

**ESCUELA SUPERIOR  
POLTÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA OPERATIVO DE MERCADEO PARA  
EL ALMACÉN Y COMISARIATO FAE LATACUNGA”**

**Geovanni Calos Vaca Granda**

**Latacunga, Marzo del 2002**

## **CERTIFICADO**

En nuestra calidad de Director y Evaluador, certificamos que el Señor Geovanni Carlos Vaca Granda, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA OPERATIVO DE MERCADEO PARA EL ALMACEN Y Comisariato FAE LATACUNGA”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de sus contenido:

Atentamente,

Ec. Carlos Parreño

**DIRECTOR**

Ing. Geovanni Reyes

**EVALUADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero reconocimiento ese gran Ser, quien con su guía sabia, a veces casi imperceptible y su ayuda en las más variadas formas, frecuentemente tomando los rostros de personas, familiares, amigos, compañeros de trabajo y estudio, personal del Almacén y Comisariato, Profesores y Superiores jerárquicos, mostrándome que el esfuerzo conciente y dedicado hace realidad los más variados propósitos, en este caso la culminación de mis estudios en el presente proyecto.

A mi Esposa y familiares cercanos, por su paciencia y por el tiempo a ellos robado durante el lapso de este pequeño sueño.

## **DEDICATORIA**

A la Fuerza Aérea Ecuatoriana y a todas aquellas personas a quienes este sencillo trabajo pueda servir de alguna forma en la aplicación de conocimientos al servicio de los demás.

## PROLOGO

Desde una perspectiva más amplia, la “Ley de la Evolución de las Especies” planteada por Darwin, en la cual “solo los mas fuertes y aptos sobreviven”, puede también ser muy bien aplicada a la “Selva de Cemento”, donde grandes ciudades agrupan inmensas cantidades de seres humanos, congregados en organizaciones expresas o tácitas como medio de supervivencia a las actuales circunstancias que impone el medio ambiente, estas estructuras sociales y sus ocupantes subsisten mientras sus herramientas sean versátiles y se adapten al cambio.

El presente proyecto, se desarrolló como una de las herramienta que ayude a la organización en su supervivencia, apoyándose en la ciencia de la mercadotecnia y siendo aplicada para establecer una interrelación entre la actividad de la empresa y los objetivos para los cuales fue creada como instrumento para hacer frente a las constantes fluctuaciones entorno. El trabajo se orienta hacia un análisis que rinda el valor agregado suficiente tendiente a eliminar la brecha provocada por el tiempo, modificando la empresa de sus pasadas condiciones hacia una situación futura en equilibrio con las exigencias del nuevo sistema.

Iniciando con un detalle de la organización en el primer capítulo, a continuación se introduce al lector en cierto conocimiento básico de la teoría de la mercadotecnia y su aplicación especialmente en el comercio.

A partir del segundo capítulo, la obra sigue un patrón metodológico de aplicación práctica de acuerdo a la mercadotecnia, es decir primero existe un análisis del mercado (capítulo segundo), después una investigación y selección del mercado objetivo (capítulo tercero), las correspondientes estrategias (capítulo cuarto) y planeación de programas (capítulo quinto) para satisfacer a este mercado, y por último la forma de la organización, instrumentación y control (capítulo sexto) durante la implementación de este estudio. Como un último capítulo, se incluyen las conclusiones a las cuales se ha llegado durante la realización de este trabajo, con sus respectivas recomendaciones.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta, que las condiciones que determinan las características del medio ambiente en un período dado, son la resultante de una serie de factores en actividad estrechamente relacionada, en donde la empresa para desenvolverse productivamente a través de su estructura, debe acoplar su acción a este mecanismo de funcionamiento constituido, ejerciendo su labor en forma armónica y alcanzando sus objetivos. Es por esto que la aplicación práctica de un estudio, involucra el desarrollo de proyectos en otras áreas, en forma concordante, constituyendo un sistema integral apto que a la vez que es una herramienta de adaptación y supervivencia, no modifica las circunstancias en su contra y ayuda al sistema mismo a maniobrar hacia otras formas de organización y funcionamiento, ensamblándose así en el círculo del cambio positivo.

Finalmente, se espera que quien abra estas páginas, encuentre una forma particular de la aplicación de estos conocimientos como alternativa de uso y estudio, facilitando una mejor comprensión de la ciencia de la mercadotecnia de una manera acorde a las circunstancias por las que atraviesa nuestro país.

Latacunga, Marzo del 2002

El presente proyecto fue elaborado por:

.....

Geovanni Carlos Vaca Granda

**ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DEL EJERCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

.....

Ec. Julio Villa  
DECANO

.....

Ab. Miguel Ramírez T.  
SECRETARIO

## INDICE DE CONTENIDO

### PRELIMINARES

Portada.....	I
Certificado.....	II
Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
Prólogo.....	V
Índice de contenido.....	VII
Índice de tablas.....	XII
Índice de ilustraciones.....	XVI

<b>1. GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Justificación e importancia.....	1
1.1.2 Objetivos.....	2
1.2 Descripción de la empresa.....	2
1.2.1 Razón social.....	3
1.2.3 Origen y desarrollo .....	4
1.2.3 Productos que genera.....	8
1.3 Marco teórico .....	9
<b>2. ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Sistemas de Información de mercadotecnia .....	19
2.1.1 Registros Internos.-.....	21
2.2.2 Sistema de inteligencia de Mercadotecnia.- .....	22
2.1.3 Sistema de investigación de mercados. ....	22
2.1.4 Sistema de apoyo a las decisiones de Mercadotecnia.....	22
2.2. Fortalezas y Debilidades (Microambiente) .....	23

2.2.1	Análisis de la situación de la empresa .....	23
2.2.2	Análisis de la distribución y su penetración.-.....	28
2.2.3	Mercados de consumo y conducta del comprador.....	32
2.2.4	Mercados de negocios .....	37
2.2.5	Análisis de la Industria y de la Competencia .....	40
2.2.6	Fuerza y calidad de la comunicación.- .....	45
2.3.	Oportunidades y amenazas (Macroambiente) .....	46
2.3.1	Análisis de tendencias del mercado.....	46
2.3.2	Análisis de la distribución de la riqueza.....	47
2.3.3	Análisis del entorno .....	49
<b>3.</b>	<b>INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META .....</b>	<b>62</b>
3.1.	Cuantificación y pronóstico de la demanda .....	62
3.1.1.	Cuantificación de la demanda.....	62
3.1.2.	Demanda de mercado y empresa .....	63
3.1.3.	Función de demanda y pronóstico.-.....	64
3.2.	Identificación y selección del mercado meta .....	72
<b>4.</b>	<b>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA .....</b>	<b>76</b>
4.1.	Diferenciación y posicionamiento de la oferta en el mercado .....	76
4.1.1.	Diferenciación competitiva .....	76
4.1.2.	Desarrollo de estrategia de posicionamiento .....	77
4.2.	Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos y servicios .....	83
4.2.1.	Desarrollo nuevo producto .....	83
4.2.2.	Disposiciones organizacionales.....	84
4.2.3.	Generación y filtrado de ideas .....	85
4.2.4.	Desarrollo y pruebas .....	90
4.2.5.	Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia .....	93
4.2.6.	Análisis del negocio .....	95
4.2.7.	Desarrollo del producto .....	97
4.2.8.	Pruebas de mercado .....	99
4.2.9.	Comercialización.....	100
4.2.10.	Proceso de adopción del consumidor .....	101

4.3. Administración del ciclo de vida y de las estrategias del producto .....	103
4.3.1. Ciclo de vida del producto.....	103
4.3.2. Etapa de introducción .....	109
4.3.3. Etapa de crecimiento .....	111
4.3.4. Etapa de madurez.....	113
4.3.5. Etapa de declinación.....	114
4.3.6. Evolución del mercado .....	115
4.4. Diseño de las estrategias de mercadotecnia .....	116
4.4.1. Estrategias del líder .....	123
4.4.2. Estrategias de retos contra el mercado .....	123
4.4.3. Adeptos.....	124
4.4.4. Nichos de mercado .....	124
<b>5. PLANEACIÓN DE PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA .....</b>	<b>126</b>
5.1. Administración de las líneas de producto, marca y empaque. ....	126
5.1.1. Decisiones referente al producto .....	126
5.1.2. Decisiones referente a la mezcla de producto .....	128
5.1.3. Decisiones referente a la línea de productos .....	129
5.1.4. Decisiones referente a la marca.- .....	131
5.1.5. Decisiones referente al empaque y etiquetado.- .....	131
5.2. Administración de los servicios y servicios conexos .....	132
5.2.1. Naturaleza y Clasificación del Servicio.- .....	132
5.2.2. Estrategia .....	132
5.2.3. Servicios de apoyo.- .....	136
5.3. Diseño de las estrategias y programas para fijar precios .....	137
5.3.1. Precios .....	137
5.3.2. Adaptación.....	139
5.3.3. Cambio y respuesta.....	142
5.4. Selección y administración de los canales de mercadeo .....	146
5.4.1. Canales de mercadotecnia .....	146
5.4.2. Decisiones sobre el diseño.....	146
5.4.3. Decisiones administrativas sobre el canal .....	148
5.4.4. Dinámica del canal .....	152
5.4.5. Cooperación, conflicto y competencia .....	154

5.5. Administración del sistema de venta al detalle, mayoreo y distribución física ....	155
5.5.1. Decisiones en cuanto a la venta al detalle .....	155
5.5.2. Mayoreo.....	164
5.5.3. Distribución física .....	165
5.6. Diseño de las estrategias de comunicación y de la mezcla de promoción .....	167
5.6.1. Proceso de la comunicación .....	168
5.6.2. Desarrollo de las comunicaciones .....	168
5.7. Diseño de programas de publicidad .....	178
5.7.1. Objetivo .....	178
5.7.2. Decisión del presupuesto .....	179
5.7.3. Decisión del mensaje .....	180
5.7.4. Decisión de los medios .....	182
5.7.5. Evaluación .....	183
5.8. Diseño de programas de mercadotecnia directa, promoción de ventas y relaciones públicas.....	184
5.8.1. Mercadotecnia directa.....	185
5.8.2. Promoción de ventas.....	186
5.8.3. Relaciones públicas .....	189
5.9. Administración de la fuerza de ventas .....	189
5.9.1. Diseño de la Fuerza de ventas .....	190
5.9.2. Administración de la Fuerza de ventas.....	193
5.9.3. Principios de venta personal .....	195
<b>6. ORGANIZACIÓN INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL DEL ESFUERZO DE     MERCADOTECNIA .....</b>	<b>199</b>
6.1. Organización e instrumentación de programas de mercadotecnia.....	199
6.1.1. Organización de la compañía .....	199
6.1.2. Organización de la mercadotecnia.....	199
6.1.3. Instrumentación de la mercadotecnia .....	202
6.2. Evaluación y control del desempeño de la mercadotecnia.....	205
6.2.1. Control del plan anual.....	206
6.2.2. Control de la rentabilidad .....	213
6.2.3. Control de la eficiencia.....	215
6.2.4. Control del plan estratégico.....	216

<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>220</b>
7.1. Conclusiones .....	220
7.2. Recomendaciones.....	223
<b>8. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>226</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1-1 Orgánico estructural del Comisariato (Anterior) .....	6
Tabla 1-2 Orgánico estructural del Almacén (Anterior).- .....	6
Tabla 1-3 Orgánico estructural del Comisariato (Actual) .....	7
Tabla 1-4 Orgánico nominal del ALCOFAE. Latacunga.....	7
Tabla 2-1 Mezcla de Amplitud y longitud .....	25
Tabla 2-2 Análisis de profundidad y consistencia de un servicio .....	26
Tabla 2-3 Niveles de significación de la marca.....	26
Tabla 2-4 Estrategia de precios del Almacén .....	27
Tabla 2-5 Estrategia de precios del Comisariato .....	27
Tabla 2-6 Análisis cualitativo de gestión en el Comisariato .....	29
Tabla 2-7 Análisis cualitativo en el Almacén.....	29
Tabla 2-8 Clasificación de los productos del Almacén: .....	31
Tabla 2-9 Clasificación de los productos del Comisariato .....	32
Tabla 2-10 Modelo de conducta del consumidor. ....	33
Tabla 2-11 Factores de influencia del comprador .....	34
Tabla 2-12 Funciones en la decisión de compra del ALCOFAE .....	35
Tabla 2-13 “Tipos de conducta de compras” .....	35
Tabla 2-14 Tipos de conducta de compra en el Almacén.....	36
Tabla 2-15 Tipos de conducta de compra en el Comisariato .....	36
Tabla 2-16 Proceso de compra Almacén .....	37
Tabla 2-17 Proceso de compra Comisariato.....	37
Tabla 2-18 División del mercado empresarial del ALCOFAE .....	38
Tabla 2-19 División del mercado institucional y gubernamental del ALCOFAE .....	39
Tabla 2-20 Clasificación del proveedores ALCOFAE.....	40
Tabla 2-21 Identificación de Competidores en base al mercado.....	40
Tabla 2-22 Identificación de competidores en base a la sustitución del producto .....	41
Tabla 2-23 Análisis de las estrategias de la Competencia.....	41
Tabla 2-24 Fortalezas y debilidades de la competencia. Comisariato.....	42
Tabla 2-25 Fortalezas y debilidades. Almacén.....	43
Tabla 2-26 Estimación de patrones de reacción: .....	43

Tabla 2-27 Orientación de la organización.....	45
Tabla 2-28 Análisis de la comunicación.....	46
Tabla 2-29 Análisis de tendencia del mercado .....	46
Tabla 2-30 Análisis de la distribución de la riqueza .....	47
Tabla 2-31 Proyección de la población .....	49
Tabla 2-32 Población Económicamente Activa .....	51
Tabla 3-1 Niveles de demanda .....	63
Tabla 3-2 Ventas anuales ALCOFAE .....	66
Tabla 3-3 Ventas ALCOFAE Junio .....	67
Tabla 3-4 Coeficientes de ventas ALCOFAE .....	69
Tabla 4-1 Capacidad potencial de maniobra ALCOFAE.....	77
Tabla 4-2 Criterios de diferenciación Comisariato.....	78
Tabla 4-3 Criterios de diferenciación ALMACÉN .....	78
Tabla 4-4 Diferencias a destacarse y promoverse COMISARIATO .....	79
Tabla 4-5 Diferencias a destacarse y promoverse ALMACEN .....	80
Tabla 4-6 Posicionamiento obtenido del Almacén y Comisariato .....	81
Tabla 4-7 Selección de la ventaja de competencia COMISARIATO .....	82
Tabla 4-8 Selección de la ventaja de competencia ALMACEN .....	82
Tabla 4-9 Generación de ideas de productos para el ALMACEN .....	86
Tabla 4-10 Evaluación preliminar de ideas - producto ALMACEN.....	87
Tabla 4-11 Generación de ideas de productos para el COMISARIATO .....	88
Tabla 4-12 Evaluación preliminar de ideas - producto COMISARIATO.....	89
Tabla 4-13 Concepto de producto de Almacén .....	91
Tabla 4-14 Concepto de producto del Comisariato .....	92
Tabla 4-15 Establecimiento de la imagen del producto .....	93
Tabla 4-16 Flujo de caja proyectado Comisariato.....	97
Tabla 4-17 Resumen de características del ciclo de vida del producto, objetivos y estrategias .....	108
Tabla 4-18 Formato de clasificación de productos en base a su incidencia y riesgo .....	118

Tabla 4-19 Formato de clasificación de líneas de productos en base a su incidencia y riesgo .....	118
Tabla 4-20 Criterios para la clasificación de proveedores .....	119
Tabla 4-21 Clasificación de proveedores .....	120
Tabla 4-22 Clasificación de los productos en la matriz empresa .....	122
Tabla 5-1 Propuesta de amplitud y longitud a utilizarse en el ALCOFAE .....	129
Tabla 5-2 Posibles respuestas del ACF en torno a la variación de precios .....	145
Tabla 5-3 Evaluación y clasificación de proveedores .....	149
Tabla 5-4 Clasificación y motivación de proveedores. ....	150
Tabla 5-5 Ubicación de los productos del ACF .....	157
Tabla 5-6 Canon de publicidad, promoción y arriendo de espacio físico .....	161
Tabla 5-7 Servicios del ACF en la venta al detalle .....	163
Tabla 5-8 Funciones de la logística del ACF .....	166
Tabla 5-9 Posicionamiento de la imagen del Comisariato frente el cliente .....	169
Tabla 5-10 Estrategia de promoción del ACF .....	172
Tabla 5-11 Desarrollo de la estrategia de promoción.....	173
Tabla 5-12 Distribución del presupuesto de promoción en relación a las etapas del producto .....	174
Tabla 5-13 Distribución del presupuesto de promoción en relación con el cliente.....	175
Tabla 5-14 Propuesta de objetivos de publicidad del ACF, para cada etapa en particular	179
Tabla 5-15 Ejemplo de generación de mensaje publicitario para el ACF.....	181
Tabla 5-16 Programación anual de publicidad para el ACF, de acuerdo a los distintos tipos y temporadas de comercio. ....	183
Tabla 5-17 Evaluación al cliente del anuncio publicitario del ACF.....	183
Tabla 5-18 Evaluación de la publicidad del ACF en relación a las ventas .....	184
Tabla 5-19 Objetivos de promoción del ACF .....	186
Tabla 5-20 Instrumentos promocionales utilizados para el cliente .....	187
Tabla 5-21 Instrumentos promocionales utilizados para el comercio .....	188
Tabla 5-22 Asignación de funciones de la Fuerza de Ventas relacionadas con la mercadotecnia.....	190
Tabla 5-23 Estrategias de la Fuerza de ventas en su relación con el cliente .....	191
Tabla 5-24 Asignación y carga de trabajo de la Fuerza de ventas de ACF.....	192

Tabla 6-1 tipo de control de mercadotecnia .....	205
Tabla 6-2 Ejemplo de análisis de varianza del ACF .....	206
Tabla 6-3 ejemplo de análisis de micro ventas.....	207
Tabla 6-4 Ejemplo de análisis de participación de mercado del ACF.....	208
Tabla 6-5 Ejemplo de análisis de rendimiento sobre el valor neto de la organización ....	210
Tabla 6-6 Identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF.....	214
Tabla 6-7 Ejemplo de identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF....	214
Tabla 6-8 Ejemplo de Estado de pérdidas y ganancias para el ACF de la entidad de mercadotecnia.....	215
Tabla 6-9 Ejemplo de principales parámetros a ser evaluados en cuanto a la administración eficiente de los recursos de mercadotecnia.....	216
Tabla 6-10 Evaluación para la revisión del índice de eficacia del ACF.....	217
Tabla 6-11 Propuesta de evaluación alternativa y temporal de eficiencia en relación con las mejores prácticas de empresas de alto rendimiento .....	218
Tabla 6-12 Propuesta de áreas a auditarse en al mercadotecnia del ACF .....	219

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1-1 Proceso de entrega de valor .....	17
Ilustración 1-2 Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia. ....	18
Ilustración 2-1 Información de mercadotecnia.....	20
Ilustración 2-2 Proceso de comercialización. Comisariato .....	20
Ilustración 2-3 Proceso de comercialización. Almacén.....	21
Ilustración 2-4 Tipo de distribución del ALCOFAE.....	28
Ilustración 2-5 Posicionamiento de ventas al detalle (líneas principales).....	30
Ilustración 3-1 Ventas de Comisariato (unidades corrientes).....	66
Ilustración 3-2 Ventas Almacén (unidades corrientes) .....	67
Ilustración 3-3 Ventas ALCOFAE .....	68
Ilustración 3-4 Personas ALCOFAE .....	68
Ilustración 3-5 Ventas anuales Comisariato .....	70
Ilustración 3-6 Ventas anuales Almacén .....	70
Ilustración 3-7 Tendencia en ventas Junio Almacén .....	71
Ilustración 3-8 Tendencia en ventas Junio Comisariato.....	71
Ilustración 4-1 Tipo de industria del ALCOFAE .....	77
Ilustración 4-2 Estructura de la Casa de la Calidad.....	98
Ilustración 4-3 Proceso de prueba de mercado.....	99
Ilustración 4-4 Cronograma de actividades para pruebas de mercado. ....	100
Ilustración 4-5 Ciclo de vida de la demanda, tecnología y producto. ....	104
Ilustración 4-6 Ciclo de vida de producto (ventas y utilidades).....	105
Ilustración 4-7 Secuencia de la estrategia de expansión a largo plazo del producto y mercado .....	107
Ilustración 4-8 Estrategias introductorias de mercado .....	109
Ilustración 4-9 Secuencia de la estrategia para el ingreso de productos .....	111
Ilustración 4-10 Secuencia de la estrategia crecimiento.....	112

Ilustración 4-11 Secuencia de la estrategia en la madurez .....	114
Ilustración 4-12Ciclo de demanda ALCOFAE .....	116
Ilustración 4-13 Proceso de comercialización .....	117
Ilustración 4-14 Matriz empresa proveedor.....	121
Ilustración 4-15 Cuadro de aplicación estratégica del ALCOFAE .....	125
Ilustración 5-1 Posicionamiento de la línea de productos del ALCOFAE.....	130
Ilustración 5-2 Modelo de calidad del servicio .....	134
Ilustración 5-3Gráfico de evaluación de importancia y desempeño en el servicio .....	136
Ilustración 5-4 Estrategias de precio - calidad.....	137
Ilustración 5-5 Estrategia de precios a utilizarse en el ACF .....	139
Ilustración 5-6 Consideraciones para la relación proveedor producto empresa, respecto al producto y su ciclo de vida .....	152
Ilustración 5-7 Orientación de los sistemas de canal múltiple .....	154
Ilustración 5-8 Distribución del ACF. ....	158
Ilustración 5-9 Distribución de las áreas del Autoservicio con fines publicitarios .....	160
Ilustración 5-10 Distribución de estanterías .....	160
Ilustración 5-11 Proceso de la comunicación .....	168
Ilustración 5-12 Comparación de la imagen de mercado del Comisariato .....	170
Ilustración 5-13 Clasificación de la audiencia meta por prueba y conocimiento de la marca .....	171
Ilustración 5-14 Ilustración de cuantificación de resultados .....	175
Ilustración 5-15 Organización del proceso de comunicación del ACF, a utilizar en la mezcla promocional.....	177
Ilustración 5-16 Tipos de publicidad .....	182
Ilustración 5-17 Objetivo de la promoción de ventas del ACF a largo plazo .....	188
Ilustración 5-18 Colocación actual y futura del vendedor del ACF en la Malla de venta. ....	195
Ilustración 5-19 Zona de acuerdo .....	197
Ilustración 6-1 Estructura Actual y Futura del ACF.....	200
Ilustración 6-2 Organización funcional del Departamento de Mercadotecnia del ACF ...	201

Ilustración 6-3 Organización matricial de productos y mercados del Dpto. de mercadotecnia del ACF .....	202
Ilustración 6-4 Asignación de personal a la nueva estructura orgánica del ACF.....	203
Ilustración 6-5 Instrumentación de programación anual de mercadotecnia del ACF .....	204
Ilustración 6-6 Ejemplo gráfico de control de gastos de mercadotecnia.....	209
Ilustración 6-7 Gráfico ejemplificando las zonas de operación de ACF.....	210
Ilustración 6-8 Sistema de acción correctiva planteado para el ACF.....	213

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

##### 1.1.1. Justificación e Importancia.

El Almacén y Comisariato FAE Latacunga, es una entidad perteneciente a las Fuerzas Armadas, dependiente de la Fuerza Aérea, ubicada en la ciudad de Latacunga, en la Av. Amazonas S/N. La finalidad de esta organización, es que siendo una entidad autosustentable, preste un servicio de comercialización de víveres, vestimenta y artículos varios, con fines de beneficio social a los miembros de las FFAA, en especial a la Fuerza Aérea y entidades adscritas como DIRECCION DE INDUSTRIA AERONAUTICA DE LA FUERZA AÉREA (DIAF), TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME) y DIRECCION DE AVIACION CIVIL (DAC).

Los miembros de las F.F.A.A. forman parte de nuestra sociedad, y como todos los seres humanos, tienen necesidades y deseos de orden material, mental y espiritual, que buscan ser satisfechos a través de muchas y variadas formas. Una de estas es, por medio de la obtención de bienes y servicios, los cuales son generados por el mismo ser humano en colectividad. Hoy en día, en la sociedad ecuatoriana, la mayor parte de organizaciones que se dedican a la “producción de bienes y servicios”, no toman muy en cuenta que los seres humanos conforman un mercado que busca “la satisfacción de necesidades y deseos”, manejándose estas empresas solo en relación a términos económicos, dejando de lado conceptos en el orden del beneficio social, generando malestar e insatisfacción dentro de la empresa y en la comunidad.

Es por esto, que en el Almacén y Comisariato FAE Latacunga, se desarrollará el presente proyecto, el cual será un trabajo serio y dedicado, que a través de la investigación, pretende mostrar como en organizaciones comerciales sin fines de lucro, la orientación al mercado es una condición determinante en el rendimiento económico y social de las alternativas efectuadas por la organización, y de como esta orientación contribuye al mejor desempeño de la empresa tanto interna como externamente.

### **1.1.2. Objetivos**

#### Objetivo general

Diseñar un sistema operativo de mercadeo para el Almacén y Comisariato FAE Latacunga, con la finalidad de brindar un servicio de comercialización adecuado, que satisfaga las necesidades del consumidor.

#### Objetivos específicos

1. Analizar las condiciones del mercado durante el período de julio del 2000 a julio del 2001, a fin determinar las necesidades y deseos del consumidor.
2. Identificar y seleccionar a los consumidores a quienes se pretende satisfacer.
3. Diseñar planes de programas tendientes a la satisfacción de las demandas del mercado.
4. Planificar la organización, instrumentación y control de los programas diseñados, a fin establecer necesidades, requerimientos y financiamiento para su posterior implantación.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga (ALCOFAE Ltga.) al momento es una entidad que presta los servicios de comercialización de diversos productos, depende de la Dirección de Bienestar Social FAE y constituye parte de una Cadena de Almacenes y Comisariatos distribuidos en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea.

### **1.2.1 Razón social**

Esta entidad para poder desarrollar sus actividades comerciales, cumple las siguientes disposiciones legales :

El ALCOFAE Ltga. por ser parte de una entidad militar, su constitución no se rige por la Ley de Compañías u otras similares, sino por las disposiciones y reglamentos de carácter militar dispuestos para el efecto además de la Ley de Registro Unico de Contribuyentes, Codificación y Reformas promulgada por Decreto Supremo N° 832. RO/ 203 del 29 de Octubre de 1976, la misma que en su artículo tercero dice:

“Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personería jurídica, nacional y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por sola una vez en el Registro Unico de Contribuyentes.

También están obligados a inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro”.

Es así que los datos inscritos en la tarjeta del RUC., con la cual funciona al momento son :

- **COMISARIATO**

RUC No. 176802774001

Nombre Comercial: Comisariato Fuerza Aérea Latacunga.

Fecha de Constitución: 01/09/1.995

Actividad Principal: Administración Pública y Defensa.

- **ALMACÉN**

RUC No. 1760000740214

El Almacén se constituyó como una sucursal de la Cadena de Almacenes desde sus inicios, siempre bajo la dependencia de la Dirección de Bienestar Social, por lo tanto su RUC es el mismo del Almacén de Quito. El Comisariato, en un inicio formó parte de Ala No. 12, motivo por el cual existe una diferencia en los números inscritos en el RUC. A partir del mes de Junio del 2001, Almacén y Comisariato son entidades dependientes de la Dirección de Bienestar Social, por lo cual se están realizando los trámites necesarios ante los organismos competentes para su reglamentario funcionamiento.

### **1.2.2 Origen y desarrollo**

En un inicio, el ALCOFAE Ltga, fue una pequeña bodega de prendas militares, cosméticos y perfumería al mando del Tcrl. Fausto Valle dependiente de Dirección de Bienestar Social, fue creado para satisfacer las necesidades de productos de primera necesidad por parte del personal militar y civil del Ala N° 12 de FAE de la ciudad de Latacunga, por el año 1984 funcionando en las instalaciones del Terminal del Aeropuerto.

Después nace como entidad independiente otra dependencia, con el nombre de “Comisariato de la Gerencia de la Industria Aeronáutica” según memorándum N° 122-ZT-J5-0-89. En el mes de Agosto del mismo año; toma a su cargo la Jefatura del Almacén y Comisariato FAE - Latacunga el Sr. Tnte. Téc. Avc. Gustavo Valverde; quien, en 1.990, logra incrementar la sección víveres, además realiza un notable gestión mejorando procesos administrativos y en el ámbito de infraestructura durante la gestión del Comandante del Ala No. 12 Cotopaxi TCrnl. E.M.S. Gustavo Carphio; se obtiene la asignación del Comandante General para la construcción de varias obras, entre ellas las instalaciones del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, mejorando sus servicios en todo sentido.

A partir de 1.994 las actividades comerciales del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga se realizan en estas oficinas; incrementando sus servicios mejorando el servicio al público. En la actualidad la infraestructura se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Área Administrativa:

Oficinas: Jefatura, Comercialización, Contabilidad Almacén y Comisariato

- Área de Ventas:

Secciones para venta en el almacén y el autoservicio en el comisariato.

- Área Almacenaje:

Dos bodegas.

- Área de Parqueo

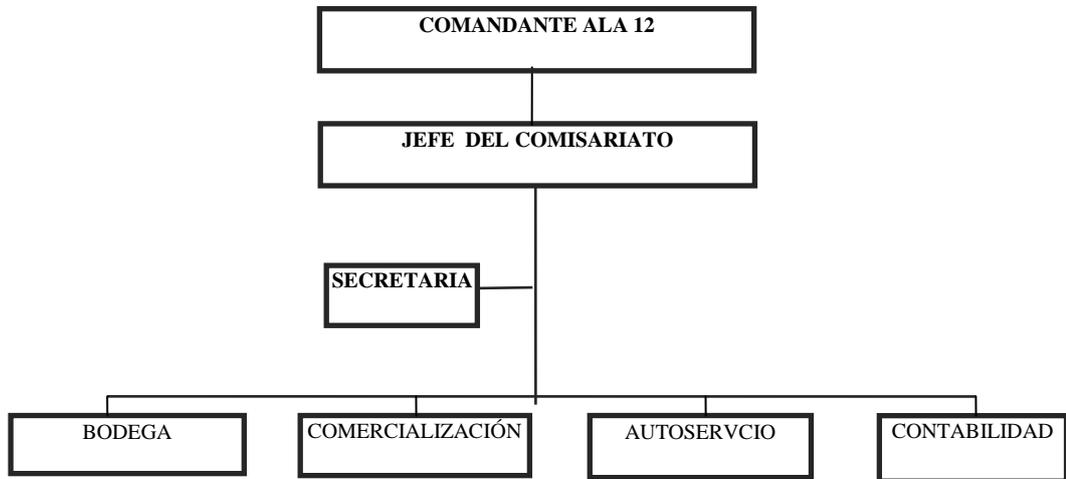
Al momento el Comisariato a extendido sus servicios a entidades adscritas a la Fuerza Aérea como son: DIAF, TAME, DAC, Unidades Educativas, Empresas de Economía Mixta, además de organizaciones comerciales con las cuales tiene relación FAE como proveedores, como empresas comerciales, la Empresa Eléctrica, Andinatel, El ORI, La Corte Superior de Justicia de la ciudad de Latacunga y varias plantaciones florícolas de esta región; en el Area del Almacén se restringe la atención atendiendo solo al personal militar y civil de las Fuerzas Armadas.

## 2 Organización Estructural - Nominal

El ALCOFAE Ltga, no dispone de un manual de organización técnicamente elaborado, pero mantenía un organigrama estructural formal impuesto por las condiciones del medio, que le permitía administrar con relativa eficiencia sus áreas tanto del Almacén y del Comisariato.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, disponía de un orgánico funcional que no se encontraba técnicamente elaborado al igual que el orgánico estructural, debido a lo cual no era posible aprovechar al máximo la productividad y eficiencia de cada una de sus áreas.

Al momento, por formar parte de la Cadena de Almacenes y Comisariatos, el ALCOFAE Ltga. ya dispone de un orgánico estructural y funcional técnicamente elaborado, que sin embargo necesita ser científicamente puesto en funcionamiento en ésta sucursal, es por esta transición que se presentan los orgánicos estructurales anteriores y el actual a ser ejecutado, además del nominal en vigencia.

**Tabla 1-1 Orgánico estructural del Comisariato (Anterior)**

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovany Vaca

**Tabla 1-2 Orgánico estructural del Almacén (Anterior).-**

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovany Vaca

**Tabla 1-3 Orgánico estructural del Comisariato (Actual)**

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovany Vaca

**Tabla 1-4 Orgánico nominal del ALCOFAE. Latacunga**

Ord.	Nombres y Apellidos	Grado	Cargo
01	Vaca Granda Geovanny	Tnte.	Jefe alcofae
02	Paredes Isaac	Subp.	Dpto. Comercialización
03	Garcia Cléber	Sgts.	Supervisor almacén
04	Donoso Rómulo	Subp	Supervisor comisariato
05	Gavilema Jose	Cbop.	Ventas comisariato
06	Villareal Carlos	Cbos.	Ventas comisariato
07	Solano Darío	Sgtp.	Bodeguero comisariato
08	Teran Wilson	Cbos.	Bodeguero comisariato
09	Prado José	Cbos.	Bodeguero comisariato
10	Cruz Olmedo Katty	Emci.	Secretaria alm. Y com.
11	Guevara Segovia Celene	Emci.	Contadora almacén
12	Villacres Peralvo Jeanneth	Emci.	Cajera almacén
13	Aldana Mantilla Karina	Emci.	Cajera comisariato
14	Sarabia Quezada Marcelo	Emci.	Bodeguero almacén
15	Chicaiza Paida Martha	Emci.	Cajera comisariato
16	Rengel Valencia Luis	Emci.	Vendedor comisariato
17	Anchatipan Jhonson	Emci.	Mensajero
18	Jacome Toro Mayra	Emci.	Aux. Cont. Comisariato
19	Rodriguez Adrina	Emci.	Vendedora ropa
20	Palacios Baquero Blanca	Emci.	Vendedor electrodom.

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovany Vaca

### **1.2.3 Productos que genera**

El ALCOFAE Ltga. como entidad dependiente da la Fuerza Aérea Ecuatoriana y en cumplimiento a las disposiciones; La Dirección de Bienestar Social ha establecido su ámbito de acción de la siguiente manera:

El Area del Almacén expende sus productos única y exclusivamente a los miembros de las Fuerzas Armadas, previa la presentación de su tarjeta de identificación que acredite ser militar, empleado civil o familiar directo, en el caso de familiares directos cuando son del personal militar tienen acceso a esta tarjeta sus cónyuges, hijos y si no los tuvieren se los acreditan a sus padres; En el caso de familiares directos de empleados civiles tienen acceso a esta tarjeta solo sus cónyuges.

Los productos que se ofrecen en el área de Almacén son:

- Línea Blanca y electrodomésticos
- Licores.
- Ropa Deportiva.
- Ropa Formal y Casual.
- Perfumería.
- Ropa semi-formal.

Mercadería que es entregada por la Dirección de Bienestar Social a fin de que sea vendida a precios impuestos por la mencionada Dirección, ésta se encuentra clasificada por: Proveedores, Clases, Códigos, Secciones, Ventas y Precios; y además está inventariada.

Toda esta mercadería se vende regida estrictamente a las Normas y Regulaciones emitidas por la Dirección de Bienestar Social.

El Area del Comisariato expende sus productos de igual manera que en el Area del Almacén, la diferencia radica que existen instituciones Adscritas como: Empresa Eléctrica, Andinatel, El ORI, Corte Superior de Justicia de Latacunga, y varias plantaciones florícolas de esta región; cabe anotar que no son todos los miembros de estas instituciones los que pueden ingresar al Comisariato a realizar sus compras, son solamente cierto número de empleados a los cuales se les proporciona una tarjeta de pase al mencionado Comisariato.

Los productos que se ofrecen en el área del Comisariato son:<sup>1</sup>

- Productos de primera necesidad.
- Artículos generales.
- Artículos pequeños.
- Licores.
- Productos lácteos y embutidos.
- Artículos de ferretería.
- Cristalería y artículos de plástico.
- Artículos subsidiados por la Fuerza.

Estos productos subsidiados por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que se ofrecen en el Comisariato son de exclusiva venta para el personal militar del Ala; la venta de los demás productos se lo realiza a precios convenientes sin afán de lucro pero sí con su respectivo margen de utilidad para reinvertir en el Comisariato y solventar los gastos que este demanda, puesto que su función es brindar una ayuda social.

### 1.3 MARCO TEORICO

A continuación, en forma textual, se presentan conceptos que abarcan en forma general la base científica del presente proyecto.

“La gente para sobrevivir, necesita alimento, aire, agua, vestido, y albergue. Las personas además tienen un fuerte deseo de diversión, educación y otros servicios, así como marcadas preferencias por versiones especiales de bienes y servicios básicos.”<sup>2</sup>

Considerando esto “en la actualidad los consumidores se enfrentan a una inmensa variedad de productos en cualquier categoría. Téngase en cuenta que los clientes manifiestan diversas exigencias en cuanto a combinaciones y precios de productos y servicios. Considérese que altas y cada vez mayores expectativas en lo concerniente a la calidad y el servicio. Ante las múltiples opciones, los consumidores gravitan entre las ofertas que mejor

---

<sup>1</sup> Detalle de productos en el capítulo 2.2.1

<sup>2</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava edición, Cap 1, pag. 7.

satisfacen sus necesidades y expectativas personales”<sup>3</sup> Es por esta razón que “el éxito de la actividad empresarial no lo determina el fabricante sino el consumidor”<sup>4</sup>.

Hoy en día, al ser la orientación hacia los consumidores que conforman un mercado, un factor determinante dentro de la empresa, la organización necesita de una adecuada herramienta de trabajo para este fin, es así que se desarrolló la mercadotecnia<sup>5</sup> definida como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros”<sup>6</sup>

El “Diseño de un Sistema Operativo de Mercadeo”, tiene por objeto dar a la empresa una orientación al mercado adecuada, a través de un conjunto de principios brindados por la mercadotecnia y medios a disposición de la organización, que se ponen en juego por medio del análisis y la acción a fin de lograr la total satisfacción de los clientes en el corto plazo.

La administración de la mercadotecnia definida como “ el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercaderías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”<sup>7</sup>, abarca el proceso a llevarse a cabo por parte de la mercadotecnia

“Para comprender el *proceso de la mercadotecnia*, primero hay que analizar el *proceso de negocios*. El objetivo de cualquier empresa es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad. No obstante, cuando menos existen dos conceptos del *proceso de entrega de valor*. El concepto tradicional consiste en que la compañía fabrica algo para después venderlo (Fig. 1 - 1 pag. 13). Thomas Edison, por ejemplo, inventa el fonógrafo y luego contrata representantes de ventas para que lo vendan. Con ésta óptica, la mercadotecnia tiene lugar en la segunda mitad del proceso de entrega de valor. El concepto tradicional supone que la empresa sabe qué fabricar y el mercado comprará unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía.

---

<sup>3</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava edición, Prefacio, pag. xxiv.

