADRO N°75: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Objetivos / Estrategias	MESES 2012 (ENERO A DICIEMBRE)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Incrementar la participación en el mercado:												
• Desarrollo de un plan agresivo de comunicación.												
○ Televisión												
○ Radio												
○ Página Web												
2. Mejorar la prestación de los servicios y la atención al cliente:												
• Capacitar continuamente al plantel de recursos humanos.												
3. Mejora en la administración:												
• Incrementar puesto de Administrador.												
• Elaboración de un manual de funciones.												

**CUADRO N°76: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Objetivos / Estrategias	MESES 2012 (ENERO A DICIEMBRE)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1. Incrementar la participación en el mercado:													
• Desarrollo de un plan agresivo de comunicación.													
○ Televisión	3.900	3.900										3.900	<b>11.700</b>
○ Radio	900	900										900	<b>2.700</b>
○ Página Web	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	<b>144</b>
2. Mejorar la prestación de los servicios y la atención al cliente:													
• Capacitar continuamente al plantel de recursos humanos.		225				225				225			<b>675</b>
3. Mejora en la administración:													
• Incrementar puesto de Administrador.	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	<b>30.000</b>
• Elaboración de un manual de funciones.	50												<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.362</b>	<b>7.537</b>	<b>2.512</b>	<b>2.512</b>	<b>2.512</b>	<b>2.737</b>	<b>2.512</b>	<b>2.512</b>	<b>2.512</b>	<b>2.737</b>	<b>2.512</b>	<b>7.312</b>	<b>45.269</b>

## **1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El primer propósito de la estructura de la organización es influir en el comportamiento de las personas y grupos para lograr un desempeño eficaz.

Como se pudo observar a lo largo de la investigación uno de los obstáculos que afecta de manera directa a la eficiente administración en el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, es una inadecuada organización de esta manera proponemos la siguiente estructura organizacional.

