



## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MÁRKETING PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO  
INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COMANDO  
LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG), UBICADO EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

Propuesto por Egresado:

**SR. CAPT. DE INT. DIEGO PAUL MURILLO CHAUVIN**

**Director:** Ing. Raúl Salazar MBA.

**Codirectora:** Ing. Ana Cobos MSC.

Sangolquí, Septiembre del 2009

## ÍNDICE GENERAL

---

CERTIFICACIÓN DE DIRECTORES.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	xvii

### **CAPÍTULO I**

ANTECEDENTES.....	2
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
1.6 HIPÓTESIS.....	8
1.7 ALCANCE DE LA TESIS.....	9
1.8 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	10

### **CAPÍTULO No II**

ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
2.1 DEFINICIONES DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	15
2.2 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
2.3 CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	19
2.4.1 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS.....	19
2.4.2 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROAMBIENTE.....	32
2.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN AL MACROAMBIENTE.....	33

2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	34
2.5.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	35
2.5.3 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	37
2.5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	41
2.5.5 ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS.....	43
2.5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR.....	44
2.5.7 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE.....	48
2.5.8 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN AL MICROAMBIENTE.....	49
2.6 ANÁLISIS INTERNO.....	50
2.6.1 MAPA DE PROCESOS.....	50
2.6.2 ASPECTOS JURÍDICOS.....	53
2.6.3 ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	54
2.6.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	56
2.6.5 ANÁLISIS DEL AREA DE PRODUCCIÓN.....	61
2.6.6 ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA.....	65
2.6.7 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS GENERALES.....	68
2.6.8 COMPETENCIA DIRECTA.....	69
2.6.9 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	71
2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA EXTERNA.....	72
<b>CAPÍTULO III</b>	
3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	77
3.1 INTRODUCCIÓN.....	77
3.1.1 MERCADO.....	77
3.1.2 DEMANDA.....	79
3.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	80
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	83
3.2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
3.2.2 SELECCIÓN DEL TIPO DE MUESTRA.....	84

3.2.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MUESTRA.....	86
3.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	89
3.2.5 DETERMINACIÓN DEL MERCADO GLOBAL Y DE REFERENCIA DEL COLOG.....	89
3.2.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO.....	90
3.2.7 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	91
3.2.8 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	92
3.2.9 IDENTIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS MÁS REPRESENTATIVOS.....	92
3.2.10 SELECCIÓN DEL TIPO DE MUESTRA.....	93
3.2.11 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	93
3.2.12 DISEÑO DEL FORMULARIO DE ENCUESTA.....	94
3.2.13 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	97
3.2.14 SELECCIÓN DEL MERCADO META.....	115
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	119
4.1 MARCO TEÓRICO.....	119
4.1.1 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	119
4.1.2 OBJETIVO.....	126
4.1.3 ESTRATEGIAS.....	135
4.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	157
4.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	157
4.3 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	160
4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS.....	161
4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	163
4.3.3 DESPLIEGUE DE PROYECTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	164
4.3.4 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES.....	167
4.3.5 REDACCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	170

4.3.6 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	172
4.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GAP.....	173
4.4.1 CUADRO RESUMEN DE FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	180
4.5 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	181
4.6 PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE.....	182
<b>CAPÍTULO V</b>	
5 PLAN OPERATIVO DE MÁRKETING MIX.....	187
5.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MÁRKETING.....	187
5.2 PRODUCTO.....	191
5.2.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	191
5.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	192
5.2.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	193
5.2.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	199
5.2.5 ESTRATEGIAS DEL MTTO. INDUSTRIAL DEL COLOG.....	204
5.3 PRECIO.....	209
5.3.1 MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	210
5.3.2 POLÍTICAS DE PRECIOS.....	213
5.3.3 PRECIOS PARES O NONES.....	215
5.3.4 EL MÉTODO PARA LA EMPRESA.....	215
5.3.5 ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	216
5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	220
5.5 PROMOCIÓN.....	227
5.5.1 OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN.....	228
5.5.2 MEZCLA PROMOCIONAL.....	231
5.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN.....	234
5.7 ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS CON ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	236
5.8 ESTRATEGIAS DE MÁRKETING MIX (CODIFICACIÓN).....	237

5.9 ALINEACIÓN DE SEGMENTOS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	239
5.10 PLAN OPERATIVO DE MÁRKETING MIX.....	241
5.11 CRONOGRAMA DEL PLAN DE MÁRKETING MIX.....	244
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6 PRESUPUESTO DE MÁRKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS.....	246
6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTÉCNIA.....	246
6.2 INTRODUCCIÓN A LA ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO.....	250
6.3 ESCENARIOS.....	251
6.4 FLUJOS DE CAJA.....	253
6.5 ESTADO DE RESULTADOS.....	263
6.6 RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	267
<b>CAPÍTULO VII</b>	
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	282
<b>ANEXOS.....</b>	<b>285</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>298</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

---

1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
2.1 BALANZA COMERCIAL.....	20
2.2 TASA DE INTERÉS.....	21
2.3 REMESAS MIGRANTES.....	22
2.4 PRECIO DEL PETRÓLEO.....	23
2.5 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO.....	24
2.6 DEUDA EXTERNA.....	25
2.7 RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO.....	27
2.8 NIVEL DE DESEMPELO.....	28
2.9 NIVEL DE SUB EMPLEO.....	28
2.10 RESUMEN DEL MACROAMBIENTE.....	32
2.11 COMPARATIVO CLIENTES.....	35
2.12 PRINCIPIO PARETO CLIENTES.....	36
2.13 COMPARATIVO CLIENTES.....	37
2.14 COMPARATIVO PROVEEDORES.....	38
2.15 PRINCIPIO PARETO PROVEEDORES.....	38
2.16 COMPARATIVO PROVEEDORES.....	40
2.17 COMPETENCIA DEL COLOG.....	41
2.18 COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA.....	42
2.19 ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS.....	43
2.20 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	46
2.21 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE PORTER.....	47
2.22 RESUMEN MICROAMBIENTE.....	48
2.23 NIVELES ADMINISTRATIVOS VS FORMACIÓN.....	57
2.24 EQUIPOS DEL COLOG.....	62
2.25 EQUIPOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL.....	63
2.26 CAPACIDAD UTILIZADA.....	64
2.27 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	71
2.28 RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	72

2.29 MATRIZ E EVALUACIÓN INTERNA.....	73
3.1 COMPOSICIÓN DEL MERCADO.....	87
3.2 NÚMERO DE CLIENTES.....	90
3.3 PRESELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	91
3.4 EVALUACIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	92
3.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	97
3.6 RESULTADOS SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	98
3.7 PERFILES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	99
3.8 RESULTADOS DE LA SEGMENTACIÓN .....	105
3.9 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DELMERCADO.....	114
3.10 MATRIZ DE TAMAÑO CRECIMIENTO Y ATRACTIVO DE PORTER.....	114
4.1 COMPONENTES DE LA MISIÓN Y CARACTERÍSTICAS.....	170
4.2 COMPONENTE DE LA VISIÓN Y CARACTERÍSTICAS.....	171
6.1 RESUMEN PRESUPUESTO DE MÁRKETING.....	249
6.2 INDICADORES.....	249
6.3 RESUMEN DE VENTAS Y FLUJOS DE CAJA ESPERADOS.....	261
6.4 RESUMEN DE VENTAS Y FLUJOS DE CAJA OPTIMISTAS.....	261
6.5 RESUMEN DE VENTAS Y FLUJOS DE CAJA PESIMISTAS.....	262
6.6 UTILIDADES NETAS EN LOS TRES ESCENARIOS.....	266
6.7 VAN ESPERADOS.....	273
6.8 VAN PESIMISTA.....	273
6.9 VAN OPTIMISTAS.....	274
6.10 TIR ESPERADO .....	275
6.11 TIR PESIMISTA.....	275
6.12 TIR OPTIMISTA.....	275
6.13 PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	276
6.14 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	277
6.15 RESUMEN DE RESULTADOS.....	279



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **CERTIFICACIÓN**

Los suscritos; ING. RAUL SALAZAR e ING. ANA COBOS certificamos que bajo nuestra Dirección el SR. CAPT DE INT. DIEGO PAUL MURILLO CHAUVIN ha desarrollado la Tesis de Grado denominada: “PLAN ESTRATÉGICO DE MÁRKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG), UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”.

Quito, Septiembre del 2009

ING. ANA COBOS, MSC

CODIRECTORA

ING. RAÚL SALAZAR G. MBA

DIRECTOR

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, CAPT DE INT. DIEGO PAÚL MURILLO CHAUVIN con CI. 1708531148; declaro que bajo mi exclusiva autoría y responsabilidad he desarrollado la Tesis de Grado denominada: "PLAN ESTRATÉGICO DE MÁRKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG), UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO".

Quito, Septiembre del 2009

**DIEGO P. MURILLO CH.**

**CAPT. DE INT.**

**AUTOR**

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación es dedicado en primer lugar a mis amados hijitos Danielita Belén y Dieguito José; quienes son la razón de mi vida y el motor que me da ánimo para alcanzar mis metas y objetivos.

A mi amada esposa María Belén quien junto a mi ha sabido luchar y sacar adelante a mi familia.

A mis padres Vicente y Piedad; a mis hermanos Gloria, Patricio y Romeo quienes siempre me han apoyado en todos los proyectos que he emprendido.

A mis suegros Judith y Nelson, a mis cuñados Xavier y Letacus fieles amigos que siempre están pendientes de mi.

A mis Maestros y compañeros quienes me han brindado sus conocimientos y amistad incondicionalmente.

Una mención muy especial merecen mis tías Lucía y Maruja quienes con su ejemplo y completa dedicación me supieron dar una formación inigualable basada en el respeto, la responsabilidad, la honradez acrisolada y el amor al prójimo.

Y por último a mi amigo, compañero y confidente; a la persona que nunca me falló y que siempre le voy a llevar en mi corazón por los siglos de los siglos; a mi amado tío **JULIO** va para ti mi preciosito este trabajo realizado con mucho esfuerzo y sobre todo con todo el cariño del mundo; aunque no estés con nosotros yo sé que derramas tus bendiciones sobre mi y toda mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios por haberme dado la capacidad y el coraje de alcanzar mis metas y objetivos.

A mis hijitos y esposa quienes a pesar de robarles el tiempo tan escaso que tengo para estar con ellos me han comprendido y apoyado para alcanzar hoy esta meta.

A mis padres, hermanos, tíos, suegros, cuñados, amigos quienes siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas.

A mi querida Institución el Ejército quien me formó y me supo dar valor para emprender mis metas y fe para alcanzarlas.

A mis maestros quienes con su conocimiento compartido supieron brindarme conocimiento y experiencias amenas en el largo trajinar de la carrera.

Y a la ESPE noble Politécnica que me dio la oportunidad de acceder a un título profesional.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con el fin de orientar de mejor manera, las actividades de autogestión que ayudarán a financiar el presupuesto aprobado del COLOG y a la vez aprovechar la capacidad técnica subutilizada del mismo, se requiere la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing, que identifique las oportunidades de servicios en el mercado industrial nacional y financie el déficit presupuestario de la Unidad.

### **2. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la comercialización de los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG, ubicado en la ciudad de Quito, a las otras ramas de la Fuerza Pública y en el mercado industrial nacional, de esta manera contribuir a financiar el déficit presupuestario de la Unidad.

### **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis situacional, para poder conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y en base a ellas establecer un diagnóstico de la unidad.
- Diseñar una investigación de mercado que permita identificar las características del mercado y preferencias de los clientes a fin de que los servicios de mantenimiento que presta el COLOG satisfagan sus necesidades.
- Plantear objetivos y estrategias que permitan competir con éxito en el mercado especializado del mantenimiento industrial.

- Elaborar el Plan Operativo para el COLOG, el mismo que servirá como una herramienta fundamental para encaminar las acciones correspondientes del Márketing mix.
- Evaluar los beneficios económicos y financieros que el COLOG obtendrá gracias a la aplicación del plan.
- Determinar mediante el estudio realizado, las conclusiones y recomendaciones que el COLOG deberá tomar en cuenta para obtener los resultados propuestos.

#### **4. HIPÓTESIS**

##### **a) Hipótesis general:**

- Estará en capacidad el COLOG de ofertar nuevos servicios de mantenimiento industrial a las otras ramas de la Fuerza Pública y en el mercado industrial nacional.

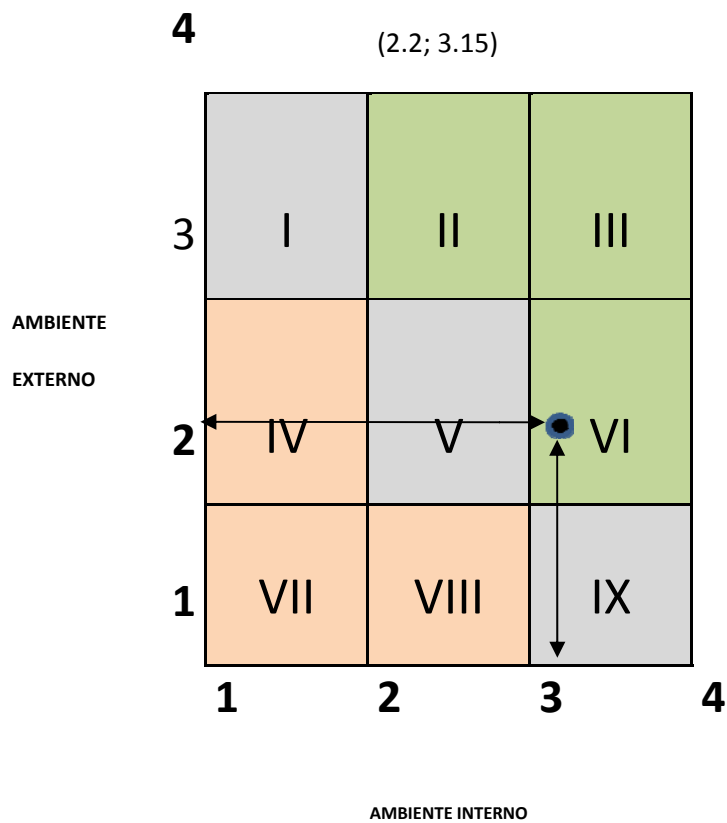
##### **b) Hipótesis específicas**

- Estará en capacidad el COLOG de atender más demanda que la actual.
- Existen nuevos nichos de mercado para el COLOG.
- Las Estrategias actuales del COLOG se verán mejoradas con las propuestas en esta Tesis.
- Es viable la propuesta económica del presente estudio.

## 5. ANÁLISIS SITUACIONAL

- GRÁFICO DE EVALUACIÓN EXTERNA – INTERNA

GRÁFICO No.2.3



- Informe de diagnóstico situacional de la organización

Al unir estas coordenadas se tiene un punto ubicado en el cuadrante número VI; por lo tanto la estrategia recomendada para el COLOG es crecer y desarrollarse.

## 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

### 6.1 Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es segmentar de manera óptima el mercado para ayudar al COLOG en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes servicios de mantenimiento industrial.

La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la Empresa.

### 6.2 SELECCIÓN DEL TIPO DE MUESTRA

La selección del muestreo más óptimo para la segmentación del mercado es el muestreo por conveniencia, este se hace eligiendo los elementos que van a conformar la muestra, no de forma aleatoria, sino seleccionando aquellos que cumplan con determinadas características.

CUADRO No 3.5

#### SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL COLOG

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES CON IDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	298
EMPRESAS PRIVADAS	101
EMPRESAS PÚBLICAS	107
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>

Fuente: Internet, [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Elaborado por: Autor



El tamaño óptimo de la muestra fue calculado aplicando la fórmula general:

$$n = \frac{Z^2 P.Q. N}{e^2.N + Z^2.P.Q}$$

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO No 3.6

RESULTADOS DEL CÁLCULO DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL COLOG

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES CON IDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	95
EMPRESAS PRIVADAS	58
EMPRESAS PÚBLICAS	60
<b>TOTAL</b>	<b>213</b>

Elaborado por: Autor

La investigación fue realizada para el caso de las unidades militares en todo el país y para el caso de las Entidades públicas y privadas en el sur de Quito. La receptabilidad de las encuestas planteadas fue aceptable, hubo buena colaboración e interés por parte de las empresas y personas consultadas.

### 6.8 SELECCIÓN DEL MERCADO META:

Una vez finalizada la investigación se concluye que los tres segmentos de mercado (Unidades militares, Empresas particulares y públicas) son los más importantes y a los mismos se dedicará todos los esfuerzos de Marketing del COLOG.

## 6.5 INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.6 MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE MICHAEL PORTER

CUADRO No. 3.7

#### CALIFICACIÓN

ALTO = 5                      R.N.C. = RIESGO NIVEL DE COMPETENCIA  
 MEDIO = 3                    R.P.N.C = RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES  
 BAJO = 1                      R.P.N. = RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN  
    R.B.E. = RIESGOS BARRERAS DE ENTRADA  
    R.P.S. = RIESGO PRODUCTOS SUSTITUTOS

ORD	SEGMENTOS	TAMAÑO		CRECIMIENTO		FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER					TOTAL
		VALOR CLIENT.	CALIF	%	CALIF	R. N.C.	R. P.N.C	R. P.N.	R.B.E.	R.P.S.	
1	UNID. MILITARES	227	5	1 %	0,38	5	5	5	3	5	28,38
2	EMP. PRIVADAS	137	3	13%	5	3	1	3	5	5	25,00
3	EMP. PUBLICAS	142	3	1%	0,38	1	3	3	5	5	20,38
SUBTOTAL		506									

Elaborado por: AUTOR

## 7.PROPUESTA ESTRATÉGICA (Mapa Estratégico 2011 para el COLOG)

### PRINCIPIOS

### VALORES

<p><b>Honestidad:</b> "Es una cualidad humana consistente en comportarse con sinceridad".  <b>Disciplina:</b> "Actitud de una persona para cumplir normas de conducta, auto impuestas".  <b>Liderazgo:</b> "Proceso de influir en otros para que trabajen en el logro de objetivos"  <b>Integridad profesional:</b> "Se refiere a la total gama de actitudes poseídas.  <b>Lealtad:</b> "Significa hacer aquello con lo que uno se ha comprometido".</p>	<p><b>Compromiso:</b> "Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos".  <b>Atención al cliente:</b> "Acciones encaminadas a mantener relaciones duraderas con sus clientes".  <b>Dignidad:</b> "Valor de todo ser humano, independientemente de su raza, condición social o ideología".  <b>Autoestima personal:</b> "Es el sentimiento valorativo de nuestro ser"  <b>Identidad propia:</b> "Es la distinción de cualquier tipo entre cualquier persona y sus semejantes".  <b>Respeto:</b> "Reconocimiento de que algo o alguien tiene valor".  <b>Imagen institucional:</b> "Imagen que la empresa articula en las personas"</p>
MISIÓN	"El COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG) proporcionará apoyo logístico integral a la Fuerza Terrestre con eficiencia, eficacia y calidad, contando con un sistema de administración moderno y personal profesional para satisfacer las necesidades de la Institución y la comunidad."
VISIÓN	"Ser una institución con cultura de calidad que proporcione apoyo logístico integral, eficaz y preste servicios industriales basados en la optimización de sus recursos, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido para satisfacer los requerimientos de la Fuerza Terrestre y la comunidad."
Perspectiva financiera	
Perspectiva del cliente	
Perspectiva de procesos internos	
Perspectiva del conocimiento	

## 8. PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Justificación
1	Diferenciación	Se aplicará una estrategia de aplicación rigurosa de normas internacionales de calidad, seguridad y garantía de por lo menos 5 años en los trabajos de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados.
2	Concentración especialista	Se aplicará un sistema promocional agresivo a todas las unidades militares de Fae, Marina, Ejército y Policía Nacional a fin de informar los tipos de mantenimiento de I,II,III,IV y V escalón que realiza el COLOG a todo tipo de armamento de calibre mayor o menor.
3	Penetración	Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se saturará el mercado actual.
4	Desarrollo de mercados	Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se incursionará en el mercado de unidades Militares de FAE, MARINA y POLICIA.
5	Desarrollo de productos	Se aplicará ofreciendo nuevos servicios en los mercados actuales de Fuerzas Armadas, Policía, entidades privadas y públicas del Sur de Quito.
6	Diversificación concéntrica	Los servicios de mantenimiento industrial serán diversificados mediante un nuevo servicio que será prestar mantenimiento en el domicilio del cliente.

Elaborado por: AUTOR

## CONTINUACIÓN PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Justificación
7	Estrategia del Líder	El COLOG es líder en mantenimiento de armamento mayor y menor en Fuerza Armadas, defenderá su liderazgo aplicando un Plan estratégico de Márketing para promocionar los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG a todas las unidades militares del país a fin de continuar liderando el mercado Militar.
8	Estrategias del Seguidor	En el Mercado civil de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados el líder es ESMETAL en la construcción de baldes para vehículos livianos y pesados. En este mercado el COLOG aplicará la estrategia del seguidor siguiendo las estrategias del líder.
9	Estrategias del Especialista	Si se aplicará ya que el COLOG busca especializarse en mantenimiento industrial de armamento mayor y menor de I, II ,II I, IV y V escalón para proporcionarlo a las unidades militares de Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional en todo el país.
10	Administración del conocimiento	Se aplicará para el COLOG ya que en un mundo donde los mercados son exigentes se necesita contar con talento humano técnico capacitado continuamente para enfrentar los retos de la industria.
11	Planeación estratégica	Se aplicará para el COLOG por ello se está realizando el Plan estratégico de Marketing.
12	Calidad Total	Implementar un sistema de gestión de la calidad a largo plazo, para ello se iniciará con un proceso de mejoramiento continuo.
13	Estrategias orientadas al cliente	Gracias a la investigación de mercados del Cap. 3 el COLOG aplicará entre otras las siguientes estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar el nombre del COLOG y los servicios de mantenimiento industrial que realiza a todas las unidades militares del país y a las empresas públicas y privadas del Sur de Quito</li> <li>• Considerar como principal prioridad a la calidad en los trabajos.</li> </ul>

Elaborado por: AUTOR

## 9. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DE MARKETING MIX

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	COSTO	% RELATIVO
<b>A1:</b> Posicionar en el mercado la marca "TALLERES DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SHYRIS" y el nombre de la Institución COLOG para la elaboración de baldes para vehículos livianos y pesados; la construcción de tanques para almacenamiento de combustible y trabajos de metalmecánica y fibra de vidrio	a) Crear el logotipo del COLOG b) Diseño de un tríptico donde consten todos los servicios del COLOG c) Envío de los trípticos a las Unidades militares y policiales del país así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito utilizando el correo militar.	470	3,78
<b>A2:</b> Ejecutar una penetración rápida; a las unidades militares y policiales del país así como también a empresas grandes ofreciendo el samblasting y la construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados; además se aplicarán promociones entre otras el servicio IN SITU, lavado y encerado de los vehículos, y también pintura para el caso del samblasting	a) Nombrar un equipo capacitado de ventas b) Envío del equipo a la Comandancia General del Ejército, Marina, Aviación y Policía así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito para que promocionen y transmitan los nuevos servicios que ofrece el COLOG.	800	6,44
<b>A3:</b> Los servicios que proporciona el COLOG de acuerdo a su ciclo de vida están en la etapa de madurez; por lo tanto esta estrategia se aplicará, mediante la una penetración de mercados mediante la modificación y mejoramiento del servicio, y buena gestión de la calidad.			
<b>B1:</b> Implementar un sistema de costos para determinar el precio de todos los servicios de mantenimiento industrial que ofrece el COLOG.			
<b>B2:</b> Ingresar a varios segmentos de mercado entre los cuales están empresas privadas y públicas del sur de Quito y unidades militares y policiales en todo el país. Para ello se ha planificado ingresar con precios bajos en trabajos de construcción de baldes y samblasting	a) Establecer un sistema técnico para fijación de precios basados en una contabilidad de costos a fin de obtener precios competitivos	3000	24,15
<b>B3:</b> Para fijar los precios de los servicios del COLOG se lo hará en forma técnica aplicando los métodos conocidos entre otros: Punto de equilibrio, competencia, porcentaje de utilidad, etc.			
<b>C1:</b> Realizar una planificación de visitas a las unidades Militares y Policiales del país por parte de agentes vendedores del COLOG que promocionen los servicios del mismo.	a) Realizar un estudio de mercado que determine cuales son las Unidades militares y Policiales que necesitarían mantenimiento industrial a gran escala	2150	17,31
<b>D2:</b> Ofrecer el servicio de mantenimiento del armamento mayor y menor a las unidades especializadas en blindados y artillería.	b) Nombrar un equipo de ventas que se dirija a estas unidades para que promocionen los nuevos servicios que ofrece el COLOG.		
<b>D4:</b> Se ofrecerá el servicio de mantenimiento de armamento mayor y menor a todas las unidades del país.			
<b>D1:</b> Se aplicará mediante la creación de la página WEB del COLOG	a) Diseño de la página WEB	1450	11,67
<b>D3:</b> Se aplicará esta estrategia tomando contacto con las empresas públicas y privadas que necesiten específicamente el servicio de samblasting y construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados.	) Realizar un estudio de mercado para determinar las empresas públicas y privadas del Sur de Quito que necesitarían los servicios de samblasting y construcción de cajones metálicos. b) Nombrar agentes vendedores del COLOG que promocionen estos servicios	2150	17,31
<b>D4:</b> Se aplicará en el COLOG mediante la promoción de servicios de samblasting y construcción de cajones para vehículos livianos y pesados destinados a empresas públicas y privadas del sur de Quito			
<b>D4:</b> Se aplicará mediante la comparación de los trabajos de baldes metálico para vehículos entre el COLOG y ESMETAL	a) Realizar un estudio comparativo de los trabajos de construcción de baldes para vehículos entre los ESMETAL y el COLOG	1200	9,66
<b>D4:</b> Se aplicará mediante campañas publicitarias en radio y prensa para abarcar el mercado del sur de Quito	a) Realizar campañas publicitarias en revistas especializadas del sector público sobre los trabajos de mantenimiento que realiza el COLOG	1200	9,66
		<b>\$12.420</b>	<b>100%</b>

## 10. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	CON PROYECTO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
TMART	18%	18%	18%
TIR	16%	35%	48%
VAN	\$ 109.246,06	\$ 189.680,49	\$ 236.994,86
B/C	\$ 42,48	\$ 65,75	\$ 79,43
PRRI	3 MESES 7 DÍAS	1 MES 25 DÍAS	1MES 12 DÍAS

Por todo lo

anteriormente expuesto se concluye que el proyecto es viable.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**Conclusión 1:** En el COLOG existe un inadecuado clima laboral; y se considera una debilidad de alto impacto.

**Recomendación 1:** Mejorar el inadecuado clima laboral, mediante: homologación de sueldos, pago de horas extras y mejora de los servicios de bienestar de personal.

**Conclusión 2:** Existe usencia de conciencia ecológica

**Recomendación 2:** Contrarrestar el impacto ambiental adoptando políticas de mejora del medio ambiente.

**Conclusión 3:** El COLOG no cuenta con un Mapa Estratégico Empresarial.

**Recomendación 3:** El COLOG debe completar la formulación del Mapa Estratégico Empresarial iniciado en esta Tesis de investigación.

**Conclusión 4:** El COLOG no se ha legitimado su actividad comercial.

**Recomendación 4:** Realizar las coordinaciones pertinentes con el Servicio de Rentas Internas para legitimar de inmediato la actividad comercial del COLOG.

**Conclusión 5:** No existe un departamento de Márketing que promocioe los servicios del COLOG.

**Recomendación 5:** Aplicar la presente Tesis ya que las ventas aumentarían en más del 41%.

**Conclusión 6:** El COLOG no cuenta con sistemas informáticos que le ayuden a determinar necesidades.

**Recomendación 6:** Implementar la informatización del COLOG en todos los camp

**Conclusión 7:** En el COLOG no existe implementación de la Gestión de la calidad.

**Recomendación 7:** Implementar la Gestión de la calidad.

**Conclusión 8:** El COLOG no ha explotado el segmento de Empresas grandes del Sur de Quito.

**Recomendación 8:** Realizar un estudio de mercado para el segmento de Empresas grandes del Sur de Quito.



## **INTRODUCCIÓN**

La presente Tesis está organizada de la siguiente manera:

Un primer Capítulo sobre los antecedentes, problema a resolver, objetivos e importancia de la Tesis.

Un segundo Capítulo sobre el Análisis situacional en el cual se identifica las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Un tercer Capítulo en el cual se realiza la segmentación del mercado con el propósito de conocer las necesidades y expectativas de los clientes, además identificar los segmentos meta que son atractivos para la Entidad.

Un cuarto Capítulo en el cual se realiza el Plan Estratégico Empresarial, el mismo que queda plasmado en el Mapa Estratégico, también se define el perfil estratégico que el COLOG adoptará para su desarrollo en el Mercado y finalmente se formularán los objetivos de Márketing.

En el Capítulo cinco se formula el Plan Operativo de Estrategias de Márketing Mix, el cual contempla las acciones concretas a realizarse para aplicar las Estrategias de desarrollo de Márketing y lograr los objetivos propuestos.

En el Capítulo seis se establece el Presupuesto de Márketing y el cronograma de inversiones de dicho Plan; además se realiza una evaluación de los beneficios a obtenerse con la aplicación del mismo mediante las técnicas del VAN, TIR, BENEFICIO / COSTO y RETORNO DE LA INVERSIÓN.

Finalmente en el Capítulo siete se establecen las conclusiones y recomendaciones que el COMANDANTE del COLOG deberá tener en cuenta para aplicar con éxito el Plan de Márketing propuesto.



# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES



## CAPÍTULO I

### **ANTECEDENTES:**

En mi calidad de Oficial del Ejército ecuatoriano y consciente de la seria dificultad que afronta el COLOG por la insuficiencia de los recursos económicos asignados por el Estado, se ha mirado como una alternativa de solucionar este problema, la extensión de los servicios de mantenimiento industrial que proporciona el COLOG, al mercado civil, público y privado, para lo cual se propone primeramente realizar un Plan Estratégico de Marketing que posibilite la comercialización de estos servicios.

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GIRO DEL NEGOCIO**

**CUADRO No.1.1**  
**RESEÑA HISTÓRICA**

<b>ORD</b>	<b>EVENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Año 1929 creación del Parque Militar	Se crea la unidad, Parque Militar que estuvo ubicado en el barrio de San Juan en el antiguo edificio del Hospital Militar con el objeto de proporcionar mantenimiento logístico a las Unidades del Ejército.
2	Año 1974 creación del Batallón Logístico	El Parque Militar se transformó en Batallón Logístico para cubrir la Demanda creciente de las unidades militares.
3	Año 1979 creación del Agrupamiento Logístico	Mediante Orden de Comando, se transforma el Batallón Logístico en Agrupamiento de Apoyo Logístico Nro. 1 subordinado al IV Departamento de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre (Logística)
4	Año 1986 creación de la Brigada de Apoyo Logístico	Se crea la Brigada de Apoyo Logístico, debido al crecimiento de la Fuerza Terrestre, tanto en personal como en instalaciones, material y medios.
5	Año 2008 creación del COLOG	Se crea el COLOG por la necesidad de conformar en su interior los Batallones de Intendencia, Material de Guerra y Transportes conjuntamente con sus centros de mantenimiento, así como también incorporar a los Batallones Logísticos que formaban parte del COLOG a las diferentes divisiones acantonadas en todo el país, mejorando así el apoyo logístico a nivel nacional.

Elaborado por: Autor



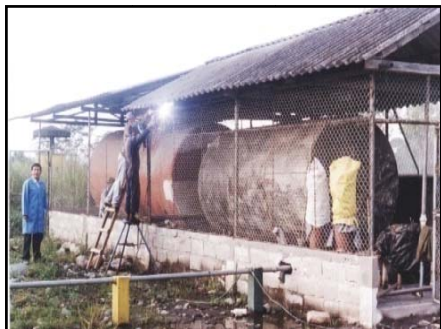
El giro actual del Comando Logístico del Ejército es proporcionar servicios logísticos de almacenamiento, mantenimiento y transporte a las Unidades militares del Ejército, en todo el Teatro de Operaciones Terrestre, para mantener la eficiencia y capacidad combativa de las tropas, asegurando su excelente desempeño operativo en cualquier lugar del Ecuador.

También los servicios que presta el COLOG se comercializan entre las Empresas públicas y privadas, lo cual resulta beneficioso para financiar el presupuesto aprobado de la Unidad.

A continuación se presenta un testimonio fotográfico elaborado por el autor en el cual se ilustra los servicios que presta el COLOG.

### SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL QUE PROPORCIONA EL COLOG

Construcción de tanques para  
almacenamiento de combustible



Construcción de baldes metálicos  
para vehículos livianos y pesados

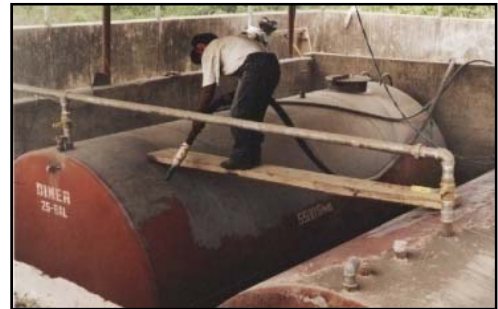




### Tratamientos de Samblasting



### Trabajos de metalmecánica, mecánica industrial, pintura



### Trabajos en fibra de vidrio



Con los ingresos generados por los servicios prestados no solo a las unidades militares sino también a empresas públicas o privadas, se logra financiar las partidas presupuestarias del COLOG que el Estado no cubre.

El monto aproximado de facturación de los servicios que presta el COLOG es de \$ 1'200.000 dólares anuales.



Los clientes atendidos por el COLOG son todas las unidades militares del Ejército ecuatoriano, ocasionalmente empresas privadas y empresas públicas del Ecuador, por lo tanto la cobertura de mercado corresponde a todas las unidades militares acantonadas en el país.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El COLOG es una unidad técnica especializada que proporciona servicios de mantenimiento industrial tales como: Construcción de tanques metálicos para almacenamiento de combustible, construcción de baldes de metal y madera para colocar en vehículos livianos y pesados, tratamientos de Samblasting (limpieza de instalaciones metálicas), diversos trabajos de metalmecánica, mecánica industrial, pintura, trabajos en fibra de vidrio, recarga de extintores, trabajos de retapizado de muebles, talabartería, carpintería, entre otros.

Los servicios antes mencionados son proporcionados a todas las unidades militares en términos de calidad y alta tecnología, cumpliendo estrictas normas internacionales de calidad como la ISO 9001 y tienen un costo relativamente bajo en relación a la competencia en el mercado nacional e internacional.

Como es de conocimiento, las operaciones de las Unidades militares y el COLOG son financiadas a través de asignaciones en el presupuesto general del Estado, las mismas que no alcanzan a cubrir todos los requerimientos, tanto es así que en el caso del COLOG estas cubren apenas el 38% y el restante 62% debe ser financiado a través de actividades de autogestión.



Con el fin de orientar de mejor manera, las actividades de autogestión que ayudarán a financiar el presupuesto aprobado del COLOG y a la vez aprovechar la capacidad técnica subutilizada del mismo, se requiere la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing, que identifique las oportunidades de servicios en el mercado industrial nacional.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la comercialización de los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG, ubicado en la ciudad de Quito, a las otras ramas de la Fuerza Pública y en el mercado industrial nacional, de esta manera contribuir a financiar el déficit presupuestario de la Unidad.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis situacional, para poder conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y en base a ellas establecer un diagnóstico de la unidad.
- Diseñar una investigación de mercado que permita identificar las características del mercado y preferencias de los clientes a fin de que los servicios de mantenimiento que presta el COLOG satisfagan sus necesidades.
- Plantear objetivos y estrategias que permitan competir con éxito en el mercado especializado del mantenimiento industrial.
- Elaborar el Plan Operativo para el COLOG, el mismo que servirá como una herramienta fundamental para encaminar las acciones correspondientes del Márketing mix.





- Evaluar los beneficios económicos y financieros que el COLOG obtendrá gracias a la aplicación del plan.
- Determinar mediante el estudio realizado, las conclusiones y recomendaciones que el COLOG deberá tomar en cuenta para obtener los resultados propuestos.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA:**

Se ha considerado analizar la importancia y justificación en cuatro campos:

#### **a) Importancia para el mercado:**

Este trabajo de investigación es importante para el mercado, porque incentiva la competencia entre las empresas que ofrecen servicios similares, además ayudará a conocer de manera puntual los requerimientos de los clientes y así satisfacer todas sus necesidades.

#### **b) Importancia para el COLOG:**

Es importante para el COLOG, porque gracias a los ingresos que se generarán por los diferentes contratos a suscribirse, se financiarán las partidas presupuestarias que no son cubiertas por el Estado, permitiéndole a esta Unidad tener disponibilidad de medios financieros para cumplir eficientemente con todas sus expectativas planteadas, las mismas que han sido encomendadas por el Ejército.



**c) Importancia para el autor:**

Esta Tesis es importante, porque constituye una valiosa oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudio en la ESPE, así como también colaborar para el engrandecimiento de la Institución y lo más importante alcanzar la meta que todo estudiante se plantea cuando inicia sus estudios en la Universidad, ser un profesional de excelencia.

**d) Importancia para la ESPE:**

Es importante para la ESPE porque le ayudará a comprobar que la Politécnica está cumpliendo con su misión, la cual es formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana.

## **1.6 HIPÓTESIS**

**a) Hipótesis general:**

- Estará en capacidad el COLOG de ofertar nuevos servicios de mantenimiento industrial a las otras ramas de la Fuerza Pública y en el mercado industrial nacional.



## **b) Hipótesis específicas**

- Estará en capacidad el COLOG de atender más demanda que la actual.
- Existen nuevos nichos de mercado para el COLOG.
- Las Estrategias actuales del COLOG se verán mejoradas con las propuestas en esta Tesis.
- Es viable la propuesta económica del presente estudio.

## **1.7 ALCANCE DE LA TESIS**

La tesis tendrá como alcance en cuanto a los servicios que presta el COLOG, los siguientes trabajos: Samblasting, construcción de tanques para almacenamiento, construcción de baldes para vehículos, trabajos de metalmecánica y trabajos en fibra de vidrio.

Para la realización de la tesis se cuenta con un tiempo de 21 semanas, establecidas por la ESPE.

En cuanto al alcance del estudio, éste cubrirá el mercado de empresas públicas y privadas del Ecuador que formen parte del mercado Industrial de Pichincha



## **1.8 FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL**

Actualmente el COLOG de acuerdo a su Planificación Estratégica contenida en el documento de Planificación Estratégica Institucional año 2007, practica la siguiente filosofía Empresarial:

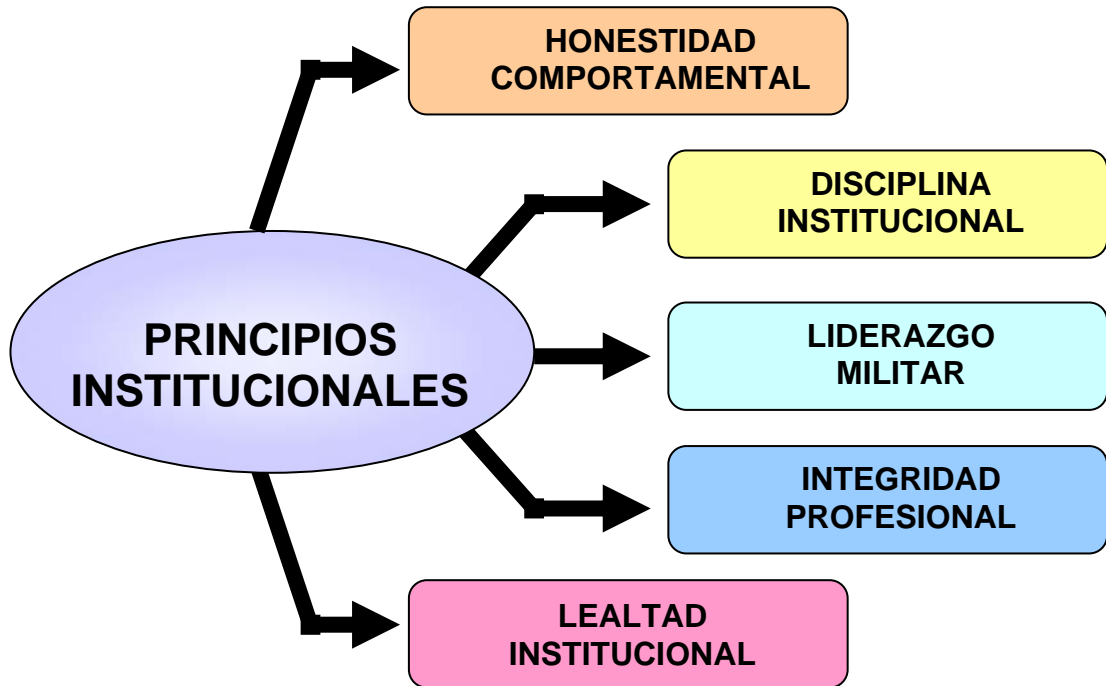
“Establecer como política de comando la implementación, modernización y tecnificación de sus Centros de mantenimiento, a fin de estar siempre a la vanguardia en los servicios de mantenimiento industrial y gracias a ellos solucionar los problemas detectados en las diferentes Unidades de la Fuerza Terrestre. Con ello lograr la operabilidad de las mismas a fin de que puedan cumplir con su misión asignada por el escalón superior”.<sup>1</sup>

---

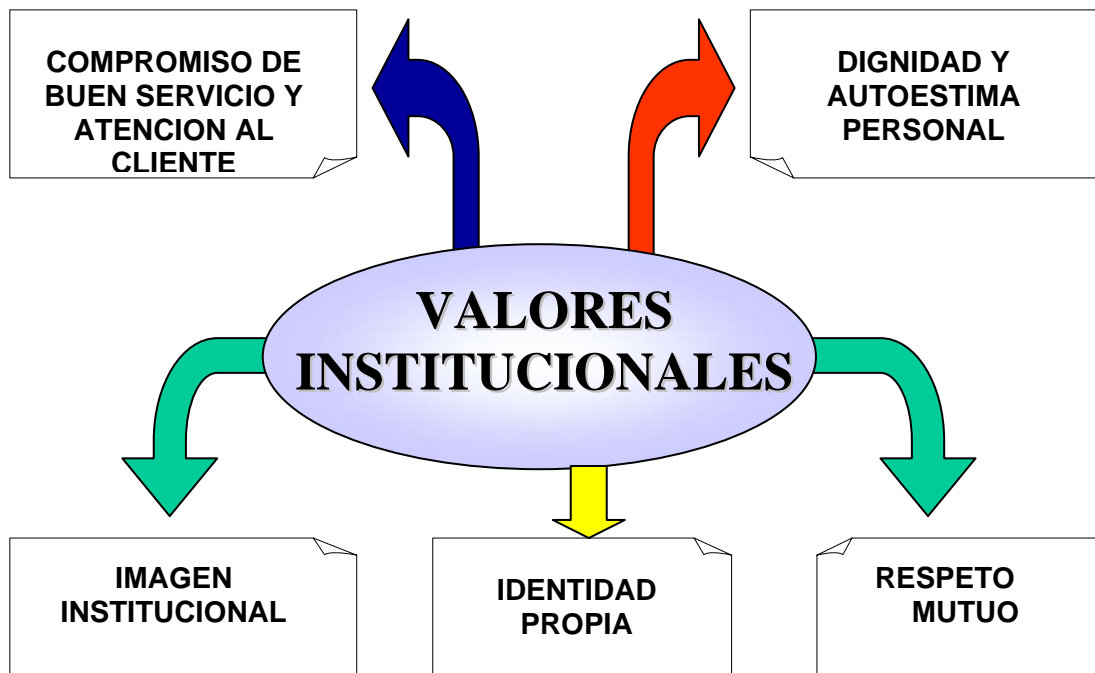
<sup>1</sup> COLOG, Plan Estratégico Institucional



• PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA



1



1



- **MISIÓN**

“El COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG) proporcionará apoyo logístico integral a la Fuerza Terrestre con eficiencia, eficacia y calidad, contando con un sistema de administración moderno y personal profesional para satisfacer las necesidades de la Institución y la comunidad.”<sup>1</sup>

- **VISIÓN**

“Ser una institución con cultura de calidad que proporcione apoyo logístico integral, eficaz y preste servicios industriales basados en la optimización de sus recursos, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido para satisfacer los requerimientos de la Fuerza Terrestre y la comunidad.”<sup>1</sup>

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- ✓ “Posicionar en el mercado de Pichincha y modernizar los servicios de mantenimiento Industrial proporcionados por el COLOG mediante un proceso de reconversión industrial, optimizando el talento humano.”<sup>1</sup>
- ✓ “Identificar potenciales socios estratégicos para investigación y desarrollo de bienes y servicios.”<sup>1</sup>
- ✓ “Modernizar la infraestructura de los talleres del COLOG.”<sup>1</sup>
- ✓ “Consolidar y sustentar las bases del sistema logístico; con recursos del estado y de autogestión, mediante un enfoque de administración por procesos y mejoramiento continuo.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>COLOG, Plan Estratégico Institucional



- **POLÍTICAS EMPRESARIALES**

- “Ejecución de la evaluación por competencias a todo el personal que labora en el COLOG”.<sup>1</sup>
- “Actualización de los conocimientos del personal que labora en los talleres de mantenimiento industrial, basados en los nuevos adelantos tecnológicos actuales y nuevas adquisiciones de maquinarias que se han realizado en la Unidad”.<sup>1</sup>
- “Consolidación y análisis de los trabajos realizados en el COLOG, para presupuestar los ingresos obtenidos por los mismos en el siguiente año fiscal”.<sup>1</sup>

Un Análisis exhaustivo de la filosofía empresarial actual se realizará en el análisis interno del capítulo No.2 en cambio, en el capítulo No.4 se realizará una propuesta del direccionamiento estratégico.



# CAPÍTULO II

## ANÁLISIS SITUACIONAL





## CAPÍTULO II

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL:**

“Comprende un diagnóstico interno y externo del entorno de la Empresa que permite identificar nuevos planes y objetivos a alcanzar para mejorar la posición en el mercado. Un efectivo Análisis Situacional descansa en una adecuada investigación cuyo producto final es el análisis FODA”.<sup>2</sup>

El análisis situacional es importante porque ayuda a identificar las fuerzas más significativas del medio ambiente, estimulando el pensamiento creativo y proporcionando una base para continuar con el proceso de planeación.

#### **2.1 DEFINICIONES DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, DEBILIDADES**

- **Definición de Oportunidades:** “Son aspectos favorables externos que se presentan en los diferentes entornos (político, económico, social, tecnológico, etc.) que están fuera de nuestro control, su principal particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones”.<sup>2</sup>
- **Definición de Amenazas:** “Son circunstancias que provienen del ambiente externo y están fuera de nuestro control, pueden dificultar el desarrollo de la Entidad e influyen de manera negativa en la consecución de los objetivos”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.emagister.com](http://www.emagister.com)



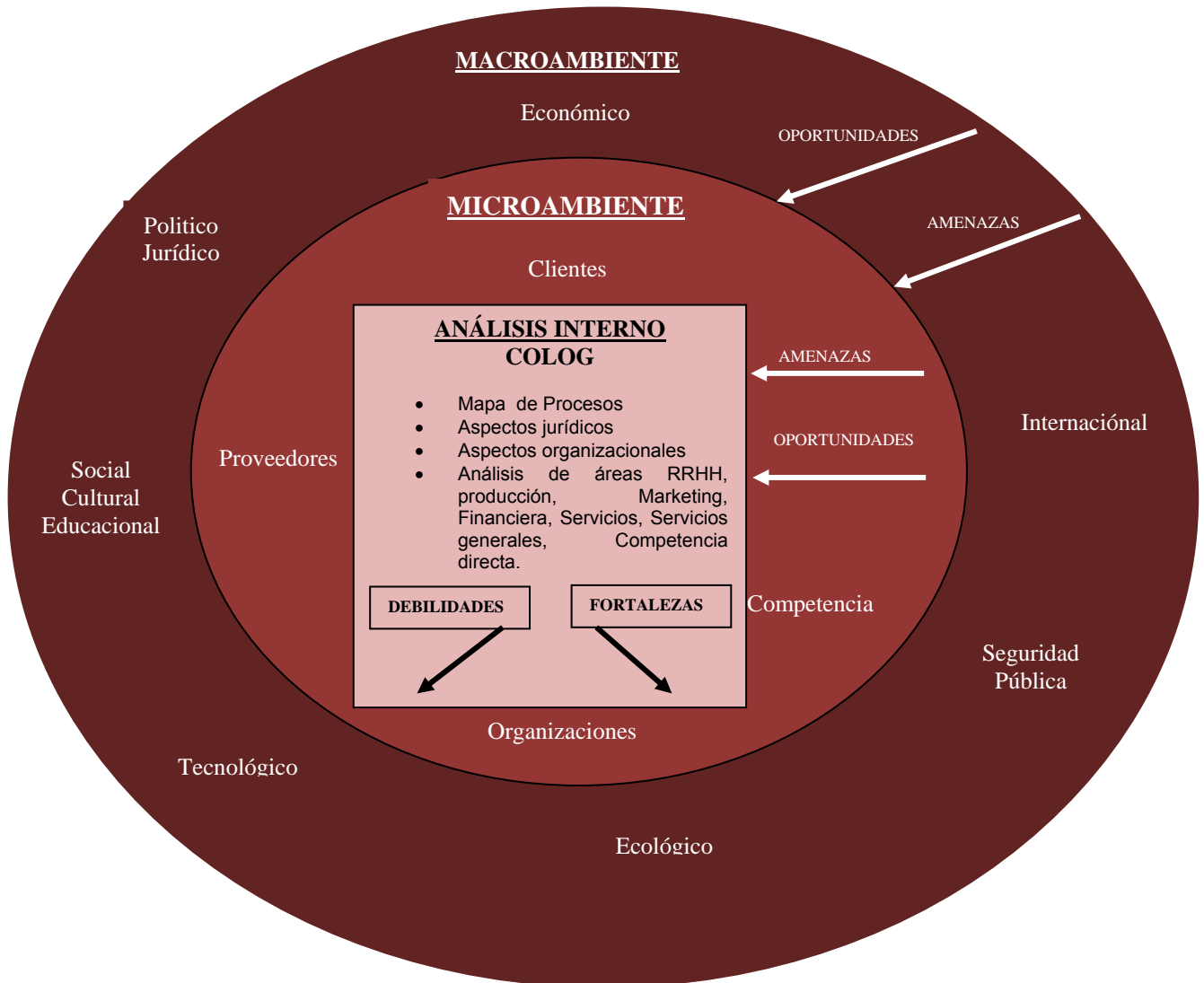
- **Definición de Fortalezas:** “Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social; con ello enfrentar exitosamente las posibles amenazas. Estas fortalezas deben ser preservadas a toda costa y son controlables”.<sup>2</sup>
- **Definición de Debilidades:** “Son las limitaciones y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno, impiden el aprovechamiento de las oportunidades, que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas, también son controlables”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.emagister.com](http://www.emagister.com)

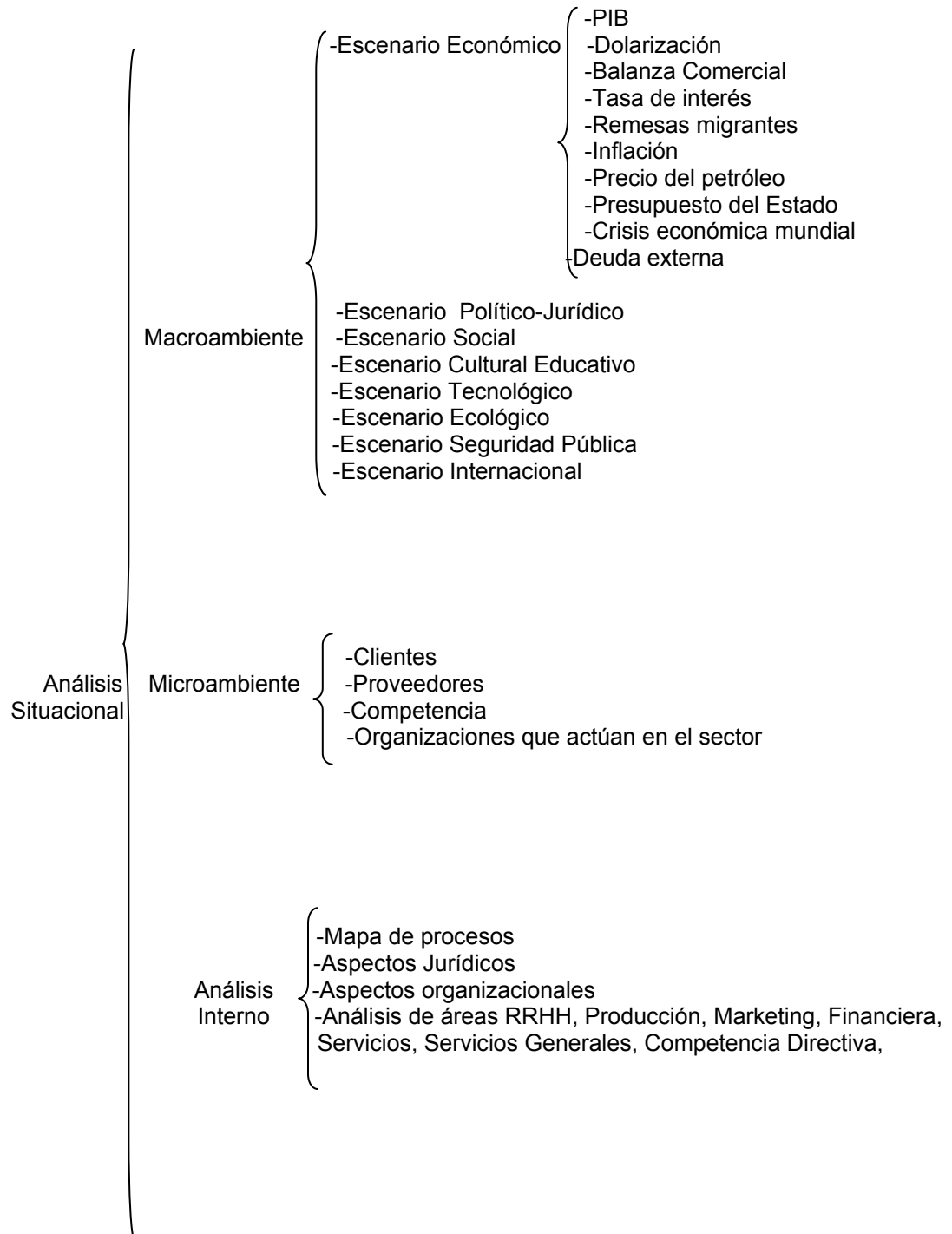


## 2.2 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SITUACIONAL:





## 2.3 CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL





## 2.4. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

### 2.4.1 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS

- **Económico**

Se analizarán las siguientes variables macroeconómicas:

- **PIB:** Se define como Producto Interno Bruto, y es el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce un país; para el caso del Ecuador la variación es:

Primer año (Enero 2008)-----5,3%  
Segundo año (Enero 2009)-----3,15% } 2,15%

$$\Delta = \frac{3,15\% - 5,3\%}{5,3\%} = -41\%$$

Nótese que la variación es negativa (- 41%)

El 2,15% representa el 41% del 5,3% del primer año.