<sup>4</sup> Peter Druker

<sup>5</sup> No se utiliza “el término marketing - literalmente el proceso de puesta en el mercado -”, el cual expresa mal la gestión a realizar por la mercadotecnia de análisis y acción.

<sup>6</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava edición, Cap 1, pag. 13

<sup>7</sup> Definición aprobada en 1985 por la American Marketing Association

Este concepto tradicional tiene más oportunidades de alcanzar el éxito en economías de escasez<sup>8</sup>. Por consiguiente, los consumidores de Europa Oriental están ansiosos por obtener bienes y comprarán cualquier cosa que se fabrique. No se muestran reacios en cuanto a calidad, características o estilo. Sin embargo, este concepto del proceso de negocios no funciona en economías más competitivas donde la gente enfrenta numerosas opciones y ejerce su facultad de discriminación. El “mercado masivo” se fragmenta en muchos *micromercados*, cada uno de ellos con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra propios. Por consiguiente, el competidor inteligente debe diseñar la oferta para *mercados meta* bien definidos.

Este concepto se integra en la figura 1-1(b) (pagina13), que, en este caso, coloca la mercadotecnia al principio del proceso de planeación del negocio. En lugar de una idea basada en fabricar y vender, el proceso de negocio consiste en elegir, proporcionar y comunicar el valor.

La primera etapa, *elegir el valor*, representa la “tarea” que debe llevar a cabo el departamento de mercadotecnia antes de que exista cualquier producto. El personal especializado procede a *segmentar* el mercado, seleccionar el *mercado meta* adecuado y desarrollar el *posicionamiento en cuanto a valor* de la oferta. La fórmula -segmentación, determinación de mercado meta y posicionamiento (SMP)- es la esencia de la *mercadotecnia estratégica*.

Toda vez que la unidad de negocios ha decidido qué valor va a ofrecer al mercado meta, está lista para *proporcionar ese valor*. Hay que especificar con todo detalle el producto tangible y el servicio, se tiene que fijar un precio meta y fabricar y distribuir el producto. En esta etapa tienen lugar el desarrollo de características específicas del producto, fijación de precios y la distribución, que son parte de la *mercadotecnia táctica*.

El objetivo en la tercera etapa es *comunicar el valor*. En ella se avanza en la mercadotecnia táctica al utilizar la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras actividades de promoción para informar al mercado acerca de la oferta. Una vez que se concluyó con la explicación, la figura 1-1(b) (pagina 13) demuestra que el proceso

---

<sup>8</sup> Economías de escasez de donde la demanda ampliamente supera la oferta

de mercadotecnia se inicia antes de que se disponga de un producto y continúa mientras se desarrolla y después que está disponible para el público.

Los japoneses desarrollaron aún más este concepto de la generación de valor y los procesos de entrega de valor al agregar los conceptos siguientes :

- *Retroalimentación proveniente del consumidor en tiempo cero* : Después de la compra hay que recabar continuamente la retroalimentación de los consumidores para saber cómo mejorar el producto y su mercadotecnia.
- *Mejora del producto en tiempo cero* : La compañía debe evaluar todas las ideas que aporte el cliente en cuanto a mejoras, así como las que expresen los empleados, e introducir las más valiosas y factibles lo más pronto posible.
- *Compras en tiempo cero* : La empresa debe recibir las partes y suministros que requiera en forma continua mediante arreglos justo a tiempo con los proveedores. Al bajar sus inventarios, la compañía estará en posibilidad de abatir costos.
- *Habilitación en tiempo cero* : La compañía debe ser capaz de fabricar cualquiera de sus productos tan pronto como se los pidan sin incurrir en costos elevados para habilitarlos o sin emplear demasiado tiempo.
- *Cero defectos* : Los productos deben ser de alta calidad y libres de defectos.”<sup>9</sup>

“Por tanto, el primer paso en la planeación de negocios es el de mercadotecnia, en el que se define el mercado objetivo o meta, las estrategias de posicionamiento del producto y de ventas y los recursos necesarios para alcanzar estas metas. La función de los departamentos de finanzas, adquisiciones, producción, distribución física y personal, es asegurar que los planes de mercadotecnia propuestos puedan apoyarse con suficientes fondos, materiales, equipos y fuerza laboral. “<sup>10</sup>

Para llevar a cabo el proceso del mercadeo nos basaremos en el siguiente esquema:

1. La primera actividad que se debe realizar es un análisis del mercado para poder establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas,
2. Una vez, conocida la situación de la empresa, realizamos una investigación y selección del mercado meta al que pretendemos atender en sus necesidades,

---

<sup>9</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición , Pags, 92-94

<sup>10</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición ,Pags, 94

3. Luego, realizamos el diseño de las estrategias de mercadotecnia,
4. A continuación la planificación de programas de mercadotecnia
5. Y por último Organización, instrumentación y control del esfuerzo de mercadotecnia.

#### I. Análisis de mercado

Para servir bien al cliente es necesario conocerlo hasta en su más mínimo detalle así como también a la organización con la que trata, y esto se realiza mediante la investigación y el análisis del mercado en el que se genera un gran flujo de información que necesita ser organizado y orientado hacia el usuario, es por lo tanto necesario primeramente contar con un sistema de información de mercadotecnia (SIM) confiable, el cual “reorganiza el flujo de información hacia quien lo requiere<sup>11</sup>”.

El SIM abarca lo siguiente:

- Sistema de registros internos
- Sistema de inteligencia de mercadotecnia
- Sistema de investigación de mercados
- Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia

Con este afán de servicio, “las decisiones de cobertura del mercado de la organización están estrechamente ligadas a la evolución de la demanda global en el interior de cada producto mercado y de una forma general a los atractivos que los caracterizan. Se entiende por atractivos a las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades o amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en esos productos-mercados, y esto independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis”<sup>12</sup>.

El examen de los factores que están fuera de control de la empresa comprende:

- Análisis de tendencias del mercado
- Análisis de la distribución
- Análisis de la estructura competitiva
- Análisis del entorno económico, tecnológico, socio-demografico y cultural, político, internacional, ecológico.

---

<sup>11</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición Pag, 95

<sup>12</sup> Lambin J, Márketing estratégico, pag. 576

También es necesario conocer la empresa, sus “fuerzas y debilidades”, lo que “tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en el cual basar su estrategia de desarrollo. Se identifica las fortalezas y cualidades distintivas, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las debilidades son los puntos flacos de la empresa o de la marca que pueden ser susceptibles de ser corregidos. Este análisis no se realiza desde un plano abstracto, sino siempre con referencia a los competidores más peligrosos llamados prioritarios”<sup>13</sup>.

Tal examen incluye:

- Análisis de la situación de la empresa
- Análisis de la penetración en la distribución
- Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador
- Análisis de los mercados de negocios y de la conducta del comprador empresarial.
- Análisis de la industria y de la competencia
- Análisis de la fuerza y calidad de la comunicación

## II. Investigación y selección de mercados meta

Ahora nos encontramos preparados para Investigación y selección de mercados meta, “pero necesitamos saber medir y pronosticar que tan atractivo es un mercado en particular. Para ello se requiere hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad... Estas mediciones y predicciones del mercado se convierten en aportes claves para decidir en que nuevos mercados y productos concentrarse. La práctica de la mercadotecnia moderna exige dividir un mercado en segmentos importantes, evaluar y seleccionar y designar aquellos a los que la empresa puede servir mejor”<sup>14</sup>.

La Investigación y selección de mercados meta contiene lo siguiente:

### A. Cuantificación y pronóstico de la demanda del mercado

- Principales conceptos de cuantificación de la demanda
- Cálculo de la demanda actual

---

<sup>13</sup> Lambin J, Márketing estratégico, pag. 582

<sup>14</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición ,Pag, 96

- Cálculo de la demanda futura
- B. Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta
- Segmentación del mercado
  - Selección del mercado meta

### III. Diseño de las estrategias de mercadotecnia

Una vez establecido el mercado meta, “se necesita desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento para ese mercado meta... las formas específicas en que una empresa puede diferenciar y posiciones su oferta en forma eficaz”<sup>15</sup>.

A continuación, “una vez decidido el posicionamiento del producto, tiene que emprender el difícil trabajo de desarrollar nuevos productos, probarlos y lanzarlos. El arte de desarrollar nuevos productos exige que se organice este proceso de manera efectiva y que se usen distintas herramientas de decisión y controles en cada etapa de él”<sup>16</sup>.

“Después de lanzarlo, la estrategia del nuevo producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Así mismo la elección de la estrategia dependerá si la empresa juega el papel de líder en el mercado, competidor, seguidor o productor para nichos. Por último la estrategia tendrá que tomar en cuenta las oportunidades y retos cambiantes de la mercadotecnia global”<sup>17</sup>.

### IV. Planificación de programas de mercadotecnia

“La estrategia de mercadotecnia tiene que transformarse en programas de mercadotecnia. Ello se logra tomando decisiones de índole fundamental en cuanto a gastos de mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia y asignación de comercialización”<sup>18</sup>

“La herramienta más fundamental de la mezcla de mercadotecnia es el producto, el cual representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto... además del suministro de varios servicios, como entrega, reparación y capacitación... Una herramienta crítica de la mezcla

---

<sup>13</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición .Pag, 98-100

<sup>16</sup> Item

<sup>17</sup> Item

<sup>18</sup> Item

<sup>18</sup> Item

es el precio, es decir la cantidad de dinero que los clientes deben pagar por el producto. Se debe decidir sobre precios al mayoreo y al detalle, descuentos, rebajas y condiciones de crédito. El precio deberá ser proporcional al valor de la oferta, o los compradores optarán por los productos de la competencia”<sup>19</sup>.

“La colocación, otra herramienta de la mezcla de mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta... debe identificar, reclutar y vincular a varios intermediarios y prestadores de servicio de mercadotecnia para que sus productos sean abastecidos en forma eficiente.. debe conocer los diferentes tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física y la forma en que toman sus decisiones”<sup>20</sup>.

“La promoción, la cuarta herramienta de la mezcla de mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para su adquisición.. se tiene que contratar, entrenar y motivar a los vendedores, establecer comunicación y programas de promoción consistentes en publicidad, mercadotecnia, promoción de ventas y relaciones públicas”<sup>21</sup>.

#### V. Organización, instrumentación y control del esfuerzo de mercadotecnia

“El paso final en el proceso de administración de la mercadotecnia, consiste en organizar los recursos, así como en implantar y controlar el plan de mercadotecnia. La empresa debe construir una organización que sea capaz de instrumentar el plan de mercadotecnia...

Es probable que se presente muchas sorpresas y desilusiones en cuanto a la manera en que se instrumentan los planes de mercadotecnia. La empresa requiere de retroalimentación y procedimientos de control. Pueden distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia : control del plan anual, control de la rentabilidad y control estratégico.

Control del plan anual es la función que se lleva a cabo a fin de asegurar que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron...

---

<sup>19</sup> Item

<sup>20</sup> Item

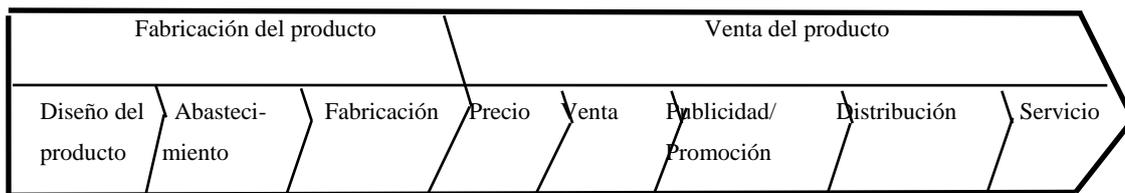
<sup>21</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición ,Pag, 100-101

Control de la rentabilidad es la actividad que consiste en medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos...

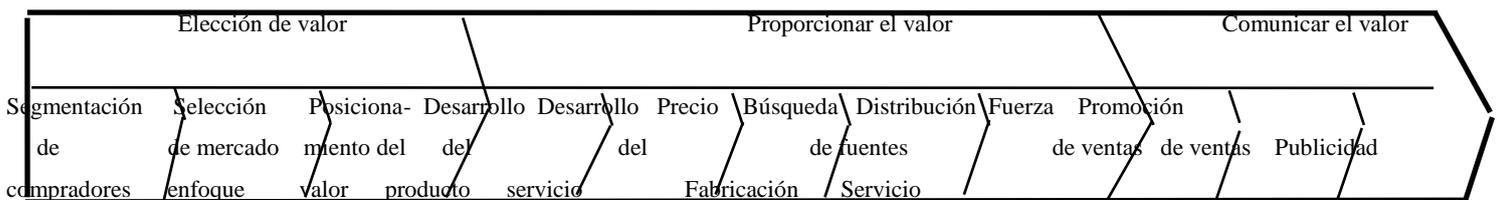
Control estratégico es aquella actividad consistente en evaluar si la estrategia de mercadotecnia de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado”<sup>22</sup>.

Un resumen del proceso de administración de la mercadotecnia se encuentra en la figura 1-2 de la pag. 14.

**Ilustración 1-1 Proceso de entrega de valor**



**a) Secuencia del proceso físico tradicional**



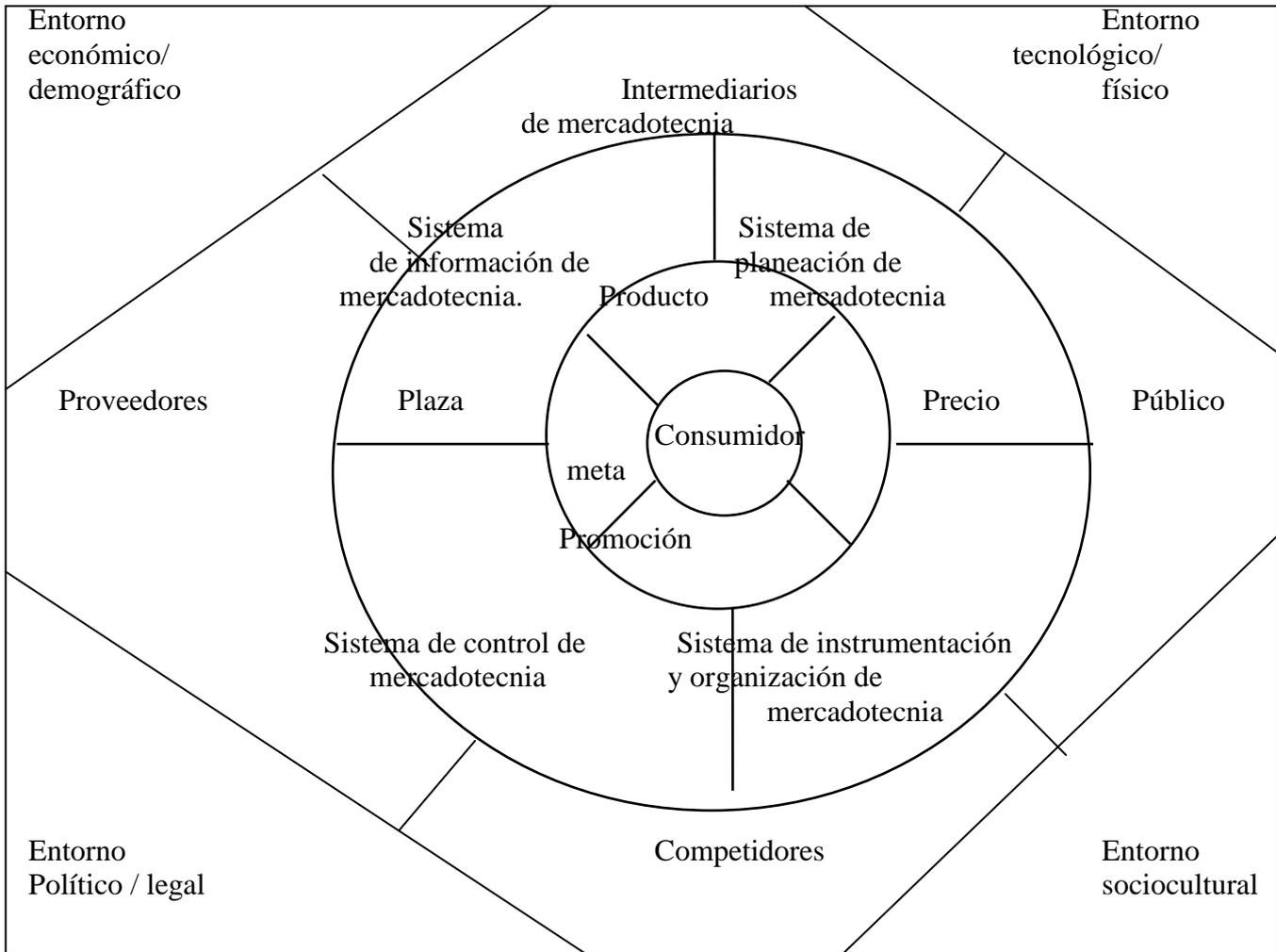
**b) Secuencia de generación y entrega de valor**

Fuente: Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, Pag 93

Elaborado por: Geovanni Vaca

<sup>22</sup> Kotler P, Dirección de la mercadotecnia, octava edición ,Pag, 100-101

**Ilustración 1-2 Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia.**



Fuente: Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, Pag 101

Elaborado por: Geovanni Vaca

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS DE MERCADO

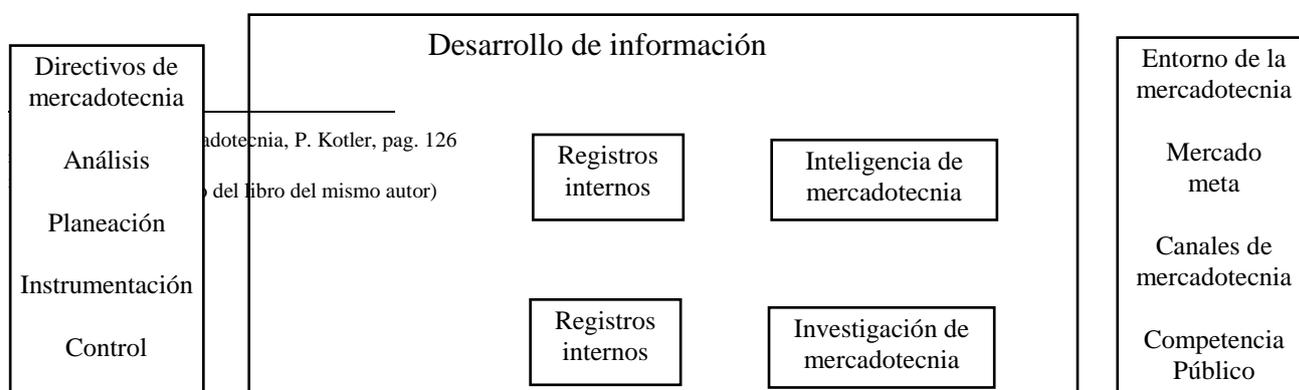
#### 2.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA

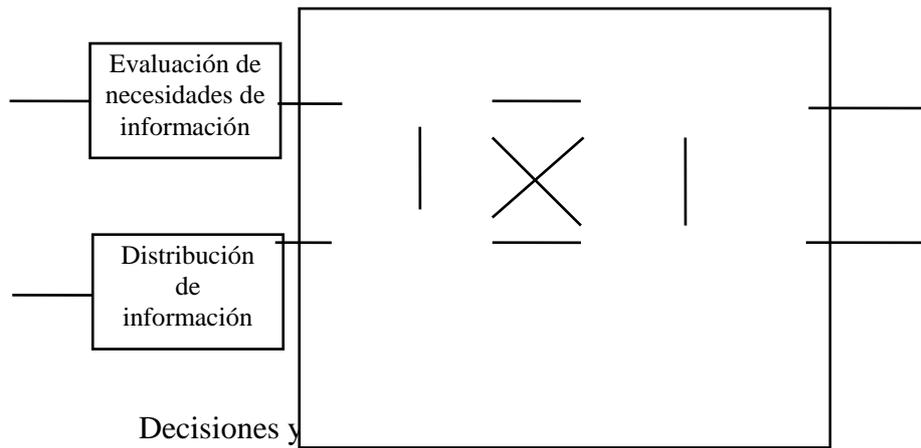
“Un sistema de información de mercadotecnia (SIM) consta de personal, equipos y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman decisiones de mercadotecnia”<sup>1</sup>, en forma técnica “la función del SIM es evaluar las necesidades de información de la dirección, desarrollar la información necesaria y distribuirla en forma oportuna”<sup>2</sup>, el concepto de un SIM<sup>3</sup> se ilustra a continuación:

El ALCOFAE Ltga. al momento no posee un SIM organizado en forma estructurada, y las funciones se desarrollan conforme las necesidades se presenten. La información generada por el SIM de esta forma, se detalla a lo largo del análisis de FODA que se realiza posteriormente en los literales 2.2 y 2.3. A continuación se analizan las funciones del SIM de la forma en que se desarrollan en la organización.

Al momento la evaluación de las necesidades de información y su distribución, se realiza en base a la experiencia y al proceso de comercialización que se ejecuta, ya sea en el almacén o el comisariato. Los procesos se detallan a continuación, marca la pauta para el flujo de la información.

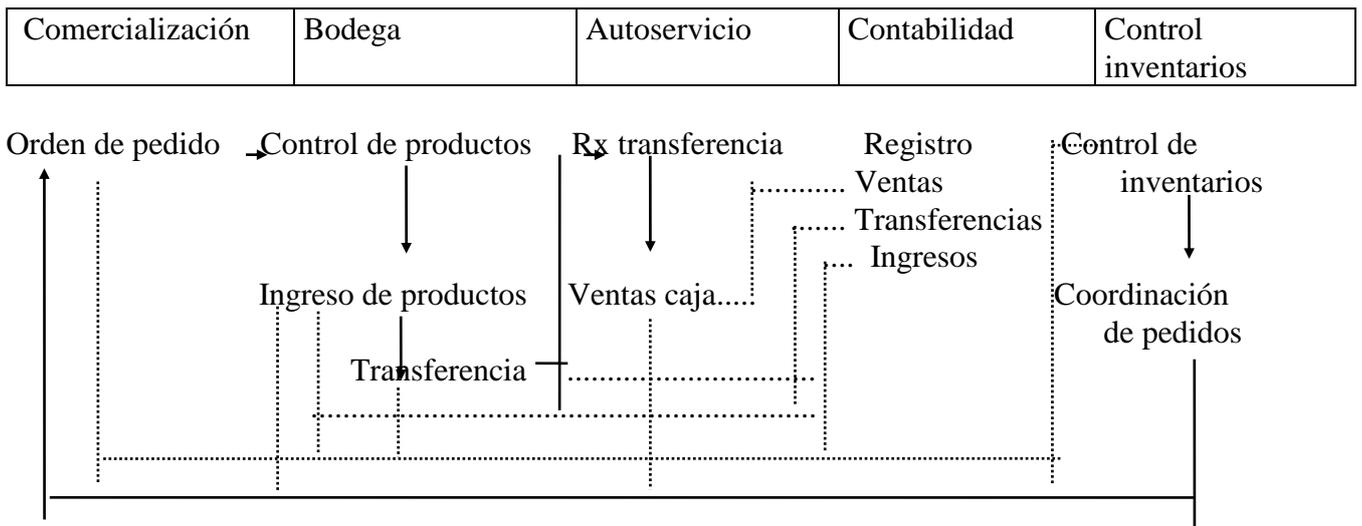
**Ilustración 2-1 Información de mercadotecnia**





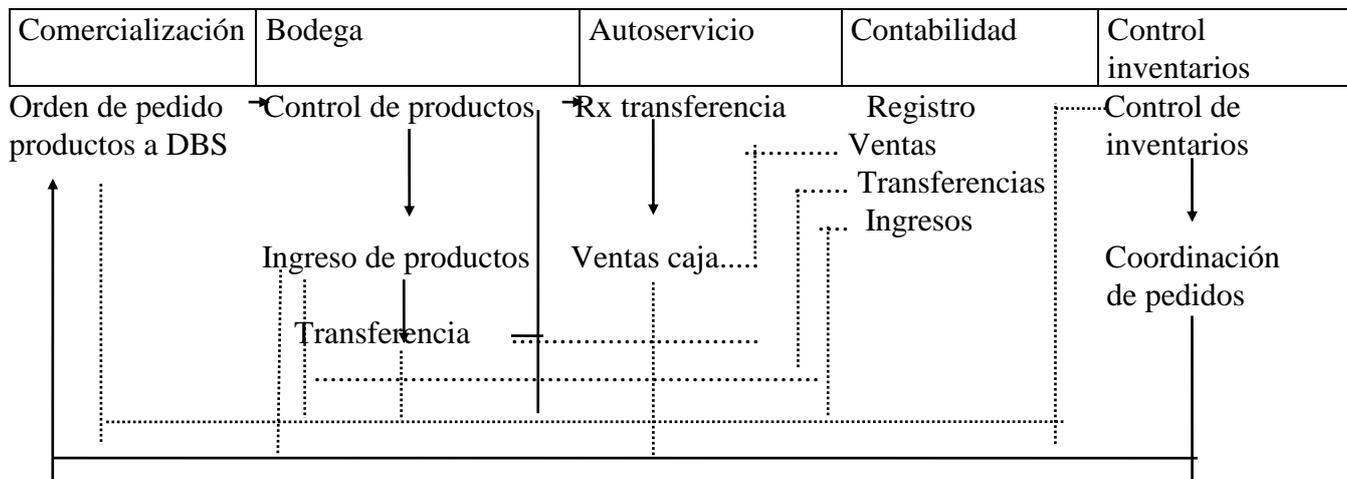
Fuente: Dirección de Mercadotecnia, Octava edición, P. Kotter, pag. 126  
 Elaborado por: Geovanni Vaca.

**Ilustración 2-2 Proceso de comercialización. Comisariato**



Fuente: ALCOFAE  
 Elaborado por: Geovanni Vaca.

Ilustración 2-3 Proceso de comercialización. Almacén



Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

El desarrollo de la información en la organización, se realiza con el objeto de controlar el ciclo ingreso y facturación, mas no se orienta a un desarrollo de información que sea apta para la toma de decisiones en mercadotecnia.

### 2.1.1 Registros Internos.-

En mercadotecnia, los requerimientos de información son solventados “a través de los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de mercadotecnia, la investigación de mercados y el análisis de apoyo a las decisiones de mercadotecnia”<sup>4</sup>. A continuación se detalla como se desarrolla la información dentro de la empresa:

Los registros internos de la empresa, no se basan en registros sobre el ciclo pedido, embarque, facturación como tal ya que los pedidos se hacían en forma verbal hasta diciembre del 2000. Los registros internos disponibles en la empresa son los siguientes:

- Comisariato.-

Balances trimestrales.

No se lleva la existencia de productos por kardex.

<sup>4</sup> Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, pg. 127

- Almacén.-

Existencia de balances trimestrales.

Registros de clasificación de existencias de productos por líneas de productos y por kardex de producto, en base a códigos de proveedor. No se identifica la línea específica sino únicamente líneas generales del tipo de producto como hogar, niños, zapatos, etc.

### **2.1.2 Sistema de Inteligencia de Mercadotecnia.-**

Las actividades de inteligencia de mercadotecnia, no existen en forma estructurada o informal, de manera que permita obtener información diaria sobre los desarrollos pertinentes en el ámbito de la mercadotecnia. Se trabaja en base a la información sin depurar, disponible en los medios de comunicación

### **2.1.3 Sistema de Investigación de Mercados.**

La investigación de mercado, se desarrolla a través de departamentos pertenecientes al Ala 12 (Clínica FAE y Dpto., de Recursos Humanos) con orientación al área de bienestar social, dando como resultado información acerca de la conducta del comprador válida para el mercadeo, información recolectada perteneciente al ALCOFAE (mercadotecnia) y a otros departamentos (Dpto. de Finanzas) fue incluida dentro del análisis de mercado.

### **2.1.4 Sistema de Apoyo a las Decisiones de Mercadotecnia**

El sistema de apoyo a las decisiones no se ha desarrollado por la falta de información adecuada y personal capacitado; pues utiliza herramientas estadísticas, modelos y rutinas de optimización, que requieren de datos específicos, los cuales no se disponen en la organización.

## **2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (MICROAMBIENTE)**

### **2.2.1 Análisis de la situación de la empresa**

El objetivo es describir la posición ocupada por cada uno de los productos de la empresa en referencia a los componentes del esfuerzo del mercadeo.

Un producto se define como “cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo”<sup>5</sup>, en el caso del ALCOFAE Ltga., principalmente es la actividad comercial, la que puede ser considerada como “un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”<sup>6</sup>, tomando en cuenta esta definición, la actividad de comercialización será analizada a través de la configuración del servicio<sup>7</sup>:

### **2.2.1.1 Cartera de Productos.**

Para analizar la cartera de productos, lo haremos a través de la configuración del producto - servicio, analizando su nivel, jerarquía, clasificación y mezcla.

#### **1. Determinación de nivel**

El producto servicio consta de una serie de niveles, los que se detallan a continuación:

- Beneficio Básico: Satisfacción de necesidades básicas u de mantenimiento del hogar.
- Producto genérico: Venta de productos de primera necesidad, secundarios, suntuarios y artículos de hogar.
- Producto esperado: Artículos a bajos precios, calidad y variedad.
- Producto aumentado: Servicio de compra a crédito.
- Producto potencial: Ventas al por mayor y al detalle.

#### **2. Jerarquía**

En donde se establece la relación de productos-servicios unos con otros:

- Familia de necesidad: Fisiológica, seguridad, social, estima.
- Familia de productos: Servicio de compra venta de bienes.
- Clase de producto: Bienes de consumo y bienes duraderos.
- Línea de producto: Información de mercadotecnia, logística, atención a la demanda, comunicación y promoción, y distribución.

---

<sup>5</sup> Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, pag. 432

<sup>6</sup> Tomado de marketing de Servicios, M. Cobra y F. Zwarg, Mcgraw Hill, pag 3

<sup>7</sup> Adaptado de Marketing de Servicios, M. Cobra y F. Zwarg. Mcgraw Hill, pag 4

- Tipo de producto: Análisis realizado en la mezcla de productos.

### 3. Clasificación.-

La oferta clasifica a la clase de producto que se comercializa, desde un bien completamente tangible hasta un servicio puro. En el caso de la actividad comercial tiene característica híbridas tangible y no tangibles, ya que por un lado se podría clasificar como intangible a la oferta de un servicio como la actividad de compra-venta, y por otro lado la clasificación de la oferta de bienes tangible como es la venta de productos para la satisfacción de diversas necesidades y deseos.

### 4. Mezcla.-

La mezcla del producto contiene una cierta amplitud, longitud.

La amplitud consiste la mezcla de servicios que ofrece la organización, y comprende una determinada cantidad de líneas de actividades, la longitud se refiere varias subactividades que contiene una línea de servicios.

**Tabla 2-1 Mezcla de Amplitud y longitud**

		Amplitud de la línea de productos				
		No visible al cliente (Auxiliares)		(Enlace)	Visible al cliente (Principales)	
Longitud de la	Sist. De información de mercadotecnia	Logística		Distribución	Comunicación	Atención a la demanda
	Registros internos Inteligencia de	Pedidos		Información	Publicidad	Pre venta
Línea de productos	mercados	Embarque		Promoción	Mercadotecnia	Producto
	Investigación de mercados Apoyo a la decisión	Almacena- miento Control inventarios Transporte		Negociación Ordenamiento Financiamient o Pago Título	directa Promoción de ventas Relaciones públicas y publicidad Venta personal	Pos venta  Auxiliares

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Debido al objetivo del proyecto, (dar a la organización una orientación hacia el mercado) y la complejidad de un análisis total de la mezcla de productos-servicios, a continuación se detalla el análisis de profundidad y consistencia del servicio de atención a la demanda.

### 1. Empaque

Considerando como la arquitectura y decoración donde se realiza el servicio, es decir “las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura del producto”<sup>8</sup>.

Para esto analizaremos la profundidad y consistencia, para ello la profundidad comprende la estructura de las subactividades y la consistencia establece la cercanía relativa entre el producto y el uso final que le da el consumidor para la satisfacción de sus necesidades.

**Tabla 2-2 Análisis de profundidad y consistencia de un servicio**

Longitud: Atención a la demanda
---------------------------------

<sup>8</sup> Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, pag. 457

	Pre-venta	Producto	Post-venta	Auxiliares
Profundidad	Publicidad Exhibición aparador Exhibición interior Probadores	Productos básicos de primera necesidad. Productos secundarios Artículos suntuarios Ropa y zapatos Electrónica Línea Blanca Perfumería Artículos de hogar	Entrega Arreglo Devolución Cambio	Información general Estacionamiento gratis Comida rápida Crédito Sanitarios

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

## 2. Marca

Definida como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de estos, y diferenciarlos de la competencia”<sup>9</sup>

La marca puede tener varios niveles de significación que a continuación detallamos:

**Tabla 2-3 Niveles de significación de la marca**

<b>NIVELES</b>	<b>COMISARIATO</b>	<b>ALMACÉN</b>
Atributos:	Precio caros, con poca variedad	Precios bajos
Beneficios	Compra a crédito	Ahorro
Valores	Orden y limpieza	Orden y limpieza
Cultura	Ninguna	Ninguna
Personalidad	Ninguna	Ninguna
Usuario	Militar	Militar

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

<sup>9</sup> Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, pg. 444

### 3. Precios

La actividad comercial al ser híbrida en su oferta, tiene parte tangible e intangible, por lo tanto es muy difícil determinar el precio, más aún si se toma en cuenta que nunca se ha hecho anteriormente al momento la estrategia de precios utilizada por el ALCOFAE Ltga. es la siguiente:

**Tabla 2-4 Estrategia de precios del Almacén**

C A L I D A D	PRECIO		
	Alto	Mediano	Bajo
<b>Alta</b>		Línea blanca Electrónica Artículos hogar	Electrónica Línea blanca
<b>Media</b>		Ropa y zapatos Electrónica Perfumería Artículos hogar Ropa y zapatos	Línea blanca Electrónica
<b>Baja</b>			Ropa y zapatos

Fuente: ALCOFAE, Dirección de la mercadotecnia, P, Kotler, pag. 444  
Elaborado por: Geovanni Vaca

**Tabla 2-5 Estrategia de precios del Comisariato**

C A L I D A D	PRECIO		
	Alto	Mediano	Bajo
<b>Alta</b>			
<b>Media</b>		Artículos de primera necesidad Artículos secundarios	Artículos secundarios
<b>Baja</b>			

Fuente: ALCOFAE, Dirección de la mercadotecnia, P, Kotler, pag. 444  
Elaborado por: Geovanni Vaca

#### 2.2.2 Análisis de la distribución y su penetración.-

La distribución, se conoce mediante la forma en que realiza su actividad el ALCOFAE, en este caso, se reconoce como la función de un intermediario, pues al no producir ningún

producto, lo tiene que adquirir de algún mayorista o productor, como se ilustra en el gráfico siguiente:

**Ilustración 2-4 Tipo de distribución del ALCOFAE**



Fuente: ALCOFAE, Dirección de la mercadotecnia, P, Kotler, pag. 654  
Elaborado por: Geovanni Vaca

La organización controla la entrada en el mercado y detenta por este hecho un poder de negociación importante. En el caso del ALCOFAE una adecuada distribución, hace que el consumidor gaste la mayor parte de sus ingresos en la adquisición de productos expendidos en la organización.

“Seis son las reglas de gestión”<sup>10</sup> que sirven de apoyo para el éxito de las ventas en autoservicio y almacenes, las que a continuación se analiza:

<sup>10</sup> Tomado de Marketing estratégico, JJ Lambin, pag. 420

Tabla 2-6 Análisis cualitativo de gestión en el Comisariato

Reglas de gestión	Artículos de primera necesidad	Artículos Secundarios	Artículos suntuarios
Surtido concentrado	X	X	X
Precio de compra reducido	XX	XX	XX
Precio de venta bajo	de mercado	de mercado	de mercado
Política promocional	-	-	-
Economías a escala	-	-	-
Plazo de pago largo	XX	XX	XX

x=bajo xx=medio xxx=alto

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Tabla 2-7 Análisis cualitativo en el Almacén

Reglas de gestión	Electrónica y Línea blanca	Artículos de hogar	Ropa y zapatos
Surtido concentrado	XX	X	X
Precio de compra reducido	XXX	XXX	XX
Precio de venta bajo	XXX	XXX	XX
Política promocional	-	-	-
Economías a escala	-	-	-
Plazo de pago largo	XXX	XXX	XXX

x=bajo xx=medio xxx=alto

Fuente: ALCOFAE

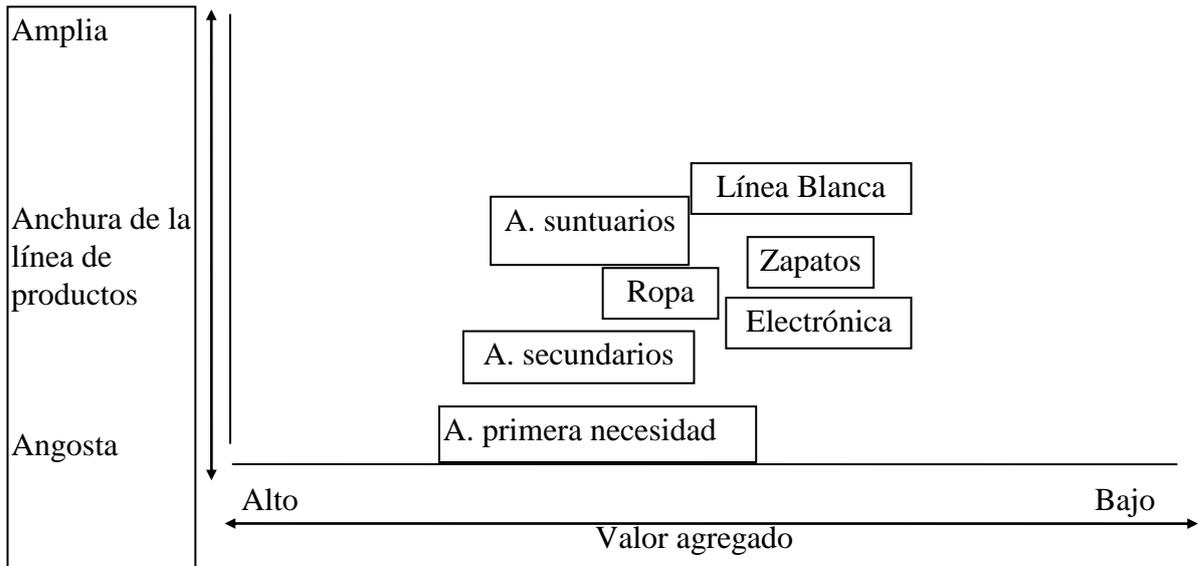
Elaborado por: Geovanni Vaca

Al momento la distribución en el caso del ALCOFAE, implica la venta al detalle, es decir la venta de bienes para uso personal y no de negocios, para esto se utilizan dos estrategias:

- Comisariato: Venta al detalle de autoservicio, en el cual se lleva a cabo el proceso de identificar, equiparar y elegir a fin de ahorrar dinero.
- Almacén: Venta al detalle de autoselección (ropa, zapatos y hogar) y venta al detalle con servicio limitado (servicio de garantía, devolución).

