



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA EL COMISARIATO DE LA  
FUERZA AÉREA ECUATORIANA EN  
QUITO**

**Propuesto por la egresada**

**Srta. EVELYN VERÓNICA ALMEIDA GARCÍA**

**Director: Ing. Raúl Salazar MBA  
Codirector: Ing. Francisco Moscoso MBA**

**Sangolquí, marzo 2007**

## **CERTIFICACIÓN**

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que bajo nuestra dirección la **Srta. Evelyn Verónica Almeida García** ha desarrollado y concluido la tesis de grado denominada: **Plan Estratégico De Marketing Para El Comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana En Quito**, previa a la obtención del título de Ingeniera en Mercadotecnia de acuerdo al plan aprobado preliminarmente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Para lo cual se ha observado las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas.

---

Ing. Raúl Salazar

**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Francisco Moscoso

**CODIRECTOR DE TESIS**

Sangolquí, marzo 2007

## INDICE

	<i>Pag.</i>
Índice.....	i
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Introducción.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii
 <b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES</b>	
<b>1.1. Gira del Negocio.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Reseña Histórica.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Problema A Resolver.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Alcance.....</b>	<b>6</b>
<b>1.7. Principios y Valores Corporativos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.8. Misión y Visión.....</b>	<b>8</b>
<b>1.9. Objetivos Empresariales.....</b>	<b>9</b>
 <b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<b>2.1. Análisis FODA.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Oportunidades y Amenazas.....	13
2.1.2. Debilidades y Fortalezas.....	13
<b>2.2. Análisis Externo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Análisis Macroambiental.....</b>	<b>15</b>
2.2.1.1. Escenario Económico.....	16
2.2.1.2. Escenario Político.....	29
2.2.1.3. Escenario Social.....	30
2.2.1.4. Escenario Educativo y Cultural.....	32
2.2.1.5. Escenario Tecnológico.....	33
2.2.1.6. Seguridad Pública.....	35
2.2.1.7. Imagen Internacional.....	36
2.2.1.8. Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas Macroambiente	38

<b>2.2.2. Microambiente.....</b>	<b>39</b>
2.2.2.1. Clientes.....	39
2.2.2.2. Proveedores.....	41
2.2.2.3. Competidores.....	43
2.2.2.4. Relaciones con el Sector.....	47
2.2.2.5. Análisis Competitivo.....	48
2.2.2.6. Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas Microambiente	51
<b>2.3. Análisis Interno.....</b>	<b>52</b>
2.3.1. Capacidad Directiva de la Empresa.....	52
2.3.2. Direccionamiento Estratégico.....	53
2.3.3. Aspectos Organizacionales.....	57
2.3.4. Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades.....	66
<b>2.4. Evaluación Interna-Externa.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	
<b>3.1. Mercado.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. Demanda.....</b>	<b>74</b>
3.2.1. Determinación de la Demanda.....	75
3.2.2. La Elasticidad de la Demanda.....	76
<b>3.3. Segmentación.....</b>	<b>78</b>
3.3.1. Criterios de Segmentación.....	79
3.3.2. Variables de Segmentación de Mercados Industriales.....	79
3.3.3. Requisitos de Segmentación.....	80
3.3.4. Ventajas de la Segmentación.....	81
3.3.5. Desventajas de la Segmentación.....	81
3.3.6. Selección de Segmentos de Mercado.....	81
<b>3.4. Tipo de Mercado de Almacenes y Comisariatos FAE.....</b>	<b>84</b>
<b>3.5. Tamaño de Mercado de Almacenes y Comisariatos FAE.....</b>	<b>84</b>
<b>3.6. Variables de Segmentación a Utilizar.....</b>	<b>86</b>
<b>3.7. Preparación de la Investigación de Campo.....</b>	<b>88</b>
3.7.1. Objetivo General de la Investigación.....	88
3.7.2. Objetivos Específicos de la Investigación.....	88
3.7.3. Tipo de Investigación.....	88
3.7.4. Tamaño del Universo.....	89
3.7.5. Prueba Piloto.....	89

3.7.6. Tamaño de la Muestra.....	90
3.7.7. Tipos de Muestreo.....	91
3.7.8. Instrumentos de Investigación.....	94
3.7.9. Diseño de la Investigación.....	96
<b>3.8. Cronograma de Trabajo.....</b>	<b>101</b>
<b>3.9. Informe de Investigación.....</b>	<b>103</b>
3.9.1. Informe General de la Investigación.....	104
3.9.2. Segmentos de Mercado.....	130
<b>3.10. Evaluación de los Segmentos.....</b>	<b>139</b>

#### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

<b>4.1. Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>140</b>
<b>4.2. Identificación de Áreas de Iniciativas Estratégicas.....</b>	<b>142</b>
4.2.1. Áreas de Iniciativas estratégicas Ofensivas.....	142
4.2.2. Áreas de Iniciativas estratégicas Defensivas.....	147
4.2.3. Depuración de Proyectos Estratégicos.....	151
4.2.4. Objetivos Estratégicos.....	152
<b>4.3. Mapa Estratégico.....</b>	<b>153</b>
<b>4.4. Objetivos y Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia.....</b>	<b>155</b>
4.4.1. Objetivos.....	155
4.4.2. Clasificación de Objetivos.....	155
4.4.3. Importancia de Objetivos.....	158
4.4.4. Funciones de los Objetivos.....	159
4.4.5. Características de los Objetivos.....	160
4.4.6. Metodología para Fijar Objetivos.....	161
4.4.7. Determinación de Objetivos para los Almacenes y Comisariatos FAE	164
<b>4.5. Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia.....</b>	<b>168</b>
4.5.1. Estrategia.....	168
4.5.2. Importancia de la Estrategias.....	169
4.5.3. Características de las Estrategias.....	169
4.5.4. Clasificación de las Estrategias.....	170
4.5.5. Matriz Competitiva De Estrategias de Desarrollo.....	171
4.5.6. Perfil de Estrategias Desarrollo a Adaptarse a la Empresa.....	177
4.5.7. Matriz de Alineación de Estrategias con Objetivos.....	179

**CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO DE MARKETING**

<b>5.1.</b>	<b>Mezcla de Mercadotecnia.....</b>	<b>180</b>
<b>5.2.</b>	<b>Componentes.....</b>	<b>180</b>
<b>5.3.</b>	<b>Importancia.....</b>	<b>182</b>
<b>5.4.</b>	<b>Estrategias de Producto.....</b>	<b>183</b>
<b>5.5.</b>	<b>Estrategias de Precios.....</b>	<b>194</b>
<b>5.6.</b>	<b>Estrategias de Canales de Distribución.....</b>	<b>198</b>
<b>5.7.</b>	<b>Estrategias de Promoción.....</b>	<b>201</b>
<b>5.8.</b>	<b>Estrategias de Posicionamiento.....</b>	<b>208</b>
<b>5.9.</b>	<b>Matriz Resumen de Estrategias de Marketing.....</b>	<b>210</b>
<b>5.10.</b>	<b>Publicidad -Campaña Publicitaria.....</b>	<b>215</b>
<b>5.11.</b>	<b>Plan Operativo de Marketing.....</b>	<b>211</b>

**CAPÍTULO VI: PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO**

<b>6.1.</b>	<b>Presupuesto.....</b>	<b>227</b>
6.1.1.	Concepto de Presupuesto.....	227
6.1.2.	Importancia.....	228
6.1.3.	Clasificación de los Presupuestos.....	229
6.1.4.	Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia.....	230
6.1.5.	Elaboración del Presupuesto de Mercadotecnia.....	234
<b>6.2.</b>	<b>Evaluación de Beneficios del Proyecto.....</b>	<b>235</b>
6.2.1.	Introducción.....	235
6.2.2.	Flujo de Caja.....	235
6.2.3.	Estado de Resultados.....	241
6.2.4.	Análisis de Sensibilidad.....	244
6.2.5.	Retorno de la Inversión.....	250

**CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>7.1.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>262</b>
<b>7.2.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>263</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>xxxix</b>
--------------------------	--------------

**ANEXOS**

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES**

---

### **1.1. GIRO DEL NEGOCIO**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una de las instituciones más prestigiosas de nuestro Ecuador con 86 años de servicio a los ecuatorianos. Con el afán de ser una institución moderna, profesional y competitiva, respetada y aceptada por la sociedad y líder en la defensa del Estado Ecuatoriano se ha visto en el deseo de mejorar sus servicios a sus clientes tanto internos como externos. Refiriéndonos así a lo que son los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza y específicamente en la elaboración de un Plan de Marketing para el Almacén y Comisariato de la FAE-Quito.

Podemos indicar que como parte del servicio que brinda la fuerza a los miembros de la institución tanto civiles como militares se encuentran sus comisariatos, los cuales son siete, ubicados en las principales ciudades del país como son: Quito, Guayaquil, Manta, Salinas, Latacunga, Ambato y Taura.

Los almacenes y comisariatos ofrecen una gran variedad de productos de primera necesidad y consumo masivo, productos de limpieza, de uso personal, uniformes militares, ropa deportiva, casual y formal calzado, productos de línea blanca y perfumería para todos sus clientes.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA**

Los almacenes y comisariatos de las Fuerzas Armadas fueron creados con Decreto Ejecutivo el de 30 de enero 1954 por disposición del Presidente de la Republica Dr. José María Velasco Ibarra. Mientras que mediante Registro Oficial 1025, del 23 de enero de 1960, el señor Presidente de la República, Camilo Ponce Enríquez en el Art. 1, decreta: “Autorizar el funcionamiento de los Comisariatos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, los mismos que se sujetarán para las importaciones que realicen a las disposiciones constantes en el presente Decreto”.