De este análisis se concluye que la variable tiene un efecto negativo para el COLOG ya que el PIB ha bajado notablemente y es tomada como una amenaza de alto impacto. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



- **Balanza Comercial:** Es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, sirve para poder determinar los recursos con los que cuenta un país para cumplir con sus obligaciones.

CUADRO No.2.1.  
BALANZA COMERCIAL (en millones de dólares)

Balanza Comercial año 2007	Balanza Comercial año 2008	VARIACIÓN
\$ 1.138'000.000 Superávit	\$ 1.373'000.000 Superávit	+ \$235'000.000

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

Como se puede observar la variación es positiva (+\$ 235'000.000) existe un aumento entre el 2007 y 2008 por lo tanto esto favorecerá al COLOG, porque las partidas presupuestarias de la Unidad son alimentadas con recursos fiscales; al haber un aumento de la balanza comercial, el Estado estará en posibilidad de cumplir con sus obligaciones lo cual representa una oportunidad de alto impacto para la Unidad. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



- **Tasa de interés:** Se divide en Tasa Activa y Tasa Pasiva; la primera es la tasa que cobra el banco a sus clientes por el dinero que presta, la segunda es la que paga el banco por los ahorros de los clientes.

CUADRO No. 2.2.  
TASA DE INTERÉS

Tasa activa Marzo 2008	Tasa activa Marzo 2009	VARIACIÓN
10,43%	9,24%	-1,19%
Tasa pasiva Marzo 2008	Tasa pasiva Marzo 2009	VARIACIÓN
5,96%	5,31%	-0,65%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

La variación en menos de la tasa activa (-1,19%) quiere decir que el banco cobrará menos por el dinero que preste a los clientes; por lo tanto para el COLOG es una oportunidad de bajo impacto en el caso de que las empresas privadas puedan acceder a créditos para pagar los servicios de la Unidad.

La variación en menos de la tasa pasiva (-0,65%) quiere decir que el banco pagará menos a sus clientes por el dinero que se encuentre en las cuentas de cada uno de ellos; por lo tanto para el COLOG es una amenaza de bajo impacto ya que los recursos financieros de esta Unidad se encuentran en la cuenta única del tesoro nacional. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



- Remesas de los migrantes: Son transferencias corrientes de las personas que trabajan en otra economía, constituye uno de los indicadores económicos fundamentales para el análisis de la realidad del Ecuador ya que forma parte importante del PIB.

CUADRO No.2.3.  
REMESAS MIGRANTES (MILLONES DE DÓLARES)

Remesas migrantes Octubre-Noviembre 2007	Remesas migrantes Octubre-Noviembre 2008	VARIACIÓN
825,6 millones de dólares	643,9 millones de dólares	-181,7 millones de dólares

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

La variación en menos (- 181,7 millones de dólares), quiere decir que este dinero deja de ingresar al Ecuador causando una disminución en el PIB; por lo tanto para el COLOG es una amenaza de bajo Impacto. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)





- **Ingresos del Petróleo**: La exportación diaria de este combustible es de vital importancia porque constituye un alto porcentaje de los ingresos del Ecuador, su precio para el mercado internacional marca la pauta de los ingresos que percibirá el país, si su precio baja obviamente causará estragos en la economía del Ecuador. <sup>3</sup>

CUADRO No.2.4.  
PRECIO DEL PETRÓLEO (POR BARRIL)

Precio del petróleo Enero año 2008	Precio del petróleo Marzo Año 2009	VARIACIÓN
\$ 100,09 por barril	\$ 48,91 por barril	-\$ 51,18

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

La variación del precio del petróleo es de \$ -51,18, lo cual es negativo para el Ecuador porque dejará de percibir recursos que ayudan a financiar el presupuesto general del Estado y al ser el Petróleo el principal ingreso del Ecuador causará estragos fuertes. Esta variación negativa es una amenaza de alto impacto para el COLOG ya que el Estado recortará su presupuesto y no se contará con recursos fiscales para poder financiar el presupuesto de la Unidad. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



- **Presupuesto general del Estado:** “Expresión anual y sistemática aprobada mediante ley de las obligaciones que por una parte puedan reconocer como máximo el Estado y sus organismos autónomos y en general la totalidad de gastos de los diversos entes que integran el sector público estatal, y por otro la totalidad de ingresos que se prevean obtener en el correspondiente ejercicio”.<sup>3</sup>

La variación del Presupuesto General del Estado entre los años 2008 y 2009 es la siguiente:

CUADRO No. 2.5.  
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

Presupuesto general del Estado año 2008	Presupuesto general del Estado Año 2009	VARIACIÓN
\$ 10.357'650.000	\$ 13.444'000.000	\$ 3.086'350.000

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

El presupuesto general del estado ha aumentado en un 29,8% entre el 2008 y 2009, tomando en cuenta que para el año 2009 se consideró un precio del barril de petróleo de \$ 85; en la actualidad se encuentra en \$ 48,91, lo cual significa que el presupuesto no está financiado; esto representa para el COLOG una amenaza de alto impacto ya que al no estar financiado el presupuesto general del Estado no se podrán cumplir en forma efectiva con las obligaciones del mismo para la Unidad y con el resto de Unidades militares y empresas públicas, potenciales clientes del COLOG.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



- **Crisis Financiera mundial:** Se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en EEUU en el año 2006, que provocó aproximadamente en Octubre del 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave desde inicios del 2008, contagiándose primero al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando indirectamente otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles (como la de enero del 2008), y en conjunto una crisis económica a escala internacional. Por todo lo dicho esta crisis resulta ser una amenaza de alto impacto para el COLOG; porque aumenta la incertidumbre del comportamiento de los mercados a nivel nacional.
- **Deuda Externa:** Es la suma de las obligaciones que tiene un país con respecto de otros, se da a través de organismos como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. La variación de la Deuda Externa entre los años del 2008 y 2009 aumentó en 42'000.000 de dólares.

CUADRO No.2.6.  
DEUDA EXTERNA

Deuda externa Agosto 2008	Deuda externa Año 2009	VARIACIÓN
\$ 10.028'000.000	\$ 10.090'000.000	+\$42'000.000

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Autor



Esto significa que el Ecuador ha incrementado su deuda externa y por lo tanto deberá destinar recursos para el pago de la misma, lógicamente este aumento irá en perjuicio de las instituciones públicas cuyos presupuesto es financiado con fondos del Estado, por lo tanto se considera como una amenaza de mediano impacto para el COLOG.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



**CUADRO No. 2.7.**  
**RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO**

OPORTUNIDADES		
ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	Crecimiento de la Balanza Comercial	Alto impacto
2	Decremento tasa activa	Alto impacto
AMENAZAS		
ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	Decremento del PIB	Alto impacto
2	Decremento tasa pasiva	Bajo impacto
3	Decremento Remesas de Migrantes	Bajo impacto
4	Decremento precio del Petróleo	Alto impacto
5	Crecimiento Presupuesto General del estado	Alto impacto
6	Crisis financiera mundial	Alto impacto
7	Crecimiento Deuda externa	Mediano impacto

Elaborado por: Autor

Como conclusión del escenario económico se aprecia que la situación económica del país, constituye una **amenaza** que va de mediano a alto impacto, por la inestabilidad e incertidumbre de la economía del país especialmente en lo que tiene que ver con el Presupuesto General del Estado.



- **Político jurídico:** Dentro del escenario político en el Ecuador se ha creado mucha expectativa por el proceso electoral, además existe incertidumbre sobre los resultados futuros. También se puede notar que la clase media ha sido muy perjudicada, en definitiva no se tiene estabilidad lo cual representa para el COLOG una **amenaza de alto impacto**.

En el escenario jurídico, se puede observar que existe mucha desinformación, corrupción, cambios de leyes, ineptitud y sobre todo mucha impunidad; lo cual causa inestabilidad para el inversionista nacional y extranjero; por lo tanto se considera para el COLOG **una amenaza de alto impacto**.

- **Social-Cultural-Educacional:** En el análisis de este escenario se tomará en cuenta el nivel de desempleo, y subempleo:

CUADRO No. 2.8.  
NIVEL DE DESEMPLEO

Nivel de Desempleo Agosto 2008	Nivel de Desempleo Año 2009	VARIACIÓN
7,5%	9,5%	+2%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor

CUADRO No. 2.9.  
NIVEL DE SUBEMPLEO

Nivel de Subempleo Agosto 2007	Nivel de Subempleo Año 2008	VARIACIÓN
53,7%	48,8%	-4,9%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Autor



De acuerdo a los índices observados se logra determinar que existe un aumento de las personas que están sin trabajo, por ende no tienen poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades peor aún para realizar gastos de otro tipo.

También hay que anotar que existe una corrupción generalizada que azota al Ecuador, y que lamentablemente es parte de la idiosincrasia de los pobladores.

En el campo educacional, se ha notado que si bien es cierto existe una reforma educativa, esta no se cumple en su totalidad, es así que se cuenta con profesores cuya remuneración es baja y no está acorde al trabajo que realizan, también existe una proliferación de las universidades cuyo aporte a la educación es mínimo ya que únicamente buscan entregar títulos en el menor tiempo posible sin preocuparse por la formación académica y profesional de sus alumnos, todo esto hace que la calidad de los profesionales ecuatorianos se vea disminuida por completo y no cubra las expectativas.

Por todo lo dicho se concluye que el escenario social- cultural- educacional es una **amenaza de alto impacto** para el COLOG.



- **Tecnológico:** Es palpable el vertiginoso adelanto de la tecnología a nivel mundial, la existencia de programas, equipos informáticos, de comunicaciones, maquinaria moderna, etc; que han hecho que prácticamente las actividades empresariales y de negocios sean mucho más fáciles de realizar y a un costo muy económico.

No se puede pasar por alto las enormes facilidades que brinda el INTERNET, ya que gracias a esta herramienta moderna tal útil se puede investigar, recibir asesoramientos, vender, comprar, es decir prácticamente cualquier actividad comercial y de negocios.

Para concluir el escenario tecnológico existente en el país es considerado como una **fortaleza de alto impacto** para el COLOG.

- **Ecológico:** En este escenario cabe mencionar que existe la Ley del Medio ambiente y ordenanzas municipales que exigen el respeto al ecosistema por parte de los ciudadanos; pero lamentablemente no se hace cumplir estas normas a cabalidad, además las personas no tienen conciencia del daño que provocan al medio ambiente cuando realizan cualquier trabajo que contamine.





Dentro del análisis de este escenario se toma en cuenta también los desastres naturales ocasionados por las erupciones del Tungurahua y el Reventador; volcanes activos que han causados no solo daños materiales a los pobladores, sino también contaminación por emisión de gases tóxicos. Además se debe tomar en cuenta el clima variable reinante en el Ecuador, tal es el caso de las constantes inundaciones por las lluvias en la costa, que han causado muchos problemas a los pobladores; por todo lo dicho se concluye que el escenario ecológico es una **amenaza de alto impacto** para el COLOG.

- **Seguridad pública:** En el Ecuador existe un auge delincencial creciente que ocasiona que los ciudadanos vivan con temor e inseguridad, a esto se añade el Plan Colombia que provoca que las personas que habitan en las fronteras se vean perjudicadas por las constantes invasiones de la Guerrilla y los narcotraficantes al territorio ecuatoriano; lo cual ocasiona un sinnúmero de secuestros y raptos, aumentando el clima de inseguridad reinante en el país; por todo lo dicho se concluye que el escenario de seguridad pública es una **amenaza de alto impacto** para el COLOG.



- **Internacional:** La imagen que el país proyecta al mundo es conocida gracias a los sistemas de información tan adelantados y modernos que existen; en los cuales se logra visualizar la realidad del Ecuador en base a sus actuaciones en los diferentes campos; esta imagen lamentablemente es de ser un país pobre, corrupto, inestable, deudor, desordenado; la idea que los países de fuera tienen del Ecuador es el resultado de todas las malas decisiones tomadas, la ineptitud de los gobernantes y la falta de compromiso de sus pobladores, por lo tanto este escenario es una **amenaza de alto impacto** para el COLOG.

## 2.4.2 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO AMBIENTE

**CUADRO No 2.10**  
**RESUMEN DEL MACROAMBIENTE**

OPORTUNIDADES		
ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	Disponibilidad tecnológica	Alto
AMENAZAS		
ORD	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	Situación económica incierta	Alto
2	Situación Político – Jurídica incierta	Alto
3	Aspecto Social–Cultural-Educacional perjudicial	Alto
4	Ausencia de conciencia Ecológica	Alto
5	Alto nivel de inseguridad	Alto
6	Mala imagen internacional	Alto

Elaborado por: Autor



### **2.4.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN AL MACRO AMBIENTE:**

Una vez analizado el Macro Ambiente del COLOG, se tiene que el escenario económico no es nada alentador por lo tanto en conjunto constituye una amenaza de alto impacto, ya que el escenario político - jurídico presenta mucha inestabilidad e incertidumbre para el ciudadano ecuatoriano, por lo tanto es una amenaza de alto impacto; el escenario Social – Cultural – Educacional no cubre las expectativas mas bien presenta múltiples falencias que lo han convertido en una amenaza de alto impacto; en el escenario ecológico las organizaciones y los ciudadanos no cumplen con la ley, por lo tanto es una amenaza de alto impacto; la seguridad pública presenta muchas falencias por lo que se vive un clima de inseguridad en el país por lo tanto es una amenaza de alto impacto; en el escenario internacional la imagen del Ecuador es pobre por lo tanto es una amenaza de alto impacto y el escenario tecnológico gracias al adelanto de las comunicaciones y los sistemas de información se considera una oportunidad de alto impacto.



## 2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE:

Para realizar el análisis del microambiente se utilizará el Principio de PARETO.

Vilfredo Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico; observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los (pocos de muchos) y los (muchos de pocos); se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

Estas cifras no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y como tal es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la economía. Se describió como una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80% de población, se repartía el otro 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales con el reparto de los bienes naturales y la riqueza mundial.



### 2.5.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES:

A continuación se presenta el análisis de los clientes del COLOG aplicando El Principio de Pareto.

Los clientes del COLOG son:

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la Fuerza Terrestre, el Municipio Metropolitano de Quito, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y varias Unidades de la Fuerza Terrestre.

Los clientes antes indicados adquieren los servicios del COLOG porque los precios son muy convenientes y los plazos de entrega se cumplen a cabalidad, además el COLOG goza de mucha confianza del mando militar por su profesionalismo y calidad; el monto aproximado de ventas anuales es de: \$1'273.000 dólares.

CUADRO No.2.11	
COMPARATIVO DE CLIENTES DEL COLOG	
NÓMINA CLIENTES	VENTAS
VARIAS UNIDADES DEL EJÉRCITO	35.000
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO	38.000
MUNICIPIO DE QUITO	150.000
FUERZA TERRESTRE (LOGÍSTICA E-4)	450.000
COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA	600.000
<b>TOTAL</b>	<b>1'273.000</b>

Elaborado por: Autor

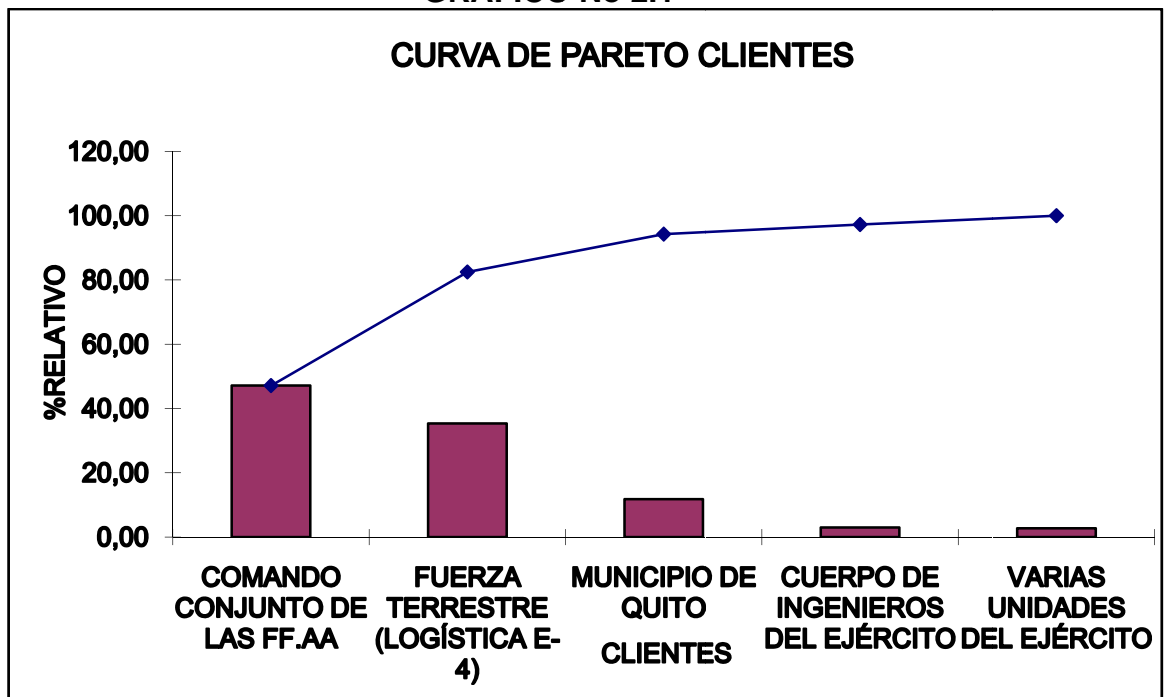


CUADRO No.2.12			
APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO PARA LOS CLIENTES DEL COLOG			
NÓMINA CLIENTES	VENTAS	% RELATIVO	% ACUMULADO
COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA	600.000	47,13	47,13
FUERZA TERRESTRE (LOGÍSTICA E-4)	450.000	35,35	82,48
MUNICIPIO DE QUITO	150.000	11,78	94,27
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO	38.000	2,99	97,25
VARIAS UNIDADES DEL EJÉRCITO	35.000	2,75	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>1'273.000</b>	<b>100,00</b>	

CLIENTES QUE GENERAN EL 80% DE LAS VENTAS: COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA, FUERZA TERRESTRE (LOGÍSTICA E-4), MUNICIPIO DE QUITO.  
 CLIENTES QUE GENERAN EL 20% DE LAS VENTAS: CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, VARIAS UNIDADES DEL EJÉRCITO.

Elaborado por: AUTOR

GRÁFICO No 2.1





CUADRO No.2.13 COMPARATIVO DE CLIENTES DEL COLOG										
						CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
ORD	CLIENTE	MONTO DE COMPRA	ARTÍCULOS BIENES	CUAL ES EL DESEMPEÑO DEL PRODUCTO	PERCEPCIÓN CLIENTE	OPORT.	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
1	COMACO	\$600.000	Construcción Cajones Metálicos	Cumple con las Exigencias técnicas Y de calidad	Buena calidad Entrega oportuna Satisfacción De la necesidad	X		X		
2	EJÉRCITO	\$ 450.000	Construcción Tanques para combustible	Cumple con las Exigencias técnicas Y de calidad	Buena calidad Entrega oportuna Satisfacción De la necesidad	X		X		

Elaborado por: Autor

En conclusión según el método de Pareto; los clientes más importantes son el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y el Comando del Ejército (Logística E-4); además gracias al buen desempeño del COLOG en cumplir con sus compromisos, se ha logrado ganar la confianza de todos los clientes otorgándole una oportunidad de alto impacto.

### 2.5.3 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

A continuación se presenta el análisis de los proveedores del COLOG aplicando El Principio de Pareto:

Los proveedores del COLOG son:

ANDEC, AGA, KIWI, Ferretería Mariscal, Ferretería Carrillo y Ferretería Juan Tenorio.



Los proveedores antes indicados venden sus productos al COLOG porque esta unidad Logística cumple a cabalidad con todas sus obligaciones en forma puntual y oportuna además el trabajo desempeñado por el COLOG es transparente y honesto sin dar cabida alguna a la corrupción. El monto de gasto anual que realiza el COLOG a los proveedores es de \$ 664.000 dólares.

<b>CUADRO No.2.14</b>	
<b>COMPARATIVO DE PROVEEDORES DEL COLOG</b>	
<b>NÓMINA PROVEEDORES</b>	<b>GASTO</b>
FERRETERÍA JUAN TENORIO	25.000
FERRETERÍA CARRILLO	29.000
FERRETERÍA MARISCAL	30.000
KIWI	110.000
AGA (SUELDAS)	190.000
ANDEC	280.000
<b>TOTAL</b>	<b>664.000</b>

Elaborado por: AUTOR

**CUADRO No. 2.15**  
**APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO A LOS PROVEEDORES DEL COLOG**

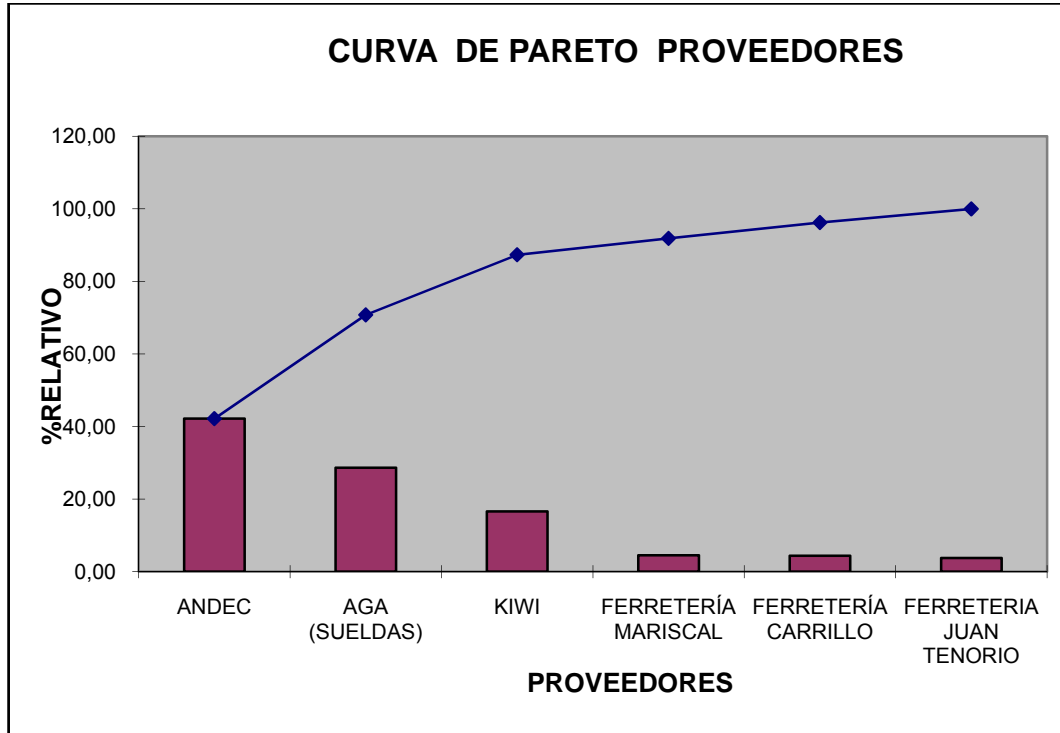
<b>NÓMINA PROVEEDORES</b>	<b>GASTO</b>	<b>% RELATIVO</b>	<b>% ACUMULADO</b>	
ANDEC	280.000	42,17	42,17	} PROVEEDORES QUE GENERAN EL 80% DEL GASTO
AGA (SUELDAS)	190.000	28,61	70,78	
KIWI	110.000	16,57	87,35	
FERRETERÍA MARISCAL	30.000	4,52	91,87	} PROVEEDORES QUE GENERAN EL 20% DEL GASTO
FERRETERÍA CARRILLO	29.000	4,37	96,23	
FERRETERIA JUAN TENORIO	25.000	3,77	100,00	
<b>TOTAL</b>	<b>664.000</b>	<b>100,00</b>		

Elaborado por: AUTOR





**GRÁFICO No.2.2**





CUADRO No. 2.16.

COMPARATIVO DE PROVEEDORES DEL COLOG										
ORD	PROVEEDOR	MONTO DE COMPRA	ARTÍCULOS BIENES	CUAL ES EL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR	PERCEPCIÓN PROVEEDOR	CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
						OPORT.	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
1	ANDEC	\$280.000	Hierro Estructura Metálica	Cumple con las Exigencias técnicas Y de calidad, Oportuno en la Entrega, Otorga crédito	Honestidad Cumplimiento Buenas relaciones	X		X		
2	AGA	\$ 190.000	Gas para Soldas	Cumple con las Exigencias técnicas Y de calidad, Oportuno en la Entrega, Otorga crédito	Honestidad Cumplimiento Buenas relaciones	X		X		
3	KIWI	\$ 110.000	Herramientas Prendas de protección	Cumple con las Exigencias técnicas Y de calidad, Oportuno en la Entrega. Otorga crédito	Honestidad Cumplimiento Buenas relaciones	X		X		

Elaborado por: Autor

En conclusión según el método de Pareto; los proveedores más importantes son: ANDEC, AGA y KIWI.; con los cuales se mantienen excelentes relaciones; gracias al cumplimiento cabal de todos los contratos en los cuales se ha observado responsabilidad y honradez entre las partes, por lo tanto constituye una oportunidad de alto impacto.



#### 2.5.4 Análisis de la competencia :

A continuación se presenta el cuadro de las ventas de la competencia directa del COLOG.:

**CUADRO No.2.17.**

COMPETIDOR	VENTAS ANUALES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
ESMETAL	2'164.100	27,86
METALMEC	2'164.100	27,86
ACERO COMERCIAL	1'527.600	19,67
ECOSUR	636.500	8,19
COLOG	1'273.000	16,36
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7'765.300</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento Administrativo del COLOG

Elaborado por: Autor



**CUADRO No.2.18**

COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DEL COLOG										
ORD	EMPRESA	MONTO DE VENTA	%PARTICIP. EN EL MERCADO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CLASIFICACIÓN		NIVEL DE IMPACTO		
						OPORT.	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO
1	ESMETAL	2'164.1	27,86%	Especialización Calidad Prestigio	Precio alto Impuntualidad		X	X		
2	METALMEC	2'164.1	27,86%	Especialización Calidad Prestigio Seriedad	Precio alto		X	X		
3	ACERO COMERCIAL	1'527.6	19,67%	Especialización Prestigio	Precio alto Mala calidad Incumplimiento	X		X		
4	ECOSUR	636.0	8,19%	Especialización	Precio alto Mala calidad Incumplimiento Clausurado en una ocasión Por el SRI	X		X		

Fuente: Departamento Administrativo del COLOG

En conclusión se puede apreciar que la competencia que constituye una AMENAZA DE ALTO IMPACTO para el COLOG son las empresas: ESMETAL y METALMEC; mientras que las que constituyen una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para el COLOG son: ACERO COMERCIAL y ECOSUR.



### 2.5.5 Análisis de las organizaciones privadas y públicas que actúan en el sector para normar, controlar o apoyar al mismo:

**CUADRO No.2.19**

ORD	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ROL DE LA ORGANIZACIÓN	CLASIFICACION		NIVEL DE IMPACTO		
			OPORT.	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO
1	SRI	Verificación y control de la tributación del COLOG.	X		X		
2	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	Verificación y Control del Cumplimiento Cabal de la Normativa legal Vigente	X		X		
3	FUNDACIÓN NATURA	Restricción para que el COLOG se mantenga en el perímetro Urbano.		X	X		
4	MUNICIPIO DE QUITO	Restricción para que el COLOG se mantenga en el perímetro Urbano.		X	X		
5	COMANDANCIA GENERAL DEL EJÉRCITO	Emitir normas y procedimientos claros para el Mantenimiento Industrial a las Unidades del Ejército, proporcionados por el C OLOG.	X		X		
6	COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.	Emitir normas y Procedimientos claros para el Mantenimiento Industrial a las Unidades de FAE, MARINA Y EJÉRCITO Proporcionados por el C OLOG.	X		X		
7	BARRIOS ALEDAÑOS	No están conformes con el funcionamiento de las Unidades militares dentro del perímetro urbano.		X	X		

Elaborado por: AUTOR

En conclusión se puede apreciar que las únicas organizaciones que constituyen una amenaza de alto impacto son el Municipio de Quito, Fundación Natura y los Barrios aledaños; porque no permiten que el trabajo de mantenimiento industrial sea desarrollado con normalidad en las instalaciones del COLOG, las mismas que lamentablemente se encuentran dentro del perímetro urbano; por lo tanto se los considera como una amenaza de alto impacto.



### **2.5.6 Análisis de la competencia del sector mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.**

Este es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.



- **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



**CUADRO No.2.20**

**ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

<p><b><u>NIVEL DE ATRACTIVIDAD</u></b></p> <p>MUY ATRACTIVO = 5          ATRACTIVO = 3          POCO ATRACTIVO = 1          SIN ATRACTIVO = 0</p>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</u></b></p> <p>Los clientes más frecuentes del COLOG son el COMACO y LA CGE, tiene un contacto mínimo con clientes particulares; por lo tanto los clientes tienen poco poder de negociación.          Nivel de <b>atractividad = 5</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p><b><u>RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</u></b></p> <p>El COLOG realiza trabajos Especializados y específicos que cuentan con un aval de calidad y Prestigio. Por lo tanto tiene un bajo riesgo de productos sustitutos. La <b>atractividad= 5</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>RIESGO NIVEL DE COMPETENCIA</u></b></p> <p>Debido a que el COLOG realiza trabajos especializados a las Unidades del Ejército, tienen poco nivel de competencia; por lo tanto el nivel de <b>atractividad = 3</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p><b><u>RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN</u></b></p> <p>Debido a las imposiciones del Estado con Relación a las adquisiciones en el Portal de compras públicas, el COLOG tiene poco poder de negociación con los clientes nivel de <b>atractividad = 5</b></p>
	<p><b><u>RIESGO DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR</u></b></p> <p>El COLOG es una Unidad Técnica especializada, que cumple las disposiciones de su escalón superior en lo referente a mantenimiento del material bélico, intendencia y transportes; por lo tanto se considera que en realidad tiene un alto grado de barreras de entrada al sector porque sus servicios no son conocidos ni promocionados adecuadamente. En tal virtud su nivel de <b>atractividad= 5</b></p> <p style="text-align: right;"><b>4</b></p>	

Elaborado por: AUTOR





**CUADRO No.2.21**  
**MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE PORTER PARA EL SECTOR DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

	NIVEL DE COMPETENCIA	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	RISSGO PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIESGO BARRERAS DE ENTRADA	SUBTOTAL	TOTAL PROMEDIO
NIVEL DE ATRACTIVIDAD	3	5	5	5	5	23	4,60
CLASIFICACIÓN	Oportunidad Mediano impacto	Oportunidad Alto Impacto	Oportunidad Alto Impacto	Oportunidad Alto Impacto	Oportunidad Alto Impacto		<b>ATRACTIVO</b>

Elaborado por: AUTOR

Como se puede observar según el gráfico resumen, el nivel de competencia del sector en el cual se desarrolla el COLOG es **ATRACTIVO**, por lo tanto constituye una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO.



## 2.5.7 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

**CUADRO No. 2.22.  
RESUMEN DEL MICROAMBIENTE**

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>ORD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
1	Conformidad absoluta de clientes del COLOG	Alto
2	Excelentes relaciones con los Proveedores COLOG.	Alto
3	Bajo nivel de competencia del sector para el COLOG.	Alto
<b>AMENAZAS</b>		
<b>ORD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
1	Competencia especializada	Alto
2	Mala ubicación del COLOG dentro del perímetro urbano.	Alto

Elaborado: AUTOR



### **2.5.8 Diagnóstico de la organización en relación al microambiente**

Una vez analizado el Microambiente del COLOG, se tiene que en lo referente a los clientes existe conformidad absoluta de los mismos con respecto a los trabajos realizados por el COLOG. por lo tanto constituye una oportunidad de alto impacto que hay que aprovechar; además la relación con los proveedores es excelente e incluso otorgan crédito a la unidad lo cual constituye una oportunidad de alto impacto; en lo referente a la competencia existe un bajo nivel de la misma, debido a que muchos de los trabajos de mantenimiento industrial que realiza el COLOG. son específicos y únicos por ejemplo: mantenimiento de cuarto y quinto escalón a los tanques AMX-13 de la Brigada Blindada, mantenimiento de cuarto y quinto escalón a los misiles IGLA, etc; por lo tanto estas actividades constituyen una oportunidad de alto impacto.

Existen algunos trabajos específicos como construcción de cajones para vehículos en los cuales la competencia que tiene el COLOG es especializada y constituye una amenaza de alto impacto; finalmente se considera de mucha importancia la ubicación geográfica del COLOG dentro de la zona urbana lo cual ha traído problemas con la población civil así como también con entidades como el Municipio de Quito y Fundación Natura lo cual se constituye en una amenaza de alto impacto.



## 2.6 ANÁLISIS INTERNO

### 2.6.1 Mapa de procesos

ORD	PROCESO	SUBPROCESOS
1	COMANDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica (Políticas del Comandante)</li> <li>Gestión de calidad</li> <li>Gestión de productividad</li> <li>Verificación de resultados</li> </ul>
2	JEFATURA DE ESTADO MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la Planificación estratégica</li> <li>Verificación y supervisión de la gestión de calidad</li> <li>Verificación y supervisión de la gestión de productividad</li> <li>Verificación y supervisión de resultados de la planificación</li> </ul>
3	ÁREA LOGÍSTICA DEL COLOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de adquisiciones anuales del COLOG</li> <li>Organización de proveedores y clientes</li> <li>Determinación de necesidades prioritarias de los centros de mantenimiento tanto para su ejecución como para seguridad industrial.</li> <li>Control de bodegas de los centros de mantenimiento</li> </ul>
4	ÁREA PERSONAL DEL COLOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la capacitación del personal del COLOG</li> <li>Planificación de recompensas para el personal más destacado</li> <li>Organización de cursos para la tecnificación y especialización del personal militar y civil del COLOG.</li> <li>Control disciplinario del personal del COLOG.</li> </ul>
5	ÁREA DE OPERACIONES DEL COLOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de proyectos tendientes a mejorar el sistema de abastecimientos, mantenimiento y transporte a las Unidades del Ejército.</li> <li>Organización de equipos de trabajo cuyo fin sea la optimización de medios para brindar un efectivo apoyo logístico al Ejército.</li> <li>Dirección de las operaciones de abastecimiento, mantenimiento y transporte con absoluta eficiencia, evitando desperdicios.</li> </ul>
6	ÁREA FINANCIERA DEL COLOG <ul style="list-style-type: none"> <li>PRESUPUESTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación presupuestaria anual (POA)</li> <li>Organización del control presupuestario en la Unidades del COLOG</li> <li>Dirección a los Comandantes de los Batallones Logísticos para que puedan llevar un control real de su presupuesto.</li> <li>Control pormenorizado a todas las Unidades que conforman el COLOG.</li> </ul>



ORD	PROCESO	SUBPROCESOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTABILIDAD</li> <li>• TESORERÍA</li>   <li>• ACTIVOS FIJOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li>   <li>• Planificación del sistema de recepción, distribución y custodia de fondos recibidos.</li> <li>• Organización de cronogramas de pagos y cobros</li> <li>• Control y recaudación oportuna de las cuentas por cobrar otorgadas durante la gestión.</li> <li>• Flujos de caja</li>   <li>• Planificación de la utilización efectiva y económica de los recursos materiales, así como la custodia y preservación de los mismos.</li> <li>• Organización de los sistemas de control de activos fijos en todas las unidades del COLOG.</li> </ul>
7	COMANDO DEL BATALLÓN DE TRANSPORTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica (Políticas del Comandante)</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Gestión de productividad</li> <li>• Verificación de resultados</li> </ul>
8	ÁREA DE PERSONAL DEL B.TRP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la capacitación del personal del B.TRP.</li> <li>• Planificación de recompensas para el personal más destacado</li> <li>• Organización de cursos para la tecnificación y especialización del personal militar y civil del B.TRP.</li> <li>• Control disciplinario del personal del B.TRP.</li> </ul>
9	ÁREA DE LOGISTICA DEL B.TRP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de adquisiciones anuales del B.TRP.</li> <li>• Organización de proveedores y clientes</li> <li>• Determinación de necesidades prioritarias de los centros de mantenimiento tanto para su ejecución como para seguridad industrial</li> <li>• Control de bodegas de los centros de mantenimiento</li> </ul>
10	ÁREA DE OPERACIONES DEL B.TRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de proyectos tendientes a mejorar el sistema de abastecimientos, mantenimiento y transporte a las Unidades del Ejército.</li> <li>• Organización de equipos de trabajo cuyo fin sea la optimización de medios para brindar un efectivo apoyo logístico al Ejército.</li> <li>• Dirigir las operaciones de abastecimiento, mantenimiento y transporte con absoluta eficiencia, evitando desperdicios.</li> </ul>



ORD	PROCESO	SUBPROCESOS
11	COMANDO DEL BATALLÓN DE INTENDENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica (Políticas del Comandante)</li> <li>Gestión de calidad</li> <li>Gestión de productividad</li> <li>Verificación de resultados</li> </ul>
12	ÁREA DE PERSONAL DEL B.INT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la capacitación del personal del B.INT.</li> <li>Planificación de recompensas para el personal más destacado</li> <li>Organización de cursos para la tecnificación y especialización del personal militar y civil del B.INT.</li> <li>Control disciplinario del personal del B.INT.</li> </ul>
13	ÁREA DE LOGISTICA DEL B.INT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de adquisiciones anuales del B.INT.</li> <li>Organización de proveedores y clientes</li> <li>Determinación de necesidades prioritarias de los centros de mantenimiento tanto para su ejecución como para seguridad industrial.</li> <li>Control de bodegas de los centros de mantenimiento</li> </ul>
14	ÁREA DE OPERACIONES DEL B.INT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de proyectos tendientes a mejorar el sistema de abastecimientos, mantenimiento y transporte a las Unidades del Ejército.</li> <li>Organización de equipos de trabajo cuyo fin sea la optimización de medios para brindar un efectivo apoyo logístico al Ejército.</li> <li>Dirigir las operaciones de abastecimiento, mantenimiento y transporte con absoluta eficiencia, evitando desperdicios.</li> </ul>
15	COMANDO DEL BATALLÓN DE MATERIA DE GUERRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica (Políticas del Comandante)</li> <li>Gestión de calidad</li> <li>Gestión de productividad</li> <li>Verificación de resultados</li> </ul>
16	ÁREA DE PERSONAL DEL B.M.G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la capacitación del personal del B.M.G.</li> <li>Planificación de recompensas para el personal más destacado</li> <li>Organización de cursos para la tecnificación y especialización del personal militar y civil del B.M.G.</li> <li>Control disciplinario del personal del B.M.G.</li> </ul>
17	ÁREA DE LOGISTICA DEL B.M.G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de adquisiciones anuales del B.M.G.</li> <li>Organización de proveedores y clientes</li> <li>Determinación de necesidades prioritarias de los centros de mantenimiento tanto para su ejecución como para seguridad industrial.</li> <li>Control de bodegas de los centros de mantenimiento</li> </ul>



ORD	PROCESO	SUBPROCESOS
18	ÁREA DE OPERACIONES DEL B.M.G.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación de proyectos tendientes a mejorar el sistema de abastecimientos, mantenimiento y transporte a las Unidades del Ejército.</li><li>• Organización de equipos de trabajo cuyo fin sea la optimización de medios para brindar un efectivo apoyo logístico al Ejército.</li><li>• Dirigir las operaciones de abastecimiento, mantenimiento y transporte con absoluta eficiencia, evitando desperdicios.</li></ul>

Elaborado por: AUTOR

### 2.6.2 Aspectos jurídicos

El COLOG es una Unidad Logística tipo Brigada que proporciona apoyo logístico integral a la Fuerza Terrestre con eficiencia, eficacia y calidad, contando con un sistema de administración moderno y personal profesional para satisfacer las necesidades de la Institución y la comunidad. Depende directamente de la Dirección de Logística del Ejército, lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.



### 2.6.3 Aspectos organizacionales

- **Organigrama Estructural**

El COLOG cuenta con un organigrama estructural bien definido acorde a las exigencias del futuro y a las necesidades de la Unidad, lo cual facilita su efectivo desenvolvimiento en los diferentes escenarios, de acuerdo a las misiones encomendadas por el Ejército. Esto constituye para el COLOG una **fortaleza de alto impacto**.

- **Manual de funciones**

La Unidad cuenta con un manual de funciones bien detallado y definido en todos y cada uno de los puestos existentes, cabe mencionar que las funciones de los servidores públicos del Ejército han sido creadas de acuerdo al desempeño y misiones de cada unidad militar. Para el caso del COLOG por ser una unidad Técnica de mantenimiento, se han creado funciones especializadas para cada puesto; esto ha sido supervisado por el Departamento de Recursos Humanos del Ejército. Por lo tanto se constituye en una **fortaleza de alto impacto** para el COLOG.

- **Organigrama posicional**

El COLOG cuenta con un organigrama Posicional en el cual se encuentran especificadas las Jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal (Militar y Civil) directivo y ejecutivo de esta unidad. Lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto** para el COLOG.





- **Manual de puestos**

El COLOG cuenta con un manual de puestos en el cual se describe de manera precisa cada cargo existente en la Unidad, lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto** para la misma.

- **Manual de procedimientos administrativos**

La Institución Militar mantiene una estructura jerárquica vertical la misma que se basa en el cumplimiento cabal de las disposiciones del escalón superior, plasmadas en Directivas, Instructivos, Reglamentos, etc. Las mismas que son creadas para dar disposiciones específicas que deben ser cumplidas por los comandantes, para el buen manejo legal de las unidades militares. El COLOG tiene varias Directivas e Instructivos que debe cumplir para su normal funcionamiento lo cual, constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Reglamento interno de trabajo**

El COLOG cuenta para su normal funcionamiento, con el Reglamento de Régimen Interno en el cual se especifican las obligaciones, deberes y derechos del personal militar y civil que labora en esta Unidad, por lo tanto esto constituye una **fortaleza de alto impacto**.

En conclusión el COLOG cuenta con Organigrama Estructural, manual de funciones, organigrama posicional, manual de puestos, manual de procedimientos administrativos y reglamento interno de trabajo, por lo tanto constituye una **fortaleza de alto impacto**.



#### 2.6.4 Análisis del área de Recursos Humanos

- **Como es la administración de recursos humanos**

Para el COLOG, el cliente interno es muy importante, continuamente se organizan reuniones con el Comandante de la unidad para poder tomar conocimiento de todos los problemas que aquejan al personal así como también sugerencias tendientes a optimizar la utilización del recursos humano. Además el COLOG cuenta con un departamento de Bienestar de Personal, en el cual se receptan directamente los problemas del personal y se realiza el trámite correspondiente para dar solución a los mismos, obviamente siguiendo el órgano regular normal.

Cabe mencionar además que la Unidad cuenta con servicios de Bar, Sastrería, carpintería, zapatería, piscina, canchas deportivas, sala de juegos, entre otros, los mismos que son utilizados por el personal militar y civil del COLOG, logrando así estimular al personal para mejorar su rendimiento.

La capacitación ocupa un lugar primordial en el COLOG ya que el personal técnico es enviado a las principales empresas proveedoras de repuestos tanto de vehículos como de maquinaria a fin de que se preparen en el manejo y mantenimiento de este tipo de material.

Por lo tanto se concluye que el manejo correcto de los recursos humanos del COLOG es una **fortaleza de alto impacto**.



- Cuadro de niveles de administrativos vs Formación y competencia técnico profesional del personal

CUADRO 2.23

CUADRO DE NIVELES DE ADMINISTRATIVOS VS FORMACIÓN Y COMPETENCIA TÉCNICO PROFESIONAL DEL PERSONAL DEL COLOG.

NIVELES ADMINISTRATIVOS	PRIMARIO	BACHILER	TECNÓLOGO	UNIVERSIDAD	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	SUB TOTAL	%
DIRECTIVOS				4	7	4	15	2,40
MANDOS MEDIOS				13	16		29	4,63
PERSONAL TÉCNICO	66	122	31	14	8		241	38,50
PERSONAL ADMINISTRATIVO	33	241		5	2		281	44,89
PERSONAL DE SERVICIOS	5	55					60	9,58
SUBTOTAL	104	418	31	36	33	4	626	100
%	16,61	66,77	4,95	5,75	5,27	0,64	100	

FUENTE: COLOG

Elaborado por: Autor

De acuerdo al cuadro anterior se puede visualizar que en el nivel directivo el 73% del personal cumple con el perfil necesario para desempeñar las funciones por lo que constituye una **fortaleza de alto impacto**.

En el nivel de mandos medios se puede observar que el 100% cumple con el perfil para desempeñar estas funciones lo cual es una **fortaleza de alto impacto**.



En el nivel de personal técnico el 22% cumple con el perfil para desempeñar estas funciones lo cual constituye una **debilidad de alto impacto**, además también se aprecia que existen 22 personas que se encuentran subutilizadas, ya que se encuentran sobrecalificados para desempeñar estas funciones y que podrían desempeñarse en otra área que revista mayor preparación.

En el nivel de personal administrativo el 88% cumplen con el perfil para desempeñar estas funciones lo cual es una **fortaleza de alto impacto**, además 7 personas se encuentran subutilizadas ya que tienen mayor preparación para desempeñar este tipo de trabajo.

En el nivel de personal de servicios el 100% se encuentran capacitados para desempeñar el trabajo lo cual es un a **fortaleza de alto impacto**.

En conclusión del cuadro de niveles de administrativos vs. formación y competencia técnico profesional del personal del COLOG, se pudo determinar que constituye una **Fortaleza de alto impacto**, ya que en todos los niveles la mayoría del personal cumple adecuadamente con el perfil necesario para desempeñarse en el trabajo..



- **Niveles de remuneraciones frente a la competencia**

El COLOG cuenta para su normal funcionamiento con personal militar y servidores públicos, los mismos que perciben un sueldo de acuerdo a la homologación salarial y el clasificador de puestos emitido por la SENRES, haciendo un comparativo se pudo determinar que los sueldos especialmente del personal administrativo, técnico y de servicios son muy inferiores a los que se contemplan en las Empresas de la competencia, por lo tanto este detalle constituye una **debilidad de alto impacto** ya que el personal del COLOG percibe sueldos bajos en comparación al sector privado y por lo tanto existe inconformidad por este punto.

- **Cómo se realiza a la capacitación?**

Es importante anotar que para planificar cualquier actividad se tiene que realizar proyectos a ser considerados en el presupuesto anual, del COLOG; los mismos que obviamente deben ser financiados con auto gestión ya que el Estado no reconoce rubros significativos para capacitación.

Pero el COLOG ha dado importancia a la capacitación, por lo que planifica la misma en base a sus posibilidades; logrando proporcionar la actualización tecnológica a los empleados especialmente en el área administrativa y parte del área técnica; por lo tanto se constituye en una **fortaleza de alto impacto**.



- **Estimación del nivel del clima laboral**

En el COLOG existen varios factores que hacen crecer la inconformidad del personal, entre los principales tenemos:

- Los sueldos que perciben los trabajadores no están acorde con las responsabilidades ni la actividad que realizan
- El trato de los jefes en el área de talleres no es el adecuado.
- Las relaciones interpersonales con los empleados no son las mejores ya que existe falta de tacto y cultura.
- No existe una justa selección del personal para ejecutar la capacitación planificada.