A continuación se encuentra un esquema del posicionamiento de las ventas al detalle según las líneas disponibles:

#### Ilustración 2-5 Posicionamiento de ventas al detalle (líneas principales)



Fuente: ALCOFAE, Dirección de la mercadotecnia, P, Kotler, pag. 174

Elaborado por: Geovanni Vaca

En el gráfico se considera al valor agregado, a la adecuación del servicio y las instalaciones, mientras tanto que la amplitud de la línea de productos, identifica la cantidad de productos disponibles por línea.

Al momento el ALCOFAE cuenta con los siguientes productos clasificados por líneas:

(Clasificación según la organización)

**Tabla 2-8 Clasificación de los productos del Almacén:**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
Cristalería	Vasos, Jarras, Poncheras, Copas, Vajilla, Juegos de te, Juegos de cubiertos.
Electrónica	Equipos de sonido, televisores, grabadoras, discman, radio reloj, filmadoras, teléfonos, fax, walkman, radios de carro, despertadores, vhs, pica todo, extractores de jugo, licuadoras, batidoras, abre latas, afilador de cuchillos, ollas freidoras, ollas arroceras, wafieras, tostadoras, ollas de presión.
Línea Blanca	Cocinas, microondas.
Ropa	Pañuelos, camisas, pantalones sport, pantalón jean, pantalón formal, chompas, camisetas, corbatas, correas, blazer de hombre, calentadores, chompas de mujer y hombre, jean hombre y mujer, buzos de mujer, chaquetas.
Niños	Pantalones niño y niña, camisetas, camisas, ropa de bebé, pañaleras, calentadores, conjuntos, pijamas térmicas, abrigos de niño.
Prendas Militares	Cristinas, insignias, uniformes, botas y zapatos, gas, chompas
Hogar	Lamparas, cortinas, toallas, manteles, juegos de baño, alfombras, individuales, sábanas, tapetes, shampoo de alfombra, cobertores de colchón, cobertores de cama, colchas, cobijas, cobertores de planchador, adornos navideños.
Perfumería	Perfumes de hombre y mujer, cremas de mujer, lápiz labial, delineador, rímel, sombras, desodorantes, talcos.
Zapatos	Zapatos deportivos hombre y mujer, calentadores, zapatos casuales hombre y mujer, conjuntos, deportivos, bolsos deportivos, maletas de viaje, mochilas patinetas.
Licores	Ron, whisky, cremas, coñac, champan, vino.

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**Tabla 2-9 Clasificación de los productos del Comisariato**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
Artículos de primera necesidad	Carne de res, pollo, embutidos, pastas, harina de trigo, avena, arroz, azúcar, harinas precocidas, cereales (maíz, fríjol, lenteja, etc.), atún, sardina, leches infantiles, leche, queso, café, chocolate en polvo, leche en polvo, gelatinas, maicena, conservas envasadas, aceite, margarina, manteca, sal, fósforos, pasta dental, jabón de tocador, papel higiénico, detergentes, jabón de lavar, desinfectantes.
Artículos Secundarios	Esencias, condimentos, mayonesa, mostaza, salsa de tomate, mermeladas, miel de abeja, frutas en conservas, productos de limpieza (estropajos, cepillos, guantes, betún), brazo, pegamento, focos, desodorantes, talco, artículos de farmacia, shampoo, rinse, toallas sanitarias, pañales desechables, aceite de carro, escobas, trapeadores, shampoo, acondicionadores, galletas, golosinas de sal, snacks, chocolates, caramelos, chupetes, chicles, gomas, cereales procesados (konflex, etc.)
Artículos suntuarios	Toallas de cocina, cera, insecticida, ambientales, lencería de cocina, cuchillos plásticos, fundas de basura, esponjas de baño, sorbetes, palillos, encendedores eléctricos, pañuelos desechables, fijadores, tratamientos de cabello, loción, cremas faciales, plásticos (teteras, juguetes, loncheras, organizadores, candelabros, figuras de porcelana, marcos), zapatillas de baño, desodorantes, enjuague bucal, talco, moquetas de carro, muñecos de tela y plástico, utensillos de cocina (cuchillos, envases para microondas, garnish,) licores, aguas, colas, jugos naturales.

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

### 2.2.3 Mercados de consumo y conducta del comprador

“El propósito de la mercadotecnia es cumplir con, y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes meta”<sup>11</sup> para ello se tiene que “estudiar los deseos preferenciales, percepciones, y conductas de compra de sus clientes”<sup>12</sup> este objetivo se logra a través del estudio de los factores que influyen en la conducta del comprador del cual se desprenden sus características en sus aspectos cultural, social, personal y psicológico. Luego de esto se estudia el proceso de decisión de compra.

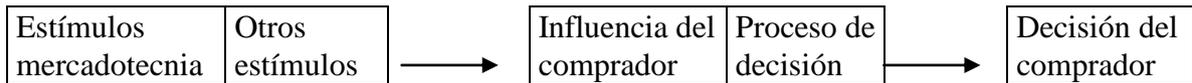
<sup>11</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P, Kotler, pg. 174

<sup>12</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P, Kotler, pg. 174

### 2.2.3.1 Modelo de Conducta del comprador para análisis

Para comprender al comprador, partimos del modelo “de estímulo respuesta”<sup>13</sup> en donde varios estímulos influyen en la conducta del comprador y su proceso de decisión obteniendo por resultado la adquisición de un bien determinado.

**Tabla 2-10 Modelo de conducta del consumidor.**



Fuente: ALCOFAE, Dirección de la mercadotecnia, P, Kotler, pag. 174  
Elaborado por: Geovanni Vaca

### 2.2.3.2 Factores de influencia del comprador.-

Dentro de los factores de influencia del comprador, analizaremos los factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

<sup>13</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P, Kotler, pg. 175

Tabla 2-11 Factores de influencia del comprador

Factores culturales	Factores sociales	Factores personales	Factores psicológicos
Cultura: Hispanos	Grupo de referencia: Primarios (Familia, amigos, vecinos) Secundarios (Religiosos, profesionales) Aspiracionales (Clase social)	Edad y etapa del ciclo de Vida: Soltería 15% Recién Casados 4% Hogar 1 30% Hogar 2 25% Hogar 3 20% Sobreviviente 1%	Motivación: Fisiológicas 90% Seguridad - Sociales 75% Estima 65% Autodesarrollo y actualización 70%
Subcultura: Mestizos	Familia: Esposa dominante Esposo dominante Iguales	Ocupación Militar 75% Empleado civil 25% Dependiente -	Percepción: Atención selectiva 20% Distorsión selectiva 60% Retención selectiva 40%
Clase social: Media 20% Baja 80%	Función y condición 100% empleados	Circunstancias económicas: Gastos 100% Ahorro 10% Propiedades 40% Crédito 95% Gasto vs, Ahorro 80%	Aprendizaje: Inducción Alto Estímulos clave: mínimos Respuestas: Por necesidad Reforzamientos: ninguno

Fuente: Dpto. Personal Ala 12  
Elaborado por: Geovanni Vaca

### 2.2.3.3 Proceso de decisión de compra.-

El estudio del proceso decisión de compra abarca no solamente el proceso en sí mismo, sino también se tiene “que identificar quien toma la decisión, el tipo de decisión de que se trata, y las etapas o pasos”<sup>14</sup>.

- Funciones en la decisión de compra.- Para identificar a la persona quien realiza la compra, nos basaremos en las funciones que pueden cumplir en el proceso de decisión,

<sup>14</sup> Dirección de la mercadotecnia, P. Kotler, pg. 190

es así que se pueden identificar las funciones de “Iniciador, influyente, el que decide, comprador y usuario”<sup>15</sup>

**Tabla 2-12 Funciones en la decisión de compra del ALCOFAE**

FUNCIÓN	COMISARIATO			ALMACÉN		
	Militar	Dependiente	Relacionado	Militar	Dependiente	Relacionado
Iniciador	x	xx	x	xx	xx	xxx
Influyente	x	xx	x	x	xxx	xx
El que decide	x	xx	x	Usuario	Usuario	Usuario
Comprador	x	xxx	x	xxx	xx	
Usuario	xxx	xxx	x	x o ( )	xx	xxx

x=bajo xx=medio xxx=alto

Fuente: Dpto. Personal Ala 12

Elaborado por: Geovanni Vaca

- Tipos de conducta de compra.- “El proceso toma de decisiones del consumidor varia según el tipo de decisión de compra”<sup>16</sup> es así que se que se determina 4 tipos de conducta, que están relacionadas con la compra de los productos en la organización, las que se describen en el siguiente cuadro:

**Tabla 2-13 “Tipos de conducta de compras”<sup>17</sup>**

	<b>Alto compromiso</b>	<b>Bajo Compromiso</b>
<b>Diferencias significativas entre marcas</b>	Conducta compleja de compra	Conducta de compra que busca la variación
<b>Pocas diferencias entre marcas</b>	Conducta de compra que reduce la inconformidad	Conducta de compra habitual

Fuente: Dpto. Personal Ala 12

Elaborado por: Geovanni Vaca

<sup>15</sup> Item, pag. 190

<sup>16</sup> Item pag. 190

<sup>17</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, pag. 190

Tabla 2-14 Tipos de conducta de compra en el Almacén

	<b>Alto compromiso</b>	<b>Bajo Compromiso</b>
<b>Diferencias significativas entre marcas</b>		Artículos de hogar no costosos Perfumería Ropa, zapatos
<b>Pocas diferencias entre marcas</b>	Electrónica Línea blanca Artículos de hogar costosos	

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Tabla 2-15 Tipos de conducta de compra en el Comisariato

	<b>Alto compromiso</b>	<b>Bajo Compromiso</b>
<b>Diferencias significativas entre marcas</b>		Artículos suntuarios
<b>Pocas diferencias entre marcas</b>		Productos de primera necesidad Productos secundarios

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

- Proceso de decisión de compra.-

El proceso de decisión de compra<sup>18</sup> describe una serie de pasos que el cliente ejecuta al realizar una compra, estos pueden variar en su orden dependiendo del consumidor y el tipo de compra, además de otros factores. A continuación analizaremos el proceso en relación al tipo de compra.

<sup>18</sup> Tomado de Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, pag. 194

Tabla 2-16 Proceso de compra Almacén

PROCESO	ORD	TIPO DE COMPRA Electrónica Línea blanca Artículos de hogar costosos	ORD	TIPO DE COMPRA Artículos de hogar no costosos Perfumería Ropa, zapatos
Reconocer el problema o necesidad	2	xxx	1	xxx
Búsqueda de información	1	xx	2	xxx
Evaluación de alternativas	3	xx	3	xxx
Decisión de compra	4	xxx	4	xx
Conducta por compra	5	x	5	-

x= bajo xx= medio xxx= alto

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Tabla 2-17 Proceso de compra Comisariato

PROCESO	ORD	TIPO DE COMPRA Electrónica Línea blanca Artículos de hogar costosos	ORD	TIPO DE COMPRA Artículos de hogar no costosos Perfumería Ropa, zapatos
Reconocer el problema o necesidad	1	xxx	2	x
Búsqueda de información	3	x	1	x
Evaluación de alternativas	2	xxx	3	xxx
Decisión de compra	4	xx	4	xx
Conducta por compra	5	-	5	x

x= bajo xx= medio xxx= alto

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

#### 2.2.4 Mercados de negocios

Al momento el ALCOFAE no realiza actividades comerciales a nivel organizacional, sin embargo no se realiza un análisis del posible mercado potencial al cual puede atender.

### 2.2.4.1 Mercado empresarial

El mercado empresarial lo conforman todas aquellas empresas de índole privada que pueden ser atendidas en su demanda de un bien y/o servicio específico, el cual puede ser brindado por el ALCOFAE.

Dentro del mercado empresarial determinaremos los potenciales demandantes del servicio de la organización a nivel local. En la Ley Laboral se establece como obligaciones del empleador el brindar ciertos servicios en beneficio de los obreros y empleados, uno de estos es establecer un comisariato para uso del personal que labora en la institución, cuando el número de trabajadores sea igual o mayor a los 30 empleados, o en su defecto contratar estos servicios en forma particular. Es por esta razón que el ALCOFAE Ltga. puede ofrecer sus servicios de comercialización, en beneficio de aquellas empresas que poseen un número de empleados, el cual requiere de los servicios de un comisariato.

En base a la necesidad de un mercado potencial, se ha dividido al mercado empresarial para su estudio en base a las actividades comerciales que realizan, encontrado las siguientes organizaciones en base a dicha clasificación:

**Tabla 2-18 División del mercado empresarial del ALCOFAE**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
Industrial	Familia del Ecuador, Parmalat, Nabisco, Don Diego, la Avelina, Aceropaxi, Cedal, Aglomerados Cotopaxi, Calzacuero, Agua Mineral San Felipe, Rocacem.
Agrícola	Florícolas.
Servicios	Clínicas (Latacunga, de Especialidades, Santa Cecilia), Bancos (Pichincha, Filanbanco, de Fomento), Empresa Eléctrica Cotopaxi, Andinatel.
Otros	

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

### 2.2.4.2 Mercado institucional y gubernamental

Debido a las características del servicio de comercialización, ésta también puede ser brindada otras áreas como:

**Tabla 2-19 División del mercado institucional y gubernamental del ALCOFAE**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
Servicios	Hospitales (del Seguro y Provincial) y Centros de Salud, Asilo de ancianos, Penitenciaría.
Organismos Públicos	Municipio, Consejo provincial, Gobernación, Policía, Registro civil, Ministerios a nivel provincial.
Militar	En el caso de la milicia, la organización se centraría a la satisfacción de necesidades a nivel institucional, mas no las necesidades de sus empleados. Dentro de las necesidades institucionales que pueden satisfacer el ALCOFAE se encontrarían las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de Oficina</li> <li>• Material de Aseo y limpieza</li> <li>• Prendas militares (que no se entregan en dotación)</li> </ul>

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**2.2.4.3 Mercado de proveedores**

Los proveedores, son un mercado de negocios que también lucha por la satisfacción de necesidades, traducidas en objetivos de ventas, en este caso se puede deducir razonablemente que el principal objetivo es la oferta de sus productos. A continuación se detallan los principales proveedores clasificados por la cobertura de sus actividades comerciales:

Tabla 2-20 Clasificación del proveedores ALCOFAE

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
Proveedor a nivel local	Delipan, San Felipe, proveedor de carne, Don Diego.
Proveedores a nivel regional	Comisariato FAE Quito, Cereales Nuevos Horizontes, La Pradera, Nyse, Bryali.
Proveedores a nivel nacional e internacional	Tiosa, Prodelta, Reparti, EBC, Nestle, Jabonería Nacional, Nabisco, Sumesa, La Portuguesa, Don Diego, Lab. Windsor, Inalecsa, Quifatex, ICCO, Katok, Danec, Confiteca, Zhumir, Ecuaquímica, Dolabella, La Universal, Oriental, Supan.

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

## 2.2.5 Análisis de la Industria y de la Competencia

### 2.2.5.1 Identificación de los competidores de la empresa

Se identifican los siguientes competidores:

Tabla 2-21 Identificación de Competidores en base al mercado

<b>Competidor</b>	<b>Comisariato</b>	<b>Almacén</b>
Líder	Supermercado Akí	Ninguno
Retador	Ninguno	Ninguno
Seguidor	Ninguno	Tiendas ubicadas en forma dispersa en la ciudad
Especialista	Sindicato de Choferes	Jaher, La Ganga, Comandato

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**Tabla 2-22 Identificación de competidores en base a la sustitución del producto**

<b>Competidor</b>	<b>Comisariato</b>	<b>Almacén</b>
Marca	Supermercado Akí	Comandato, Jaher, La Ganga
Industria	S. Akí, Comisariato Maya, Rosim, ESPEL, Sindicato de Choferes	Comandato, Jaher, La Ganga y Centros comerciales menores
Forma	Tiendas ubicadas en forma dispersa en la ciudad	Locales comerciales ubicados en centro de la ciudad
Genérica	Plaza mercado El Salto	Comercio informal tanto de ropa como de objetos eléctricos y de hogar.

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**2.2.5.2 Estrategias de Competidores**

A continuación se analizan la competencia principal (Comisariato: Supermercado Akí. Almacén: Comandato, Jaher, La Ganga) en base las siguientes estrategias comunes en el mercado:

**Tabla 2-23 Análisis de las estrategias de la Competencia**

<b>Estrategia</b>	<b>Comisariato</b>	<b>Almacén</b>
Básica de desarrollo Costos Diferenciación Especialización	Supermercado Akí	Comandato, Jaher, La Ganga
Crecimiento Intensivo Integración Diversificación	Supermercado Akí Supermercado Akí	Comandato, Jaher, La Ganga
Competencia Líder Retador Seguidor Especialista	Supermercado Akí	No existe
Desarrollo Nacional Internacional	Supermercado Akí	Comandato, Jaher, La Ganga

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**2.2.5.3 Estimación de la fuerza y vulnerabilidad:**

La fortaleza y debilidades de la competencia resulta del análisis de sus estrategias, a continuación se detalla un análisis de la fuerza y vulnerabilidad de la competencia principal:

**Tabla 2-24 Fortalezas y debilidades de la competencia. Comisariato**

	AKI	
	Fortaleza	Debilidad
Básica de desarrollo Costos Diferenciación Especialización (Segmento)	x  x	  x
Crecimiento Intensivo Integración Diversificación	x x	  x
Competencia	A nivel local no tiene Competencia	
Desarrollo Local Nacional Internacional	Supermercado Akí	

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**Tabla 2-25 Fortalezas y debilidades. Almacén**

<b>Estrategia</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Básica de desarrollo Costos Diferenciación Especialización	Comandato, Jaher, La Ganga	X X
Crecimiento Intensivo Integración Diversificación	Comandato, Jaher, La Ganga	X
Competencia Líder Retador Seguidor Especialista		X X X X
Desarrollo Nacional Internacional	Comandato, Jaher, La Ganga	X

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

**2.2.5.4 Estimación de patrones de reacción:**

La reacción de los competidores se basa en sus estrategias y fortalezas y debilidades. En base a esto se pueden identificar algunas posibles reacciones sobre perfiles comunes de competencia que se encuentran entre las empresas<sup>19</sup>

**Tabla 2-26 Estimación de patrones de reacción:**

<b>Perfil</b>	<b>Comisariato</b>	<b>Almacén</b>
Competidor rezagado	Comisariatos Maya, Rosim, ESPEL, Sindicato de Choferes	-
Competidor selectivo	AKI	Comandato, Jaher, La Ganga
Competidor tigre	-	-
Competidor aleatorio	Tiendas ubicadas en forma dispersa en la ciudad	Tiendas ubicadas en forma dispersa en la ciudad

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Se puede esperar una reacción por parte de los competidores rezagados, pero no es muy posible por parte de los competidores selectivos.

<sup>19</sup> Perfil tomado de Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, pag. 236

En el caso del comisariato, se espera una reacción por parte de los Comisariatos Maya, Rosim, ESPEL, Sindicato de Choferes, en el sentido de ampliar sus actividades comerciales, pero no se espera una reacción del Supermercado Akí, al no representar una competencia poderosa el ALCOFAE, para el segmento de mercado al que atiende el Supermercado Akí.

En el caso del almacén, se espera una reacción moderada por parte de los competidores Comandato, Jaher, La Ganga al ser el mercado de electrodomésticos invadido por la empresa, pero no se espera reacciones que puedan afectar a la organización, pues esta posee un liderazgo en costos de productos a nivel local, además de tener un segmento de mercado bien diferenciado.

#### **2.2.5.4 Selección de competidores a atacar y evitar:**

Se ha seleccionado a los siguientes competidores a atacar:

Comisariato.- Se ha decidido atacar al Supermercado Akí, puesto que detenta un gran poder de distribución dentro del segmento de mercado al cual se pretende satisfacer, debido a la variedad que posee en productos de primera necesidad a ser comercializados.

Almacén.- En este caso, no se ha decidido atacar, sino poner en práctica estrategias de desarrollo y diversificación, pues se tiene una ventaja competitiva grande debido a los costos del producto.

#### **2.2.5.6 Balances de orientaciones:**

Al realizar el análisis de la competencia, se debe verificar la orientación de la organización, es decir si la empresa realiza dura lucha contra la competencia de manera que experimente un detrimento de la orientación al cliente perdiendo su enfoque.

Para el análisis nos serviremos de una comparación entre cliente y competidor, en el cual se puede verificar las “orientaciones por las que una empresa pasa a lo largo de su existencia”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, Pag. 242

**Tabla 2-27 Orientación de la organización**

CENTRADA AL CLIENTE			
	NO	SI	
CENTRADA AL COMPETIDOR	NO	1. Orientación al producto <b>ALCOFAE</b>	2. Orientación al cliente
	SI	3. Orientación al competidor	4. Orientación al mercado

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

Se podría indicar que hasta la fecha, el ALCOFAE ha mantenido una orientación básica hacia el producto, pues se ha procurado obtener una gran variedad de líneas productos ante la limitada variedad de que dispone actualmente, tanto en el Comisariato como en el Almacén, todo esto sin tener en cuenta al consumidor y su conducta de compra, ni a la competencia y su actividad.

### 2.2.6 Fuerza y calidad de la comunicación.-

La comunicación se analiza en base a los “cinco instrumentos cardinales”<sup>21</sup> de que dispone para realizar su actividad dentro de la organización. En el ALCOFAE no se realiza ningún tipo de comunicación de mercadeo como lo demuestra el siguiente cuadro:

**Tabla 2-28 Análisis de la comunicación**

Herramientas	Almacén		Comisariato		Competencia	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Publicidad		x		x	x	
Anuncios, exhibidores, panfletos etc.						
Promoción de las ventas		x		x	x	
Concursos, rifas, rebajas, descuentos						
Relaciones públicas		x		x	x	
Discursos, informes anuales, patrocinios, eventos						
Mercadeo directo		x		x	x	
Catálogos, envíos por correo, etc.						

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

<sup>21</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, pag. 597

## 2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (MACROAMBIENTE)

### 2.3.1 Análisis de tendencias del mercado

El Ecuador presenta las siguientes tendencias macroeconómicas:

**Tabla 2-29 Análisis de tendencia del mercado**

<b>DATOS ECONÓMICOS DEL ECUADOR</b>	
Indicador	2000
PIB US \$ millones	13.921
PIB per cápita US \$ miles	1.100
PIB Crecimiento %	1.3
Desempleo %	14
Inflación %	96.8
Tipo de cambio	no existe *
Deuda Externa US \$ millones	16.196
Tasa activa % (promedio)	18
Tasa pasiva % (promedio)	8
Salario Mínimo Vital US \$ (promedio)	81

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Geovanni Vaca

### 2.3.2 Análisis de la distribución de la riqueza

La acumulación de la riqueza en manos de los grupos monopólicos, tiene como contrapartida la agudización de la pobreza y de la crisis social para la mayoría de los ecuatorianos. Si analizamos, qué ha sucedido en estos años de régimen constitucional, sacaremos las siguientes conclusiones:

El PIB precipita (relación entre la riqueza que se produce en un año y la población) es de 1.565 dólares en 1996, mucho menor al de Argentina que es de 8.105 dólares, o al de Chile de 4.739; de los países de América del sur, solo Bolivia (920 dólares) tiene un ingreso per cápita más bajo que del Ecuador. Esta situación se agudiza para 1998: El PIB per cápita es de aproximadamente de 1.518 dólares. El salario total de un trabajador (salario mínimo más remuneraciones complementarias) ha pasado nominalmente de 18.246 sucres en Enero de 1987 a 705.257 sucres mensuales en junio de 1998; lo que sirve para que los Gobiernos argumenten que hay una recuperación de los salarios. El salario real que tuvo una recuperación entre el 94 y 96; ha vuelto a caer a partir de este año y en 1998 se ubica en los 108.7 % acercándose al nivel de 1990.

De los países de América Latina, Honduras, Perú y Ecuador son los de mayor desigualdad en la distribución de la riqueza. Después de algunos años de redistribución del ingreso (1973-1981) en el marco de los ajustes neoliberales, la pobreza no ha dejado de crecer. De acuerdo al CONADE (Consejo Nacional de Desarrollo), tenemos el siguiente cuadro:

**Tabla 2-30 Análisis de la distribución de la riqueza**

<b>Años</b>	<b>en condición de pobreza</b>
1987	57%
1992	65%
1995	67%
1998	69% (estimado)
1999	70% (estimado)
2000	73% (estimado)

Fuente: INEC

Elaborado por: Geovanni Vaca

El Banco Mundial, con una metodología diferente de cálculo, estima que el 60% viven en condiciones de pobreza o al borde de ella (margen de vulnerabilidad). Existirían casi 2 millones de personas en situación de indigencia.

En el Ecuador la participación de los salarios en el PIB descendió dramáticamente del 31.9% en 1980 hasta colocarse en el 12.7% en 1992, para volver a tener una leve recuperación, en 1995 con el 15%; pero nuevamente descender en 1998 con el 13.6%. La caída señalada es una de las más graves de América Latina. De acuerdo a la CEPAL, en Perú, de 1985 a 1991, la reducción fue de 27.5% a 15.7%. En Venezuela - luego de un bajón al 30% en 1990 - pasó de 35.2% a 36.6% en el mismo período. En Colombia, hasta 1990 la caída fue menor, de 40.6% a 38%. Y en México, de 28.7% de 1985 a 24.7% en 1990.

En 1994 la brecha que separa los dos rubros de ingresos; capital y trabajo, es la más grande, crece dramáticamente, quedando en evidencia el carácter irreversible de este proceso excluyente y concentrador; pues, mientras el ingreso de los poseedores del capital representa más de las 2/3 partes del ingreso total del Ecuador, las remuneraciones salariales alcanzaron su punto histórico más bajo: 10.3% del PIB. La concentración de la riqueza es aguda: el 20% de la población ecuatoriana de más altos ingresos concentra el 63.43% del ingreso total, ubicándose en los niveles más altos del mundo. El 20% más pobre de la población ecuatoriana recibe apenas 2.16% del total de los ingresos. (INEC, Encuesta de condiciones de vida 1995)

La inequidad es creciente. Si en 1998 el 10% más rico de la población urbana concentrada casi el 47% del ingreso, en 1993 este grupo recibía el 54.7%. Mientras disminuyó al 1.68% en 1993. La desproporción entre los ingresos recibidos por el 5% más pobre y el 5% más rico, varió de 122 a 1 en 1998, a 195 a 1 en 1993. Y esta tendencia apunta a crecer. El 20% más pobre enfrenta serios problemas de la desocupación, principalmente en área urbana (15%). El ingreso promedio del hogar es de 311.714 sucres en el área urbana y 84.848 sucres en el área rural. No puede satisfacer sus necesidades más elementales, sin acudir al endeudamiento, que adopta muchas veces la forma de usura (INEC).

En el estudio LA GEOGRAFÍA DE LA POBREZA, realizado por la Secretaría Técnica del Frente Social, publicado en julio de 1996, señala: En primer lugar, la pobreza se puede definir como la incapacidad estructural de un hogar para proporcionar a sus integrantes la satisfacción de sus necesidades básicas. Para esta definición se parte de la consideración de una canasta básica y se establecen como pobres aquellos hogares cuyo consumo se ubica por debajo de esta canasta básica. Indigentes son aquellos hogares cuyo ingreso o consumo se encuentra por debajo del costo de una canasta básica de alimentos, de tal forma que no llegan ni siquiera a cubrir sus requerimientos nutricionales básicos.

### 2.3.3 Análisis del entorno

#### Demográfico

La población del Ecuador y la proyectada hasta el año 2000 tomando como base el crecimiento del 2.% es la siguiente:

**Tabla 2-31 Proyección de la población**

1998	12'174.628
1999	12'411.232
2000	12'646.095

Fuente: BCE

Elaborado por: Geovanni Vaca

La población ecuatoriana mantiene una esperanza de vida al nacer de 69.9 años. Las mujeres tienen una esperanza de vida mayor de 72.5 años y los hombres 67.3. La tasa de mortalidad es de 6.0 por mil y la mortalidad infantil (menores de un año) es de 46.0 por

cada mil nacidos vivos. La mortalidad infantil tanto en el área urbana como rural ha descendido en los últimos 20 años.

El ritmo de crecimiento poblacional tiende a descender, se desaceleró a partir de 1960 la tasa actual es de 2.0% y tiende a reducirse. Igual fenómeno ha sucedido con la tasa de fecundidad, mientras en 1960, cada mujer tenía un número de hijos promedio de 6.7 este promedio se ha reducido a 3.16 para el período 1990-1995; es decir cada mujer tendrá tres hijos durante su vida reproductiva. El descenso de la fecundidad es mayor en las áreas urbanas que en las rurales.

En el año 2000, la población del Ecuador esta alrededor de los 12'646.100 de éstos, el 61.3% viven en el área urbana y el 38.7% en el área rural. El Ecuador ha dejado de ser un país predominante rural. En 1950 la población rural representaba el 72% en 1998 es de 38%. Por lo tanto para fines de siglo el 70% de la población ecuatoriana vivirá en las ciudades. La población por provincias está altamente concentrada, el 55% del total de la población se halla en las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí, y sólo el 45% se encuentra distribuida en el resto del país.

<b>PROVINCIAS</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>
COTOPAXI	300.824	303.489

Existe un fuerte movimiento migratorio interno, pero en general las provincias de la Sierra son expulsoras de población, excepto Pichincha y Azuay; en la Costa son expulsoras: Manabí, Los Ríos y Esmeraldas. Por el contrario las provincias que reciben a la mayor parte de migrantes son: Pichincha y Guayas.

A pesar del descenso en las tasas de fecundidad la población ecuatoriana se caracteriza por ser esencialmente joven. El 38.8% de la población es menor de 15 años y casi la mitad, el 49.6% menor de 20 años. La población en edad activa (esto es de 15 a 64 años) llega al 57% y la de 65 años y más representa apenas el 4.3%. En Ecuador se puede considerar Población Económicamente Activa (PEA), a la población comprendida entre 8 y 65 años de edad, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas. La Población

Económicamente Activa del Ecuador para 1998 se calcula en 4.609.331. De los cuales el 73% corresponden a la P.E.A. urbana"

**Tabla 2-32 Población Económicamente Activa**

Hombres	3'254.830
Mujeres	1'354.501
TOTAL PEA	4'609.331

Fuente: BCE

Elaborado por : Geovanni Vaca

La población indígena del Ecuador significa aproximadamente un 22% del total nacional. La mayor parte se encuentra en la Sierra.

### **Económico.-**

El comportamiento de la economía ecuatoriana en el año 2000 presentó cambios radicales en su estructura. A partir de la implantación del esquema de dolarización y la eliminación del sucre como moneda de uso oficial, se registraron notables cambios en la economía ecuatoriana.

En efecto, la expansión del PIB del 1.9% en el 2000 es un importante avance comparado con el -7.3% registrado en 1999, lo que indicaría que la estabilización que es propiciada en la economía por el sistema de dolarización ha generado flujos de capital, retorno de la confianza, una reactivación del crédito bancario y un repunte efectivo del crecimiento en algunos sectores importantes y estratégicos del país. Según las cifras proporcionadas por el Banco Central, el crecimiento productivo fue liderado por la industria de la construcción que experimentó una expansión del 9.1% durante el segundo trimestre del 2000, diametralmente opuesta a la contracción del -7% registrada en el primer trimestre de ese año. La reanimación de este sector ha sido estimulada por la tendencia del sistema bancario a conceder créditos a largo plazo, con tasas razonables, en clara contradicción positiva a las tendencias bancarias predolarización que caracterizaron la volátil economía de las devaluaciones. La construcción fue seguida con un vigoroso empuje de crecimiento en el sector eléctrico a una tasa del 6.9%, la manufactura 5.5% y el comercio creció al 4%. La agricultura se expandió un 2.3% y el transporte 2.4%. El repunte productivo coincidió con el mejoramiento de la confianza empresarial.

El crecimiento del PIB ha sido apuntalado por el mejoramiento de la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad, que sobrepasó los US \$ 1000 millones, con lo cual el proceso de dolarización está suficientemente respaldado con reservas en dinero líquido, lo cual

garantiza un ordenado proceso de transición y atender con holgura las demandas de liquidez del sistema financiero, de los agentes económicos y de la ciudadanía en general. Parte de este dinero es utilizado en el sistema financiero, para la compra en el exterior de gas licuado de petróleo, para la cancelación de intereses y amortización de la deuda externa. Uno de los resultados más importantes luego de un año de la vigencia de la dolarización, es la racionalización de las tasas de interés. La tasa activa referencial que en diciembre de 1999 se ubicó en 75% para el 2000 descendió a 18%. La tasa pasiva descendió de 47.6% a 8% en el 2000. En cuanto a la inflación, después de la crisis financiera que produjo un fuerte impacto inflacionario, la dolarización moderó el tipo de cambio y el incremento de este índice. En el año 2000 la inflación llegó a 96.1%. Para el 2001 la expectativa inflacionaria según el Banco central del Ecuador es finalizar el período con una inflación entre el 29 y el 32%. Con respecto al riesgo país, también se redujo notablemente este indicador entre 1999 y el 2000. En dicho período disminuyó 1847 puntos porcentuales. En este momento el Embi, índice que mide el riesgo soberano está en 14.6%. La principal causa para esta calificación es la exitosa renegociación, de la deuda externa, en lo referente a Bonos Brady y Eurobonos que permitió un alivio del 39%. El comercio Exterior por su parte registró un repunte en el 2000 con un saldo positivo, las exportaciones crecieron en 8.3%, al pasar de US \$ 4.451 millones a US \$ 4.822 millones.

Lo preocupante es que el saldo positivo, se debe fundamentalmente al sector petrolero, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador los ingresos por exportaciones alcanzaron 65%, mientras que las no petroleras decrecieron en 20% con respecto a 1999, lo cual indica que se ha producido un decrecimiento del sector real de la economía, debido a la reducción del volumen y el precio del banano, café y camarón, productos que también tienen una alta influencia en las exportaciones ecuatorianas. Las importaciones mostraron durante el 2000 un comportamiento hacia la recuperación con un ligero crecimiento del 14%, lo cual podría ser un indicativo de una mejoría del poder adquisitivo de la población. En lo que se refiere al sector fiscal, frente a las metas establecidas con el FMI, el resultado del manejo de las finanzas públicas en el año 2000 fue positivo, el déficit fiscal no llegó a superar el 2%, debido especialmente a los ingresos petroleros de fines de año.

Fuente: Banco Central del Ecuador

**En el 2001.-** Los altos precios de crudo, junto con una mayor recaudación de impuestos y la construcción de un oleoducto que será clave para aumentar la capacidad de transporte de crudo, favorecerán la balanza fiscal ecuatoriana, sin embargo, los mercados de capitales internacionales y locales estarán cerrados para Ecuador al menos hacia el mediano plazo, por lo que el país tendrá que recurrir o al aumento de los ingresos mediante una mejor recaudación fiscal, o al recorte de gastos. Las perspectivas inflacionarias de Ecuador también son más benignas este año, gracias a los efectos positivos que está surtiendo la dolarización de la economía. Ecuador registró en el 2000 una tasa inflacionaria de 90 por ciento, y se estima que ésta bajará en el presente año a 29 por ciento. En esta cifra están incorporados el aumento de las tarifas públicas y la reducción de los subsidios a la gasolina y el gas.

Con respecto a los precios, la tasa de cambio de 25.000 sucres por dólar que el gobierno eligió, subvaluó en alguna medida el sucre, con la finalidad de empezar con una tasa de cambio subvaluada que sobrevaluada. Una tasa altamente sobrevaluada requiere deflación como un medio de ajuste, lo cual puede ser difícil para un país acostumbrado a alta inflación. En el 2000 los precios han crecido más que en los Estados Unidos luego de la dolarización, eliminando la subvaluación, sin embargo, estos se elevaron en forma mucho más lenta que durante 1999. El sector comercial aprovechó de la conversión de la moneda para aumentar los precios, pero la estabilidad del dólar ha permitido que estos intentos sean más transparentes y con menos posibilidades de éxito que bajo las condiciones de una moneda inestable. Además, artículos caros y muchos productos de mediano valor ya estaban marcados en dólares o indexados a la tasa de cambio antes del anuncio de la dolarización.

**Comercio Exterior.-** La dolarización no ha afectado las exportaciones. Cerca del 75 por ciento de las exportaciones del Ecuador son bienes primarios (petróleo, banano, camarones, etc.) y otro 10 por ciento lo constituyen bienes primarios procesados. Además, los precios ya están determinados en dólares en los mercados mundiales. Los exportadores de productos manufacturados usan bienes importados como materia prima para sus productos, sin embargo, en este tema los créditos todavía mantienen tasas de interés muy altas teniendo en cuenta que nos encontramos en una economía dolarizada. En el corto plazo, el Ecuador tenderá a exportar menos bienes producidos por trabajadores con bajos salarios y

más bienes hechos por trabajadores con salarios más altos. Las fluctuaciones en la tasa de cambio del dólar en relación con otras monedas tendrán efecto a corto plazo en la competitividad, pero en el largo plazo la competitividad depende de una economía eficiente de manera que los intentos de mejorar la competitividad manipulando la tasa de cambio crea más problemas que los que resuelve.

Salarios y mercados laborales.- Bajo el esquema de dolarización los salarios se convirtieron de sucres a dólares, sin embargo como se arrastraban los efectos de fuertes devaluaciones, los trabajadores fueron los más afectados porque su poder adquisitivo disminuyó significativamente. Sin embargo, a largo plazo se estima que los salarios no sufrirán erosión persistente de su poder de compra causada por la inflación. Ecuador tiene un alto nivel de desempleo. Oficialmente es el 14 por ciento pero esta cifra es más alta si se incluye el sector informal. El desempleo creció durante la depreciación acelerada del sucre y la recesión económica del último año. En sí los niveles de desempleo se mantendrán de no reactivarse el sector productivo. Básicamente, el desempleo depende de factores distintos que la política monetaria y no es posible comparar esquemas de dolarización o de convertibilidad en países que no registran tasas de interés altas como en los Estados Unidos, Argentina, Panamá o Hong Kong.

### **Tasas de Interés**

Las tasas de interés seguirán registrando altos niveles por varios factores entre los que se destacan el riesgo país y riesgos crediticios. (El riesgo país es el riesgo de que eventos de carácter político interfieran con la capacidad de cobrar los préstamos a los usuarios. Riesgo crediticio es el riesgo de que los prestatarios no paguen sus préstamos y de que el sistema legal no los obligue a pagar).

Fuente: Banco Central del Ecuador, Diario el Comercio, Proyecto SICA, WEB - Negocios del Ecuador -

### **Cultural**

La economía y el mercado no son las únicas fuerzas del mercado internacional. Nuevos elementos como la etnia y la cultura recuperan una gran capacidad movilizadora. Se da un proceso curioso, mientras la economía impulsa la integración regional y global, la etnia y la cultura producen más bien la fragmentación, el aislamiento de los pueblos y los conflictos políticos. El derecho a la identidad cultural puede adoptar formas muy variables según

lugares y circunstancias: discrepancias religiosas, exaltación de las pequeñas diferencias, regazo a las integraciones, revalorización de fronteras económicas, reafirmación nacional. Resurge el nacionalismo, si la nación coincide con una unidad étnica o cultural, bien; de lo contrario, ella misma se ve desgarrada por los conflictos etnoculturales, como acontece varios países de Europa Oriental o en África del Sur. De otra parte, hay un proceso de recuperación de las identidades. Empieza a operarse marginados, los indios, los negros, las mujeres etc. empiezan a valorar su identidad.