Este Decreto buscaba paliar en alguna forma la crítica situación económica del personal de las Fuerzas Armadas que para aquella época se encontraban en un estado calamitoso. Cada una de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional fueron creando centros de acopio y distribución, en primer lugar de productos de la canasta básica; hasta el día de hoy, en que se han convertido en verdaderos centros comerciales.

En la Fuerza Aérea, los almacenes y comisariatos nacieron bajo el amparo de la Dirección de Bienestar Social en octubre de 1974, y así se han mantenido desde hace más de 30 años, lo que no ha permitido su desarrollo y modernización. Por lo que dentro del Plan Estratégico Institucional se ha contemplado el proyecto de separación de los Almacenes y Comisariatos y ser considerados como unidades de negocio, sin perder su orientación de ayuda social.

En la actualidad los ALCOFAE<sup>1</sup> se encuentran en un proceso de modernización; esto es, se busca la separación de Bienestar Social a través del proyecto de mejoramiento de procesos dispuesto en la Fuerza Aérea que contempla la implantación de su nueva organización a partir del 8 de enero del 2007.

---

<sup>1</sup> ALCOFAE: Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

### **1.3. PROBLEMA A RESOLVER**

Dentro de los problemas que enfrentan los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en los actuales momentos son los siguientes:

- ✚ Existe una constante baja en rentabilidad de los almacenes y comisariatos de la Fuerza Aérea.
- ✚ Desconocimiento del mercado y falta de establecimiento de estrategias adecuadas para la comercialización de los productos de los almacenes y comisariatos de la FAE.
- ✚ Poca concurrencia de clientes civiles y militares a los establecimientos de la Fuerza.
- ✚ Productos comercializados en los almacenes y comisariatos a igual o mayor precio que la competencia.

Entre las principales causas que originan los problemas expuestos son:

- ✚ Falta de una planificación adecuada de marketing
- ✚ Nula imagen corporativa
- ✚ Pocas promociones y beneficios frente a la competencia
- ✚ Falta de proveedores calificados
- ✚ Infraestructura poco adecuada

## **1.4. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para el comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana-Quito

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ♣ Elaborar el análisis situacional del almacén de la Fuerza, determinando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que den un diagnóstico real de la posición actual del mismo.
- ♣ Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del segmento de mercado para la cual el almacén se debe enfocar.
- ♣ Establecer las bases de la propuesta que genere el plan, definiendo objetivos y estrategias de marketing.
- ♣ Elaborar un plan operativo de marketing, como parte de la propuesta, determinando para los diferentes elementos del marketing: recursos y métodos que tengan alineamiento con los objetivos y estrategias establecidas.
- ♣ Definir un presupuesto de la propuesta del plan de marketing establecida como necesaria para el posicionamiento rentable del almacén de la Fuerza en el segmento de mercado.
- ♣ Evaluar los beneficios, en términos económicos, que traería el funcionamiento del almacén con la aplicación de las directrices propuestas en el plan de marketing.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA**

Con el afán de contribuir con la organización en la búsqueda de mejorar los servicios de almacenes y comisariatos de la FAE, se ha creado la propuesta de un plan estratégico de marketing. Su objetivo es el de ampliar su mercado, de tal manera que recupere una estabilidad en sus ingresos.

De la misma manera con el plan estratégico de marketing se reverá los posibles cambios y planificación de los planes necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. También se verá con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.

### **1.5.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO**

El plan de marketing es una vía importante para el incremento de la participación en el mercado del comisariato de la Fuerza, puesto que permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

### **1.5.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AUTOR**

El tema de tesis es indispensable puesto que por medio del plan estratégico de marketing se realiza un análisis detallado de lo que se quiere hacer con la finalidad de resolver los problemas anteriormente mencionados que están afectando a los almacenes como son: el bajo rendimiento económico, la falta de estrategias adecuadas, la nula imagen corporativa etc.; además mostrarán problemas en los que no se había pensado al inicio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas.

## **1.6. ALCANCE**

El diseño del plan de marketing estratégico para el Comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en Quito, tiene como finalidad contribuir con la organización en la búsqueda de mejorar los servicios de almacenes y comisariatos de la FAE, y a su vez incrementando su participación en el mercado.

La investigación tendrá lugar en la ciudad de Quito, puesto que el plan estratégico de marketing es para el comisariato ubicado en esta ciudad, donde se estudiará a los clientes potenciales tanto civiles como militares que pudieran acudir las instalaciones.

El tiempo de realización del plan será de cinco meses. Culminado este período se entregará a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, el documento final denominado: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL COMISARIATO DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA EN QUITO”, que incluirá: análisis del comisariato, investigación de mercados, propuesta estratégica, plan operativo de marketing, así como un presupuesto y estudio financiero de los resultados.

## **1.7. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

Antes de proceder a mencionar los principios y valores se va a tomar en consideración los siguientes conceptos básicos:

Los valores son el conjunto de creencias que apoyan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.<sup>2</sup> En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Por otro lado tenemos a los principios corporativos son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Del documento Plan Estratégico 2005-2008, se extrae la información sobre los Principios y Valores que a continuación se exponen:

### **PRINCIPIOS**

- Calidad y confiabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Simplicidad y descentralización administrativa
- Mejoramiento continuo
- Compromiso con la institución

---

<sup>2</sup> *Estratégica en los Servicios Públicos*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.

## **VALORES**

- Honor
- Valor
- Integridad
- Disciplina
- Servicio
- Abnegación

## **1.8. MISIÓN Y VISIÓN**

A continuación se presenta la misión y visión actual de los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana los cuales se deducen del Plan Estratégico Institucional.

### **MISIÓN**

“Comercializar productos de calidad y variedad a menor precio, respaldados en un excelente servicio de su personal capacitado, integrado, y motivado, con tecnología de punta, para proporcionar un servicio de bienestar al recurso humano de FAE, a su familia y a la comunidad.”

### **VISIÓN**

“Ser reconocidos por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos, por su variedad, bajos precios y rentabilidad adecuada, para el beneficio de la institución y de la comunidad en general.”

## **1.9. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

A continuación se presentan los objetivos empresariales, producto del despliegue de los objetivos institucionales de la FAE:

- Disponer de una empresa productiva y competitiva.
- Disponer de un recurso humano productivo y comprometido.
- Contar con un sistema de gestión moderno.

- Contar con un plan de búsqueda de nuevos mercados.
- Incrementar el rendimiento de la inversión productiva
- Elevar el nivel de control de los recursos.

En la cuarta parte del Capítulo IV se realizará una propuesta para la nueva Dirección estratégica de la Empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS AMBIENTAL**

---

El análisis ambiental o más conocido como análisis situacional proporciona un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. En donde se estudia el *Ambiente Externo* para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de los almacenes y comisariatos de la FAE y el *Ambiente Interno* para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. En otras palabras permite analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis es importante para el proyecto debido a que proporciona una información cuantitativa y cualitativa esencial para el resto del Plan de Marketing, en el cual se tomará múltiples decisiones como por ejemplo: ¿a qué mercados hay que vender?, ¿qué propiedades debe tener el producto?, ¿a qué precio?, ¿qué canales deben usarse?, ¿qué servicios deben proporcionarse?, ¿qué promoción utilizar?, etc. Se puede indicar, entonces que el análisis ambiental de la empresa permitirá responder a esas preguntas, e ahí su importancia.

Una de las ventajas es que el análisis situacional proporciona un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en el actual momento, identificando: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa:

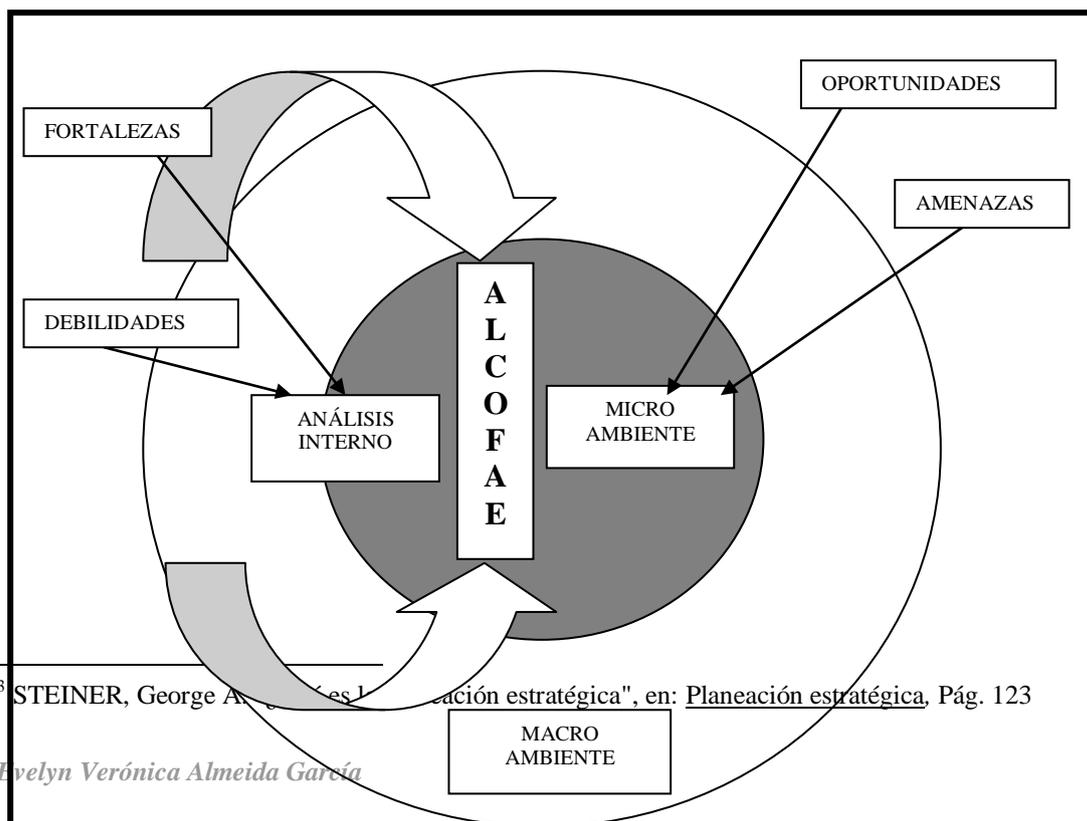
- Dentro de las condiciones generales en que se encuentra el estudio, de lo que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- En las condiciones de la competencia se tiene a los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Tomando en cuenta a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Con relación a las condiciones de la propia empresa, se realiza el estudio de los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Dentro de las posibles desventajas de la realización de un análisis situacional se tiene el tiempo que lleva recopilar la información y posterior el análisis respectivo, tomando en consideración también el costo que aquello implica.