Todos estos aspectos han hecho que el nivel de inconformidad suba pero no a niveles alarmantes por lo tanto constituye una **debilidad de mediano impacto** para el COLOG.



## 2.6.5 Análisis del área de producción

- **Análisis del área de servicios**

Existe la dependencia total a los ingresos que el COLOG obtenga para financiar las partidas correspondientes al presupuesto aprobado para el área de servicios; sin embargo el COLOG cuenta con capacidad económica para solventarlos lo cual constituye una **debilidad de bajo impacto**.

- **Hay planificación al corto, mediano y largo plazo?**

Únicamente existe una planificación a corto plazo, es decir el COLOG, recibe el pedido para el mantenimiento y realiza la adquisición de la materia prima e insumos necesarios para el trabajo, pero no planifica a mediano y largo plazo porque sencillamente no podría saber a ciencia cierta cuantos trabajos le van a otorgar y si el techo presupuestario será suficiente para cubrir los gastos que demanden los mismos, por lo tanto esto constituye una **debilidad de alto impacto**.

- **Se cumple los planes?**

Los planes que se ejecutan en el COLOG a corto plazo son cumplidos a cabalidad y en los tiempos estipulados en los contratos respectivos, cabe mencionar que al tratarse de una unidad militar las autoridades son muy responsables en lo referente a plazos de cumplimiento, llegando inclusive a relevar del mando a los comandantes que incumplan las disposiciones emitidas por el escalón superior; lo cual constituye una **FORTALEZA DE ALTO IMPACTO**.



- **Competencia del personal?**

El personal que labora en el COLOG es muy competente, ya que tiene la formación profesional, la capacidad técnica y los medios necesarios para ejecutar de manera óptima cualquier trabajo de mantenimiento industrial. Lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Capacidad de producción o servicio? (instalada)**

El COLOG cuenta con equipos que le permiten realizar cualquier tipo de mantenimiento industrial, entre los cuales tenemos los siguientes:

**CUADRO No.2.24  
EQUIPOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL DEL COLOG**

ORD	EQUIPO	COSTO APROXIMADO	FUNCIÓN
1	CIZALLIA	\$ 60.000	Corta planchas de acero de hasta 6mm de de espesor.
2	PLEGADORA	\$ 69.000	Dobla acero de hasta 6 mm de espesor
3	BAROLADORA	\$ 50.000	Crea cilindros de hasta 12mm de espesor
4	CORTADORAS DE DE PLASMA	\$ 33.000	Corta acero de hasta 25 mm de espesor
5	SUELDA MEDIANTE PROCESO MIG	\$ 17.000	Suelda acero de hasta 19 mm de espesor
6	TORNOS PARALELOS	\$ 38.000	Fabrica piezas de acero redondas, semicirculares y pernos.
7	FRESA	\$ 30.000	Creación de piñones
8	COMPRESOR DE TORNILLO DE 70 HP	\$ 12.000	Expulsión De granalla para Samblasting.
9	TOLVA	\$ 700	Carga granalla para Samblasting

Fuente: COLOG

En conclusión el COLOG cuenta con la tecnología suficiente para poder realizar cualquier tipo de mantenimiento industrial de acuerdo a las tareas que le sean asignadas por la Dirección de





Logística del Ejército; por lo tanto esto constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Capacidad de producción o servicio? (utilizada)**

La capacidad utilizada del COLOG, dependerá enteramente de los trabajos que se le asignen o que consiga gracias a propia gestión. Se ha realizado un análisis de los trabajos realizados durante los años 2006, 2007 y 2008 para verificar la utilización de la maquinaria existente en el COLOG y se obtuvo los siguientes resultados:

**CUADRO No.2.25**  
**EQUIPOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL DEL COLOG**

ORD	EQUIPO	FUNCIÓN
1	CIZALLIA	Corta planchas de acero de hasta 6mm de de espesor.
2	PLEGADORA	Dobla acero de hasta 6 mm de espesor
3	BAROLADORA	Crea cilindros de hasta 12mm de espesor
4	CORTADORAS DE DE PLASMA	Corta acero de hasta 25 mm de espesor
5	SUELDA MEDIANTE PROCESO MIG	Suelda acero de hasta 19 mm de espesor
6	TORNOS PARALELOS	Fabrica piezas de acero redondas, semicirculares y pernos.
7	FRESA	Creación de piñones
8	COMPRESOR DE TORNILLO DE 70 HP	Expulsión De granalla para Samblasting.
9	TOLVA	Carga granalla para Samblasting

Fuente: COLOG

Elaborado por: Autor



**CUADRO No. 2.26**  
**CAPACIDAD UTILIZADA DURANTE LOS AÑOS 2006 A 2008**

ORD	AÑO	TRABAJOS REALIZADOS	% CAPACIDAD UTILIZADA
1	2006	Construcción de basureros para el Trole. Construcción de estructura metálica para el FONSA Mantenimiento de cocinas de campaña Construcción de tubería para el Municipio de Riobamba	65%
2	2007	Mantenimiento de cascos de las unidades. Mantenimiento de OBUSES de 155 mm Construcción de camas Mantenimiento de cocinas de campaña	58%
3	2008	Construcción de cajones para vehículos HINO. Construcción de camas Construcción de ollas para las Unidades Mantenimiento de cocinas de campaña Mantenimiento de fusiles de las unidades Mantenimiento de OBUSES 105 mm Mantenimiento de OBUSES de 155mm	86%
<b>PORCENTAJE PROMEDIO DE UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA EN LOS TRES AÑOS</b>			<b><u>69,66%</u></b>

Fuente: COLOG

Elaborado por: Autor

Como conclusión se tiene que la capacidad utilizada promedio en los últimos tres años es de 69,66 % lo cual es una **debilidad de alto impacto**; porque se debería tratar de trabajar por lo menos utilizando el 80% de la capacidad total del COLOG.



- **Tipo de tecnología utilizada**

El COLOG utiliza tecnología convencional actualizada para el desarrollo de todos los trabajos, asegurando calidad y oportunidad en la entrega de los mismos , siempre ha habido preocupación por la renovación tecnológica, lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**..

### 2.6.6 Análisis del área Financiera

- **Hay planificación al corto, mediano y largo plazo?**

El COLOG no cuenta con una planificación de Marketing al corto, mediano y largo plazo, es decir no promociona los servicios de mantenimiento industrial que posee, lo anterior constituye una **debilidad de alto impacto** y por lo tanto se subutiliza la capacidad instalada.

- **Se cumplen los planes? Presupuesto – Flujo de caja**

El COLOG realiza la planificación del presupuesto mediante el POA que significa Plan Operativo Anual, éste es enviado a la Dirección de Desarrollo Institucional del Ejército para su aprobación y luego al Ministerio de Defensa Nacional para el trámite respectivo al Ministerio de Economía y Finanzas, una vez aquí el POA es aprobado para el año siguiente.

El momento de la ejecución del presupuesto aprobado, el MEF divide la ejecución en cuatrimestres, los mismos que son monitoreados y evaluados constantemente a través del programa eSIGEF.



Por todo lo dicho se concluye que el presupuesto del COLOG es ejecutado en su totalidad, además existe la disposición de sanciones disciplinarias a los Comandantes que no ejecuten de manera total el presupuesto aprobado, por lo tanto esto constituye una **fortaleza de alto impacto** para el COLOG.

- **Organización del área financiera**

El área financiera del COLOG está constituida por una Jefatura Financiera, un departamento de Presupuesto, un departamento de Contabilidad, un departamento de Tesorería y un departamento de Activos Fijos.

Como es de conocimiento general, el área financiera de todas las entidades públicas están bajo el control directo del MEF, gracias al programa eSIGEF, por lo tanto se ha fortalecido el área de presupuesto y se ha debilitado el área de contabilidad, pero en lo que respecta a control presupuestario y financiero se ha adelantado mucho ya que existe tranquilidad y seguridad de que los recursos no son mal gastados al contrario obedecen a una planificación por lo tanto esto constituye una **fortaleza de alto impacto** para el COLOG.



- **Como se lleva la contabilidad?**

El COLOG recibe la disposición de LA DFFT de llevar conjuntamente la ejecución presupuestaria a través del eSIGEF y la contabilidad de la misma a través del antiguo programa contable que se tenía en la Unidad y así estar en capacidad de informar a los comandantes para lograr proporcionar herramientas para la toma de decisiones de los mismos, constituyéndose en una **fortaleza de alto impacto**.

- **Frecuencia de emisión de estados financieros**

Los Estados financieros son presentados mensualmente a la Dirección de Finanzas del Ejército, lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Hay suficientes recursos para capital de trabajo**

Por ser el COLOG una Unidad Militar Logística de mantenimiento, cuenta con recursos ubicados en dos fondos bien definidos que son el 001 (recursos proporcionados por el Estado) y el 002 (recursos de autogestión del Ejército y del propio COLOG).

En lo que se refiere al capital de trabajo el COLOG tiene asignaciones provenientes del Estado que cubren los sueldos del personal militar y civil del mismo, servicios básicos y subsistencias; en cuanto se refiere a partidas puntuales adicionales, esta son cubiertas por asignaciones de autogestión del Ejército y del COLOG. lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.



- **Apreciación de la situación económica de la empresa, excelente, buena o sana, mala**

La apreciación de la situación económica del COLOG es buena, en vista de que existe planificación presupuestaria, asignación de recursos del Estado, transparencia en el manejo financiero y control por parte de la Instituciones del Estado y la Auditoría interna del Ejército; todo esto constituye una **fortaleza de alto impacto**.

#### **2.6.7 Análisis de los servicios generales**

- **Organización del área**

Esta área del COLOG está organizada por la Compañía Cuartel General, la misma que proporciona servicios de limpieza y mantenimiento interno de la unidad; lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Nivel de competencia del personal**

El personal que labora en esta área se encuentra preparado y adiestrado para desempeñar eficientemente esta actividad lo cual es una **fortaleza de alto impacto**.

- **Hay planificación a largo, mediano y largo plazo**

El Comandante de la Compañía cuartel General tiene un horario para realizar el mantenimiento; así como también una planificación estricta que sigue de acuerdo a lo dispuesto por el departamento de Logística del COLOG; esto constituye una **fortaleza de alto impacto**.



- **Se cumplen los planes?**

Toda la planificación o disposiciones emanadas por los diferentes departamentos del COLOG así como también del Comando, son cumplidas a raja tabla sin opción a retrasos o incompetencias; por lo tanto constituye una **fortaleza de alto impacto**.

#### 2.6.8 Competencia directiva

- **Hay cultura de planificación?**

Lamentablemente no existe una cultura de planificación en el COLOG, lo cual dificulta la elaboración del POA, ya que no se cuenta con datos estadístico reales que faciliten la preparación del presupuesto; esto constituye una **debilidad de alto impacto**.

- **Hay cultura de calidad?**

El COLOG se ha caracterizado por ejecutar bien sus trabajos, existe además la inspección previa a la entrega de las obras, por lo que se puede afirmar que si existe una cultura de calidad; lo cual es una **fortaleza de alto impacto**

- **Como se toman las decisiones?**

En el COLOG las decisiones son tomadas centralizadamente por la máxima autoridad; en este caso el COMANDANTE, el mismo que recibe la sugerencia de todo el Estado Mayor y al final toma la decisión, esto constituye una **debilidad de alto impacto**.



- **Hay cultura tecnológica?**

El COLOG ha tratado de mantenerse a la vanguardia del adelanto tecnológico especialmente de la competencia, además se ha planificado realizar anualmente un sin número de adquisiciones de maquinaria que va a servir para poder superar las expectativas del mantenimiento industrial aumentando la capacidad instalada del COLOG y coadyuvando para el cumplimiento de la misión impuesta por el escalón superior; lo cual constituye una **fortaleza de alto impacto**.

- **Hay orientación al cliente?**

El COLOG, tiene un sistema personalizado de atención al cliente en el cual se le orienta sobre los trabajos, los precios y los plazos así como también el tipo de material que se va a utilizar; por lo tanto esto constituye una **fortaleza de alto impacto**.





## 2.6.9 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**CUADRO No. 2.27**  
**RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>ORD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
1	Marco jurídico bien definido.	Alto
2	Organización bien estructurada del COLOG	Alto
3	Adecuado manejo del recurso humano y capacitación personal	Alto
4	Ejecución adecuada de los planes a corto plazo	Alto
5	Adecuada utilización de la capacidad instalada del COLOG	Alto
6	Adecuada utilización de la tecnología	Alto
7	Adecuada organización y funcionamiento del área Financiera	Alto
8	Disponibilidad de medios para capital de trabajo	Alto
9	Situación económica sana	Alto
10	Buena cultura tecnológica y de calidad	Alto
11	Buena orientación al cliente	Alto
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>ORD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
12	Falta de formación y competencia del personal del área técnica y administrativa.	Alto
13	Bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia.	Alto
14	Inadecuado Clima laboral	Mediano
15	Falta de planificación adecuada a largo plazo	Alto
16	Toma de decisiones centralizada	Alto

Elaborado por: Autor



## 2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN

- Externa – Interna

CUADRO No. 2.28  
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

ORD	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIF. NIVEL IMPAC.	PONDERACIÓN	%RELATIVO	COORD.
		<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Disponibilidad tecnológica	Alto	5	4	0,1	0,4
2	Conformidad absoluta de clientes del COLOG	Alto	5	4	0,1	0,4
3	Excelentes relaciones con los Proveedores del COLOG.	Alto	5	4	0,1	0,4
4	Bajo nivel de competencia del sector para el COLOG	Alto	5	4	0,1	0,4
		<b>AMENAZAS</b>				
5	Situación económica incierta	Alto	5	1	0,1	0,1
6	Situación Político – Jurídica incierta	Alto	5	1	0,1	0,1
7	Aspecto Social–Cultural-Educacional perjudicial	Alto	5	1	0,1	0,1
8	Ausencia de conciencia Ecológica	Alto	5	1	0,1	0,1
9	Alto nivel de inseguridad	Alto	5	1	0,1	0,1
10	Mala imagen internacional	Alto	5	1	0,1	0,1
<b>TOTALES</b>			<b>50</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>

Elaborado por: AUTOR



CUADRO No.2.29  
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

ORD	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIF. NIVEL IMPAC.	PONDERACIÓN	%RELATIVO	COORD.
		<b>FORTALEZAS</b>				
1	Marco jurídico bien definido.	Alto	5	4	0,06	0,26
2	Organización bien estructurada del COLOG	Alto	5	4	0,06	0,26
3	Adecuado manejo del recurso humano	Alto	5	4	0,06	0,26
4	Ejecución adecuada de los planes a corto plazo	Alto	5	4	0,06	0,26
5	Adecuada utilización de la capacidad instalada	Alto	5	4	0,06	0,26
6	Adecuada utilización de la tecnología	Alto	5	4	0,06	0,26
7	Adecuada organización del área financiera	Alto	5	4	0,06	0,26
8	Disponibilidad de medios para capital de trabajo	Alto	5	4	0,06	0,26
9	Situación económica sana	Alto	5	4	0,06	0,26
10	Buena cultura tecnológica y de calidad	Alto	5	4	0,06	0,26
11	Buena orientación al cliente	Alto	5	4	0,06	0,26
		<b>DEBILIDADES</b>				
12	Falta de formación del personal	Alto	5	1	0,06	0,06
13	Bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia.	Alto	5	1	0,06	0,06
14	Inadecuado Clima laboral	Mediano	3	2	0,04	0,08
15	Falta de planificación adecuada a largo plazo	Alto	5	1	0,06	0,06
16	Toma de decisiones centralizada	Alto	5	1	0,06	0,06
<b>TOTALES</b>			<b>78</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>3,15</b>

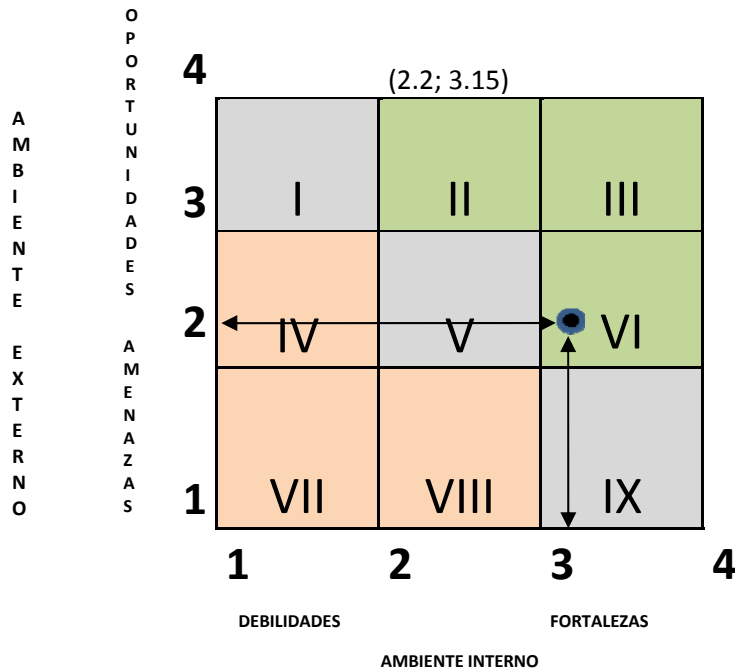
Elaborado por: AUTOR

De los cuadros realizados se obtiene que el eje de las X o abscisa es igual a **3,15** y el eje de las Y u ordenada es igual a **2,2**; por lo tanto la coordenada para el punto es (3.15; 2.2).



- **Gráfico de Evaluación Externa – Interna**

**GRÁFICO No.2.3**



- **Informe de diagnóstico situacional de la organización**

De acuerdo al gráfico anterior el COLOG está en las coordenadas (3.15 ; 2.2).

En el ambiente externo tiene 2.2 porque la situación económica, política, jurídica en el Ecuador son inciertas; además se tiene que los aspectos social, cultural y educacional son perjudiciales en el país, existe ausencia total de conciencia ecológica, alto nivel de inseguridad y mala imagen internacional; estas amenazas superan a las oportunidades que son: La disponibilidad tecnológica, conformidad de clientes del COLOG, excelentes relaciones con los proveedores y el bajo nivel de competencia del sector.



En cambio en el ambiente interno tiene 3,15 porque el COLOG cuenta con las siguientes fortalezas: un marco jurídico bien definido, una organización bien estructurada, adecuado manejo del recurso humano, ejecución adecuada de los planes a corto plazo, adecuada utilización de la capacidad instalada, adecuada utilización de la tecnología, adecuada organización del área financiera, disponibilidad de medios para capital de trabajo, situación económica sana, buena cultura tecnológica y de calidad y una buena orientación al cliente. Las mismas que han superado a las debilidades que son: Falta de formación del personal, bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia, inadecuado clima laboral, falta de planificación adecuada a largo plazo, toma de decisiones centralizada e inadecuado clima laboral. .

Al unir estas coordenadas se tiene un punto ubicado en el cuadrante número VI; por lo tanto la estrategia recomendada para el COLOG es crecer y desarrollarse.



# CAPÍTULO III

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO



## CAPÍTULO III

### **3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

#### **3.1 Introducción**

##### **3.1.1 Mercado**

El mercado es el lugar físico o virtual (como el caso del internet) donde se encuentran dos fuerzas que generan procesos de intercambio: La oferta y la demanda.

Desde el punto de vista del Marketing, los expertos han emitido algunos conceptos que a continuación se presentan:

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", el mercado son "los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio". Complementando este concepto, ambos autores mencionan que existen tres elementos muy importantes:

- “La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer”.
- “La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades”.
- “La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos”.

Para Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", afirma que "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo".



Por otro lado Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", considera que: "El mercado es el lugar en donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad".

En conclusión, el mercado es todo lugar en el que existen compradores con necesidades por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad y por otro lado, la de vendedores que desean satisfacer sus necesidades ofreciendo productos o servicios.

### **3.1.1.1 Clasificación de los mercados**

Los tipos de mercados son:

Mercado actual: Constituido por todos los ofertantes y consumidores actuales

Mercado autónomo: Cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.

Mercado de capital: Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo.

Mercado de competencia: Parte del mercado que está en manos de la competencia.

Mercado de demanda: En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.





Mercado de dinero: Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital circulante.

Mercado de la empresa: Es la parte del mercado que la empresa domina.

Mercado exterior: Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.

Mercado gubernamental: Es el constituido por las instituciones estatales.

Mercado imperfecto: Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no están objetiva y completamente definidas.

### **3.1.2 DEMANDA**

En términos generales, la demanda representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades.

A continuación se presentan algunos conceptos de autores de libros de marketing sobre el significado de la demanda.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago".



Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado".

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la demanda como "el valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas".

### **3.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Primeramente hay que aclarar que un mercado no es homogéneo; por lo tanto está compuesto por muchísimos individuos y organizaciones diferentes los unos de los otros en función de varios factores como son la ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Toda esta diversidad, hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el *mercado*, por dos razones, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no se lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por lo tanto, se debe dividir al mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características de homogeneidad y así permitan a la entidad proponer una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo,



pero a un costo mucho menor y con resultados satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

Esta actividad es conocida como segmentación del mercado; lo cual constituye una herramienta para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Se ha considerado algunas definiciones de segmentación del mercado: Según el Diccionario de Términos de Mercadotecnia de la American Marketing Association, define a esta como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

Charles W. L. Hill y Gareth Jones dice que la segmentación del mercado es "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

Para Patricio Bonta y Mario Farber, la segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento".



En síntesis, la segmentación del mercado es el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

### **3.1.3.1 Segmentación del mercado de consumidores finales**

Los consumidores finales compran servicios o productos con fines no comerciales para usarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos.

La división simple del mercado total en segmentos del consumidor e industrias es un comienzo conveniente.

El modelo que normalmente se usa para relacionar los tres componentes del mercado son:

- Bases demográficas como: Distribución de la población regional, población urbana – suburbana-rural, Edad, Sexo, Fases del ciclo de vida familiar, y otros: raza, religión, nacionalidad, educación, ocupación.
- Con dinero: La segmentación puede basarse en la distribución de los ingresos.



- Y la voluntad para gastar dinero: Lleva a la segmentación por el comportamiento de compra del consumidor cuyos factores son: sociológicos, grupos culturales, clases sociales amplias y grupos pequeños, incluyendo la familia.

El comportamiento del comprador no puede relacionarse con solo un factor de segmentación. La segmentación útil se desarrolla incluyendo variables de las bases mencionadas.

### **3.1.3.2 Segmentación del mercado industrial u organizacional**

Los mercados industriales deben ser segmentados para desarrollar programas efectivos de mercadotecnia que lleguen a los usuarios industriales.

## **3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:**

Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado.

La investigación de mercados ayuda a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

Con la investigación de mercados, las compañías aprenden sobre los clientes.



Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados son:

- ¿Qué está ocurriendo en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cómo están posicionados los servicios de mantenimiento industrial del COLOG en la mente de los consumidores?
- ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores?

### **3.2.1 Objetivo de la investigación**

El propósito de esta investigación es segmentar de manera óptima el mercado para ayudar al COLOG en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes servicios de mantenimiento industrial.

La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la Empresa.

### **3.2.2 Selección del tipo de muestra**

Para seleccionar el tipo de muestra se utilizan dos métodos de muestreo que son:

El Probabilístico y No probabilístico.



**El probabilístico:** Es el procedimiento por el cual, se da a cada elemento del universo una posibilidad igual de ser seleccionado en la muestra. Este tipo de muestreo comprende:

- El muestreo Simple o al Azar (selección de un miembro individual por un proceso aleatorio)
- El muestreo Estratificado (se divide a la población en grupos y a estos de acuerdo a un esquema predeterminado)
- El muestreo sistemático (se selecciona cada enésimo elemento de una lista)
- El muestreo por conglomerados (selección por grupos y no individual)
- El muestreo por ponderación (se asignan probabilidades de selección a los diversos elementos del universo)
- El muestreo por etapas o áreas (selección de acuerdo al área donde vive la persona y no al área donde se está realizando la investigación)

**El no probabilístico:** Comprende los procedimientos de muestreo intencional y accidental.

El Intencional permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos.

Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.



El Accidental en cambio consiste en tomar casos hasta que se completa el número de unidades de análisis que indica el tamaño de muestra deseado.

### 3.2.3 Determinación del tamaño óptimo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se debe tomar en cuenta el tipo de muestreo a utilizarse; para el caso de esta investigación se aplicará el muestreo aleatorio simple, el mismo que es la extracción de una muestra de una población finita, en el que, el proceso de extracción es tal, que garantiza que cada uno de los elementos de la población tiene la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P.Q \times N}{e^2 \times N + Z^2 \times P.Q}$$

n = tamaño de la muestra (# de sujetos que componen la muestra)

Z = nivel de confianza.( es la "probabilidad" de que el intervalo calculado contenga al verdadero valor del parámetro.)

P = Probabilidad de éxito

Q = (1 – P) = Probabilidad de fracaso

N = tamaño de la población (# de sujetos que componen la población).

e = error de muestreo.

En la probabilidad de éxito y fracaso, hay que realizar un estudio previo para su aplicación en tal virtud se debería tomar la probabilidad de 50-50 para el éxito y fracaso.





**CUADRO No.3.1**  
**COMPOSICIÓN DEL MERCADO**

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES (EJÉRCITO, FAE, MARINA ), POLICIA NACIONAL QUE REALIZARIAN PEDIDOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL AL COLOG DE TODO EL PAÍS.	298
EMPRESAS PRIVADAS (SUR DE QUITO)	101
EMPRESAS PÚBLICAS (SUR DE QUITO)	107
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>

Fuente: Internet, [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Elaborado por: Autor

Se ha considerado el mercado de referencia de **506** entidades entre unidades militares, Policía nacional, empresas públicas y privadas que estarían en condiciones de realizar pedidos de mantenimiento industrial al COLOG.

A continuación se presentan los cálculos del tamaño óptimo de la muestra para cada segmento del mercado, obteniéndose lo siguiente:

Probabilidad de éxito :  $p = 0,9$   
Probabilidad de fracaso :  $q = 0,1$   
Nivel de confianza :  $Z = 95 \% = 1,96$   
Error del muestreo :  $e = 5 \% = 0,05$



Unidades militares independientes administrativamente con capacidad de realizar trabajos de mantenimiento industrial en el COLOG (Ejército, FAE, Marina) y Policía Nacional de todo el país

n 1=	$\frac{(1.96)^2 \times 0.90 (0,1) \times 298}{(0.05)^2 \times 298 + (1.96)^2 \times 0.90(0,1)}$
n 1 =	$\frac{103,03}{(0,745)+(0,346)}$
n 1 =	103,03 / 1,09 = 94,52----- <b><u>95</u></b>

Empresas Privadas ubicadas en el Sur de Quito

n 2=	$\frac{(1.96)^2 \times 0.90 (0,1) \times 101}{(0.05)^2 \times 101 + (1.96)^2 \times 0.90(0,1)}$
n 2=	$\frac{35}{(0,2525)+(3,45)}$
n 2=	35 / 0,60 = 58,33----- <b><u>58</u></b>



### Empresas Públicas ubicadas en el Sur de Quito

n 3=	$\frac{(1.96)^2 \times 0.90 (0,1) \times 107}{(0.05)^2 \times 107 + (1.96)^2 \times 0.90(0,1)}$
n 3=	$\frac{37}{(0,27)+(0,35)}$
n 3=	$37 / 0,62 = \underline{\underline{60}}$

#### 3.2.4 Características de las variables de segmentación de mercados

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas; estas son: La variable debe ser medible o cuantificable, accesible; es decir que los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender; alcanzable, es decir que se pueda realizar; accesible que se pueda acceder.

#### 3.2.5 Determinación del mercado global y de referencia del COLOG

El mercado global del COLOG está constituido por todas las empresas que requieren servicios de mantenimiento industrial en la ciudad de Quito; en cambio el mercado de referencia del COLOG está constituido por todas las empresas que requieren servicios de mantenimiento industrial en el sur de Quito.



### 3.2.6 Determinación del tamaño del mercado

- **Número de clientes:**

CUADRO No 3.2  
NÚMERO DE CLIENTES

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES (EJÉRCITO, FAE, MARINA ), POLICIA NACIONAL QUE REALIZARIAN PEDIDOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL AL COLOG.	298
EMPRESAS PRIVADAS	101
EMPRESAS PÚBLICAS	107
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>

Fuente: Internet, [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Elaborado por: Autor

- **Estimado de facturación del mercado de referencia:**

- Construcción de tanques para almacenamiento de combustible.  
\$2.700 (promedio)
  - Construcción de cajones metálicos para vehículos livianos y pesados.  
\$ 2.500 (promedio)
  - Tratamiento de samblasting  
\$ 2.400 (promedio)
  - Trabajos de mantenimiento en metalmecánica, mecánica industrial y pintura  
\$ 2.200 (promedio)
  - Trabajos en fibra de vidrio  
\$ 700 (promedio)
- Promedio de costo de cada servicio  
 $10.500 / 5 = 2.100$   
Número de consumidores = 506

Potencial de fact.= 2.100 x 506 = 1'062.600 dólares al año



### 3.2.7 Preselección de variables de segmentación

CUADRO No.3.3

PRESELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

ORD	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARÁMETROS
1	Origen	Indica la naturaleza de la empresa.	Militar Fuerza Terrestre, Fuerza Aérea, Fuerza Naval, Policía Nacional, Empresas públicas y privadas de Quito	
2	Facturación	Total de facturación potencial	Pequeñas, medianas, Grandes, muy grandes	< de 50.000 Pequeña 50.000-75.000 Mediana 75.000 – 100.000 Grande > 100.000 Muy grande
3	Tiempo de entrega	Plazo de entrega requerido por los clientes.	Inmediato, corto, largo, muy largo	< 1 día inmediato 1-8 días corto 8-15 días largo >15 días muy largo
4	Proceso de compra	Transparencia del proceso de adquisiciones	Transparente, no transparente	
5	Ubicación	Domicilio de la Empresa	Norte, sur, centro de Quito	
6	Forma de pago	Indica como realiza el pago de los trabajos de mantenimiento industrial	En efectivo, a crédito, transferencia	
7	Valor en dólares	Especifica el valor monetario del pedido	Pequeño, mediano, grande	< 1.000 pequeño 1.000 -9.000 mediano >9.000 grande
8	Experiencia	Experiencia de acuerdo a los años de existencia en el mercado	Mucha experiencia Mediana experiencia Poca experiencia	>5 años De 3 a 5 años <a 3 años
9	Área de especialización de la empresa	Giro del negocio de la entidad.	Pública, privada, policial, Ejército, Marina, FAE, petrolera, Colegios privados, Industrias manufactureras, alimentos, constructoras.	
10	Frecuencia	Indica la frecuencia anual de pedidos	Alta, media , baja	>50 alta 24-49 media < 24 baja

Elaborado por: AUTOR



### 3.2.8 Evaluación de las variables de segmentación

#### VALORACIÓN

MUY CONVENIENTE	=	5
CONVENIENTE	=	3
POCO CONVENIENTE	=	1
INCONVENIENTE	=	0

CUADRO No.3.4  
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

VARIABLE	MEDIBLE	OBTENIBLE	RESPUESTA DIFERENCIADA	ACCESIBLE	RENTABLE	TOTAL
Origen	0	5	3	3	3	14
Facturación	5	3	5	3	5	21
Tiempo de entrega	5	3	5	3	5	21
Proceso de compra	0	3	3	3	5	14
Ubicación	5	5	5	5	5	25
Forma de pago	0	3	5	3	5	16
Valor en dólares	5	3	5	3	5	19
Experiencia	5	3	5	3	5	21
Área de especialización De la empresa	0	3	5	3	5	16
Frecuencia	5	3	5	3	5	21

Elaborado por: AUTOR

### 3.2.9 Identificación de los segmentos más representativos

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior se puede determinar que los segmentos más representativos son: La ubicación con un puntaje de 25; la facturación, tiempo de entrega y experiencia con un puntaje de 21.



### **3.2.10 Selección del tipo de muestra (muestreo por conveniencia)**

La selección del muestreo más óptimo para la segmentación del mercado es el muestreo por conveniencia, este se hace eligiendo los elementos que van a conformar la muestra, no de forma aleatoria, sino seleccionando aquellos que cumplan con determinadas características.

### **3.2.11 Definición del instrumento de investigación**

Para este trabajo se ha elegido como instrumento de investigación a la encuesta personal porque nos permite obtener elevado índice de respuesta, existe reducción de respuestas evasivas, evita influencias de otras personas, tiene un bajo costo, se obtendrá información exacta, ganaremos capacidad para estandarizar datos y tendremos mayor rapidez en la obtención de resultados.



### 3.2.12 Diseño del formulario de encuesta

Para el diseño del formulario de encuesta de este trabajo de investigación se han seguido los siguientes pasos:

- Encabezamiento
- Propósito ( Se indica el objetivo de la realización de las encuestas)
- Aclarar que no se necesita indicaciones específicas como nombre del entrevistado.
- Indicar instrucciones para llenar la encuesta
- Preguntas
- Recomendaciones para elaborar la encuesta
  - Preguntas claras para el encuestado
  - Opciones de respuesta clara para el encuestado
  - No muchas preguntas entre 9-12
  - Buena presentación, letra de imprenta y legible
  - Preguntar un solo aspecto (precio servicio, etc.) por pregunta.





El formulario de encuesta propuesto es el siguiente:

**ENCUESTA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
 DOMICILIO O SECTOR:  
 ESPECIALIZACIÓN DE LA EMPRESA:  
 PERSONA QUE RESPONDE LA ENCUESTA:

1. CUÁNDO ESCUCHA "COLOG" QUE LE VIENE A LA MENTE

- MARCA DE DENTÍFRICO DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA
- NOMBRE DE UNA FRAGANCIA MACULINA DE MODA
- CADENA DE SUPERMERCADOS
- SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL DEL EJÉRCITO

2. TIPO DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL QUE REQUIERE SU EMPRESA

- CONSTRUCCIÓN DE CAJONES METÁLICOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS O PESADOS
- MANTENIMIENTO SAMBLASTING
- CONSTRUCCIÓN DE TANQUES METÁLICOS PARA ALMACENAMIENTO
- TRABAJOS DE METALMECÁNICA, MECÁNICA INDUSTRIAL Y PINTURA
- TRABAJOS EN FIBRA DE VIDRIO
- OTROS

3. INDIQUE LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, FRECUENCIA Y PRECIO PROMEDIO DEL PEDIDO.

TIPOS DE TRABAJO	NÚMERO DE PEDIDOS	FRECUENCIA ANUAL	PRECIO PROMEDIO DEL PEDIDO

4. EN ORDEN DE PRIORIDAD SEÑALE 3 FACTORES QUE TOMA EN CUENTA PARA SELECCIONAR UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO.

- CALIDAD
- PRECIO
- PUNTUALIDAD
- GARANTÍA
- SERVICIO AL CLIENTE



5. INDIQUE 2 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS QUE DESEARÍA QUE FUERAN OFRECIDOS

RECEPCIÓN Y ENTREGA A DOMICILIO	<input type="checkbox"/>
FACILIDADES DE PAGO	<input type="checkbox"/>
SERVICIO (INSITU) A DOMICILIO	<input type="checkbox"/>
CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

6. CUAL ES SU PROVEEDOR ACTUAL DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

7. CALIFIQUE LOS SERVICIOS DE SU PROVEEDOR ACTUAL

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

8. INDIQUE CUAL ES EL TAMAÑO DE SU EMPRESA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA

9. COMO SE REALIZA EL PROCESO DE COMPRA EN SU EMPRESA

10. ROL FUNCIONAL DE LA PERSONA QUE TOMA LA DESICIÓN DE COMPRA

11. ACTUALMENTE COMO SE REALIZA EL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL EN SU ENTIDAD

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A PEDIDO	CONTRATO ANUAL

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN



### 3.2.13 Ejecución del trabajo de campo

**3.2.13.1 Nota Técnica:** El propósito de esta investigación es segmentar de manera óptima el mercado para ayudar al COLOG en la toma de las mejores decisiones. Se ha tomado como mercado referencial a todas las unidades militares y Policiales con independencia administrativa; así como también a las entidades públicas y privadas del Sur de Quito; obteniendo los siguientes datos primarios:

CUADRO No 3.5  
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL COLOG

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES CON IDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	298
EMPRESAS PRIVADAS	101
EMPRESAS PÚBLICAS	107
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>

Fuente: Internet, [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Elaborado por: Autor

El tamaño óptimo de la muestra fue calculado aplicando la fórmula general:

$$n = \frac{Z^2 P.Q. N}{e^2.N + Z^2.P.Q}$$

Y se obtuvieron los siguientes resultados:



CUADRO No 3.6  
RESULTADOS DEL CÁLCULO DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL COLOG

POBLACIÓN	CANTIDAD
UNIDADES MILITARES CON IDEPENDENCIA ADMINISTRATIVA	95
EMPRESAS PRIVADAS	58
EMPRESAS PÚBLICAS	60
<b>TOTAL</b>	<b>213</b>

Elaborado por: Autor

La investigación fue realizada para el caso de las unidades militares en todo el país y para el caso de las Entidades públicas y privadas en el sur de Quito. La receptabilidad de las encuestas planteadas fue aceptable, hubo buena colaboración e interés por parte de las empresas y personas consultadas.



### 3.2.13.2 Cuadro general de perfiles de segmentos de mercado

CUADRO N° 3.7  
CUADRO GENERAL DE PERFILES DE SEGMENTOS DE MERCADO

ORD	CONCEPTO	CATEGORÍA	Unid. militares		Emp. privadas		Emp. públicas	
			F	%	F	%	F	%
1	Posicionamiento	a) Marca de dentífrico	0	0%	20	34%	22	37%
		b) Nombre de una fragancia	0	0%	33	57%	32	53%
		c) Cadena de supermercados	4	4%	5	9%	0	0%
		d) Servicios de Mtto. Industrial	91	96%	0	0%	6	10%
		TOTAL	95	100%	58	100%	60	100%
2	Servicios que requiere el Mercado.	a) Construcción de baldes para vehículos.	18	9%	2	4%	4	5%
		b) Mantenimiento Samblasting	45	23%	11	22%	5	6%
		c) Construcción de tanques para almacenamiento de combustible	44	22%	5	10%	3	4%
		d) Tabajos de metalmecánica	60	29%	9	18%	13	17%
		e) Trabajos en fibra de vidrio	33	17%	12	24%	20	26%
		f) Otros	0	0%	10	22%	33	42%
		TOTAL	200	100%	49	100%	78	100%
3	# de pedidos anuales de Trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas.	a) Trabajos de metalmecánica	0,80	20%	0,40	53%	0,43	60%
		b) Samblasting	0,95	24%	0,17	23%	0,18	25%
		c) Construcción de baldes (carros)	2,20	56%	0,18	24%	0,11	15%
TOTAL	3,95	100%	0,75	100%	0,72	100%		
4	Frecuencia anual de Pedidos de trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas	a) Trabajos de metalmecánica	0,90	33%	0,2	34%	0,2	29%
		b) Samblasting	1,00	42%	0,27	46%	0,4	59%
		c) Construcción de baldes (carros)	0,80	25%	0,12	20%	0,08	12%
TOTAL	2,70	100%	0,59	100%	0,68	100%		
5	Precio promedio de trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas	a) Trabajos de metalmecánica	P,PROM 600	17%	298,24	37%	190	28%
		b) Samblasting	1100	31%	300	37%	127	18%
		c) Construcción de baldes (carros)	1800	52%	210,90	26%	372	54%
TOTAL	3500	100%	809,14	100%	689	100%		
6	Prioridades para selección de proveedores.	a) Calidad	48	50%	10	17%	12	20%
		b) Precio	10	11%	20	34%	22	36%
		c) Puntualidad	21	22%	8	14%	7	12%
		d) Garantía	16	17%	10	17%	12	20%
		e) Servicio al cliente	0	0%	10	18%	7	12%
TOTAL	95	100%	58	100%	60	100%		

**PLAN ESTRATÉGICO DE MÁRKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG), UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO**



ORD	CONCEPTO	CATEGORÍA	F	%	F	%	F	%
7	2 Servicios que desearía que fueran ofrecidos	a) Recepción entrega domicilio	22	11%	40	40%	22	19%
		b) Facilidades de pago	12	5%	8	8%	5	4%
		c) Servicio IN SITU	96	46%	33	33%	17	15%
		d) Capacitación	75	36%	10	10%	53	45%
		e) Otros	4	2%	9	9%	20	17%
		TOTAL			209	100%	100	100%
8	Proveedor actual	a) COLOG	69	36%	2	3%	5	8%
		b) Otro	26	64%	56	97%	56	92%
TOTAL 213			95	100%	58	100%	60	100%
9	Calificación proveedor Actual	a) Muy bueno	33	35%	0	0%	0	0%
		b) Bueno	62	65%	39	67%	19	32%
		c) Regular	0	0%	19	33%	41	68%
		d) Malo	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL			95	100%	58	100%	60	100%
10	Tamaño de la empresa	a) Grande	0	0%	0	0%	0	0%
		b) Mediana	90	95%	28	48%	21	35%
		c) Pequeña	5	5%	30	52%	39	65%
TOTAL			95	100%	58	100%	60	100%
11	Proceso de compra	a) Portal de compras públicas	80	84%	0	0%	0	0%
		b) 3 Proformas (escojo la + barata)	15	16%	4	7%	4	7%
		c) Comisión especial	0	0%	10	17%	13	22%
		d) Compra directa	0	0%	44	76%	43	71%
TOTAL			95	100%	58	100%	60	100%
12	Rol de Persona que toma la decisión de compra	a) Gerente	54	57%	32	55%	14	23%
		b) Administrativo	41	43%	26	45%	46	77%
TOTAL			95	100%	58	100%	60	100%
13	Forma de realizar los pedidos de mantenimiento industrial.	a) A pedido	95	100%	7	12%	30	50%
		b) Contrato anual	0	0%	51	88%	30	50%
TOTAL			95	100%	58	100%	60	100%

Elaborado por: AUTOR



### 3.2.13.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS META

- **Unidades militares (Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional):**

En el posicionamiento el 96% de las unidades militares conoce al COLOG; en los servicios que requieren se tiene que el 29% desea trabajos de metalmecánica, el 23% desea samblasting, el 22% desea construcción de tanques, el 17% trabajos en fibra de vidrio y el 9% construcción de baldes para vehículos. Para el número de pedidos anuales se tiene que el 56% por lo menos hace 2 pedidos al año de construcción de baldes, el 24% realizan al menos 1 pedido de samblasting y el 20% realiza al menos 1 pedido de trabajos de metalmecánica. En referencia a la frecuencia de pedidos se tiene que el 42% realiza pedidos de samblasting, el 33% realiza pedidos de metalmecánica, y el 25% realiza pedidos de construcción de baldes. En cuanto al precio promedio de trabajos de mantenimiento se tiene que el 52% gasta al menos \$ 1.800 dólares en la construcción de baldes, el 31% gasta al menos \$ 1.100 dólares en samblasting y el 17% gasta al menos \$ 600 dólares en trabajos de metalmecánica. Para la selección de los proveedores se tiene que el 50% le interesa la calidad del producto, al 22% le interesa la puntualidad, al 17% le interesa la garantía y al 11% le interesa el precio. En cuanto a los servicios que desearía que fueran ofrecidos el 46% desea el servicio IN SITU, el 36% desea capacitación, el 11% desea recepción y entrega a domicilio, el 5% desea facilidades de pago y el 2% desea otros servicios. En referencia al proveedor actual se tiene que el 64% tiene un proveedor diferente al COLOG. En cuanto a la calificación del proveedor actual se tiene que el 65% califica a sus proveedores como buenos y el 35% como muy buenos.



En referencia al tamaño de las empresas consultadas se tiene que el 95% son medianas y el 5% son pequeñas. En cuanto al proceso de compra se tiene que el 84% utiliza el portal de compras públicas y el 16% utiliza las tres proformas. En cuanto a la autoridad que decide las compras se tiene que en el 57% de las entidades decide el Gerente y en el 43% decide el Administrativo. En referencia a la forma de realizar el pedido se tiene que el 100% de entidades lo hacen a pedido.

- **Empresas privadas:**

En el posicionamiento el 0% de las empresas conoce al COLOG. En los servicios que requieren se tiene que el 18% desea trabajos de metalmecánica, el 22% desea samblasting, el 10% desea construcción de tanques, el 24% trabajos en fibra de vidrio y el 4% construcción de baldes para vehículos. Para el número de pedidos anuales se tiene que el 53% por lo menos hace 1 pedidos al año de trabajos de metalmecánica, el 47% no realiza pedidos significativos al año. En referencia a la frecuencia de pedidos se tiene que el 46% realiza pedidos de samblasting, el 34% realiza pedidos de metalmecánica, y el 20% realiza pedidos de construcción de baldes. En cuanto al precio promedio de trabajos de mantenimiento se tiene que el 37% gasta al menos \$ 298,24 dólares en trabajos de metalmecánica, el 37% gasta al menos \$ 300 dólares en samblasting y el 26% gasta al menos \$ 211 dólares en construcción de baldes. Para la selección de los proveedores se tiene que el 17% le interesa la calidad del producto, al 14% le interesa la puntualidad, al 17% le interesa la garantía, al 18% le interesa el servicio al cliente y al 34% le interesa el precio.





En cuanto a los servicios que desearía que fueran ofrecidos el 33% desea el servicio IN SITU, el 10% desea capacitación, el 40% desea recepción y entrega a domicilio, el 8% desea facilidades de pago y el 9% desea otros servicios. En referencia al proveedor actual se tiene que el 97% tiene un proveedor diferente al COLOG. En cuanto a la calificación del proveedor actual se tiene que el 67% califica a sus proveedores como buenos y el 33% como regulares. En referencia al tamaño de las empresas consultadas se tiene que el 48% son medianas y el 52% son pequeñas. En cuanto al proceso de compra se tiene que el 76% utiliza la compra directa, el 17% la comisión especial y el 7% tres proformas. En cuanto a la autoridad que decide las compras se tiene que en el 55% de las entidades decide el Gerente y en el 45% decide el Administrativo. En referencia a la forma de realizar el pedido se tiene que el 12% de entidades lo hacen a pedido y el 88% contrato anual.

- **Empresas públicas:**

En el posicionamiento el 10% de las empresas conoce al COLOG. En los servicios que requieren se tiene que el 17% desea trabajos de metalmecánica, el 6% desea samblasting, el 4% desea construcción de tanques, el 26% trabajos en fibra de vidrio, el 5% construcción de baldes para vehículos y el 42% desea otros trabajos. Para el número de pedidos anuales se tiene que el 60% por lo menos hace 1 pedidos al año de trabajos de metalmecánica, el 40% no realiza pedidos significativos al año. En referencia a la frecuencia de pedidos se tiene que el 59% realiza pedidos de samblasting, el 29% realiza pedidos de metalmecánica, y el 12% realiza pedidos de construcción de baldes.



En cuanto al precio promedio de trabajos de mantenimiento se tiene que el 54% gasta al menos \$ 372 dólares en trabajos de construcción de baldes, el 28% gasta al menos \$ 190 dólares en trabajos de metalmecánica y el 18% gasta al menos \$ 127 dólares en samblasting. Para la selección de los proveedores se tiene que el 20% le interesa la calidad del producto, al 12% le interesa la puntualidad, al 20% le interesa la garantía, al 12% le interesa el servicio al cliente y al 36% le interesa el precio. En cuanto a los servicios que desearía que fueran ofrecidos el 15% desea el servicio IN SITU, el 45% desea capacitación, el 19% desea recepción y entrega a domicilio, el 4% desea facilidades de pago y el 17% desea otros servicios. En referencia al proveedor actual se tiene que el 92% tiene un proveedor diferente al COLOG. En cuanto a la calificación del proveedor actual se tiene que el 32% califica a sus proveedores como buenos y el 68% como regulares. En referencia al tamaño de las empresas consultadas se tiene que el 35% son medianas y el 65% son pequeñas. En cuanto al proceso de compra se tiene que el 71% utiliza la compra directa, el 22% la comisión especial y el 7% tres proformas. En cuanto a la autoridad que decide las compras se tiene que en el 23% de las entidades decide el Gerente y en el 78% decide el Administrativo. En referencia a la forma de realizar el pedido se tiene que el 50% de entidades lo hacen a pedido y el 50% contrato anual.



### 3.2.13.4 Informe de la Investigación

#### • Cuadro global de resultados

CUADRO No. 3.8

CUADRO GLOBAL DE RESULTADOS

ORD	CONCEPTO	CATEGORÍA	F	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Posicionamiento	e) Marca de dentífrico f) Nombre de una fragancia g) Cadena de supermercados h) Servicios de Mtto. industrial	32 45 35 101 213	15% 21% 16% 48% 100%	• Implementar campañas publicitarias a través de propaganda en radio y prensa, para que los clientes potenciales conozcan los servicios de Mtto. Industrial que presta el COLOG.
2	Servicios que requiere el Mercado.	g) Construcción de baldes para vehículos. h) Mantenimiento Samblasting i) Construcción de tanques para almacenamiento de combustible j) .trabajos de metalmecánica k) Trabajos en fibra de vidrio l) Otros	24 61 52 82 65 43 327	7% 19% 16% 25% 20% 13% 100%	• Mejorar y diversificar los trabajos de metalmecánica, fibra de vidrio y samblasting porque son los de mayor aceptación en el mercado. • Implementar servicios de Mantenimiento Industrial requeridos por las empresas civiles privadas y públicas.
3	# de pedidos anuales de Trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas.	d) Trabajos de metalmecánica e) Samblasting f) Construcción de baldes (carros)	1,63 1,30 2,97 5,90	28% 22% 50% 100%	• Promocionar los beneficios de los trabajos de metalmecánica y Samblasting a todo el mercado.
4	Frecuencia anual de Pedidos de trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas	d) Trabajos de metalmecánica e) Samblasting f) Construcción de baldes (carros)	1,30 1,67 1,00 3,97	33% 42% 25% 100%	• Creación de campañas publicitarias acerca la conveniencia económica para las empresas de la compra de vehículos sin baldes para que el COLOG los construya. • Campañas de publicidad sobre los trabajos de metalmecánica que realiza el COLOG.
5	Precio promedio de trabajos de Mtto. Industrial que realizan las empresas consultadas	d) Trabajos de metalmecánica e) Samblasting f) Construcción de baldes (carros)	P,PRO 1088,24 1527 2382,90 4998,14	22% 31% 47% 100%	• Poner énfasis en conseguir clientes que requieran construcción de baldes y samblasting ya que son los que mayores recursos generan.
6	Prioridades para selección de proveedores.	f) Calidad g) Precio h) Puntualidad i) Garantía j) Servicio al cliente	70 52 36 38 17 213	33% 24% 17% 18% 8% 100%	• Implementar un departamento de control de calidad en el COLOG porque constituye la primera prioridad para el cliente. • Realizar una revisión completa de los precios de los servicios de Mtto. Industrial que realiza el COLOG a fin de reajustarlos y de ser posible reducirlos para hacerlos más atractivos para los clientes.