### **Político**

La democracia, como régimen político, se ha generalizado en nuestro Continente. El retorno constitucional en nuestro país fue el primero en América Latina y se constituyó en un modelo para procesos más complejos y conflictivos, sobre todo del Cono Sur. Dos fueron las condiciones básicas para ello: el control de los actores sociales y la promoción desde el Estado de un sistema de partidos. Las Fuerzas Armadas se reinsertan en el orden democrático y asumen una posición profesionalista, aunque mantienen su influencia sobre todo en una perspectiva nacionalista de defensa de las áreas estratégicas de la economía. Con ello se produce un cambio en la matriz política, es decir en la relación entre Estado y la sociedad civil, a través de principios como: Estado de derecho, vigencia de derechos humanos y libertades públicas, soberanía popular y voto universal, elecciones de autoridades, alternancia en el poder, pluralismo político y partidario, subordinación del poder militar al poder político, autonomía del poder judicial (Manuel Antonio Garretón, hacia una nueva era política)

En nuestro país, distinguimos cuatro momentos de la democracia:

1. La transición desde la Dictadura Militar a un proceso de democratización: 1978-1979.
2. Alternabilidad en el gobierno entre el centro y la derecha: década del 80.
3. Crisis política - democracia unilateral: década del 90.
4. Signos de una nueva hegemonía del bloque en el poder a partir del Gobierno de Jamil Mahuad.

El punto más álgido de la crisis política está en las jornadas de febrero de 1997. La confluencia de la movilización ciudadana y los intereses de la clase política, abren, con la destitución de Bucaram, un nuevo escenario para la reforma de la Constitución y el Estado, a través de una Asamblea Nacional Constituyente. Los partidos políticos logran absorber e

institucionalizar la demanda cívica de cambio. La lucha política en el Estado moderno es la lucha por el poder hegemónico y se presenta como lucha de partidos.

Partido político es una organización estable que tiene como objetivo construir la sociedad y el Estado de acuerdo a la visión del mundo y a los intereses de las fuerzas sociales que representa; para lo cual busca la conquista y el ejercicio del poder político y el monopolio de la representación política, la forma organizativa y de participación puede variar. El sistema de partidos políticos en nuestro país se caracteriza por un amplio pluripartidismo (12 partidos reconocidos legalmente) y también de una especie de bipartidismo, en cuanto funciona una segunda vuelta presidencial entre los dos candidatos más votados en la primera; lo que obliga a alineamientos del resto de partidos. La dispersión queda remarcada por la disposición constitucional aprobada en plebiscito de Agosto de 1994 para dar paso a la participación de los “independientes”.

En general, podemos distinguir cuatro grandes tendencias políticas en nuestro país: la derecha, el populismo, el centro y la izquierda. Si bien, desde la caída del Muro de Berlín, existe un debate internacional sobre el fin de las ideologías, todavía persisten diferencias en las concepciones, prácticas políticas y representaciones. Esta visión de tendencias nos permite ver con más claridad las orientaciones de las votaciones; pues los partidos pueden tener una existencia temporal, sin embargo hay un trasvase de votación a otras fuerzas ubicadas dentro de la tendencia. Se trata de una visión general; pues habría que realizar un seguimiento más detallado del comportamiento político, especialmente dentro del Parlamento, tanto en la conformación de alianzas como en el respaldo de propuestas de leyes y de fiscalización.

### **Internacional**

Desde la década de los setenta se ha operado cambios fundamentales en la economía mundial. Se pasa del funcionamiento de la economía en base del capital industrial, del capital productivo al capital financiero, en torno a la banca transnacional.

Luego de la Segunda Guerra Mundial se establece un funcionamiento económico que tiene dos ejes: El uno, en torno a la gran industria. La lógica era la constitución de industrias cada vez más grandes que copan todas las ramas de la producción. El objetivo era integrar

y homogeneizar la producción y el consumo. La mejor industria, la mejor empresa era la más grande, la que controlaba todos los resortes de la producción. El emblema era la cadena de ensamblaje, en la que el capital basaba su ganancia en una creciente división técnica del trabajo dentro del proceso productivo, dividiendo esa cadena en pequeñas actividades parciales, que requería masiva mano de obra.

El segundo eje en este período de la pos guerra es el sistema financiero mundial que funcionaba en torno al sistema del dólar oro, en base a los acuerdos de la Conferencia de Bretton Woods. En esta Conferencia, se fundamentó la creación del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial, del Acuerdo de Aranceles y Comercio - Gatt - (hoy Organización Mundial del Comercio). El dólar de Estados Unidos funciona como moneda mundial. Los Estados Unidos emiten dólares que rigen no sólo en ese país, sino que se convierten en el factor de intercambio a nivel mundial, o más precisamente en el mundo capitalista, pues la URSS y los países socialistas no se incorporaron a este sistema sino hasta mediados de la década de los 80.

Cuando nace ese sistema, cada dólar debía tener respaldo en oro, igual cosa sucedía con las demás monedas. En relación al dólar oro se establece la paridad y la convertibilidad de todas las monedas. La paridad era de 35 dólares por cada onza de oro fino. Este sistema funciona desde la Segunda Guerra Mundial hasta 1970. A partir de 1974-75 la economía capitalista mundial entra en una severa recesión que llevó a estos países a una profunda crisis. La economía mundial en los años setenta entra en un ciclo largo de depresión. En los años 80 se produce otra recesión generalizada, es aquí donde se aplican las medidas neoliberales en todo el mundo con objetivos y mecanismos similares. En la década del 70 empiezan los problemas en el sistema financiero mundial. Se devalúa el dólar en su paridad con el oro. Estados Unidos emite dólares hasta que no hay el correspondiente respaldo en oro: las reservas norteamericanas empiezan a ser inferiores a las obligaciones exteriores. 1971 es un año clave: se cambia el sistema que había venido operando desde la Segunda Guerra Mundial. El Gobierno norteamericano declara unilateralmente la convertibilidad del dólar, es decir, el dólar ya no puede convertirse en oro, sino que funciona autónomamente de su respaldo.

Se pasa a un patrón fiduciario dólar: la admisibilidad del dólar se basa en la confianza (fiducia) ya no en el respaldo efectivo en oro. Este esquema se adopta definitivamente en 1978. Con ello se crean las condiciones para la expansión incontenible de la moneda norteamericana como la moneda internacional y su banco central (el Sistema de la Reserva Federal) actúa como Banco Central Mundial. Aquí empieza el paso al momento que estamos viviendo. Hasta aquí el sistema financiero tenía respaldo en la producción, tenía como referencia el oro. Pero cuando llegamos al año 1971, hay una separación entre producción y manejo de divisas. Empieza una brecha entre el capital productivo y el capital bancario. Por cada vuelta que da el capital productivo, el capital bancario da de siete a doce vueltas. El capital bancario financiero se reproduce en su propio ritmo, entra en un tiempo especulativo. “Para 1989... se estimaba que mientras el valor de bienes y servicios del comercio internacional se calculaba en tres trillones de dólares, el sistema financiero especulativo se multiplicó en 25 veces, es decir setenta y cinco trillones de dólares” (Cardoso Byron). Este proceso se acelera. Ahora ya no necesitamos el dinero. Las bolsas de valores, la banca, con la informática, ya no necesita monedas. Simplemente pasan las cifras, y pasan de una mano a otra. El capital se transnacionaliza y circula por las redes informáticas. En 1987 se registró en el mercado de Valores de Nueva York, la caída más grande de las cotizaciones en la historia de los Estados Unidos, en un solo día, las pérdidas fueron por un monto de un mil millones de dólares, superior a toda la deuda de América Latina para esa fecha. Esta crisis produjo también problemas en Japón y en todos los países industrializados, lo que demostraba la fragilidad e inestabilidad de los mercados financieros. Durante el período de 1987 a 1991 solamente en Estados Unidos quebraron más de 900 bancos y más de 1.100 instituciones de ahorro crédito. (Ecuador Debate N. 36 diciembre 1995) El crecimiento de Producto Interno Bruto en los países desarrollados es de apenas el 2.2% en América Latina es de -1.2% en los años de 1990 la situación para América Latina siguió siendo grave, el Producto Interno Bruto fue negativo, -0.2%.

A partir del 92 la crisis empieza a disminuir, se produce un lento proceso de recuperación. Ciertos países presentan altísimas tasas de crecimiento del PIB. El ritmo de crecimiento de los países industrializados para 1995 alcanza el 3% y en 1996 se sitúa en el 4%, tasa que según el Banco Mundial se mantendrá hasta el 2.000. Esto contrasta con el crecimiento de los países asiáticos en desarrollo que equivale al 8% como promedio. Tenemos a China (10,2%), Indonesia (8,1%), Malasia (8,8%), Singapur (10,7)%, Tailandia (8,5%), Israel

(7%), Corea del Sur (6,8%), Taiwan (5,3%), Hong Kong (3,2%); todos ellos países de desarrollo medio. NEIs (Nuevas economías Industrializadas) asociadas al boom económico del Sudeste asiático. Igualmente tenemos a India (4,7%) y Turquía (6,4%). Debido a este alto nivel de crecimiento, esta región constituye la más dinámica del mundo. El crecimiento de los países asiáticos ha llevado a que los ingresos per cápita de Singapur y Hong Kong sean de 22.470 y 21.740 dólares respectivamente, muy superiores a los de Italia, el Reino Unido y España, que no pasaron de los 18.000 dólares. En América Latina tenemos el único caso de Chile con el 7.2%.

El actual reordenamiento mundial, se caracteriza por la presencia de tres tendencias o procesos: la globalización económica, la revalorización política de la etnia y la cultura y la constitución de un Estado Mundial. La globalización puede ser entendida como el proceso que se caracteriza por la libre circulación por el mundo de bienes y servicios y busca crear un mercado mundial a través de eliminarlas fronteras que permitan la complementariedad y el intercambio entre distintas regiones del mundo. Este proceso es posible gracias a la permanente reducción de los costos de las comunicaciones y el transporte. Por ejemplo el transporte marítimo es mucho más barato, se ha reducido en dos tercios; el costo de operación por kilómetros de las líneas aéreas se redujo en un 60%. Qué decir de las comunicaciones que son mucho más fáciles y baratas, entre las décadas de los 70 y 90, la telefonía internacional bajó sus costos en un 90%. El internet es usado por más de 80 millones de personas en el mundo, muchos de los negocios ahora se hacen mediante este sistema. La globalización comprende todos los aspectos y dinámicas de la sociedad, la economía, la política y la cultura, su actor principal es la empresa transnacional.

Se puede decir que por primera vez el capitalismo cubre todo el mundo y genera una nueva jerarquización de la economía en la que se pueden distinguir cuatro formas en las que distintas regiones del mundo participan de la globalización:

1. Un núcleo dinámico de la economía mundial, cuya fuerza se expresa más por el desarrollo de tecnología y el incremento de la productividad, que por el crecimiento, (países del OCDE)
2. Economías de inserción o las llamadas economías emergentes (China, Taiwan, Corea, malasia, Filipinas)

3. Formas de inserción pasiva (en las que se inscriben la mayoría de las economías del tercer mundo)
4. Economías marginalizadas (Países africanos, en especial los de África Subsahariana)

Este proceso de globalización reproduce la misma jerarquización de la economía de estos cuatro sectores al interior de cada país. La globalización económica significa una globalización de la política, los centros de decisión se han transnacionalizado, las decisiones se toman más allá de los estados nacionales. No sólo han cambiado las reglas de la economía sino que paralelamente también se han modificado las reglas del poder. Las transnacionales tienen capacidad de rebasar la decisión de los estados nacionales. El triunfo de Occidente significa que ganó la propiedad transnacional del capital. La propiedad de los estados nacionales ha demostrado tener menos capacidad de competencia que la transnacional. El petróleo, por ejemplo, está bajo control de las transacciones capitalistas. Los estados nacionales y la OPEP están a la defensiva. La OPEP se quedó simplemente en una coordinación de países productores de petróleo. La OPEP al ser una coordinación de países: sus decisiones no tienen la fuerza de mandato, se quedan como recomendaciones.

Ha habido una mundialización de la política, de las decisiones. Hemos pasado a la conformación de una especie de estado mundial, que tiene como base los Estados Unidos y la ONU. El Fondo Monetario, el Banco Mundial se reúne con el frente Económico para definir la política económica: las Cartas de Intención son la nueva ley, el nuevo plan de desarrollo. Se suceden las cumbres Mundiales, en donde se definen los lineamientos del nuevo orden mundial. Con la globalización de la economía, el Estado nacional pierde capacidad de decisión, ve reducida su soberanía y sólo acata las decisiones de los organismos internacionales.

## **CAPITULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META**

#### **3.1. CUANTIFICACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA**

“Una vez establecida en un mercado, la empresa necesita preparar proyecciones exactas de la demanda... emplea estas proyecciones para obtener el dinero que necesita invertir y operar,... establecer niveles de capacidad y producción; compras para adquirir la cantidad correcta de inventario; y personal para contratar el número de trabajadores que se requiere”<sup>44</sup>

Estas proyecciones, se realizan sobre la base de una cuantificación de la demanda, la cual sirve como punto de origen para los cálculos de pronósticos futuros.

##### **3.1.1. Cuantificación de la demanda**

La demanda puede medirse a través de distintos niveles de producto, espacio y tiempo. A continuación definimos los niveles a los cuales se circunscribe la cuantificación actual:

---

<sup>44</sup> Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler, pag. 245.



### B. Cálculos:

- Participación del mercado militar dentro del mercado total (por número de personas):

$$\% = \frac{806}{53441} \times 100 = 1.5\%$$

- Participación de la organización dentro del mercado militar (demanda de la empresa):  
Disponibilidad para alimentación: USD 66291 (40% del ingreso disponible)
- Disponibilidad para vestido y calzado, muebles y accesorios, otros bienes y servicios:  
USD 19771 (11.93%)

Demanda de comisariato dentro del mercado militar total:

$$total\% = \frac{20,290.16}{165,728} \times 100 = 12.94\%$$

en base al gasto (alimentación)

$$\% = \frac{20,290.16}{66,291} \times 100 = 30.6\%$$

Demanda de Almacén dentro del mercado militar total:

$$total\% = \frac{56,296.51}{165,728} \times 100 = 33.97\%$$

Sobre la base del gasto (vestido, etc.)

$$\% = \frac{56,296.51}{19,771} \times 100 = 284.74\%$$

#### 3.1.3. Función de demanda y pronóstico.-

La función de demanda en base de la cual se realizan pronósticos, se ha establecido tomando las siguientes consideraciones y datos:

1. Se tomaron datos de ventas diarias, del último mes (junio), en vista de que la organización no realizó actividades comerciales durante el período de enero a abril del 2001, existiendo una modificación substancial en el mercado, por lo que datos anteriores alterarían notablemente los resultados.
2. Para la función se incluyen datos de clientes, obtenidos de la facturación diaria.
3. Ventas anuales y mensuales:

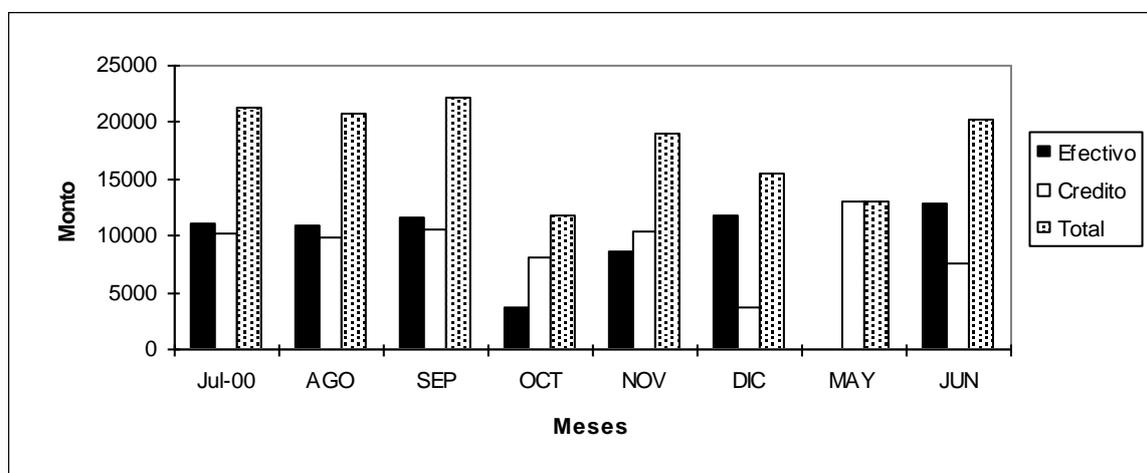
Tabla 3-2 Ventas anuales ALCOFAE

DETALLE	Jul-00	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	MAY	JUN
Infla. Acumul.	26.76	25.41	21.73	19.04	16.88	14.42	0.48	-
<b>Comisariato</b>								
Efectivo	11084.19	10973.02	11579.97	3630.98	8626.13	11778.15		12847.41
Crédito	10268.6	9817.85	10541.87	8171.24	10428.3	3697.69	13051.49	7486.39
Total	21352.79	20790.87	22121.84	11802.22	19054.43	15475.84	13051.49	20333.8
Días lab.	20	22	22	10	20	16	19	22
Prom. diario	1,067.64	945.04	1,005.54	1,180.22	952.72	967.24	686.92	924.26
Prom. Real	1,353.34	1,185.17	1,224.04	1,404.94	1,113.54	1,106.72	690.22	924.26
<b>Almacén</b>								
Efectivo	8690.69	35099.9	21227.04	19435.71	32461.94	104091.52	72286.92	75790.61
Crédito	3464.29	11310.51	5972.19	0	9319.67	26135.32	20254.76	17586.23
Total	12154.98	46410.41	27199.23	19435.71	41781.61	130226.84	92541.68	93376.84
Días lab.	20	22	22	19	22	22	21	22
Prom. diario	607.75	2,109.56	1,236.33	1,022.93	1,899.16	5,919.40	4,406.75	4,244.40
Prom. Real	770.38	2,645.60	1,504.98	1,217.70	2,219.74	6,772.98	4,427.90	4,224.40

Fuente: ALCOFAE

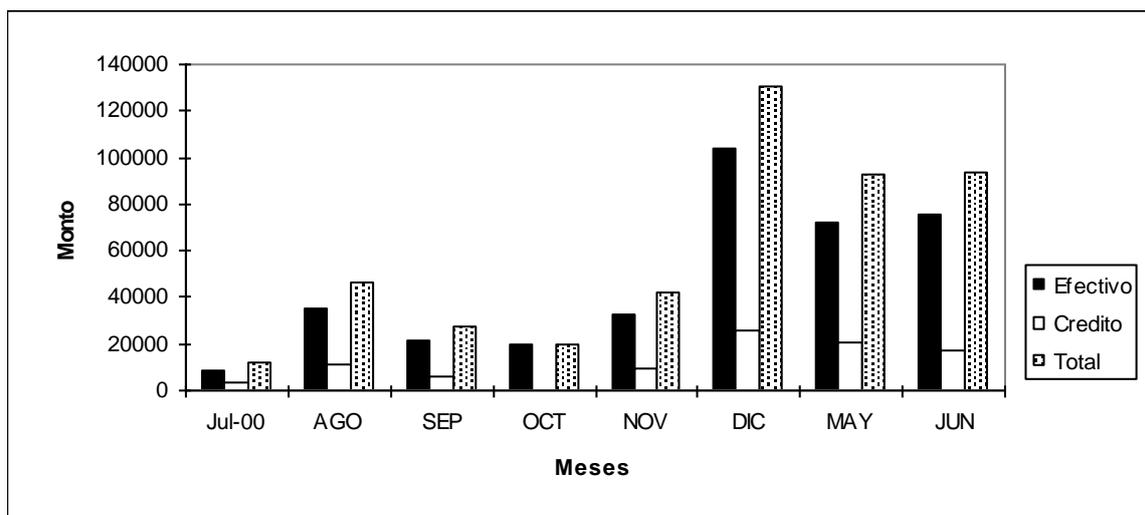
Elaborado por: Geovanni Vaca

Ilustración 3-1 Ventas de Comisariato (unidades corrientes)



Fuente: ALCOFAE

Elaborado por Geovanni Vaca

**Ilustración 3-2 Ventas Almacén (unidades corrientes)**

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por Giovanni Vaca

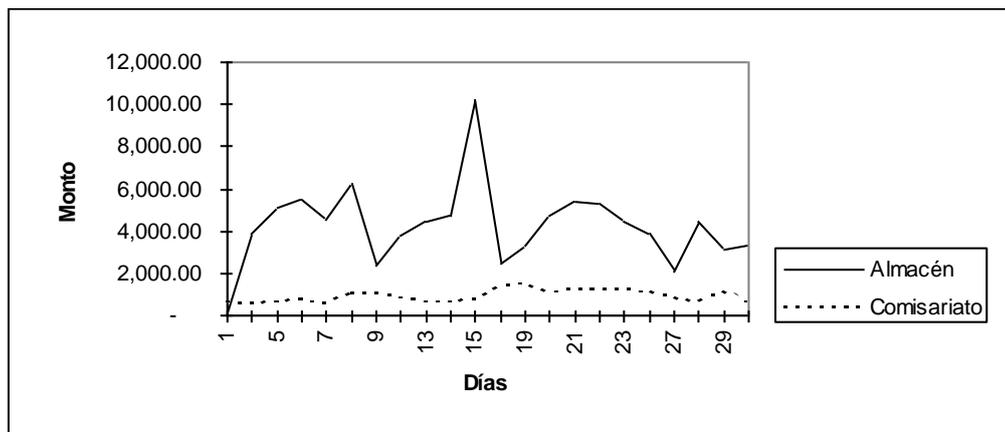
**Tabla 3-3 Ventas ALCOFAE Junio**

Ord.	Fecha	Días	Almacén			Comisariato		
			Tendencia Mensual	Total	Personas	Tendencia Mensual	Total	Personas
1	1	V	4308.94	141.58	7	732.49	617.74	98
2	2	S	4302.79	3,875.91	48	750.75	608.01	99
3	5	M	4296.64	5,099.63	54	769.02	700.42	145
4	6	M	4290.5	5,458.44	50	787.28	716.54	148
5	7	J	4284.35	4,533.11	49	805.55	548.71	136
6	8	V	4278.21	6,205.61	73	823.81	1,052.74	149
7	9	S	4272.06	2,368.65	46	842.07	1,040.67	90
8	12	M	4265.91	3,820.04	54	860.34	832.87	128
9	13	M	4259.77	4,487.42	66	878.6	705.98	118
10	14	J	4253.52	4,717.05	86	896.87	628.19	146
11	15	V	4247.47	10,207.59	151	915.13	774.67	135
12	16	S	4241.33	2,432.20	81	933.4	1,302.87	139
13	19	M	4235.18	3,327.02	74	951.66	1,515.72	184
14	20	M	4229.04	4,738.99	56	969.92	1,092.84	150
15	21	J	4222.89	5,398.23	74	988.19	1,225.50	191
16	22	V	4216.74	5,259.36	82	1006.45	1,256.22	163
17	23	S	4210.6	4,464.91	105	1024.72	1,226.54	146
18	26	M	4204.45	3,904.92	99	1042.98	1,141.75	169
19	27	M	4198.31	2,059.34	91	1061.25	870.94	150
20	28	J	4192.16	4,477.98	63	1079.51	670.32	132
21	29	V	4186.01	3,076.39	110	1097.78	1,131.93	160
22	30	S	4179.87	3,322.47	58	1116.04	672.63	104

Fuente: ALCOFAE

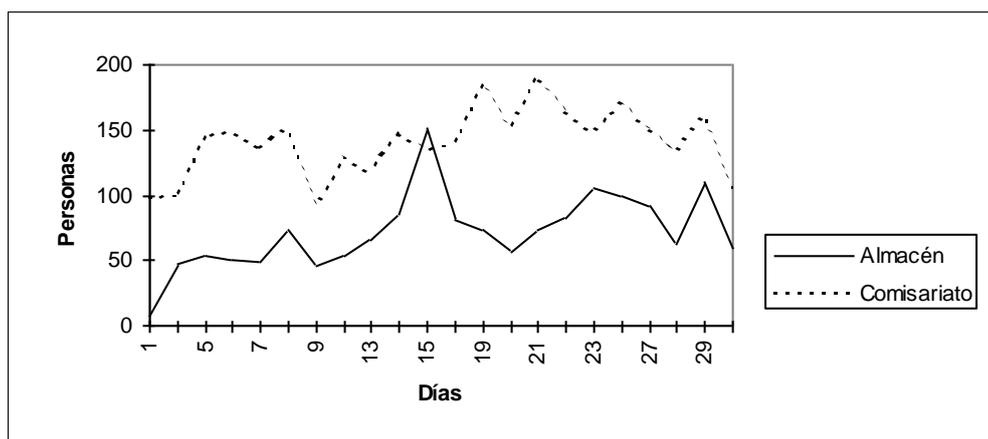
Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 3-3 Ventas ALCOFAE**



Fuente: ALCOFAE  
Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 3-4 Personas ALCOFAE**



Fuente: ALCOFAE  
Elaborado por Giovanni Vaca

Para el pronóstico en ventas, se han tomado como base los datos históricos de las ventas anuales y mensuales del período en estudio, los cálculos se realizaron sobre la base del método de regresión lineal, sobre los datos en moneda real, suavizados exponencialmente.

Al momento la tendencia de las ventas presenta del siguiente cuadro:

**Tabla 3-4 Coeficientes de ventas ALCOFAE**

Coeficientes	Comisariato		Almacén	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Mínimo en ventas inicial	924.26	1131.06	4244.4	3001.23
Incremento diario / mensual	9.13	-38.36	-3.07	289.24

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por Geovanni Vaca

A través de la función encontrada, (la cual analiza únicamente tendencias en ventas), y bajo las circunstancias actuales se podría considerar lo siguiente:

1. Almacén :

Tendencia anual (en unidades reales)

- Promedio en ventas diario, durante el presente año: 3001.23 USD
- Variación promedio mensual: 289.24 USD mensual

Tendencia mensual Junio: (unidades corrientes)

- Promedio de ventas diario: 4244.4 USD
- Variación promedio diario: -3.07 USD

2. Comisariato :

Tendencia anual (en unidades reales)

- Promedio en ventas diario, durante el presente año: 1131.06 USD
- Variación promedio mensual: -38.36 USD

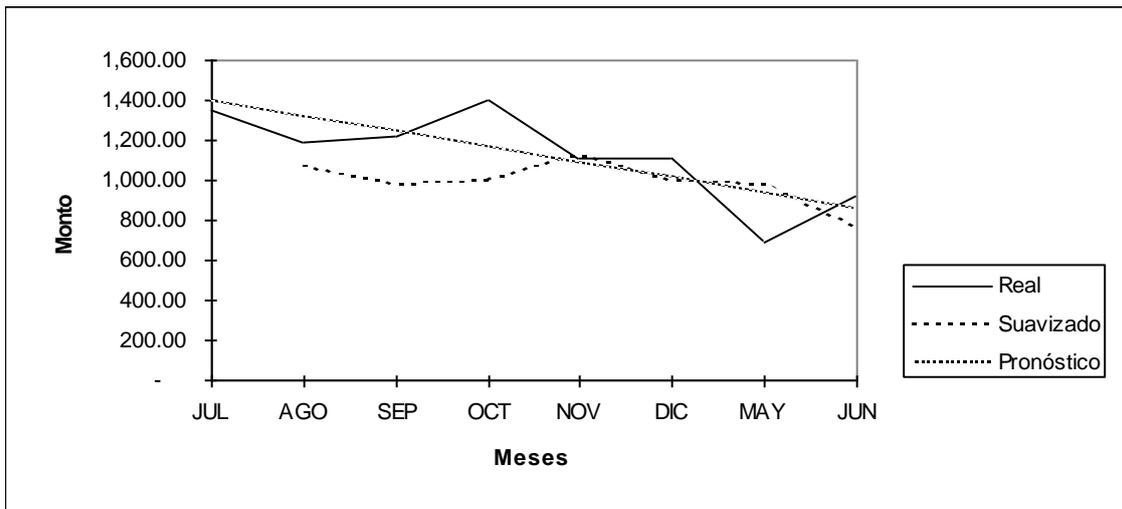
Tendencia mensual Junio: (unidades corrientes)

- Promedio de ventas diario: 924.26 USD
- Variación promedio diaria: 9.13 USD

Las tendencias mensuales durante el mes de Junio del 2001 se presentan en contradicción a las tendencias anuales. (Cabe mencionar que el poder adquisitivo del cliente meta (personal militar) no ha cambiado durante el último año, razón por la cual, al subir los precios en los bienes, y el mercado no variar sus ingresos, este tiende a reducir el consumo, visto en forma anual. La subida, es momentánea y explicada, pues la temporada se caracteriza por una mayor disponibilidad de dinero al terminar el período escolar en la sierra).

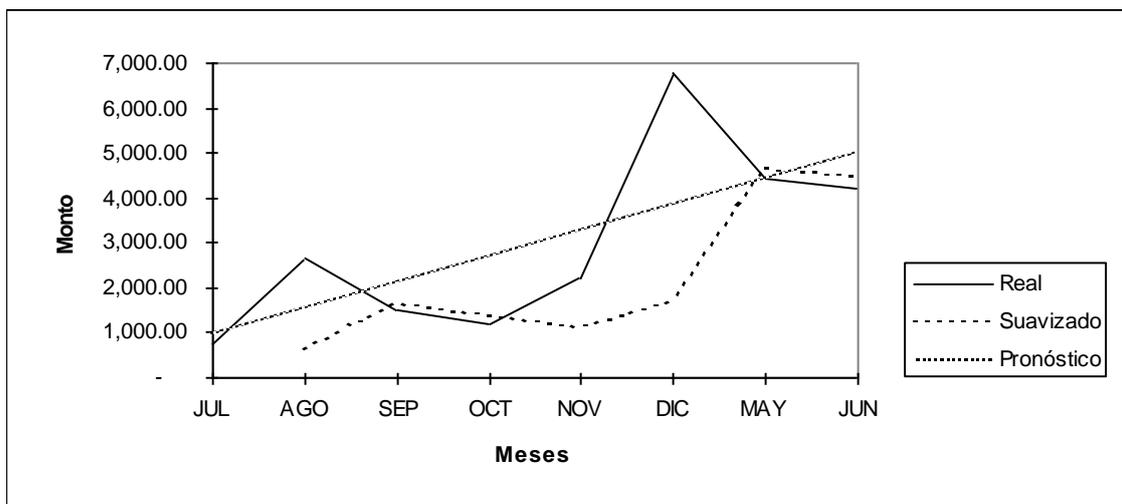
A continuación se presentan gráficamente los valores de las tendencias anuales y mensuales.

**Ilustración 3-5 Ventas anuales Comisariato**



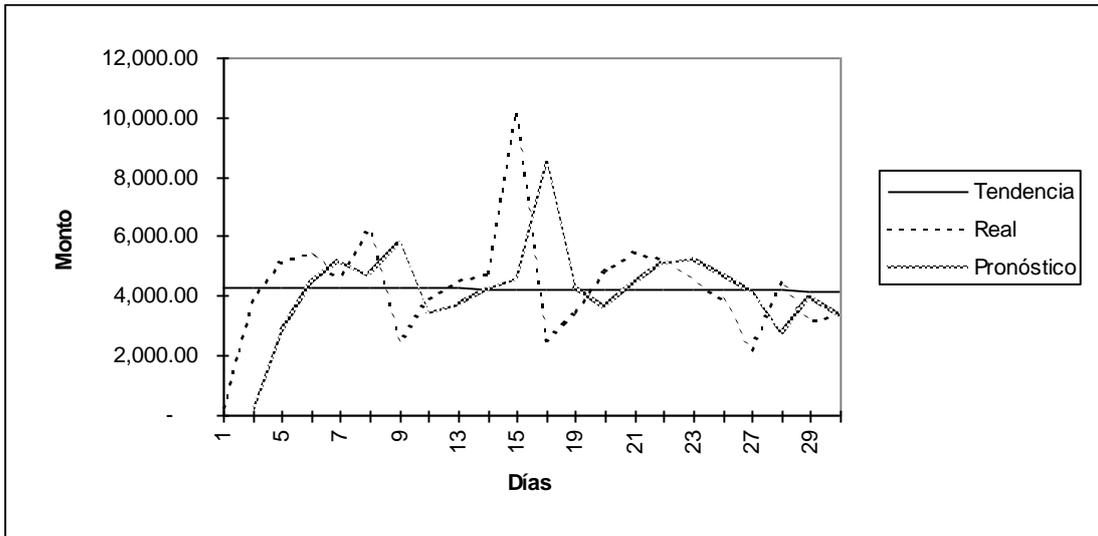
Fuente: ALCOFAE  
 Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 3-6 Ventas anuales Almacén**



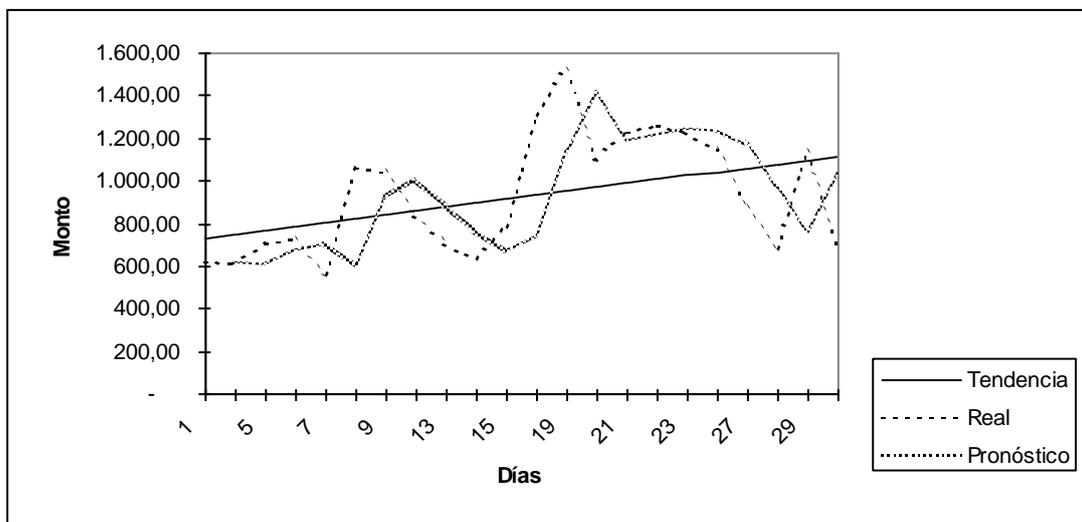
Fuente: ALCOFAE  
 Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 3-7 Tendencia en ventas Junio Almacén**



Fuente: ALCOFAE  
Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 3-8 Tendencia en ventas Junio Comisariato**



Fuente: ALCOFAE  
Elaborado por Giovanni Vaca

### 3.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO META

La Identificación y Selección del mercado meta se desarrolla a través de una segmentación del mercado, la fijación del mercado meta y el posicionamiento del mercado, siendo esto “... la esencia de la estrategia de la mercadotecnia moderna...”<sup>45</sup>

Al momento, dada la finalidad con la que se creó el ALCOFAE, y por disposiciones reglamentarias, ya se ha realizado implícitamente una segmentación y selección del mercado meta, el cual es el personal que labora en el Ala No. 12. , a continuación se detallan las características de este mercado sobre la base de 4variables principales que se usan en la segmentación y definición del mercado meta.