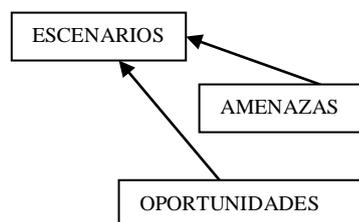
Cabe recalcar que a pesar de las posibles desventajas, es crucial la elaboración del análisis de la empresa como el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de los ALCOFAE en el mercado.

El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.<sup>3</sup> Esto se puede reflejar en el siguiente gráfico.

Grafico No. 2.1  
Análisis Ambiental



<sup>3</sup> STEINER, George A. "Análisis de la planeación estratégica", en: Planeación estratégica, Pág. 123



**Fuente:** Curso Taller

**Elaboración:** Evelyn Almeida

## 2.1. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA, que son las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son un resumen de los factores claves de la organización.<sup>4</sup> El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### 2.1.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tanto las oportunidades que ofrece el mercado tanto como las amenazas que debe enfrentar los ALCOFAE son parte del análisis externo. Es donde se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la

---

<sup>4</sup>SCHNARCH Kirberng Alejandro, Desarrollo de Nuevos Productos, Cuarta edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 11

empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. En donde es necesario considerar lo siguiente:

- **Análisis del Entorno.** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

### **2.1.2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

Tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa son parte del análisis interno y sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Mientras que las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.<sup>5</sup>

Para el análisis de las fortalezas y debilidades es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Análisis de Recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

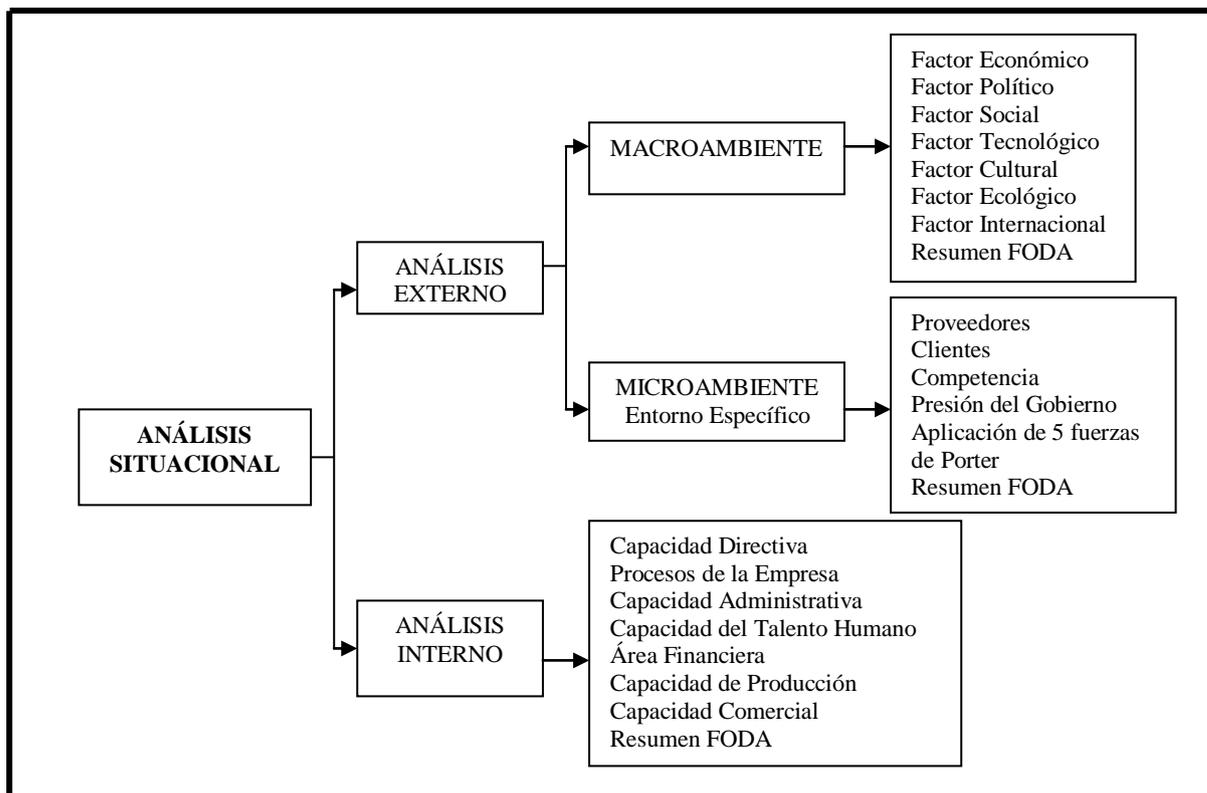
---

<sup>5</sup> HILL W. L. Charles: Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 81

- **Análisis de Portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para un mejor entendimiento del Análisis situacional se presenta a continuación el siguiente cuadro sinóptico:

**Gráfico No. 2.2**  
**Análisis Situacional**



**Fuente:** Curso Taller

**Elaboración:** Evelyn Almeida

## 2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además el entorno debe examinarse en función de

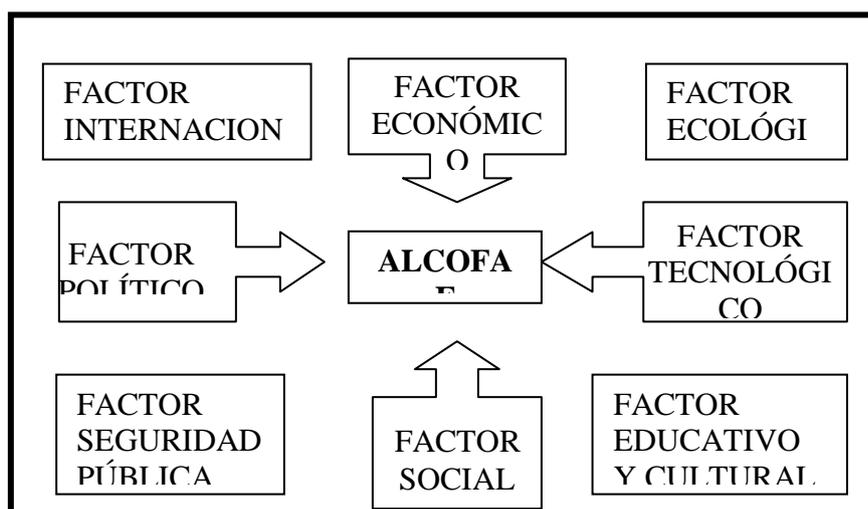
avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.<sup>6</sup>

El objetivo del análisis externo consiste en determinar oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la organización para poder ajustar estrategias al ambiente donde opera o para estar en capacidad de reformarlas para poder lograr una ventaja mediante una estrategia escogida.

### 2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Dentro del macroambiente se analizará el factor Económico, Social, Político y Tecnológico que incidan en el desenvolvimiento de los ALCOFAE para poder conocer los impactos positivos o negativos que estos puedan generar.

Gráfico No. 2.3  
Macroambiente



Fuente: CHARLES W. L. HILL. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Pág. 81, Curso Taller

<sup>6</sup> KOONTZ y WEITHRICH: Administración; Una Perspectiva Global, 11va Edición, Mc Graw Hill, 1999, Pág.

**Elaboración:** Evelyn Almeida

Con relación a la metodología de análisis se tomará en consideración los siguientes criterios:

- Definición completa de la variable
- Evaluación de la variable en los últimos años
- Efecto general para el país
- Efecto particular para la empresa y su nivel de impacto

### **2.2.1.1. ESCENARIO ECONÓMICO**

En este factor se analizarán aspectos como el PIB, Balanza Comercial, Tasas de Interés Inflación, Deuda Externa, Presupuesto del Estado, Política Tributaria y Política Petrolera para poder determinar su efecto en el desenvolvimiento de los comisariatos a fin de poder enfrentar o aprovechar oportunidades que se presenten.

#### **2.2.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El Producto Interno Bruto es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo.

El PIB suma muchos productos para obtener un único indicador del valor de la actividad económica, para ello utiliza los precios de mercado. Comprende todos los artículos producidos en la economía y vendidos legalmente en los mercados. Existen algunos productos que están excluidos dentro de la medición del PIB por su difícil medición. El PIB excluye artículos producidos y vendidos ilícitamente como las drogas, también excluye la mayoría de los artículos que se producen y se consumen en el hogar por lo tanto no entran nunca en el mercado. Como por ejemplo las verduras que compramos en la tienda para la alimentación forman parte del PIB; no así las que cultivamos en nuestro jardín.