**PLAN ESTRATÉGICO DE MÁRKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG), UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO**

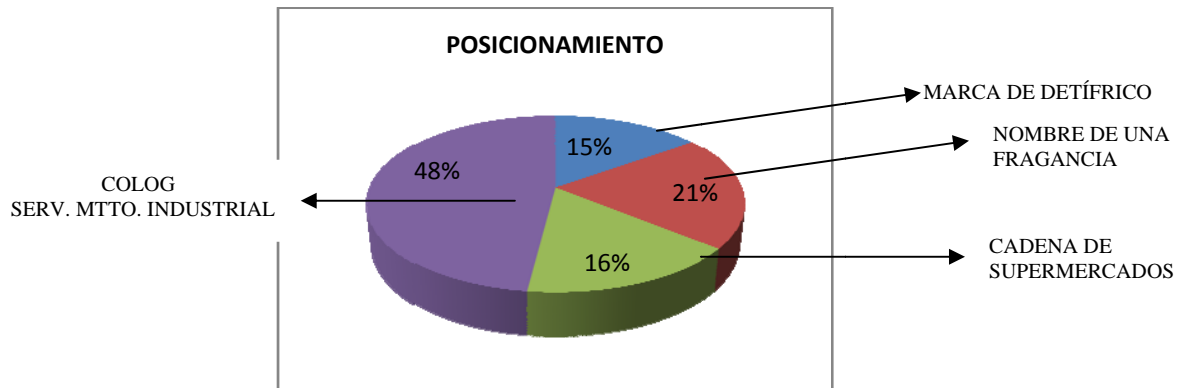


ORD	CONCEPTO	CATEGORÍA	F	%	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
7	2 Servicios que desearía que fueran ofrecidos	f) Recepción g) Facilidades de pago h) Servicio IN SITU i) Capacitación j) Otros	84 25 146 138 33 426	20% 6% 34% 32% 8% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de factibilidad de proporcionar el servicio IN SITU y de capacitación porque son los más requeridos por los clientes.</li> </ul>
8	Proveedor actual	c) COLOG d) Otro	76 137 213	36% 64% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar los servicios de Mto. Industrial que proporciona el COLOG a fin de lograr que sea conocido en todos los ámbitos del mercado, no solo en el campo militar sino también en el Policial y el civil.</li> <li>Abrir el RUP, para que el COLOG pueda participar en el portal de compras públicas.</li> </ul>
9	Calificación proveedor Actual	e) Muy bueno f) Bueno g) Regular h) Malo	33 120 60 0 213	16% 56% 28% 0% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar servicios y dar prioridad a la atención al cliente ya que el 28% de proveedores del mercado son considerados regulares.</li> </ul>
10	Tamaño de la empresa	d) Grande e) Mediana f) Pequeña	0 139 74 213	0% 65% 35% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar servicios nuevos para medianas y pequeñas empresas (públicas o privadas).</li> <li>Realizar una investigación de mercados para identificar empresas grandes.</li> </ul>
11	Proceso de compra	e) Portal de compras públicas f) 3 Proformas (escojo la + barata) g) Comisión especial h) Compra directa	80 23 23 87 213	38% 11% 11% 40% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar contacto con las empresas que realizan compra directa; ofreciendo un trato preferencial y bajos precios; a fin de evitar competir con otras entidades en el portal de compras públicas o en las comisiones especiales de las empresas.</li> </ul>
12	Rol de Persona que toma la decisión de compra	c) Gerente d) Administrativo	100 113 213	47% 53% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar los servicios de Mto. Industrial a los Administrativos y Gerentes de las empresas porque ellos son los que autorizan las compras en la mayoría de entidades.</li> </ul>
13	Forma de realizar los pedidos de mantenimiento industrial.	c) A pedido d) Contrato anual	132 81 213	62% 38% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar campañas Publicitarias ofreciendo servicios de Mto. Industrial anual a las empresas ya que resultaría más seguro para el COLOG contar con trabajos fijos para todo el año</li> </ul>

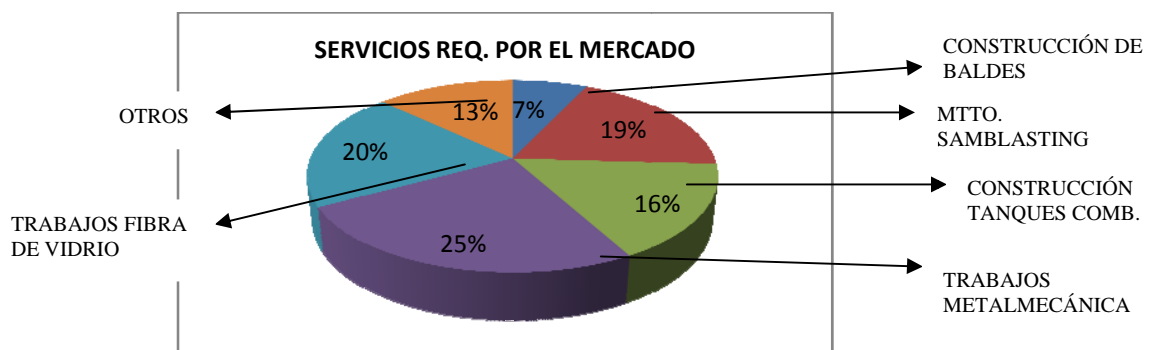
Elaborado por: AUTOR



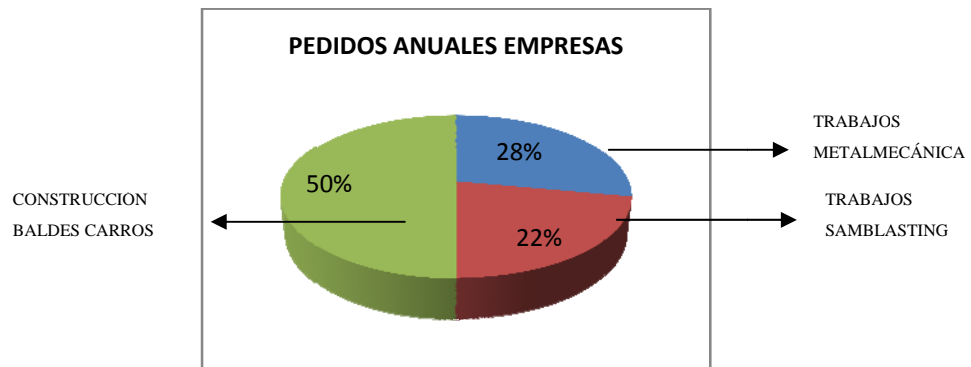
- Cuadro global en gráficos (pasteles)



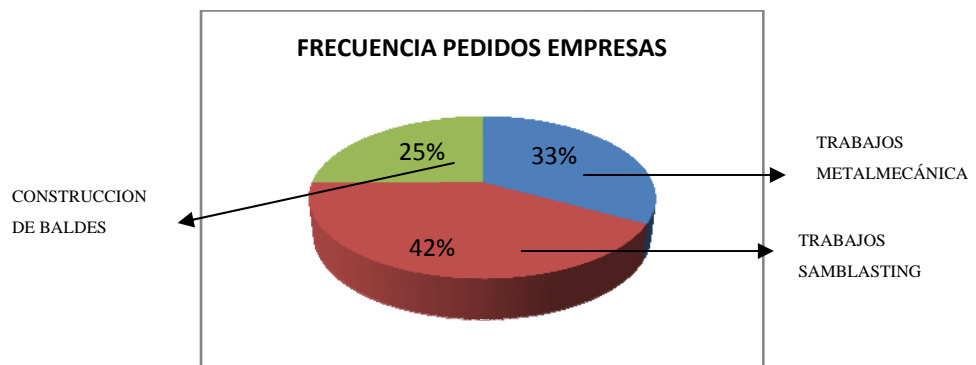
El 48% de los encuestados conoce al COLOG, lo cual es negativo porque el 52% no lo conocen.



Se puede determinar que existe un 13% de trabajos que no puede realizar el COLOG y que el mercado lo requiere.



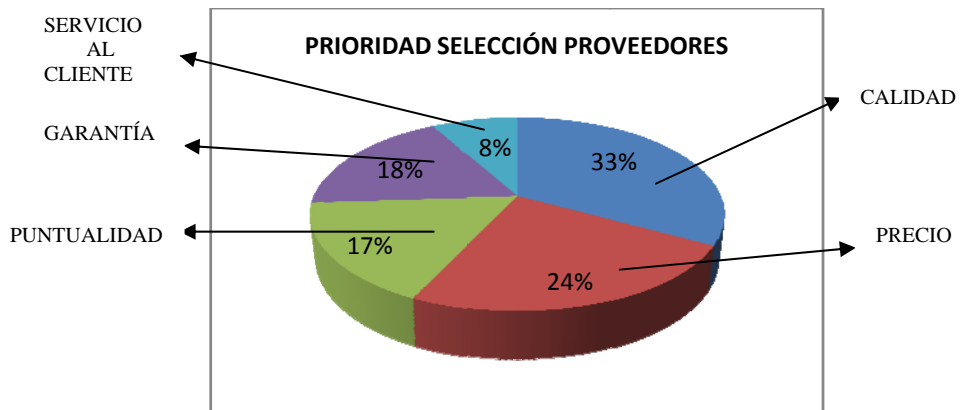
El 50% de pedidos anuales son Baldes por lo tanto se debe fomentar el marketing de los otros servicios que proporciona el COLOG.



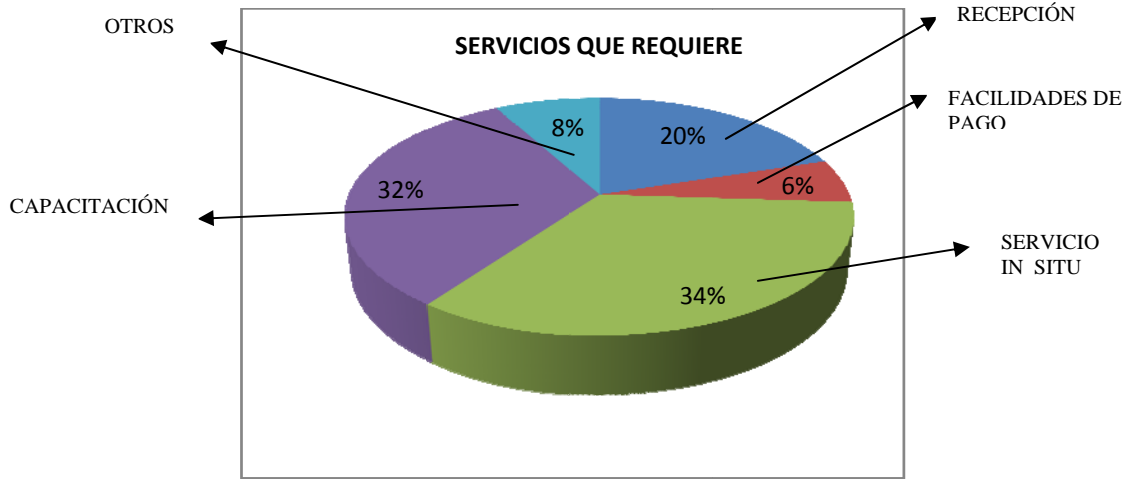
Se debe tomar en cuenta que el Samblasting es pedido con mayor frecuencia, por lo tanto se puede llegar a acuerdos con las entidades y asegurar el pedido de este Servicio mediante contratos anuales, que aseguren los ingresos para el COLOG.



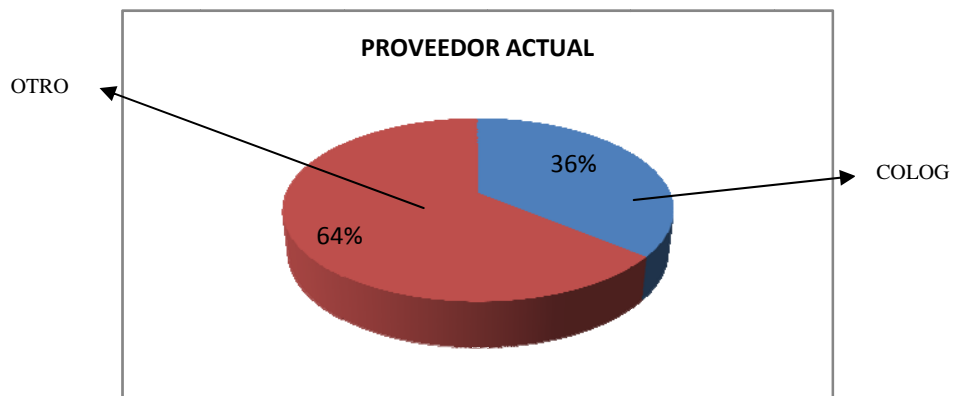
El mayor ingreso anual es el que proviene de la construcción de baldes para carros, por lo tanto se debe dar mayor empuje a los otros servicios y así generar mayores ingresos.



La calidad es lo más importante para el cliente, por lo tanto se debe tomar en cuenta que la materia prima y la mano de obra deben ser excelentes para que los clientes no cambien de proveedor o en otro caso escojan al COLOG como tal

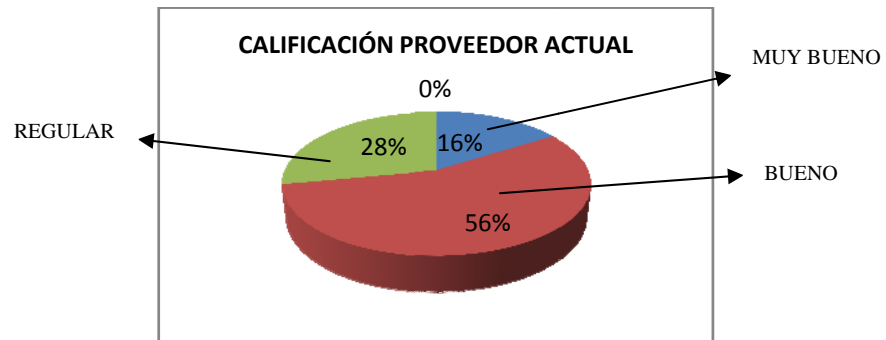


Se debe tomar en cuenta que al cliente le gustaría el servicio IN SITU y la capacitación por lo tanto se deben implementar los mismos.

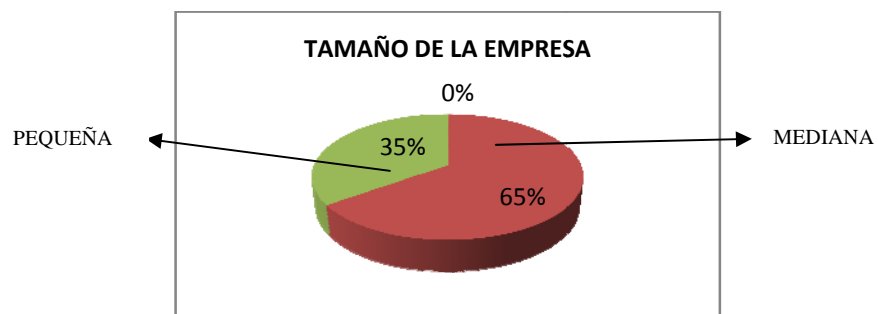


Apenas el 36% de los clientes, en los que se incluyen Unidades militares utilizan los servicios del COLOG; y el 64% usan talleres particulares.

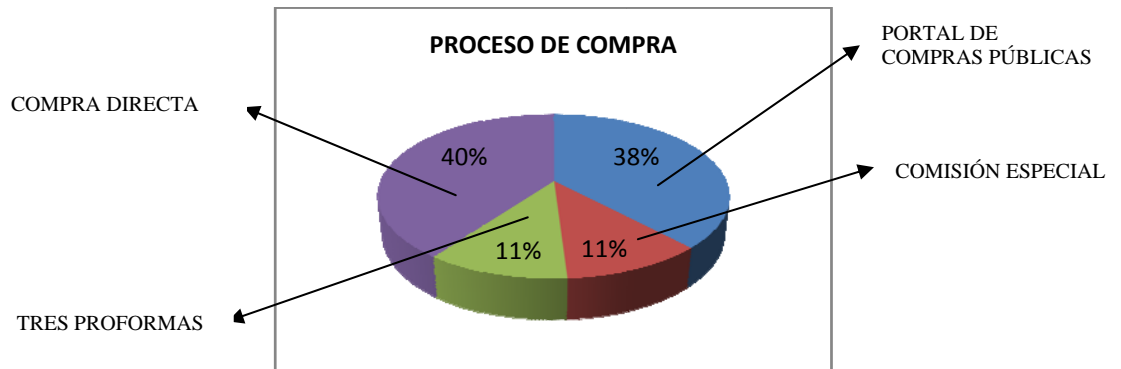




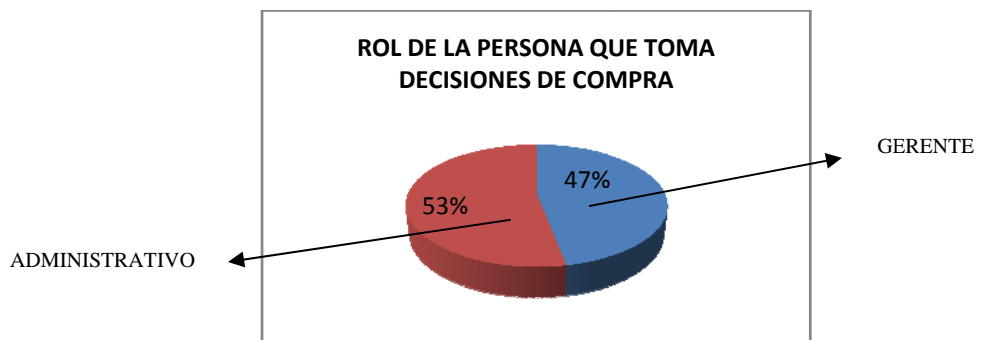
En opinión de los clientes, el 72% de las Cias. competidoras del COLOG ofrecen servicios entre muy buenos y buenos; lo cual es una referencia para realizar la formulación de servicios nuevos.



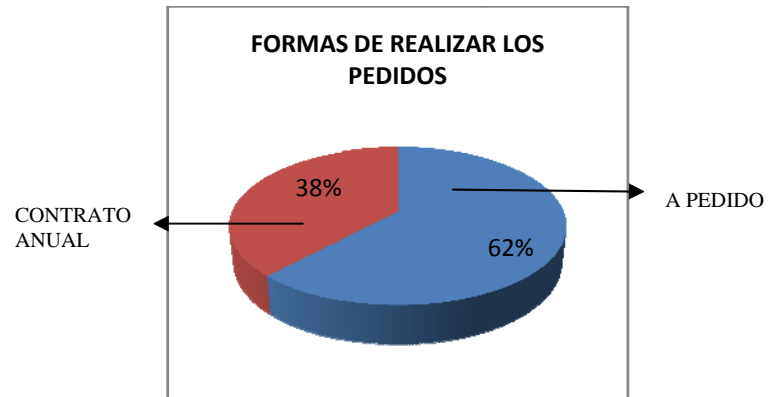
Durante la investigación no se encontraron empresas catalogadas como grandes, las entidades investigadas son solo medianas y pequeñas; por lo tanto conviene realizar otra investigación dirigida exclusivamente a empresas grandes.



La mayoría de las entidades consultadas realizan compra directa, lo cual es importante para que el COLOG prepare planes atractivos que lleven a estas empresas a confiar en él; y se logren aumentar los clientes.



En la mayoría de empresas consultadas los funcionarios que deciden las compras son el Gerente General o el Jefe Administrativo, por lo tanto las estrategias para llegar a ellas; deben ser realizadas con un buen nivel; en vista que se trata de vender ideas a personas con amplio conocimiento, experiencia y formación académica.



En la mayoría de entidades consultadas no se trabaja con contrato anual sino a pedido; por lo tanto se debe tratar de incentivar a los clientes a realizar este tipo de contratos que aseguren trabajo e ingresos al COLOG para todo el año.



- Evaluación de los segmentos de mercado (para identificación de los segmentos meta)

CUADRO No. 3.9  
ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

EN LA MUESTRA				EN EL MERCADO
ORD	SEGMENTOS	TAMAÑO	% RELATIVO	
1	UNIDADES MILITARES	95	45%	227
2	EMPRESAS PRIVADAS	58	27%	137
3	EMPRESAS PÚBLICAS	60	28%	142
TOTALES		213	100%	506

Elaborado por: AUTOR

CUADRO No. 3.10  
MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE MICHAEL PORTER

**CALIFICACIÓN**

ALTO = 5                    R.N.C. = RIESGO NIVEL DE COMPETENCIA  
 MEDIO= 3                R.P.N.C = RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES  
 BAJO = 1                R.P.N. = RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN  
                                  R.B.E. = RIESGOS BARRERAS DE ENTRADA  
                                  R.P.S. = RIESGO PRODUCTOS SUSTITUTOS

ORD	SEGMENTOS	TAMAÑO		CRECIMIENT		FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER					TOTAL
		VALOR CLIENT.	CALIF.	%	CALIF	R. N.C.	R. P.N.C	R. P.N.	R.B.E.	R.P.S.	
1	UNID. MILITARES	227	5	1 %	0,38	5	5	5	3	5	28,38
2	EMP. PRIVADAS	137	3	13%	5	3	1	3	5	5	25,00
3	EMP. PUBLICAS	142	3	1%	0,38	1	3	3	5	5	20,38
SUBTOTAL		506									

Elaborado por: AUTOR



### 3.2.14 Selección del mercado meta:

En referencia a los resultados de la Matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de mercado de Michael Porter se concluye lo siguiente:

- Las Unidades Militares comprenden el 45% del mercado del COLOG, las empresas privadas el 27% y las públicas el 28%; se ha podido determinar además que las unidades militares y las empresas públicas no tienen un buen crecimiento en cambio las empresas privadas según datos encontrados en la página web de la Superintendencia de Cias. del Ecuador [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) . tienen un crecimiento del 13% anual, lo cual quiere decir que se pueden presentar oportunidades de mercado para el COLOG.
- En lo referente a las 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter tenemos lo siguiente:
  - **Riesgo del nivel de competencia;** para unidades militares es mínimo; por los trabajos especializados que realiza el COLOG, por lo tanto la atraktividad es de 5; para las empresas privadas el nivel de competencia es medio por lo tanto tiene un nivel de atraktividad de 3 y para las empresas públicas el nivel de competencia es alto (portal de compras públicas) por lo tanto tiene una atraktividad de 1.



- **Riesgo de poder de negociación de los clientes;** para unidades militares es mínimo ya que las mismas negocian en la mayoría de los casos únicamente con el COLOG para los diferentes trabajos de mantenimiento, por lo tanto se tiene una atractividad de 5; para el caso de las empresas privadas tienen un poder de negociación alto por lo tanto la atractividad es de 1, y las empresas públicas tienen un mediano poder de negociación por lo tanto la atractividad es de 3.
- **Riesgo de poder de negociación;** con respecto a las unidades militares es bajo por lo tanto la atractividad es de 5, para las empresas privadas y públicas es medio por lo tanto su atractividad es de 3.
- **Riesgo de barreras de entrada al sector,** el COLOG tiene un mediano grado de barreras de entrada al sector en lo referente a unidades militares por lo tanto la atractividad es de 3, en lo que respecta a empresas privadas y públicas tiene un alto grado de barreras de entrada porque los servicios que ofrece no son conocidos ni promocionados adecuadamente, por lo tanto la atractividad es de 5.
- **Riesgo de productos sustitutos;** el COLOG realiza trabajos especializados y de calidad, por lo tanto tiene un riesgo bajo de producto sustitutos, de lo dicho se deduce que en los tres casos la atractividad es de 5.



**Una vez finalizada la investigación se concluye que los tres segmentos de mercado (Unidades militares, Empresas particulares y públicas) son los más importantes y a los mismos se dedicará todos los esfuerzos de Marketing del COLOG.**



# **CAPÍTULO IV**

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**





## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### 4.1. Marco teórico

##### 4.1.1 Plan Estratégico Empresarial

###### 4.1.1.1 Definición:

El plan estratégico empresarial, es un documento realizado por los responsables de la entidad (Gerentes, Directivos, empresarios) en el cual se intenta plasmar, la estrategia de la misma, durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Este plan es **cuantitativo** porque establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto** porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal** porque indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.



#### 4.1.1.2 Importancia

El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las circunstancias cambiantes.

El Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento con una perspectiva macro, señalando los objetivos centrales de la institución, para que las acciones diarias logren acercar a la misma, a concretar las metas propuestas.
- Mantiene simultáneamente el enfoque institucional en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la entidad, orientando de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovadora de la dirección y liderazgo.
- Ayuda a la empresa a enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros.



- Ayuda a mejorar los niveles de productividad, que conducen al logro de la rentabilidad.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
  - Trabajo en Equipo.
  - Compromiso con la organización.
  - Calidad en el servicio.
  - Desarrollo humano (personal y profesional).
  - Innovación y creatividad.
  - Comunicación.
  - Liderazgo, etc.



#### 4.1.1.3 Características de la planificación estratégica vs Planificación tradicional

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN TRADICIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es vista como un proceso en el cual se toma en cuenta el porvenir, las decisiones actuales, la definición de metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo.</li> <li>• Es conocida como planeación a largo plazo y su éxito se deriva a la atención continua de las cambiantes condiciones internas y externas de la organización.</li> <li>• Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.</li> <li>• Modela y remodela los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separa diseño y ejecución.</li> <li>• No establece caminos para gestión de la evolución de la Entidad.</li> <li>• Está concebida como una técnica preocupada por los aspectos cuantitativos para establecer metas con tiempo definido.</li> <li>• Lo fundamental es la viabilidad técnica-económica.</li> </ul>

Ambos tipos de planificación prevén y deciden en el presente las acciones que conducen a un futuro deseable y posible. 5

5 <http://portal.educar.org/carmenrodriguez/planificacion-tradicional-vs-planificacion-estrategica>



#### 4.1.1.4 Pirámide de la planificación estratégica (5)



La Pirámide de la planeación estratégica, es un ordenamiento jerarquizado de los instrumentos de esta primera actividad del proceso administrativo, a través de la cual las organizaciones modelan su acción empresarial; esta integración de los instrumentos pasa primero, por definir con claridad cuáles son los que la organización va a utilizar para planear y, también, por elegir entre las distintas propuestas académicas aquella que a juicio de los responsables del planeamiento resulte la más apropiada; garantizando con esto la normalización del lenguaje de la planeación y la correcta comprensión de su terminología por parte de toda la nómina.

5 <http://portal.educar.org/carmenrodriguez/planificacion-tradicional-vs-planificacion-estrategica>



Sólo se deben trabajar nueve instrumentos de planeación y prescindir de aquellos que han surgido producto de la aplicación de la terminología de guerra a la administración, a excepción de la estrategia, que circunscribe al equilibrio competitivo de la empresa en el mercado.

Es sobre la base de estos nueve instrumentos que la empresa define y escoge su rumbo. Lo importante es la jerarquización ordenada que hace de estos instrumentos en la Pirámide de la planeación: la misión, la visión y los principios organizacionales (en la cúspide de la pirámide), **son los instrumentos de planeación que modelan la filosofía corporativa**; los objetivos, las metas, los procedimientos y los métodos (en medio de estructura piramidal), **los que definen la operatividad de la empresa**; y, finalmente, los presupuestos y la planificación (ubicados en la base misma) **que controlan las actividades que se ejecutan en la organización**. Pero la importancia de esta pirámide radica en su instrumentación a fin de entender el divorcio que existe entre la academia y el mercado. En la academia se enseña a instrumentar la planeación a modo de cascada: partiendo de la misión hasta llegar a la planificación, ya que es esa secuencia la que garantiza la estructuración y la cohesión del planeamiento. Pero en el mercado, la forma como operan las empresas es exactamente a la inversa; es decir, trabajan sobre la base de los instrumentos de control (la base la pirámide) y presionan a los trabajadores para el cumplimiento de tareas, cuotas y plazos, sin entender que el logro de todo ello depende principalmente de una clara definición de los instrumentos operativos de la empresa y, sobre todo, de la filosofía corporativa que hayan sido capaces de generar.



Es por esto que cuando los objetivo no se cumplen o las tareas no se ejecutan en los plazos previstos, entonces la dirección cuestiona el trabajo de la nómina y, en muchas ocasiones, echa mano al recurso fácil del despido. Sin darse cuenta que el sistema está escondiendo las llamadas perturbaciones crónicas (así llamadas por el profesor Joseph Juran), es decir: malos procedimientos y peores métodos de trabajo; objetivos y metas poco realistas y, lo que es peor, una débil filosofía corporativa, que son las causas reales del fracaso del trabajo.

#### **4.1.1.5 Proceso de la planificación estratégica**

Para realizar la Planificación estratégica de una entidad se deben seguir los siguientes pasos:

- Definición de la misión
- Definición de la visión
- Determinación de los Valores institucionales
- Determinación de los objetivos
- Definición de las estrategias



## 4.1.2 Objetivo

### 4.1.2.1 Definición

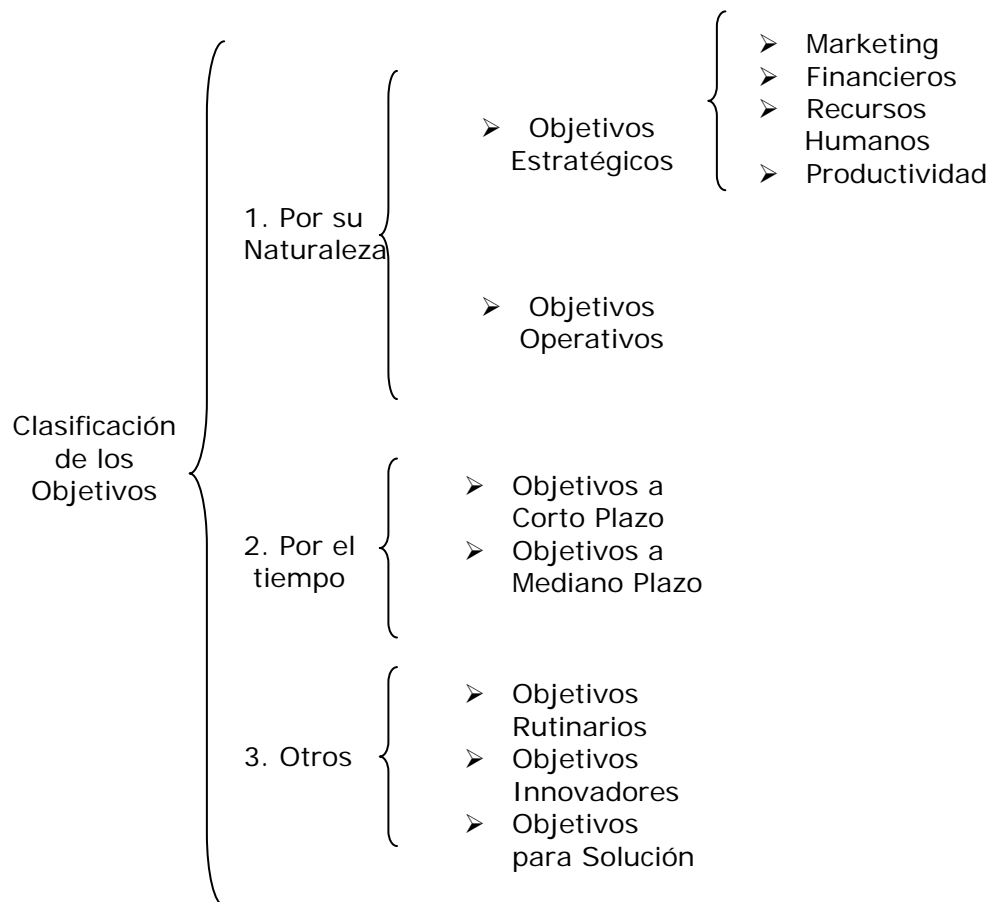
- Los objetivos son resultados deseados o mejoras de lo que ya se tiene, representan condiciones futuras que las personas o grupos de personas y entidades luchan por conseguir y de ser posible lograr cuantificar los resultados anhelados.
- Son resultados globales que una entidad espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión e involucran a la totalidad de la organización y son definidos al más alto nivel.
- Los objetivos son consecuencia de la aplicación estricta de la misión y visión de la entidad; así como también de los objetivos estratégicos, para ello es necesario derivar metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables y concretas de modo que permita su evaluación.
- También son los resultados de lo que se espera alcanzar, en el mediano y largo plazo





#### 4.1.2.2 Clasificación

A continuación se presenta un cuadro sinóptico de la clasificación de los objetivos:

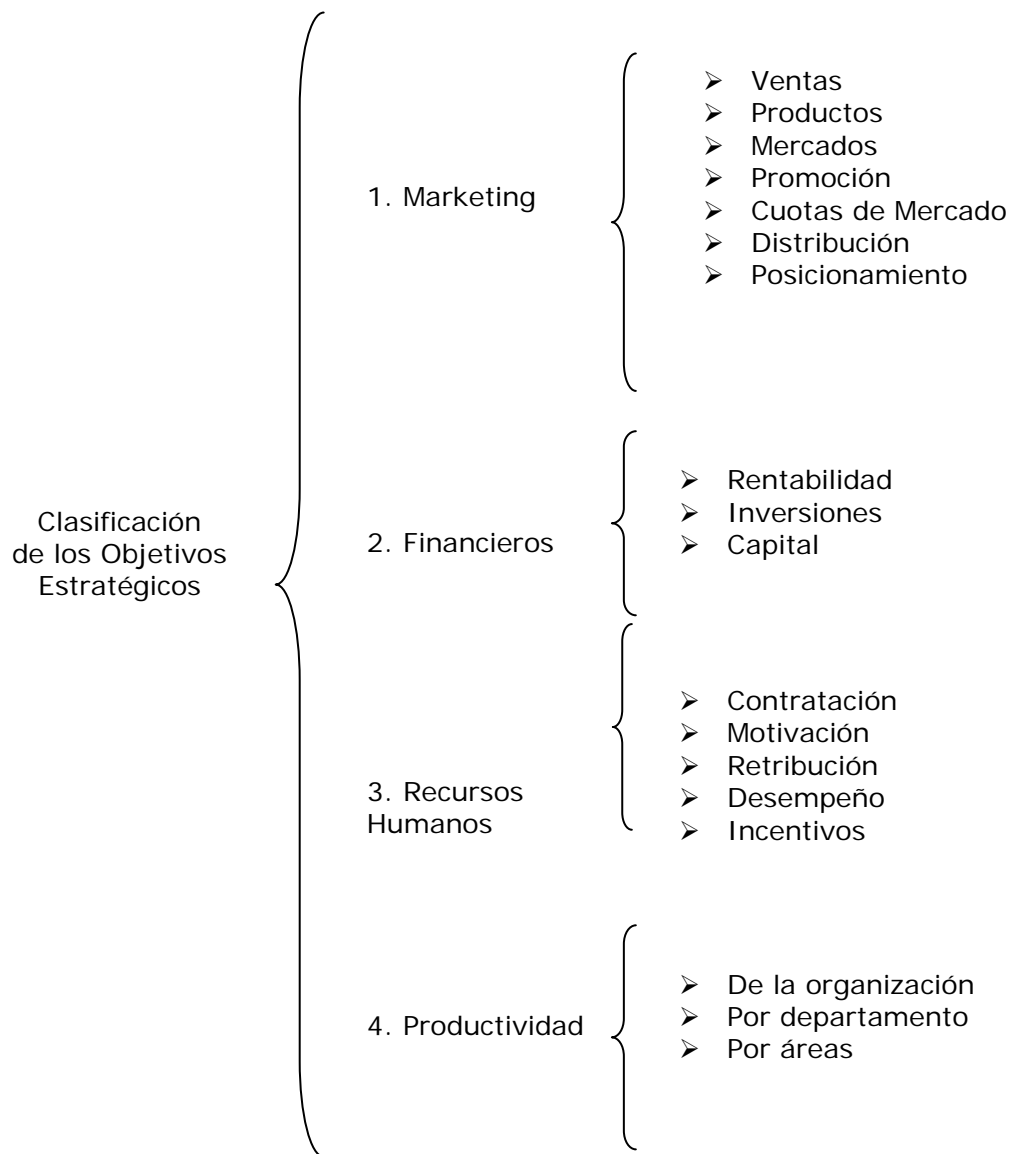


Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2009



- **Por su Naturaleza**

- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Son aquellos que surgen del análisis situacional de la empresa, representando resultados a largo plazo. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Se los establece en aquellas áreas que afectan a la organización, así tenemos:



Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2009



- ✓ **Objetivos Operativos:** Basados y dirigidos hacia áreas claves de resultados. Representan metas para unidades e individuos. Se lo planifica para un corto plazo, pues se ponen al día o sea se modifican frecuentemente.
  
- **Por su tiempo**
  - ✓ **A corto plazo:** hasta un año
  - ✓ **Mediano Plazo:** de 1 a 3 años
  - ✓ **Largo Plazo:** más de 3 años
  
- **Otros**
  - ✓ **Rutinarios:** objetivos fijados por las actividades establecidas rutinariamente y que su acción continúa en el período determinado.
  
  - ✓ **Innovadores:** aquellos que por su determinación y acción buscan innovar la situación actual que vive la empresa o en entorno en que ella se desenvuelve.
  
  - ✓ **Para solución de problemas:** aquellos establecidos con el fin de dar solución a un problema que amenaza a la empresa, su entorno, la colectividad en general, y que de no ejecutarse agravaría la situación problemática que se vive.



- ✓ **Objetivos de responsabilidad social:** Son aquellos establecidos con la finalidad de apoyar tanto al medio ambiente cuanto a grupos sociales en situación vulnerable.

Es imprescindible que la empresa defina adecuadamente su relación con la sociedad y con el medio ambiente, por ello el concepto que mejor define esa relación es el de Responsabilidad Social Corporativa definido por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [1] como: **“la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”**.

La responsabilidad social hace que “la empresa sostenible” se convierta en pieza clave en la arquitectura del desarrollo sostenible. Situar adecuadamente la relación de la empresa con la sociedad en la que está inserta, así como con el medio natural en la que opera, requiere formular esas interacciones de una manera adecuada. La empresa es concebida, en ese sentido, como un microcosmos en el que los tres parámetros - crecimiento económico, cohesión social y preservación ambiental - son adecuadamente integrados. En ella, los tres vectores se conciben como mutuamente complementarios.



- ✓ La empresa debe ser capaz, en primer lugar, de generar valor para sus clientes y accionistas y generarlo con una perspectiva a largo plazo. Al mismo tiempo, la empresa reconoce que su principal activo son las personas que la forman, ya que de su creatividad y capacidad de innovación depende la competitividad de la misma. La empresa, finalmente, se reconoce inmersa en la sociedad y participa de sus preocupaciones y valores. Acepta que la preservación del medio natural ha entrado a formar parte del concepto de calidad de vida en las sociedades desarrolladas y actúa en consecuencia, incorporando la variable ambiental en el corazón de su estrategia corporativa.

#### 4.1.2.3 Características que deben tener los objetivos para ser considerados como tal (SMART).

Entre las características que deben reunir los objetivos se tiene:

- **Específicos (S):** Son claros concretos sobre que cuando donde y como en relación a una situación.
- **Medible o mesurable (M):** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Alcanzable (A):** Es aquel que es realista y a la vez alcanzable en un período de tiempo más corto del que se tenga que emplear en conseguirlo. Cuando se dice alcanzable no se quiere decir fácil.



- **Realista (R):** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Temporalidad (T):** Cada objetivo debe tener un período de tiempo atado a él, es decir un plazo para poder alcanzarlo.
- **Coherente(C):** Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse. 4



#### 4.1.2.4 Métodos para formular objetivos <sup>(6)</sup>

Los objetivos se formulan y plantean para identificar elementos que ayuden al proceso de toma de decisiones, para lo cual es muy importante formularlos analizando los siguientes factores:

- Requerimientos de beneficio.
- Recursos financieros y físicos disponibles.
- Posición y cambios de mercado.
- Situación y cambios de mercados.
- Capacidad de producción.
- Responsabilidad social.

Para definir los objetivos existen algunos métodos que a continuación se detallan:

- Método GAP
- Desempeño del pasado.
- Adaptado a fuerzas futuras.
- Tendencias de la industria.
- Utilización de recursos disponibles en la empresa.
- Resultado de FODA.
- Basados en las estrategias.

---

6 ANSOFF H.I. "El Planeamiento Estratégico"



#### 4.1.2.5 Método del GAP

Este método es el más utilizado para determinar objetivos, relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la empresa y hasta donde la misma quiere llegar.

Es utilizado especialmente por los directivos.

Para ello es importante primero realizar el análisis FODA, para determinar las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la empresa y así tomar decisiones acordes a la realidad. Para desarrollar esta metodología es importante establecer las siguientes preguntas:

- **¿Dónde estamos ahora?:** Situación actual de la empresa
- **¿A dónde vamos de mantener la tendencia actual?:** Se estima a dónde vamos a llegar, si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.
- **¿A dónde deseamos llegar?:** Es establecer metas ambiciosas de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo.
- **¿A dónde queremos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?:** Es establecer metas de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo, pero basadas en la realidad del mercado y de las empresas, es decir metas realistas.





- **Fijación del objetivo:** Delinear finalmente el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad, y eliminar aquellas demasiado ambiciosas o exageradas. De aquí nace el objetivo definitivo..

### 4.1.3 Estrategias

#### 4.1.3.1 Definición

- Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, además de la aplicación de cursos de acción y la asignación respectiva de recursos necesarios para su cumplimiento.
- La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica.
- Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.
- La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento.



#### 4.1.3.2 Matriz FODA de Estrategias

Esta matriz es realizada tomando en cuenta las Oportunidades, amenazas, Fortalezas y Debilidades; para lo cual se apoya en el siguiente gráfico:

### MATRIZ FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <p align="center">COMO LAS FORTALEZAS AYUDAN A APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.</p> <p align="center"><b><u>OFENSIVAS</u></b></p>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <p align="center">COMO LAS FORTALEZAS AYUDAN A CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS.</p>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <p align="center">DE QUE MANERA LAS DEBILIDADES AFECTAN AL APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES.</p>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b></p> <p align="center">DE QUE MENAERA LAS DEBILIDADES AFECTAN A QUE SE CUMPLAN LAS AMENAZAS.</p> <p align="center"><b><u>VULNERABILIDADES</u></b></p>

Elaborado por: Autor

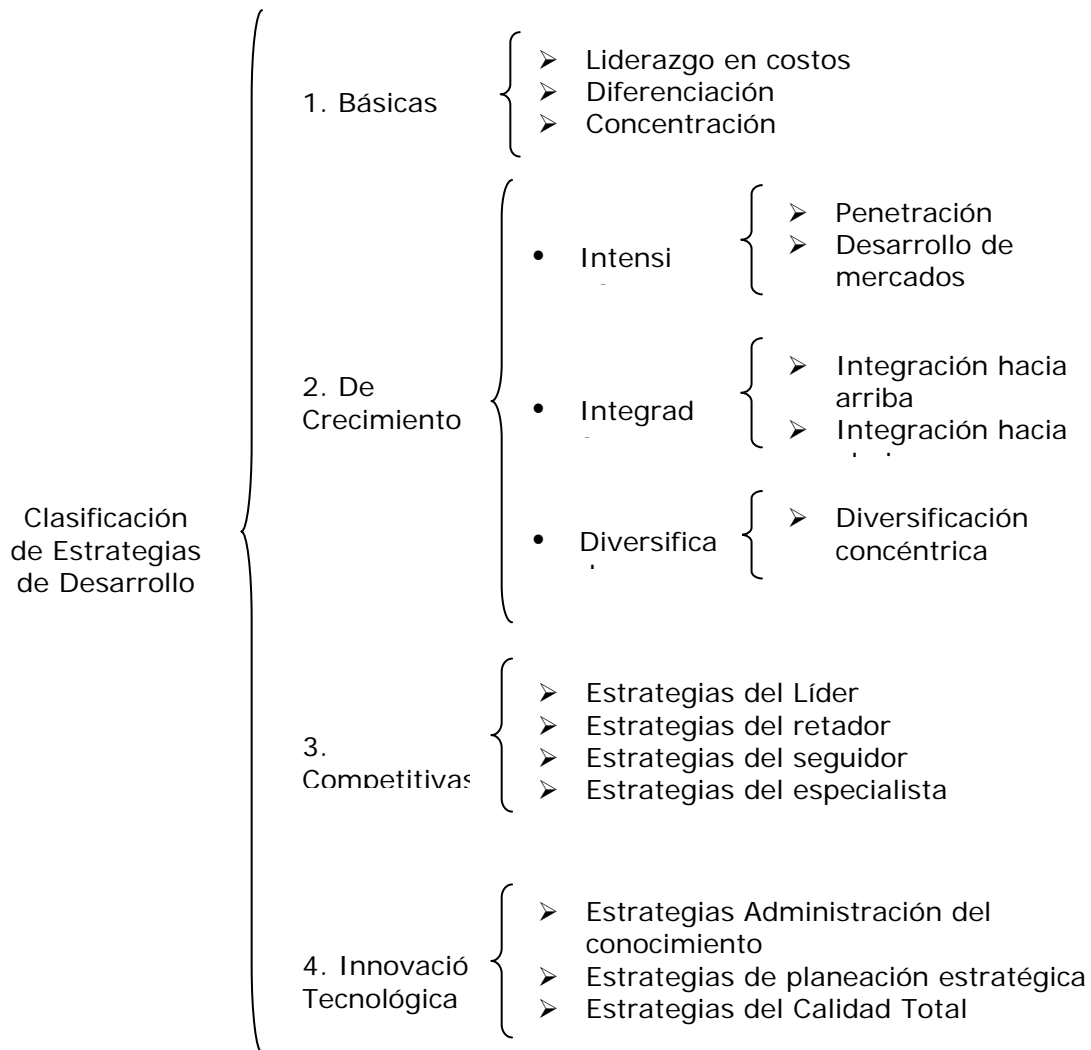
Fuente: [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use\\_el\\_analisis\\_FODA\\_para\\_generar\\_estrategias](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias).



### 4.1.3.3 Estrategias de desarrollo en mercadotecnia

#### 4.1.3.3.1 Clasificación (Cuadro sinóptico)

Las estrategias se clasifican en:



Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2009



### 4.1.3.2 Cuadro comparativo de las estrategias de desarrollo

Tabla No. 4.1

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIAS BÁSICAS)

<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b> Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos para aplicar la Estrategia		Aplicación/ No aplicación
					Empresas	COLOG	
Se apoya en la dimensión de productividad y está ligada a la existencia de un efecto de experiencia, Implica vigilancia de los gastos de funcionamiento de las inversiones de la productividad que valora los efectos de la experiencia de las concepciones muy estudiadas de productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez cuyo fin es obtener un costo unitario bajo en relación a la competencia.	La empresa posee un alto grado de productividad.  Cuando maneja control de costos  Cuando existe estabilidad económica.	No se maneja control de costos.  Cuando la empresa no está económicamente estable.  Cuando la entidad no está posicionada en el mercado.  Aumento de los costos que hará subir el precio de venta.	Resistencia a una eventual competencia de precios.  Un precio de costo bajo protege a la entidad de los aumentos de costo de impuestos por proveedor fuerte. Constituye barrera de entrada para los nuevos competidores.	La entidad puede perder la perspectiva sobre las preferencias de los clientes.  Se puede incurrir en gastos de materias primas de baja calidad.  Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones realizadas y al efecto de la experiencia.	Deben aplicar esta estrategia cuando tienen alto posicionamiento en el mercado y disponen de un sistema de costos.	Actualmente el COLOG no dispone de un sistema de costos	No aplica

Elaborado: AUTOR



**Tabla No. 4.2**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIAS BÁSICAS)**

<b>DIFERENCIACIÓN</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
Dar cualidades distintivas importantes al comprador que las diferencien de las ofertas de los competidores.	Cuando la entidad cuenta con recursos suficientes para diferenciar sus productos.  Cuando en el mercado el cambio tecnológico es rápido.  Si el mercado exige innovación del producto.	Cuando no se tienen los recursos suficientes.  Si los competidores pueden imitar rápidamente.  Si el precio de venta sufre un aumento considerable.	Reduce el carácter de sustituible al producto frente a la competencia.  La entrada de competidores nuevos se hace difícil.  Gracias al aumento de las ganancias de la empresa se aumento su capacidad de resistencia ante los aumentos de costo por subida de impuestos.	La cuota de mercado es menor.  Se debe contar con recursos económicos suficientes para realizar la diferenciación.  Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.	Adecuado manejo de procesos de investigación y desarrollo para nuevos productos.  Contar con recursos financieros suficientes.  Bajo poder de negociación de los proveedores.	Manejo de procesos de investigación y desarrollo.  Personal calificado y creativo.  Alto poder de negociación con proveedores.	Para prestar servicios de calidad el COLOG aplicará una estrategia de aplicación rigurosa de normas internacionales de calidad, seguridad y garantía de por lo menos 5 años en los trabajos de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados.

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.3

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIAS BÁSICAS)

<b>CONCENTRACIÓN</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
Se concentra en la necesidad de un segmento sin dirigirse al mercado entero. Lo importante es asignarse una población objetivo restringida, y satisfacer las necesidades propias de este segmento, mejor que la competencia ya que ellos se dirigen a la totalidad del mercado.	Cuando el mercado meta es atractivo.	<p>Cuando el segmento presenta una tendencia decreciente.</p> <p>Cuando el segmento es poco atractivo.</p> <p>Cuando se desea abarcar a todo el mercado.</p> <p>Cuando el diferencial de precios llega a ser demasiado importante.</p>	<p>Obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.</p> <p>Satisfacer de mejor manera las necesidades del segmento al que se dirige.</p>	<p>Alto poder de negociación por parte de los proveedores.</p> <p>El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.</p> <p>La diferencia entre los segmento y el mercado se disipan.</p>	<p>Combinan habilidades y capacidades para cumplir con un objetivo estratégico específico.</p> <p>Seleccionar al mercado meta más representativo.</p>	<p>Definir con claridad los segmentos a los cuales se pretende atender.</p>	Se aplicará un sistema promocional agresivo a todas las unidades militares de Fae, Marina, Ejército y Policía Nacional a fin de informar los tipos de mantenimiento de I,II,III,IV y V escalón que realiza el COLOG a todo tipo de armamento de calibre mayor o menor.

Elaborado: AUTOR



**Tabla No. 4.4**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTENSIVO)**

<b><u>PENETRACIÓN</u></b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados del mismo nombre. Para ello no se debe alterar las características de la oferta y de los segmentos. Se pueden aplicar diversas vías:</p> <p>Desarrollar demanda primaria, incrementar cuota de mercado, defensa de una población de mercado, racionalización y organización del mercado.</p>	<p>Cuando el mercado está en crecimiento.</p> <p>Cuando se requiere aumentar la cuota de mercado.</p> <p>Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado.</p> <p>Cuando se busca aplicar estrategias defensivas.</p>	<p>Cuando no se cuenta con recursos financieros.</p>	<p>Esta estrategia beneficia a todos los competidores, es posible que el líder del mercado gane más con este crecimiento.</p>	<p>Ampliamente utilizada por la competencia.</p> <p>Se detiene el crecimiento ya que se enfoca a productos actuales.</p> <p>Dependiendo de la estrategia a aplicarse se necesita grandes inversiones.</p>	<p>Ser el líder del mercado.</p> <p>Conocimiento del mercado.</p>	<p>Conocimiento del mercado.</p> <p>Contar con recursos financieros.</p>	<p>Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se saturará el mercado actual.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.5

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTENSIVO)

<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b> Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos para aplicar la Estrategia		Aplicación/ No aplicación
					Empresas	COLOG	
Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la entidad en nuevos mercados. Se utilizan varias estrategias: Nuevo segmentos Nuevos circuitos de distribución Expansión geográfica.	Cuando el mercado actual se encuentra saturado por los productos o servicios existentes.  Si la empresa posee una estructura financiera estable.	Cuando la empresa no tiene claro los mercados a los que desea incursionar.	Cumple con los gustos cambiantes de los clientes.  Incremento en cuota de mercado.  Explota atributos del producto en el nuevo mercado.	Se requiere de una alta inversión.  Existen muchas barreras de entrada en los segmentos que se desea incursionar.	Investigación del departamento de Marketing y directivos sobre nuevos segmentos de mercado rentables para la empresa.  Posición financiera estable.	Realiza estudios de mercado para identificar los segmentos más atractivos.  Contar con recursos financieros propios.	Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se incursionará en el mercado de unidades Militares de FAE, MARINA y POLICIA.