**Tabla 3-4 Características de la segmentación del mercado militar**

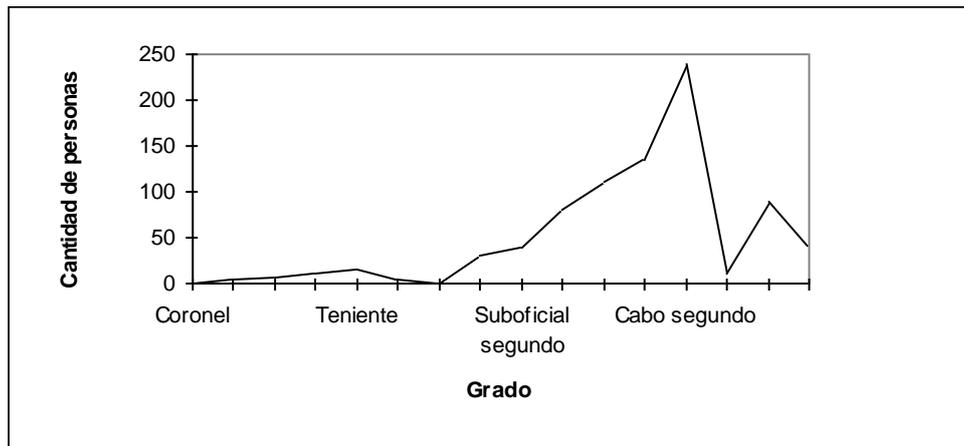
<b>S. Geográfica</b>	<b>S. demográfica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Región: Sierra, centro del país.</li> <li>● Ciudad: Latacunga, 53441 Hab. , Barrio El Carmen, Ala No. 12</li> <li>● Clima: Templado frío 5°-20°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Edad: 19-45 años</li> <li>● Sexo: 90% M - 10% F</li> <li>● Tamaño familiar: 1 - 4</li> <li>● Ingresos: Total del mercado aprox. 930 pers con 165.000USD mensuales (ver ilustración 7,8,9)</li> <li>● Ocupación: Militar</li> <li>● Educación: 75% media 25% superior</li> <li>● Religión: Católica 95 % varios 5%</li> <li>● Raza: mestiza</li> <li>● Nacionalidad: Ecuatoriana</li> </ul>
<b>S. Psicográfica</b>	<b>De la conducta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clase social: media 10 %, baja 90 %</li> <li>● Estilo de vida: Convencional</li> <li>● Personalidad: Autoritaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ocasiones: Navidad, inicio de clases</li> <li>● Beneficios: Económico (crédito y bajo precio)</li> <li>● Frecuencia de uso: Regular</li> <li>● Posición de lealtad: Leales moderados</li> <li>● Etapa de preparación: Consciente, desinformado, desinteresado.</li> <li>● Actitud hacia el producto: Positiva almacén, negativa comisariato.</li> </ul>

Fuente: Ala 12

Elaborado por: Geovanni Vaca

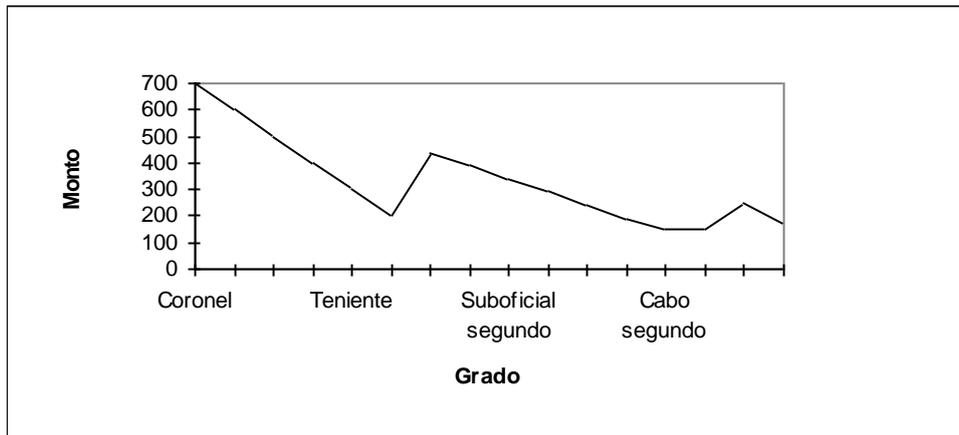
<sup>45</sup> Dirección de la mercadotecnia, P Kotler, pag. 264

**Ilustración 3-9 Cantidad de personas por grado**



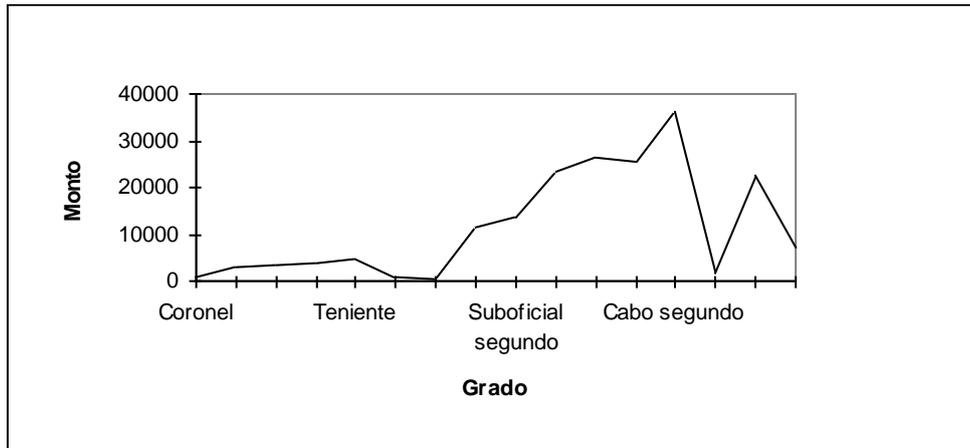
Fuente: Ala 12, ALCOFAE  
 Elaborado por: Giovanni Vaca

**Ilustración 3-10 Ingresos disponibles por grados**



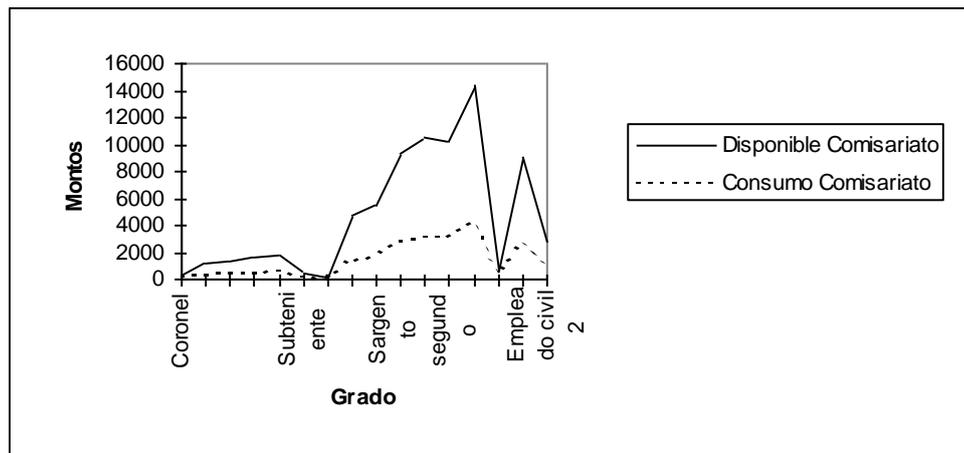
Fuente: Ala 12, ALCOFAE  
 Elaborado por: Giovanni Vaca

**Ilustración 3-11 Ingresos totales por grado**



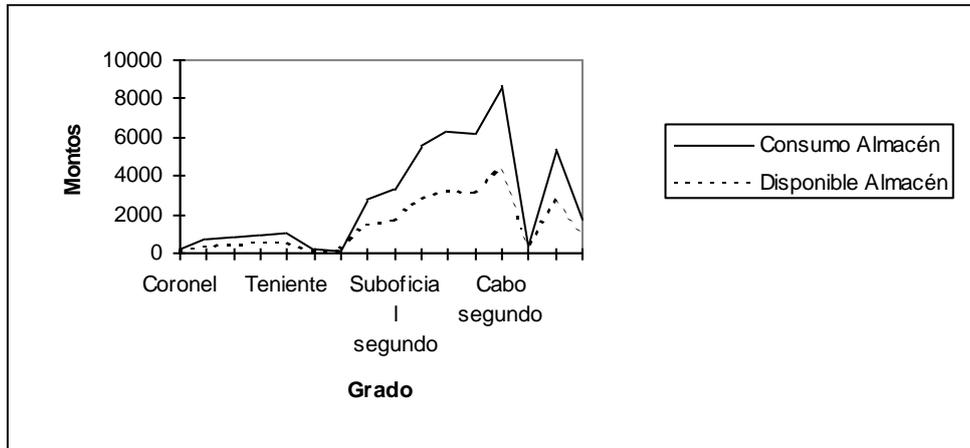
Fuente: Ala 12, ALCOFAE  
Elaborado por: Giovanni Vaca

**Ilustración 3-12 Participación en el mercado. Comisariato**



Fuente: Ala 12, ALCOFAE  
Elaborado por: Giovanni Vaca

**Ilustración 3-13 Participación en el mercado. Almacén.**



Fuente: Ala 12, ALCOFAE  
Elaborado por: Giovanni Vaca

---

3.	Investigación y selección de los mercados meta .....	62
3.1.	Cuantificación y pronóstico de la demanda.....	62
3.1.1.	Cuantificación de la demanda.....	62
3.1.2.	Demanda de mercado y empresa .....	63
3.1.3.	Función de demanda y pronóstico.-.....	64
3.2.	Identificación y selección del mercado meta.....	72
	Ilustración 3-1 Ventas de Comisariato (unidades corrientes).....	66
	Ilustración 3-2 Ventas Almacén (unidades corrientes) .....	67
	Ilustración 3-3 Ventas ALCOFAE .....	68
	Ilustración 3-4 Personas ALCOFAE .....	68
	Ilustración 3-5 Ventas anuales Comisariato .....	70
	Ilustración 3-6 Ventas anuales Almacén .....	70
	Ilustración 3-7 Tendencia en ventas Junio Almacén .....	71
	Ilustración 3-8 Tendencia en ventas Junio Comisariato .....	71
	Tabla 3-1 Niveles de demanda .....	63
	Tabla 3-2 Ventas anuales ALCOFAE .....	66
	Tabla 3-3 Ventas ALCOFAE Junio .....	67
	Tabla 3-4 Coeficientes de ventas ALCOFAE .....	69

## CAPITULO IV

### 4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

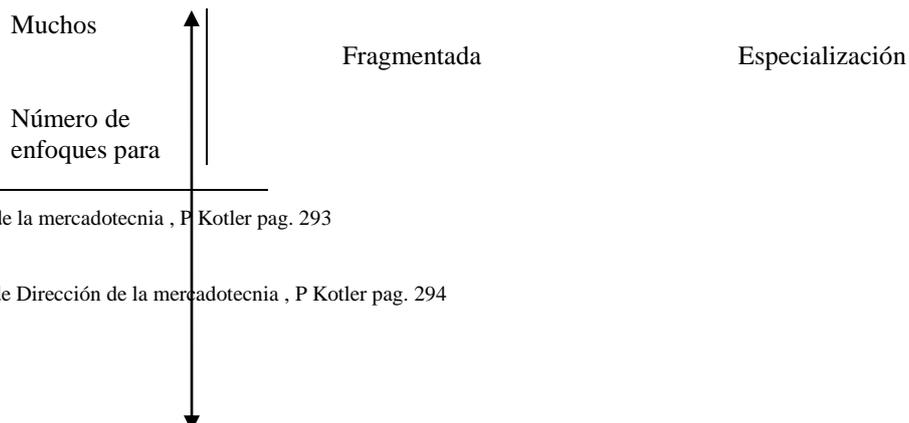
#### 4.1. DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA EN EL MERCADO

Definido como “ el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado”<sup>46</sup>, el posicionamiento (lugar claro en la mente del consumidor ) en el mercado se puede desarrollar a través de diferenciar el producto de la competencia de forma que pueda ser “algo que sea mejor, más nuevo, mas rápido o más barato”<sup>47</sup>, todo esto tendiente a “...obtener una ganancia extra con base al valor adicional que perciben sus consumidores”<sup>48</sup>.

##### 4.1.1. Diferenciación competitiva.-

La posibilidades de diferenciación del producto, varía con el tipo de industria y en particular con su capacidad potencial de maniobra, con lo que un mismo producto se puede diferenciar a través de cuatro dimensiones básicas : producto, servicios, personal, imagen. El ALCOFAE (comercialización : servicio - bien) y su orientación (servicio social), presenta el siguiente análisis:

**Ilustración 4-1 Tipo de industria del ALCOFAE<sup>49</sup>**

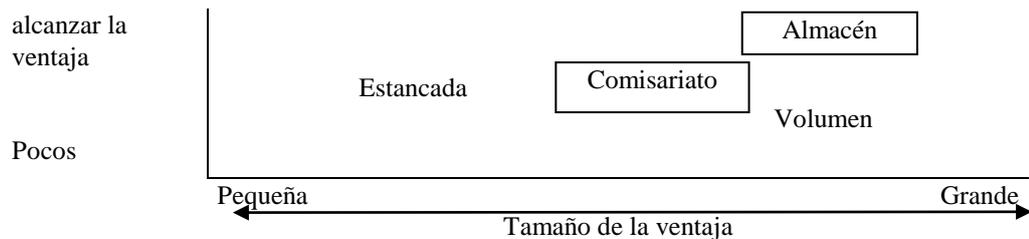


<sup>46</sup> Dirección de la mercadotecnia , P Kotler pag. 293

<sup>47</sup> Item

<sup>48</sup> Item

<sup>49</sup> Adaptado de Dirección de la mercadotecnia , P Kotler pag. 294



Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovanni Vaca

**Tabla 4-1 Capacidad potencial de maniobra ALCOFAE<sup>50</sup>**

Capacidad de maniobra		Almacén	Comisariato
Cambio de mercado objetivo		0	2
Producto		1	1
Lugar (canales)		0	2
Promoción		1	2
Precio		0	3

0= NULA ; 1= BAJA ; 2=MEDIA ; 3= ALTA

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovanni Vaca

#### 4.1.2. Desarrollo de estrategia de posicionamiento

Una vez conocidas la capacidad de maniobra, se elige con cuidado la manera en que se va a diferenciar de la competencia ; en la medida que se satisfagan ciertos criterios considerados como necesarios, se elegirá el número de diferencias a destacarse y promoverse, lo que conducirá a la estrategia de posicionamiento, permitiendo resolver el problema de mezcla de mercadotecnia.

**Tabla 4-2 Criterios de diferenciación Comisariato**

<sup>50</sup> Adaptado de Dirección de la mercadotecnia , P Kotler pag. 295

<b>Maniobra / Criterios</b>	<b>Cambio de mercado (2)</b>	<b>Producto (1)</b>	<b>Lugar (2)</b>	<b>Promoción (2)</b>	<b>Precio (3)</b>	<b>Result</b>
Importante	X	X	-	X	X	8x
Distintiva	X	-	X	-	-	4x
Superior	-	-	-	-	-	-
Comunicable	X	X	X	X	X	10x
Exclusiva	-	-	-	-	-	-
Costeable	X	X	-	X	X	8x
Rentable	X	-	-	X	X	7x

Nota : Result=  $\Sigma$  Indice de capacidad de maniobra ()\*Criterios

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovanni Vaca

**Tabla 4-3 Criterios de diferenciación ALMACÉN**

<b>Maniobra / Criterios</b>	<b>Cambio de mercado</b>	<b>Producto</b>	<b>Lugar</b>	<b>Promoción</b>	<b>Precio</b>	<b>Result</b>
Importante	-	-	-	-	X	x
Distintiva	-	-	X	X	X	3x
Superior	-	-	-	-	X	x
Comunicable	-	X	X	X	X	4x
Exclusiva	-	-	-	-	X	x
Costeable	-	-	-	-	X	x
Rentable	-	-	-	-	X	x

Nota : Result=  $\Sigma$  Indice de capacidad de maniobra ()\*Criterios

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovanni Vaca

Tabla 4-4 Diferencias a destacarse y promoverse COMISARIATO<sup>51</sup>

Crterios / Dimensión	Import (8)	Distint · (4)	Super · -	Comu n. (10)	Exclus · -	Cost. (8)	Rent. (7X/32)	Resul
Producto								0.68
Características			-			-		
Variedad	X	X	X	X	X	X	32x	
Precio	X	X	-	X	-	X	30x	
Desempeño	-	X	-	X	-	X	22x	
Cumplimiento con especificaciones	X	-		X	-	X	26x	
Durabilidad	-	-	-	X	-	-	10x	
Confiabilidad	-	-	-	X	-	-	10x	
Reparabilidad*	-	-	-	-	-	-		
Estilo*	-	-	-	-	-	-		
Diseño*	-	-	-	-	-	-		
Servicio								0.58
Entrega	X	X	X	X	-	-	23x	
Instalación*	-	-	-	-	-	-		
Capacitación cliente	-	X	-	X	-	-	14x	
Servicio	-	-	-	-	-	-		
Consultoría*	X	-	-	X	X	-	19x	
Reparación *								
Miceláneos								
Personal								0.65
Competencia	X	-	-	-	-	-	8x	
Cortesía	X	X	-	X	-	X	30x	
Credibilidad	X	-	-	-	-	-	8x	
Confiabilidad	X	X	-	-	-	X	20x	
Capacidad	X	X	-	X	-	X	30x	
respuesta	X	X	-	X	-	X	30x	
Comunicación								
Imagen								0.67
Símbolo	X	X	-	X	-	X	30x	
Medio de comunicación	X	-	-	-	-	X	16x	
Atmósfera	-	X	-	X	-	-	14x	
Actividades	X	-	-	X	-	X	26x	

Nota : \* Subdimensiones inactivas para este departamento

Rent. =  $\Sigma$  Índice de Criterios (\*) dimensión

Result=  $\Sigma$  Rent / (32 \* # subdimensiones activas)

Fuente : ALCOFAE Elaborado por : Geovanni Vaca

<sup>51</sup> Adaptado de Dirección de la mercadotecnia , P Kotler pag. 295-307

Tabla 4-5 Diferencias a destacarse y promoverse ALMACEN

Criterios / Dimensión	Import (1)	Distint. (3)	Super. (1)	Comun. (4)	Exclus. (1)	Cost. (1)	Rent. X/11	Result
Producto								0.12
Características	X	-	-	-	X	-	2x	
Desempeño*		-	-	-	-	-		
Cumplimiento con especificaciones*		-	-	-	-	-		
Durabilidad	X	-	-	-	-	-	1x	
Confiabilidad*		-	-	-	-	-		
Reparabilidad	X	-	-	-	-	-	1x	
Estilo*		-	-	-	-	-		
Diseño*	X	-	-	-	-	-	1x	
Servicio								0.51
Entrega	X	-	-	X	-	X	6x	
Instalación*	-	-	-	-	-	-	-	
Capacitación cliente *	-	-	-	-	-	-	-	
Servicio consultoría*	-	-	-	-	-	-	-	
Reparación	X	-	-	X	-	-	5x	
Miceláneos	X	-	-	X	X	-	6x	
Personal								0.43
Competencia	-	X	-	X	-	-	7x	
Cortesía	X	-	-	X	-	X	6x	
Credibilidad	-	X	-	-	-	X	4x	
Confiabilidad	-	X	-	-	-	X	4x	
Capacidad respuesta	X	-	X	X	-	X	7x	
Comunicación	-	-	X	-	-	-	1x	
Imagen								0.36
Símbolo	X	X	-	X	-	X	9x	
M. de comunicación	X	-	-	-	-	-	1x	
Atmósfera	-	-	-	-	X	X	2x	
Actividades	-	X	-	-	-	X	4x	

Nota : \* Subdimensiones inactivas para este departamento

Rent. =  $\Sigma$  Índice de Criterios ()\* dimensión

Result=  $\Sigma$  Rent / (32 \* # subdimensiones activas)

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por : Geovanni Vaca

Del análisis de las tablas 4-2 a 4-5 se desprende que la orientación del posicionamiento a obtenerse dentro del Comisariato, el o los nuevos productos deberán tender a satisfacer la demanda en PRODUCTOS, principalmente en las características de variedad y precio. En cuanto al PERSONAL este se centrará en la atención al cliente - cortesía, confiabilidad y capacidad de respuesta - ; el SERVICIO se basa en la prestación de “servicios adicionales”

como estacionamiento gratuito, crédito, etc., además de un mejoramiento de la imagen a través de símbolos principalmente.

En el Almacén se procurará incrementar variedad en lo que a productos se refiere, manteniendo las características de precio, en cuanto al servicio se tenderá a mejorar la entrega y servicio de reparación de garantía de los productos que los requieran. Un punto en el cual debe existir una variación significativa, es el personal, el mismo que deberá ser capacitado en las áreas específicas de atención al cliente, característica y usos adecuado de los productos de se ofrecen, etc. La imagen recibirá el mismo tratamiento que el comisariato, en su forma general.

**Tabla 4-6 Posicionamiento obtenido del Almacén y Comisariato<sup>52</sup>**

<b>Posibilidades de posicionamiento</b>	<b>Almacén</b>	<b>Comisariato</b>
Atributos		X
Ventajas	X	
Uso y aplicación		
Usuario	X	X
Competidores		
Categoría del producto		
Calidad y precio	X	X

Fuente: Geovanni Vaca

Elaborado por: Geovanni Vaca

La tabla 4-6, se indica el posicionamiento del Comisariato, como un posicionamiento de atributos, dentro de los cuales se encuentra la variedad en el producto, la atención al cliente y los precios bajos.

En el caso de Almacén se denota un posicionamiento por ventajas principalmente, al obtener precios más bajos que los de la competencia, sin que esta pueda igualarla, la que es mantenida por un buen servicio al cliente.

Una vez obtenida la orientación de la diferenciación, hacia un posicionamiento, se realiza una selección de las ventajas competitivas a ser promovidas.

<sup>52</sup> Item pag 311

**Tabla 4-7 Selección de la ventaja de competencia<sup>53</sup> COMISARIATO**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración SA.</b>	<b>Valoración Comp.</b>	<b>Import. De mejorar</b>	<b>Posibilidad y velocidad</b>	<b>Capacidad Reacción Comp.</b>	<b>Acción recomendada</b>
Producto	0.68	A	A	B	A	Mejorar
Servicio	0.58	B	M	A	M	Invertir
Personal	0.65	B	M	M	B	Capacitar
Imagen	0.67	M	A	M	M	Realizar

Fuente : ALCOFAE.

Elaborado por : Geovanni Vaca

**Tabla 4-8 Selección de la ventaja de competencia<sup>54</sup> ALMACEN**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración SA.</b>	<b>Valoración Comp.</b>	<b>Import. De mejorar</b>	<b>Posibilidad y velocidad</b>	<b>Capacidad Reacción Comp.</b>	<b>Acción recomendada</b>
Producto	0.12	A	B	M	B	Mejorar
Servicio	0.51	B	A	A	B	Mantener
Personal	0.43	B	A	M	B	Invertir
Imagen	0.36	B	M	B	M	Mejorar

Fuente : ALCOFAE.

Elaborado por : Geovanni Vaca

## **4.2. DESARROLLO, PRUEBA Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Toda vez que ya se ha seleccionado el mercado al cual atender, y determinado la posición que se desea alcanzar, se desarrolla y lanza los productos apropiados, que se espera triunfen.

### **4.2.1. Desarrollo nuevo producto**

Antes de desarrollar el nuevo producto, se debe tomar en cuenta los elementos constitutivos de la innovación y los factores que impiden y/o hacen que un producto nuevo sea exitoso.

<sup>53</sup> Adaptado de Dirección de la mercadotecnia , Octava Edición, P kotler, pag 312

Entre los elementos constitutivos de la innovación<sup>55</sup> tenemos los siguientes :

- Una necesidad que satisfacer.
- Los ingredientes, como conocimientos y tecnología
- El concepto de un “objeto” para satisfacer la necesidad

Entre los factores que aparecen como las claves del éxito<sup>56</sup> tenemos :

- Un producto de superioridad única en relación a los productos de la competencia
- Un concepto bien definido de producto anterior al desarrollo definiendo y valorando bien el mercado objetivo, requerimientos y beneficios del producto, etc, -el saber hacer márketing-.
- La concordancia tecnológica , es decir una conexión de investigación y desarrollo

Con disposiciones organizacionales claras, las que sirven de directrices en el desarrollo del nuevo producto, a continuación de desarrollan el proceso bajo el cual se creará el nuevo producto que consta de las fases siguientes<sup>57</sup> :

1. Generación de la ideas
2. Filtrado
3. Desarrollo y prueba del concepto
4. Estrategia de mercadotecnia
5. Análisis del negocio
6. Desarrollo del producto
7. Prueba del mercado
8. Comercialización.

---

<sup>54</sup> Item pag 312

<sup>55</sup> Tomado de Marketing Estratégico, J.J. Lambin, pag, 362

<sup>56</sup> Tomado de New Products : The key factors in success, R.G. Cooper

<sup>57</sup> Adaptado de Dirección de la mercadotecnia , P kotler, pag 322

### **4.2.2. Disposiciones organizacionales**

Las disposiciones organizacionales definen el área de influencia y las categorías de productos que desea destacar, estableciendo los objetivos del nuevo producto, además de tomar en cuenta como un punto esencial, los recursos a asignar para el desarrollo del nuevo proyecto.

Para el caso del ALCOFAE, se plantea la formación de un comité para el desarrollo de nuevos productos, el cual estará integrado por la Jefatura y los Supervisores de línea de Almacén, Comisariato y Comercialización. Tomando en cuenta que el producto principal de la organización es la comercialización de bienes, el cual se ha planteado en parte como un servicio, y dadas las características de éste en su interacción con el cliente, el comité abarca todas las áreas de la empresa.

Los nuevos productos, además de contemplar como punto principal una orientación hacia el mercado, deberán incrementar el flujo de efectivo y ocupar una posición definida dentro del mercado de la comercialización de bienes comestibles en el área de Latacunga para el caso de Comisariato, en tanto que en los bienes varios, se procurará teniendo en cuenta un incremento del flujo de efectivo, una ampliación de las líneas de productos disponibles con una mejora de la atención al cliente; todo esto con las limitantes que son características de esta organización.

### **4.2.3. Generación y filtrado de ideas**

La generación de ideas, no es casual, siendo así se toma como punto de partida los elementos de la innovación y riesgo implícitos en un nuevo producto, además de las disposiciones organizacionales. A continuación el listado de ideas, pasa por un proceso de filtrado, fruto del cual se detallan las ideas que son factibles y atractivas.

Las necesidades que forman parte del proceso de innovación y el filtrado de ideas, se desarrolla en base a un análisis morfológico en el cual se identifican las dimensiones estructurales de la diferenciación - orientada al posicionamiento - y de las relaciones entre

ellas, desarrollándose este estudio a través de las tablas 4-8 y 4-9, en las que obtiene como resultado, un concepto básico, ya filtrado, de la idea de el o los productos a desarrollarse.

Estos ideas - productos son evaluados preliminarmente en base a la oportunidad de mercado en los términos de objetivos y recursos de la empresa, fruto de lo cual se establecen ciertos puntos de atención a ser tomados en cuenta para el desarrollo y prueba. La tecnología a usarse para el desarrollo de los productos será de la Casa de Calidad<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Herramienta tomada de Administración y Control de calidad, J. Evans- W. Lindsay, pag 158-169. Explicada en el subtítulo 4.2.4.

Tabla 4-9 Generación de ideas de productos para el ALMACEN

Disposiciones organizacionales	NECESIDAD	Posicionamiento Almacén : Ventajas, usuario, calidad y precio		Idea de producto / servicio
		Diferenciación	Rentabilidad 1x	
Incremento del flujo de efectivo	Es necesario más cosas.	Producto -0.12- (mejorar) Características Durabilidad Reparabilidad Diseño	2x 1x 1x 1x	Traer mas productos para vender
Mayor variedad de productos	Garantía	Servicio -0.51- (mantener) Entrega Reparación Miceláneos	6x 5x 6x	
Mejora de atención al cliente		Personal -0.43- (invertir) Competencia Cortesía Credibilidad Confiabilidad Capacidad respuesta Comunicación	7x 6x 4x 4x 7x 1x	Mejorar la atención al cliente
		Imagen -0.36- (mejorar) Símbolo M. de comunicación Atmósfera Actividades	9x 1x 2x 4x	Campaña publicitaria

Fuente : ALCOFAE.

Elaborado por : Geovanni Vaca

Del proceso de generación de ideas de nuevos productos para el Almacén, en la tabla 4-9 de las muchas posibilidades se detallan las principales, las mismas que a continuación se evalúan en forma preliminar para ver si las oportunidades de mercado son congruentes con los objetivos y recursos de la empresa.

**Tabla 4-10 Evaluación preliminar de ideas - producto ALMACEN**

Criterio	Puntuación				
	Muy bien (4)	Bien (3)	Débil (2)	Muy débil (1)	
Coste de realización (anual)	<1.000	< 5.000	< 10.000	<25.000	A=3 B=3 C=3
Probabilidad de éxito técnico	Alta	Buena	Baja	Muy baja	A=3 B=3 C=3
Rentabilidad esperada	<10.000	>5.000	<5.000	<1.000	A=4 B=4 C=4
Tamaño del mercado potencial	>4.000	>1000	<1000	<200	A=3 B=3 C=3
Tiempo de desarrollo	< 3 meses	< 6 meses	< 1 año	< 2 años	A=4 B=3 C=4
Tendencias del mercado	Naciente	Creciente	Estable	Declive	A=3 B=3 C=2
Compatibilidad con los objetivos	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=4 B=3 C=2
Saber hacer comercial (Experiencia)	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=2 B=2 C=2
Saber hacer tecnológico (disponibilidad de conocimientos y medios)	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=3 B=3 C=3
Cuota de mercado esperada	> 90%	> 60%	> 30%	< 30 %	A=3 B=3 C=3
Riesgo potencial del producto	Bajo	Algo bajo	Medio	Fuerte	A=2 B=3 C=3
Inversiones requeridas	< 10.000	< 20.000	< 50.000	< 100.000	A=4 B=4 C=4
<b>TOTAL</b>			A=34/48 B=32/48 C=32/48 A=70% B=66% C=66%		

A= Traer más productos para vender

B= Mejorar la atención del cliente

C = Campaña publicitaria

Fuente : Adaptado de Márketing Estratégico, J.J. Lambin, pag 385

Elaborado por : Geovanni Vaca

Luego de este proceso de filtrado, a través de una matriz de evaluación preliminar, en el cual se observa que las ideas en un principio son factibles de desarrollo, a continuación se pasa a la siguiente etapa que es el desarrollo y pruebas de estas ideas.

Para el caso del Comisariato, en las tablas 4 -10 y 4 -11 se siguen los mismos pasos tanto en la evaluación como en el filtrado de nuevas ideas - productos, detallando y analizando las principales posibilidades.

**Tabla 4-11 Generación de ideas de productos para el COMISARIATO**

Disposiciones organizacionales	NECESIDAD	Posicionamiento Comisariato :		Idea de producto / servicio
		Atributos, precio y usuario	Rentabilidad	
		Diferenciación	7x	
Incremento del flujo de efectivo	“No hay nada que comprar”	Producto 0.68- Características Variedad Precio Desempeño Cumplimiento con especificaciones Durabilidad Confiabilidad	32x 30x 22x 26x 10x 10x	Tener mayor cantidad de productos a menor precio
Mayor captación de mercado y ocupación de un segmento definido	“No hay buena atención”	Servicio -0.58- Entrega Capacitación cliente Misceláneos	23x 14x 19x	Mejorar la atención al cliente
	“Afuera es más barato”	Personal-0.65- Competencia Cortesía Credibilidad Confiabilidad Capacidad respuesta Comunicación	8x 30x 8x 20x 30x 30x	Ampliar el mercado
	“Existe mucha pérdida”	Imagen -0.67 Símbolo Medio de comunicación Atmósfera Actividades	30x 16x 14x 26x	Control interno

Fuente : ALCOFAE.

Elaborado por : Giovanni Vaca

**Tabla 4-12 Evaluación preliminar de ideas - producto COMISARIATO**

Criterio	Puntuación
----------	------------

	Muy bien (4)	Bien (3)	Débil (2)	Muy débil (1)	
Coste de realización (anual)	<1.000	< 5.000	< 10.000	<25.000	A=3 B=3 C=3 D=4
Probabilidad de éxito técnico	Alta	Buena	Baja	Muy baja	A=3 B=3 C=2 D=4
Rentabilidad esperada	<10.000	>5.000	<5.000	<1.000	A=3 B=3 C=3 D=-
Tamaño del mercado potencial	>4.000	>1000	<1000	<200	A=4 B=3 C=3 D=-
Tiempo de desarrollo	< 3 meses	< 6 meses	< 1 año	< 2 años	A=2 B=3 C=4 D=3
Tendencias del mercado	Naciente	Creciente	Estable	Declive	A=3 B=3 C=2 D=2
Compatibilidad con los objetivos	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=4 B=3 C=3 D=4
Saber hacer comercial (Experiencia)	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=2 B=3 C=3 D=-
Saber hacer tecnológico (disponibilidad de conocimientos y medios)	Alta	Media	Baja	Ninguna	A=3 B=3 C=3 D=3
Cuota de mercado esperada	> 90%	> 60%	> 30%	< 30 %	A=4 B=3 C=2 D=-
Riesgo potencial del producto	Bajo	Algo bajo	Medio	Fuerte	A=2 B=3 C=3 D=-
Inversiones requeridas	< 10.000	< 20.000	< 50.000	< 100.000	A=2 B=2 C=2 D=4
<b>TOTAL</b>					A=35/48 B=35/48 C=32/48 D=24/32 A=73% B=73% C=66% D=75%

A = Tener mayor cantidad de productos a menor precio

B = Mejorar la atención del cliente

C = Ampliar el mercado

D = Control interno

Fuente : Adaptado de Márketing Estratégico, J.J. Lambin, pag 385

Elaborado por : Geovanni Vaca

#### 4.2.4. Desarrollo y pruebas

Aquí se define las ideas atractivas, lo que se logra a través de la idea, el concepto y la imagen del producto.

Las ideas al momento se ha transformado en un producto posible que la empresa puede ofrecer al mercado, las ideas se toman de las tablas 4-9, 4-10 y de figuras 4-2, 4-3 y se detallan a continuación:

- Almacén

Traer más productos para vender

Mejorar la atención del cliente

Campaña publicitaria

- Comisariato

Tener mayor cantidad de productos a menor precio

Mejorar la atención del cliente

Ampliar el mercado

Control interno

El concepto del producto es un versión elaborada de la idea, expresada en torno a cuatro términos que a continuación se analizan:

Tabla 4-13 Concepto de producto de Almacén

Concepto	Atributos	Productos competitivos	Nicho de mercado	Medios de mercadotecnia
Traer más productos para vender	Ampliar la variedad de productos a expenderse en el área de calzado, ropa de niños, mujeres, y ropa deportiva en general.	Al momento son percibidos los productos competitivos como “caros”.	Familias en hijos menores a 13 años, mujeres, hombres que practican deporte no en forma profesional	Publicidad a través de la “orden del día” y en el área del almacén, proyectando los bajos precios.
Mejorar la atención del cliente	Amabilidad, cortesía, accesibilidad, tiempo	La competencia es percibida como descortéz, raramente amable, poca accesibilidad y mucho tiempo de espera	Personal militar del Ala 12 y sus familiares cercanos	Capacitación al personal en atención al cliente y publicidad
Campaña publicitaria	Información verás oportuna a cerca de los diferentes artículos que se expenden y sus atributos.	Percepción de la competencia de un información eficaz y altamente desarrollada.	Personal militar del Ala 12 y sus familiares cercanos	Diseño de una estrategia publicitaria.

Fuente: ALCOFAE, Adaptado de Márketig estratégico de JJ Lambin, pag. 386

Elaborado por : Geovanni Vaca

Tabla 4-14 Concepto de producto del Comisariato

Concepto	Atributos	Productos competitivos	Nicho de mercado	Medios de mercadotecnia
Tener mayor cantidad de productos a menor precio	Introducción de nuevos productos a bajos precios, mayores líneas de productos para diferentes necesidades	Amplia variedad de productos a precios también variados	Personal del Ala 12, parientes cercanos	Publicidad, plaza, promoción. Precio
Mejorar la atención del cliente	Facilitación de los servicios de comercialización, antes, después y en el momento de la compra.	No se toma en cuenta los momentos antes y después de la compra.	Personal del Ala 12, parientes cercanos	Publicidad, promoción.
Ampliar el mercado	Ampliación dirigida a la satisfacción de necesidades institucionales	Productos muy competitivos y con características técnicas	Repartos internos del Ala 12	Publicidad dirigida hacia otro segmento
Control interno	Mejor control del flujo de productos y procesos de manera que no existan pérdidas para el empleado	No existen descuentos en otros lugares de comercialización	Personal que labora en el Comisariato	Publicidad de las actividades de la empresa entorno a la mejora y efectividad de los procesos

Fuente: ALCOFAE, Adaptado de Márketig estratégico de JJ Lambin, pag. 386  
 Elaborado por : Geovanni Vaca

La imagen es el cuadro específico del producto real o potencial que se forma el consumidor.

A continuación se realiza un listado de preguntas que aplicadas a los consumidores darán lugar a establecer la imagen del producto.

**Tabla 4-15 Establecimiento de la imagen del producto**

<b>Tipo de preguntas a realizarse</b>	<b>Concepto a probarse</b>
Son los beneficios claros y creíbles para Ud.	Comunicabilidad y credibilidad
Considera Ud que este producto satisface una necesidad o resuelve un problema	Nivel de necesidad
En la actualidad otros productos cubren esta necesidad y le satisfacen	Nivel de diferencia
Es razonable el precio en relación con el valor	Valor percibido
Compraría el producto (en definitiva, tal vez, tal vez no, definitivamente no)	Intención de compra
Quien usaría el producto y con que frecuencia	Usuarios meta, ocasión y frecuencia de compra

Fuente: Adaptado de Dirección de Mercadotecnia, P. Kotler, pag 330

Elaborado por : Geovanni Vaca

#### **4.2.5. Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia**

Ahora se desarrolla en forma general, un plan estratégico para el lanzamiento de los nuevos productos para introducir el producto en el mercado, el mismo que será afinado en etapas subsecuentes.

El plan consta de tres partes siguientes para el Comisariato:

1. “La primera el tamaño, estructura y comportamiento del mercado meta ;el posicionamiento planteado para el producto y las ventas ; la participación en el mercado y la utilidades meta que se pretenden en los primeros años”<sup>59</sup>:

El mercado meta para los productos del ALCOFAE, lo constituye el personal que labora en ALA 12, así como sus dependientes directos, ya que por disposición Ministerial son los principales autorizados para hacer uso de este servicio de comercialización. La organización se posicionará a través del baja precio, variedad de artículos y una buena atención al cliente. El objetivo inicial de la empresa será incrementar su penetración en el mercado en un 20 % (o sea incrementar las ventas brutas a USD 32.000 mensuales)

<sup>59</sup> Dirección de la mercadotecnia , Octava Edición, P Kotler, pág. 312

con una pérdida que no exceda el 15 % del incremento en ventas (USD 1.000 mensuales) todo esto en forma anual. Para el siguiente año, el objetivo será incrementar la penetración en el mercado en un 12.5 % del potencial restante.

2. La segunda "...determina el precio que se plantea asignar al producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año"<sup>60</sup>:

Los servicios se ofrecerán con costo adicional cero al consumidor, pues constituye la principal estrategia de lanzamiento de la organización. La distribución, dadas las características por parte del comercio, se realiza el momento en que se consume el servicio. El presupuesto total para promoción de servicio será de USD 60.000. el texto de los anuncios se acentuara los beneficios que presta la organización a todo el personal que labora en el Ala 12. El concepto girará en torno una familia que adquiere todas sus compras en al organización con el mejor precio y atención. Par el primer año se gastará 6.000 dólares para investigación de mercado y seguimiento del producto.

3. La tercera "...describe las metas de ventas y las utilidades a largo plazo, así como la estrategia de mezcla de mercadotecnia con el transcurso del tiempo"<sup>61</sup>

El ALCOFAE pretende alcanzar, a la larga el 70 % del mercado potencial del Ala 12, con un rendimiento de la inversión del 5 %. Para lograrlo la calidad del servicio de comercialización mejorará paulatinamente por medio de la investigación técnica . En principio, durante el primer año el costo estará por encima del punto de equilibrio, subvencionado por el estado, el cual será recuperado a largo plazo, trasladando la subvención como beneficio directo al consumidor. El presupuesto para promoción será elevado cada año en un 5 %. Los gastos para investigación de mercado se reducirá a 2.000 dólares anuales después del primer año.

Los productos desarrollados para el Almacén, serán sometidos a consideración de la Dirección de Bienestar Social FAE, quien los analizará y decidirá sobre su ejecución,

---

<sup>60</sup> Item

<sup>61</sup> Item

asignación presupuestaria y demás items relacionados para poner el producto en el mercado.

#### 4.2.6. Análisis del negocio

Aquí se preparan las proyecciones de ventas, costos y utilidades, para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa<sup>62</sup>.

1. Estimación de ventas del Comisariato, se ha desarrollado para artículos de consumo no duradero<sup>63</sup>, modelo que se basa en la fórmula siguiente:

$$q_t = r q_0 (1 - r)^{t-1}$$

donde:

$q_t$  Porcentaje total de familias que se espera que prueben el producto en un período  $t$

$r$  nivel de penetración de potencial no limitado

$q_0$  Porcentaje total de familias que se espera que a la larga prueben el nuevo producto

$t$  período de tiempo

A esta ecuación se le multiplica por la cuota de mercado correspondiente a la organización, con lo que se obtendrá el porcentaje de mercado que consumirá el nuevo producto.

$$q_1 = r q_0 (1 - r)^{1-1} = (0.3) (0.7) (0.7^0) = 0.21$$

$$q_2 = r q_0 (1 - r)^{2-1} = (0.3) (0.7) (0.7^1) = 0.147$$

$$q_3 = r q_0 (1 - r)^{3-1} = (0.3) (0.7) (0.7^2) = 0.1029$$

$$q_4 = r q_0 (1 - r)^{4-1} = (0.3) (0.7) (0.7^3) = 0.07203$$

$$q_5 = r q_0 (1 - r)^{5-1} = (0.3) (0.7) (0.7^4) = 0.05042$$

$$q_6 = r q_0 (1 - r)^{6-1} = (0.3) (0.7) (0.7^5) = 0.03529$$

<sup>62</sup> Para el caso del ALCOFAE, se realiza un análisis detallado para el área del Comisariato, mientras que en el Almacén, únicamente se han desarrollado los productos, sin realizar el análisis dadas las características de la demanda, además de estar regido a disposiciones organizacionales rígidas para la venta al detalle de estos productos, y por lo tanto actuar únicamente como un punto de venta.