**Cuadro No. 2.1**  
**PIB 1990-2006**

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

**Fuente:**  
Ecuador.

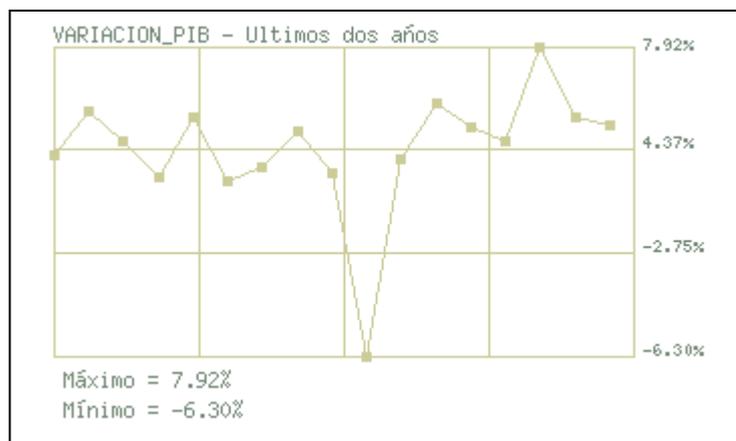
Banco Central del  
Boletín Mensual,  
Noviembre del 2006

**Elaboración:**

Banco Central

del Ecuador

**Gráfico No. 2. 4**  
**PIB**  
**2004-2006**



**Fuente:**  
Banco

Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Como se puede ver el cuadro y gráfico expuestos anteriormente, existe una estabilidad en los dos últimos años de 4% (2005 un 4.75% y 2006 un 4.32%) lo que proporciona una oportunidad para el país puesto que, aparentemente existiría una estabilidad en el crecimiento del país. Cabe

recaltar sin embargo, que en comparación con el año 2003 (7.92%) se refleja un decremento.

Si tomamos en consideración el PIB de los dos últimos años, se considera que existe una oportunidad de impacto medio para los ALCOFAE ya que se indica una mayor capacidad para satisfacer las necesidades y deseos de la población.

Se puede indicar que pese a que el PIB se ha cuadruplicado entre 1978 y 2006, no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos y eso lo reflejamos día a día todos los ciudadanos.

#### **2.2.1.1.2. BALANZA COMERCIAL**

La Balanza Comercial es un componente de la balanza de pagos que registra las exportaciones e importaciones de un país en el puerto de origen, valorizados en términos Free on Board (FOB), es decir sin contar otros costos del Comercio Exterior como son el seguro y el transporte de mercancías hasta el puerto de destino.

De acuerdo a esta definición el valor de las exportaciones e importaciones no necesariamente se relaciona con los ingresos o egresos de divisas, pues el registro es de orden contable y se efectúa cuando la mercadería traspasa las aduanas y consiguientemente zarpa del puerto de origen.

Durante el período enero – agosto de 2006, el Ecuador registró un superávit comercial de USD 1090.6 millones, lo que representa un significativo incremento frente al resultado obtenido en igual período del año 2005, en el cual se alcanzó un saldo comercial cercano a la tercera parte de dicho valor, USD 372,0 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento del valor de las exportaciones para los ocho primeros meses del año 2006 de 28.3%, superior al registrado por las importaciones (18.2%). En el caso de las exportaciones totales del período, éstas alcanzaron un nivel FOB de USD 8.272,2 millones; mientras que las importaciones registraron un valor FOB de USD 7.181,7 millones.<sup>7</sup>

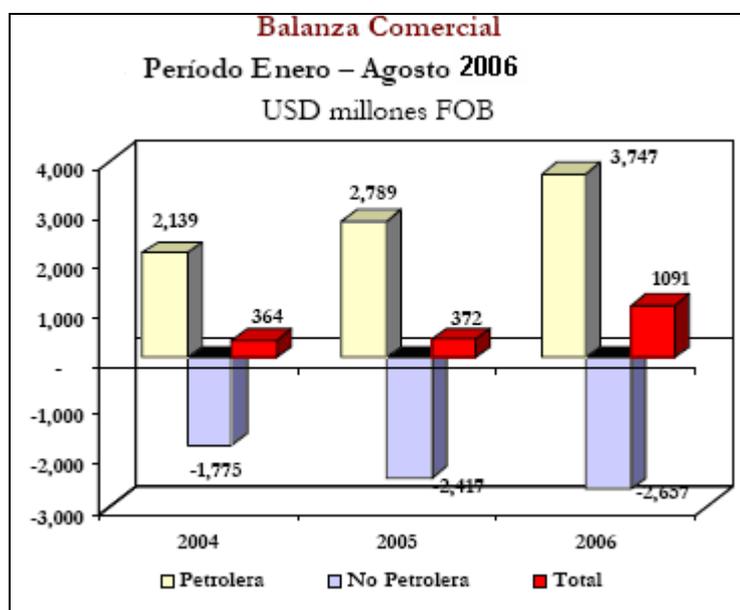
---

<sup>7</sup> Cámara de Comercio de Quito

La balanza comercial petrolera a agosto del 2006, fue de USD 3.747,2 millones, y presentó un crecimiento importante de 34.4% frente a similar período del año anterior como consecuencia principalmente del elevado precio del petróleo registrado en lo que va del año 2006 y de un mayor volumen de producción (3.2%) y exportación de crudo (5.4%) que el alcanzado durante el los primeros ocho meses del año 2005.

Por su parte, el saldo de la balanza comercial no petrolera ascendió a USD -2.656,7 millones, aumentando su déficit en USD 240 millones (9.9%), frente al registrado en período similar del 2005, USD -2.417,0 millones.

Gráfico No. 2. 5



**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

**Elaboración:** Cámara de Comercio de Quito

Se puede indicar entonces que el incremento de la balanza comercial afecta de manera positiva al país y puesto que existe una ganancia, un ingreso significativo. Por otra parte, con relación a la empresa también es una oportunidad de alto impacto ya que como se puede indicar, al existir un superávit existe un mayor intercambio de bienes y servicio, generando una mayor productividad.

### 2.2.1.1.3. TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa

activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.<sup>8</sup>

**Tasas de interés:** Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

**Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Como se puede observar en el siguiente cuadro que desde el 2000 ha existido un decremento constante con relación a la tasa pasiva, en el 2000 la tasa pasiva era de 7.70% mientras que en el 2005 bajó a 4.30% y para el 2006 en un 4.26%. Con respecto a la tasa activa también existió una disminución, en el 2000 fue de 14.52% para el 2005 fue 8.99% y para el 2006 de 8.29%.

**Cuadro No. 2.2**  
**Tasas de Interés**  
**2000-2006**

<b>Tasas de interés referenciales</b>				
Año y mes		<b>Básica</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Activa</b>
2000	Dic.	7.70	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	4.97	12.77
2003	Dic.	2.75	5.51	11.19
2004	Dic.	2.15	3.92	7.65
2005	Dic.	2.99	4.30	8.99
2006	Ene.	2.99	4.26	8.29

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Al bajar la tasa activa, se apoya a que exista más financiamiento y de esta manera los consumidores puedan acceder a más créditos y comprar más. Por tanto, esta es una oportunidad de alto impacto para los ALCOFAE ya que los clientes pueden adquirir los productos que allí se

<sup>8</sup> Banco Central del Ecuador, BCE, Glosario de Términos

ofertan con mayor facilidad. Por otro lado, al tener una tasa pasiva menor, los clientes de los bancos, reciben menos por su dinero depositado, se considera que esto no afecta directamente a los ALCOFAE.

### 2.2.1.1.4. INFLACIÓN

La inflación es el aumento en nivel general de los precios de todos los bienes y servicios, o de modo equivalente es la disminución del poder de compra del dinero.<sup>9</sup> A pesar que Ecuador optó por la dolarización, en los últimos meses aún se ha venido observando nivel de inflación que afectan a la economía, pues de ello se desprende que el ingreso de cada ecuatoriano se vea afectado, por la disminución de su poder adquisitivo, pues no podrá disponer de la misma cantidad de bienes y hay una menor posibilidad de que disponga su dinero para comprar los productos que los ALCOFAE ofrecen. Cabe señalar que los índices de inflación alcanzados en los últimos meses tiene una tendencia a subir.

**Cuadro No.2. 3**  
**Inflación Acumulada**

2004-2006

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

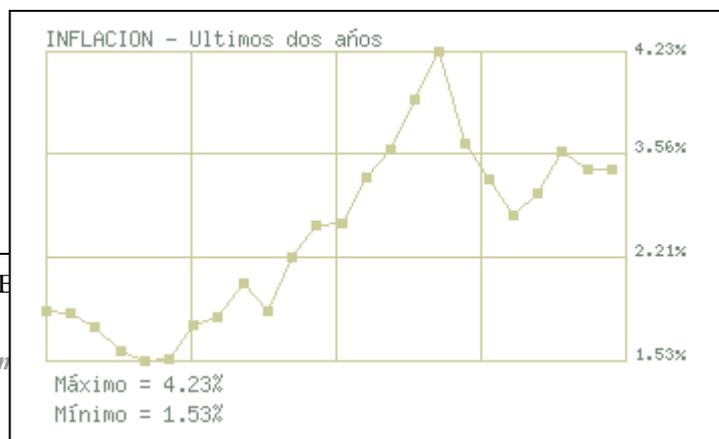
**Fuente:**  
Ecuador.  
Noviembre del  
Banco Central

Banco Central del  
Boletín Mensual,  
2006

**Elaboración:**  
del Ecuador

**Gráfico No. 2.6**

**Inflación**  
**2004-2006**



**Acumulada**

<sup>9</sup> Banco Central del E

**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

La inflación según el comportamiento que ha tenido en los dos últimos años la cual es una tendencia creciente (enero 2005: 1.82%, enero 2006: 3.37) representa algo negativo para los ALCOFAE puesto que no se va estabilizando la economía en el país y esto permite menores expectativas para los posibles consumidores de los productos comercializados en los almacenes y comisariatos de la FAE.