Elaborado: AUTOR





Tabla No. 4.6

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTENSIVO)

<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos para aplicar la Estrategia		Aplicación/ No aplicación
					Empresas	COLOG	
<p>Consiste en aumentar las ventas desarrollando mejorados productos, destinados a los mercados ya tendidos por la entidad. Pueden ser consideradas diferentes posibilidades:</p> <p>Adición de características.</p> <p>Ampliar la gama de productos.</p> <p>Rejuvenecimiento de la línea de producto. Mejora de la calidad.</p>	<p>Cuando el mercado actual está saturado por los productos existentes.</p> <p>Si la empresa posee una estructura financiera para ejecutar la estrategia.</p>	<p>Si el desarrollo de nuevos productos hace que cambie el giro del negocio de la entidad.</p>	<p>Cumple con las necesidades de los clientes.</p> <p>Permite mejorar productos actuales.</p> <p>Se puede racionalizar la gama de productos.</p>	<p>Imitación por parte de la competencia.</p> <p>Se requiere gran sumas de dinero para invertir.</p>	<p>Se debe manejar política de productos y análisis de segmentación.</p> <p>Conocer las necesidades de los clientes.</p> <p>Contar con personal creativo.</p> <p>Disponer de recursos humanos y económicos suficientes.</p>	<p>Conocer las necesidades del segmento al cual se va a atender.</p>	<p>Se diseñarán nuevos servicios tales como: mantenimiento y construcción de muebles escolares, para colegios y escuelas; juegos infantiles para parques y jardines.</p> <p>Construcción de haros de básquet con base y arcos de fútbol para las unidades militares y empresas públicas y privadas.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.7

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTEGRADO)

<b>INTEGRACIÓN HACIA ABAJO</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar una fuente de aprovechamiento de importancia estratégica.</p> <p>Sirve para aumentar el control sobre los proveedores o adquirir la propiedad de los mismos.</p>	<p>Cuando los proveedores carecen de recursos para la actividad de la empresa.</p>	<p>Cuando la empresa carece de recursos para este tipo de integración.</p> <p>Los márgenes de ganancia de los proveedores son bajos.</p> <p>La inversión a realizar es alta.</p>	<p>Facilita el acceso hacia nueva tecnología.</p> <p>Crea barreras de entrada a los nuevos competidores.</p> <p>Mejor coordinación de la cadena de valor.</p> <p>Se estabiliza el costo de insumos y el precio del producto.</p>	<p>Implica riesgos para el caso de una demanda inestabilizada.</p> <p>Al existir fuentes de insumos de menor costo se considera una desventaja.</p>	<p>Dominio Know-how de las actividades de los proveedores.</p> <p>Alto poder de negociación de la empresa con los proveedores.</p>	<p>Alto poder de negociación con los proveedores.</p> <p>Conocer el giro del negocio.</p>	<p>No es aplicable.</p>

Elaborado: AUTOR



**Tabla No. 4.8**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTEGRADO)**

<b>INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Busca asegurar el control de salida de los productos sin los cuales la empresa estaría asfixiada.</p> <p>Asegura en control de distribución por sistemas de franquicia.</p> <p>Cuida el desarrollo de las actividades de transformación.</p> <p>Mejora la comprensión de los clientes usuarios de los producto fabricados.</p>	<p>Cuando la empresa desea eliminar intermediarios para distribuir el producto.</p> <p>Distribuidores no capacitados.</p>	<p>No se cuenta con fuerza de ventas para administrar la distribución del nuevo negocio.</p> <p>Se tiene poco conocimiento de los canales de distribución.</p>	<p>Mejor control de los canales de distribución.</p> <p>Fortalecimiento de las relaciones con los clientes.</p> <p>Se distribuye los productos en forma más rentable.</p>	<p>Altos costos logísticos.</p> <p>Abarca demasiadas funciones.</p>	<p>Alto poder de negociación con los distribuidores.</p> <p>Disponibilidad de recurso humano y financiero.</p> <p>Dominio Know-How de las actividades de los intermediarios.</p>	<p>Contar con fuerza de ventas para distribuir el producto.</p> <p>Poder de negociación con los distribuidores.</p>	<p>No aplica.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.9

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO INTEGRADO)

<b>INTEGRACIÓN HORIZONTAL</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Se sitúa en una perspectiva muy diferente, busca reforzar la posición competitiva controlando a algunos competidores.</p> <p>Busca neutralizar a un competidor que estorbe.</p>	<p>Cuando se posee una estructura que permita influir en redes de distribución en los competidores.</p> <p>Cuando se tiene un ato posicionamiento en el mercado.</p> <p>Cuando se desea incrementar la participación del mercado.</p>	<p>Existe riesgo de debilitar a la empresa.</p> <p>Bajo posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Se ingresa a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Diversificación del riesgo en varias empresas.</p> <p>Se aprovecha redes de distribución ya estructuradas.</p> <p>Se neutraliza a la competencia.</p>	<p>Contar con altos recursos financieros.</p> <p>Perdida de posicionamiento en los consumidores.</p> <p>Disminución del personal de la empresa.</p> <p>Existencia de mercados heterogéneos.</p>	<p>Contar con alto capital para aplicar esta estrategia.</p> <p>Identificar y conocer las necesidades del socio potencial.</p>	<p>Conocer a la competencia.</p> <p>Recursos financieros altos para funcionamiento.</p>	<p>No aplica.</p>

Elaborado: AUTOR



**Tabla No. 4.10**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO DIVERCIFICADO)**

<b>DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
La empresa busca añadir actividades nuevas complementarias de las ya existentes con el objeto de beneficiarse de los efectos de la sinergia, debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.	<p>Cuando el mercado crece lentamente.</p> <p>Cuando se decide vender productos nuevos.</p> <p>Cuando se ha analizado un estudio sobre los productos que el cliente desea encontrar.</p>	<p>Cuando la empresa tiene varias oportunidades de desarrollo con los productos o servicios que actualmente ofrece.</p>	<p>Atrae nuevos grupos de compradores.</p> <p>Crecimiento del volumen de ventas.</p> <p>Redistribución de la inversión.</p>	<p>A veces se puede dar que no exista una aceptación del producto en el mercado.</p> <p>Alto riesgo.</p> <p>No recuperar la inversión.</p>	<p>Contar con capital necesario.</p> <p>Contar con personal calificado.</p> <p>Investigar el mercado para conocer la aceptabilidad del producto.</p>	<p>Sinergia en e personal de la empresa.</p> <p>Disponibilidad de infraestructura necesaria para la creación de nuevos servicios.</p>	<p>El servicio de mantenimiento será diversificado mediante 1 nuevo servicio que será prestar mantenimiento industrial en el domicilio del cliente.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.11

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (CRECIMIENTO DIVERCIFICADO)

<b>DIVERSIFICACIÓN PURA</b> Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos para aplicar la Estrategia		Aplicación/ No aplicación
					Empresas	COLOG	
La empresa entra en actividades nuevas sin relación con otras actividades tradicionales tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse a campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades de la empresa. Debe existir un punto común entre la actividad nueva y la actividad base de la empresa.	<p>Cuando el mercado se encuentra saturado y sin posibilidad de crecimiento.</p> <p>Cuando se tiene experiencia en la nueva actividad que se desea emprender.</p> <p>Cuando la empresa tiene recursos financieros y humanos para competir en una nueva industria.</p>	<p>Cuando no se posee recursos financieros ni humanos suficientes.</p> <p>No tener conocimientos de nuevos negocios en los que se desea emprender.</p> <p>Cuando se la empresa realiza sus actividades en un mercado con potencial de crecimiento.</p>	<p>Se genera nuevas fuentes de ingresos para la empresa.</p> <p>Mejora la rentabilidad mediante la introducción de un nuevo negocio.</p>	<p>Mayor dedicación y esfuerzo del personal administrativo y operativo.</p> <p>Se convierte en una estrategia arriesgada ya que se conduce a la entidad a terrenos nuevos.</p>	<p>Disponer de recursos financieros y humanos para aplicar esta estrategia.</p> <p>Experiencia previa en el ingreso de nuevos mercados.</p> <p>Adecuado estilo de dirección en la empresa.</p> <p>Existencia de una cultura organizacional.</p>	<p>Definir el nuevo negocio al cual se desea ingresar.</p> <p>Conocer el desempeño del mercado que se desea incursionar.</p> <p>Contar con recursos financieros y capital humano.</p>	No es aplicable.

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.12

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIA COMPETITIVA)

<b>ESTRATEGIA DEL LÍDER</b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa una posición dominante en el mercado y es reconocida como tal por sus competidores.</p> <p>El líder es a menudo un polo de referencia que los competidores se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.</p> <p>Varias estrategias son consideradas:</p> <p>Desarrollo de la demanda primaria</p> <p>Estrategia defensiva.</p> <p>Estrategia ofensiva.</p> <p>Estrategia de marketing.</p>	<p>Cuando la empresa es líder en el mercado y desea ser innovadora.</p>	<p>Cuando no es líder en el mercado.</p>	<p>Permite estar a la vanguardia en el mercado.</p> <p>Se realiza innovación constante de productos o servicios.</p> <p>Desarrollo de nuevos mercados.</p> <p>Protege cuotas de mercado existentes.</p> <p>Beneficios de los efectos de experiencia y rentabilidad.</p>	<p>No todo lo innovador es aceptado en el mercado.</p> <p>La competencia puede imitar rápidamente.</p>	<p>Buscar el liderazgo en el mercado.</p> <p>Contar con personal creativo e innovador.</p>	<p>Liderazgo en el mercado Militar.</p>	<p>El COLOG es líder en mantenimiento de armamento mayor y menor en Fuerza Armadas, defenderá su liderazgo aplicando un Plan estratégico de Márketing para promocionar los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG a todas las unidades militares del país a fin de continuar liderando el mercado militar.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.13

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIA COMPETITIVA)

<b>ESTRATEGIAS DEL RETADOR</b> Definición	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Son estrategias agresivas, cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.</p> <p>Elección del campo de batalla: Ataque frontal Ataque lateral.</p>	<p>Existencia de mercados saturados o estancados.</p> <p>La empresa cuenta con los recursos suficientes para enfrentar al líder.</p>	<p>No se cuenta con recursos para enfrentar al líder.</p> <p>Cuando el competidor tiene una respuesta ágil y eficaz para contrarrestar nuestras estrategias.</p>	<p>El retador conoce las fortalezas y debilidades del líder.</p> <p>Mejora niveles de rentabilidad.</p> <p>Se crea posicionamiento en el mercado.</p>	<p>No elegir el campo de batalla sobre el cual atacar a la empresa líder.</p> <p>No evaluar la capacidad de reacción y de defensa del líder.</p> <p>Si no se logra el objetivo se puede perder posicionamiento y competitividad en el mercado.</p>	<p>Conocer las fortalezas y debilidades del líder.</p> <p>Poseer recursos económicos y materiales para enfrentar al líder.</p> <p>Elegir adecuadamente el campo de batalla.</p> <p>Evaluar capacidades de defensa y reacción por parte del líder.</p>	<p>Conocer las estrategias que aplica el retador.</p> <p>Aplicar estrategias para contrarrestar las acciones del líder en el mercado.</p>	<p>No se aplica</p>

Elaborado: AUTOR





Tabla No. 4.14

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIA COMPETITIVA)

<b>ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR</b>	<b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
						<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
	Este tipo de comportamiento se observa en mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas de tal forma que ninguno de los competidores tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes.	Cuando la empresa tiene capacidad de enfrentar al líder. Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado. Cuando se participa en un oligopolio y las diferencias son escasas.	Cuando no se tiene una cuota en el mercado ni los recursos suficientes para enfrentar al líder.	Facilidad en la segmentación de mercados. Reducción de costos. La competencia no presta atención al seguidor.	El retador no tiene el conocimiento del mercado que tiene el líder. No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado.	Conocer las estrategias del líder. Contar con recursos financieros para aplicar esta estrategia.	Aplicar las estrategias que desarrolla el líder. Contar con recursos financieros.	En el Mercado civil el líder es ESMETAL en la construcción de baldes para vehículos livianos y pesados. En este mercado el COLOG aplicará la estrategia del seguidor siguiendo las estrategias del líder.

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.15

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (ESTRATEGIA COMPETITIVA)

<b>ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA</b> Definición	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Cuando la empresa desea especializarse en un nicho bien definido. La empresa se especializa en uno o varios segmentos pero no en la totalidad del mercado.</p>	<p>Cuando los nichos de mercado son rentables y duraderos. Barreras de entrada moderadas. Ser poco atractivo para la competencia.</p>	<p>Cuando no existe ni un producto o servicio por el cual diferenciarse de los demás.</p>	<p>Se genera mejor calidad y beneficio de los productos o servicios. Se enfocan esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados. Se facilita posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.</p>	<p>Costos elevados. El nicho escogido puede desaparecer al ser muy pequeño. Se deja de atender a otros segmentos que pueden ser rentables.</p>	<p>Capacitación y conocimiento actualizado del mercado. Análisis de los segmentos de mercado pequeños.</p>	<p>Identificar las fortalezas en las cuales la empresa se puede especializar.</p>	<p>Si se aplicará ya que el COLOG busca especializarse en mantenimiento industrial de armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón para proporcionarlo a las unidades militares de Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional en todo el país.</p>

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.16

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)

<b>ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> Definición	<b>Quando utilizarla</b>	<b>Quando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
Desarrollo del capital Humano incrementar sus habilidades y destrezas con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.	Las personas trabajan como parte de un equipo y el hecho de que obtengan resultados satisfactorios depende en gran medida, de lo bien que él y aquellos con quienes interactúa puedan coordinar sus esfuerzos		Optimizarán los resultados en sus áreas de trabajo. Conocer las dinámicas de los grupos en desarrollo y posteriormente su transformación en un equipo de alto rendimiento. Se genera trabajo en equipo. Se genera la autoestima de los miembros del equipo.	Incremento de costos en la empresa.	Capacidad de generar valor agregado a las actividades que realiza. Renovación del conocimiento. Generar oportunidades de participación y solución de problemas a los empleados.	Capacitación continua a los empleados. Trabajo en equipo en la empresa. Sinergia.	Se aplicará un programa de capacitación intensivo de acuerdo al objetivo establecido; esta capacitación estará dirigida al personal Directivo, administrativo y operativo del COLOG.

Elaborado: AUTOR



**Tabla No. 4.17**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)**

<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> Definición	<b>Quando utilizarla</b>	<b>Quando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
Puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma e decisiones en una organización. Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia donde quiere llegar la organización identificando objetivos y acertadas estrategias para la consecución de metas trazadas a corto mediano y largo plazos, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión de la entidad.		Al momento de crear una entidad, los directivos deben reunirse y realizar su planificación estratégica, en donde se expone hacia donde quieren llegar , que herramientas deben utilizar para alcanzar sus objetivos planteados, con el fin de convertirse en una empresa competitiva.	Se formula la misión y visión de la entidad. Se establecen objetivos y estrategias en la organización. Se conoce claramente al clientes, productos o servicios, competencia, tecnología, filosofía, en el ámbito en el cual la entidad desarrolla sus actividades.	Para medianas y pequeñas empresas representa un alto costo la realización del Plan Estratégico.	Contar con una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la entidad con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Conocer la situación actual y la que se espera en el futuro determinando la dirección de la empresa y desarrollando medios para cumplir la misión.	La entidad Maneja una planificación estratégica.	Se aplicará ejecutando el Plan Estratégico de Marketing; lo cual facilitará realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales lo que redundará en la mejora de los niveles de productividad; esto conducirá al logro de la rentabilidad deseada por el COLOG.

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.18

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)

CALIDAD TOTAL Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos para aplicar la Estrategia		Aplicación/ No aplicación
					Empresas	COLOG	
Administrar a toda la organización bajo estándares de calidad para satisfacer de manera efectiva las necesidades de los clientes.	Es una exigencia del mercado actual; es decir se debe utilizar siempre.	Cuando no se tienen los conocimientos acerca de lo que implica una cultura de calidad en la empresa.	Mejoramiento de la productividad en la empresa. Disminución de productos defectuosos y desperdicios. Mejoramiento continuo en todas las áreas de la organización. Mejora el prestigio de la institución.		Capacitación sobre temas relacionados con la calidad total. Realizar manuales de procesos de calidad total. Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento. Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.	Ser más competitivos frente a los líderes. Conocer los conceptos de calidad total. Contar con una cultura de calidad en todos los ámbitos de la organización.	Implementar un sistema de gestión de la calidad a largo plazo, para ello se iniciará con un proceso de mejoramiento continuo.

Elaborado: AUTOR



Tabla No. 4.19

Cuadro comparativo de Estrategias de Desarrollo (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)

<b><u>ESTRATEGIAS</u></b> <b><u>ORIENTADAS AL</u></b> <b><u>CLIENTE</u></b> <b>Definición</b>	<b>Cuando utilizarla</b>	<b>Cuando no utilizarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Prerrequisitos para aplicar la Estrategia</b>		<b>Aplicación/ No aplicación</b>
					<b>Empresas</b>	<b>COLOG</b>	
<p>Conocer necesidades, gustos, preferencias, hábitos, conductas del consumidor, con la finalidad de estar alerta a los requerimientos y expectativas de los clientes ya que son la razón de ser de la Entidad.</p> <p>No solo deben ser enfocados los clientes externos sino también los internos ya que la satisfacción de los mismos permite generar productos y servicios de calidad en el mercado.</p>	<p>Cuando existe una clara comunicación entre clientes y organización.</p>	<p>Cuando no se tiene un claro conocimiento de las necesidades, hábitos de consumo, comportamiento, etc. De los clientes.</p>	<p>Conocer claramente las necesidades de los clientes.</p> <p>Incremento de la satisfacción a los clientes.</p> <p>Atraer clientes potenciales.</p> <p>Se crea lealtad en el cliente.</p>	<p>Si no existe buena comunicación con los clientes se pueden perder.</p>	<p>Establecer estrategias y políticas orientadas al cliente.</p> <p>Brindar un servicio de calidad al cliente.</p>	<p>Generar canales de comunicación entre clientes y la empresa.</p> <p>Diseñar el cuestionario que permita recopilar la información requerida para el mejoramiento continuo de la empresa,</p> <p>Retroalimentación.</p>	<p>Gracias a la investigación de mercados del Cap. 3 el COLOG aplicará entre otras las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar el nombre del COLOG y los servicios de mantenimiento industrial que realiza a todas las unidades militares del país y a las empresas públicas y privadas del Sur de Quito</li> <li>• Considerar como principal prioridad a la calidad en los trabajos.</li> </ul>

Elaborado: AUTOR



## 4.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA

### 4.2.1 Diagnóstico situacional

Se ha considerado importante detallar las matrices de evaluación interna y externa determinadas en el Capítulo No. 2 del presente trabajo.

**CUADRO No. 2.21**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA**

ORD	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIF. NIVEL IMPAC.	PONDERACIÓN	%RELATIVO	COORD.
		<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Disponibilidad tecnológica	Alto	5	4	0,1	0,4
2	Conformidad absoluta de clientes del COLOG	Alto	5	4	0,1	0,4
3	Excelentes relaciones con los Proveedores del COLOG.	Alto	5	4	0,1	0,4
4	Bajo nivel de competencia del sector para el COLOG	Alto	5	4	0,1	0,4
		<b>AMENAZAS</b>				
5	Situación económica incierta	Alto	5	1	0,1	0,1
6	Situación Político – Jurídica incierta	Alto	5	1	0,1	0,1
7	Aspecto Social–Cultural-Educacional perjudicial	Alto	5	1	0,1	0,1
8	Ausencia de conciencia Ecológica	Alto	5	1	0,1	0,1
9	Alto nivel de inseguridad	Alto	5	1	0,1	0,1
10	Mala imagen internacional	Alto	5	1	0,1	0,1
<b>TOTALES</b>			<b>50</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>

Elaborado por: AUTOR



**CUADRO No.2.22**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA**

ORD	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIF. NIVEL IMPAC.	PONDERACIÓN	%RELATIVO	COORD.
		<b>FORTALEZAS</b>				
1	Marco jurídico bien definido.	Alto	5	4	0,06	0,26
2	Organización bien estructurada del COLOG	Alto	5	4	0,06	0,26
3	Adecuado manejo del recurso humano	Alto	5	4	0,06	0,26
4	Ejecución adecuada de los planes a corto plazo	Alto	5	4	0,06	0,26
5	Adecuada utilización de la capacidad instalada	Alto	5	4	0,06	0,26
6	Adecuada utilización de la tecnología	Alto	5	4	0,06	0,26
7	Adecuada organización del área financiera	Alto	5	4	0,06	0,26
8	Disponibilidad de medios para capital de trabajo	Alto	5	4	0,06	0,26
9	Situación económica sana	Alto	5	4	0,06	0,26
10	Buena cultura tecnológica y de calidad	Alto	5	4	0,06	0,26
11	Buena orientación al cliente	Alto	5	4	0,06	0,26
		<b>DEBILIDADES</b>				
12	Falta de formación del personal	Alto	5	1	0,06	0,06
13	Bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia.	Alto	5	1	0,06	0,06
14	Inadecuado Clima laboral	Mediano	3	2	0,04	0,08
15	Falta de planificación adecuada a largo plazo	Alto	5	1	0,06	0,06
16	Toma de decisiones centralizada	Alto	5	1	0,06	0,06
<b>TOTALES</b>			<b>78</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>3,15</b>

Elaborado por: AUTOR

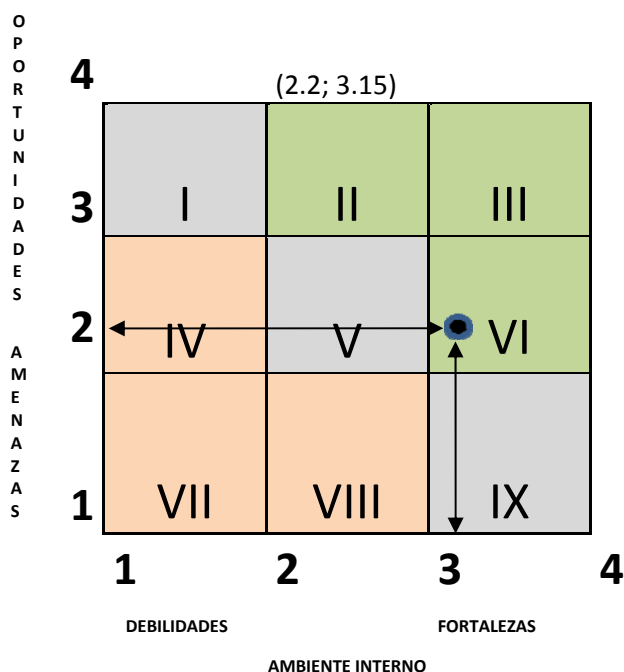
De los cuadros realizados se obtiene que el eje de las X o abscisa es igual a **3,15** y el eje de las Y u ordenada es igual a **2,2** ; por lo tanto la coordenada para el punto es ( 3.15; 2.2).





**GRÁFICO No.2.3**

**GRÁFICO DE EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA DEL COLOG**



De acuerdo al gráfico anterior el COLOG está en las coordenadas (3.15 ; 2.2).

En el ambiente externo tiene 2.2 porque la situación económica, política, jurídica en el Ecuador son inciertas; además se tiene que los aspectos social, cultural y educacional son perjudiciales en el país, existe ausencia total de conciencia ecológica, alto nivel de inseguridad y mala imagen internacional; estas amenazas superan a las oportunidades que son: La disponibilidad tecnológica, conformidad de clientes del COLOG, excelentes relaciones con los proveedores y el bajo nivel de competencia del sector.



En cambio en el ambiente interno tiene 3,15 porque el COLOG cuenta con las siguientes fortalezas: un marco jurídico bien definido, una organización bien estructurada, adecuado manejo del recurso humano, ejecución adecuada de los planes a corto plazo, adecuada utilización de la capacidad instalada, adecuada utilización de la tecnología, adecuada organización del área financiera, disponibilidad de medios para capital de trabajo, situación económica sana, buena cultura tecnológica y de calidad y una buena orientación al cliente. Las mismas que han superado a las debilidades que son: Falta de formación del personal, bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia, inadecuado clima laboral, falta de planificación adecuada a largo plazo, toma de decisiones centralizada e inadecuado clima laboral. .

Al unir estas coordenadas se tiene un punto ubicado en el cuadrante número VI; por lo tanto la estrategia recomendada para el COLOG es crecer y desarrollarse.

#### **4.3 Propuesta de mapa estratégico Empresarial:**

Una vez realizado el diagnóstico del COLOG, se realiza a continuación la identificación de las áreas estratégicas ofensivas y defensivas de la organización, con la finalidad de plantear la propuesta estratégica con los respectivos proyectos, objetivos, estrategias a implementarse en el corto, mediano y largo plazo.



### 4.3.1 Identificación de áreas estratégicas: ofensivas y defensivas.

#### 4.3.1.1 Matriz para identificar las Estrategias Ofensivas

Primeramente se determinarán las principales fortalezas y oportunidades del COLOG, con la finalidad de analizar el nivel de impacto que tienen las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades generadas en el entorno y determinar las estrategias a aplicarse. Se asigna la ponderación de acuerdo al nivel de impacto, con la escala siguiente:

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

Nulo =0

		1	2	3		
OPORTUNIDAD / FORTALEZA		Satisfacción de los clientes Del COLOG	Excelentes relaciones con proveedores	Bajo nivel de competencia del sector	PUNTAJE	PRIORIDAD
A	Marco jurídico bien definido	5	5	3	13	I
B	Situación económica sana	5	5	3	13	I
C	Organización bien estructurada	5	5	3	13	I
D	Adecuada utilización de la capacidad instalada	5	3	5	13	I
<b>PUNTAJE</b>		20	18	14		
<b>PRIORIDAD</b>		I	II	III		

Elaborado por : AUTOR

En la matriz anterior se puede ver que el COLOG, cuenta con fortalezas con un nivel de impacto alto para la misma, éstas son: Marco jurídico bien definido, situación económica sana, adecuada utilización de la capacidad instalada; lo que las convierte en ventajas para poder aprovechar las oportunidades generadas en el entorno.



#### 4.3.1.2 Matriz para identificar las Estrategias Defensivas

Primeramente se determinarán las principales debilidades y amenazas del COLOG, con la finalidad de determinar estrategias para enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno, tomando en cuenta las debilidades del COLOG.

Se asigna la ponderación de acuerdo al nivel de impacto, con la escala siguiente:

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

Nulo = 0

		1	2	3	4	5		
DEBILIDADES AMENAZAS		Falta de formación y competencia del personal del área técnica y administrativa.	Bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia	Inadecuado clima laboral	Falta de planificación adecuada a largo plazo	Toma de decisiones centralizada	PUNTAJE	PRIORIDAD
	A	Competencia especializada	5	5	5	5		
B	Mala ubicación dentro del perímetro urbano	1	3	3	3	3	13	II
<b>PUNTAJE</b>		6	8	8	8	8		
<b>PRIORIDAD</b>		II	I	I	I	I		

Elaborado por: AUTOR

De la matriz anterior, se puede concluir que las debilidades que se constituyen en una prioridad en el COLOG son: Inadecuado clima laboral y toma de decisiones centralizada; por lo tanto se deben establecer estrategias para defenderse de las mismas.



### 4.3.2 Identificación de las áreas de iniciativas estratégicas (Matriz FODA)

#### MATRIZ FODA

F  
O  
R  
T  
A  
L  
E  
Z  
A  
S

D  
E  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el año 2010 elaborar una propuesta de adaptación del marco jurídico del COLOG para aprovechar las oportunidades del mercado y poder aumentar en un 30% las ventas anuales.</li> <li>Para el año 2010 promocionar los servicios de mantenimiento de armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón a todas las unidades militares del Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional del país, a fin de lograr un 100% del financiamiento del presupuesto del COLOG.</li> <li>Para el 2010 implementar el servicio IN SITU para proporcionar una mejor atención a los clientes del COLOG.</li> <li>Para el 2010 realizar acercamientos con los proveedores para obtener descuentos por pronto pago de los insumos que requiere el COLOG.</li> <li>Para el 2010 realizar el mantenimiento de los talleres y hangares del COLOG a fin de dar una buena atención a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el año 2010 planificar la compra de 10 extractores de aire a ser colocados en los talleres de samblasting para evitar la contaminación ambiental y así poder disminuir las quejas de los pobladores que se encuentran ubicados cerca de los talleres.</li> <li>Para el año 2010 realizar convenios de capacitación con los proveedores del COLOG (Magdalena Basurto, RCH, VECOVA, CARHER) a fin de poder operar los equipos adquiridos a estas casas comerciales de manera eficiente y técnica evitando los daños posteriores y mejorando el nivel de especialización.</li> <li>Implementar un sistema de gestión de calidad.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010 gestionar la ejecución de la homologación de los sueldos del personal de servidores públicos contratados por el COLOG en base a lo dispuesto por la SEMRES; a fin de lograr el comprometimiento de los mismos en la ejecución efectiva de los trabajos de mantenimiento industrial, logrando mantener la satisfacción del cliente.</li> <li>Para el 2010 implementar un sistema de gestión gerencial para planificar y monitorear la actividad comercial del COLOG, un sistema de información estadística sobre aspectos de comercialización y producción de servicios, un sistema de compras, un plan de mejoramiento del clima laboral, establecer un plan de capacitación para personal administrativo y técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010 implementar un sistema de gestión gerencial</li> <li>Para el 2010 implementar un sistema de información estadística, sobre aspectos de comercialización y producción de servicios.</li> <li>Para el año 2010 establecer un sistema de compras.</li> <li>Para el año 2010 establecer un plan de mejoramiento del clima laboral.</li> <li>Para el año 2010 establecer un plan de capacitación para el personal administrativo y técnico del COLOG.</li> </ul>

Elaborado por: AUTOR



### 4.3.3 Despliegue de proyectos y objetivos estratégicos

Factor	Estrategia	Proyecto	Objetivo	Faseamiento		
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
				Menor de 3 años ( 2010 )	De 1 a 3 años ( 2012 )	Mayor a 3 años (2015)
Marco jurídico bien definido Vs. Satisfacción de los Clientes del COLOG.	Para el año 2010 elaborar una propuesta de adaptación del marco jurídico del COLOG para aprovechar las oportunidades del mercado y poder aumentar en un 41% las ventas anuales.	Realizar un estudio técnico-jurídico con personal especializado para realizar la propuesta del marco jurídico del COLOG en base a las nuevas exigencias del mercado.	Aprovechar las oportunidades del mercado y aumentar en un 30% las ventas anuales del COLOG.	X		
Adecuada utilización de la capacidad instalada Vs. Bajo nivel de competencia en el sector	Para el año 2010 promocionar los servicios de mantenimiento de armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón a todas las unidades militares del Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional del país, a fin de lograr un 100% del financiamiento del presupuesto del COLOG.	Ejecutar el plan de marketing para promocionar el mantenimiento del armamento mayor y menor en todos los escalones a las unidades militares y policiales del país.	Alcanzar el 100% del financiamiento de las partidas presupuestarias del COLOG.	X		
Adecuada utilización de la capacidad instalada Vs. Satisfacción de los clientes	Para el 2010 implementar el servicio IN SITU para proporcionar un mejor servicio a los clientes del COLOG.	Realizar un estudio de factibilidad para la implementación del servicio IN SITU.	Satisfacer las necesidades de los clientes del COLOG.	X		

Elaborado por: AUTOR



Factor	Estrategia	Proyecto	Objetivo	Faseamiento		
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
				Menor de 3 años ( 2010 )	De 1 a 3 años ( 2012 )	Mayor a 3 años (2015)
Situación económica sana Vs. Excelentes relaciones proveedores	Para el 2010 fortalecer las relaciones con los proveedores.	Realizar evaluación del desempeño. Actualizar la calificación de los proveedores. Realizar reuniones informativas y de carácter social con los proveedores.	Lograr descuentos en las diferentes compras realizadas por el COLOG.	X		
Situación económica sana Vs. Satisfacción de los clientes del COLOG.	Para el 2010 realizar adecuaciones en los talleres y hangares del COLOG a fin de dar un buen servicio al cliente.	Elaborar el Plan de adecuaciones para los talleres y hangares de los centros de mantenimiento del COLOG.	Dar una buen servicio y mejorar la imagen del COLOG a sus clientes.	X		
Toma de decisiones Centralizada y Falta de planificación a largo Plazo Vs. Competencia especializada	Fortalecimiento de la gestión comercial del COLOG.	Establecer sistemas de gestión, compras, calidad, estadístico y realizar capacitación directiva y habilidades gerenciales.	Eliminar la toma de decisiones centralizada	X		

Elaborado Por: AUTOR



Factor	Estrategia	Proyecto	Objetivo	Faseamiento		
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
				Menor de 3 años ( 2010 )	De 1 a 3 años ( 2012 )	Mayor a 3 años (2015)
Inadecuado clima laboral. Bajo nivel de remuneraciones en relación a la competencia. Falta de formación y competencia del personal del área técnica y administrativa. Vs Competencia especializada	Mejoramiento del clima laboral	Plan de incentivos. Mejoramiento de los servicios asistenciales para el empleado del COLOG. Estudiar las mejoras de las remuneraciones. Realizar un plan de capacitación. Realizar un plan de adecuación de las instalaciones.	Mejorar substancialmente el clima laboral existente.	X		

Elaborado por: AUTOR





#### 4.3.4 Formulación de principios y valores <sup>(6)</sup>

##### 4.3.4.1 Definición

- **Principios:** Los principios en los que se basa la planificación Estratégica del COLOG son: Honestidad, disciplina, liderazgo, integridad profesional, lealtad.
  - ✓ **Honestidad:** “Es una cualidad consistente en comportarse y expresarse con sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia”.
  - ✓ **Disciplina:** “Actitud de una persona para observar o cumplir normas de conducta, auto impuestas o aceptadas voluntariamente; además es la capacidad del carácter para controlar los impulsos, en especial los que apartan de una meta ardua o inclinan a un goce inmediato”.
  - ✓ **Liderazgo:** “El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”.
  - ✓ **Integridad profesional:** ”La Integridad, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de actitudes poseídas. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento.
  - ✓ **Lealtad:** “Significa hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. Un valor sin el cual nos quedamos solos y que debemos vivir nosotros antes que nadie.”.

---

<sup>6</sup> <http://diccionario.sensagent.com>



- **Valores** <sup>(6)</sup>: Los valores en los que se basa la Planificación estratégica del COLOG son: Compromiso, atención al cliente, dignidad, autoestima personal, identidad propia, respeto mutuo, imagen institucional.
  - ✓ **Compromiso:** “Actitud positiva y responsable por parte del equipo de la entidad para el logro de los objetivos, fines y metas de la misma, en el cual cada persona aporta su máxima capacidad con gran sentido de pertenencia”.
  - ✓ **Atención al cliente:**” Conjunto de acciones encaminadas en una empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos”.
  - ✓ **Dignidad:** “Es el valor intrínseco de todo ser humano, independientemente de su raza, condición social o económica, edad, sexo, ideas políticas o religiosas. Es el principio que justifica y da su fundamento a todos los derechos humanos. La dignidad no solo es un derecho, es la base de todos los derechos”.
  - ✓ **Autoestima personal:** “La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar”.
  - ✓ **Identidad propia:**” La identidad es la distinción de cualquier tipo entre cualquier persona, animal o cosa y sus semejantes. Se refiere al ente que existe como idéntico a sí mismo en el tiempo y el espacio, una noción del “ser en sí” ”.

---

6 <http://diccionario.sensagent.com>



- ✓ **Respeto:** “Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro; consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión”. 1
- ✓ **Imagen institucional:**” Es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas. Suele llamarse también imagen corporativa o de empresa. La imagen institucional engloba y supera a las anteriores, puesto que una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional”.

---

6 <http://diccionario.sensagent.com>



#### 4.3.5 Redacción de la Misión y la Visión (7)

- **MISIÓN**

“El COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG) proporcionará apoyo logístico integral a la Fuerza Terrestre con eficiencia, eficacia y calidad, contando con un sistema de administración moderno y personal profesional para satisfacer las necesidades de la Institución y la comunidad.”

- **VISIÓN 2011**

“Ser una institución con cultura de calidad que proporcione apoyo logístico integral, eficaz y preste servicios industriales basados en la optimización de sus recursos, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido para satisfacer los requerimientos de la Fuerza Terrestre y la comunidad.”

##### 4.3.5.1 Componentes de la misión y características

**CUADRO No 4.1**  
**COMPONENTES DE LA MISIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

COMPONENTES	CUMPLE SI O NO	CARACTERÍSTICAS	CUMPLE SI o NO
QUE HACE	SI	CORTA	SI
PARA QUIEN HACE	SI	CONCRETA Y BIEN REDACTADA	SI
COMO LO HACE	SI	CAUSA IMPACTO	SI
BENEFICIO AL CLIENTE	SI	BIEN DIFUNDIDA	SI

Elaborado por: AUTOR

Una vez analizados los componentes y características de la misión del COLOG y al ver que cumple con las mismas se da por aprobada la misión.

---

7 FUENTE: COLOG



#### 4.3.5.2 Componentes de la visión y características

**CUADRO No.4.2**  
**COMPONENTES DE LA VISIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

COMPONENTES	CUMPLE SI O NO	CARACTERÍSTICAS	CUMPLE SI o NO
HORIZONTE ESTABLECIDO O PLAZO	SI	EN EL TÍTULO DEBE TENER PLAZO	NO
QUE ASPIRO SER	SI	CONCRETO Y BIEN REDACTADO	SI
QUE HAGO Y PARA QUIEN HAGO	SI	CORTA	SI
CONTRIBUYE LA EMPRESA A LOS CLIENTES, A LA SOCIEDAD, EMPLEADOS	SI	DIFUNDIDA	SI

Elaborado por: AUTOR

Una vez analizados los componentes y características de la visión del COLOG y al ver que cumple con las mismas se da por aprobada la visión.



### 4.3.6 Elaboración del mapa estratégico 2011 para el COLOG

#### PRINCIPIOS

#### VALORES

<p><b>Honestidad:</b> "Es una cualidad humana consistente en comportarse con sinceridad".  <b>Disciplina:</b> "Actitud de una persona para cumplir normas de conducta, auto impuestas".  <b>Liderazgo:</b> "Proceso de influir en otros para que trabajen en el logro de objetivos"  <b>Integridad profesional:</b> "Se refiere a la total gama de actitudes poseídas.  <b>Lealtad:</b> "Significa hacer aquello con lo que uno se ha comprometido".</p>		<p><b>Compromiso:</b> "Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos".  <b>Atención al cliente:</b> "Acciones encaminadas a mantener relaciones duraderas con sus clientes".  <b>Dignidad:</b> "Valor de todo ser humano, independientemente de su raza, condición social o ideología".  <b>Autoestima personal:</b> "Es el sentimiento valorativo de nuestro ser"  <b>Identidad propia:</b> "Es la distinción de cualquier tipo entre cualquier persona y sus semejantes".  <b>Respeto:</b> "Reconocimiento de que algo o alguien tiene valor".  <b>Imagen institucional:</b> "Imagen que la empresa articula en las personas"</p>	
MISIÓN	"El COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO (COLOG) proporcionará apoyo logístico integral a la Fuerza Terrestre con eficiencia, eficacia y calidad, contando con un sistema de administración moderno y personal profesional para satisfacer las necesidades de la Institución y la comunidad."		
VISIÓN 2011	"Ser una institución con cultura de calidad que proporcione apoyo logístico integral, eficaz y preste servicios industriales basados en la optimización de sus recursos, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido para satisfacer los requerimientos de la Fuerza Terrestre y la comunidad."		
Perspectiva financiera			
Perspectiva del cliente			
Perspectiva de procesos internos			
Perspectiva del conocimiento			



#### **4.4 Formulación de objetivos por el método GAP**

Entre los objetivos a formular se tienen:

Objetivos de marketing

Objetivos productividad

Objetivos de Innovación

Objetivos de recursos humanos

Objetivos de responsabilidad social



**Tabla No.4.20**

**Método GAP para fijar Objetivos de Marketing**

Objetivo de Marketing: Incremento en Ventas de los servicios de Mtto. Industrial proporcionados por el COLOG.		
Etapa	La Empresa	El entorno de mercado
(1) ¿Dónde estamos ahora?	Actualmente el COLOG cuenta con un volumen de ventas de sus servicios de \$ 1'200.000 dólares anuales	La competencia directa del COLOG anualmente venden \$2'100.000 dólares al año.
(2) ¿A dónde vamos de mantenerse la tendencia actual?	Según la tendencia actual el COLOG mantendrá sus niveles de ingresos por lo tanto no va a crecer.	El alto posicionamiento de la competencia actual y su constante desarrollo tecnológico hará que muy pronto mejore la calidad de sus servicios, aumente su capacidad instalada, realicen innovaciones importantes que permitirá la satisfacción de las expectativas de los clientes.
(3) ¿A dónde deseáramos llegar?	Obtener un incremento significativo en las ventas logrando facturar \$ 2'400.000 dólares al año, que representa un incremento del 100% con respecto al año anterior.	
(4) ¿A dónde debemos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?	El COLOG debe llegar a facturar \$ 1'700.000 dólares al año para poder cubrir el déficit presupuestario, ya que el Estado no alimenta las partidas de presupuesto para cubrir las necesidades más importantes de esta entidad, entregando servicios de calidad a sus clientes.	
(5) Fijación del Objetivo	Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010.	

Fuente: Orientación taller de grado ESPE 2009 Ing. Raúl Salazar





Tabla No.4.21

**Método GAP para fijar Objetivos de Productividad**

Objetivo de Productividad: Disminuir los desperdicios originados en los talleres del COLOG.		
Etapa	La Empresa	El entorno de mercado
(1) ¿Dónde estamos ahora?	Actualmente se ha contabilizado que el COLOG genera un 8% de desperdicios en los materiales que utiliza para la construcción de baldes para vehículos livianos y pesados (\$ 1.200 anuales).	La competencia del COLOG genera apenas un 10% de desperdicios en los mantenimientos que realiza y está realizando estudios de factibilidad para disminuir este porcentaje.
(2) ¿A dónde vamos de mantenerse la tendencia actual?	Según la tendencia actual el COLOG mantendrá sus niveles de desperdicios y se causarán pérdidas.	Al existir la preocupación constante de la competencia en no generar desperdicios, se logrará un nivel de eficiencia muy alto lo cual colocará en una posición privilegiada a la competencia en el mercado.
(3) ¿A dónde deseáramos llegar?	Disminuir en un 8% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial. (\$ 1.200 anuales).	
(4) ¿A dónde debemos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?	Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial. (\$ 750 anuales).	
(5) Fijación del Objetivo	Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).	

Fuente: Orientación taller de grado ESPE 2009 Ing. Raúl Salazar



**Tabla No.4.22**

**Método GAP para fijar Objetivos de Recursos humanos**

Objetivo de Recursos humanos: Capacitación de personal del COLOG.		
Etapa	La Empresa	El entorno de mercado
(1) ¿Dónde estamos ahora?	Actualmente el índice de capacitación del personal es igual a 14 horas / hombre anual.	La competencia del COLOG mantiene un índice de capacitación de 4500 horas / 80 hombres, es decir 56,25 horas/hombre.
(2) ¿A dónde vamos de mantenerse la tendencia actual?	Según la tendencia actual el COLOG no contará con personal capacitado para realizar un mantenimiento industrial de calidad de acuerdo a las exigencias tecnológicas reinantes en el mercado, que aseguran la calidad de los servicios.	La competencia contará con personal calificado y preparado en base a los nuevos adelantos tecnológicos, contribuyendo así al crecimiento sostenido de las organizaciones.
(3) ¿A dónde deseáramos llegar?	Capacitar al personal técnico de supervisores del COLOG 40 horas/hombre al año, logrando así desarrollar las habilidades y destrezas del empleado, generando servicios técnicos de calidad que satisfagan a los clientes.	
(4) ¿A dónde debemos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?	En el año 2010 realizar capacitación que llegue a 20 horas / hombre anual, para el personal de supervisores..	
(5) Fijación del Objetivo	Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnico (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.	

Fuente: Orientación taller de grado ESPE 2009 Ing. Raúl Salazar



### **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SUPERVISORES TÉCNICOS DEL COLOG**

No	AREA DE INTERÉS	TEMA	NÚMERO DE PERSONAL	DIRIGIDO A	# HORAS	COSTO
1	Administrativa	Manejo de recursos humanos	17	Supervisores técnicos	40	\$ 800,00
2	Administrativa	Manejo y custodia de bodegas	17	Supervisores técnicos	30	\$ 360,00
3	Producción	Operación y mantenimiento del equipo samblasting	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
4	Producción	Operación y mantenimiento de la suelda autógena	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
5	Producción	Operación y mantenimiento de la dobladora (tubo)	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
6	Producción	Operación y mantenimiento de la plegadora (corte planchas)	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
7	Producción	Operación y mantenimiento de la cizalla (corte 6mm )	17	Supervisores técnicos	30	\$ 360,00
8	Producción	Operación y mantenimiento de la cortadora de plasma	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
9	Producción	Operación y mantenimiento de la baroladora (cilindros)	17	Supervisores técnicos	40	\$ 480,00
<b>TOTAL</b>					340	\$ 4.400,00



**Tabla No.4.23**

**Método GAP para fijar Objetivos de Innovación**

Objetivo de Innovación: Implementar proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de Mtto. Industrial por parte del COLOG.		
Etapa	La Empresa	El entorno de mercado
(1) ¿Dónde estamos ahora?	Actualmente el COLOG no maneja proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial.	La competencia del COLOG actualmente maneja proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial, de acuerdo a las exigencias de los clientes.
(2) ¿A dónde vamos de mantenerse la tendencia actual?	Según la tendencia actual el COLOG no contará con proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial y por tanto estará un paso atrás de la competencia.	Al implementar los proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial por parte de la competencia hará que logre un posicionamiento privilegiado en el mercado, obteniendo grandes beneficios.
(3) ¿A dónde deseáramos llegar?	Implementar 6 proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial realizados por el COLOG, 2 por cada año hasta el 2012..	
(4) ¿A dónde debemos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?	Para el año 2010 realizar 2 proyectos de investigación y desarrollo para nuevos servicios de mantenimiento industrial realizados por el COLOG.	
(5) Fijación del Objetivo	Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.	

Fuente: Orientación taller de grado ESPE 2009 Ing. Raúl Salazar



**Tabla No.4.24**

**Método GAP para fijar Objetivos de Responsabilidad social**

Objetivo de Responsabilidad social: Proyecto de apoyo al desarrollo		
Etapa	La Empresa	El entorno de mercado
(1) ¿Dónde estamos ahora?	Actualmente el COLOG mantiene vigente un convenio de apoyo al desarrollo con Fundación Natura que se trata de arborización.	La competencia del COLOG tiene vigentes convenios de proyectos de apoyo al desarrollo con el Municipio de Quito y Fundación Natura.
(2) ¿A dónde vamos de mantenerse la tendencia actual?	Según la tendencia actual, el COLOG perderá imagen y clientes al no colaborar con otras instituciones que realizan proyectos de ayuda social.	La competencia al mantener estos proyectos ganará imagen y clientes que le permitirá desarrollarse de mejor manera.
(3) ¿A dónde deseáramos llegar?	En el año 2010 tener convenios de apoyo a organizaciones sociales y ambientales.	
(4) ¿A dónde debemos llegar con nuestros recursos sin dejar de ser ambiciosos?	En el año 2010 establecer un convenio de apoyo al Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudios realicen pasantías en el COLOG	
(5) Fijación del Objetivo	Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.	

Fuente: Orientación taller de grado ESPE 2009 Ing. Raúl Salazar



#### 4.4.1 Cuadro resumen de formulación de objetivos.

**Tabla No.4.25**  
**CUADRO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

No	Tipo de objetivo	Descripción
1	Marketing	Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente.
2	Productividad	Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010.(\$ 750 anuales)
3	Recursos Humanos	Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas/hombre anual de capacitación al personal.
4	Innovación	Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.
5	Responsabilidad social	Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador, para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.

Elaborado por: AUTOR



#### 4.5 MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO:

No	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS															
			BÁSICAS			DE CRECIMIENTO					COMPETITIVAS				INNOVACIÓN TECNOLÓGICA			
			Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Integración hacia arriba	Integración hacia abajo	Diversificación concéntrica	Líder	Retador	Seguidor	Especialista	Administración del conocimiento	Planificación Estratégica	Calidad total
1	MARKETING	Vender 1'700.000 dólares anuales, para cubrir el déficit presupuestario existente.		X	X	X	X	X				X	X		X	X	X	X
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir en un 5% los desperdicios, que originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales)														X	X	
3	RECURSOS HUMANOS	Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas, universidades, clientes y proveedores que brinden capacitación a los empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.							X			X		X	X	X	X	X
4	INNOVACIÓN	Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.		X	X	X	X					X	X		X	X	X	X
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Realizar 3 convenios de apoyo al desarrollo con diferentes entidades gubernamentales y particulares; entre ellas capacitación con el centro del muchacho trabajador, con la asociación de mecánicos industriales y el colegio Central técnico.							X							X	X	

Elaborado por: AUTOR



#### 4.6 PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Definición	Justificación
1	Diferenciación	Dar cualidades distintivas importantes al comprador que las diferencien de las ofertas de los competidores.	Se aplicará una estrategia de aplicación rigurosa de normas internacionales de calidad, seguridad y garantía de por lo menos 5 años en los trabajos de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados.
2	Concentración especialista	Se concentra en la necesidad de un segmento sin dirigirse al mercado entero. Lo importante es asignarse una población objetivo restringida, y satisfacer las necesidades propias de este segmento, mejor que la competencia ya que ellos se dirigen a la totalidad del mercado.	Se aplicará un sistema promocional agresivo a todas las unidades militares de Fae, Marina, Ejército y Policía Nacional a fin de informar los tipos de mantenimiento de I,II,III,IV y V escalón que realiza el COLOG a todo tipo de armamento de calibre mayor o menor.
3	Penetración	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados del mismo nombre. Para ello no se debe alterar las características de la oferta y de los segmentos. Se pueden aplicar diversas vías : Desarrollar demanda primaria, incrementar cuota de mercado, defensa de una población de mercado, racionalización y organización del mercado.	Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se saturará el mercado actual.