<sup>63</sup> Se realiza en base al modelo de Fourt y Woodlck. Tomado de Dirección de la mercadotecnia, Octava Edición, P. Kotler, pág. 312

Total 61.62% adquirido en los 5 años, sin contar con la cuota de mercado existente. Includa la cuota de mercado existente (10%), el total de la cuota de mercado adquirida asciende a 70 %.

2. Estimación de costos y utilidades se realiza en base un flujo de caja proyectado a 5 años, como recuperación de la inversión.

Tabla 4-16 Flujo de caja proyectado Comisariato

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas brutas (sin impuestos)	211,200	344,256	437,395	502,593	548,231	580,177
Costo en ventas	197,472	321,879	408,965	469,924	512,596	542,465
Utilidad	13,728	22,377	28,431	32,669	35,635	37,712
Costo de desarrollo (Desarrollo, Inv. De mercados y Producción)	10,966					
Costos de mercadotecnia (publicidad, promoción e Inv. De mercados)		8,066	4,124	4,516	4,789	4,981
Gastos fijos asignados	8,448					
		11,667	12,538	13,147	13,574	13,873
Utilidad	(5,686)	2,644	11,769	15,006	17,272	18,858
Flujo total	(5,686)	(3,041)	8,727	23,733	41,005	59,862

Nota: Fórmulas para cálculos de tabla de flujo de caja proyectado

DETALLE	Año 0	Año 1 - Año 5
Ventas brutas	=240000*0.88	=(240000+(60.000 -mercado-*0.21-cuota de mercado -)*12 - meses -)*0.88 (Dcto. Impuestos)
Costo directos en ventas	=+Ventas brutas *0.935 (costo)	=+Ventas brutas *0.935 (costo)=+C2*0.935
Utilidad 1	=+Ventas-costo	=+Ventas-costo
Costo de desarrollo	10965.8	
Costos de mercadotecnia		=+Ventas *0.006 Porcentaje+6000 inv. Mercado
Gastos fijos asignados	=+Costo*0.04	=Gasto fijo+(0.01*C3 - costos -)
Utilidad 2	=SUMA(Costos) -utilidad 1	=SUMA(Costos) -utilidad 1
Flujo total	=Utilidad	=+Flujo año 0+Utilidad 2 año 1

Fuente : ALCOFAE

Elaborado por. Geovanni Vaca

#### 4.2.7. Desarrollo del producto

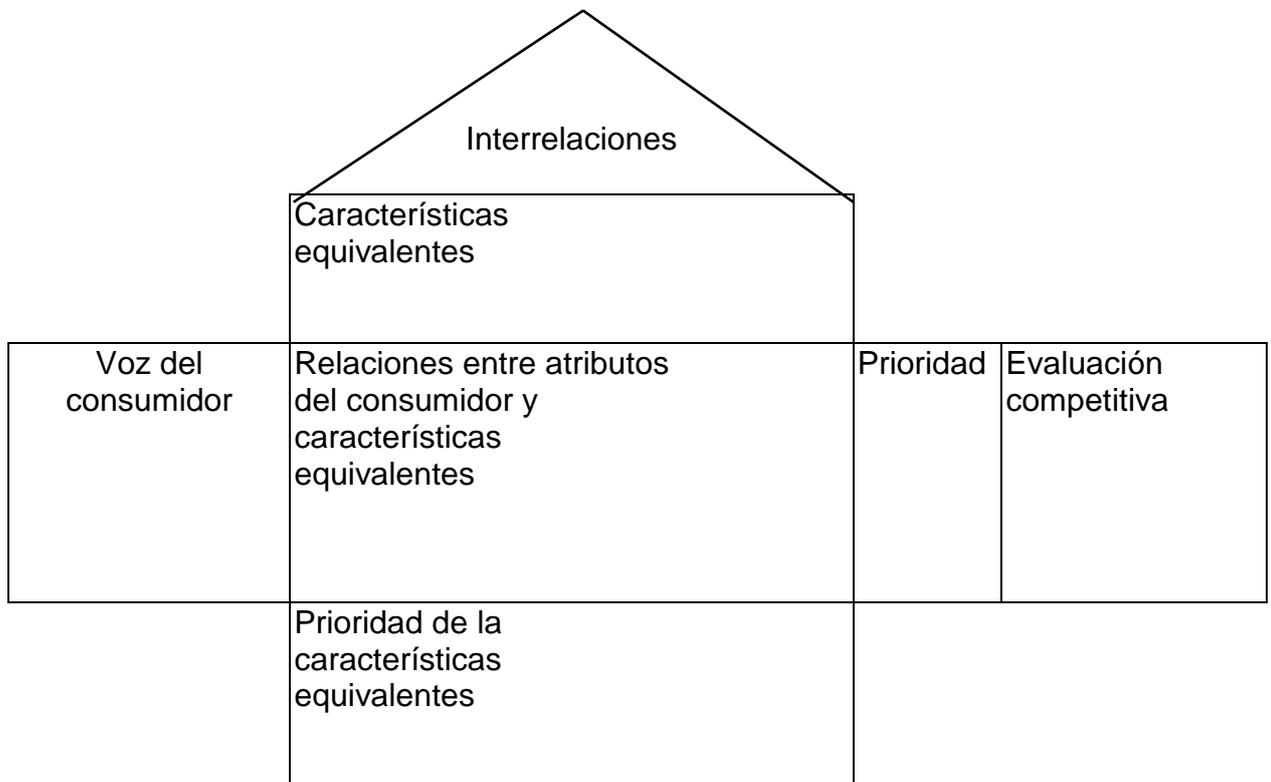
Se realiza la ampliación de “una o mas versiones físicas del concepto de producto, con el propósito de encontrar un prototipo que los consumidores consideren que satisface los atributos fundamentales que se describen en la declaración de producto y concepto, que

funcione con seguridad en condiciones normales de uso y que sea posible producir dentro de los costos de producción presupuestados”<sup>64</sup>

Para el desarrollo del producto, se utilizará la casa de la calidad anteriormente mencionada, de la cual utilizaremos la matriz de planificación con requisitos del cliente, en la que se traduce la voz del cliente a características equivalentes del producto final

La estructura de la Casa de la calidad se muestra en la figura siguiente:

**Ilustración 4-2 Estructura de la Casa de la Calidad**



Fuente: Administración y control de la Calidad, Evans - Lidsay, pag. 159

Elaborado por: Geovanni Vaca

#### **4.2.8. Pruebas de mercado**

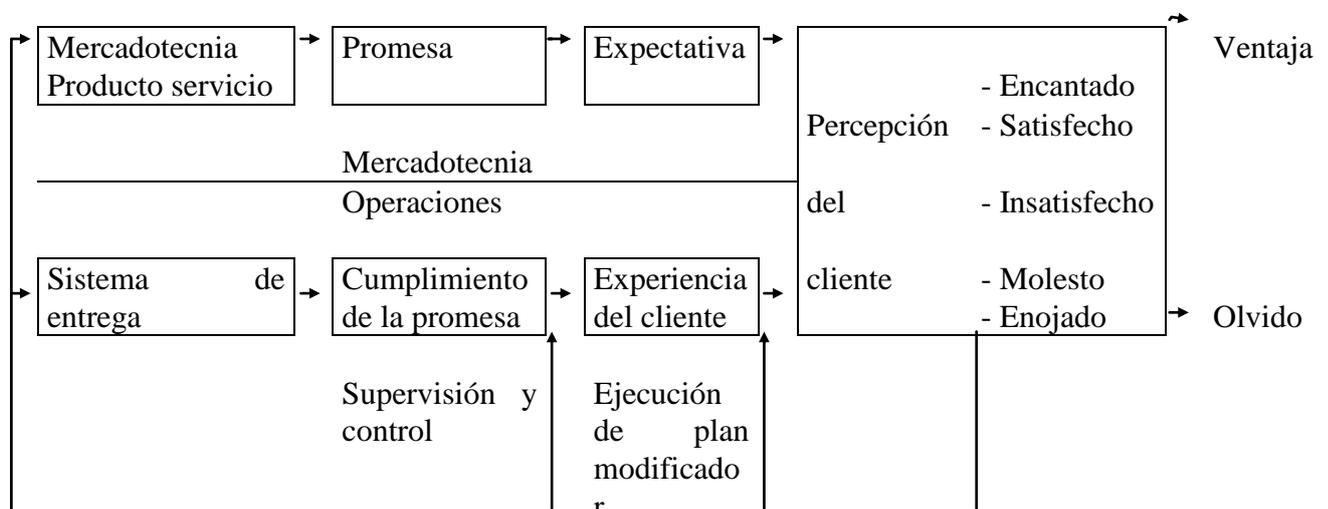
Una vez que el producto satisface son su desempeño funcional y psicológico, “este se encuentra listo para recibir un nombre comercial, un empaque y un programa preliminar de mercadotecnia, que lo probará en entornos más auténticos de clientes.

<sup>64</sup> Administración de la mercadotecnia, P Kotler, Octava Edición, pag, 338

Las decisiones de marca y empaque se amplían en el capítulo V, en tanto que mercadotecnia en el título 4.4..

El objeto de las pruebas de mercado es conocer las reacciones de los clientes con respecto al producto, y si este pasará al olvido o se transformará en una ventaja competitiva en el mejor de los casos. En la figura siguiente se esquematiza el proceso a seguirse en las pruebas de mercado para los nuevos productos - servicios.

Ilustración 4-3 Proceso de prueba de mercado<sup>65</sup>

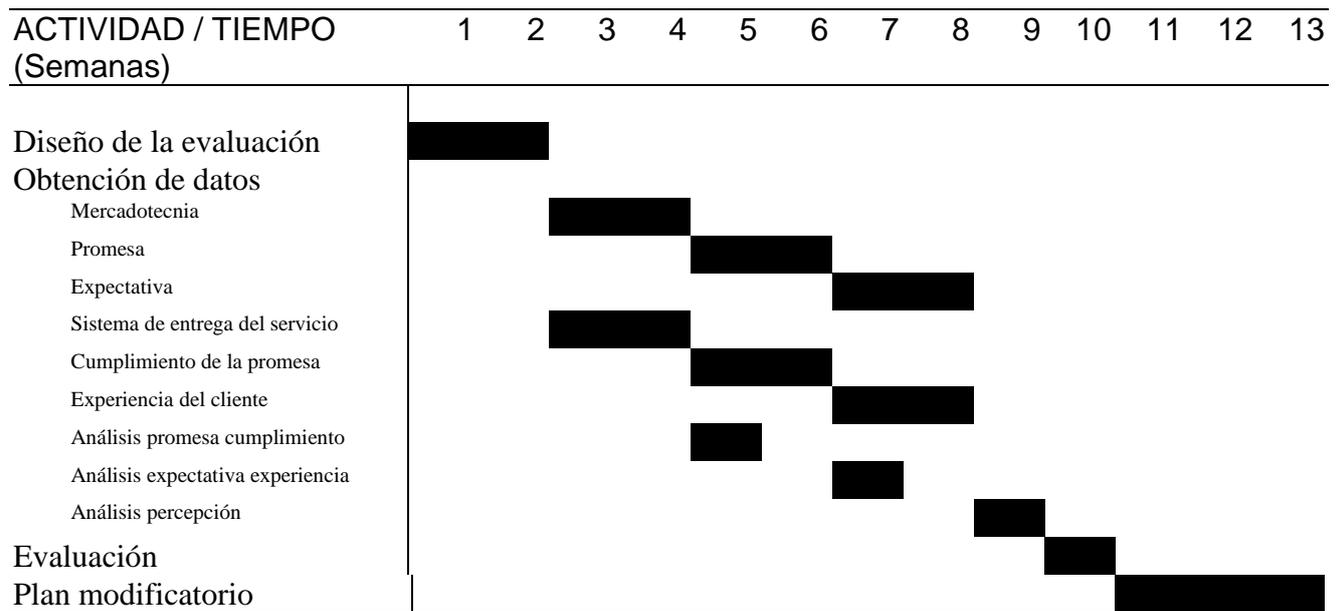


Fuente: Adaptado de Dirección y Administración de la producción y operaciones. R Chase, J. Aquilano, pag. 120  
Elaborado por: Geovanni Vaca

La obtención de datos de las pruebas de mercado, se realizará a través de evaluaciones diseñadas de acuerdo a los productos terminados, y dirigidos a los clientes (por medio de encuestas) y al proceso de producción (a través de evaluaciones que miden el desempeño del trabajo).

Las pruebas de mercado tentativamente se realizaran en base al cronograma de la figura 4-4.

<sup>65</sup> En el gráfico: Mercadotecnia entendida como el área responsable de comunicar al cliente la promesa del servicio y crear expectativas con respecto al producto. Operaciones entendida como la parte responsable de las actividades que cumplen con la promesa y de administrar la experiencia del cliente.

**Ilustración 4-4 Cronograma de actividades para pruebas de mercado.**

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

#### 4.2.9. Comercialización

Una vez que las pruebas de mercado han mostrado suficientes pruebas que indiquen que el lanzamiento del nuevo producto será beneficioso, se procede a su comercialización. Para el ALCOFAE el proceso implica las siguientes interrogantes:

¿Que se va a comercializar?,

¿Como se va a comercializar?

¿Donde se va a comercializar?

¿Cuándo se va a comercializar?

¿A quien se va a comercializar?

El “Que” se refiere al producto, (ya definido y probado por la organización), el “como” y el “cuando” se establece a través de un programa de mercadotecnia (detallado en el capítulo 5), el “donde” para nuestro caso constituyen las instalaciones físicas donde es el único lugar donde la empresa realiza su actividad comercial, finalmente “a quien” se refiere al mercado meta (personal que labora en el Ala 12) a quien servirá, y que para nosotros constituye la razón misma de ser de la empresa.

#### 4.2.10. Proceso de adopción del consumidor

Durante las pruebas de mercado y la introducción del producto, la empresa deberá comprender el proceso mediante el cual los clientes “conocen el uso de los nuevos productos, los prueban y los adoptan o los rechazan”<sup>66</sup>; además del proceso, la adopción de nuevos productos involucra un “deseo de probar” por parte del consumidor, en el que se pueden distinguir diferencias substanciales entre una persona y otra; a todo esto se suma que un nuevo producto tiene un grado de innovación (invención exitosa), cuyas características y percepción por parte del mercado deben ser analizadas, pues poseen un grado significativo de influencia en el consumidor, todo esto debe ser tomado en cuenta además de la influencia personal (persona - persona), a fin de desarrollar una estrategia que penetre el mercado eficientemente.

A continuación, como guías del análisis en el proceso de adopción de nuevos productos, se detalla el proceso de adopción, la clasificación de los adoptantes y la influencia de las características (de innovación) del producto.

El proceso de adopción, abarca el recorrido del cliente por las siguientes etapas<sup>67</sup>:

- Conciencia: conoce de la innovación pero carece de información
- Interés: Se estimula a buscar información sobre la innovación
- Evaluación: El consumidor decide si prueba la innovación
- Juicio: El consumidor prueba la innovación para mejorar su estimación sobre el valor de la misma
- Adopción: El consumidor decide usar la innovación de manera integral y regular.

A continuación se detalla una clasificación de los adoptantes, en base al tiempo relativo de adopción de innovaciones<sup>68</sup> y sus características tentativas como guías de su acción:

- Innovadores: A quienes les gusta la aventura
- Adoptadores iniciales: Se guían por el respeto
- Primera mayoría: Deliberado, intencional o voluntario

---

<sup>66</sup> <sup>66</sup> Administración de la mercadotecnia, P Kotler, Octava Edición, pag, 346

<sup>67</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 348

<sup>68</sup> Item

- Mayoría tardía: escépticos
- Retardados: Atados a la tradición

Entre las características de innovación<sup>69</sup> que afectan la velocidad de adopción, se pueden citar las siguientes:

- Ventaja relativa de la innovación: grado al que parece ser superior que los productos existentes
- Compatibilidad de la innovación: grado al cual concuerda con los valores y experiencias de la comunidad
- Complejidad de la innovación: dificultad para comprenderla o utilizarla
- Divisibilidad de la innovación: posibilidad para probarla en forma limitada
- Comunicabilidad de la innovación: grado de observación o describibilidad a otras personas son los resultado de su uso

Dado que hasta el momento no se ha introducido ningún producto - servicio nuevo en forma clara en el ALCOFAE, no existen datos que ayuden sobre la innovación y adopción de un producto, por lo cual se deberá realizar las investigaciones pertinentes a fin de establecer magnitudes de estas características. Tentativamente se puede desarrollar la siguiente matriz, con los datos necesarios, la cual servirá para modificar la intensidad de una determinada estrategia a utilizar en la comercialización del nuevo producto.

### **4.3. ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y DE LAS ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO**

“Durante la vida de un producto, es normal que la empresa reformule varias veces la estrategia de mercadotecnia. No solo cambian las condiciones económicas y los competidores lanzan nuevos retos, sino que los productos pasan por varias etapas de interés y requerimientos del comprador. En consecuencia la empresa debe planear estrategias apropiadas sucesivas para cada etapa en el ciclo de vida del producto”<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Item

<sup>70</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 354

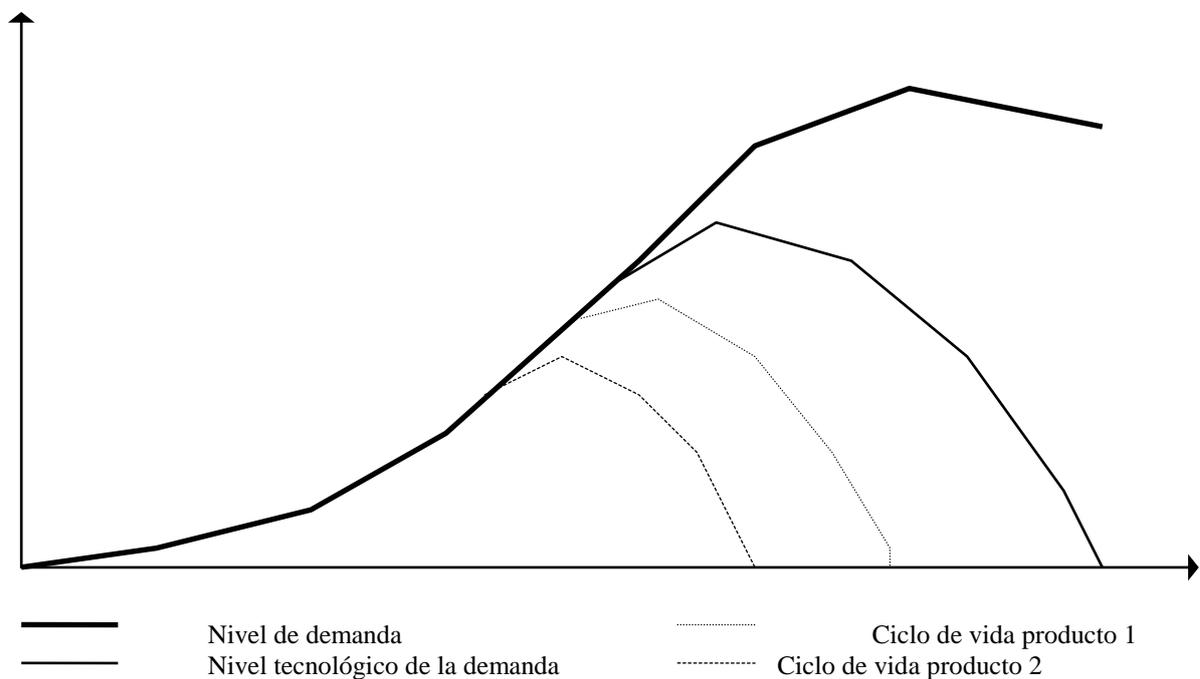
Es así que analizaremos los ciclos de vida de los productos a desarrollarse, las estrategias apropiadas para cada etapa de vida, y la evolución del mercado y las estrategias de mercado apropiadas.

### 4.3.1. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto se basa en el ciclo de vida de la demanda y tecnología<sup>71</sup>, cuando hablamos de un ciclo de vida de la demanda, tomamos en cuenta que las necesidades presentan varios niveles a lo largo de su existencia, y que esta demanda es satisfecha con cierta tecnología que produce determinados bienes, lo mismos que son destinados a satisfacer la necesidad que origina la misma demanda.

El cambio de nivel de la necesidad se traduce en la curva de demanda y tecnología, presentada en el siguiente figura:

**Ilustración 4-5** Ciclo de vida de la demanda, tecnología y producto.



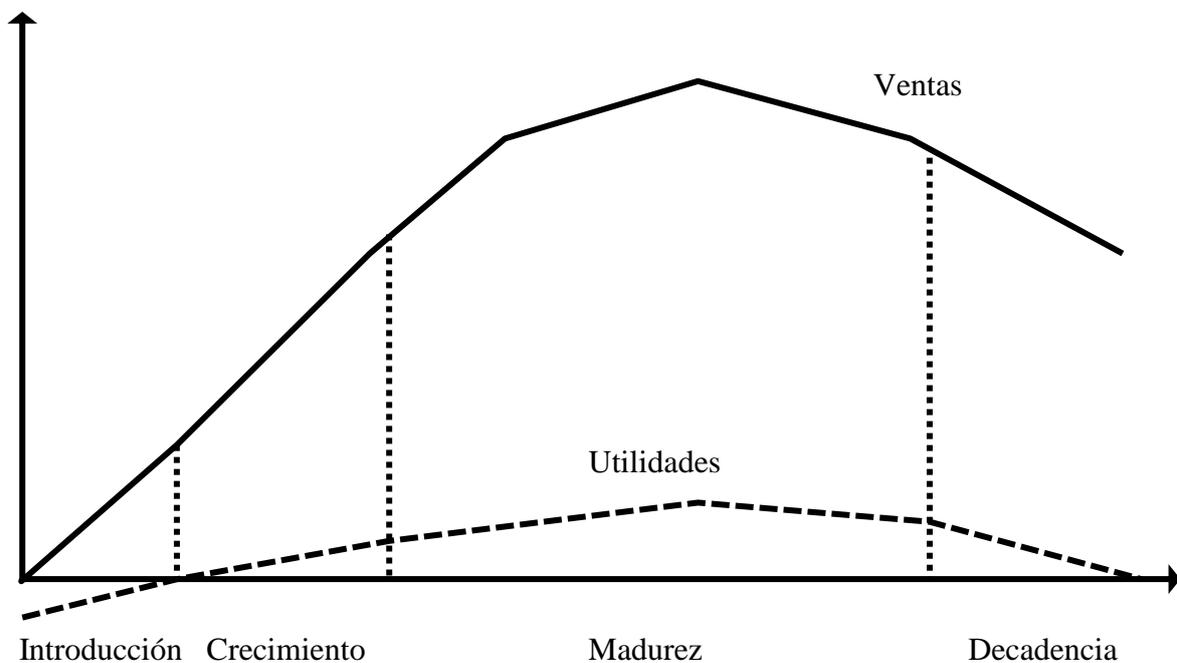
Fuente: Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 355  
Elaborado por: Geovanni Vaca

<sup>71</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 354

Los niveles de demanda del producto, reflejan diferentes etapas en las que es bastante arbitrario establecer cuando comienza y termina cada una, sin embargo se puede hablar que un producto pasa por cuatro etapas<sup>72</sup>:

- Introducción: Crecimiento lento en ventas a medida que se introduce el producto en el mercado
- Crecimiento: Rápida aceptación del mercado y mejora importante de las utilidades
- Madurez: reducción del crecimiento en ventas, debido a que el producto ya alcanzó a la mayoría de compradores potenciales.
- Decadencia: Caída de las ventas y reducción de utilidades

**Ilustración 4-6 Ciclo de vida de producto (ventas y utilidades)**



Fuente: Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 356

Elaborado por: Geovanni Vaca

Para el ALCOFAE, la demanda de víveres y bienes varios no ha cambiado significativamente, a pesar de los adelantos tecnológicos, en nuestro país las personas aún dependen de víveres naturales producidos ya sea en forma artificial u organizada (cultivos), y para el caso de los bienes varios, muchas necesidades de estima y actualización son

<sup>72</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 3555-356

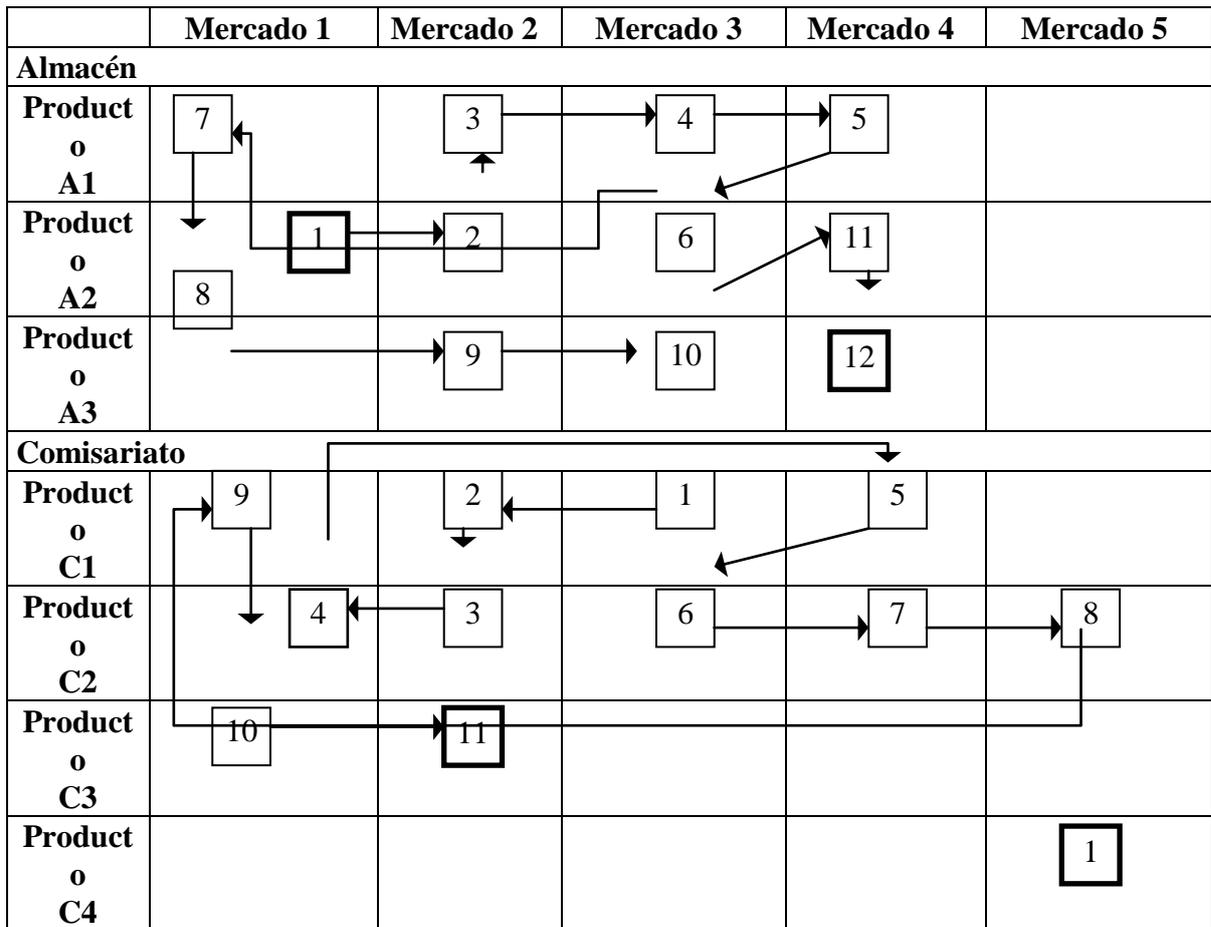
satisfechas a través de la adquisición de bienes no indispensables biológicamente para la vida.

Esta demanda ha sido satisfecha a través de determinada tecnología, en Latacunga no ha existido una variación grande en la forma de comercializar estos productos (víveres y bienes varios) sino últimamente, hasta hace unos 10 años atrás se utilizó las ferias libre y pequeñas tiendas especializadas en varias áreas, como medio tecnológico para adquirir los bienes; pero últimamente a surgido las “cadenas de almacenes y comisariatos” y su “tecnología de autoservicio” como medio de comercializar los mismos productos de una forma diferente.

En cuanto al ciclo del producto, la comercialización de víveres y bienes varios a través de “cadenas de almacenes y comisariatos” y su “tecnología de autoservicio”, se podría indicar que se encuentra en una etapa de crecimiento entrando a su madurez, no solo en Latacunga sino en el Ecuador, dado el tiempo de permanencia en ciudades como Quito y Guayaquil y la rápida proliferación de este tipo de comercio hacia las provincias, como es el caso de los Supermercados AKI, Supermaxi, Mi Comisariato, etc.

Para una mejor administración del producto en cada ciclo, realizamos un estrategia de expansión del producto a largo plazo, la misma que guiará la estrategia a tomarse de cada unos de los productos en cada etapa.

**Ilustración 4-7 Secuencia de la estrategia de expansión a largo plazo del producto y mercado**



**Productos:**

- A1 Traer más productos para vender
- A2 Mejorar la atención al cliente
- A3 Campaña informativa
- C1 Tener mayor cantidad de productos a menor precio
- C2 Mejorar la atención al cliente
- C3 Ampliar el mercado
- C4 Control interno

**Mercados:**

- M1 Coroneles, Tenientes Coroneles,.
- M2 Mayores Capitanes, Suboficiales, Sargentos primeros
- M3 Tenientes, Sargentos segundos, Cabos primeros, Empleados civiles 1
- M4 Subtenientes, Cabos segundos, Soldados, Alumnos, Empleados civiles 2
- M5 ALCOFAE

Fuente: ALCOFAE, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 362

Elaborado por: Geovanni Vaca

A continuación se detalla un resumen de características del ciclo de vida del producto, objetivos y estrategias, el cual sirve como guía para el planteamiento de estrategias para los productos del ALCOFAE.

**Tabla 4-17 Resumen de características del ciclo de vida del producto, objetivos y estrategias**

Etapa	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
<b>Características</b>				
Ventas	Bajas	Aumento rápido de las ventas	Ventas pico	Caída en las ventas
Costos	Alto por cliente	Costo promedio por cliente	costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de las utilidades	Altas utilidades	Reducción en las utilidades
Clientes	Innovadores	Primeros en adoptarlo	Mayoría media	Retrasados
Competidores	Pocos	Número Creciente	Número establece que comienza a decaer	Número en decadencia
<b>Objetivos mercadotecnia</b>				
	Crear conciencia y prueba del producto	Aumentar al máximo la participación en el mercado	Aumentar al máximo la utilidad defendiendo la participación en el mercado	Reducir los gastos y ordeñar la marca
<b>Estrategias sugeridas</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Eliminar los artículos débiles
Precio	Usar un plus de costo	Precio para penetrar en el mercado	Precio para equipararse con o mejorar a los competidores	Recortar el precio
Distribución	Selectiva	Construir una distribución intensiva	Desarrollar una distribución más intensiva	Volverse selectivo: eliminar los puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conciencia entre los primeros usuarios y distribuidores	Desarrolla conciencia e interés en el mercado masivo	Acentuar diferencias y beneficio de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a los clientes leales
Promoción de ventas	Utilizar una importante promoción de ventas para promocionar la prueba	Reducir para aprovechar la demanda de los consumidores	Mejorar para fomentar el cambio de la marca	Reducir al nivel máximo

Fuente: Tomado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 373

Elaborado por : Giovanni Vaca

### 4.3.2. Etapa de Introducción

Los objetivos en esta etapa de lanzamiento del producto, están directamente relacionados con el precio y la promoción, presentándose la siguientes alternativas:

**Ilustración 4-8 Estrategias introductorias de mercado**

		<b>P r o m o c i ó n</b>	
		<b>Elevada</b>	<b>Baja</b>
<b>p r e c i o</b>	<b>Elevado</b>	Estrategia de cobertura rápida	Estrategia de cobertura lenta
	<b>Bajo</b>	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

Fuente: Tomado de Administración de la Mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 361  
Elaborado por : Geovanni Vaca

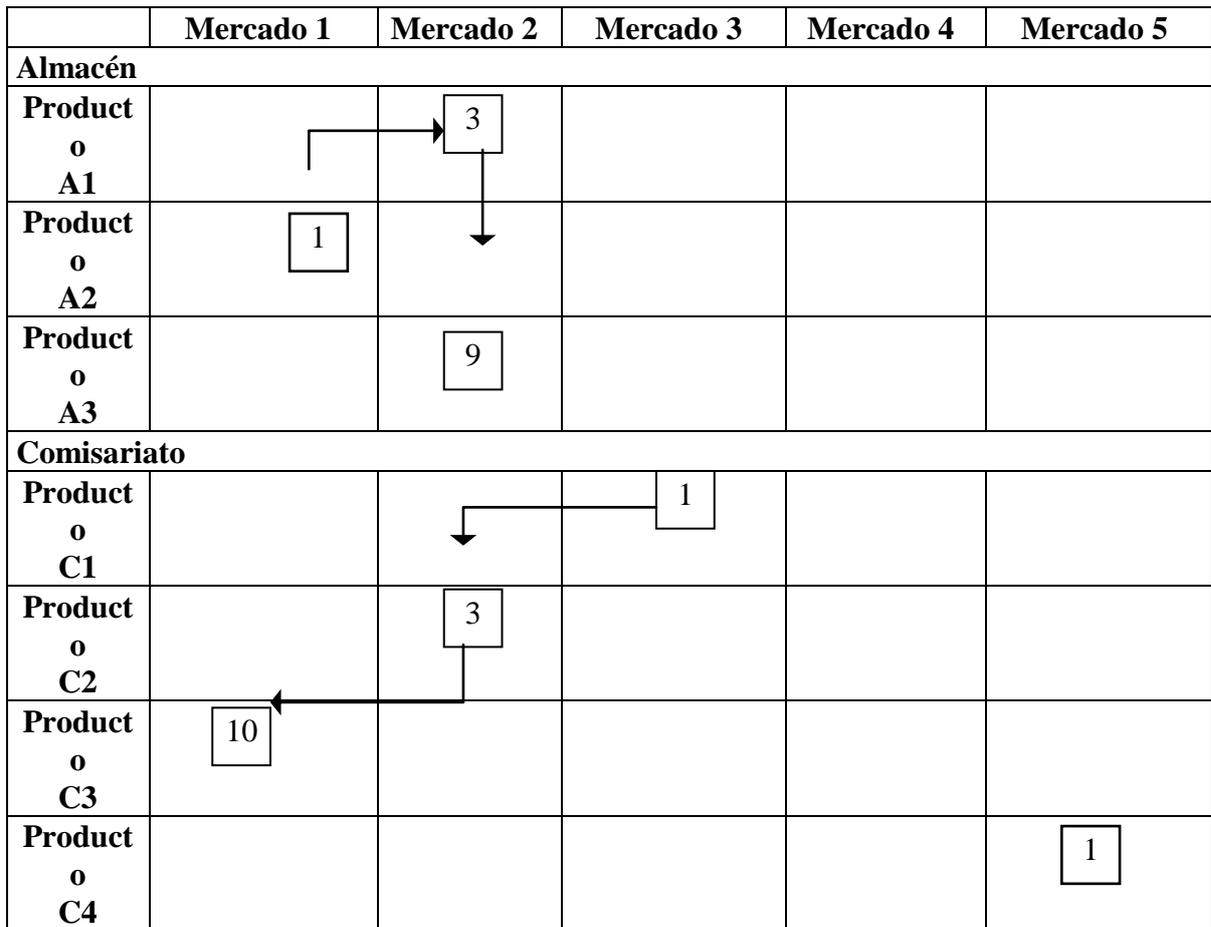
Tomado en cuenta las consideraciones para la etapa introductoria del producto de la tabla 4-17 y las estrategias posibles, ilustración anterior, se establece la secuencia de introducción de los productos al mercado como puede verse en la ilustración 4-9, para la introducción de los productos A1, A2 y A3, (productos del almacén) sigue una secuencia, caracterizada no por los precios (que se mantienen de acuerdo a disposiciones), sino por la promoción orientada al mercado M1y M2 (Coroneles, Mayores, Suboficiales y Sargentos), lo que resulta en una estrategia de cobertura lenta, pues el mercado al que está dirigido inicialmente el producto es considerado como adoptadores iniciales, los cuales se guían por el respeto, demorando en la adquisición del producto y poniendo a prueba el sistema de producción. Se escoge esta estrategia, pues los costos, son absorbidos por la dirección y no por el ALCOFAE Latacunga, además de que permite adquirir destreza en la atención al cliente, a un grado elevado de satisfacción hacia el cliente.

Para el Comisariato (observar ilustración 4-9), se ha escogido una estrategia de penetración rápida, iniciando por el segmento de mercado más significativo dentro del Ala 12, tomando en cuenta que el mercado en general, al momento presenta una baja penetración, por lo que se inicia con el producto C1 (mayor cantidad a menor precio) y poniendo en práctica el producto C2 (Atención al cliente) con la experiencia adquirida en el Almacén. Se inicia así

mismo una ampliación a ciertos mercados institucionales, los cuales está caracterizados por tener en la toma de decisiones a personas que se encuentran dentro del segmento de mercado M1 (Coroneles y Tenientes Coroneles)

El producto C4 (control interno) fue diseñado para el cliente interno del Comisariato, su aplicación para la organización, no presenta las características comunes a todos los productos, sino que su introducción obedece a factores como motivación del personal, confianza en la institución, etc.

Ilustración 4-9 Secuencia de la estrategia para el ingreso de productos



Productos:

- A1 Traer más productos para vender
- A2 Mejorar la atención al cliente
- A3 Campaña informativa
- C1 Tener mayor cantidad de productos a menor precio
- C2 Mejorar la atención al cliente
- C3 Ampliar el mercado
- C4 Control interno

Mercados:

- M1 Coroneles, Tenientes Coroneles,.
- M2 Mayores Capitanes, Suboficiales, Sargentos primeros
- M3 Tenientes, Sargentos segundos, Cabos primeros, Empleados civiles 1
- M4 Subtenientes, Cabos segundos, Soldados, Alumnos, Empleados civiles 2
- M5 ALCOFAE

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Geovanni Vaca

### 4.3.3. Etapa de Crecimiento

Durante la etapa de introducción se ha obtenido una destreza en la producción del servicio, lo que permite que en la etapa de crecimiento se realice una expansión de mercado que concuerda con lo sugerido en la tabla 4-17. La ampliación de mercado, se realiza ofreciendo a un mayor número de clientes el mismo producto, con características nuevas agregadas al modelo inicial, adaptadas a segmentos con menores ingresos en el caso del Almacén, y con mayores ingresos para el Comisariato.

Adicionalmente, en el comisariato, se plantea una reducción de los precios de los productos de la canasta básica, permitiendo atraer a la siguiente capa de compradores sensibles al precio y creando una preferencia por el producto, esto es reforzado por una publicidad de conciencia que obliga a mejorar la calidad del producto al cliente interno. Con esta estrategia los que se pretende lograr es mejorar la posición competitiva, en la etapa de crecimiento.