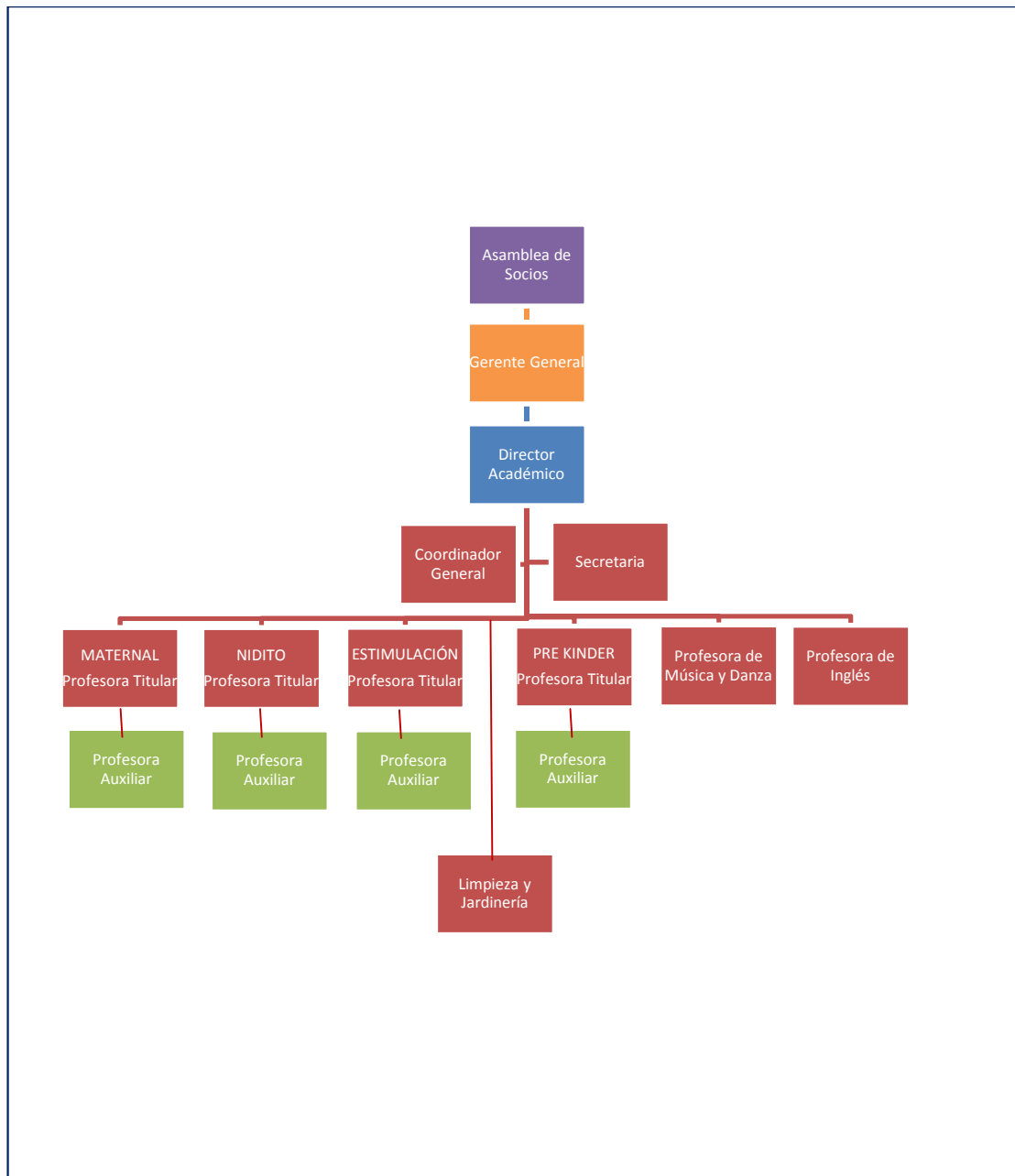
### **1.6.1. Departamentalización**

Por las características del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz proponemos una departamentalización por producto.

### **1.6.2. Organigrama**

El organigrama propuesto es el siguiente:

**GRÁFICO N° 61**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



Fuente: Elaboración Propia.

### **1.6.3. NIVELES ESTRATÉGICOS**

La estructura organizacional propuesta para el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz, está compuesta por los siguientes niveles jerárquicos que se detallan a continuación:

#### **1. Nivel de Estratégico o Superior**

- Asamblea de socios.
- Gerente General.

#### **2.- Nivel Intermedio o Ejecutivo**

- Director Académico.
- Coordinador General.
- Secretaria.

#### **3. Nivel operativo**

- Personal docente:
  - Maternal: profesora titular, profesora auxiliar.
  - Nidito: profesora titular, profesora auxiliar.
  - Estimulación: profesora titular, profesora auxiliar.
  - Pre Kínder: profesora titular, profesora auxiliar.
  - Profesora de Música y Danza.
  - Profesora de inglés.
- Personal de limpieza y jardinería.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1.1. CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos de la investigación de mercado muestran que a pesar de que el Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” cuenta con una demanda, no es conocido por la población Tarijeña, fue conocido principalmente por comentarios de amigos o familiares.
- El Centro cuenta con una infraestructura, ambientes y mobiliario adecuados para la seguridad y enseñanza de niños pequeños, el único inconveniente se encontró en las mesas de madera didácticas cuadradas y las sillas de madera con apoyador las cuales no tienen las esquinas redondeadas, donde los niños podrían lastimarse.
- A pesar de ser una empresa nueva y sin experiencia casi la totalidad de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios brindados por el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz.
- Actualmente el Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” tiene gran competencia, pero este tiene una importante ventaja que es la atención de 24 horas, los 365 días del año y la atención a niños desde los 45 días de nacidos, lo que diferencia a la empresa de la competencia.
- Según los datos recopilados en la encuesta a los clientes potenciales, podemos señalar que el Centro de Desarrollo Integral Mi Niñito Feliz no se encuentra posicionado en el mercado pues que ocupa el 5<sup>to</sup> lugar, las empresas que poseen mayor posicionamiento en la mente de los consumidores son Mimitos y GriGra, las cuales son guarderías con servicios normales.

- Las principales debilidades del Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz son la carencia una de misión, visión y objetivos que guíen a la empresa y la falta de una estructura organizacional definida formalmente.
- Una de las oportunidades que debe aprovechar el Centro de Desarrollo Integral Mi Niño Feliz es la incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que favorece la demanda creciente de plazas en los centros infantiles.
- Las principales amenazas identificadas son la gran cantidad de servicios sustitutos, entre ellos las guarderías situadas en el centro de la ciudad que prestan servicios normales y el cuidado de familiares; y la facilidad de ingreso de nuevos competidores debido a las escasas barreras de entrada en el aspecto legal.

## 1.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Centro de Desarrollo Integral “Mi Niñito Feliz” implementar este Plan Estratégico en un corto plazo , para posicionarse en el mercado y asegurar su demanda futura, puesto que este rubro no es muy sólido debido a la inestabilidad en la asistencia de los niños.
- Se recomienda adoptar los lineamientos generales mencionados en el modelo e implementar otros de acuerdo a las necesidades en el desarrollo de la empresa.
- Implantar las Estrategias propuestas para así lograr consolidarse como líder en el mercado del cuidado y enseñanza de niños menores de 4 años.
- Utilizar los medios de comunicación de preferencia de la población como ser Canal 30 Unitel y radio Fides para dar a conocer sus servicios y así posicionarse en la mente de los consumidores.
- En cuanto a su mobiliario, colocar a las mesas y sillas esquineros de goma para evitar accidentes en los niños.
- Analizar la posibilidad de ampliar sus instalaciones, aprovechando sus ventajas competitivas actuales para su crecimiento.