Elaborado por: AUTOR





## CONTINUACIÓN PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Definición	Justificación
4	Desarrollo de mercados	<p>Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la entidad en nuevos mercados. Se utilizan varias estrategias:</p> <p>Nuevo segmentos Nuevos circuitos de distribución Expansión geográfica.</p>	<p>Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se incursionará en el mercado de unidades Militares de FAE, MARINA y POLICIA.</p>
5	Desarrollo de productos	<p>Consiste en aumentar las ventas desarrollando mejorados productos, destinados a los mercados ya atendidos por la entidad. Pueden ser consideradas diferentes posibilidades:</p> <p>Adición de características. Ampliar la gama de productos. Rejuvenecimiento de la línea de producto. Mejora de la calidad.</p>	<p>Se aplicará ofreciendo nuevos servicios en los mercados actuales de Fuerzas Armadas, Policía, entidades privadas y públicas del Sur de Quito.</p>
6	Diversificación concéntrica	<p>La empresa busca añadir actividades nuevas complementarias de las ya existentes con el objeto de beneficiarse de los efectos de la sinergia, debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.</p>	<p>Los servicios de mantenimiento industrial serán diversificados mediante un nuevo servicio que será prestar mantenimiento en el domicilio del cliente.</p>

Elaborado por: AUTOR



## CONTINUACIÓN PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Definición	Justificación
7	Estrategia del Líder	<p>La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa una posición dominante en el mercado y es reconocida como tal por sus competidores.</p> <p>El líder es a menudo un polo de referencia que los competidores se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.</p> <p>Varias estrategias son consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la demanda primaria</li> <li>Estrategia defensiva.</li> <li>Estrategia ofensiva.</li> <li>Estrategia de marketing</li> </ul>	<p>El COLOG es líder en mantenimiento de armamento mayor y menor en Fuerza Armadas, defenderá su liderazgo aplicando un Plan estratégico de Márketing para promocionar los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG a todas las unidades militares del país a fin de continuar liderando el mercado militar.</p>
8	Estrategias del Seguidor	<p>Este tipo de comportamiento se observa en mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas de tal forma que ninguno de los competidores tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes.</p>	<p>En el Mercado civil de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados el líder es ESMETAL en la construcción de baldes para vehículos livianos y pesados. En este mercado el COLOG aplicará la estrategia del seguidor siguiendo las estrategias del líder.</p>
9	Estrategias del Especialista	<p>Cuando la empresa desea especializarse en un nicho bien definido. La empresa se especializa en uno o varios segmentos pero no en la totalidad del mercado.</p>	<p>Si se aplicará ya que el COLOG busca especializarse en mantenimiento industrial de armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón para proporcionarlo a las unidades militares de Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional en todo el país.</p>
10	Administración del conocimiento	<p>Desarrollo del capital Humano incrementar sus habilidades y destrezas con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.</p>	<p>Se aplicará para el COLOG ya que en un mundo donde los mercados son exigentes se necesita contar con talento humano técnico capacitado continuamente para enfrentar los retos de la industria.</p>

Elaborado por: AUTOR



## CONTINUACIÓN PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR EL COLOG

No	Clasif.	Definición	Justificación
11	Planeación estratégica	Puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma e decisiones en una organización. Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia donde quiere llegar la organización identificando objetivos y acertadas estrategias para la consecución de metas trazadas a corto mediano y largo plazos, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión de la entidad.	Se aplicará para el COLOG por ello se está realizando el Plan estratégico de Marketing.
12	Calidad Total	Administrar a toda la organización bajo estándares de calidad para satisfacer de manera efectiva las necesidades de los clientes.	Implementar un sistema de gestión de la calidad a largo plazo, para ello se iniciará con un proceso de mejoramiento continuo.
12	Estrategias orientadas al cliente	Conocer necesidades, gustos, preferencias, hábitos, conductas del consumidor, con la finalidad de estar alerta a los requerimientos y expectativas de los clientes ya que son la razón de ser de la Entidad. No solo deben ser enfocados a los clientes externos sino también los internos ya que la satisfacción de los mismos permite generar productos y servicios de calidad en el mercado.	Gracias a la investigación de mercados del Cap. 3 el COLOG aplicará entre otras las siguientes estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar el nombre del COLOG y los servicios de mantenimiento industrial que realiza a todas las unidades militares del país y a las empresas públicas y privadas del Sur de Quito</li> <li>• Considerar como principal prioridad a la calidad en los trabajos.</li> </ul>

Elaborado por: AUTOR



# CAPÍTULO V

## PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX



## CAPÍTULO V

### 5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

Se denomina Marketing Mix a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de mercadotecnia de una empresa, para cumplir con los objetivos de la misma.

A estas variables se las conoce como las 4P´S del Marketing y son: **P**roducto, **P**recio, **P**laza y **P**romoción.

#### 5.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MARKETING

- **SISTEMA DE MERCADEO:** El sistema de mercadeo ayuda a una entidad a ejecutar y realizar de mejor manera las actividades de ventas, dentro de las cuales requiere de pasos a seguir, ya que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor.

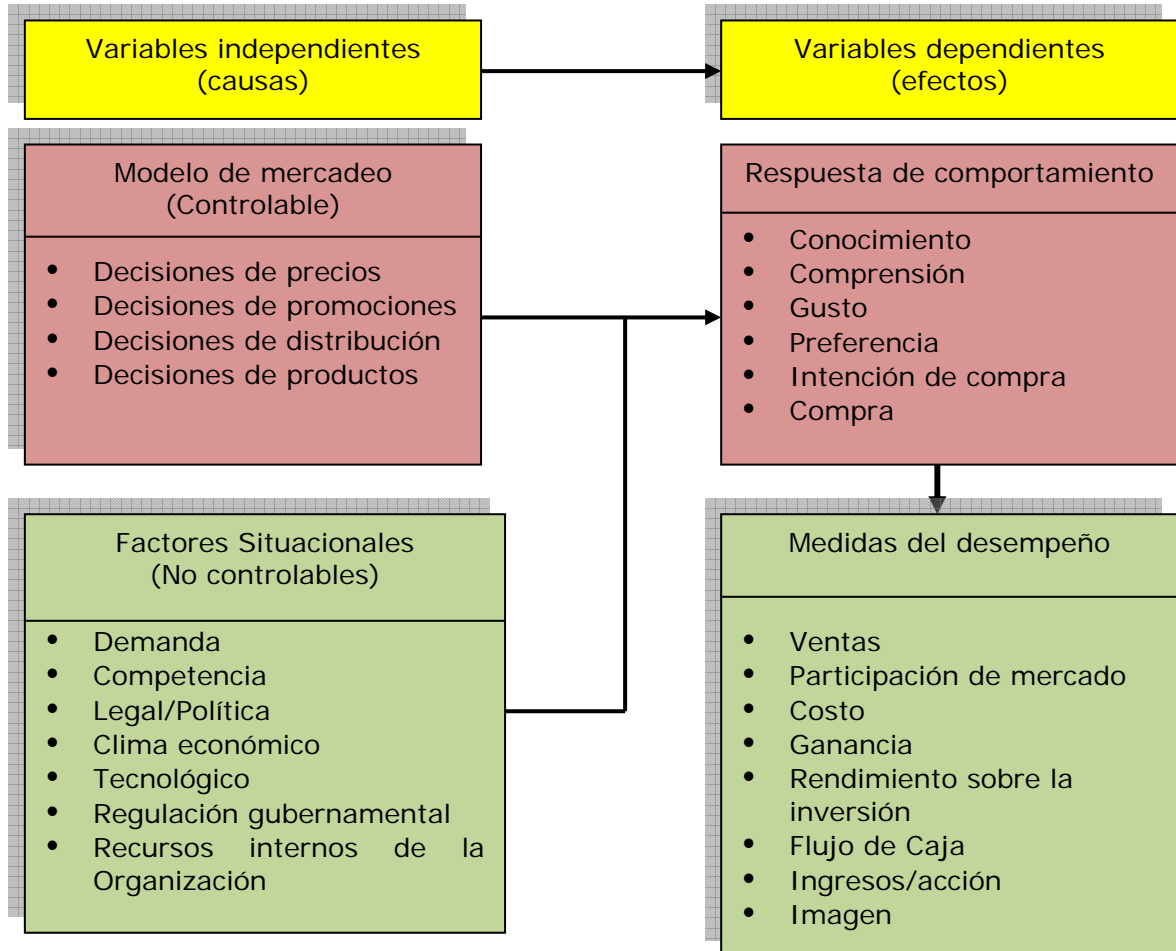
A continuación se enumeran algunos objetivos del sistema de mercadeo:

- Maximización de la satisfacción del cliente
- Maximización de las opciones que se le ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.



Gráfica No. 5.01

**SISTEMA DE MERCADEO**



Fuente: KINNEAR, Thomas, *Investigación de Mercado*, 2004



- **¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MERCADEO?**

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea dar a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para las Empresas sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Entidad busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Además basan su actuación a la experiencia y criterios técnicos, tienen la responsabilidad de dirigir todos los esfuerzos de la entidad, tendientes al desarrollo de las estrategias de mercadeo y ventas de los productos de la misma.



Entre las principales funciones que desempeña el departamento de marketing de una empresa se tienen las siguientes:

- Entrega reportes e informes de campañas publicitarias a la Gerencia.
- Elabora e implementa estrategias de mercadeo de productos o servicios.
- Organiza eventos para lanzamiento, relanzamientos, alianzas estratégicas, etc.
- Planifica el trabajo de ventas.
- Selecciona canales de distribución y sistema de transporte del producto.
- Identifica las necesidades de los consumidores.
- Modifica el producto o servicio de acuerdo a las expectativas de los clientes.
- Observa y analiza el comportamiento y hábitos del consumidor.
- Crea nombres, marcas y slogan comerciales.
- Elabora y distribuye publicidad y propaganda.
- Mide el impacto de campañas publicitarias para la empresa.
- Elabora encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- Diseña planes de capacitación para fuerza de ventas.
- Diseña programa de incentivos a la fuerza de ventas.
- Supervisa el cumplimiento de objetivos y metas de la fuerza de ventas.
- Realiza análisis para el desarrollo de nuevos productos.
- Busca nuevos mercados.
- Analiza la competencia y los precios en el mercado.
- Logra posicionamiento de marca en el mercado.
- Establece políticas de promociones, descuentos.
- Busca alianzas estratégicas con otras empresas.
- Solventa de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado.





## 5.2. PRODUCTO

Es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado y que está en capacidad de satisfacer un deseo o una necesidad.

Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, forma, color, beneficios, etc.

### 5.2.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

#### ➤ **Por su naturaleza**

- Bienes materiales.
- Bienes inmateriales o servicios.

#### ➤ **Por su destino**

- **Bienes de consumo**

- ✓ **Bienes de conveniencia:** Son aquellos adquiridos con frecuencia. A su vez se subdividen en: corrientes, de compra impulsiva y de compra de emergencia.
- ✓ **Bienes de compra esporádica:** Son los que el comprador dedica más tiempo a la búsqueda, comparación y decisión.
- ✓ **Bienes de especialidad:** Son los que el consumidor está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo en el proceso de compra; por las características especiales, prestigio y significación de los bienes.
- ✓ **Bienes no buscados:** Son aquellos que el consumidor no ha planeado su compra.



- **Bienes industriales**

- ✓ **Materias primas:** Son productos básicos, simples que no han sufrido cambios o su modificación ha sido menor.
- ✓ **Materiales:** Son productos que han sufrido cambios previos
- ✓ **Componentes:** Son productos fácilmente identificables terminados o semi- terminados que se incorporan al producto final.
- ✓ **Equipos:** Son productos que utilizan a la empresa para el desarrollo de sus actividades pero no forman parte del producto.
- ✓ **Suministros:** Son aquellos productos que facilitan el desarrollo administrativo de la empresa.
- ✓ **Servicios industriales:** Son bienes inmateriales que utiliza la entidad.

## 5.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

En todo producto o servicio se destacan tres aspectos:

- a) Beneficios esenciales
  - Beneficios de uso
  - Beneficios psicológicos (por ejemplo, mejora de la imagen, esperanza, estatus, etc.)
  - Beneficios de reducción de problemas (por ejemplo, Seguridad, conveniencia, etc.)
- b) Beneficio o producto tangible
  - Características y atributos del producto
  - Protección de envase y embalaje así como información de etiqueta
  - Marca



c) Servicio o producto extendido

- Garantía
- Instalación
- Entrega
- Condiciones de pago favorables
- Servicio post-venta y mantenimiento
- Satisfacción

### 5.2.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor con respecto al producto. Para poder definir los atributos del un producto, es necesario analizar los aspectos influyentes para el cliente en la compra.

Entre los principales atributos se tienen:

➤ **Atributos físicos y funcionales<sup>(8)</sup>:**

- **Diseño del producto:** Se refiere a la disposición de los elementos en conjunto constituyen un bien o servicio. Con un buen diseño se mejora la comercialización del producto, pues facilita su operación, mejora su calidad y su apariencia y/o reduce los costos de producción. Un diseño tal vez sea la única característica que diferencie el producto.
- **Color del producto:** Suele ser un factor decisivo o rechazo de un producto. El color en sí puede ser calificado como estatus de una marca registrada. Este puede ser un factor tan importante para el empaque, como el proceso del producto en sí.

---

<sup>8</sup> STANTON, William, Fundamentos de Marketing



- **Valor Unitario:** Un producto con poco valor unitario suele ser relativamente simple, conlleva poco riesgo para el comprador y debe ser atractivo para el mercado masivo si quiere sobrevivir.

#### ➤ **Atributos psicológicos**

- **Calidad del producto** (9): Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación. Las empresas que tienen calidad, adquieren una ventaja sobre sus competidores al satisfacer de manera consistente las necesidades y preferencias de calidad de los clientes.

La calidad es un concepto muy subjetivo. Cuando se habla de calidad hay que entenderlo como un concepto futurista, como por ejemplo, la calidad percibida se refiere a aquella sensación que tiene el consumidor luego de haber utilizado determinado producto.

A continuación se detallan algunas variables que pueden permitir determinar la calidad de los diferentes productos: 9

- **Materiales que son parte del producto:** Es necesario que para que el producto sea apreciado como de calidad, los materiales que lo conforman deben ser los mejores.
- **País de fabricación:** Es el lugar geográfico donde se ha fabricado el producto, este punto levanta la percepción de calidad del mismo.
- **Proceso de fabricación:** Es valorado que el bien haya sido producto, de un proceso automático o manual.

---

9 BUENAÑO, Xavier, Material Didáctico de la Cátedra Mercadotecnia, F.C.A.A.,ESPE, V Nivel, 2003



- **Calidad del punto de comercialización:** Los puntos de venta contribuyen a que el cliente se forme una idea de calidad.
- **El precio:** Se tiene normalmente la percepción que a mayor precio mayor calidad pero no siempre se cumple.
- **El empaque:** La presentación el producto puede dar una sensación de mayor calidad al cliente.
- **Marca:** Sirve para identificación de los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y, en sentido estricto, es la parte de la etiqueta que aparece como símbolo, diseño, color o letras distintivas; obviamente si se trata de una marca con prestigio será implícita la calidad del producto al menos para el cliente.

**Asignación de marcas:** Tal vez la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para crear, mantener, proteger y mejorar las marcas de sus productos o servicios.

Los consumidores ven la marca como una parte importante de un producto y la asignación de marcas puede añadir valor a un producto.

**Capital social de marca.-** Es el valor, una medida de lealtad de los consumidores hacia la marca, del reconocimiento del nombre de la calidad percibida, de las fuertes asociaciones de marca y de otros activos como patentes, marcas comerciales y relacionadas con el canal.



Selección de nombre de marca: encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil, que inicia con una reseña minuciosa del producto y sus beneficios, el mercado meta y las estrategias de marketing propuestas. Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están:

- Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto.
- Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
- Debe ser distintivo.
- Fácil de traducir a otros idiomas.
- Se debe registrar para protegerlo legalmente.

Patrocinador de marca: Un fabricante tiene cuatro opciones de patrocinio:

- Marca de fabricante o marca nacional.
  - Marca privada.
  - Marca bajo licencias.
  - Marcas conjuntas:
- 
- **Logotipo:** es la parte de la marca que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letrero distintivos. El logotipo se reconoce pero no se puede expresar cuando un a persona pronuncia el nombre de la marca.



- **Etiqueta** <sup>(10)</sup>: es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo, una etiqueta puede ser parte del embalaje o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto.

Una etiqueta tiene los siguientes elementos:

- Marca registrada.
- Nombre y dirección del fabricante.
- Denominación del producto.
- Contenido neto, peso.
- Composición del producto.
- Registro Sanitario.
- Código de Barras.
- Aditivos y la cantidad de uso de los mismos.
- Fecha de fabricación y de caducidad.

---

10 FISCHER, Laura, Mercadotecnia



- **Empaque** <sup>(10)</sup>: el empaque se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con la finalidad de preservarlo y facilitar la entrega al consumidor.

Se pueden distinguir tres niveles de envasado:

- **Envasado primario**: contiene directamente al producto.
- **Envasado secundario**: contiene varias unidades de producto.
- **Envasado terciario o embalaje**: se refiere al módulo que engloba a varios envases y su función es en la mayoría de los casos el de facilitar el transporte, manejo y almacenamiento de los productos.

El empaquetado debe cumplir las siguientes funciones:

- Que el producto llegue en perfectas condiciones al consumidor.
- Que permita la identificación del origen de fabricación.
- Facilitar el almacenamiento, manipulación y transporte.
- Que permita la identificación del producto y marca.
- Que facilite la exhibición del producto.
- Que posea un tamaño adecuado para perchas o estanterías de los supermercados.
- Que permita al consumidor facilidad, comodidad de uso y capacidad de conservación.

---

10 FISCHER, Laura, Mercadotecnia





## 5.2.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas de la mercadotecnia o marketing.

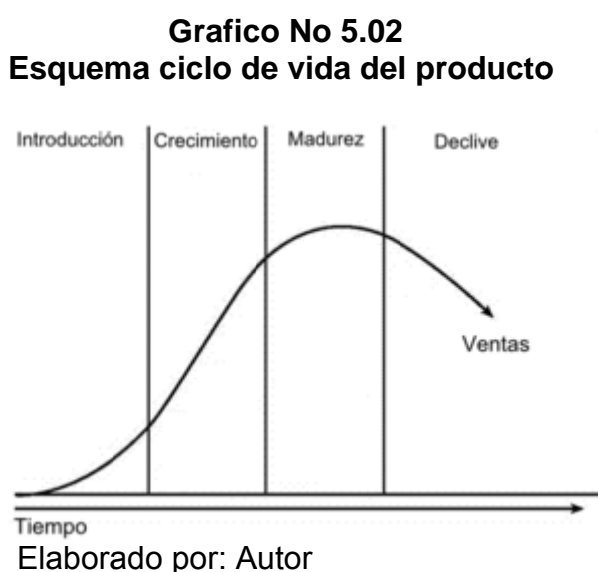
Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo.

La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados o etapas que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia.

Las etapas del ciclo de vida de los productos tienden a reducirse en su duración por: cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

Las etapas del ciclo de vida del producto son: Introducción, crecimiento, madurez y declive.

Gráficamente se explican estas etapas:





- ✓ **Etapa de introducción en el mercado:** Aquí se lanza al mercado un producto mediante un programa completo de marketing. Este es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre la introducción del producto.

Las implicaciones estratégicas en ésta etapa son: (11)

- Existen problemas de puesta a punto la tecnología, debido al poco dominio de procesos de fabricación e incertidumbre de los procesos utilizados.
- La distribución puede mostrar resistencia a referenciar un producto nuevo que no ha realizado pruebas y prácticas, por tanto deciden esperar y familiarizarse con el producto.
- Los clientes potenciales pueden ser lentos en modificar sus hábitos de consumo.
- La empresa puede ser única en innovación dentro del mercado por un período de tiempo determinado, dependiendo del grado de protección que se le dé a la innovación.
- Los productos sustitutos tienden a frenar el desarrollo de la demanda.

La fase de introducción se caracteriza por los siguientes aspectos:

Alto grado de incertidumbre debido a que:

- La tecnología aún está en evolución.
- Los competidores no son conocidos.
- El mercado está poco delimitado
- La información es escasa o no existe.



Los flujos de efectivo en esta etapa son negativos debido a que:

- Los gastos de marketing y costos de producción son elevados.
  - Existe poco y limitado volumen de producción.
  - Su duración está en función de la receptividad del comprador evaluada con referencia a la importancia de la venta propuesta por el nuevo producto, la percepción rápida y comprendida de la ventaja por el grupo objetivo y costos compatibles para el cliente y su hábito de consumo o producción
- ✓ **Etapa de crecimiento:** En esta etapa crecen las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener ganancias son sumamente atractivas.

Este período se caracteriza por la rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de utilidades.

Las implicaciones estratégicas en ésta etapa son: (11)

Causas de este crecimiento:

- Los primeros usuarios satisfechos repiten sus compras y comunican a sus amistades, conocidos, familiares, etc. y así la tasa de ocupación del mercado aumenta.
- La disponibilidad del producto en los puntos de distribución y la visibilidad favorece a la difusión en el mercado.
- La entrada de los competidores nuevos, su efecto es aumentar la presión del marketing sobre la demanda en el momento en que es muy expansible y elástica.

---

11 BUENAÑO, Xavier, Material Didáctico de la Cátedra Mercadotecnia, F.C.A.A., ESPE, V Nivel, 2003



Las características del entorno económico y de competencia cambian rápidamente:

- La cifra de ventas se desarrolla a una tasa de aceleración.
  - El grupo objetivo es ahora el segmento de receptores precoces.
  - Nuevos competidores entran en gran número en el mercado.
  - La tecnología es ampliamente difundida.
- **Etapa de madurez:** Aquí se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.

Las implicaciones estratégicas en ésta etapa son:

Características de la fase:

- El mercado está muy segmentado.
- Las empresas se esfuerzan en cubrir toda la diversidad de las necesidades.
- Probabilidad del relanzamiento tecnológico del producto (prolongación de vida del producto).

Las causas de estabilización de la demanda primaria son las siguientes:

- Las tasas de ocupación y penetración del producto en el mercado son muy elevadas y poco susceptibles de aumentar todavía.
- La cobertura del mercado por la distribución es intensiva y no puede ser aumentada.
- La tecnología se estabiliza y sólo se esperan modificaciones menores en el producto.



Las características principales del entorno económico y competitivo son las siguientes:

- La demanda se hace no expansible y crece al ritmo de la economía global.
  - La demanda de bienes duraderos está dominado por la demanda de reposición.
  - Los mercados están híper segmentados.
  - Los productos mercado están dominados por algunos competidores potentes y la estructura del mercado es de oligopolio.
  - Las tecnologías son vulgarizadas.
- **Etapa de Declive:** El período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión, esta etapa resulta inevitable cuando:
- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
  - Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de otro producto.
  - Los consumidores simplemente se cansan de un producto de manera que éste desaparece del mercado.
  - Cambios del entorno social, económico, político, dejan a los productos obsoletos o simplemente prohibidos.

**Tabla 5.01**  
**Características e Implicaciones del Ciclo de Vida del Producto**

Características	Etapas			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
<b>Clientes</b>	Innovadores	Mercado Masivo	Mercado masivo	Leales
<b>Competencia</b>	Poca o nula	Creciente	Intensa	Decreciente
<b>Ventas</b>	Niveles bajos que luego crecen	Crecimiento rápido	Crecimiento lento no anual	Decreciente
<b>Utilidades</b>	Nulas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo	Decrecen anualmente	Pocas / nulas

**Fuente:** William Stanton, Fundamentos de Marketing



## 5.2.5 ESTRATÉGIAS DE LOS SERVICIOS DE MTT. INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COLOG.

TABLA No 5.02  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE SERVICIOS

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC. / NO APLIC.
ESTRATÉGIAS DE SERVICIOS	ESTRATÉGIA DE MARCA	<b>Extensión de línea</b> Uso de una marca de éxito para introducir artículos para adicionales en una categoría de productos específica como sabores, ingredientes adicionales u otros tamaños de envase	Cuando la empresa desea introducir artículos adicionales en una categoría de productos	La estrategia de marca no se la utiliza cuando las marcas actuales de productos, líneas de productos o servicio poseen éxito en el mercado	Se mejora la presentación de un producto	Los cambios realizados en el producto o servicio no son del agrado de los consumidores	Se aplicará introduciendo en el mercado la marca "TALLERES DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SHYRIS" y el nombre de la Institución COLOG para la elaboración de baldes para vehículos livianos y pesados; la construcción de tanques para almacenamiento y trabajos de metalmecánica y fibra de vidrio.
		<b>Extensión de marca</b> Usar un nombre de marca de éxito para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.	Cuando se lanza un producto nuevo y se necesita impulsarlo con el nombre de una marca de éxito	Se incentiva el proceso de la compra de los consumidores ya que la marca de éxito está posicionada y es reconocida en el mercado	La marca de éxito puede perder posicionamiento en el mercado		
		<b>Multimarcas</b> Son una forma de establecer diferentes características y hacer llamados a diferentes motivos de compra. Esta táctica también permite a una empresa acaparar más espacio en los anaqueles de los revendedores	Cuando la empresa desea ocupar mayor espacio en los anaqueles de revendedores	Captar más espacio en anaqueles de los revendedores	Las estrategias no se enfocan a los motivos de compra de los consumidores		
		<b>Marcas Nuevas</b> Se utiliza para ingresar a una nueva categorías de productos para lo cual ninguna de las marcas actuales es apropiada y también cuando se está perdiendo el poder de la marca actual y se necesita una nueva marca para recuperar poder	Cuando la empresa necesita introducir al mercado marcas nuevas ya que las marcas actuales están perdiendo poder	Ingreso a nuevas categorías de productos, capacitación de nuevos mercados	Inversiones altas en investigación y desarrollo de productos		

Elaborado por: Autor



**TABLA No 5.03  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGÍAS DE SERVICIOS**

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC. / NO APLIC.
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	ESTRATEGIA DE EMPAQUE	<p>El empaque está constituido por todas las actividades de diseño y elaboración del contenedor o envoltura</p> <p><b>Envases idénticos</b> Para productos de la misma línea, de esta forma se facilita la asociación y la promoción, siempre que la calidad sea buena</p> <p><b>Envases de uso posterior</b> Que permita una vez agotado el producto su utilización para otros usos</p> <p><b>Envases múltiples</b> Aquellos en los que se ofrece varias unidades de producto a un precio inferior al que tendrían en caso de ser adquiridos individualmente</p> <p><b>Formas especiales de empaque</b> Se diseña el empaque de forma que después sirva de adorno en la casa, se utiliza para guardar bebidas, como juguete para niños, etc.</p> <p><b>Empaque promocional</b> Hacer llegar al público cupones, sellos coleccionables, con la finalidad de que el consumidor pueda participar en sorteos que tengan derecho a compra de productos a precios reducidos, entre otros.</p>	<p>Cuando la empresa tiene productos de una misma línea</p> <p>Cuando la empresa desea que el consumidor dé un uso posterior al empaque, en la mayoría de las ocasiones con el mismo producto</p> <p>Disminuir precio en volumen de compra</p> <p>Cuando la empresa desea darle un valor agregado al producto</p> <p>Cuando se desea incentivar la compra del producto al consumidor</p>	<p>Cuando los costos son altos en la elaboración de las diferentes estrategias de empaque</p>	<p>Un buen empaque permite: Recordación del producto, los consumidores adquieren el producto por el tiempo de envase del mismo, el valor agregado en el empaque es apreciado por el consumidor y atrae a nuevos consumidores</p>	<p>Altos costos en la elaboración del empaque e incremento de precios</p>	<p>No aplica</p>

Elaborado por: Autor



**TABLA No 5.04  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE SERVICIOS**

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC. / NO APLIC.
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	<b>FASE DE INTRODUCCIÓN</b> <b>Estrategia de espumación rápida</b> Consiste en lanzar un producto a un precio y acompañado de un gran promoción, con la finalidad de que el precio alto recupere la utilidad lo más pronto posible, debido a los altos gastos de promoción en que se ha incurrido	Cuando la empresa desea introducir al mercado un producto o servicio nuevo, que satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor.	Cuando la empresa no cuenta con productos o servicios nuevos que satisfagan las necesidades del mercado	Dedicación especial del equipo de ventas y escasa saturación de su mercado potencial	Bajo volumen de ventas, gran inversión técnica, comercial y de comunicación. Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación. Dificultades para introducir el producto en el mercado	Para los nuevos productos se aplicará esta estrategia realizando una penetración rápida; a las unidades militares y policiales del país así como también a empresas grandes ofreciendo el samblasting y la construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados; además se aplicarán promociones entre otras el servicio IN SITU, lavado y encerado de los vehículos, y también pintura para el caso de samblasting.
		<b>Estrategia de espumación lenta</b> Se alcanza un producto a un precio alto acompañado de poca promoción	Disponibilidad por parte de la empresa a aceptar pérdidas en un principio y realizar inversiones altas	No se tiene programas de investigación y desarrollo de nuevos productos			
		<b>Estrategia de penetración rápida</b> Busca la introducción del producto en el mercado mediante un precio bajo y alto nivel de promociones permitiendo una rápida penetración y mayor participación		No se han realizado investigaciones de mercado previa al lanzamiento del producto			
		<b>Estrategia de penetración lenta</b> Consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo y con bajos costos de promoción		Cuando la empresa ya tiene participación en el mercado y su producto está en la etapa de madurez			

Elaborado por : Autor





**TABLA No 5.05  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE SERVICIOS**

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC./ NO APLIC.
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	<b>FASE DE CRECIMIENTO</b>					
		<p>Reducir los precios para atraer más compradores</p> <p>Mejorar la calidad y diseño de productos</p> <p>Introducir nuevos modelos y productos</p> <p>Ingresar en nuevos segmentos del mercado</p> <p>Ingresar a nuevos canales de distribución</p>	<p>Cuando el producto o servicio tienen potenciales de éxito, y la empresa desea invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo de los mismos</p>	<p>No existe un potencial de crecimiento en los productos o servicios en la fase de introducción</p>	<p>Ascenso vertical de las ventas</p> <p>Se alcanzan elevados porcentajes en su mercado potencial</p> <p>Se va perfeccionando el proceso de fabricación</p> <p>Se realizan esfuerzos para aumentar la producción</p> <p>Una rentabilidad positiva que debe reinvertirse</p>	<p>Empiezan a aparecer nuevos competidores en número creciente</p> <p>Posible aparición de dificultades de tesorería debido a la gran expansión</p> <p>Costos de fabricación altos</p> <p>Precio elevado</p>	
		<p><b>FASE DE MADUREZ</b></p> <p><b>Modificación del mercado</b></p> <p>La empresa podrá expandir el número de usuarios mediante:</p> <p>Atraer a los no usuarios del producto</p> <p>Entrar en nuevos segmentos del mercado</p> <p>Atraer a los clientes de la competencia</p> <p>Hacer que los clientes del producto lo usen con más frecuencia</p> <p><b>Modificación del producto</b></p> <p>Estimula las ventas del producto usando las siguientes estrategias:</p> <p>Mejorar la calidad, características y el estilo del producto</p> <p>Modificación de la mezcla de mercadotecnia se intenta estimular las ventas modificando uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia</p>	<p>La empresa cuenta con una posición dominante en el mercado</p>	<p>Cuando la empresa no cuenta con los recursos humanos y financieros para incursionar con este tipo de estrategias</p>	<p>Las ventas siguen creciendo pero a menor ritmo</p> <p>Las técnicas de fábricas están muy perfeccionadas</p> <p>Los costos de fabricación son bajos</p>	<p>Gran número de competidores</p> <p>Bajan los precios de venta, puede llegarse a la lucha de precios</p> <p>Gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto (altas inversiones)</p>	<p>Los servicios que proporciona el COLOG de acuerdo a su ciclo de vida están en la etapa de madurez; por lo tanto esta estrategia se aplicará, mediante la una penetración de mercados mediante la modificación y mejoramiento del servicio, y buena gestión de la calidad.</p>

Elaborado por: Autor



**TABLA No 5.05**  
**CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE SERVICIOS**

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC./ NO APLIC.
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	<p><b>FASE DECLINACIÓN</b></p> <p>Incrementar la inversión corporativa. Mantener el nivel de inversión hasta que se resuelva la incertidumbre en la industria. Reducir en forma selectiva el nivel de inversión de la empresa para recuperar el efectivo con rapidez. Diversificar el negocio de la empresa.</p>	Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad. Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de otro producto	No se cuenta con recursos financieros para destinar fuertes sumas de inversiones al diversificar el negocio de la empresa		<p>Disminución de utilidades</p> <p>Pérdida de participación en el mercado</p> <p>Los consumidores simplemente se cansan de un producto de manera que éste desaparece del mercado</p> <p>Cambios del entorno social, económico, político, dejan a los productos obsoletos o prohibidos</p>	No aplica
	ESTRATEGIAS BASADAS EN LÍNEAS DE PRODUCTOS	<p><b>Modernización de la línea de productos</b></p> <p>Una línea podría mejorar por partes, permitiendo a la empresa prescribir la relación de los clientes con el nuevo estilo. La desventaja está en que la competencia pueden ver los cambios y comenzar a rediseñar sus propias líneas</p> <p><b>Agregar características a la línea</b></p> <p>Se podría elegir uno o varios artículos de la línea a los cuáles agregarles ciertas características de manera que se mejore las ventas, se atraiga a nuevos clientes o se mejore la imagen de la línea.</p> <p><b>Depuración de la línea de productos</b></p> <p>La empresa debe revisar periódicamente los artículos susceptibles de depuración. Esta depuración se realiza cuando la línea excluye productos muertos.</p>					No aplica

Elaborado por: Autor



### 5.3 PRECIO

- Para **Philip Kotler y Gary Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **precio** es "La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".
- Para **Patricio Bonta y Mario Farber**, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", definen el **precio** como "La expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble".
- El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, define el **precio** como "El valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el **precio** es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costos".
- Para **Ricardo Romero**, autor del libro "Marketing", el **precio** de un producto es el "Importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto".
- Por su parte, la **American Marketing Association (A.M.A.)**, define el **precio** como "la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios".



### 5.3.1 MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS <sup>(12)</sup>

Es de vital importancia fijar precios en una entidad especialmente cuando se dan ciertos aspectos como: La competencia cambia su política de precios, se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores, y la introducción o ampliación de productos en el mercado.

Comprender la estructura de costos de un producto o servicio, es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo.

Por ello es vital conocer los costos fijos, variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

Los principales métodos de fijación de precios son:

#### ➤ **LOS BASADOS EN EL COSTO**

- **Incremento sobre el coste total**

Se le añade un porcentaje de beneficio al coste total. Este es un sistema aplicado principalmente por los intermediarios.

- **Incremento sobre el coste marginal**

Añadiendo al coste marginal (coste de producir una unidad más), una cierta cantidad. Así cubre totalmente los costes variables y permite una mayor flexibilidad, para fijar precios más competitivos en las situaciones que sea necesario.

---

12 SEQUEIRA Carlos Guillermo, *Curso: Mercadeo I*, Managua, 1999, INCAE.

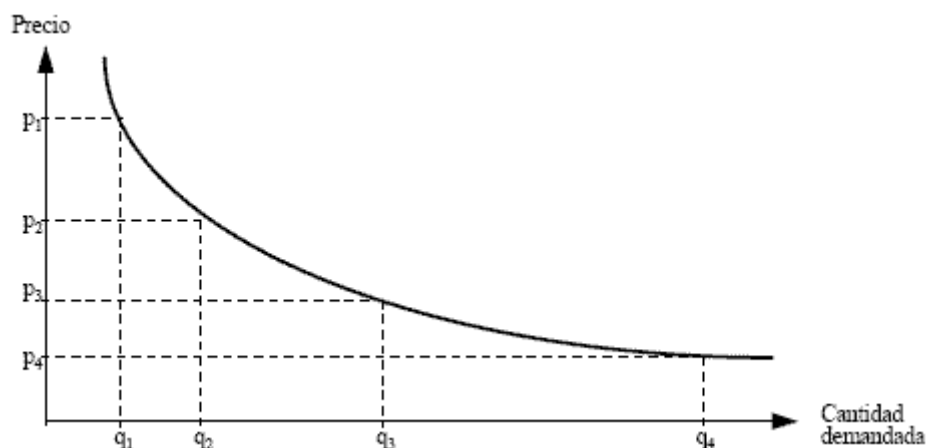


3 Incrementos no referidos al coste, pero relacionados directamente con él, encaminados a lograr un objetivo concreto, como puede ser la obtención de:

- Una determinada rentabilidad sobre el capital invertido
- Una determinada rentabilidad sobre la cifra de ventas
- Un determinado margen bruto, etc.

### ➤ LOS BASADOS EN LA DEMANDA

**GRÁFICO No. 5.03**



Cuando la demanda de un producto es elevada su precio tiende a subir, mientras que en situaciones de recesión tiende a la baja; y todo ello sucede aunque los costes no varíen. En el caso de subir nuestro precio disminuirán nuestras ventas y viceversa.

Como todas las generalizaciones económicas existen múltiples excepciones a estas teorías: productos de lujo que suben sus ventas cuando suben sus precios, ventas estables aunque se suban los precios en situaciones monopolísticas, etc.



Los métodos de fijación de precios basados en la demanda tratan de adaptar los precios a la demanda existente; los más comunes son:

- **Discriminación de precios.** Consiste en vender un mismo producto a distintos precios, dependientes del lugar, del cliente o de la época del año de que se trate.
- **Experimentación.** Consiste en probar durante un período de tiempo, varios precios para un mismo producto, con el fin de determinar la repercusión de los mismos en la demanda, y fijar el más conveniente para los objetivos de la empresa.
- **Intuición.** Consiste en fijar los precios basándose en la presunción de los efectos que los mismo vayan a tener sobre la demanda.

#### ➤ **LOS BASADOS EN LA COMPETENCIA**

Consiste en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios en función de nuestra posición en el mercado se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia.

#### • **ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

- **Precios de penetración.** Se establecen inicialmente precios bajos, para penetrar en un mercado cerrado y dominado por la competencia.
- **Precios máximos.** Se fijan inicialmente precios altos, buscando el prestigio y sacrificando una mayores ventas por tener más margen de beneficios. Después habrá que bajar precios y puede tener inconvenientes. Cuando esta estrategia está hecha premeditadamente para dar prestigio al producto y luego generalizarlo recibe el nombre de “estrategia de desnatado”.



- **Precios de lanzamiento.** Se lanza un producto al mercado con un precio transitorio, con carácter de oferta promocional, dejándose sin definir claramente cuál va a ser su precio definitivo. Constituye una política de manos libres para la empresa, ya que la subida posterior no se considerará como tal, sino como la desaparición de aquel precio coyuntural.

### 5.3.2 POLÍTICAS DE PRECIOS

Son el conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce la entidad. Se considera también en esta política los topes máximos y mínimos de precios y tarifas que establece la Empresa a los clientes, por los citados bienes y/o servicios que produce.

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la entidad, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos



También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de bajos:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento
- Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial

La importancia de las políticas de precios radica en los acuerdos implícitos o explícitos entre las firmas competidoras y se producen en un mercado oligopolístico, es decir, con pocos productores, como es el de la mayoría de los bienes de consumo duradero. Estos acuerdos evitan las posibles consecuencias de una guerra de precios entre las empresas que contribuirían a una disminución de los beneficios de todas ellas y a desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, publicidad, servicio técnico, distribución.

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto repercuta en los beneficios, dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas «áreas de beneficios».





**5.3.3 PRECIOS PARES O NONES:** Esta estrategia significa que los precios que se ofertarán a los clientes serán precios terminados en números impares, generalmente el 9 la palabra PAR NON, significa no par, es por esto que las estrategias serán precios tales como 1.99, 4.99, etc. Esta estrategia influencia en el consumidor de tal forma que el precio parece más bajo de lo que realmente es.

#### **5.3.4 EL MÉTODO PARA LA EMPRESA**

El método de fijación de precios que el COLOG debería utilizar es el basado en la **COMPETENCIA**; porque se fija un precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios en función de la posición del COLOG en el mercado se fijarán igual o por debajo de la competencia, haciendo que la Unidad sea competitiva y gane clientes.



### 5.3.5 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

**Tabla No. 5.06**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Precios**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplic. /No aplic.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTO COMO FACTOR EN LA FIJACION DE PRECIOS	Si los niveles de precios de la competencia, establecen el tope el costo establece el mínimo. Un proveedor no puede vender por mucho tiempo por debajo de los costos de fabricación, y todavía seguir operando. Pero una entidad puede optar por vender incurriendo en pérdidas temporalmente, con la esperanza de conseguir una posición firme en el mercado y obtener utilidades a medida que el volumen aumenta y disminuyen los costos unitarios	Siempre se debe utilizar esta estrategia ya que las empresas deben manejar un adecuado sistema de costos para ser más competitivas en el mercado. Cuando la empresa decide ser líder en costos.	Cuando en la entidad no se manejan bien los criterios de productividad	Minimización y mejor control de costos. Buen manejo de los márgenes de productividad, adecuado manejo del sistema de precios.	Inversión alta cuando se desea aplicar un sistema moderno de costeo.	Se implementará un sistema de costos para determinar el precio de todos los servicios de mantenimiento industrial que ofrece el COLOG.

Elaborado por: Autor



**Tabla No. 5.07**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Precios**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplic. /No aplic.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS	El producto podría valer más para algunos clientes que para otros, el vendedor podría vender el mismo producto a diferentes precios y a diferentes compradores. De esta manera el vendedor discrimina entre los segmentos de mercado tratando de maximizar el ingreso que se obtiene de cada uno.	Cuando la entidad vende un producto o servicio y desea variar en el precio siempre y cuando no exista una diferencia promocional en los costos.	La diferencia promocional en los costos es elevada.	La empresa puede captar otros segmentos de mercado, se puede variar el precio de acuerdo a la localidad, aunque el costo de ofrecer el producto sea el mismo para todos, los precios pueden variar de acuerdo a las temporadas.	Pretender llegar a otros segmento, puede originar el incremento de costos para las empresas.	No aplica porque el COLOG se maneja igual para todos los clientes.

Elaborado por: Autor



**Tabla No. 5.08**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Precios**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplic. /No aplic.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DESCREME FRENTE A PRECIOS DE PENETRACION	<p><b>Precios de descremado:</b> La pregunta de la fijación de precios o descreme, surge cuando se desarrolla una estrategia para un nuevo producto. En la modalidad de precios descreme el vendedor inicialmente fija un precio elevado y centra sus esfuerzos de mercado en el cliente que probablemente valore más el producto. Luego a medida que se agoten sus fuentes de oportunidades se reducen los precios hasta llegar a un mayor grupo de compradores potenciales que no están dispuestos a pagar el precio mas elevado. El proceso se repite hasta que el comprador llega a todos los clientes potenciales con el menor precio que esta dispuesto a cobrar.</p> <p><b>Precios de introducción o penetración:</b> Entrar al mercado fijando un precio, bajo usualmente esperando penetrar primero que los competidores y establecer una posición dominante en el mercado. También podría esperar lograr reducciones significativas de los costos de manufactura con volúmenes de producción considerables. El costo de la fijación de precios de penetración son las utilidades que se sacrifican al cobrar inicialmente a algunos grupos de clientes considerablemente menos de lo que estarían dispuestos a pagar . La ganancia potencial es una gran participación en el mercado</p>	Se utiliza cuando el producto tiene características especiales o cuando posee altas barreras de ingreso	Cuando el producto nuevo es común en el mercado	Genera márgenes de ganancia que pueden recuperarse a la inversión a corto plazo.	Los consumidores son sensibles ante el precio y existe el peligro de no aceptación por su alto costo	No aplica porque el COLOG aplica método de penetración rápido es decir precios bajos.
			Cuando la empresa desea obtener un rápido posicionamiento en el mercado	Cuando la empresa ya esta posicionada en el mercado y su producto se encuentra en su etapa de madurez	Los consumidores tienen preferencia por el producto por tener un precio bajo. Se logra captar posicionamiento en le mercado	El producto no satisface las necesidades del mercado por lo que no tiene acogida	Se aplicará esta estrategia ya que se requiere ingresar a varios segmentos de mercado entre los cuales están empresas privadas y públicas del sur de Quito y unidades militares y policiales en todo el país. Para ello se ha planificado ingresar con precios bajos en trabajos de construcción de baldes y samblasting.

Elaborado por: Autor



**Tabla No. 5.09**  
**Cuadro comparativo de Estrategias de Precios**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplic. /No aplic.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTOS DE COMPETIDORES	Constituyen la estimación crucial en la evaluación de las capacidades de los competidores. Los costos de dos tipos de productos pueden ser útiles. El primero constituye en productos que ya están en el mercado. Los objetivos son estimar su poder de permanencia y en segundo lugar el nivel mínimo de los precios de desquite. El otro tipo de producto es el producto competidor que aun ha aparecido y que podría frustrar el futuro de un nuevo producto o eventualmente desplazarlo.	Cuando las evaluaciones de los costos de los competidores y del nuevo producto son útiles.	Cuando los costos de nuevo producto son mayores a los de la competencia	Las estimaciones de los costos pueden ayudar a pronosticar los precios de desquite de un producto que se trata de defender y los precios de un producto que trata de conquistar el mercado.	El posicionamiento actual de la competencia logra una ventaja competitiva. Los nuevos productos aun mismo precio de la competencia no pueden llamar la atención de los consumidores.	Para fijar los precios de los servicios del COLOG se lo hará en forma técnica aplicando los métodos conocidos entre otros: Punto de equilibrio, competencia, porcentaje de utilidad, etc.

Elaborado por: Autor



## 5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**5.4.1 CONCEPTO:** Es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.



## 5.4.2 CLASIFICACIÓN TIPOS DE CANALES PROPIOS O AJENO

Se puede hablar de dos tipos de canales:

- **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo.
- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final.

El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre **canal corto** y **canal largo**.

- Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño. En que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras.
- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación. 13

---

13 Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.



En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

#### 5.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CANAL PROPIO O AJENOS

##### CANAL PROPIO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el control</li> <li>• No existe conflictos entre canales</li> <li>• Proporciona importante información sobre el mercado</li> <li>• Facilita las estructuras de precios</li> <li>• Genera mayor utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mejorar la cobertura se requiere mayor costo para la empresa.</li> <li>• Alta inversión en activos fijos</li> <li>• Mayor complejidad administrativa</li> </ul>

##### CANAL AJENO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la cobertura a menor costo.</li> <li>• Apoyo en promociones locales</li> <li>• Baja inversión en activos fijos</li> <li>• Sencillez administrativa (menor contacto)</li> <li>• Transferencia de riesgo crediticio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del control</li> <li>• Conflicto entre canales</li> <li>• Reducción de la cantidad de información sobre el mercado</li> <li>• Complejidad en las estructuras de precios</li> <li>• Menor margen de utilidad</li> </ul>

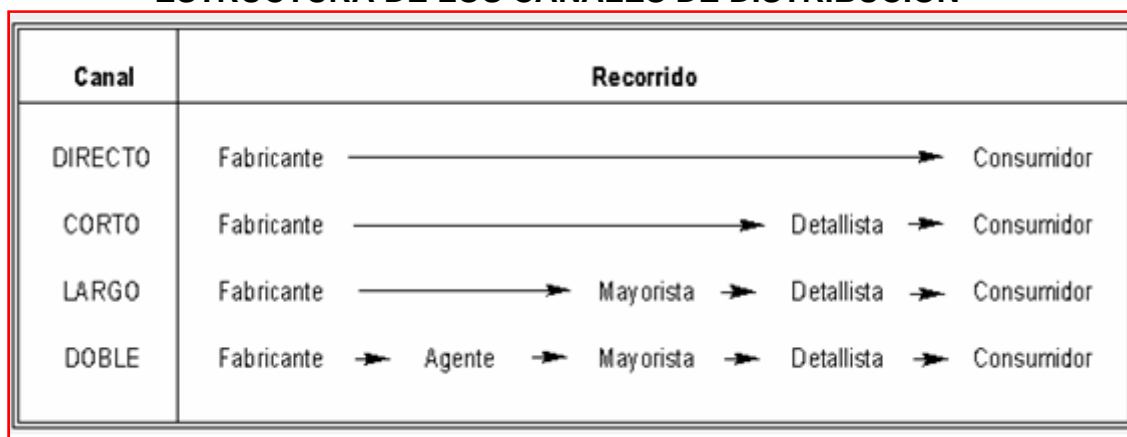




#### 5.4.4 ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- **Canal directo:** Fabricante – Consumidor.
- **Canal corto:** Fabricante – Mayorista – Consumidor.
- **Canal largo:** Fabricante – Mayorista – Detallista – Consumidor.
- **Canal doble:** Fabricante – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.

**GRÁFICO No.5.04**  
**ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com>



La estructura vertical de los canales de distribución se refiere a los pasos o etapas por las que debe pasar un producto hasta llegar al comprador y que sirve de base para la clasificación de la longitud del canal. Los intermediarios son:

- **Distribuidor o agente:** se entiende al escalón del canal que se ocupa de la venta a nivel de fabricante. Trabaja con un número reducido de marcas, pudiendo en algunos casos comercializar una sola marca.
- **Mayorista:** comercializa ya una gama más amplia de productos, incluso competitivos entre sí. No detenta exclusividad como los distribuidores y sus compras son menores.
- **Detallista o minoristas:** es el escalón final del canal de distribución, corresponde a los establecimientos que contactan directamente con el comprador y son los de mayor trascendencia.



### 5.4.5 ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CLASIF .	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLIC./ NO APLIC.
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	En este tipo de canal se realiza las negociaciones directamente desde el fabricante al cliente final. Son las ventas a domicilio, por correspondencia, por televisión, internet, es decir, sin el empleo de intermediarios para las ventas	Cuando el tipo de producto requiere la venta directa hacia el cliente y la empresa cuenta con la infraestructura, logística y personal capacitado para las ventas	Cuando la empresa no cuenta con las condiciones necesarias para canal directo.	Existe una mejor comunicación hacia el cliente por parte del fabricante, pudiendo atender de mejor manera al cliente, sus recomendaciones y quejas	Requiere una estructura logística bien establecida y efectiva y una alta capacitación a la fuerza de ventas	Se aplicará esta estrategia mediante visitas de agentes vendedores que promocionen los servicios del COLOG.