Ilustración 4-10 Secuencia de la estrategia crecimiento

	Mercado 1	Mercado 2	Mercado 3	Mercado 4	Mercado 5
<b>Almacén</b>					
Product o A1		3	4		
Product o A2	8	1	2		
Product o A3			9		
<b>Comisariato</b>					
Product o C1		2	1		
Product o C2		4	3		
Product o C3	10		11		
Product o					

<b>C4</b>					
-----------	--	--	--	--	--

## Productos:

- A1 Traer más productos para vender
- A2 Mejorar la atención al cliente
- A3 Campaña informativa
- C1 Tener mayor cantidad de productos a menor precio
- C2 Mejorar la atención al cliente
- C3 Ampliar el mercado
- C4 Control interno

## Mercados:

- M1 Coroneles, Tenientes Coroneles,.
- M2 Mayores Capitanes, Suboficiales, Sargentos primeros
- M3 Tenientes, Sargentos segundos, Cabos primeros, Empleados civiles 1
- M4 Subtenientes, Cabos segundos, Soldados, Alumnos, Empleados civiles 2
- M5 ALCOFAE

Fuente: ALCOFAE,

Elaborado por: Geovanni Vaca

#### **4.3.4. Etapa de Madurez**

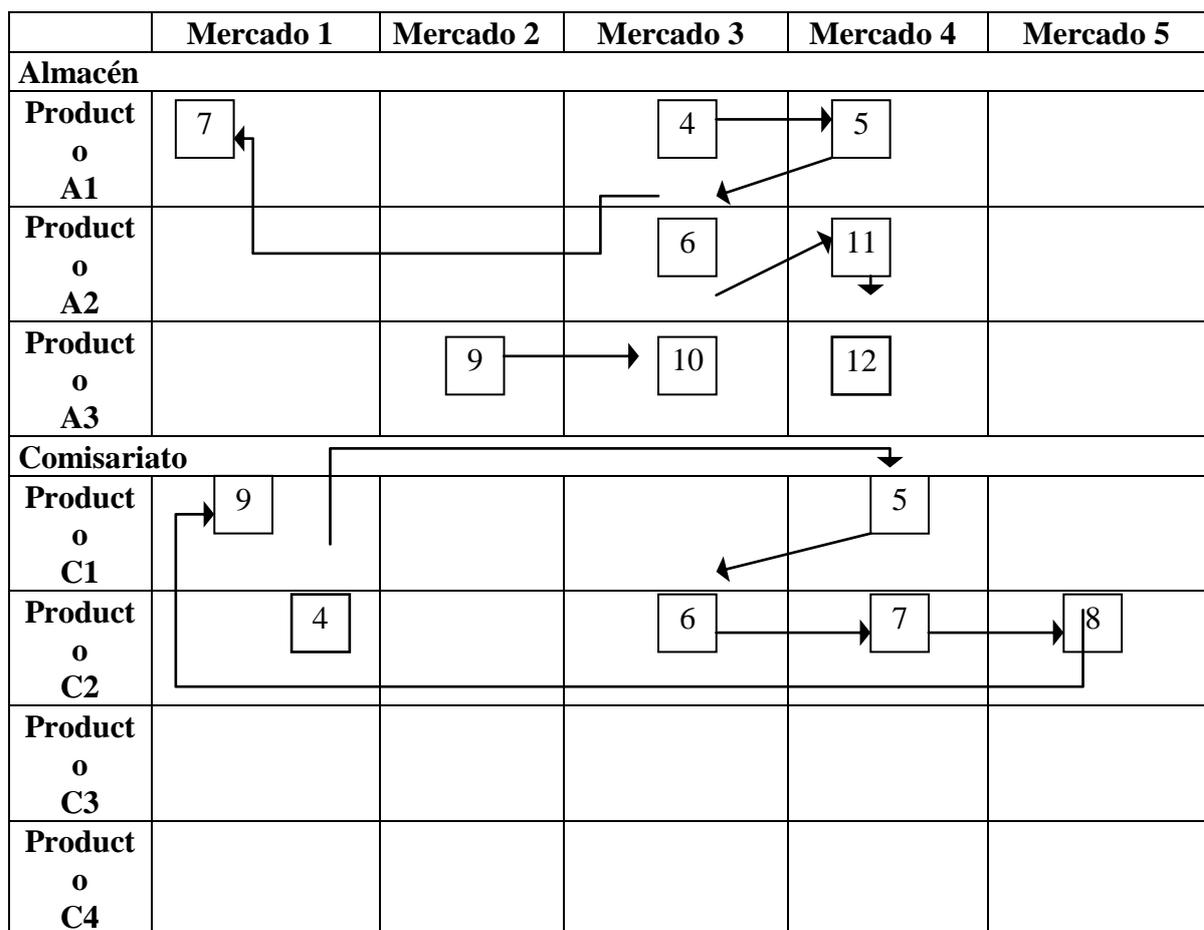
Cuando el nivel de crecimiento de ventas se ha reducido, puede inferirse que se esta ingresando en una etapa de madurez relativa, la cual “se divide en tres faces”<sup>73</sup> a saber: madurez de crecimiento (nivel de ventas se reduce), maduración estable (ventas horizontales sin variación de nivel), madurez en decadencia (nivel de ventas comienza a reducir y clientes cambian a productos sustitutos), lo que obliga a establecer estrategias en tres campos: mercado, producto y mezcla de mercadotecnia.

Para el ALCOFAE, según lo indicado en la ilustración 4-11, se puede apreciar claramente una modificación del mercado, ampliándolo para tratar de cubrir a los clientes no usuarios del producto (no incluidos en la etapa de crecimiento por sus características y número reducido) y elevar su uso. Se deberá analizar la posibilidad de modificar un producto y la mezcla de mercadotecnia, de manera que sus ingresos subsidien la venta de alguno no rentable, mientras no exista un sustituto conveniente que se pueda “contratar su fabricación” en otro lado para su posterior comercialización. Esto nos orienta una especialización, destinada a lograr una mayor cobertura con fines sociales a la vez que se obtienen utilidades razonables en ventas por volumen, con un liderazgo en parcial o total de costos, servicio y calidad.

---

<sup>73</sup> Tomado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 365

Ilustración 4-11 Secuencia de la estrategia en la madurez



Productos:

- A1 Traer más productos para vender
- A2 Mejorar la atención al cliente
- A3 Campaña informativa
- C1 Tener mayor cantidad de productos a menor precio
- C2 Mejorar la atención al cliente
- C3 Ampliar el mercado
- C4 Control interno

Mercados:

- M1 Coroneles, Tenientes Coroneles,.
- M2 Mayores Capitanes, Suboficiales, Sargentos primeros
- M3 Tenientes, Sargentos segundos, Cabos primeros, Empleados civiles 1
- M4 Subtenientes, Cabos segundos, Soldados, Alumnos, Empleados civiles 2
- M5 ALCOFAE

Fuente: ALCOFAE,  
Elaborado por: Geovannni Vaca

### 4.3.5. Etapa de Declinación

La etapa de declinación caracterizada por la caída del nivel de ventas, puede darse por varias razones, incluyendo tecnología, gustos y competencia. Para el ALCOFAE, y dada su orientación, se aconseja mantener los productos considerados como “imprescindibles” para

el cliente, siempre y cuando estos generen un mínimo de utilidades que permitan solventar los costos operativos de comercializar los mismos.

Sin perjuicio a esta estrategia, se deben identificar los productos débiles tomar una decisión: si dejarlo como está, modificar la mercadotecnia o eliminarlo.

#### **4.3.6. Evolución del Mercado**

La evolución del mercado de comercio de víveres y bienes varios, se analizó en el título 4.3.1., a continuación se realiza un análisis de la actuación del ALCOFAE dentro de este ciclo de demanda.

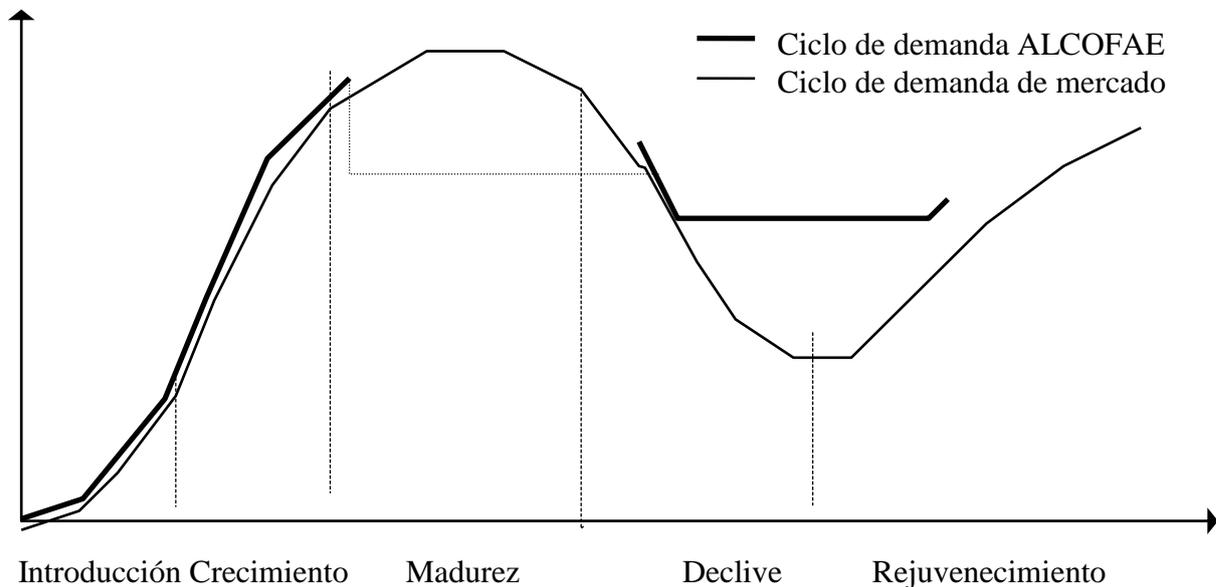
El “mercado evoluciona siguiendo cuatro etapas. Iniciación, crecimiento, madurez y decadencia”<sup>74</sup>. El ALCOFAE y sus productos - servicios, no son la excepción, tuvo un inicio, y de archivos históricos se desprende que entró en una etapa de crecimiento hace unos 4 años (1996), etapa caracterizada por un incremento notable en el nivel de ventas, período que fue finalizando en el año 1999 - 2000, época en la cual después de un repunte existió un nivel de ventas sin variaciones importantes y con un crecimiento reducido, lo que puede considerarse como una entrada a la etapa de madurez.

Sin embargo de estar ingresando en una etapa de madurez, debido a factores como la presencia de una dura crisis económica en el país - que ocasionó la caída de algunos de los bancos mas fuertes - , nueva competencia local - cadena de Comisariatos AKI - y disposiciones organizacionales internas - suspensión de las actividades comerciales durante 4 meses aproximadamente - , las ventas tuvieron un brusco descenso llegando a una variación de niveles que bien podrían caracterizar un etapa de decrecimiento.

Durante esta etapa, se llegaron a niveles de USD 20.000 mensuales en ventas, los cuales llevado a moneda real, representaban niveles muy inferiores a los obtenido en años anteriores, sin embargo de esto, en el año 2001, se ha iniciado aunque lento, un crecimiento en las ventas.

A continuación se representan cualitativamente en forma gráfica, los períodos recorridos por el ALCOFAE, dentro del ciclo de demanda.

**Ilustración 4-12 Ciclo de demanda ALCOFAE**



Fuente: ALCOFAE, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición P Kotler, pag, 361

Elaborado por : Giovanni Vaca

#### 4.4. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Para cumplir con la misión del ALCOFAE, la organización como toda empresa tiene objetivos de crecimiento y rentabilidad, que se traducen en bienestar del cliente como de la organización; a continuación las estrategias planteadas que permitirán alcanzar los objetivos.

La actividad de comercialización del ALCOFAE, puede ser vista como la gestión de conectar a los proveedores con los clientes, esto involucra un proceso en el que intervienen flujos de información de necesidades y flujos de inventarios con valor añadido.

**Ilustración 4-13 Proceso de comercialización**



Fuente: Funciones de la Logística integrada, INCAE, pag 1-16

Elaborado por : Geovanni Vaca

Del proceso de la figura anterior se puede observar, la presencia de una relación proveedor empresa, en la cual se hace necesario desarrollar una gestión de aprovisionamiento<sup>75</sup>, que pueda prevenir la falta de materiales, permitiendo un flujo continuo y en el caso del ALCOFAE haciendo que el flujo continua de bienes desde el proveedor hacia la empresa, sea el motor que permita que cualquier estrategia sea mas eficiente.

La estrategia de aprovisionamiento consta de la siguientes partes:

#### 1. Clasificación.-

Se clasifican los productos en base a su incidencia sobre los beneficios de la empresa y su riesgo de aprovisionamiento; en el formato de la tabla 4.18 y 4.19 se clasificará las líneas de productos y los mismos, la incidencia se calculará en base a la rotación de los artículos, y el riesgo en base a las disponibilidad, número de proveedores, almacenamiento y posibilidades de sustitución.

Los productos que tiene una incidencia y riesgo elevados, son clasificados como estratégicos, mientras que los de baja incidencia y riesgo son denominados no críticos; la mezcla de alta incidencia y bajo riesgo ayudan a la empresa y constituyen los productos llamados “palanca” y por último los que tienen una baja incidencia y alto riesgo constituyen un problema llamándolos “cuello de botella”.

<sup>75</sup> Desarrollo de la gestión de aprovisionamiento en base a “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114

**Tabla 4-18 Formato de clasificación de productos en base a su incidencia y riesgo**

Productos	Amplitud clasificada			
	Alta incidencia Alto riesgo	Baja incidencia Alto riesgo	Alta incidencia Bajo riesgo	Baja incidencia Bajo riesgo

Fuente: ACF, Adaptado de “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114  
Elaborado por : Geovanni Vaca

**Tabla 4-19 Formato de clasificación de líneas de productos en base a su incidencia y riesgo**

Línea de producto	Amplitud clasificada			
	Alta incidencia Alto riesgo	Baja incidencia Alto riesgo	Alta incidencia Bajo riesgo	Baja incidencia Bajo riesgo
Canasta				
Básicos				
Secundarios				
Suntuarios				

Fuente: ACF, Adaptado de “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114  
Elaborado por : Geovanni Vaca

## 2. Análisis de proveedores.-

Aquí la empresa sopesa el poder de negociación de los proveedores, con su propia fuerza como cliente. Esta evaluación de las opciones de compra se realizará siguiendo los criterios de las tabla 4.20, el resultado se expondrá según el formato de la tabla 4.21.

**Tabla 4-20 Criterios para la clasificación de proveedores**

Ord.	Fuerza del proveedor	Fuerza de la empresa
1	Dimensión del mercado frente a capacidad del proveedor	Volumen de compras frente a capacidad de las principales unidades productivas.
2	Crecimiento del mercado frente a	Crecimiento de la demanda frente a

	crecimiento de la capacidad.	crecimiento de la capacidad.
3	Utilización de la capacidad o riesgo de estrangulamiento	Utilización de la capacidad de las principales unidades productivas
4	Estructura competitiva	Cuota de mercado frente a la de los principales competidores.
5	Rentabilidad de la inversión y / o rentabilidad de los fondos propios	Rentabilidad de los principales productos acabados.
6	Estructura de costes y precios	Estructura de costes y precios
7	Estabilidad del punto muerto.	Costes por falta de suministros (rupturas).
8	Exclusividad del producto y estabilidad tecnológica.	Capacidad de producción propia o nivel de integración.
9	Barreras de entrada (necesidades de capital y know-how)	Costes por recurso a nuevas fuentes frente a costes de la producción propia
10	Situación logística	Situación logística

Fuente: “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114  
 Elaborado POR : Geovanni Vaca

**Tabla 4-21 Clasificación de proveedores**

Proveedores	Criterios de clasificación									Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
Fuerza del proveedor: -1 pequeña -2 mediana -3 grande						Fuerza de la empresa: 1 pequeña 2 mediana 3 grande				

Fuente: ACF, Adaptado de “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114

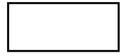
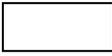
Elaborado por : Geovanni Vaca

## 2. Matriz proveedor empresa.-

Los productos así clasificados son colocados en una matriz de proveedor – empresa, detectando oportunidades y vulnerabilidades, sirviendo este proceso de base, para establecer un manejo del flujo de materiales tendiente a un aprovisionamiento continuo y uniforme.

**Ilustración 4-14 Matriz empresa proveedor**

Fuerza de la empresa

 AIAR BIHAR AIBR BIBR	2  AIAR BIAR AIBR BIBR	3  AIAR BIAR AIBR BIBR
4  AIAR BIHAR AIBR BIBR	5  AIAR BIAR AIBR BIBR	6  AIAR BIAR AIBR BIBR
7  AIAR BIHAR AIBR BIBR	8  AIAR BIAR AIBR BIBR	9  AIAR BIAR AIBR BIBR

Fuerza de los proveedores

AIAR Alta incidencia, alto riesgo  
BIAR Baja incidencia, alto riesgo

ABR alta incidencia, bajo riesgo  
BIBR baja incidencia, bajo riesgo

Fuente: Adaptado de “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kraljic, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114

Elaborado por : Geovanni Vaca

**Tabla 4-22 Clasificación de los productos en la matriz empresa**

<b>Productos</b>	<b>Cuadrante 1</b>	<b>Cuadrante 2</b>	<b>Cuadrante 3</b>
Canasta			
Básicos			
Secundarios			
Suntuarios			
	<b>Cuadrante 4</b>	<b>Cuadrante 5</b>	<b>Cuadrante 6</b>
Canasta			
Básicos			
Secundarios			
Suntuarios			
	<b>Cuadrante 7</b>	<b>Cuadrante 8</b>	<b>Cuadrante 9</b>
Canasta			
Básicos			
Secundarios			
Suntuarios			

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por Geovanni Vaca

#### 4. Posicionamiento estratégico.-

En la ilustración 4.22, se identificarán tres áreas, en las que se clasifican los nueve cuadrantes que componen la matriz, permitiendo establecer las bases de una estrategia orientada a la consecución de los objetivos.

Las áreas representadas por un círculo corresponden a los productos en los cuales la empresa domina y puede utilizar una estrategia de explotación, orientada a obtener el liderazgo en la comercialización de estos productos; en las representadas por un triángulo se adoptará una estrategia de equilibrio debido a la igualdad de condiciones, se posicionará de manera de establecer un seguimiento al líder del mercado; por último las representadas por un cuadrado sugieren la adopción de una diversificación de productos, orientada a la búsqueda de adeptos y nichos de mercado.

La incidencia y riesgo de los productos servirá para orientar la fuerza de la estrategia adoptada, así como la dirección de la comercialización de los productos con el transcurso del tiempo.

#### **4.4.1. Estrategias del líder<sup>76</sup>**

EL liderazgo, se puede alcanzar de dos formas: expandiendo y/o defendiendo la participación e el mercado.

La expansión puede lograrse a través del aumento de mercado, nuevos usos o mayor frecuencia de uso del producto, esto tratará de alcanzar modificando la mezcla de productos, y principalmente impulsando los productos de alta incidencia y alto y bajo riesgo en los cuales la empresa tenga superioridad con relación al proveedor.

La defensa de la participación se logrará a través de el fortalecimiento de los puntos débiles y desplazándose hacia nuevos territorios en los cuales la competencia no tenga objetivos, se mejorará el comercio con relaciones con el proveedor, de los productos con alta incidencia y riesgo en los cuales la empresa se encuentre en equilibrio con los proveedores.

#### **4.4.2. Estrategias de retos contra el mercado**

En este caso representa varias opciones: por un lado se optará por una estrategia de ofensiva, planteando retos contra el mercado (además de la estrategia de liderazgo) estrechando los lazos comerciales con proveedores en igualdad de condiciones y cuyos productos tengan alta incidencia; por otro lado se adoptara una estrategia de seguimiento en los productos en los cuales la empresa se encuentre en una condición desfavorable con el proveedor, especialmente en los productos de alta incidencia y bajo riesgo.

#### **4.4.3. Adeptos**

La estrategia de adopción del mercado (copia, adopta y mejora), se establecerá principalmente para el servicio (forma de comercializar) de las grande cadenas de ventas al detalle a todo nivel, además de los productos de alta incidencia (víveres) en cuales el proveedor se encuentre en una condición superior y sea casi obligatoria su comercialización.

---

<sup>76</sup> Desarrollo de estrategias en 7base a : Dirección de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler.

#### **4.4.4. Nichos de mercado**

La diversificación para productos de alta incidencia en los cuales el proveedor ejerza una influencia dominante, se orientará a la búsqueda de productos sustitutos o comercialización con de nichos de mercado, de manera que resulte una comercialización rentable y no riesgosa.

Ilustración 4-15 Cuadro de aplicación estratégica del ALCOFAE

CUADRANTE 1					CUADRANTE 2					CUADRANTE 3				
Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N
E	X				E	X				E		X		
CR		X			CR			X		CR				X
CU		X			CU		X			CU		X		
NC	X				NC	X				NC			X	
CUADRANTE 4					CUADRANTE 5					CUADRANTE 6				
Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N
E	X				E		X			E		X		
CR		X			CR		X			CR				X
CU			X		CU		X			CU			X	
NC	X				NC		X			NC		X		
CUADRANTE 7					CUADRANTE 8					CUADRANTE 9				
Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N	Estrategias Productos	L	S	A	N
E		X			E		X			E				X
CR		X			CR			X		CR				X
CU			X		CU				X	CU			X	
NC	X				NC		X			NC			X	

E Productos estratégicos    CU Productos cuello de botella    L E. De liderazgo    A E. De adeptos

CR productos críticos    NC Productos no críticos    S E. De seguimiento    N E. De nichos

X producto estratégicamente posicionado

Fuente: ALOFAE, Adaptación de “De la gestión de compra a la gestión de aprovisionamiento”, P. Kralijc, Harvard Deusto Business Review, pag, 103-114. Dirección de la Mercadotecnia, P. Kotler.  
Elaborado por : Geovanni Vaca

4.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.....	76
4.1.	DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA EN EL MERCADO .....	76

4.1.1.	Diferenciación competitiva.- .....	76
4.1.2.	Desarrollo de estrategia de posicionamiento .....	77
4.2.	DESARROLLO, PRUEBA Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	82
4.2.1.	Desarrollo nuevo producto .....	82
4.2.2.	Disposiciones organizacionales .....	84
4.2.3.	Generación y filtrado de ideas .....	84
4.2.4.	Desarrollo y pruebas .....	89
4.2.5.	Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia .....	93
4.2.6.	Análisis del negocio.....	95
4.2.7.	Desarrollo del producto .....	97
4.2.8.	Pruebas de mercado .....	98
4.2.9.	Comercialización .....	100
4.2.10.	Proceso de adopción del consumidor .....	101
4.3.	Administración del ciclo de vida y de las estrategias del producto .....	102
4.3.1.	Ciclo de vida del producto.....	103
4.3.2.	Etapa de introducción .....	108
4.3.3.	Etapa de crecimiento .....	111
4.3.4.	Etapa de madurez.....	113
4.3.5.	Etapa de declinación .....	114
4.3.6.	Evolución del mercado .....	115
4.4.	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA .....	116
4.4.1.	Estrategias del líder .....	123
4.4.2.	Estrategias de retos contra el mercado.....	123
4.4.3.	Adeptos.....	123
4.4.4.	Nichos de mercado .....	124
	Ilustración 4-1 Tipo de industria del ALCOFAE .....	76
	Ilustración 4-2 Estructura de la Casa de la Calidad .....	98
	Ilustración 4-3Proceso de prueba de mercado .....	99
	Ilustración 4-4 Cronograma de actividades para pruebas de mercado. ....	100
	Ilustración 4-5 Ciclo de vida de la demanda, tecnología y producto.....	103
	Ilustración 4-6 Ciclo de vida de producto (ventas y utilidades) .....	104
	Ilustración 4-7 Secuencia de la estrategia de expansión a largo plazo del producto y mercado .....	106
	Ilustración 4-8 Estrategias introductorias de mercado.....	108
	Ilustración 4-9 Secuencia de la estrategia para el ingreso de productos.....	110
	Ilustración 4-10 Secuencia de la estrategia crecimiento .....	111
	Ilustración 4-11 Secuencia de la estrategia en la madurez .....	114
	Ilustración 4-12Ciclo de demanda ALCOFAE.....	116
	Ilustración 4-13 Proceso de comercialización .....	116
	Ilustración 4-14 Matriz empresa proveedor.....	121
	Ilustración 4-15 Cuadro de aplicación estratégica del ALCOFAE.....	125
	Tabla 4-1 Capacidad potencial de maniobra ALCOFAE .....	77
	Tabla 4-2 Criterios de diferenciación Comisariato.....	77
	Tabla 4-3 Criterios de diferenciación ALMACÉN.....	78
	Tabla 4-4 Diferencias a destacarse y promoverse COMISARIATO .....	79
	Tabla 4-5 Diferencias a destacarse y promoverse ALMACEN .....	80

Tabla 4-6 Posicionamiento obtenido del Almacén y Comisariato .....	81
Tabla 4-7 Selección de la ventaja de competencia COMISARIATO.....	82
Tabla 4-8 Selección de la ventaja de competencia ALMACEN .....	82
Tabla 4-9 Generación de ideas de productos para el ALMACEN.....	86
Tabla 4-10 Evaluación preliminar de ideas - producto ALMACEN.....	87
Tabla 4-11 Generación de ideas de productos para el COMISARIATO.....	88
Tabla 4-12 Evaluación preliminar de ideas - producto COMISARIATO .....	88
Tabla 4-13 Concepto de producto de Almacén .....	91
Tabla 4-14 Concepto de producto del Comisariato .....	92
Tabla 4-15 Establecimiento de la imagen del producto.....	93
Tabla 4-16 Flujo de caja proyectado Comisariato .....	97
Tabla 4-17 Resumen de características del ciclo de vida del producto, objetivos y estrategias .....	107
Tabla 4-18 Formato de clasificación de productos en base a su incidencia y riesgo.....	118
Tabla 4-19 Formato de clasificación de líneas de productos en base a su incidencia y riesgo .....	118
Tabla 4-20 Criterios para la clasificación de proveedores.....	118
Tabla 4-21 Clasificación de proveedores .....	120
Tabla 4-22 Clasificación de los productos en la matriz empresa .....	122

## **CAPITULO VI**

### **6. ORGANIZACIÓN INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL DEL ESFUERZO DE MERCADOTECNIA**

#### **6.1. ORGANIZACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA**

A continuación se examinan las tareas administrativas relacionadas con el área de mercadotecnia, en la empresa, del área de mercadotecnia y de los programas.

##### **6.1.1. Organización de la compañía**

Dentro de la organización, inicialmente se plantea un reorganización funcional de la empresa y la creación de un departamento de mercadotecnia, con proyección a un cambio estructural completo de la organización a largo plazo orientada al cliente, en donde la mercadotecnia ejercerá una función integradora entre la organización y cliente, quien ejercerá un cierto grado de control.

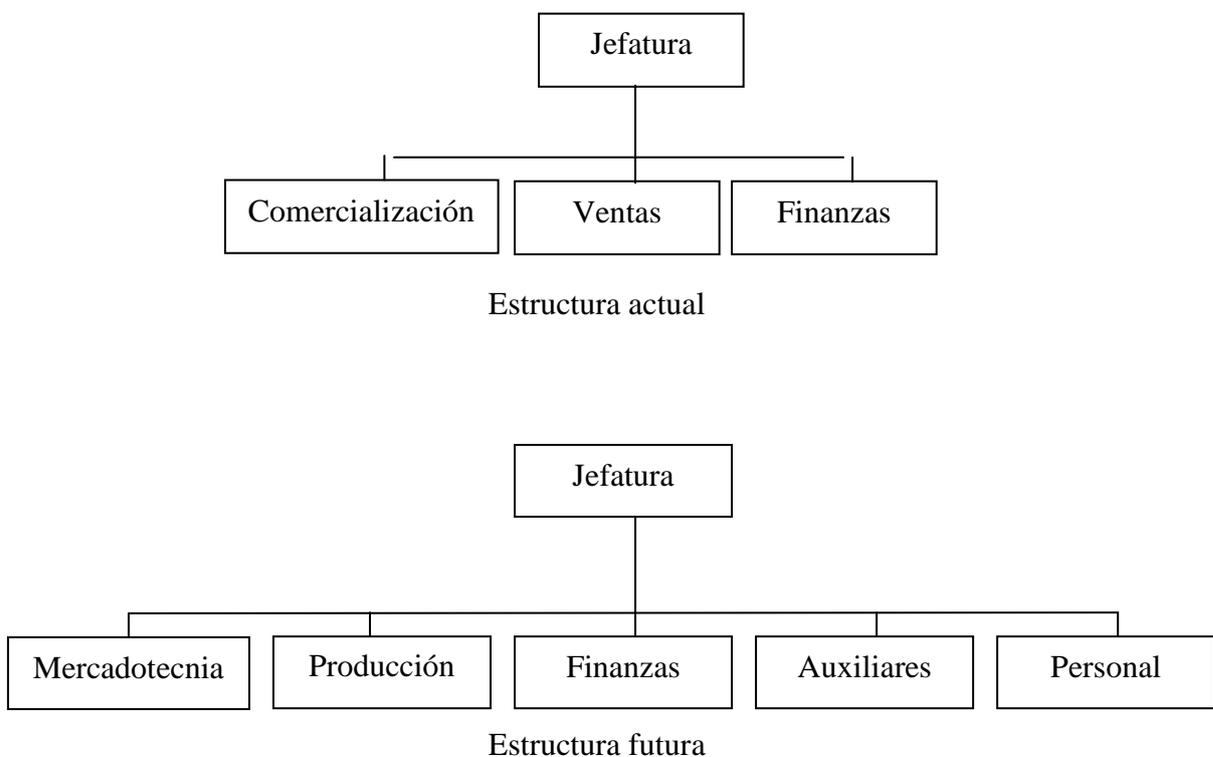
Inicialmente el departamento de mercadotecnia se encontrará al mismo nivel que el resto de departamentos, luego se irá trasformando paso a paso para incluir finalmente al cliente dentro de la organización. Ver figura 6.1.

##### **6.1.2. Organización de la mercadotecnia**

La organización del departamento de mercadotecnia, en tres dimensiones de actividad: funciones, productos y clientes.

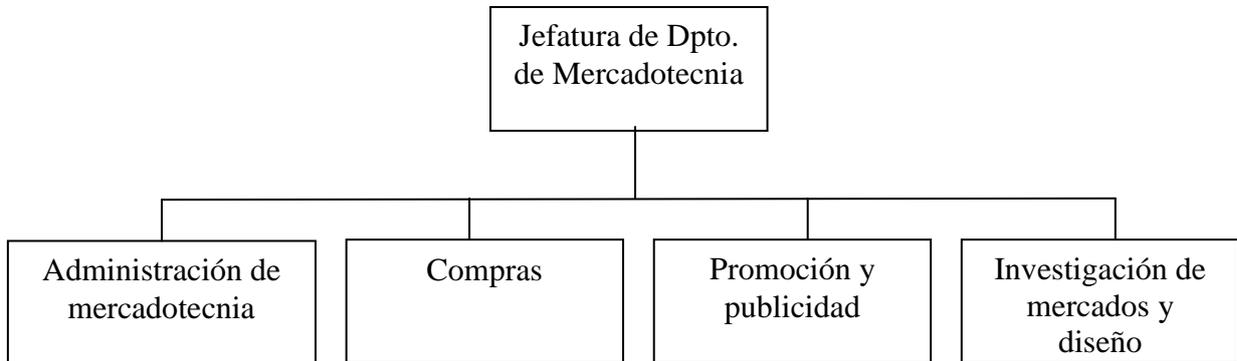
Dentro de la organización funcional, la administración de mercadotecnia se encargará de coordinar las necesidades de información requeridas para desarrollar estrategias de mercadotecnia y el control del área; compras se encargará de las actividades de una efectiva práctica de la estrategia de aprovisionamiento (productos proveedores); promoción publicidad y ventas, de la planificación y realización de programas de mercadotecnia; investigación de mercados del análisis de mercado, cuantificar y pronosticar la demanda. Ver figura 6.2.

**Ilustración 6-1 Estructura Actual y Futura del ACF**



Fuente: ACF  
Elaborado por Giovanni Vaca

**Ilustración 6-2 Organización funcional del Departamento de Mercadotecnia del ACF**



Fuente: ACF, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 721

Elaborado por Geovanni Vaca

En vista de que el ACF tiene una variedad de productos y mercados con características diversas (en función de sus necesidades biológicas<sup>106</sup>), se optará por una organización de matriz para las dimensiones de productos y clientes. Ver figura 6.3

Siendo la organización matricial un poco conflictiva, las dimensiones de productos y mercados, estarán subordinadas a la dimensión funcional, quien será la encargada de coordinar todas las actividades y delimitar funciones y responsabilidades.

---

<sup>106</sup> Principalmente de alimentación

**Ilustración 6-3 Organización matricial de productos y mercados del Dpto. de mercadotecnia del ACF**

	M1	M2	M3	M3
<b>ACF Servicios</b>				
Previos a la compra				
Posteriores				
Apoyo				
<b>Comisariato</b>				
Canasta básica				
Canasta familiar				
Secundarios				
Suntuarios				
<b>Almacén</b>				
Electrónica				
Línea blanca				
Ropa y perfumería				
Zapatos				

Mercados:

M1 Coroneles, Tenientes Coroneles,.

M2 Mayores Capitanes, Suboficiales, Sargentos primeros

M3 Tenientes, Sargentos segundos, Cabos primeros, Empleados civiles 1

M4 Subtenientes, Cabos segundos, Soldados, Alumnos, Empleados civiles 2

Fuente: ACF

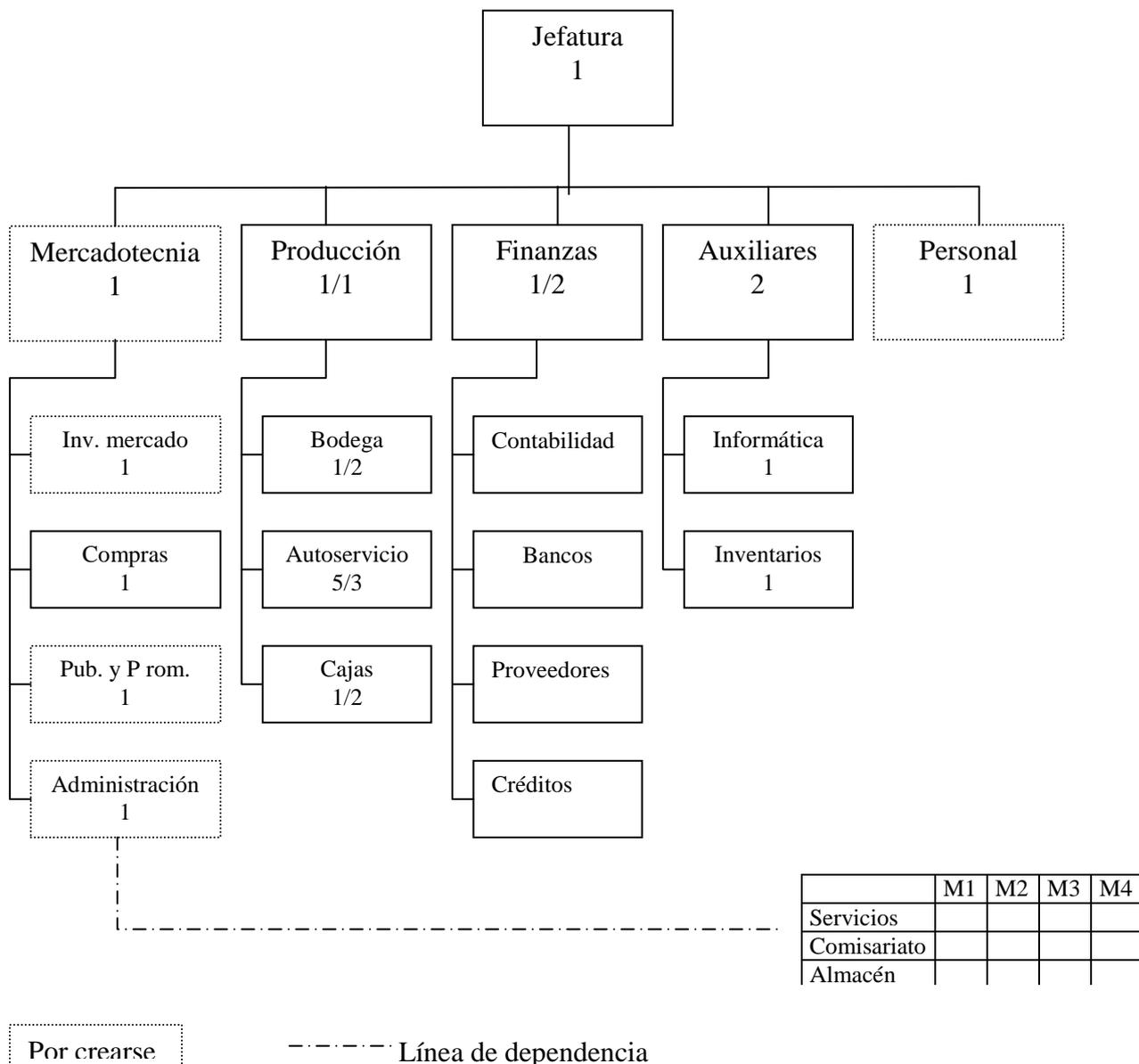
Elaborado por Geovanni Vaca

### 6.1.3. Instrumentación de la mercadotecnia

La instrumentación iniciará con una reasignación del personal disponible de acuerdo a la nueva organización, para luego de creadas las nuevas secciones ir llenando las vacantes disponibles conforme lo permitan los fondos de la institución, de igual manera con el equipo necesario. Ver figura 6.4.

Conforme se desarrollan las diferentes actividades específicas de mercadotecnia, en coordinación con los demás departamentos, se implantarán los respectivos programas, de acuerdo al cronograma establecido en la figura 6.5.

**Ilustración 6-4 Asignación de personal a la nueva estructura orgánica del ACF**



1/2 Personal almacén / comisariato

Fuente: ACF  
 Elaborado por Geovanni Vaca

El programa de mercadotecnia, siempre pasara por un proceso de mejoramiento continuo, el cual no se centrará en una mera evaluación de resultados (determinar las desviaciones en cuanto a lo programado y establecer las correcciones pertinentes), sino en un estudio permanente del servicio y producto, las necesidades del cliente y la mejor manera de satisfacerlas, es así que el proceso de mercadotecnia de la figura 6.5 se

repetirá en forma continua, no solo orientada a la obtención de metas de producción, sino también al mejoramiento del proceso.