Entonces podemos indicar que es una amenaza tanto para el país como para la empresa de un mediano impacto, puesto que disminuye el poder adquisitivo, ya que no se podrá disponer de la misma cantidad de bienes y hay una menor posibilidad de que se disponga de dinero para comprar los productos que se comercializan. Se dice que en este momento es una amenaza de mediano impacto puesto que no se habla de tener una hiperinflación ni deflación, pero si esta inflación incrementa se puede hablar de un impacto mayor.

#### **2.2.1.1.5. DEUDA EXTERNA**

La Deuda Externa es un conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional. Se habla de una deuda a corto plazo cuando la obligación está fijada a un plazo menor o igual a un año. Dependiendo de las condiciones se puede hablar de deuda concesional, cuando el plazo y los intereses son mejores que los del mercado; y, de deuda no concesional, cuando el plazo y los intereses son similares a los del mercado.<sup>10</sup>

El cuadro siguiente muestra el saldo final de la deuda, el cual a disminuido desde el 2000 con un saldo de 11.335,40 millones, el 2004 con 11.061,60 millones y para el 2006 con un saldo de 10.851,00 millones. Lo cual indica que poco a poco se esta saciando la deuda del país.

---

<sup>10</sup> Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Cuadro No. 2.4  
Deuda Externa  
2000-2005

Años	Saldo final más atrasos intereses millones	Servicio de la deuda	PIB	Participación de la deuda en el PIB (%)
2000	11.335,40	7.946,80	15.934	71.14
2001	11.372,80	2.492,30	21.024	54.09
2002	11.388,10	1.418,20	24.311	46.84
2003	11.493,20	1.599,20	27.201	42.25
2004	11.061,60	1.542,50	30.282	36.53
2005	10.851,00	1.720,70	31.722	32.82

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE, Deuda Externa del Ecuador 1970 - 1991, Boletín de Deuda Externa 1989 - 1998, Boletín Anuario No. 12

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Para el país la disminución de la deuda externa tiene dos puntos de vista; positivo, puesto que poco a poco disminuye esa obligación adquirida durante años. Por otro lado, es necesario tomar en consideración de qué manera el país está disminuyendo la deuda externa. Si la deuda se paga con gran parte de su presupuesto del estado, entonces se está olvidando de su obligación con la deuda social. Esto afecta de manera negativa al país ya que no existirá dinero circulando en el mismo, el pueblo no tendrá suficiente dinero para comprar, y por ende la gente no podrá comprar en los comisariatos ni almacenes de la FAE, afectando de esta manera negativamente con un medio impacto.

#### 2.2.1.1.6. PRESUPUESTO DEL ESTADO

Presupuesto, como la palabra lo indica es un supuesto de ingresos y gastos que, basados en un plan permitirá alcanzar las metas y objetivos definidos en éste. A través de este instrumento, el gobierno coordina y ejecuta acciones contempladas en el Plan de Operaciones de los diferentes entes financieros existentes en el Estado. El ámbito del

Presupuesto General del Estado (PGE) está conformado por la suma de presupuestos de distintos niveles y sectores.<sup>11</sup>

El presupuesto del Estado para este año oscila ente los 11.000 millones de dólares. Esa cifra representa un incremento del 28,4% en relación con el presupuesto de este año, que se ubica en 8.564 millones de dólares. El crecimiento de la proforma del 2006 con respecto al presupuesto del 2005 fue del 17%.

El gobierno actual recomendará a su sucesor una proforma presupuestaria para el 2007 de \$ 11.000 millones, claro que se trata de cifras preliminares, que deberán ser revisadas por el próximo gobierno.

El incremento básicamente se debe a que en la proforma se incluyen los recursos del Fondo Ecuatoriano de Inversión en los Sectores Eléctrico e Hidrocarburífero (Feiseh), que recoge los ingresos del Estado por la explotación del bloque 15.

Se puede indicar también que el MEF espera los resultados de las elecciones presidenciales para presentar la propuesta de proforma a la nueva administración. Cabe recalcar que aún no se establece el monto exacto de los atrasos, pero sí reveló que, hasta fin de año, el Gobierno transferirá alrededor de \$ 300 millones, solamente a consejos provinciales y municipios. El atraso se debe a las dificultades que ha tenido el Gobierno para recolocar \$ 700 millones de deuda interna con el IESS.<sup>12</sup>

Se puede indicar que el aumento del presupuesto del estado, afecta de una manera positiva al país puesto que se proporciona un mayor rubro para el gasto social y de esa manera proporcionar mayores servicios al pueblo ecuatoriano.

El efecto del incremento del presupuesto del Estado con relación a los almacenes y comisariatos de la FAE, es de un impacto positivo medio siempre y cuando se otorgue parte del presupuesto a los rubros como educación, salud, salarios, vivienda, de esta manera el pueblo podrá acceder a los servicios que por derecho le corresponden y también podrán de esa manera tener mayor ingresos para poder acceder a los productos que se comercializan en los ALCOFAE. De lo contrario, si se sigue distribuyendo el

---

<sup>11</sup> [www.mundobvg.com/diccionario/p.htm](http://www.mundobvg.com/diccionario/p.htm)

<sup>12</sup> El Universo, 25 de octubre de 2006

presupuesto como hasta ahora, con declaraciones distintas a la realidad, entonces se considerará amenaza de medio impacto.

#### **2.2.1.1.7. POLÍTICA TRIBUTARIA**

La Política Tributaria es un conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos para determinar la carga impositiva directa e indirecta a efecto de financiar la actividad del estado.<sup>13</sup>

El papel de la política tributaria en el desarrollo económico se da a través de la tributación que consiste en transferir recursos de control privado para que puedan ser usados con fines públicos, y a su vez el gobierno tratará de proporcionar bienes y servicios públicos cada vez más eficiente. Mide el conjunto de acciones en el proceso de la gestión pública vinculado a los tributos, que aplican los gobiernos, en los de su política económica. Mientras que los tributos, son las prestaciones en dinero que el Estado, en su ejercicio de poder, exige con el objeto de tener recursos para el cumplimiento de sus fines.

La Gestión Tributaria es un elemento importante de la política económica:

- ***Financia el presupuesto público;*** Es la herramienta más importante de la política fiscal, en él se especifica tanto los recursos destinados a cada programa como su financiamiento. Este presupuesto es preparado por el gobierno central y aprobado por el congreso, es un proceso en el que intervienen distintos grupos públicos y privados, que esperan ver materializadas sus demandas.
- ***De ella depende los niveles de recaudación;*** Si la situación económica tiene una caída de la demanda interna, conlleva a un decrecimiento de las importaciones, y esto a una mejor recaudación.
- ***Incentiva el crecimiento a determinados sectores, por ejemplo, otorgando exoneraciones, incentivos;*** De este modo la gestión tributaria es un elemento

---

<sup>13</sup> [www.definicion.org/politica-tributaria](http://www.definicion.org/politica-tributaria)

importante porque va ayudar a crecer, mantener o decrecer la economía en la medida que los indicadores de gestión se hayan llevado en forma eficiente a través de estrategias.

Con relación al Servicio de Rentas Internas (SRI), tiene las siguientes obligaciones:

- Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- Establecer la política tributaria del Servicio de Rentas Internas con los lineamientos fijados por el Gobierno Nacional y evaluar la ejecución de la misma;
- Evaluar la ejecución de la política tributaria así como los planes y programas del Servicio de Rentas Internas y disponer los correctivos a que hubiere lugar

Se considera que el manejo de la Política Tributaria en el país no es la mejor y por tanto es una amenaza, tomando en cuenta también que entre los principales obstáculos que halla el analista tributario, Fabián Corral, para la consolidación de una cultura tributaria en el Ecuador, están las excesivas reformas a la Ley Tributaria.

Ahora bien con relación a los ALCOFAE, éstas al ser unidades independientes de negocio, adquieren obligaciones tributarias con el SRI, (IVA, Impuesto a la Renta, ICE) ya sea un sus pagos, trámites y cobros; lo cual cumple puntualmente constituyéndose como una oportunidad de bajo impacto

#### **2.2.1.1.8. POLÍTICA PETROLERA**

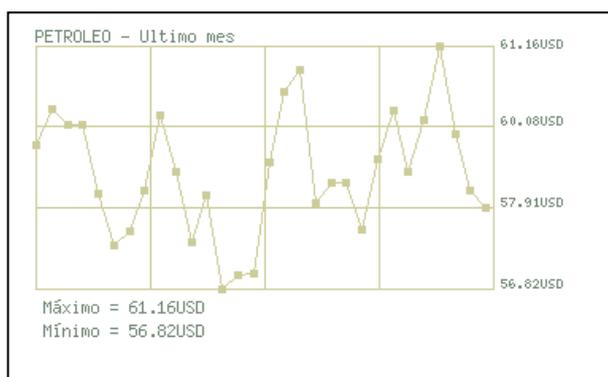
Es importante indicar que en nuestro país no se define una Política Petrolera coherente que atraiga capital extranjero y que resuelva los problemas que existen en los campos petroleros, con el afán de apoyar: al crecimiento del país, promoción a la producción exportable, mejorar el nivel social, el petróleo es el recurso para conseguirlo.