Elaborado por: Autor



CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	<b>ESTRATEGIA DE PRESION (PUSH)</b> Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación y promoción hacia los intermediarios del canal de distribución, mayoristas y minoristas y se trata de persuadirlos para que presten mayor atención a las marcas de la empresa e incentiven las compras del consumidor	Se la utiliza cuando los productos son de alta calidad y la fuerza de venta juega un papel importante porque la comunicación es eminentemente personal.	Cuando no se confía en la acción de los intermediarios para estimular la demanda final	Vende los productos utilizando campañas publicitarias relativamente sin mucha inversión, y optar por publicidad y elegir el producto	Altos costos en la elaboración del empaque e incremento de precios	No aplica porque el COLOG no tiene intermediarios.
		<b>ESTRATEGIA DE PRESION (PULL)</b> Consiste en la elección de un público objetivo final que son los consumidores finales. Se trata de influir en ellos para que sean ellos quienes ejerzan presión sobre los intermediarios La comunicación es masiva y la publicidad juega un papel importante	Cuando se trata de productos de consumo masivo. Cuando se quiere favorecer la demanda de un determinado producto.	Cuando no se cuenta con los suficientes recursos para mantener una publicidad masiva efectiva	La empresa crea una imagen de marca y un posicionamiento. Minimiza los tiempos de entrega, la cantidad de mercancía almacenada y los costos.	Requiere fuertes inversiones en publicidad para que se cree presión sobre el distribuidor y mucho esfuerzo	No aplica el COLOG no tiene intermediarios
		<b>AGENTES CORREDORES DE MERCANCIA</b> Son intermediarios independientes que atienden a compradores y vendedores, proveen información del mercado para una o las dos partes.	Cuando la empresa requiere extender a nuevos mercados sin que se requiera que los intermediarios tengan título de propiedad de la mercancía.	Cuando el intermediario requiere tener título de propiedad sobre la mercancía.	Los agentes corredores pueden trabajar para el vendedor o para los compradores. Su función es ayudar a reunir a posibles compradores con los vendedores	La fuerza de ventas de la empresa queda relativamente desplazada.	No aplica el COLOG no tiene intermediarios

Elaborado por: Autor



## 5.5 PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)

A continuación se enumeran algunos conceptos de promoción:

- Para **Kotler, Cámara, Grande y Cruz**, autores del libro "Dirección de Marketing", la **promoción** es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".
- Según **Patricio Bonta y Mario Farber**, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", la **promoción** es "el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados".
- El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define la **promoción** como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información".
- Por su parte, **Jeffrey Sussman**, autor del libro "El Poder de la Promoción", enfoca a la **promoción** como "los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios".
- Para **Ricardo Romero**, autor del libro "Marketing", la **promoción** es "el componente que se utiliza para persuadir e informar al mercado sobre los productos de una empresa".



- Finalmente, el **Diccionario de la Real Academia Española** define el término **promoción** como el "conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas" y en su definición más corta, la define como la "acción y efecto de promover".

### 5.5.1 OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN <sup>(14)</sup>

Si bien, se pueden establecer diversos **objetivos** para la **promoción**, existen tres tipos principales de objetivos que los mercadólogos deberían tomar en cuenta durante el diseño de su Programa de Promoción.

Estos **objetivos** son los siguientes:

- **Objetivo Global de la Promoción:** Es influir en el comportamiento. Algo que las empresas esperan conseguir con la *promoción* es que la audiencia prevista o grupo de posibles compradores a quienes va dirigido el *programa de promoción*, prefieran y adquieran el producto que ofrecen. Para ello, necesitan influir en su comportamiento, lo cual, no es algo fácil de lograr, y es por ello, que éste es precisamente el objetivo global de la promoción.
- **Objetivos Básicos o Fundamentales de la Promoción:** Para intentar influir en el comportamiento de la audiencia prevista, los mercadólogos deben considerar tres *objetivos básicos o fundamentales*: Informar, persuadir o recordar.

---

14 Stanton, William, Fundamentos de Marketing



- **Informar:** Es decir, dar a conocer al grupo de posibles compradores la existencia del producto, los beneficios que éste brinda, el cómo funciona, el dónde adquirirlo, entre otros. Según Stanton, Etzel y Walker, *el producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia* .

Este *objetivo de la promoción* es por lo general aplicable a: productos de naturaleza compleja y técnica, como automóviles, computadoras y servicios de inversión; la introducción de marcas "nuevas" en clases "viejas" de productos; la introducción de productos totalmente nuevos o innovadores; la sugerencia de nuevos usos para el producto, la creación de una imagen para la compañía <sup>(11)</sup>.

- **Persuadir:** Es decir, inducir o mover con razones al grupo de posibles compradores a que realicen una compra o una determinada acción. Según McCarthy y Perreault, *un objetivo de persuasión significa que la empresa intentará crear un conjunto de actitudes favorables para que los consumidores compren y sigan comprando su producto* <sup>(14)</sup>.

Este *objetivo de la promoción* se persigue cuando: la audiencia prevista tiene un conocimiento general del producto y de cómo este satisface sus necesidades y existen competidores que ofrecen productos semejantes a la misma audiencia. En consecuencia, el *objetivo de la promoción* cambia de informar al grupo de posibles compradores (audiencia prevista) a persuadirlos a que adquieran la marca de la empresa, en lugar de adquirir una marca competidora.

---

14 Stanton, William, Fundamentos de Marketing



- **Recordar:** Es decir, mantener el producto y el nombre de la marca en la mente del público. *Dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una firma establecida debe recordar constantemente a la gente sobre su marca para conservar un lugar en sus mentes .*

Este *objetivo de la promoción* se persigue cuando los clientes ya conocen el producto, están convencidos de sus beneficios y tienen actitudes positivas hacia su mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción). En consecuencia, el objetivo es simplemente traer a la memoria de los clientes la marca del producto que se ofrece (por ejemplo, como lo hace la Coca Cola).

- **Objetivos Específicos de la Promoción** <sup>(14)</sup>:

A un nivel más de detalle, la *promoción* tiene *objetivos específicos* que lograr. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Generar conciencia:** Capacidad en la audiencia prevista de reconocer o recordar el producto o marca.
- **Obtener el interés:** Aumento en el deseo (en la audiencia prevista) de informarse acerca de algunas características del producto o marca.
- **Conseguir la prueba:** La primera compra real del producto o marca y el uso o consumo del mismo.

---

14 Stanton, William, Fundamentos de Marketing





- **Lograr la adopción:** Es decir, que luego de que los clientes tuvieron una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la compra y usos recurrentes del producto o marca por parte del consumidor.

En este punto, cabe señalar que éstos objetivos específicos deben ser adaptados al ciclo de vida del producto en sí. Por ejemplo, para un producto que recién será lanzado al mercado se podría incluir en su Programa de Promoción los cuatro objetivos (desde generar conciencia hasta lograr la adopción). En cambio, para una marca que se encuentra en su etapa de madurez través solo sea necesario "mantener la adopción", es decir, lograr que los clientes sigan comprando y haciendo usos recurrentes del producto.

## 5.5.2 MEZCLA PROMOCIONAL

La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción.

Una **mezcla de promoción** es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo de marca, el aumento de línea en precios altos y en precios bajos y el uso de marca requieren una requieren todos una promoción eficaz.



El diseño de una mezcla promocional efectiva comprende un número de decisiones estratégicas alrededor de cinco factores:

Auditorio de meta

Objetivo del esfuerzo de promoción.

Naturaleza del producto

Etapas del ciclo de vida del producto

Cantidad de dinero disponible para la promoción.

**5.5.2.1 VENTA DIRECTA:** Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Las ponemos primero en la lista porque, entre todas las organizaciones, se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.

**5.5.2.2 PUBLICIDAD:** Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas, e Internet.



**5.5.2.3 PROMOCIÓN:** Es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. En su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama *promoción comercial*. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

**5.5.2.4 RELACIONES PÚBLICAS:** Abarca una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos. La publicidad no pagada es una forma especial de las relaciones públicas, y consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de que no es pagada; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad. Las organizaciones buscan activamente buena publicidad no pagada y con frecuencia proveen el material para ella en forma de boletines, conferencias de prensa y fotografías.



## 5.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	Es una actividad de comunicación que tiene como fin la gestión de la imagen institucional	Cuando la empresa quiere reforzar la imagen institucional o requiere transmitir un mensaje a la comunidad	Cuando la empresa cuenta con una buena imagen	Permite que se use como una potente ventaja competitiva en el momento de construir el posicionamiento de la empresa. Se vale de la publicidad, información y promoción no pagada para realizar su cometido.	Es una estrategia que debe cumplir con la misma planificación que la publicidad pagada, en ocasiones no se le da la suficiente importancia.	Se aplicará mediante la creación de la página WEB del COLOG.
	VENTAS PERSONALES	Es una herramienta eficaz en ciertas etapas del proceso de comprar, especialmente en la creación de preferencias, convicción y acción del consumidor.	Cuando la empresa requiere un contacto directo con el cliente, cuando el tipo de producto así lo amerita.	Cuando no se cuenta con vendedores capacitados para informar en forma adecuada al cliente.	Permite a través de la venta obtener resultados positivos en la negociación.	La fuerza de ventas, juega un papel importante en el proceso de ventas personales, y la publicidad y promoción puede no efectivizarse si no se cuenta con un vendedor capacitado.	Se aplicará en el mantenimiento del armamento mayor y menor con las unidades de artillería y blindados de todo el país.
	TELEMARKETING	Es una forma de marketing directo, en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos.	Se utiliza esta técnica para buscar clientes potenciales o para sondear la aceptación o rechazo de un producto, marca o la empresa.	Cuando no se cuenta con una base de datos adecuada, un operador telefónico capacitado	El vendedor de telemarketing, es un asesor y no se limita a informar al cliente, sino también los asesora y le ayuda a dar soluciones correspondientes.	Se requiere un adecuado proceso de clasificación para encontrar aquellos clientes potenciales que tengan mayor probabilidad de comprar los productos	Se aplicará esta estrategia llamando a empresas públicas y privadas que necesiten específicamente el servicio de samblasting y construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados.

Elaborado por: Autor



### CONTINUACIÓN ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN

CLASIF.	SUB CLASIF.	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	ESTRATEGIA DE PRODUCTO: Es la estrategia que se utiliza cuando se quiere estimular la compra de un producto en el mercado meta.					Se aplicará en el COLOG para estimular la venta de los servicios de mantenimiento del armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón.
		ESTRATEGIA DE DEMANDA PRIMARIA: Es la estrategia para aumentar la disposición de compra					Se aplicará en el COLOG mediante la promoción de servicios de samblasting y construcción de cajones para vehículos livianos y pesados destinados a empresas públicas y privadas del sur de Quito.
		ESTRATEGIA DE DEMANDA SELECTIVA: Sirve para incrementar la demanda de una marca determinada, comparándose el producto con la competencia.	Cuando se requiere llegar al mercado a través de medios de comunicación, con un mensaje y objetivo específico	Cuando no se cuenta con los recursos necesarios. Cuando el producto no requiere una comunicación masiva.	Permite llegar a un gran número de consumidores con el mismo mensaje y al mismo tiempo.	Los costos son elevados y requiere una planificación muy bien estructurada para conseguir la efectividad.	Se aplicará mediante la comparación de los trabajos de baldes metálico para vehículos entre el COLOG y ESMETAL.
		ESTRATEGIA COOPERATIVA: Se da cuando dos o más empresas comparten los gastos de las campañas de publicidad.					No se aplica para el COLOG
		ESTRATEGIA A NIVEL NACIONAL O LOCAL: Cuando se hace la publicidad en medios masivos para abarcar el mercado nacional o específico a determinada zona geográfica.					Se aplicará mediante campañas publicitarias en radio y prensa para abarcar el mercado del sur de Quito
		ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: Consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la entidad de manera que el cliente objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la Empresa.					Se aplicará mediante publicidad del servicio de mantenimiento industrial que proporciona el COLOG para ello se ha diseñado un logotipo y un mensaje publicitario.

Elaborado por: Autor



### 5.7 MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEIAS DE MARKETING MIX

No	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGÍAS											
			PRODUCTO			PRECIO			PLAZA	PROMOCIÓN				
			Estrategia de marca	Penetración rápida	Etapas de madurez	Costos (factor fij p.)	Precio de introducción	Costos de competidores	Estrategia de canal directo	Relaciones públicas	Ventas personales	Telemarketing	Estrategias de publicidad	
1	MARKETING	Vender 1'700.000 dólares anuales, para cubrir el déficit presupuestario existente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir en un 5% los desperdicios, que originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales)				X			X			X		
3	RECURSOS HUMANOS	Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas, universidades, clientes y proveedores que brinden capacitación a los empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.	X	X	X				X		X	X	X	X
4	INNOVACIÓN	Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.	X	X	X									
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Realizar 3 convenios de apoyo al desarrollo con diferentes entidades gubernamentales y particulares; entre ellas capacitación con el centro del muchacho trabajador, con la asociación de mecánicos industriales y el colegio Central técnico.									X	X	X	X

Elaborado por: AUTOR



## 5.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Clasif	sub Clasif.	Código	Ideas de acciones estratégicas
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Estrategia de marca	A1	Posicionar en el mercado la marca "TALLERES DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SHYRIS" y el nombre de la Institución COLOG para la elaboración de baldes para vehículos livianos y pesados; la construcción de tanques para almacenamiento de combustible y trabajos de metalmecánica y fibra de vidrio.
	Estrategia basada en el ciclo de vida del producto (penetración rápida)	A2	Ejecutar una penetración rápida; a las unidades militares y policiales del país así como también a empresas grandes ofreciendo el samblasting y la construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados; además se aplicarán promociones entre otras el servicio IN SITU, lavado y encerado de los vehículos, y también pintura para el caso del samblasting.
	Estrategia basada en el ciclo de vida del producto (fase de madurez)	A3	Los servicios que proporciona el COLOG de acuerdo a su ciclo de vida están en la etapa de madurez; por lo tanto esta estrategia se aplicará, mediante la una penetración de mercados mediante la modificación y mejoramiento del servicio, y buena gestión de la calidad.
ESTRATEGIA DE PRECIOS	Estrategias de costos	B1	Implementar un sistema de costos para determinar el precio de todos los servicios de mantenimiento industrial que ofrece el COLOG.
	Precio de penetración	B2	Ingresar a varios segmentos de mercado entre los cuales están empresas privadas y públicas del sur de Quito y unidades militares y policiales en todo el país. Para ello se ha planificado ingresar con precios bajos en trabajos de construcción de baldes y samblasting
	Costos de competidores	B3	Para fijar los precios de los servicios del COLOG se lo hará en forma técnica aplicando los métodos conocidos entre otros: Punto de equilibrio, competencia, porcentaje de utilidad, etc.
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Estrategias de canal directo	C1	Realizar una planificación de visitas a las unidades Militares y Policiales del país por parte de agentes vendedores del COLOG que promocionen los servicios del mismo.

Elaborado por: Autor



## CONTINUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Clasif	sub Clasif.	Código	Ideas de acciones estratégicas
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	Estrategias de Relaciones públicas	D1	Se aplicará mediante la creación de la página WEB del COLOG.
	Estrategias ventas personales	D2	Ofrecer el servicio de mantenimiento del armamento mayor y menor a unidades especializadas en blindados y artillería.
	Telemarketing	D3	Se aplicará esta estrategia tomando contacto con las empresas públicas y privadas que necesiten específicamente el servicio de samblasting y construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados.
	Publicidad	D4	<p>Se ofrecerá el servicio de mantenimiento del armamento mayor y menor a todas las unidades del país.</p> <p>Se aplicará en el COLOG mediante la promoción de servicios de samblasting y construcción de cajones para vehículos livianos y pesados destinados a empresas públicas y privadas del sur de Quito.</p> <p>Se aplicará mediante la comparación de los trabajos de baldes metálico para vehículos entre el COLOG y ESMETAL.</p> <p>Se aplicará mediante campañas publicitarias en radio y prensa para abarcar el mercado del sur de Quito</p> <p>Se aplicará mediante publicidad del servicio de mantenimiento industrial que proporciona el COLOG para ello se ha diseñado un logotipo y un mensaje publicitario.</p>

Elaborado por: Autor





### 5.9 MATRIZ DE ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX CON LOS SEGMENTOS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX			
			PRODUCTO	PRECIOS	PLAZA	PROMOCIÓN
Unidades militares y policiales del país.	<b>DIFERENCIACIÓN:</b> Aplicación rigurosa de normas internacionales de calidad, seguridad y garantía de por lo menos 5 años en los trabajos de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados.	<b>MARKETING:</b> Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010.	A1, A2, A3	B1, B2, B3	C1	D1, D2, D3, D4
Empresas públicas del sur de Quito	<b>CONCENTRACIÓN ESPECIALISTA:</b> Se aplicará un sistema promocional agresivo a todas las unidades militares de Fae, Marina, Ejército y Policía Nacional a fin de informar los tipos de mantenimiento de I,II,III,IV y V escalón que realiza el COLOG a todo tipo de armamento de calibre mayor o menor.	<b>PRODUCTIVIDAD:</b> Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).	A3	B1, B2, B3	C1	D1, D3
Empresas privadas del sur de Quito.	<b>PENETRACIÓN:</b> Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se saturará el mercado actual.	<b>RECURSOS HUMANOS:</b> Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.	A3	B2	C1	D1
	<b>DESARROLLO DE MERCADOS:</b> Con los servicios que en la actualidad ofrece el COLOG (Samblasting, construcción de baldes para vehículos livianos y pesados, mantenimiento de armamento mayor y menor, trabajos de fibra de vidrio y de metalmecánica); se incursionará en el mercado de unidades Militares de FAE, MARINA y POLICIA.	<b>INNOVACIÓN:</b> Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.	A2, A3	B1, B2	C1	D1
	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS:</b> Se aplicará ofreciendo nuevos servicios en los mercados actuales de Fuerzas Armadas, Policía, entidades privadas y públicas del Sur de Quito	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.	A3	B2	C1	D1
	<b>ESTRATEGIA DEL LÍDER:</b> El COLOG es líder en mantenimiento de armamento mayor y menor en Fuerza Armadas, defenderá su liderazgo aplicando un Plan estratégico de Márketing para promocionar los servicios de mantenimiento industrial proporcionados por el COLOG a todas las unidades militares del país a fin de continuar liderando el mercado militar.					

Elaborado por: Autor



CONTINUACIÓN DE LA MATRIZ DE ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX CON LOS SEGMENTOS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX			
			PRODUCTO	PRECIOS	PLAZA	PROMOCIÓN
Unidades militares y policiales del país.	<b>ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR:</b> En el Mercado civil de construcción de baldes para vehículos livianos y pesados el líder es ESMETAL en la construcción de baldes para vehículos livianos y pesados. En este mercado el COLOG aplicará la estrategia del seguidor siguiendo las estrategias del líder.	<b>MARKETING:</b> Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010.	A1, A2, A3	B1, B2, B3	C1	D1, D2, D3, D4
Empresas públicas del sur de Quito	<b>ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA:</b> Si se aplicará ya que el COLOG busca especializarse en mantenimiento industrial de armamento mayor y menor de I, II, III, IV y V escalón para proporcionarlo a las unidades militares de Ejército, Marina, Aviación y Policía Nacional en todo el país.	<b>PRODUCTIVIDAD:</b> Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).	A3	B1, B2, B3	C1	D1, D3
Empresas privadas del sur de Quito.	<b>ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO:</b> Se aplicará para el COLOG ya que en un mundo donde los mercados son exigentes se necesita contar con talento humano técnico capacitado continuamente para enfrentar los retos de la industria.	<b>RECURSOS HUMANOS:</b> Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.	A3	B2	C1	D1
	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:</b> Se aplicará para el COLOG por ello se está realizando el Plan estratégico de Marketing.	<b>INNOVACIÓN:</b> Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.	A2, A3	B1, B2	C1	D1
	<b>CALIDAD TOTAL:</b> Implementar un sistema de gestión de la calidad a largo plazo, para ello se iniciará con un proceso de mejoramiento continuo.	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.	A3	B2	C1	D1
	<b>ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL CLIENTE:</b> Gracias a la investigación de mercados del Cap. 3 el COLOG aplicará entre otras las siguientes estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar el nombre del COLOG y los servicios de mantenimiento industrial que realiza a todas las unidades militares del país y a las empresas públicas y privadas del Sur de Quito</li> <li>• Considerar como principal prioridad a la calidad en los trabajos.</li> </ul>					

Elaborado por: Autor



5.10 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX PARA EL PERÍODO DEL 01/ENE/2010 AL 31/DIC/2010

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZA		COSTOS		
				DURACIÓN (SEMANAS)	FECHA (INICIO)	PARCIAL	ANEXO	ACUM.
<p><b>MARKETING:</b> Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010</p> <p><b>PRODUCTIVIDAD:</b> Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).</p> <p><b>RECURSOS HUMANOS:</b> Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.</p> <p><b>INNOVACIÓN:</b> Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.</p>	<p><b>A1:</b> Posicionar en el mercado la marca "TALLERES DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SHYRIS" y el nombre de la Institución COLOG para la elaboración de baldes para vehículos livianos y pesados; la construcción de tanques para almacenamiento de combustible y trabajos de metalmecánica y fibra de vidrio.</p> <p><b>A2:</b> Ejecutar una penetración rápida; a las unidades militares y policiales del país así como también a empresas grandes ofreciendo el samblasting y la construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados; además se aplicarán promociones entre otras el servicio IN SITU, lavado y encerado de los vehículos, y también pintura para el caso del samblasting.</p> <p><b>A3:</b> Los servicios que proporciona el COLOG de acuerdo a su ciclo de vida están en la etapa de madurez; por lo tanto esta estrategia se aplicará, mediante la una penetración de mercados mediante la modificación y mejoramiento del servicio, y buena gestión de la calidad.</p>	<p>a) Crear el logotipo del COLOG b) Diseño de un tríptico donde consten todos los servicios del COLOG c) Envío de los trípticos a las Unidades militares y policiales del país así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito utilizando el correo militar.</p> <p>a) Organizar un equipo de ventas capacitado b) Envío del equipo a la Comandancia General del Ejército, Marina, Aviación y Policía así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito para que promocionen y transmitan los nuevos servicios que ofrece el COLOG.</p>	<p>COMANDANTES DE LOS CENTROS DE MTTO.</p> <p>COMANDANTES DE LOS CENTROS DE MTTO.</p>	<p>a) 1 semana b) 2 semanas c) 3 semanas</p> <p>a) 1 semana b) 3 semanas</p>	<p>a) 01/01/2009 b) 08/01/2009 c) 22/01/2009</p> <p>a) 15/02/2009 b) 22/02/2009</p>	<p>a) \$ 80 b) \$ 100 c) \$ 290</p> <p>a) \$0 b) \$ 800</p>	<p>a) 1 b) 2 c) 3</p> <p>b) 4</p>	<p>\$ 80 \$ 180 \$ 470</p> <p>\$1270</p>

Elaborado por: Autor



CONTINUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX PARA EL PERÍODO DEL 01/ENE/2010 AL 31/DIC/2010

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZA		COSTOS		
				DURACIÓN (SEMANAS)	FECHA (INICIO)	PARCIAL	ANEXO	ACUM.
<p><b>MARKETING:</b> Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010</p> <p><b>PRODUCTIVIDAD:</b> Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).</p> <p><b>RECURSOS HUMANOS:</b> Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.</p> <p><b>INNOVACIÓN:</b> Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.</p>	<p><b>B1:</b> Implementar un sistema de costos para determinar el precio de todos los servicios de mantenimiento industrial que ofrece el COLOG.</p> <p><b>B2:</b> Ingresar a varios segmentos de mercado entre los cuales están empresas privadas y públicas del sur de Quito y unidades militares y policiales en todo el país. Para ello se ha planificado ingresar con precios bajos en trabajos de construcción de baldes y samblasting</p> <p><b>B3:</b> Para fijar los precios de los servicios del COLOG se lo hará en forma técnica aplicando los métodos conocidos entre otros: Punto de equilibrio, competencia, porcentaje de utilidad, etc.</p>	<p>a) Establecer un sistema técnico para fijación de precios basados en una contabilidad de costos a fin de obtener precios competitivos.</p>	<p>CONTADORA DEL COLOG</p>	<p>a) 4 semanas</p>	<p>a)15/03/2009</p>	<p>a) \$3000</p>	<p>a) 5</p>	<p>\$4270</p>
	<p><b>C1:</b> Realizar una planificación de visitas a las unidades Militares y Policiales del país por parte de agentes vendedores del COLOG que promociónen los servicios del mismo.</p> <p><b>D2:</b> Ofrecer el servicio de mantenimiento del armamento mayor y menor a las unidades especializadas en blindados y artillería.</p> <p><b>D4:</b> Se ofrecerá el servicio de mantenimiento de armamento mayor y menor a todas las unidades del país.</p>	<p>a)Realizar un estudio de mercado que determine cuales son las Unidades militares y Policiales que necesitarían mantenimiento industrial a gran escala b) Nombrar un equipo de ventas que se dirija a estas unidades para que promociónen los nuevos servicios que ofrece el COLOG.</p>	<p>JEFE DE OPERACIONES DEL COLOG</p>	<p>a) 4 semanas b) 2 semanas</p>	<p>a) 15/04/2009 b) 15/05/2009</p>	<p>a) \$ 550 b) \$ 1600</p>	<p>a) 6 b) 7</p>	<p>\$ 4.820 \$ 6.420</p>

Elaborado por: Autor



CONTINUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX PARA EL PERÍODO DEL 01/ENE/2010 AL 31/DIC/2010

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZA		COSTOS		
				DURACIÓN (SEMANAS)	FECHA (INICIO)	PARCIAL	ANEXO	ACUM.
<b>MARKETING:</b> Vender \$ 1'700.000 dólares al año que representa un incremento del 41% en las ventas para cubrir el déficit presupuestario existente para el año 2010	D1: Se aplicará mediante la creación de la página WEB del COLOG.	a) Diseño de la página WEB	JEFE DE COMUNICACIÓN SOCIAL	a) 1 semana	a) 01/06/2009	a) \$ 1.450	a) 8	\$ 7.870
<b>PRODUCTIVIDAD:</b> Disminuir en un 5% los desperdicios que se originan en el proceso de mantenimiento industrial para el año 2010 (\$750 anuales).	D3: Se aplicará esta estrategia tomando contacto con las empresas públicas y privadas que necesiten específicamente el servicio de samblasting y construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados.	a) Realizar un estudio de mercado para determinar las empresas públicas y privadas del Sur de Quito que necesitarían los servicios de samblasting y construcción de cajones metálicos. b) Nombrar agentes vendedores del COLOG que promocionen estos servicios	COMANDANTES DE LOS CENTROS DE MTTO.	a) 4 semanas b) 2 semanas	a) 08/06/2009 b) 08/07/2009	a) \$ 550 b) \$ 1600	a) 9 b) 10	\$ 8.420 \$ 10.020
<b>RECURSOS HUMANOS:</b> Buscar alianzas estratégicas con instituciones, universidades, y proveedores que brinden capacitación a los supervisores técnicos (17 empleados) empleados del COLOG para que en el año 2010 se llegue a obtener 20 horas /hombre anual de capacitación al personal.	D4: Se aplicará en el COLOG mediante la promoción de servicios de samblasting y construcción de cajones para vehículos livianos y pesados destinados a empresas públicas y privadas del sur de Quito.	a) Realizar un estudio comparativo de los trabajos de construcción de baldes para vehículos entre los ESMETAL y el COLOG	COMANDANTES DE LOS CENTROS DE MTTO.	a) 4 semanas	a) 22/07/2009	a) \$ 1.200	a) 11	\$ 11.220
<b>INNOVACIÓN:</b> Introducir 2 servicios nuevos de mantenimiento industrial para el año 2010 mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo en el COLOG.	D4: Se aplicará mediante campañas publicitarias en revistas especializadas del sector público sobre los trabajos de mantenimiento que realiza el COLOG	a) Realizar campañas publicitarias en revistas especializadas del sector público sobre los trabajos de mantenimiento que realiza el COLOG	JEFE DE COMUNICACIÓN SOCIAL	a) 2 semanas	a) 22/08/2009	a) \$ 1.200	a) 12	\$ 12.420
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Establecer un convenio de pasantías con el Centro del Muchacho Trabajador para que sus alumnos del último nivel de estudio, realicen una pasantía de 3 meses en las instalaciones del COLOG.	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MÁRKETING MIX</b>							<b>\$ 12.420</b>

Elaborado por: Autor



### 5.11 CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING MIX

ACTIVIDADES	DUR. (sem)	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEPT				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Crear logotipo del COLOG	1	■																																				
Diseño tríptico del COLOG	2		■	■																																		
Envío de los trípticos a las unidades militares y empresas PP del sur de Quito.	3				■	■	■																															
Nombramiento del equipo de ventas del COLOG	1						■																															
Envío del equipo a las Comandancias y Empresas PP del sur de Quito	3								■	■	■																											
Estudio técnico de costos para determinación de precios de los servicios del COLOG	4											■	■	■	■																							
Estudio de mercado para determinar las unidades que necesitan mantenimiento industrial a gran escala	4															■	■	■	■																			
Nombrar un equipo de ventas para promocionar los servicios del COLOG a las unidades.	2																																					
Diseño de la página WEB	1																																					
Estudio de mercado para determinar las empresas PP del sur de Quito que requieren samblasting y construcción de baldes.	4																																					
Nombrar agentes vendedores del COLOG que promocionen estos servicios.	2																																					
Estudio comparativo de construcción de baldes para vehículos entre ESMETAL y el COLOG	4																																					
Campañas publicitarias de prensa y radio.	2																																					
<b>COSTO</b>		80	100		290	0			800			3000				550			1.600	1.450		550		1.600		1.200					1.200							

Elaborado por: Autor

**TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING \$12.420**



# CAPÍTULO VI

## PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS



## CAPÍTULO VI

### 6 PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO

#### 6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTÉCNICA

**6.1.1 Conceptos:** Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización. El presupuesto de marketing es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se proponen alcanzar la administración de la empresa en un período determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo. <sup>15</sup>

**6.1.2 Importancia:** El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

---

<sup>15</sup> [www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm](http://www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm).





El presupuesto de Marketing es importante para que se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.

- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa cuyo fin es encaminarlas hacia los objetivos planteados.
- ✓ Facilitan que al Gerente de Marketing que se cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.
- ✓ Los gerentes de marketing pueden establecer prioridades del plan junto con los costos de ejecución de las actividades de marketing.



## ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTÉCNIA PARA EL AÑO 2010.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	COSTO	% RELATIVO
<b>A1:</b> Posicionar en el mercado la marca "TALLERES DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SHYRIS" y el nombre de la Institución COLOG para la elaboración de baldes para vehículos livianos y pesados; la construcción de tanques para almacenamiento de combustible y trabajos de metalmecánica y fibra de vidrio.	a) Crear el logotipo del COLOG b) Diseño de un tríptico donde consten todos los servicios del COLOG c) Envío de los trípticos a las Unidades militares y policiales del país así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito utilizando el correo militar.	470	3,78
<b>A2:</b> Ejecutar una penetración rápida; a las unidades militares y policiales del país así como también a empresas grandes ofreciendo el samblasting y la construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados; además se aplicarán promociones entre otras el servicio IN SITU, lavado y encerado de los vehículos, y también pintura para el caso del samblasting.	a) Nombrar un equipo capacitado de ventas b) Envío del equipo a la Comandancia General del Ejército, Marina, Aviación y Policía así como también a las empresas públicas y privadas del sur de Quito para que promocionen y transmitan los nuevos servicios que ofrece el COLOG.	800	6,44
<b>A3:</b> Los servicios que proporciona el COLOG de acuerdo a su ciclo de vida están en la etapa de madurez; por lo tanto esta estrategia se aplicará, mediante la una penetración de mercados mediante la modificación y mejoramiento del servicio, y buena gestión de la calidad.			
<b>B1:</b> Implementar un sistema de costos para determinar el precio de todos los servicios de mantenimiento industrial que ofrece el COLOG.			
<b>B2:</b> Ingresar a varios segmentos de mercado entre los cuales están empresas privadas y públicas del sur de Quito y unidades militares y policiales en todo el país. Para ello se ha planificado ingresar con precios bajos en trabajos de construcción de baldes y samblasting	a) Establecer un sistema técnico para fijación de precios basados en una contabilidad de costos a fin de obtener precios competitivos.	3000	24,15
<b>B3:</b> Para fijar los precios de los servicios del COLOG se lo hará en forma técnica aplicando los métodos conocidos entre otros: Punto de equilibrio, competencia, porcentaje de utilidad, etc.			
<b>C1:</b> Realizar una planificación de visitas a las unidades Militares y Policiales del país por parte de agentes vendedores del COLOG que promocionen los servicios del mismo.	a) Realizar un estudio de mercado que determine cuales son las Unidades militares y Policiales que necesitarían mantenimiento industrial a gran escala b) Nombrar un equipo de ventas que se dirija a estas unidades para que promocionen los nuevos servicios que ofrece el COLOG.	2150	17,31
<b>D2:</b> Ofrecer el servicio de mantenimiento del armamento mayor y menor a las unidades especializadas en blindados y artillería.			
<b>D4:</b> Se ofrecerá el servicio de mantenimiento de armamento mayor y menor a todas las unidades del país.			
<b>D1:</b> Se aplicará mediante la creación de la página WEB del COLOG.	a) Diseño de la página WEB	1450	11,67
<b>D3:</b> Se aplicará esta estrategia tomando contacto con las empresas públicas y privadas que necesiten específicamente el servicio de samblasting y construcción de baldes metálicos para vehículos livianos y pesados.	a) Realizar un estudio de mercado para determinar las empresas públicas y privadas del Sur de Quito que necesitarían los servicios de samblasting y construcción de cajones metálicos. b) Nombrar agentes vendedores del COLOG que promocionen estos servicios	2150	17,31
<b>D4:</b> Se aplicará en el COLOG mediante la promoción de servicios de samblasting y construcción de cajones para vehículos livianos y pesados destinados a empresas públicas y privadas del sur de Quito.			
<b>D4:</b> Se aplicará mediante la comparación de los trabajos de baldes metálico para vehículos entre el COLOG y ESMETAL.	a) Realizar un estudio comparativo de los trabajos de construcción de baldes para vehículos entre los ESMETAL y el COLOG	1200	9,66
<b>D4:</b> Se aplicará mediante campañas publicitarias en radio y prensa para abarcar el mercado del sur de Quito	a) Realizar campañas publicitarias en revistas especializadas del sector público sobre los trabajos de mantenimiento que realiza el COLOG	1200	9,66
		<b>\$12.420</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor



**CUADRO No 6.1**  
**RESUMEN PRESUPUESTO DE MARKETING PARA 2010**

CONCEPTO	VALOR	%
PRODUCTO	\$ 1270,00	10,23%
PRECIO	\$ 3000,00	24,15%
PLAZA	\$ 3200,00	25,76%
PROMOCIÓN	\$ 4.950,00	39,85%
<b>TOTAL PLAN DE MARKETING</b>	<b>\$ 12.420,00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor

Es importante señalar que del costo total del plan de Marketing \$ 12.420, en su mayor parte (39,85%) está destinado a gastos de promoción.

### 6.1.3 INDICADORES DEL PRESUPUESTO

Luego de elaborar el presupuesto de marketing se ha construido dos tipos de índices que permiten conocer la asignación que realizará la empresa de las ventas totales a la elaboración y ejecución del Plan de Marketing propuesto.

A continuación se muestran los índices establecidos:

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Cto Plan de MK}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$$

**CUADRO No. 6.2**

DETALLE	VALOR
VENTAS NETAS PROYECTADAS	\$ 1'700.000
UTILIDAD EN VENTAS	\$ 459.000
COSTO DEL PLAN DE MARKETING	\$ 12.420
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACIÓN A LAS VENTAS NETAS PROYECTADAS	0,73%
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACIÓN A LA UTILIDAD EN VENTAS	2,71%

Elaborado por: Autor



El presupuesto de Marketing (\$ 12.420) en relación a las ventas netas proyectadas constituye el 0,73%; además en relación a la utilidad en ventas proyectadas representa un 2,71%.

## 6.2 INTRODUCCIÓN A LA ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

### 6.2.1 INTRODUCCIÓN GENERAL

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados.

La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing.

En el presente proyecto “**No**” se realizará una evaluación financiera del mismo sino una evaluación de los beneficios esperados del proyecto, valiéndose de los métodos más usuales para elaboración de los Flujos de Caja, Estados de Resultados y Análisis de Retorno de la Inversión.

### 6.2.2 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

La estructura de la evaluación es la siguiente:

- ✓ Definición de escenarios: Pesimista, Optimista y Esperado en función del pronóstico de ventas.
- ✓ Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
  - Sin implicación de mi proyecto y para los tres escenarios
  - Con implicación de mi proyecto y para los tres escenarios.



- ✓ Elaboración de los Estados de Resultados anuales proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
  - Sin aplicación del proyecto y para los tres escenarios
  - Con aplicación del proyecto y para los tres escenarios.

## 6.3 ESCENARIOS

### 6.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

- **Concepto de Escenario:** El concepto de escenarios integra el lugar, las relaciones que en el mismo se da, las personas involucradas y en general todo el contexto implicado. La planeación por escenarios es una metodología basada en la creación de situaciones posibles acerca del futuro, el proceso en la creación de escenarios crea una gama de técnicas a investigar, analizar ideas, describir acontecimientos, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definen los linderos de los terrenos competitivos en el cual se desarrolla le empresa. 15



- **Importancia de fijarse escenarios:** Entre los puntos más importantes se tiene:
  - Integra el conocimiento del grupo de personas ya que permite construir una fuerte estructura para compartir iniciativas de una amplia variedad de personas y convertirlas en el recurso valioso e innovador.
  - Permite a los miembros de la organización generar ideas, explotando sus planteamientos y los saca de la rutina laboral.
  - Resalta interrelaciones entre las fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis.

### 6.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS ESCOGIDOS <sup>(16)</sup>

Se ha escogido tres tipos de escenarios los mismos que detallo a continuación:

- **Escenario Pesimista:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la Entidad creando una situación adversa perjudicial para la misma.
- **Escenario Esperado:** Aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa, para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno planteadas.
- **Escenario Optimista:** Aquel en donde las variables del entorno influyen de una manera positiva para la Entidad creando una situación favorable para la misma.

---

<sup>16</sup>MENESES, Eriberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición



## 6.4 FLUJO DE CAJA <sup>(16)</sup>

### 6.4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR FLUJOS DE CAJA

- **Concepto:** Se puede definir al flujo de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación y obtención de faltantes. Para una empresa es vital contar con información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo.

El efectivo es el que proporciona a una organización el mayor grado de liquidez y flexibilidad de elección, por tanto no es de extrañar que le flujo de caja presente el principio y el fin del ciclo de operación. Las actividades de una Organización encaminadas a la obtención de utilidad requieren de la conversión del efectivo en diversos activos e inventarios, que a su vez se convierten en cuentas por cobrar como parte del proceso de ventas. Los resultados de la operación se realizan definitivamente cuando el proceso de cobro devuelve la corriente de efectivo a la Empresa de forma que pueda iniciarse un nuevo ciclo presumiblemente con potencial de beneficio.

---

16 MENESES, Eriberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición



- **Importancia** (16): Los flujos de efectivo permiten:
  - Proveen información sobre los ingresos y egresos de efectivo de la empresa.
  - Evaluar la capacidad futura de la Entidad de generar flujos operacionales de efectivo positivos.
  - Evaluar la potencialidad de la empresa de honrar sus obligaciones, pagar dividendos y satisfacer sus necesidades de financiamiento externo.
  - Permite evaluar las causas de las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y egresos del efectivo.
  - Evalúa los efectos sobre la posición financiera de la empresa en cuanto a transacciones de financiamiento y de inversiones en efectivo u otros recursos.





## 6.4.2 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA MENSUALES PARA EL PROYECTO PARA CADA UNO DE LOS ESCENARIOS Y PARA EL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO.

### COLOG Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009 Escenario Esperado (SIN PROYECTO)

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>22.222,22</b>	<b>33.333,33</b>	<b>44.444,44</b>	<b>44.444,44</b>	<b>66.666,66</b>	<b>77.777,77</b>	<b>111.111,10</b>	<b>111.111,10</b>	<b>111.111,10</b>	<b>177.777,76</b>	<b>199.999,98</b>	<b>199.999,98</b>	<b>1.200.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	8.222,22	12.333,33	16.444,44	16.444,44	24.666,66	28.777,77	41.111,11	41.111,11	41.111,11	65.777,77	73.999,99	73.999,99	443.999,96
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>14.000,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>42.000,00</b>	<b>49.000,00</b>	<b>69.999,99</b>	<b>69.999,99</b>	<b>69.999,99</b>	<b>111.999,99</b>	<b>125.999,99</b>	<b>125.999,99</b>	<b>755.999,92</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	<b>101.186,40</b>
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	<b>90.518,28</b>
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	657,78	986,67	1.315,56	1.315,56	1.973,33	2.302,22	3.288,89	3.288,89	3.288,89	5.262,22	5.920,00	5.920,00	<b>35.520,00</b>
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>16.633,17</b>	<b>16.962,06</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.948,72</b>	<b>18.277,61</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>21.237,61</b>	<b>21.895,39</b>	<b>21.895,39</b>	<b>227.224,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>- 2.633,17</b>	<b>4.037,94</b>	<b>10.709,05</b>	<b>10.709,05</b>	<b>24.051,27</b>	<b>30.722,38</b>	<b>50.735,71</b>	<b>50.735,71</b>	<b>50.735,71</b>	<b>90.762,38</b>	<b>104.104,60</b>	<b>104.104,60</b>	<b>528.775,25</b>

Elaborado por: Autor



**COLOG**  
**Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009**  
**Escenario Optimista +10% (SIN PROYECTO)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>24.444,44</b>	<b>36.666,66</b>	<b>48.888,88</b>	<b>48.888,88</b>	<b>73.333,33</b>	<b>85.555,55</b>	<b>122.222,21</b>	<b>122.222,21</b>	<b>122.222,21</b>	<b>195.555,54</b>	<b>219.999,98</b>	<b>219.999,98</b>	<b>1.320.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	8.222,22	12.333,33	16.444,44	16.444,44	24.666,66	28.777,77	41.111,11	41.111,11	41.111,11	65.777,77	73.999,99	73.999,99	443.999,96
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>16.222,22</b>	<b>24.333,33</b>	<b>32.444,44</b>	<b>32.444,44</b>	<b>48.666,66</b>	<b>56.777,77</b>	<b>81.111,10</b>	<b>81.111,10</b>	<b>81.111,10</b>	<b>129.777,76</b>	<b>145.999,99</b>	<b>145.999,99</b>	<b>875.999,91</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	<b>101.186,40</b>
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	<b>90.518,28</b>
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	<b>657,78</b>	<b>986,67</b>	<b>1.315,56</b>	<b>1.315,56</b>	<b>1.973,33</b>	<b>2.302,22</b>	<b>3.288,89</b>	<b>3.288,89</b>	<b>3.288,89</b>	<b>5.262,22</b>	<b>5.920,00</b>	<b>5.920,00</b>	<b>35.520,00</b>
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>16.633,17</b>	<b>16.962,06</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.948,72</b>	<b>18.277,61</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>21.237,61</b>	<b>21.895,39</b>	<b>21.895,39</b>	<b>227.224,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>- 410,95</b>	<b>7.371,27</b>	<b>15.153,50</b>	<b>15.153,50</b>	<b>30.717,94</b>	<b>38.500,16</b>	<b>61.846,82</b>	<b>61.846,82</b>	<b>61.846,82</b>	<b>108.540,15</b>	<b>124.104,60</b>	<b>124.104,60</b>	<b>648.775,24</b>

Elaborado por: Autor



**COLOG**  
**Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009**  
**Escenario Pesimista – 17% (SIN PROYECTO)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>18.444,44</b>	<b>27.666,66</b>	<b>36.888,89</b>	<b>36.888,89</b>	<b>55.333,33</b>	<b>64.555,55</b>	<b>92.222,21</b>	<b>92.222,21</b>	<b>92.222,21</b>	<b>147.555,54</b>	<b>165.999,98</b>	<b>165.999,98</b>	<b>996.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	8.222,22	12.333,33	16.444,44	16.444,44	24.666,66	28.777,77	41.111,11	41.111,11	41.111,11	65.777,77	73.999,99	73.999,99	443.999,96
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>10.222,22</b>	<b>15.333,33</b>	<b>20.444,44</b>	<b>20.444,44</b>	<b>30.666,66</b>	<b>35.777,77</b>	<b>51.111,11</b>	<b>51.111,11</b>	<b>51.111,11</b>	<b>81.777,77</b>	<b>91.999,99</b>	<b>91.999,99</b>	<b>551.999,94</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	101.186,40
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	90.518,28
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	<b>657,78</b>	<b>986,67</b>	<b>1.315,56</b>	<b>1.315,56</b>	<b>1.973,33</b>	<b>2.302,22</b>	<b>3.288,89</b>	<b>3.288,89</b>	<b>3.288,89</b>	<b>5.262,22</b>	<b>5.920,00</b>	<b>5.920,00</b>	<b>35.520,00</b>
(-) Gastos de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>16.633,17</b>	<b>16.962,06</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.290,95</b>	<b>17.948,72</b>	<b>18.277,61</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>19.264,28</b>	<b>21.237,61</b>	<b>21.895,39</b>	<b>21.895,39</b>	<b>227.224,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>- 6.410,95</b>	<b>- 1.628,72</b>	<b>3.153,50</b>	<b>3.153,50</b>	<b>12.717,94</b>	<b>17.500,16</b>	<b>31.846,83</b>	<b>31.846,83</b>	<b>31.846,83</b>	<b>60.540,16</b>	<b>70.104,60</b>	<b>70.104,60</b>	<b>324.775,27</b>

Elaborado por: Autor



**COLOG**  
**Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009**  
**Escenario Esperado (CON PROYECTO)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>31.481,48</b>	<b>47.222,22</b>	<b>62.962,96</b>	<b>62.962,96</b>	<b>94.444,44</b>	<b>110.185,18</b>	<b>157.407,40</b>	<b>157.407,40</b>	<b>157.407,40</b>	<b>251.851,84</b>	<b>283.333,32</b>	<b>283.333,32</b>	<b>1.700.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	11.648,15	17.472,22	23.296,30	23.296,30	34.944,44	40.768,52	58.240,74	58.240,74	58.240,74	93.185,18	104.833,33	104.833,33	628.999,97
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>19.833,33</b>	<b>29.750,00</b>	<b>39.666,66</b>	<b>39.666,66</b>	<b>59.500,00</b>	<b>69.416,66</b>	<b>99.166,66</b>	<b>99.166,66</b>	<b>99.166,66</b>	<b>158.666,66</b>	<b>178.499,99</b>	<b>178.499,99</b>	<b>1.070.999,95</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	101.186,40
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	90.518,28
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	<b>931,85</b>	<b>1.397,78</b>	<b>1.863,70</b>	<b>1.863,70</b>	<b>2.795,56</b>	<b>3.261,48</b>	<b>4.659,26</b>	<b>4.659,26</b>	<b>4.659,26</b>	<b>7.454,81</b>	<b>8.386,67</b>	<b>8.386,67</b>	<b>50.320,00</b>
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	<b>276,66</b>	<b>460,00</b>	<b>2.033,32</b>	<b>1.775,00</b>	<b>1.875,00</b>	<b>1.862,50</b>	<b>2.037,50</b>	<b>1.500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.420,00</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>17.183,90</b>	<b>17.833,17</b>	<b>19.872,41</b>	<b>19.614,09</b>	<b>20.645,95</b>	<b>21.099,37</b>	<b>22.672,15</b>	<b>22.134,65</b>	<b>21.234,65</b>	<b>23.430,20</b>	<b>24.362,06</b>	<b>24.362,06</b>	<b>254.444,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>2.649,43</b>	<b>11.916,83</b>	<b>19.794,25</b>	<b>20.052,57</b>	<b>38.854,05</b>	<b>48.317,29</b>	<b>76.494,51</b>	<b>77.032,01</b>	<b>77.932,01</b>	<b>135.236,45</b>	<b>154.137,94</b>	<b>154.137,94</b>	<b>816.555,29</b>

Elaborado por: Autor



**COLOG**  
**Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009**  
**Escenario Optimista +10% (CON PROYECTO)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>34.629,63</b>	<b>51.944,44</b>	<b>69.259,26</b>	<b>69.259,26</b>	<b>103.888,88</b>	<b>121.203,70</b>	<b>173.148,14</b>	<b>173.148,14</b>	<b>173.148,14</b>	<b>277.037,02</b>	<b>311.666,65</b>	<b>311.666,65</b>	<b>1.870.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	8,15	17.472,22	23.296,30	23.296,30	34.944,44	40.768,52	58.240,74	58.240,74	58.240,74	93.185,18	104.833,33	104.833,33	628.999,97
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>22.981,48</b>	<b>34.472,22</b>	<b>45.962,96</b>	<b>45.962,96</b>	<b>68.944,44</b>	<b>80.435,18</b>	<b>114.907,40</b>	<b>114.907,40</b>	<b>114.907,40</b>	<b>183.851,84</b>	<b>206.833,32</b>	<b>206.833,32</b>	<b>1.240.999,94</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	15.975,39	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	<b>101.186,40</b>
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	<b>90.518,28</b>
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	931,85	1.397,78	1.863,70	1.863,70	2.795,56	3.261,48	4.659,26	4.659,26	4.659,26	7.454,81	8.386,67	8.386,67	<b>50.320,00</b>
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	276,66	460,00	2.033,32	1.775,00	1.875,00	1.862,50	2.037,50	1.500,00	600,00	-	-	-	12.420,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>17.183,90</b>	<b>17.833,17</b>	<b>19.872,41</b>	<b>19.614,09</b>	<b>20.645,95</b>	<b>21.099,37</b>	<b>22.672,15</b>	<b>22.134,65</b>	<b>21.234,65</b>	<b>23.430,20</b>	<b>24.362,06</b>	<b>24.362,06</b>	<b>254.444,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>5.797,58</b>	<b>16.639,05</b>	<b>26.090,55</b>	<b>26.348,87</b>	<b>48.298,50</b>	<b>59.335,81</b>	<b>92.235,25</b>	<b>92.772,75</b>	<b>93.672,75</b>	<b>160.421,64</b>	<b>182.471,27</b>	<b>182.471,27</b>	<b>986.555,28</b>

Elaborado por: Autor



**COLOG**  
**Flujo de Caja para el período del 01 -Ene- 2009 hasta el 31- Dic-2009**  
**Escenario Pesimista – 17% (CON PROYECTO)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
<b>Ventas</b>	<b>26.129,63</b>	<b>39.194,44</b>	<b>52.259,26</b>	<b>52.259,26</b>	<b>78.388,89</b>	<b>91.453,70</b>	<b>130.648,14</b>	<b>130.648,14</b>	<b>130.648,14</b>	<b>209.037,03</b>	<b>235.166,66</b>	<b>235.166,66</b>	<b>1.411.000,00</b>
(-) Costos de Ventas	11.648,15	17.472,22	23.296,30	23.296,30	34.944,44	40.768,52	58.240,74	58.240,74	58.240,74	93.185,18	104.833,33	104.833,33	628.999,97
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>14.481,48</b>	<b>21.722,22</b>	<b>28.962,96</b>	<b>28.962,96</b>	<b>43.444,44</b>	<b>50.685,18</b>	<b>72.407,40</b>	<b>72.407,40</b>	<b>72.407,40</b>	<b>115.851,85</b>	<b>130.333,33</b>	<b>130.333,33</b>	<b>781.999,96</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>15.975,39</b>	<b>191.704,68</b>
Sueldos	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	8.432,20	<b>101.186,40</b>
Gastos fijos	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	7.543,19	<b>90.518,28</b>
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	<b>931,85</b>	<b>1.397,78</b>	<b>1.863,70</b>	<b>1.863,70</b>	<b>2.795,56</b>	<b>3.261,48</b>	<b>4.659,26</b>	<b>4.659,26</b>	<b>4.659,26</b>	<b>7.454,81</b>	<b>8.386,67</b>	<b>8.386,67</b>	<b>50.320,00</b>
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	<b>276,66</b>	<b>460,00</b>	<b>2.033,32</b>	<b>1.775,00</b>	<b>1.875,00</b>	<b>1.862,50</b>	<b>2.037,50</b>	<b>1.500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.420,00</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>17.183,90</b>	<b>17.833,17</b>	<b>19.872,41</b>	<b>19.614,09</b>	<b>20.645,95</b>	<b>21.099,37</b>	<b>22.672,15</b>	<b>22.134,65</b>	<b>21.234,65</b>	<b>23.430,20</b>	<b>24.362,06</b>	<b>24.362,06</b>	<b>254.444,68</b>
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>- 2.702,42</b>	<b>3.889,05</b>	<b>9.090,55</b>	<b>9.348,87</b>	<b>22.798,50</b>	<b>29.585,81</b>	<b>49.735,25</b>	<b>50.272,75</b>	<b>51.172,75</b>	<b>92.421,64</b>	<b>105.971,27</b>	<b>105.971,27</b>	<b>527.555,31</b>

Elaborado por: Autor



### 6.4.3 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE CAJA

A continuación se detallan tres cuadros resumen de los resultados obtenidos en los flujos de caja mensuales con y sin proyecto:

**Cuadro No. 6.3**

#### Resumen de ventas y flujos de caja anuales esperados con y sin proyecto

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
	ESPERADO	ESPERADO	ESPERADO	ESPERADO
VENTAS	\$ 1.200.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 500.000,00	<b>41,67%</b>
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$ 528.775,25	\$ 816.555,29	\$ 287.780,04	<b>54,42%</b>

Elaborado por: Autor

El flujo de caja esperado que se estima que el COLOG arroje con la aplicación del proyecto es de \$ 816.555,29 dólares al año, a diferencia del flujo de caja sin proyecto que es de \$ 528.775,25 dólares al año; como se puede ver con la aplicación de este proyecto se obtendrá un incremento considerable en los flujos de caja esperados de 54,42%; además se nota un aumento en las ventas aplicando el proyecto de 41,67%.