**Ilustración 6-5 Instrumentación de programación anual de mercadotecnia del ACF**

Tarea	Encargado	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45
Modificación Estructural (reasignación)	Jefatura	X														
Implementación del departamento mercadotecnia	Jefatura, comercialización		X													
Análisis de mercado específico, desarrollo SIM	Investigación y diseño			X	X	X										
Cuantificación e identificación específica	Investigación y diseño						X	X								
Proyectos de productos y servicios	Investigación y diseño								X	X						
Proyectos y variación en ciclos de vida	Investigación y diseño										X	X				
Proyectos y modificación de aprovisionamiento	Compras			X	X	X	X			X			X			X
Proyecciones, variaciones a las estrategias	Administración			X	X											
Proyecciones de líneas de producto marca empaque	Administración					X	X	X								
Proyecciones de servicios y conexos	Administración								X	X	X					
Proyecciones y modificaciones precios	Administración											X				
Proyecciones y modificaciones al canal	Administración												X	X		
Proyecto y capacitación de la fuerza de ventas	Personal			X				X				X				X
Proyección, readecuación de venta la detalle	Administración														X	X
Proyecto establecimiento de las comunicaciones	Promoción y publicidad			X	X	X										
Proyección e implantación de publicidad	Promoción y publicidad						X	X	X							
Proyecto e implantación de promoción	Promoción y publicidad									X	X	X				
Especificación, evaluación y control de proyectos	Control, Jefatura			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Detalle de modificaciones en mercadotecnia	Toda el Dpto. de mercadotecnia												X	X	X	X
Re organización, re instrumentación (nuevo ciclo)	Jefatura Administración control	X	X													
Reinicio del proceso de mercadotecnia modificado	Jefatura															

1,2,3, tiempo en semanas X semana de 40 horas

Fuente: ACF  
Elaborado por Giovanni Vaca

## 6.2. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA MERCADOTECNIA

El control se realizará en base a los cuatro tipos de control aplicables a la mercadotecnia:

- Control de plan anual
- Control de rentabilidad
- Control de eficiencia
- Control estratégico

**Tabla 6-1 tipo de control de mercadotecnia**

<b>Tipo de control</b>	<b>Propósito</b>	<b>Enfoque</b>
Control del plan anual	Analizar si se lograron los resultados planeados	Análisis de ventas Análisis de participación en el mercado Relaciones de gastos contra ventas Seguimiento de satisfacción
Control de utilidades	Analizar si la compañía gana o pierde dinero	Probabilidad por: Líneas, producto, cliente, segmento, canal, tamaño de pedido
Control de eficiencia	Evaluar y mejorar la eficiencia de los gastos, y el impacto de los gastos de mercadotecnia	Eficiencia de : Fuerza de ventas, publicidad, promoción
Control estratégico	Analizar si la compañía propugna por las mejores oportunidades respecto a mercados productos y canales	Instrumento para calificar a eficacia de la mercadotecnia. Auditoría en mercadotecnia Revisión de excelencia en mercadotecnia Revisión de la responsabilidad ética y social de la compañía

Fuente: Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 743  
Elaborado por Geovanni Vaca

### 6.2.1. Control del plan anual

El control se efectuará en relación a los objetivos planteados en los diferentes proyectos desarrollados en base al cronograma de la figura 6.5, cuantificando su desempeño en forma en forma trimestral tanto dentro de la organización como en el mercado, evaluando posteriormente el cumplimiento de la programación establecida y determinando las causas de las desviaciones en relación a las metas, para según esto establecer las acciones correctivas correspondientes tendientes a cerrar las brechas entre los objetivos y el desempeño real.

La revisión del desempeño se realizará en base a las siguientes áreas:

#### 1. Ventas

En este análisis se comparará las ventas reales versus las proyectadas así:

- En el análisis de varianza, se comparará las ventas proyectadas en relación a las ventas reales dando una varianza en ventas en cantidad y en precio

**Tabla 6-2 Ejemplo de análisis de varianza del ACF**

Detalle	Ejemplo
Variación en ventas (reales – proyectadas)	$20.000 - 18.200 = 1.300$
Venta promedio por ticket (esperada)	6,50
- Venta promedio por ticket (real)	6,00
= Variación en precio	0,50
Venta promedio de número de ticket (esperada)	1.200
- Venta promedio de número de ticket (real)	1.000
= Variación en cantidad	200
Variación debida a decremento de precios	$0,50 \times 1000 = 500$
Variación debida a disminución de volumen	$200 \times 6,50 = 1300$

Fuente ACF

Elaborado por Geovanni Vaca

- El análisis de micro ventas se realizará a partir del segundo año, iniciando por un análisis de varianza de ventas en torno a las líneas de productos y hasta concluir con un análisis de ventas por tipo de producto.

Tabla 6-3 ejemplo de análisis de micro ventas

<b>Descripción del producto</b>	<b>Canasta básica</b>	<b>Canasta familiar</b>	<b>Secundarios</b>	<b>Suntuarios</b>
Ventas totales				
Variación en precio				
Variación en volumen				
Variación debida al decremento en precios				
Variación debida a la disminución en volumen				

Fuente ACF

Elaborado por Geovanni Vaca

2. La participación de mercado, determinará que tan bien funciona la empresa en relación al mercado al que sirve (penetración), o a sus competidores (ampliación).

**Tabla 6-4 Ejemplo de análisis de participación de mercado del ACF**

<b>Detalle</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Detalle</b>	<b>Ejemplo</b>
Venta mensual real / Venta promedio por cliente (real)  # de clientes	20.000 58,00  344	# de clientes / # de clientes de este producto (mercado) = % de penetración entre clientes	344 1.034  33%
Gasto mensual total para víveres o bienes varios (INEC) / Venta promedio por cliente (real)  # de clientes de este producto (mercado) (clientes leales)	60.000 58,00  1.034	Gasto mensual total individual para víveres o bienes varios (INEC) / Venta promedio por cliente (real) % de clientes de este producto (mercado) (clientes leales)	(M4) 65,00  58,00  89 %
Cientes no leales (clientes mercado – empresa) / Gasto no empleado en la empresa (Proyectado – real) = compras promedio unitaria en la competencia	690 40.000  58	Venta promedio del cliente real / compras promedio unitaria en la competencia (general)  = Selectividad del cliente	58 58  1
Rentabilidad cargada de la empresa / Rentabilidad cargada de la competencia Selectividad en precios	0,065 0,080  81 %	Penetración entre clientes x clientes leales x selectividad de cliente x selectividad en precios <b>Participación en el mercado</b>	0,33x 0,89x 1,00x 0,81 23 %

Fuente ACF

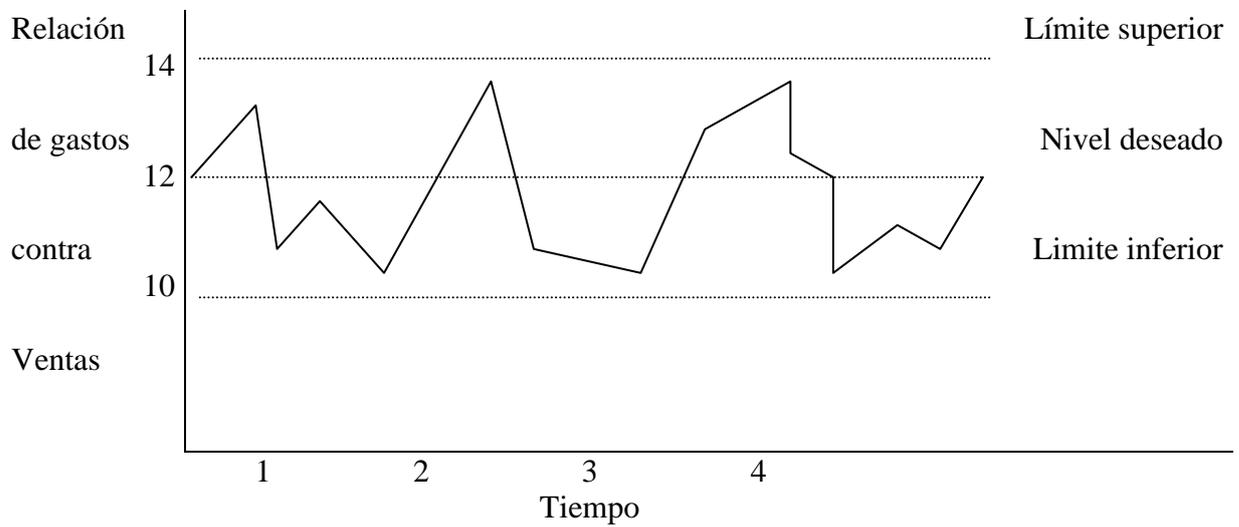
Elaborado por Geovanni Vaca

3. La evaluación de los gastos contra ventas de mercadotecnia se realizará de la manera contra valores preestablecidos vigilando su desviación de estos valores, de la manera siguiente:

- Gastos totales en mercadotecnia en relación a las ventas brutas 12%
- Gastos de fuerza de ventas contra ventas 5%
- Gastos de publicidad contra ventas 2%
- Gastos de promoción contra vetas 3%
- Gastos de investigación de mercado contra vetas 1%

- Gastos de administración de ventas contra vetas 1%

**Ilustración 6-6 Ejemplo grafico de control de gastos de mercadotecnia**

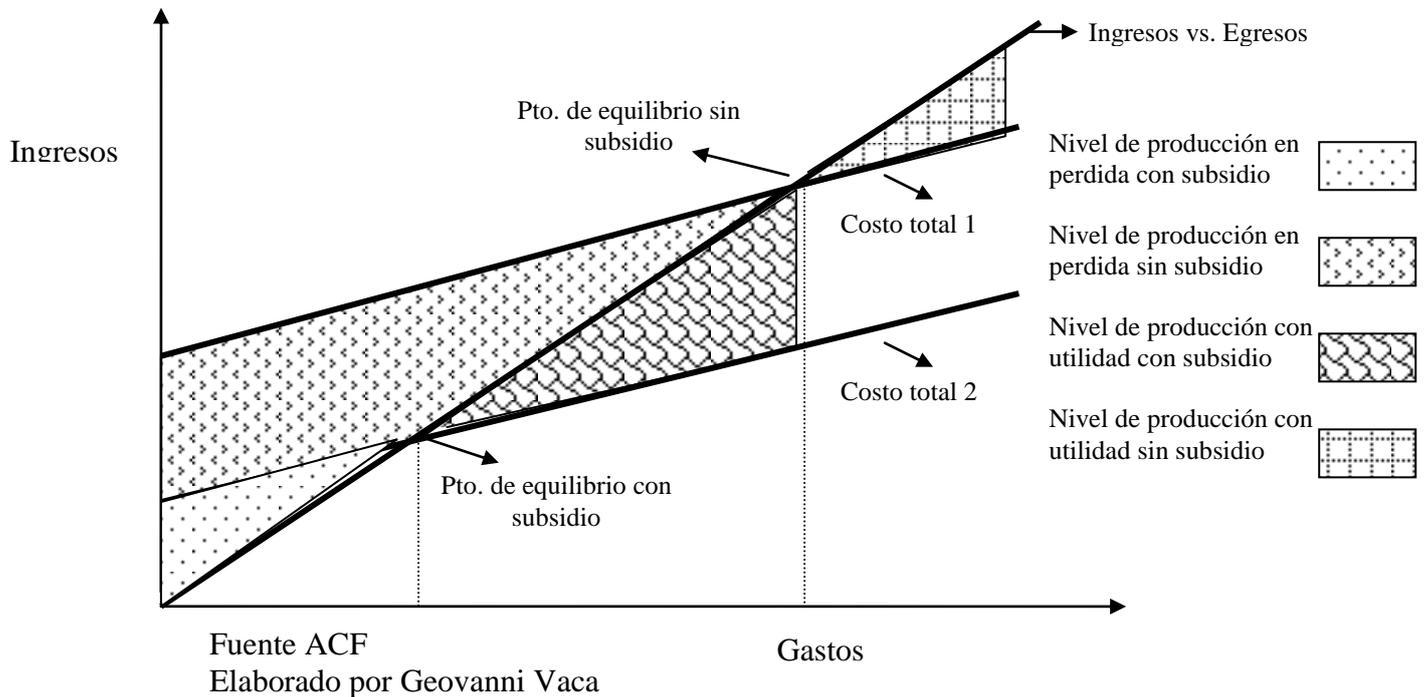


Fuente: Adaptado de Administración de la Mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 746  
Elaborado por Geovanni Vaca

4. Dentro del análisis financiero se identificará los factores que afectan la tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa.

Inicialmente se partirá de un análisis de punto de equilibrio como primer paso.

**Ilustración 6-7 Gráfico ejemplificando las zonas de operación de ACF**



Luego de este análisis se pasará al análisis del rendimiento sobre los activos y el apalancamiento financiero.

**Tabla 6-5 Ejemplo de análisis de rendimiento sobre el valor neto de la organización**

<b>Período</b>	<b>Margen de utilidad</b>	<b>Rotación de activos</b>	<b>Rendimiento sobre los activos</b>	<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>Rendimiento sobre valor neto</b>
Trimestres	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total de activos}}$	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Valor neto}}$	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Valor neto}}$
I					
II					
III					
IV					

Fuente: Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 746  
Elaborado por Giovanni Vaca

## 5. Satisfacción del cliente

El seguimiento de la satisfacción al cliente se realiza a través de varios departamentos, como las pruebas especificadas en el título 5.9.2 de administración de la Fuerza de ventas, sin embargo a continuación se describe el sistema completo de seguimiento de la satisfacción del cliente.

La “satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que percibe de un producto con sus expectativas”<sup>107</sup>, para el caso de ACF, el sistema para detectar esta diferencia entre el resultado y las expectativas, se describe en la figura 4.3 proceso de prueba de mercado. Las herramientas para cuantificar esa diferencia se describen a continuación:

- “Sistema de quejas y sugerencias, a través de formatos prediseñados y ubicados en buzones, en los que se da la oportunidad al cliente de que haga comentario formales y específicos acerca de los productos, servicios y personas de ventas que trabaja en la organización.
- Encuesta de satisfacción a los consumidores preguntando directamente que tan satisfecho esta con el servicio (satisfacción reportada directamente), que productos espera y la experiencia de su uso (satisfacción derivada), que problemas han tenido con la oferta y señalar las mejoras que sugieran ( análisis de problemas), y por último una calificación (de la importancia / desempeño) de cada uno de los varios elementos que componen la oferta de productos y servicio del ACF.
- Compradores disfrazados, contratados por la organización reportando los hallazgos con relación a los puntos firmes y deficiencias experimentadas, también fingiendo problemas para ver el manejo de una situación determinada.
- Análisis de clientes perdidos, comunicándose con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a la competencia par saber lo que ocurre, para saber que anda fallando.

---

<sup>107</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 40

- Existen algunas precauciones que se deben tomar en cuenta, pues si el cliente se da cuenta que la empresa esta haciendo esfuerzos por satisfacerlo, esto se mostrarán no muy satisfechos para obtener más concesiones; o la manipulación de las evaluaciones por parte de los empleados de las evaluaciones, portándose amables con el cliente justo antes de una evaluación”<sup>108</sup>

## 6. Acción correctiva

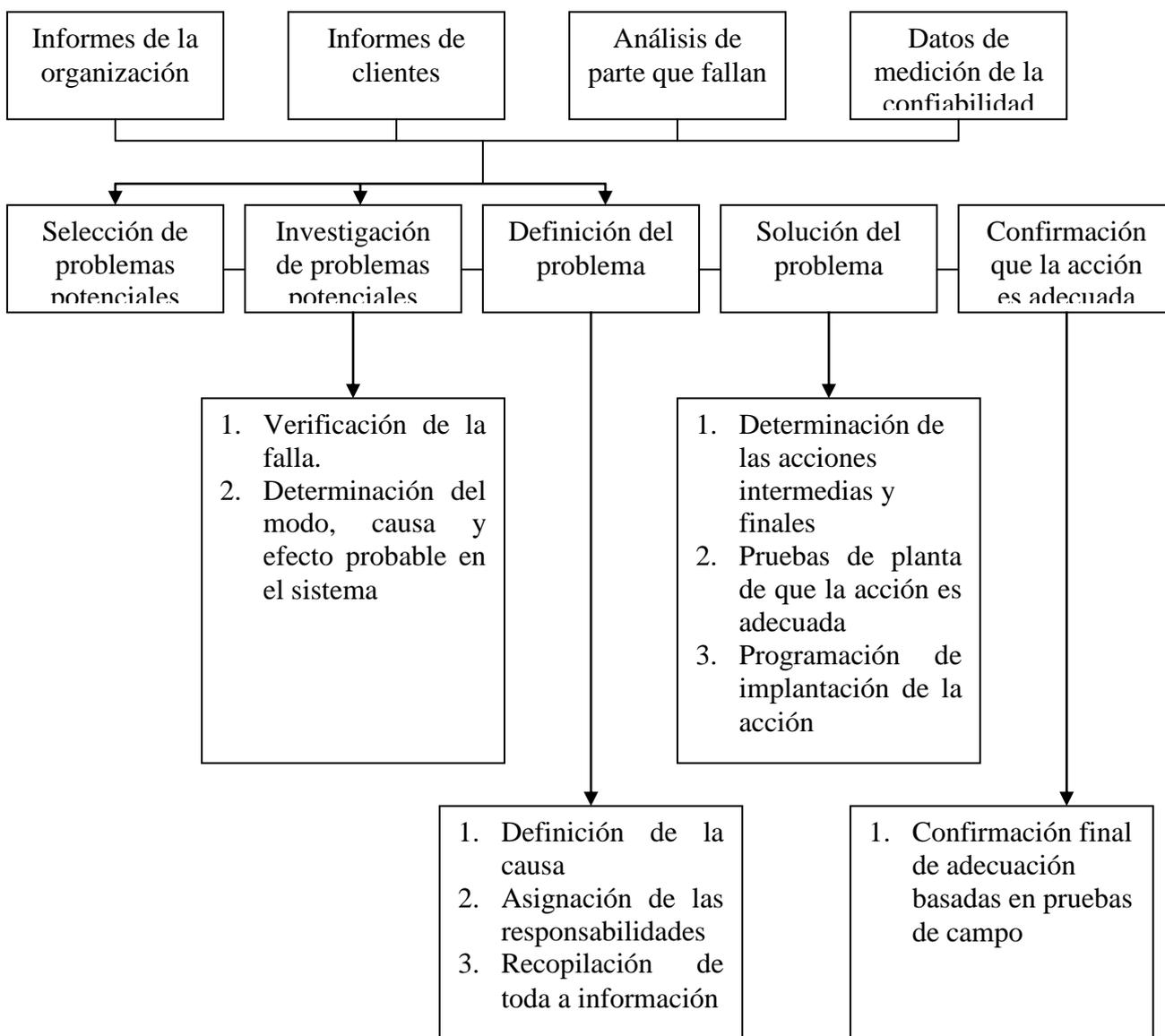
Aplicada cuando el desvío es considerable en relación a los objetivos, la acción correctiva comprende la solución a un o unos problema que “requerirá acciones diferentes, como la satisfacción a una reclamación, la prevención de la recurrencia de una falla aislada, identificar esas pocos problemas vitales que requieren que se haga un estudio profundo para descubrir las causas básicas que los originan y remediarlos, el análisis profundo para descubrir las causas básicas y la continuación del análisis para descubrir y aplicar remedios a las causas básicas”<sup>109</sup>, el procedimiento para manejar problemas se detalla en el figura 6.8.

---

<sup>108</sup> Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 41-42

<sup>109</sup> Adaptado de Análisis y planeación de la Calidad, J.M. Juran y F.M. Gryna, Tercera edición, pag. 508

**Ilustración 6-8 Sistema de acción correctiva planteado para el ACF**



Fuente: Análisis y planeación de la Calidad, J.M. Juran y F.M. Gryna, Tercera edición, pag. 509  
Elaborado por Giovanni Vaca

### 6.2.2. Control de la rentabilidad

Este análisis es necesario para saber que actividades, productos, clientes o canales deben ser expandidos, reducidos o eliminados. Como paso inicial se identificaran los gastos y su distribución en las distintas tareas de mercadotecnia realizadas para poner el producto al servicio del cliente y así cumplir con los objetivos, para se plantea el detalle siguiente:

**Tabla 6-6 Identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF**

Cuentas gastos	Total	Cajas, ventas autoservicio	Facturación crédito	Publicidad	Promoción en ventas	Mercadotec.
Remuneraciones	4000					
Servicios	1500					
Suministros y materiales	1200					
Depreciación	1000					
Financieros	500					
Otros gastos	800					
<b>Total</b>	<b>9000</b>	<b>3300</b>	<b>2000</b>	<b>1850</b>	<b>850</b>	<b>1000</b>

Fuente: ACF, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 749

Elaborado por Geovanni Vaca

A continuación se relacionan las ventas de las distintas líneas o productos con los gastos de las distintas entidades de mercadotecnia, para determinar su valor unitario.

**Tabla 6-7 Ejemplo de identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF**

Tipo de productos	Cajas, ventas autoservicio	Facturación crédito	Publicidad	Promoción en ventas	Mercadotec.
Canasta básica					
Canasta familiar					
Secundarios					
Suntuarios					
<b>Total</b>	<b>50000</b>	<b>70000</b>	<b>40000</b>	<b>60000</b>	<b>20000</b>
<b>Gastos funcionales</b>	<b>3300</b>	<b>200</b>	<b>1850</b>	<b>850</b>	<b>1000</b>
<b>Resultado</b>	<b>0.066</b>	<b>0.003</b>	<b>0.046</b>	<b>0.014</b>	<b>0.05</b>

Fuente: ACF, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 749

Elaborado por Geovanni Vaca

Finalmente se elaborará un estado de pérdidas y ganancias para cada entidad.

**Tabla 6-8 Ejemplo de Estado de pérdidas y ganancias para el ACF de la entidad de mercadotecnia**

	<b>Canasta básica</b>	<b>Canasta familiar</b>	<b>Secundarios</b>	<b>Suntuarios</b>	<b>Total</b>
Ventas					
- costo en ventas					
Utilidad bruta					
Gastos					
Cajas (0.066)					
Facturación (0.003)					
Publicidad (0.046)					
Promoción (0.014)					
Mercadotecnia (0.05)					
Gastos totales					
Utilidad o pérdida neta					

Fuente: ACF, Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 750  
Elaborado por Giovanni Vaca

### **6.2.3. Control de la eficiencia**

Si algo sale mal, una de las preguntas que pueden aparecer es que ¿acaso se estará utilizando eficientemente los recursos?, para ello se para ello se controla la eficiencia de los recursos de mercadotecnia y poder cumplir con los objetivos establecidos.

**Tabla 6-9 ejemplo de principales parámetros a ser evaluados en cuanto a la administración eficiente de los recursos de mercadotecnia**

Fuerza de ventas	Publicidad	Promoción de ventas
Promedio de ventas de un vendedor	Costo de la publicidad por cada 100 compradores a los que llega el medio	Porcentaje de ventas que se realiza en cada oferta
Tiempo promedio de cada venta	Porcentaje que notó, vio, relacionó y leyó todos los anuncios	Costo de exhibidor por dólar de ventas
Utilidades promedio por venta	Opiniones del consumidor respecto al contenido y efectividad del anuncio	Porcentaje de cupones que se hicieron vales
Costo promedio por venta	Mediciones tanto previas como posteriores de actitudes hacia el producto	Número de investigaciones que se hicieron de un demostración
Costo de entretenimiento por venta	Número de investigaciones que estimula el anuncio	
Porcentaje de ventas por cada cien oportunidades	Costo por investigación	
Cantidad de clientes nuevos por período		
Cantidad de clientes perdidos por período		
Costo en relación a las ventas totales		

Fuente: Adaptado de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 754

Elaborado por Geovanni Vaca

#### 6.2.4. Control del plan estratégico

“La mercadotecnia es un área donde la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante”<sup>110</sup>, por lo tanto se necesita realizar una examen a fondo de sus objetivos y el grado de eficiencia de este presupuesto. Para ello contamos con dos herramientas: la “revisión del índice de eficacia y la auditoria de mercadotecnia”<sup>111</sup>.

##### 1. Evaluación propuesta para calificar la eficiencia de la mercadotecnia del ACF

<sup>110</sup> Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 755

<sup>111</sup> Item, pags,

**Tabla 6-10 Evaluación para la revisión del índice de eficacia del ACF**

<b>Áreas y preguntas</b>							
<p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Filosofía del cliente</b></p> <p>La gerencia reconoce la importancia de diseñar la compañía para satisfacer la demanda y los deseos de los mercados elegidos</p> <p>La gerencia desarrolla distintos planes de mercadotecnia y ofertas para distintos segmentos de mercado</p> <p>La gerencia tiene un punto de vista total del sistema de mercadotecnia (proveedores, canales, competencia, clientes, entorno) para planear sus negocio</p>						
<p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Información de mercadotecnia adecuada</b></p> <p>Cuando se realizaron los últimos estudios de investigación de mercadotecnia de clientes, influencias de compra, canales y competidores</p> <p>Que tanto conoce la gerencia el potencial y utilidades de los distintos segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales y tamaños de pedidos</p> <p>Cuales son las actividades para medir y mejorar la efectividad del costo de los distintos gastos de mercadotecnia</p>						
<p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Orientación estratégica</b></p> <p>Hasta que grado hay una planeación de mercadotecnia formal</p> <p>Que tan buena es la estrategia de mercadotecnia actual</p> <p>En que medida existe un pensamiento y planeación para emergencias</p>						
<p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p> <p>0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Eficiencia operativa</b></p> <p>Con que eficiencia se comunica e instrumenta la estrategia de mercadotecnia</p> <p>La gerencia realiza un trabajo eficaz con sus recursos de mercadotecnia</p> <p>La gerencia demuestra una buena capacidad para reaccionar rápida y efectivamente ante los desarrollos repentinos</p>						
<p><b>TOTAL</b></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p><b>Calificación total</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">0-5 Ninguna</td> <td style="width: 33%;">6-10 Mala</td> <td style="width: 33%;">11-15 Regular</td> </tr> <tr> <td>16-20 Buena</td> <td>21-25 Muy buena</td> <td>26-30 Superior</td> </tr> </table>	0-5 Ninguna	6-10 Mala	11-15 Regular	16-20 Buena	21-25 Muy buena	26-30 Superior
0-5 Ninguna	6-10 Mala	11-15 Regular					
16-20 Buena	21-25 Muy buena	26-30 Superior					

Fuente: Resumido de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 756-757

Elaborado por Geovanni Vaca

**Tabla 6-11 Propuesta de evaluación alternativa y temporal de eficiencia en relación con las mejores prácticas de empresas de alto rendimiento**

<b>Malas</b>	<b>Buenas</b>	<b>Exelentes</b>
Orientado hacia el producto	Orientado hacia el mercado	Orientado hacia el mercado
Orientado hacia el mercado masivo	Orientado hacia segmentos	Orientado hacia los nichos y clientes
Oferta de producto	Oferta de producto aumentada	Oferta de soluciones al cliente
Calidad promedio de producto	Por encima del promedio	Legendario
	Por encima del promedio	Legendario
Orientado hacia el producto final	Orientación hacia los productos principales	Orientado hacia la competencia principal
Reacción ante los competidores	Orientado hacia los proceso	Orientación hacia resultados
Explotación de proveedores	Competidores importantes	Competidores rezagados
Explotación de intermediarios	Preferencia por los proveedores	Sociedad con proveedores
Orientado hacia el precio	Apoyo a los intermediarios	Sociedad con intermediarios
Velocidad promedio	Orientación hacia la calidad	Orientación hacia los valores
Jerarquía	Mejor que el promedio	Legendario
Integración vertical	Redes	Trabajo de equipo
Orientación hacia los accionistas	Organización plana	Alianzas estratégicas
	Orientación hacia los inversionistas	Orientación social

Fuente: Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 760-761

Elaborado por Geovanni Vaca

2. Auditoria propuesta para calificar la mercadotecnia del ACF

**Tabla 6-12 Propuesta de áreas a auditarse en al mercadotecnia del ACF**

<b>Del entorno de la mercadotecnia</b>	(Macro entorno) Demográfico Económico Ecológico Tecnológico Político Cultural	(Entorno de actividades) Mercados Clientes Competidores Distribución e intermediarios Proveedores Facilitadores y empresas de mercadotecnia Públicos
<b>De la estrategia de mercadotecnia</b>	Misión comercial Objetivos de la mercadotecnia Estrategia	
<b>De la organización de la mercadotecnia</b>	Estructura formal Eficiencia funcional Eficiencia de interfaces	
<b>De los sistemas de mercadotecnia</b>	Sistema de información de mercadotecnia Sistemas de planeación de mercadotecnia Sistemas de control de la mercadotecnia Sistemas de desarrollo de nuevos productos	
<b>De productividad de mercadotecnia</b>	Análisis de utilidades Análisis de eficiencia en cuanto a costos	
<b>De las funciones de mercadotecnia</b>	Productos Precios Distribución Anuncios, promoción de ventas y publicidad Fuerza de ventas	

Fuente: Resumido de Administración de la mercadotecnia, Octava edición, P. Kotler, pag 760-761

Elaborado por Geovanni Vaca

6. ORGANIZACIÓN INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL DEL ESFUERZO DE MERCADOTECNIA .....	199
6.1. Organización e instrumentación de programas de mercadotecnia .....	199
6.1.1. Organización de la compañía .....	199
6.1.2. Organización de la mercadotecnia.....	199
6.1.3. Instrumentación de la mercadotecnia .....	202
6.2. Evaluación y control del desempeño de la mercadotecnia .....	205
6.2.1. Control del plan anual .....	206
6.2.2. Control de la rentabilidad .....	213
6.2.3. Control de la eficiencia.....	215
6.2.4. Control del plan estratégico.....	216
Ilustración 6-1 Estructura Actual y Futura del ACF.....	200
Ilustración 6-2 Organización funcional del Departamento de Mercadotecnia del ACF ...	201
Ilustración 6-3 Organización matricial de productos y mercados del Dpto. de mercadotecnia del ACF .....	202
Ilustración 6-4 Asignación de personal a la nueva estructura orgánica del ACF.....	203
Ilustración 6-5 Instrumentación de programación anual de mercadotecnia del ACF .....	204
Ilustración 6-6 Ejemplo grafico de control de gastos de mercadotecnia.....	209
Ilustración 6-7 Gráfico ejemplificando las zonas de operación de ACF.....	210
Ilustración 6-8 Sistema de acción correctiva planteado para el ACF.....	213
Tabla 6-1 tipo de control de mercadotecnia .....	205
Tabla 6-2 Ejemplo de análisis de varianza del ACF .....	206
Tabla 6-3 ejemplo de análisis de micro ventas.....	207
Tabla 6-4 Ejemplo de análisis de participación de mercado del ACF.....	208
Tabla 6-5 Ejemplo de análisis de rendimiento sobre el valor neto de la organización ...	210
Tabla 6-6 Identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF.....	214
Tabla 6-7 Ejemplo de identificación y asignación de gastos funcionales para el ACF....	214
Tabla 6-8 Ejemplo de Estado de pérdidas y ganancias para el ACF de la entidad de mercadotecnia.....	215
Tabla 6-9 ejemplo de principales parámetros a ser evaluados en cuanto a la administración eficiente de los recursos de mercadotécnia.....	216
Tabla 6-10 Evaluación para la revisión del índice de eficacia del ACF.....	217
Tabla 6-11 Propuesta de evaluación alternativa y temporal de eficiencia en relación con las mejores prácticas de empresas de alto rendimiento .....	218
Tabla 6-12 Propuesta de áreas a auditarse en al mercadotecnia del ACF .....	219

## **CAPITULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. Conclusiones**

Los seres humanos formamos parte de una sociedad donde la única constante es el cambio, y las organizaciones son resultado del esfuerzo hombre para hacer frente a este proceso de continua transformación, es por ello que al momento, en un lugar donde el desarrollo de una economía globalizada, la mayor escasez de recursos y las cada vez más amplias y exigentes expectativas de las personas, hacen que la orientación hacia ellas constituyan un factor imprescindible para el manejo de una organización comercial con visión de beneficio social, por ello la aplicación de una herramienta como la ciencia de la mercadotecnia, constituye uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se basa la administración actual de una empresa.

##### **1. Conclusiones al Análisis de Mercado**

Las características de nuestros clientes, sus necesidades y que es los que debemos hacer para satisfacerlos y ganar sus preferencia, tienen relación directa con la empresa, sus procesos, productos y servicios, que simultáneamente son modificados de acuerdo a las características de la competencia y el entorno creando una tendencia definida en el mercado.

Todo esto crea una gran cantidad de información siempre variable, que debe ser manejada por un sistema de información que presente en forma adecuada y comprensible los datos necesarios para la toma de decisiones.

Dentro de la empresa, este análisis forma parte de uno más extenso, en el cual se incluye un entorno operativo de funciones cruzadas entre mercado (clientes), finanzas, procesos y desarrollo, representados por indicadores financieros como no financieros y manejados por todos los empleados de la institución.

## 2. Conclusiones a la Investigación y Selección de Mercado

Mientras más exacta, clara y oportuna sea la información, mayores será las posibilidades de establecer el origen de la demanda y sus fluctuaciones, así como diversos grupos con características definidas de necesidades, generando escenarios manejables y propicios para el diseño de formas de satisfacción de clientes.

Sin embargo, la información obtenida aunque actualizada pertenece a hechos históricos, es por ello que una reatualización en tiempo real de la información generada por las actividades propias y del medio ambiente, brinda los elementos necesarios que permiten identificar con mayor claridad el panorama por donde la empresa va a transitar, permitiéndole modificar sus operaciones en forma conveniente tanto para los grupos claves de interés que influyen directamente en la empresa, como para lo clientes.

## 3. Conclusiones al Diseño de las Estrategias

El valor agregado constituye la esencia de toda estrategia para hacer frente al cambio, haciendo que productos, servicios, personal e imagen de una institución, sean transformados, diferenciados y adaptados a las nuevas circunstancias, por lo cual el cliente paga un costo monetario, de tiempo, energía y psicológico por este valor.

Al momento, un diseño de estrategias obedece a una planeación estratégica que toma en cuenta elementos como la competencia basada en el tiempo, alianzas estratégicas, concentración de recursos en aptitudes básicas y adquisición de actividades no críticas (outsourcing estratégico), eliminación de procesos (no automatización), y empleo de la logística para fidelizar clientes, entre otras como las herramientas que permiten alinear los recursos y la organización para el cumplimiento de sus objetivos, trabajando más en un entorno globalizado e interdependiente.

#### 4. Conclusiones a la Planificación de Programas

El proceso modificadorio que logra la adición nuevas características a un determinado producto o servicio destinado a satisfacer una demanda específica, debe ser convenientemente adaptado para ser comunicado y trasferido al consumidor, dando como resultando una serie de actividades convenientemente planificadas para ser estructuradamente ejecutadas con un solo fin.

Estos programas para estar estrechamente relacionados con la planeación estratégica realizada, deben ser convenientemente organizados a fin de que su resultado sea un amplio conjunto de información que permita el seguimiento detallado del cumplimiento de la planeación trazada.

#### 5. Conclusiones a la Organización, Instrumentación y Control

Para un cumplimiento metodológico de las actividades a ejecutarse, son necesarias la asignación de recursos materiales, financieros, humanos y técnicos, que deben ser productivamente empleados, requiriendo modelos de control que supervise el adecuado desenvolvimiento de las actividades en base a estándares y a tiempo permita corregir las fluctuaciones del proceso que desvíen del cumplimiento de los objetivos a la institución.

Se ha observado una directa relación con el grado de valor agregado generado por la empresa y la habilidad en el manejo de sus activos intangibles (capacidades, habilidades, innovación, calidad, tecnología, etc.) sobrepasando en importancia a la inversión en activos tangibles y materiales

## **7.2.Recomendaciones**

A la medida de la posibilidades crear un departamento de mercadotecnia, que realice las actividades pertinentes, para que la orientación hacia el mercado dentro de la organización, se convierta en una filosofía administrativa, y sea una herramienta válida para enfrentar eficazmente los retos que se presentan en una economía fuertemente orientada a la globalización.

### **1. Recomendaciones al Análisis de Mercado**

Implementar la realización estudios permanentes del FODA de la empresa utilizando, e instrumentar un adecuado SIM que permita un manejo eficiente de la información útil para todos los departamentos especialmente para los involucrados en el proceso de la mercadotecnia.

Ampliar los estudios hacia análisis marginal de interrelación de funciones cruzadas que facilite el movimiento de la empresa en los diversos escenarios actuales como a globalización y el valor agregado.

### **2. Recomendaciones a la Investigación y Selección de Mercado**

Determinar en lo posible las causas que originan las variaciones de la demanda y las características concluyentes de los segmentos, esto en coordinación con departamentos

al servicio del ALA 12 como Personal, Sanidad, Finanzas, etc quienes pueden prestar valiosa información en cuanto al cliente.

Capacitar al personal de la empresa para una participación activa de en el proceso de análisis de mercado y retroalimentación en tiempo real, así como en el ejercicio de autocontrol en un entorno de calidad en el desempeño de sus funciones.

### 3. Recomendaciones al Diseño de las Estrategias

Generar estrategias con un alto valor agregado, las cuales en base a principios generales de realización práctica permitan la subsistencia de la empresa mientras satisfaga efectiva y eficientemente al cliente sin constituir una carga para las Fuerzas Armadas.

Aplicar herramientas de actualidad para el manejo de la empresa con la asesoría de ONG's (Organizaciones No Gubernamentales) de amplia y reconocida experiencia en el manejo administrativo del valor agregado organizacional, en lo posible orientados a cumplimiento de las normas ISO 9000.

### 4. Recomendaciones a la Planificación de Programas

Organizar los proyectos de acuerdo a la División del Trabajo, utilizando software específicos interrelacionados con la base de datos actual, facilitando la generación de modelos y pruebas tendientes a una efectiva realización y ejecución de proyectos.

Utilizar cuadros de mando integral cuidadosamente planeados y ejecutados, de acuerdo al tipo de organización y al entorno en el que se desenvuelve.

## 5. Recomendaciones a la Organización, Instrumentación y Control

Realizar y ejecutar los proyectos en forma estructurada, logrando un seguimiento pormenorizado de los avances en la planificación y ejecución, de manera que permitan un financiamiento sustentable por parte de la Dirección de Bienestar Social.

Realizar análisis profundos de los activos intangibles de la empresa, sus capacidades, inversión, usos actuales y potenciales, que pueden incluir parámetros cualitativos y cuantitativos amplios de su desempeño actual y las variaciones generadas en torno al valor agregado.

---

7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	220
7.1.	Conclusiones.....	220
7.2.	Recomendaciones .....	223

## BIBLIOGRAFÍA

BERENSON Mark, LEVINE David, "Estadística para Administración y Economía", Edit. Mc Graw Hill, México 1996.

COBRA Marcos, ZWARG Flavio, "Marketing de Servicios", Edit. Mc Graw Hill, Colombia 1991.

CHASE Richard, AQUILANO Nicholas, "Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones", Edit. Mc Graw Hill, México 1995.

EVANS James, LINDSAY William, "Administración y Control de la Calidad", Edit. Iberoamérica, México 1995.

INCAE, "Concepto y Funciones de la Logística Integrada", Costa Rica, Octubre 1998.

JURAN J. M., GRZYNA Frank, "Análisis y Planeación de la Calidad", Edit. Mc Graw Hill, Edición Tercera, México 1995.

KINNEAR Thomas, TAYLOR James, "Investigación de Mercados", Edit. Mc Graw Hill, Colombia 1994.

KOTLER Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Edit. Prentice-Hall Hispanoamérica, Edición Octava, México 1996.

KOONTZ Wehrich, "Elementos de Administración", Edit. Mc Graw Hill, Edición Tercera, México 1991.

KRAJLIC Peter, "De la Gestión de Compra a la Gestión de Aprovisionamiento", Harvard Business Review, Tercer Trimestre # 19, 1984.

LAMBIN Jean-Jacques, **“Marketing Estratégico”**, Edit. Iberoamérica, Edición Tercera, España 1995.

McCARTY Marilu, **“Economía Administrativa”**, Edit. Limusa, Edición Primera México 1991.

MERLI Giorgio, **“Dirección de la Fabricación Total la Organización de la Producción en los años 90”**, Productivity Press, España 1991.