Uno de los obstáculos para el desarrollo humano y sustentable constituye la carencia de una política petrolera; porque los excedentes más importantes que nutren la actividad pública y privada provienen del petróleo, además que es el área donde más se percibe la corrupción.

No se tiene una política que tome debidamente en cuenta la relación entre tasas de explotación y reservas probadas y probables; y un entre los intereses nacionales y transnacionales, en base a la geopolítica de la energía mundial, al soporte que significa el petróleo para la inversión y la dinámica del consumo interno de hidrocarburos.

Con relación a la Fijación del precio del petróleo, esta se basa en el marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador. WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU. BRENT: la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercado de derivados de Europa y Asia. El precio del petróleo en el último mes se ha mantenido estable en aproximadamente 60 USD el barril de petróleo como se puede observar en el cuadro siguiente.<sup>14</sup>

**Gráfico No. 2.7**  
**Precio del Petróleo**  
**Último Mes**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Ahora bien en los últimos meses la Ley que demanda el 50% de la utilidad de los egresos petroleros aporta significativamente al presupuesto del estado, cabe recalcar que se espera que el dinero proporcional del petróleo sirva para aliviar el gasto social que tanto hace falta en el país, y no se lo otorgue al gasto corriente; si se usan racionalmente los excedentes del petróleo y se tiene un proyecto de desarrollo sustentable, el petróleo,

<sup>14</sup> Banco Central del Ecuador, BCE, Glosario de Términos

ayudaría a la estabilidad de la economía del país. Si esto es así entonces se dice es, afectará de manera positiva al país y a los ALCOFAE; pese a que a que los almacenes y comisariatos generan sus ingresos por autogestión y no dependen del Estado, al momento que la comunidad obtiene mayores ingresos pueden acceder con mayor facilidad a los productos y servicios que los almacenes y comisariatos de la FAE ofrecen .

**Cuadro No. 2.5  
Cuadro Resumen  
Escenario Económico**

Nº	Factor	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Nulo	Alto	Medio	Bajo
1	Incremento del PIB	X				X	
2	Alza de Balanza Comercial	X			X		
3	Disminución de Tasas de Interés	X			X		
4	Crecimiento de la Inflación		X			X	
5	Pago de Deuda Externa		X		X		
6	Incremento en el Presupuesto del Estado	X				X	
7	Política Tributaria	X					X
8	Política Petrolera	X					X

**Fuente:** Curso Taller

**Elaboración:** Evelyn Almeida

### **2.2.1.2. ESCENARIO POLÍTICO**

Con relación al análisis político es necesario tomar en consideración aspectos como: el Gobierno, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder electoral, Partidos políticos y la corrupción que existe y se propaga sin límite en nuestro país.

Se puede indicar que la situación política del país se ha mantenido relativamente estable en los dos últimos años, luego de haber sufrido una inestabilidad política severa; sin embargo, los resultados de la última elección presidencial de este octubre pasado, muestran una incertidumbre política debido a la falta de un plan de gobierno de los candidatos y a posibles medidas desacertadas, lo cual perjudicaría a todos los sectores económicos del país.

Nuestro país en los últimos nueve años ha tenido 7 presidentes, de los cuales 3 fueron destituidos por el levantamiento del pueblo por no estar de acuerdo con su tipo de gobernabilidad. Se puede considerar entonces, que el escenario político sigue siendo tanto para el país como para la empresa una amenaza severa.

El Ecuador dentro de su ambiente político ha vivido inmerso en un estado de inestabilidad política que debilita una democracia sobre la que constantemente sucede golpe de Estado. Pero no solo ese aspecto afecta al país, por el contrario tenemos la corrupción en todos los poderes del estado, cada uno teniendo intereses particulares, y no para beneficio del pueblo que tanto lo necesita. Es penoso reconocer que el Ecuador fue calificado por la Organización de Transparencia Internacional como "uno de los países más corrupto de América Latina". Ese es un ejemplo de cuan mal se encuentra la política en nuestro país.

La inestabilidad política lleva consigo graves consecuencias sobre todo en el aspecto económico y esto se refleja en el riesgo país, en las tasa de crecimiento, en la formación de capital, en los grados de producción, en los niveles de inversión directa extranjera y el posicionamiento de las empresas transnacionales, en la cooperación para el desarrollo en el manejo de la deuda externa. Por tanto se considera una amenaza de alto impacto.

### **2.2.1.3.ESCENARIO SOCIAL**

Con relación al escenario social tenemos varios factores como: el nivel de empleo y desempleo, la migración, el crecimiento poblacional que afectan al país y a la empresa.

Se ha determinado que el desempleo afecta de manera significativa a la empresa, pues ello imposibilita a una gran cantidad de personas a acceder a los productos que la empresa ofrece.

En años recientes se sabe que la tasa de desempleo ha disminuido (en el año 2005 un porcentaje del 11.15%, en el año 2006 del 10.21% y en octubre de este año del 9.98%), pero también hay que aclarar que ello no se debe a un incremento de las fuentes de trabajo, al contrario son los desempleados quienes han disminuido a causa de la emigración a países extranjeros. El decremento de este factor es positivo para el país pero, este rubro debería disminuir aún más.

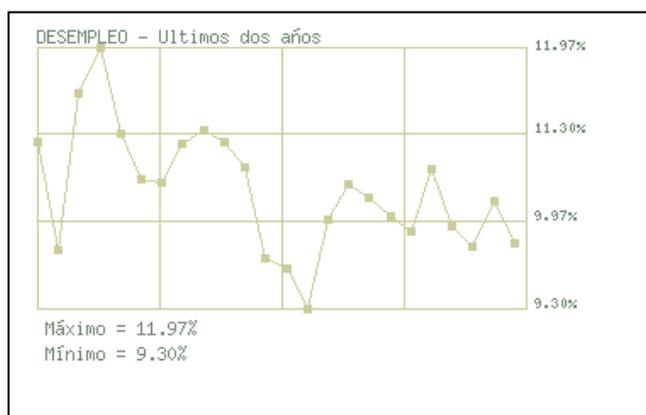
**Cuadro No. 2.6**  
**Tasa de Desempleo**  
**2005-2006**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Enero-31-2006	10.21 %
Enero-31-2005	11.50 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

**Elaboración:** Autor

**Gráfico No. 2.8**  
**Precio del Petróleo**  
**Último Mes**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

El Ecuador también enfrenta procesos migratorios muy fuertes tanto internos como externos. La principal causa que motivan la salida de la población de sus lugares habituales, son las razones económicas por las que esta atravesando el país. Existe una tasa de migración del 47.7%, tomando en consideración un 49.0% de hombres y 46.4% de mujeres. (Cuadro)

**Cuadro No. 2.7**  
**TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS**  
**AÑO 2003**

		VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
<b>SALIDA DE ECUATORIANOS</b>		<b>613,106</b>	47.7
HOMBRES		316,104	49.0
MUJERES		297,002	46.4
<b>POBLACION</b>			
<b>2.003</b>	<b>1/</b>	<b>12,842,578</b>	
HOMBRES		6,444,656	
MUJERES		6,397,922	

**1/** Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE

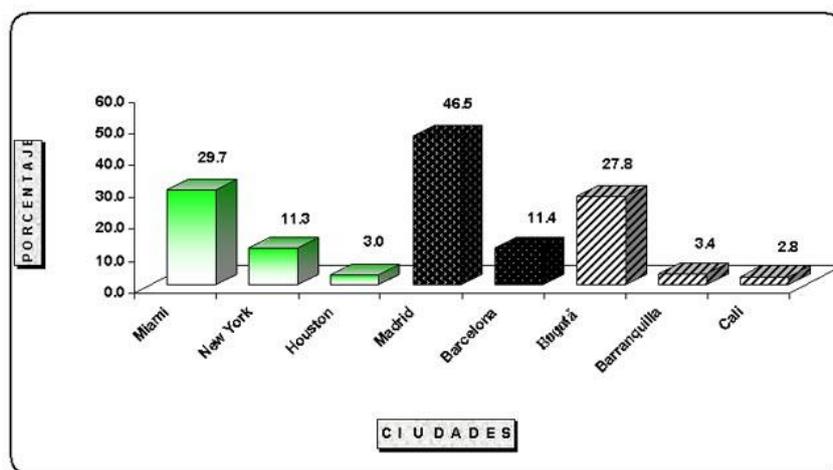
**2/** Tasa por 1.000 habitantes

**Fuente:** INEC, EMEDINHO 2003.

**Elaboración:** INEC

La migración externa es considerable, dos son los destinos fundamentales, tradicionalmente EEUU y en los últimos años, Europa, en especial España. Especialmente a ciudades como Madrid, Miami y Bogotá con 46.5%, 29.7% y 27.8% respectivamente como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 2.9**  
**Migración Ecuatoriana a Principales Ciudades**  
**2003**



**Fuente:** INEC, EMEDINHO 2003.

**Elaboración:** INEC

Otro punto a analizar es el aumento de la tasa de natalidad, cada año se presenta un nuevo índice de natalidad, de una u otra forma este aspecto favorece a la empresa debido a que significa un crecimiento de la población, en donde se puede identificar nuevas necesidades e implementar productos que se pueden comercializar. Todos estos factores afectan de manera negativa, es decir son una amenaza de gran escala tanto para el país como para la empresa puesto imposibilitan a las personas a acceder a los productos que ofrece la FAE por medio de sus almacenes y comisariatos.