**Cuadro No. 6.4**

#### Resumen de ventas y flujos de caja anuales optimistas con y sin proyecto

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
	OPTIMISTA	OPTIMISTA	OPTIMISTA	OPTIMISTA
VENTAS	\$ 1.320.000,00	\$ 1.870.000,00	\$ 550.000,00	<b>41,67%</b>
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$ 648.775,24	\$ 986.555,28	\$ 337.780,05	<b>52,06%</b>

Elaborado por: Autor

El flujo de caja optimista que se estima que el COLOG arroje con la aplicación del proyecto es de \$ 986.555,28 dólares al año, a diferencia del flujo de caja sin proyecto que es de \$ 648.775,24 dólares al año; como se puede ver con la aplicación de este proyecto se obtendrá un incremento considerable en los flujos de caja optimistas de 52,06%; además se nota un aumento en las ventas aplicando el proyecto de 41,67%.



### Cuadro No. 6.5

#### Resumen de ventas y flujos de caja anuales pesimistas con y sin proyecto

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
	PESIMISTA	PESIMISTA	PESIMISTA	PESIMISTA
VENTAS	\$ 996.000,00	\$ 1.411.000,00	\$ 415.000,00	<b>41,67%</b>
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$ 324.775,27	\$ 527.555,31	\$ 202.780,04	<b>62,44%</b>

Elaborado por: Autor

El flujo de caja pesimista que se estima que el COLOG arroje con la aplicación del proyecto es de \$ 527.555,31 dólares al año, a diferencia del flujo de caja sin proyecto que es de \$ 324.775,27 dólares al año; como se puede ver con la aplicación de este proyecto se obtendrá un incremento considerable en los flujos de caja pesimistas de 62,44%; además se nota un aumento en las ventas aplicando el proyecto de 41,67%.





## 6.5 ESTADO DE RESULTADO

### 6.5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS.

- **Concepto:** El Estado de Resultados es un informe que presenta de forma ordenada las cuentas de ingresos y gastos, para determinar el resultado económico de una Organización, obtenido durante el período determinado de un año. <sup>16</sup>

El estado de resultado consta de:

Encabezamiento

Contenido del estado

Firma de contador y Gerente General.

- **Importancia:** El Estado de resultados sirve para la planeación y la información de los ingresos y gastos de la empresa, ayuda al Gerente Financiero a controlar y vigilar las operaciones que se realizan, permiten conocer la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo y el uso del activo. Además permite situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo a su utilidad con el fin de establecer acciones preventivas y correctivas.

---

<sup>16</sup> MENESES, Eriberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición



## 6.5.2 DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS

FLUJOS DE CAJA	ESTADO DE RESULTADOS
<p>Proveer información sobre los ingresos y egresos de efectivo de la empresa.</p>	<p>El Estado de resultados sirve para la planeación y la información de los ingresos y gastos de la empresa.</p>
<p>Evaluar la capacidad futura de la Entidad de generar flujos operacionales de efectivo positivos.</p>	<p>Ayuda al Gerente Financiero a controlar y vigilar las operaciones que se realizan.</p>
<p>Evaluar la potencialidad de la empresa de honrar sus obligaciones, pagar dividendos y satisfacer sus necesidades de financiamiento externo.</p>	<p>Permiten conocer la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo y el uso del activo.</p>
<p>Permite evaluar las causas de las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y egresos del efectivo.</p>	<p>Además permite situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo a su utilidad con el fin de establecer acciones preventivas y correctivas.</p>
<p>Evalúa los efectos sobre la posición financiera de la empresa en cuanto a transacciones de financiamiento y de inversiones en efectivo u otros recursos.</p>	



### 6.5.3 ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL FIN DEL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO Y PARA LOS TRES ESCENARIOS ESCOGIDOS

COMANDO LOGÍSTICO "REINO DE QUITO"  
ESTADO DE RESULTADOS  
al 31 de Diciembre del 2009

	SIN PROYECTO			CON PROYECTO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas netas	\$ 996.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.320.000,00	\$ 1.411.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.870.000,00
(-) Costo de ventas	\$ 443.999,96	\$ 443.999,96	\$ 443.999,96	\$ 443.999,96	\$ 443.999,96	\$ 443.999,96
<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 552.000,04</b>	<b>\$ 756.000,04</b>	<b>\$ 876.000,04</b>	<b>\$ 967.000,04</b>	<b>\$ 1.256.000,04</b>	<b>\$ 1.426.000,04</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 282.989,25</b>	<b>\$ 282.988,57</b>	<b>\$ 282.988,57</b>	<b>\$ 310.208,57</b>	<b>\$ 310.208,57</b>	<b>\$ 310.208,57</b>
Gastos administrativos	\$ 191.704,68	\$ 191.704,00	\$ 191.704,00	\$ 191.704,00	\$ 191.704,00	\$ 191.704,00
Gastos de ventas	\$ 35.520,00	\$ 35.520,00	\$ 35.520,00	\$ 50.320,00	\$ 50.320,00	\$ 50.320,00
Depreciación maquinaria	\$ 47.899,23	\$ 47.899,23	\$ 47.899,23	\$ 47.899,23	\$ 47.899,23	\$ 47.899,23
Depreciación equipo informático	\$ 7.865,34	\$ 7.865,34	\$ 7.865,34	\$ 7.865,34	\$ 7.865,34	\$ 7.865,34
Gastos de Márketing	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 12.420,00	\$ 12.420,00	\$ 12.420,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 269.010,80</b>	<b>\$ 473.011,48</b>	<b>\$ 593.011,48</b>	<b>\$ 656.791,47</b>	<b>\$ 945.791,47</b>	<b>\$ 1.115.791,47</b>
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Egresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 347.378,80</b>	<b>\$ 473.011,48</b>	<b>\$ 593.011,48</b>	<b>\$ 656.791,47</b>	<b>\$ 945.791,47</b>	<b>\$ 1.115.791,47</b>
<b>(-) 25% Participación trabajadores</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>(-) 15% impuesto a la renta</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 347.378,80</b>	<b>\$ 473.011,48</b>	<b>\$ 593.011,48</b>	<b>\$ 656.791,47</b>	<b>\$ 945.791,47</b>	<b>\$ 1.115.791,47</b>

Elaborado por: Autor



#### 6.5.4 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA CADA UNO DE LOS ESCENARIOS.

A continuación se detalla un cuadro resumen de los resultados obtenidos del Estado de Pérdidas y Ganancias:

**CUADRO No 6.6**

CONCEPTO	SIN PROYECTO			CON PROYECTO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 347.378,80	\$ 473.011,48	\$ 593.011,48	\$ 656.791,47	\$ 945.791,47	\$ 1.115.791,47

Elaborado por: Autor

Al realizar la comparación de las utilidades netas obtenidas de las proyecciones de los escenarios esperados, optimistas y pesimistas, con y sin proyecto se puede determinar que el COLOG, generaría utilidades bajas sin la aplicación del proyecto, y altas con la aplicación del mismo.

Además se puede determinar que de aplicarse el proyecto las utilidades crecerían en un 89,07% para el escenario pesimista, el 99,95% para el esperado y un 88,16% para el optimista.



## 6.6 EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

- **CONCEPTO:** Es la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la inversión realizada y los beneficios que se van a obtener así como también el riesgo en el que va a incurrir la Entidad.

### 6.6.1 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

El Retorno de la Inversión nos expresa la cantidad de dinero que se gana o se pierde en relación a la cantidad de dinero invertido.

Para el COLOG es importante conocer el retorno de la inversión porque así se puede determinar si el proyecto planteado es viable o no; es decir si se invierte en un presupuesto de Marketing, se debe esperar un retorno adecuado de la inversión la misma que se traducirá en ingresos altos que no solamente la recuperen, sino que permitan obtener una utilidad la misma que servirá para poder alimentar las partidas del fondo 001 (Autogestión).

Al evaluar el retorno de la inversión de determinará que tan beneficioso es el proyecto planteado para el COLOG.



## 6.6.2 MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Entre los métodos que se van a utilizar para evaluar el retorno de la inversión están: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Razón Beneficio / Costo, y el punto de equilibrio.

Para la aplicación correcta de estos métodos primeramente se debe detallar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (**TMAR**) cuya fórmula es la siguiente:

$$TMAR = Tasa\ Inflacionaria + Tasa\ Pasiva + Tasa\ Riesgo\ Mercado$$

Por lo tanto para mi proyecto se ha considerado lo siguiente:

$$TMAR = 6\% + 6\% + 6\%$$

$$\underline{TMAR = 18\%}$$

- **MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial.



Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.

La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

Un proyecto debe considerarse bueno cuando su TIR es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida para los proyectos.

La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

$$TIR = \sum \left( \frac{FCN}{1 + r^n} \right)$$

- **MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO**

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, si este es el caso la inversión no es recomendable, si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable.

La necesidad de la actualización se presenta en la medida en que se tiene que comparar los valores monetarios en el tiempo, como toda inversión es un cambio entre gastos presentes e ingresos futuros, una medición de este cambio exige la utilización de la actualización.



El valor actual o valor presente, es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro, es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuviera los flujos de caja previstos.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_o$$

En donde:

- FNC: Flujos de Caja Neto de cada período
- I<sub>o</sub>: inversión inicial
- r: costo promedio ponderado de capital
- n: períodos a evaluar

#### • MÉTODO DE LA RAZÓN BENEFICIO/COSTO

Este método utiliza los mismos flujos descontados y la inversión utilizada en el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. La estimación de la razón se la obtiene sumando los flujos y luego se divide para la inversión.

Efectivamente consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR, y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.





La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$\text{Razón } B / C = \frac{\sum \text{Flujos generado por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

- **PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN O PAYBACK**

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera cada período de la vida útil. <sup>18</sup>

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum (FNC) = INVERSIÓN$$

- **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Se debe conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. En muchas ocasiones hemos escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este término no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.



Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm](http://www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm).



### 6.6.3 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO.

**CUADRO No. 6.7**

**MÉTODO DEL VAN ( PARTIENDO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA ESPERADOS CON PROYECTO)**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FNC</b>	\$ 2.649,43	\$ 11.916,83	\$ 19.794,25	\$ 20.052,57	\$ 38.854,05	\$ 48.317,29	\$ 76.494,51	\$ 77.032,01	\$ 77.932,01	\$ 135.236,45	\$ 154.137,94	\$ 154.137,94
	$FNC/(1+r)^1$	$FNC/(1+r)^2$	$FNC/(1+r)^3$	$FNC/(1+r)^4$	$FNC/(1+r)^5$	$FNC/(1+r)^6$	$FNC/(1+r)^7$	$FNC/(1+r)^8$	$FNC/(1+r)^9$	$FNC/(1+r)^{10}$	$FNC/(1+r)^{11}$	$FNC/(1+r)^{12}$
	\$ 2.245,28	\$ 8.558,48	\$ 12.047,39	\$ 10.342,89	\$ 16.983,46	\$ 17.898,25	\$ 24.013,54	\$ 20.493,46	\$ 17.570,25	\$ 25.838,88	\$ 24.957,87	\$ 21.150,73
<b>SUMATORIA</b>	\$ 202.100,49											
<b>INVERSIÓN</b>	-\$ 12.420,00											
<b>VAN</b>	\$ 189.680,49											

Elaborado por: Autor

**CUADRO No 6.8**

**MÉTODO DEL VAN ( PARTIENDO FLUJOS NETOS DE CAJA PESIMISTAS CON PROYECTO)**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FNC</b>	\$ -2.702,42	\$ 3.889,05	\$ 9.090,55	\$ 9.348,87	\$ 22.798,50	\$ 29.585,81	\$ 49.735,25	\$ 50.272,75	\$ 51.172,75	\$ 92.421,64	\$ 105.971,27	\$ 105.971,27
	$FNC/(1+r)^1$	$FNC/(1+r)^2$	$FNC/(1+r)^3$	$FNC/(1+r)^4$	$FNC/(1+r)^5$	$FNC/(1+r)^6$	$FNC/(1+r)^7$	$FNC/(1+r)^8$	$FNC/(1+r)^9$	$FNC/(1+r)^{10}$	$FNC/(1+r)^{11}$	$FNC/(1+r)^{12}$
	-\$ 2.290,19	\$ 2.793,06	\$ 5.532,79	\$ 4.822,04	\$ 9.965,43	\$ 10.959,52	\$ 15.613,14	\$ 13.374,47	\$ 11.537,21	\$ 17.658,49	\$ 17.158,77	\$ 14.541,33
<b>SUMATORIA</b>	\$ 121.666,06											
<b>INVERSIÓN</b>	-\$ 12.420,00											
<b>VAN</b>	\$ 109.246,06											

Elaborado por: Autor



**CUADRO No.6.9  
VAN ( PARTIENDO FLUJOS NETOS DE CAJA OPTIMISTAS CON PROYECTO)**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FNC</b>	<b>\$ 5.797,58</b>	<b>\$ 16.639,05</b>	<b>\$ 26.090,55</b>	<b>\$ 26.348,87</b>	<b>\$ 48.298,50</b>	<b>\$ 59.335,81</b>	<b>\$ 92.235,25</b>	<b>\$ 92.772,75</b>	<b>\$ 93.672,75</b>	<b>\$ 160.421,64</b>	<b>\$ 182.471,27</b>	<b>\$ 182.471,27</b>
	FNC/(1+r)^1	FNC/(1+r)^2	FNC/(1+r)^3	FNC/(1+r)^4	FNC/(1+r)^5	FNC/(1+r)^6	FNC/(1+r)^7	FNC/(1+r)^8	FNC/(1+r)^9	FNC/(1+r)^10	FNC/(1+r)^11	FNC/(1+r)^12
	\$ 4.913,20	\$ 11.949,91	\$ 15.879,51	\$ 13.590,45	\$ 21.111,72	\$ 21.979,86	\$ 28.954,95	\$ 24.681,09	\$ 21.119,09	\$ 30.650,87	\$ 29.545,57	\$ 25.038,62
SUMATORIA	\$ 249.414,86											
INVERSIÓN	-\$ 12.420,00											
<b>VAN</b>	<b>\$ 236.994,86</b>											

Elaborado por: Autor



**CUADRO No. 6.10**  
**TIR PARTIENDO DE FLUJOS NETOS DE CAJA ESPERADOS CON PROYECTO**

INVERSIÓN	FNC1	FNC2	FNC3	FNC4	FNC5	FNC6	FNC7	FNC8	FNC9	FNC10	FNC11	FNC12
-\$ 12.420,00	\$ 2.649,43	\$ 11.916,83	\$ 19.794,25	\$ 20.052,57	\$ 38.854,05	\$ 48.317,29	\$ 76.494,51	\$ 77.032,01	\$ 77.932,01	\$ 135.236,45	\$ 154.137,94	\$ 154.137,94
TIR	35%											

Elaborado por: Autor

**CUADRO No.6.11**  
**TIR PARTIENDO DE FLUJOS NETOS DE CAJA PESIMISTAS CON PROYECTO**

INVERSIÓN	FNC1	FNC2	FNC3	FNC4	FNC5	FNC6	FNC7	FNC8	FNC9	FNC10	FNC11	FNC12
-\$ 12.420,00	\$ -2.702,42	\$ 3.889,05	\$ 9.090,55	\$ 9.348,87	\$ 22.798,50	\$ 29.585,81	\$ 49.735,25	\$ 50.272,75	\$ 51.172,75	\$ 92.421,64	\$ 105.971,27	\$ 105.971,27
TIR	16%											

Elaborado por: Autor

**CUADRO No. 6.12**  
**TIR PARTIENDO DE FLUJOS NETOS DE CAJA OPTIMISTAS CON PROYECTO**

INVERSIÓN	FNC1	FNC2	FNC3	FNC4	FNC5	FNC6	FNC7	FNC8	FNC9	FNC10	FNC11	FNC12
-\$ 12.420,00	\$ 5.797,58	\$ 16.639,05	\$ 26.090,55	\$ 26.348,87	\$ 48.298,50	\$ 59.335,81	\$ 92.235,25	\$ 92.772,75	\$ 93.672,75	\$ 160.421,64	\$ 182.471,27	\$ 182.471,27
TIR	48%											

Elaborado por: Autor



## RELACIÓN BENEFICIO /COSTO:

SUM. FNC. ESPERADO	INVERSIÓN	RAZÓN BENEFICIO /COSTO
\$ 816.555,29	\$ 12.420,00	65,75

Elaborado por: Autor

SUM. FNC. PESIMISTA	INVERSIÓN	RAZÓN BENEFICIO /COSTO
\$ 527.555,31	\$ 12.420,00	42,48

Elaborado por: Autor

SUM. FNC. OPTIMISTA	INVERSIÓN	RAZÓN BENEFICIO /COSTO
\$ 986.555,28	\$ 12.420,00	79,43

Elaborado por: Autor

### CUADRO No.6.13

#### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

MESES	FNC(ESPERADO)	PRRI	FNC(OPTIMISTA)	PRRI	FNC(PESIMISTA)	PRRI
1	2.649,43	2.649,43	5.797,58	5.797,58	- 2.702,42	- 2.702,42
2	11.916,83	14.566,26	16.639,05	22.436,63	3.889,05	1.186,63
3	19.794,25		26.090,55		9.090,55	10.277,18
4	20.052,57		26.348,87		9.348,87	19.626,05
5	38.854,05		48.298,50		22.798,50	
6	48.317,29		59.335,81		29.585,81	
7	76.494,51		92.235,25		49.735,25	
8	77.032,01		92.772,75		50.272,75	
9	77.932,01		93.672,75		51.172,75	
10	135.236,45		160.421,64		92.421,64	
11	154.137,94		182.471,27		105.971,27	
12	154.137,94		182.471,27		105.971,27	
	<b>1 MES 25 DÍAS</b>		<b>1 MES 12 DÍAS</b>		<b>3 MESES 7 DÍAS</b>	

Elaborado por: Autor



## PUNTO DE EQUILIBRIO:

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha tomado como base los dos trabajos de mantenimiento industrial más representativos del COLOG; los mismos que son el Samblasting y trabajos de metalmecánica.

Para ello se ha trabajado con un precio promedio de estos dos trabajos y la respectiva ponderación de los costos variables y fijos obteniéndose los siguientes resultados basados en el flujo neto de caja esperado con proyecto.

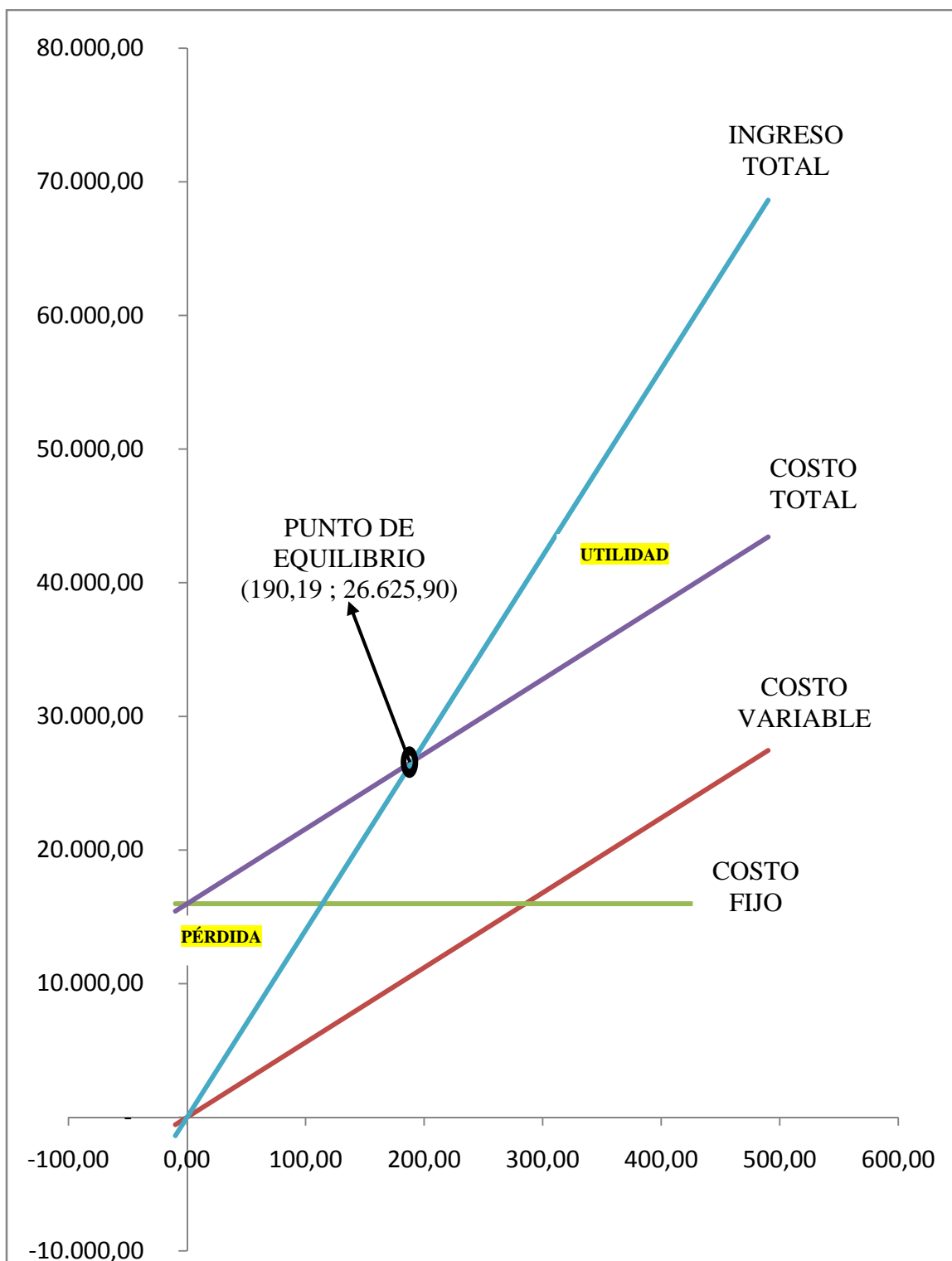
**CUADRO No.6.14**

SAMBLASTING Y METALMECÁNICA						
Q	PRECIO	CV	CF	CT	IT	UTILIDAD
490,19	140,00	27.450,36	15.975,39	43.425,75	68.625,90	25.200,15
440,19	140,00	24.650,36	15.975,39	40.625,75	61.625,90	21.000,15
390,19	140,00	21.850,36	15.975,39	37.825,75	54.625,90	16.800,15
340,19	140,00	19.050,36	15.975,39	35.025,75	47.625,90	12.600,15
290,19	140,00	16.250,36	15.975,39	32.225,75	40.625,90	8.400,15
240,19	140,00	13.450,36	15.975,39	29.425,75	33.625,90	4.200,15
190,19	140,00	10.650,36	15.975,39	26.625,75	26.625,90	0,15
140,19	140,00	7.850,36	15.975,39	23.825,75	19.625,90	- 4.199,85
90,19	140,00	5.050,36	15.975,39	21.025,75	12.625,90	- 8.399,85
40,19	140,00	2.250,36	15.975,39	18.225,75	5.625,90	- 12.599,85
-9,82	140,00	- 549,64	15.975,39	15.425,75	- 1.374,10	- 16.799,85

Elaborado por: Autor



**GRÁFICO No.6.1**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**



Elaborado por: Autor





## 6.6.4 CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA GLOBAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

**CUADRO No. 6.15**  
**RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS**

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	CON PROYECTO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
TMART	18%	18%	18%
TIR	16%	35%	48%
VAN	\$ 109.246,06	\$ 189.680,49	\$ 236.994,86
B/C	\$ 42,48	\$ 65,75	\$ 79,43
PRRI	3 MESES 7 DÍAS	1 MES 25 DÍAS	1MES 12 DÍAS

- **TMAR:** Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento se tomo como referencia el índice inflacionario anual del enero de 2008 a enero de 2009 (6%), más la tasa del riesgo de mercado (6%), y la tasa de interés pasiva referencial cuyo valor es de 6%, lo que dio como resultado 18% anual.
- **TIR:** En la Cuadro No.6.15, se observa que la TIR es de 35% para el escenario esperado con proyecto, 16% para el escenario pesimista y 48% para el optimista. Estos valores fueron calculados en base a los flujos mensuales proyectados, por lo que la tasa interna de retorno al ser mayor que la Tasa mínima aceptable de rendimiento ( $TIR > TMAR$ ), garantiza que el proyecto genera mayor rentabilidad que una inversión alternativa y se recomienda ejecutarlo. Es importante señalar que en los tres escenarios la TIR es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento, por lo que el proyecto es viable.



- **VAN:** En el cuadro No. 6.15, se observa que el valor presente de los flujos que genera el proyecto menos la inversión en que se incurrirá, presenta un valor positivo en los tres escenarios, cuyo valor es de \$189.680,49 para el escenario esperado, \$ 109.246,06 para el pesimista y \$ 236.994,86 para el optimista. Estos valores obtenidos cumplen con el lineamiento del  $VAN > 0$ , siendo un valor aceptable para la ejecución del proyecto.
- **Razón Beneficio/Costo:** En el cuadro No. 6.15, se observa que la relación beneficio/costo que se obtuvo es de \$65,75 para el escenario esperado, \$ 42,48 para el pesimista y de \$ 79,43 para el optimista; lo cual indica el número de unidades monetarias que se recuperan por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad. Esta razón cumple el lineamiento Razón Beneficio/Costo  $> 1$  (Descontado con la TMAR), lo que indica que el proyecto es viable.
- **PAYBACK:** El plazo de recuperación real de la inversión es de 1 mes y 25 días para el escenario esperado, 3 meses 7 días para el pesimista y 1 mes 12 días para el optimista, estos tiempos tarda la inversión en ser recuperada basándose en los flujos netos de caja generados mensualmente.

Por todo lo anteriormente expuesto se concluye que el proyecto es viable.



# CAPÍTULO VII

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CAPÍTULO VII**

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

**Conclusión 1:** De acuerdo a la evaluación interna en el COLOG existe un inadecuado clima laboral; lo cual es perjudicial y se considera una debilidad de alto impacto.

**Recomendación 1:** Mejorar el inadecuado clima laboral, mediante la solución de los problemas de los empleos tales como: homologación de sueldos, pago de horas extras y mejora de los servicios de bienestar de personal.

**Conclusión 2:** De acuerdo a la evaluación externa en el COLOG existe ausencia de conciencia ecológica; ya que al realizar el mantenimiento industrial se contamina el medio ambiente; lo cual constituye una Amenaza de alto impacto para la Entidad.

**Recomendación 2:** Contrarrestar el impacto ambiental durante el desarrollo de los mantenimientos industriales adoptando políticas de mejora del medio ambiente.

**Conclusión 3:** El COLOG no cuenta con un Mapa Estratégico Empresarial.

**Recomendación 3:** El COLOG debe completar la formulación del Mapa Estratégico Empresarial iniciado en esta Tesis de investigación.

**Conclusión 4:** En lo referente a la parte Jurídica el COLOG no se ha legitimado su actividad comercial.



**Recomendación 4:** Realizar las coordinaciones pertinentes con el Servicio de Rentas Internas para legitimar de inmediato la actividad comercial del COLOG.

**Conclusión 5:** En el COLOG no existe un departamento o un encargado de Márketing que promocióne los servicios de mantenimiento industrial que realiza esta Unidad.

**Recomendación 5:** Aplicar la presente Tesis de investigación ya que en el análisis de beneficios se determina que las ventas aumentarían en más del 50%. Esto hará que se pueda conseguir financiamiento del presupuesto especialmente en el fondo 001 ( Autogestión); logrando cubrir las necesidades prioritarias básicas del COLOG.

**Conclusión 6:** El COLOG no cuenta con sistemas informáticos que le ayuden a determinar necesidades prioritarias para los trabajos de mantenimiento industrial, datos estadísticos para evitar desperdicios y adquisiciones innecesarias, efectivo control de bodegas, determinación de necesidades de las unidades logísticas dependientes del COLOG

**Recomendación 6:** Implementar la informatización del COLOG en todos los campos.

**Conclusión 7:** En el COLOG no existe implementación de la Gestión de la calidad que le permita mejorar los servicios que proporciona.

**Recomendación 7:** Implementar la Gestión de la calidad.

**Conclusión 8:** El COLOG no ha explotado el segmento de Empresas grandes del Sur de Quito.



**Recomendación 8:** Realizar un estudio de mercado para el segmento de Empresas grandes del Sur de Quito.

**Conclusión 9:** En el Capítulo 6 se pudo determinar que según la evaluación financiera global y el análisis de los resultados obtenidos el proyecto es viable.

**Recomendación 9:** Aplicar el presente proyecto de investigación, ya que va a beneficiar al COLOG.

**Conclusión 10:** En el estudio realizado se planteó la hipótesis “Estará en capacidad el COLOG de ofertar nuevos servicios de mantenimiento industrial a las otras ramas de la Fuerza Pública y en el mercado industrial nacional”; y una vez realizado el estudio se verifica que la hipótesis ha sido cumplida.

**Recomendación 10:** Aplicar el presente proyecto de investigación, ya que va a beneficiar al COLOG.



# ANEXOS



## ANEXO No 1

### GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- **B.INT.:** Batallón de intendencia.
- **B.M.G.:** Batallón de material de guerra.
- **B.TRP.:** Batallón de transportes.
- **Calidad del producto:** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.
- **CEMINT:** Centro de mantenimiento de intendencia.
- **CEMMG:** Centro de mantenimiento de material de guerra.
- **CEMTRA:** Centro de mantenimiento de transportes
- **Centro de distribución:** Gran bodega automatizada que recibe productos de diferentes fábricas y proveedores, toma pedidos, los surte de manera eficiente y entrega la mercancía al cliente lo más rápido posible.
- **COLOG:** Comando logístico del Ejército.
- **C.G.E. :** Comandancia General del Ejército.





- **CRM:** Es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.
- **Dotación:** Prendas y equipos mínimos indispensables que debe tener un combatiente para cumplir con su misión encomendada.
- **D.L.E. :** Dirección de Logística del Ejército.
- **Frecuencia:** Número de veces que la persona promedio del mercado meta está expuesta a un mensaje publicitario durante determinado período.
- **Función:** Actividades que se espera sean desempeñadas (se desempeñen) de acuerdo con las personas que nos rodean.
- **Imagen organizacional:** Manera en que un individuo o grupo considera una organización.
- **Intermediarios:** Firmas de distribución que auxilian a una empresa a encontrar clientes o a realizar ventas con ellos.
- **Intercambio:** Obtención del objeto deseado ofreciendo algo a cambio.
- **Mantenimiento correctivo:** Corrección de las averías o fallas, cuando éstas se presentan, y no planificadamente.



- **Mantenimiento predictivo:** Es una técnica para pronosticar el punto futuro de falla de un componente de una máquina, de tal forma que dicho componente pueda reemplazarse, con base en un [plan](#), justo antes de que falle.
- **Mantenimiento preventivo:** Acción de carácter periódico y permanente que tiene la particularidad de prever anticipadamente el deterioro, producto del uso y agotamiento de la vida útil de componentes, partes, piezas, materiales y en general, elementos que constituyen la infraestructura o la planta física, permitiendo su recuperación, restauración, renovación y operación continua.
- **Medios de comunicación masivos y selectivos:** Medios impresos (diarios, revistas, correo directo), medios electrónicos (radio, televisión) y medios de exhibición (carteras, letreros, carteles).
- **Metalmecánica:** Producción rentable de maquinarias, equipos y demás productos metálicos.
- **Operabilidad:** Grado hasta el cual es posible diseñar programas efectivos para atraer y servir a un segmento determinado del mercado.
- **Organización funcional:** Estructura organizativa en la que los especialistas en mercadotecnia están a cargo de diferentes actividades o funciones mercadotécnicas como publicidad, investigación de mercados y administración de ventas.



- **Proceso de adopción:** Proceso por el cual pasa un individuo desde que oye por primera vez sobre una innovación hasta que la adopta totalmente.
- **Promoción de la fuerza de ventas:** Incentivos de corto plazo para estimular la adquisición o venta de un producto o servicio.
- **Pronóstico:** Predecir lo que el consumidor hará bajo ciertas circunstancias.
- **Propaganda:** Actividades para promover a una compañía o sus productos insertando noticias no pagadas por el patrocinador en los medios de comunicación.
- **Proveedores:** Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.
- **Publicidad:** Cualquier forma remunerada de presentación no personal y con promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Samblasting:** Limpieza de láminas metálicas por medio de chorros a presión de arena.
- **Sondeo de la actitud del cliente:** Investigación sobre la actitud de clientes, comerciantes y otros participantes del sistema de mercadotecnia y su efecto en las ventajas.



- **Tamizado de ideas:** Selección de ideas sobre nuevos productos para detectar las buenas y descartar las malas tan pronto como sea posible.
- **TOE:** Tablas de dotación y equipo.
- **Unidad estratégica de negocio (UEN):** Unidad de la compañía cuya misión y objetivos son distintos y pueden planearse independientemente; puede ser una división de la compañía, una línea de productos en una división o, a veces un solo producto o marca.
- **Venta al menudeo de puerta en puerta:** Ventas de puerta en puerta de oficina en oficina o en tertulias familiares.
- **Ventaja competitiva:** Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos
- **Ventas brutas:** Monto total que una compañía carga a sus clientes por la mercancía adquirida durante un período determinado.
- **Ventas personales:** Presentación oral durante una conversación con uno o más probables compradores efectuados con el propósito de vender.
- **Verificación del concepto:** Comprobación de los conceptos relacionados con un producto de un grupo de consumidores objetivo, con tal de averiguar si tales conceptos ejercen un fuerte atractivo sobre estos últimos.



## **ANEXOS No 2 (CAPÍTULO V)**

<b>ANEXO 1</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: CREAR LOGOTIPO DEL COLOG</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Contratación de un diseñador gráfico que realice el logotipo del COLOG	Global	1	\$ 80	\$ 80
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 80</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 2</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: DISEÑO DEL TRÍPTICO DEL COLOG</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Contratación de un diseñador gráfico que realice el Tríptico del COLOG	Global	1	\$ 100	\$ 100
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 100</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 3</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: ENVIO DE TRÍPTICOS A LAS UNIDADES MILITARES DEL PAÍS Y A LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL SUR DE QUITO</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Impresión de trípticos del COLOG	Docenas	30	\$ 3	\$ 90
2	Envío de los trípticos a Empresas públicas y Privadas del sur de Quito y Unidades Militares y Policiales de todo el país	Global	1	\$ 200	\$ 200
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 290</b>

Elaborado por: Autor



<b>ANEXO 4</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: ENVIO DE UN EQUIPO DE VENDEDORES A LA COMANDANCIA DEL EJÉRCITO, MARINA, AVIACIÓN Y POLICIA Y A LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL SUR DE QUITO</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Envío del equipo de vendedores (2) a la Comandancia del Ejército, Marina, Aviación, Policía y a las empresas Públicas y Privadas del Sur de Quito.	Global	8	\$ 100	\$ 800
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 200</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 5</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: COSTEO DE LOS SERVICIOS DEL COLOG</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Contratación de un consultor para que realice el diseño de un sistema de costos de los servicios de mantenimiento que proporciona el COLOG	Mensual	3	\$ 1000	\$ 3000
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3000</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 6</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR CUALES SON LAS UNIDADES MILITARES Y POICIALES QUE NECESITAN MANTENIMIENTO INDUSTRIAL A GRAN ESCALA</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Estudio de mercado para determinar que Unidades militares y policiales necesitan mantenimiento industrial a gran escala	Global	1	\$ 550	\$ 550
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 550</b>

Elaborado por: Autor



<b>ANEXO 7</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: TRASLADO DEL EQUIPO DE VENTAS DEL COLOG A LAS UNIDADES QUE NECESITAN MANTENIMIENTO INDUSTRIAL A GRAN ESCALA.</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Visitas trimestrales del equipo de ventas a las Unidades militares y policiales que necesitan mantenimiento industrial a gran escala.	Global	8	\$ 200	\$1600
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1600</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 8</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: CRDEACIÓN DE LA PÁGINA WEB DEL COLOG.</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Diseño de la página WEB del COLOG	Global	1	\$ 50	\$ 50
2	Contratación del servicio	Año	1	\$ 200	\$ 200
3	Mantenimiento de la página WEB del COLOG	Mes	12	\$ 100	\$ 1.200
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.450</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 9</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR CUALES SON LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL SUR DE QUITO QUE NECESITAN SAMBLASTING Y CONSTRUCCIÓN DE BALDES PARA VEHÚCILOS LIVIANOS Y PESADOS</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Estudio de mercado para determinar que Empresas Públicas y Privadas del sur de Quito necesitan Samblasting y construcción de baldes para vehículos.	Global	1	\$ 550	\$ 550
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 550</b>

Elaborado por: Autor



<b>ANEXO 10</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: TRASLADO DEL EQUIPO DE VENTAS DEL COLOG A LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL SUR DE QUITO QUE NECESITEN SAMBLASTING Y CONSTRUCCIÓN DE BALDES PARA VEHÍCULOS.</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Visitas trimestrales del equipo de ventas del COLOG a las Empresas públicas y privadas del sur de Quito que necesiten Samblasting y construcción de baldes para vehículos.	Global	8	\$ 200	\$ 1600
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1600</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 11</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: ESTUDIO COMPARATIVO DE CONSTRUCCIÓN DE BALDES PARA VEHÍCULOS ENTRE ESMETAL Y EL COLOG</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Estudio comparativo de construcción de baldes para vehículos entre ESMETAL y el COLOG.	Global	1	\$ 1.200	\$ 1.200
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.200</b>

Elaborado por: Autor

<b>ANEXO 12</b>					
<b>DETALLE DEL COSTO PARA LA ACTIVIDAD: CAMPAÑA PUBLICIARIA EN RADIO Y PRENSA DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPORCIONADOS POR EL COLOG.</b>					
ORD	CONCEPTO	UND	CANTIDAD	PRECIO UNIT	SUBTOTAL
1	Plan publicitario en revistas especializadas del sector público	Mensual	12	\$ 100	\$1200
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.200</b>

Elaborado por: Autor





### ANEXO No 3 (CAPÍTULO VI)

#### ANEXO No3.1

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS SIN PROYECTO DE MARKETING DEL COLOG			
ORD	MES	FACTOR	VENTAS
1	ENERO	1,0	\$ 22.222,22
2	FEBRERO	1,5	\$ 33.333,33
3	MARZO	2,0	\$ 44.444,44
4	ABRIL	2,0	\$ 44.444,44
5	MAYO	3,0	\$ 66.666,66
6	JUNIO	3,5	\$ 77.777,77
7	JULIO	5,0	\$ 111.111,10
8	AGOSTO	5,0	\$ 111.111,10
9	SEPTIEMBRE	5,0	\$ 111.111,10
10	OCTUBRE	8,0	\$ 177.777,76
11	NOVIEMBRE	9,0	\$ 199.999,98
12	DICIEMBRE	9,0	\$ 199.999,98
<b>TOTAL</b>		<b>54,0</b>	<b>\$ 1.200.000,00</b>

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS CON PROYECTO DE MARKETING DEL COLOG			
ORD	MES	FACTOR	VENTAS
1	ENERO	1,0	\$ 31.481,48
2	FEBRERO	1,5	\$ 47.222,22
3	MARZO	2,0	\$ 62.962,96
4	ABRIL	2,0	\$ 62.962,96
5	MAYO	3,0	\$ 94.444,44
6	JUNIO	3,5	\$ 110.185,18
7	JULIO	5,0	\$ 157.407,40
8	AGOSTO	5,0	\$ 157.407,40
9	SEPTIEMBRE	5,0	\$ 157.407,40
10	OCTUBRE	8,0	\$ 251.851,84
11	NOVIEMBRE	9,0	\$ 283.333,32
12	DICIEMBRE	9,0	\$ 283.333,32
<b>TOTAL</b>		<b>54,0</b>	<b>\$ 1.700.000,00</b>

$$\text{FACTOR} = \frac{1.200.000}{54} = 22222,22$$

$$\text{FACTOR} = \frac{1.700.000}{54} = 31481,48$$



### ANEXO No.3.2

#### INGRESOS POR VENTAS CON PROYECTO

PRODUCTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SAMBLASTING	0,2	\$ 6.296,30	\$ 9.444,44	\$ 12.592,59	\$ 12.592,59	\$ 18.888,89	\$ 22.037,04	\$ 31.481,48	\$ 31.481,48	\$ 31.481,48	\$ 50.370,37	\$ 56.666,66	\$ 56.666,66
CONST. BALDES	0,1	\$ 3.148,15	\$ 4.722,22	\$ 6.296,30	\$ 6.296,30	\$ 9.444,44	\$ 11.018,52	\$ 15.740,74	\$ 15.740,74	\$ 15.740,74	\$ 25.185,18	\$ 28.333,33	\$ 28.333,33
CONST. TANQUES	0,3	\$ 9.444,44	\$ 14.166,67	\$ 18.888,89	\$ 18.888,89	\$ 28.333,33	\$ 33.055,55	\$ 47.222,22	\$ 47.222,22	\$ 47.222,22	\$ 75.555,55	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
MANT. INDUSTRIAL	0,4	\$ 12.592,59	\$ 18.888,89	\$ 25.185,18	\$ 25.185,18	\$ 37.777,78	\$ 44.074,07	\$ 62.962,96	\$ 62.962,96	\$ 62.962,96	\$ 100.740,74	\$ 113.333,33	\$ 113.333,33
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>\$ 31.481,48</b>	<b>\$ 47.222,22</b>	<b>\$ 62.962,96</b>	<b>\$ 62.962,96</b>	<b>\$ 94.444,44</b>	<b>\$ 110.185,18</b>	<b>\$ 157.407,40</b>	<b>\$ 157.407,40</b>	<b>\$ 157.407,40</b>	<b>\$ 251.851,84</b>	<b>\$ 283.333,32</b>	<b>\$ 283.333,32</b>

Elaborado por: Autor

#### INGRESOS POR VENTAS SIN PROYECTO

PRODUCTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SAMBLASTING	0,2	\$ 4.444,44	\$ 6.666,67	\$ 8.888,89	\$ 8.888,89	\$ 13.333,33	\$ 15.555,55	\$ 22.222,22	\$ 22.222,22	\$ 22.222,22	\$ 35.555,55	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
CONST. BALDES	0,1	\$ 2.222,22	\$ 3.333,33	\$ 4.444,44	\$ 4.444,44	\$ 6.666,67	\$ 7.777,78	\$ 11.111,11	\$ 11.111,11	\$ 11.111,11	\$ 17.777,78	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
CONST. TANQUES	0,3	\$ 6.666,67	\$ 10.000,00	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33	\$ 20.000,00	\$ 23.333,33	\$ 33.333,33	\$ 33.333,33	\$ 33.333,33	\$ 53.333,33	\$ 59.999,99	\$ 59.999,99
MANT. INDUSTRIAL	0,4	\$ 8.888,89	\$ 13.333,33	\$ 17.777,78	\$ 17.777,78	\$ 26.666,66	\$ 31.111,11	\$ 44.444,44	\$ 44.444,44	\$ 44.444,44	\$ 71.111,10	\$ 79.999,99	\$ 79.999,99
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>\$ 22.222,22</b>	<b>\$ 33.333,33</b>	<b>\$ 44.444,44</b>	<b>\$ 44.444,44</b>	<b>\$ 66.666,66</b>	<b>\$ 77.777,77</b>	<b>\$ 111.111,10</b>	<b>\$ 111.111,10</b>	<b>\$ 111.111,10</b>	<b>\$ 177.777,76</b>	<b>\$ 199.999,98</b>	<b>\$ 199.999,98</b>

Elaborado por: Autor



### ANEXO No. 3.3

#### COSTO DE VENTAS CON PROYECTO

PRODUCTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SAMBLASTING	0,2	\$ 2.329,63	\$ 3.494,44	\$ 4.659,26	\$ 4.659,26	\$ 6.988,89	\$ 8.153,70	\$ 11.648,15	\$ 11.648,15	\$ 11.648,15	\$ 18.637,04	\$ 20.966,67	\$ 20.966,67
CONST. BALDES	0,1	\$ 1.164,81	\$ 1.747,22	\$ 2.329,63	\$ 2.329,63	\$ 3.494,44	\$ 4.076,85	\$ 5.824,07	\$ 5.824,07	\$ 5.824,07	\$ 9.318,52	\$ 10.483,33	\$ 10.483,33
CONST. TANQUES	0,3	\$ 3.494,44	\$ 5.241,67	\$ 6.988,89	\$ 6.988,89	\$ 10.483,33	\$ 12.230,55	\$ 17.472,22	\$ 17.472,22	\$ 17.472,22	\$ 27.955,55	\$ 31.450,00	\$ 31.450,00
MANT. INDUSTRIAL	0,4	\$ 4.659,26	\$ 6.988,89	\$ 9.318,52	\$ 9.318,52	\$ 13.977,78	\$ 16.307,41	\$ 23.296,30	\$ 23.296,30	\$ 23.296,30	\$ 37.274,07	\$ 41.933,33	\$ 41.933,33
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>\$ 11.648,15</b>	<b>\$ 17.472,22</b>	<b>\$ 23.296,30</b>	<b>\$ 23.296,30</b>	<b>\$ 34.944,44</b>	<b>\$ 40.768,52</b>	<b>\$ 58.240,74</b>	<b>\$ 58.240,74</b>	<b>\$ 58.240,74</b>	<b>\$ 93.185,18</b>	<b>\$ 104.833,33</b>	<b>\$ 104.833,33</b>

Elaborado por: Autor

#### COSTO DE VENTAS SIN PROYECTO

PRODUCTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SAMBLASTING	0,2	\$ 1.644,44	\$ 2.466,67	\$ 3.288,89	\$ 3.288,89	\$ 4.933,33	\$ 5.755,55	\$ 8.222,22	\$ 8.222,22	\$ 8.222,22	\$ 13.155,55	\$ 14.800,00	\$ 14.800,00
CONST. BALDES	0,1	\$ 822,22	\$ 1.233,33	\$ 1.644,44	\$ 1.644,44	\$ 2.466,67	\$ 2.877,78	\$ 4.111,11	\$ 4.111,11	\$ 4.111,11	\$ 6.577,78	\$ 7.400,00	\$ 7.400,00
CONST. TANQUES	0,3	\$ 2.466,67	\$ 3.700,00	\$ 4.933,33	\$ 4.933,33	\$ 7.400,00	\$ 8.633,33	\$ 12.333,33	\$ 12.333,33	\$ 12.333,33	\$ 19.733,33	\$ 22.200,00	\$ 22.200,00
MANT. INDUSTRIAL	0,4	\$ 3.288,89	\$ 4.933,33	\$ 6.577,78	\$ 6.577,78	\$ 9.866,67	\$ 11.511,11	\$ 16.444,44	\$ 16.444,44	\$ 16.444,44	\$ 26.311,11	\$ 29.600,00	\$ 29.600,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>\$ 8.222,22</b>	<b>\$ 12.333,33</b>	<b>\$ 16.444,44</b>	<b>\$ 16.444,44</b>	<b>\$ 24.666,66</b>	<b>\$ 28.777,77</b>	<b>\$ 41.111,11</b>	<b>\$ 41.111,11</b>	<b>\$ 41.111,11</b>	<b>\$ 65.777,77</b>	<b>\$ 73.999,99</b>	<b>\$ 73.999,99</b>

Elaborado por: Autor



## BIBLIOGRAFÍA

- FLORES, Luís, “ELEMENTOS DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA”, Editorial Offset, Quito, Segunda Edición , 1980
- STANTON, William, “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, Editorial Mc Graw Hill, México, Onceava Edición , 2000
- HARLINE, Michael, “ESTRATEGIA DE MARKETING”, Editorial Thomson, México, Segunda Edición , 2002
- TAMAYO, Mario, “EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA”, Editorial Limusa S.A., México, Tercera Edición , 1998
- BICKERTON, Pauline, “CIBERESTRATEGIA”, Prentince Hall, México, Tercera Edición, 2000.
- KOTLER, Philip, “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, Prentice Hall, México, Edición 2002.
- KOTLER, Philip, “*DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*”, Sexta Edición, 1992.
- SEQUEIRA, Carlos, Curso: Mercadeo I, Managua, 1999, INCAE.
- FISCHER, Laura, “MERCADOTECNIA”, Cuarta Edición, México, McGraw Hill, 2001.



- MONTENEGRO, Diego, “DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA” – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.
- BUENAÑO Javier, MATERIAL DIDÁCTICO DE LA CÁTEDRA DE: MERCADEO, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, F. C.C.A.A., ESPE, 2003.
- MENESES, Edilberto, “PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”, Cuarta Edición, 2004.
- RUBÉN, Salazar, “KEY ACCOUNT MERCADEO” (Llave De Negocios).
- LAMBIN, “MARKETING ESTRATÉGICO”, Mc.Graw Hill.
- DRUCKER, Peter, “ADMINISTRACIÓN Y FUTURO”, Buenos Aires.
- PORTER, Michael, “VENTAJAS COMPETITIVAS”.
- ZAPATA, Pedro, “CONTABILIDAD GENERAL”, Tercera Edición.



## INTERNET

- <http://www.bce.fin.ec>
- PÁGINA WEB SIGEF – Ministerio de Economía y Finanzas.
- PÁGINA WEB INEC.
- <http://www.marketing-xxi.com>
- [www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm](http://www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm).
- <http://www.viatusalud.com/diccionario.asp>
- [www.mundodelmarketing.com](http://www.mundodelmarketing.com)
- [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)
- [www.gomera.com](http://www.gomera.com)