#### 2.2.1.4. ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL

Dentro del análisis educativo y cultural se toma en cuenta aspectos como el nivel de educación de la población ecuatoriana y su cultura.

Al referirse al ámbito de la educación, puede indicar que en los últimos 30 años el Ministerio de Educación del Ecuador intentó alrededor de 18 reformas de diferente tipo que no han llevado al sector educativo a tener los resultados deseados. He ahí una de los problemas más graves del país. La falta de educación conlleva al desempleo, pobreza, delincuencia; reflejo de lo que hoy es Ecuador.

La ineficiencia del sistema es evidente y se refleja en las tasas de repetición y deserción. Casi el 50% de niños matriculados en primer grado excede la edad apropiada para estar en ese grado debido a la repetición. La deserción por razones económicas, sobre todo en

el área rural, ocurre a la edad en que los niños comienzan a trabajar (10 y 12 años). La poca relevancia de la educación a la vida real es otro síntoma de baja calidad.

En el 2002, una de cada 10 mujeres ecuatorianas de 15 años o más no sabía leer ni escribir. Dos años más tarde se estimó que 183 mil mujeres de 15 a 49 años eran analfabetas en el país, según el reporte 2005 del Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.<sup>15</sup>

Si bien la tasa de analfabetismo en el país bajó del 8,7% (2002) al 7,9% (2005), la incidencia de ecuatorianos que no saben leer ni escribir aún preocupa. En efecto, en el campo ésta corresponde al 25.3% mientras en la ciudad al 6.9%. La provincia de Chimborazo, provincia con numerosa población indígena, tiene la tasa de analfabetismo más alta del país. El 33.4% corresponde a mujeres y el 19.5% a hombres. La realidad en el campo de esta provincia es todavía más alarmante. El 45.8% de mujeres y el 27.2% de hombres son analfabetas/os. Proyecciones de la Secretaría de Planificación y Desarrollo estiman que el 2006 culminará con el 7,6% de analfabetismo.

Como se ha podido observar existe un alto índice de analfabetismo en el Ecuador, lo cual es una amenaza de alto impacto para el país, puesto que se genera desempleo, pobreza, y delincuencia, afectando también a todas las empresas incluyendo los ALCOFAE.

Por tanto las políticas de educación se deberían de considerar políticas prioritarias del Estado, tomando en cuenta aspectos como la universalización de la Educación Inicial y Básica, ya que todos los niños tienen derecho a la educación. A erradicar el analfabetismo y fortalecer la educación de adultos, mejorar la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas, mejorar la calidad y equidad de la educación, aumentar el porcentaje de participación del sector educativo en el PIB, entre otros aspectos.

### **2.2.1.5. ESCENARIO TECNOLÓGICO**

---

<sup>15</sup> Secretaría de Planificación y Desarrollo

Observando el campo en el que se desenvuelve los almacenes y comisariatos de la FAE, es muy importante el papel que desempeña la tecnología, pues cada día la empresa debe hacer un esfuerzo considerable por mantenerse al día con la tecnología a fin de facilitar la obtención de resultados y de alguna manera asegurar la exactitud y calidad total en los procesos, para con ello ofrecer a los actuales y posible clientes un servicio y producto de calidad.

Si bien es cierto la tecnología se deprecia con facilidad y rapidez, tan solo se necesita poco tiempo para encontrar en el mercado implementos cada vez más innovadores, por tanto se debe realizar un mayor esfuerzo a fin de adquirir la mejor tecnología e implementarla, como son:

- ***Intercambio electrónico de datos (EDI)***

Consta de un intercambio electrónico de documentos comerciales normalizados entre computadoras. Este sistema de comunicación entre la empresa y el cliente, permite la agilización de la información optimizando los plazos de entrega y la gestión de stocks.

- ***Sistema de codificación EAN***

La codificación de los productos mediante simbología de barras es la utilización de unos patrones o estructuras definidas mediante la alternancia de barras y espacios que representan números u otros caracteres, que son leídos mecánicamente a través de maquinaria preparada para tal fin.

- ***Sistemas de escáner***

El escáner es un lector óptico de códigos de barras que registra datos sobre los productos y las transacciones en el punto de venta. Estos sistemas automatizan el proceso de venta, pero sobre todo son una herramienta potente para el tratamiento de la información, que captan datos de venta y los tratan adecuadamente para facilitar la toma de decisiones.

- ***Sistema de terminales de punto de venta (TPV)***

El acrónimo TPV se utiliza para designar la combinación entre una caja registradora electrónica y un escáner, tienen incorporadas pantallas táctiles, Los TPV permiten la

automatización de las tareas de venta, los cobros y la gestión de stocks en el establecimiento.

La tecnología de punta se debe tomar muy en cuenta como una oportunidad de alto impacto para los almacenes y comisariatos de la FAE ya que son un factor importante para la satisfacción de los clientes al mejorar el servicio y los productos que se comercializan por medio de ella, de esta manera se aumentarán las ventas y habrá la posibilidad de abarcar más mercado. Es importante también analizar la tecnología como un producto y servicio a ser comercializado por los ALCOFAE, como una oportunidad de venta.

#### **2.2.1.6.SEGURIDAD PÚBLICA**

Existen diversos factores necesarios para analizar la seguridad pública del Ecuador, como son los efectos del Plan Colombia, Narcotráfico y la delincuencia entre otros, los cuales influyen no solamente en las empresas sino también al país entero.

La presencia constante del ejército en la vida política y económica del país; la extensión de la pobreza; el contagio de la violencia derivada del Plan Colombia y el enfrentamiento con los movimientos indígenas, suponen un grave riesgo para nuestro país. Aunque el Ecuador aún no sea un país productor de coca, si forma parte activa del problema puesto que funciona como puerto de tránsito para su exportación y como territorio para el narcolavado. Esto conlleva a la violencia que siempre acompaña a las drogas ilícitas y que desintegra a las sociedades donde se extiende.

Por otro lado tenemos la lucha contra estas penosas acciones, a partir del 11 de septiembre del 2001 y la caída de las torres gemelas, se estableció una política estadounidense en el mundo y particularmente en la región Andina, la cual fue la guerra contra el terrorismo. Así en Colombia la lucha contra la insurgencia y los grupos irregulares se convierten en el escenario antiterrorista, que tiene secuelas en el Ecuador; una de las consecuencias es la cantidad infrenable de refugiados colombianos que

traspasan el territorio ecuatoriano en búsqueda de ayuda, seguridad y paz para ellos y sus familias.

Según los datos reportados por la Oficina de los Refugiados del Ministerio de Relaciones Exteriores, a partir del año 2000 se da un incremento sin precedentes en las solicitudes de refugio de población colombiana al Ecuador. Sucesos como la agudización del conflicto interno colombiano con la aplicación del Plan Colombia, mayores enfrentamientos entre los grupos armados, violencia generalizada, complican la situación de la sociedad civil que se ve más afectada y busca como alternativas de vida salir del país para recibir protección internacional.

Otro factor que afecta negativamente la seguridad del Estado, es el incremento desmedido de la delincuencia en el país. Ecuador es el noveno país de América Latina con el mayor número de personas y de mujeres detenidas después de Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, Venezuela y Honduras.

Según el Instituto de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, Ecuador tiene una población carcelaria que pasa las 8.000 personas. El brote delictivo es uno de los problemas de los últimos años. Se estima que cerca del 60% de los presos presenta algún grado de reincidencia. En lo que va del 2006, unas 67.800 denuncias por delitos se reportaron. Solo en Guayas, en el primer trimestre del año hubo 7.022 denuncias.<sup>16</sup>

Como se puede dar cuenta, tanto el narcotráfico, el lavado de dinero, los efectos del Plan Colombia (refugiados) y la delincuencia son todos factores negativos para el país, que detiene el desarrollo del pueblo y para los ALCOFAE, generando inestabilidad, delincuencia, desempleo y subempleo.

### **2.2.1.7. IMAGEN INTERNACIONAL**

La imagen del Ecuador a nivel internacional tiene poca credibilidad. Es penoso reconocer que el Ecuador fue calificado por la Organización de Transparencia

---

<sup>16</sup> El Universo, 16 de octubre del 2006

Internacional como "uno de los países más corrupto de América Latina". Ese es un ejemplo de cuan mal se encuentra el país.

Tomando en consideración el riesgo país como concepto económico que afecta mucho a la imagen internacional de un país, decimos que es demasiado alto (Riesgo país: 519%)<sup>17</sup> esto es debido a la inestabilidad política de los últimos años, la falta de un Gobierno serio, la corrupción en todos los poderes del Estado, la delincuencia, migración, etc. Todos estos factores afectan a la credibilidad del país y en este caso de los ALCOFAE, especialmente tomando en consideración los escándalos en que se han inmerso las fuerzas armadas incluyendo la FAE en los últimos años.

Con relación al Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y Estados Unidos, este es un acuerdo mediante el cual se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

Existen dos teorías que se deben considerar, la una a favor del tratado y la otra en contra, por una parte tenemos que el ALCA permitirá: generar más plazas de empleo, modernizar el aparato productivo, mejorar los niveles de vida de la población, promover las inversiones nacionales y extranjeras, ampliar mercados, promover el crecimiento económico, establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio, garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país, promover condiciones para una competencia justa.

Por otra parte, se considera que el TLC no es un modelo a seguir, puesto que no se reducirán los desequilibrios de las economías, sino que existirá un incremento de las diferencias entre ricos y pobres, se incrementará la concentración de la riqueza en manos de unos cuantos, la reducción del ingreso individual, la drástica disminución en la creación de nuevos empleos, el incremento en la migración laboral, el agravamiento de los problemas ambientales. En el ámbito del laboral existirá una pérdida de empleos, campos del trabajo precario.

---

<sup>17</sup> Banco Central del Ecuador, noviembre 2006

La mala imagen internacional que tiene el Ecuador afecta como una amenaza de alto impacto a la credibilidad del país y en este caso de los ALCOFAE.

### 2.2.1.8.MATRIZ RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación se la matriz resumen del análisis del macroambiente (cuadro 2.8) con todos los factores analizados como son: el Escenario Económico, Escenario Político, Escenario Social, Educación y cultura, Tecnología, Seguridad pública e Imagen Internacional, los cuales general oportunidades u amenazas a los almacenes y comisariatos de la Fuerza Aérea.

**Cuadro No. 2.8  
Cuadro Resumen  
Macroambiente**

Nº	Factor	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto		
					Alto	Medio	Bajo
1	Escenario Económico	Incremento del PIB	X			X	
		Alza de Balanza Comercial	X		X		
		Disminución de Tasas de Interés	X		X		
		Crecimiento de la Inflación		X		X	
		Pago de Deuda Externa		X	X		

		Incremento en el Presupuesto del Estado	X			X	
		Política Tributaria	X				X
		Política Petrolera	X				X
2	Escenario Político	Inestabilidad e incertidumbre política		X	X		
3	Escenario Social	Altos índices de desempleo, subempleo, migración		X	X		
4	Educación y cultura	Falta de Educación y Cultura		X	X		
5	Tecnología	Alto Grado de Tecnológico	X		X		
6	Seguridad pública	Poca Seguridad Pública		X	X		
7	Imagen Internacional	Mala Imagen Internacional		X	X		

**Fuente:** Curso Taller

**Elaboración:** Evelyn Almeida

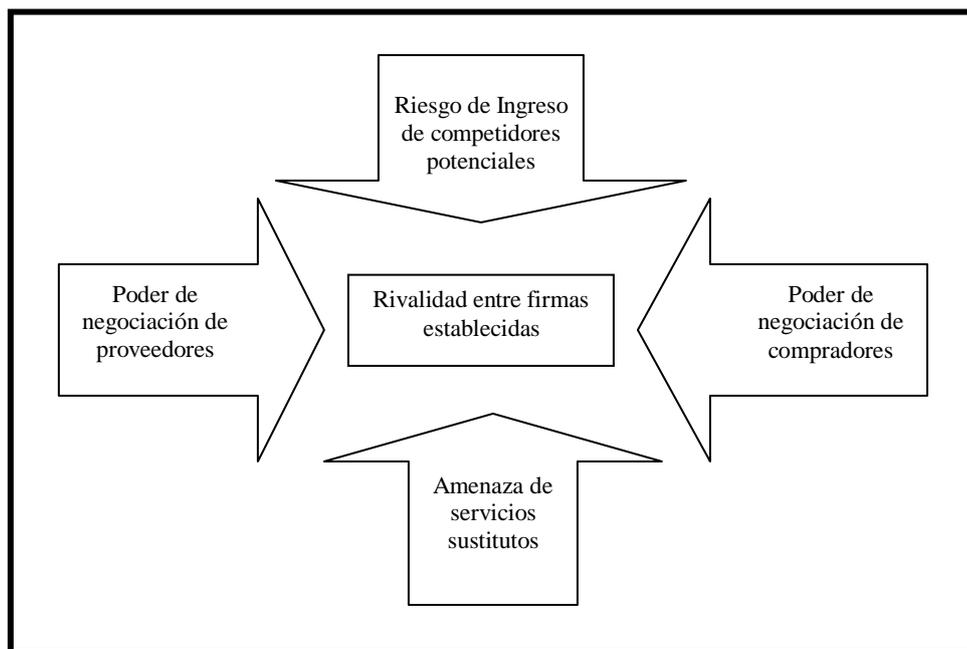
### **2.2.2. MICROAMBIENTE**

El estudio del microambiente abarca todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores,

intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Por tanto como parte del estudio, se trata de describir factores como: proveedor, competencia y clientes, procurando identificar aspectos que pueden constituir oportunidad o amenaza para los ALCOFAE.

**Gráfico No. 2.10**  
**El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** CHARLES W. L. HILL. Administración Estratégica. Pág. 70

**Elaboración:** Evelyn Almeida

### **2.2.2.1. CLIENTES**

Es necesario analizar los mercados de los clientes, porque cada tipo tiene características especiales. Los principales clientes de los ALCOFAE son principalmente los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional conjuntamente con sus familiares, otro tipo de clientes a considerar son los empleados civiles (EMCI), los miembros de empresas públicas y privadas que consumen los productos y servicios que allí se ofertan:

- Fuerza Terrestre
- Fuerza Aérea

- Marina
- Policía Nacional
- EMCI
- Familiares
- Instituciones Publicas-Carnetizadas,
- Instituciones Privadas-Carnetizadas Y
- Publico No Carnetizado (público no perteneciente a las instituciones anteriormente mencionadas)

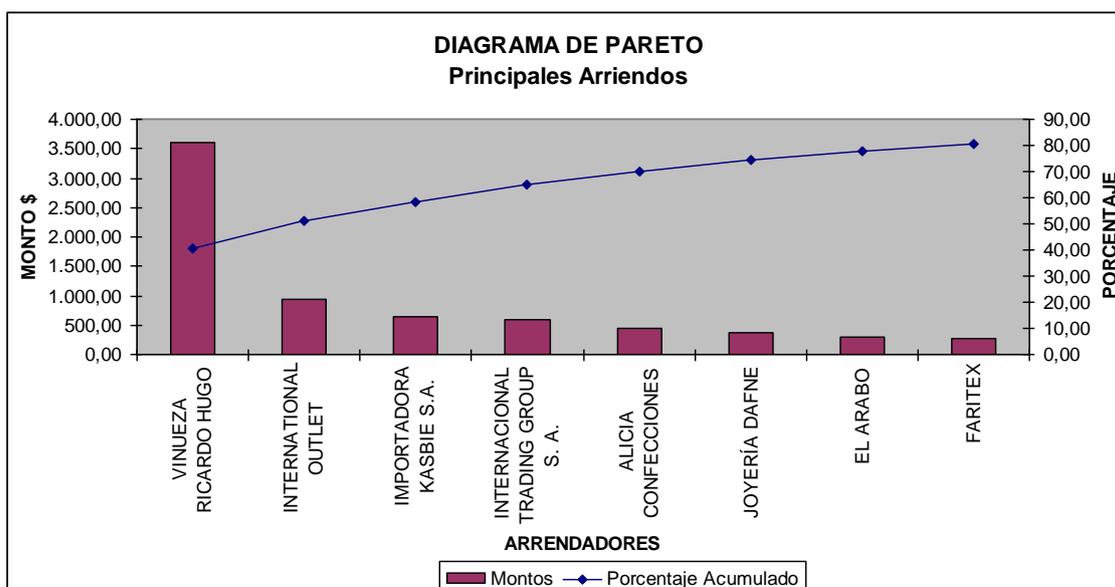
En el cuadro 2.9 se puede observar un detalle del monto total de las compras de los clientes de los almacenes y comisariatos de la FAE, los productos que se comercializan y motivaciones de compra.

Dentro de las desventajas de los ALCOFAE frente a los clientes se pueden mencionar: falta de Promociones, falta de variedad de productos, productos con mayor precio, pocos clientes y falta de publicidad. Mientras que las ventajas son: la facilidad en el pago, facilidad de acceso a los productos y productos similares a los otros comisariatos de las Fuerzas.

Cabe recalcar que existe otro tipo de clientes como son los almacenes a los cuales pagan cierta cantidad de dinero mensual por arriendo de locales dentro de los ALCOFAE. Entre los principales arrendadores son: Vinueza Ricardo Hugo, International Outlet, Importadora Kasbie S.A., Internacional Trading Group S. A., Alicia Confecciones, Joyería Dafne, El Arabo, y Faritex. Los cuales ofrecen: productos naturales, prendas vestir, ropa para damas, caballeros y niños, whisky glen ross, ropa de niños, joyas de plata, varios artículos almacén, y prendas de vestir respectivamente.

A continuación se presentan un diagrama (gráfico 2.11) con los principales arrendadores de los ALCOFAE con sus respectivos arriendos mensuales.

**Gráfico No. 2.11**



**Fuente:** Curso Taller

**Elaboración:** Evelyn Almeida

### 2.2.2.2. PROVEEDORES

Se puede indicar que los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios. Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir productos a bajo costo, facilidad de pago, productos y servicios de calidad y con rapidez en la entrega de los mismos, entre otros aspectos; puesto que un incremento en los costos de los proveedores podrían afectar y obligar a un incremento en los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía.

Al señalar los proveedores locales de los almacenes y comisariatos de la Fuerza tenemos tres tipos:

#### ***Proveedores de Mercadería Al contado:***

- Compra directa al contado de mercaderías de alta rotación

#### ***Proveedores de Mercadería a Plazos:***

- Pagos de acuerdo a contrato, con diferentes plazos entre 30-60-90 días

***Proveedores de Mercadería a Consignación:***

- Para proveedores de productos se comercializa a consignación, con entregas a través de Nota de Entrega, con pago de lo vendido cada 45 días de lo vendido.
- Con Proveedores de Casas Comerciales se firma un convenio

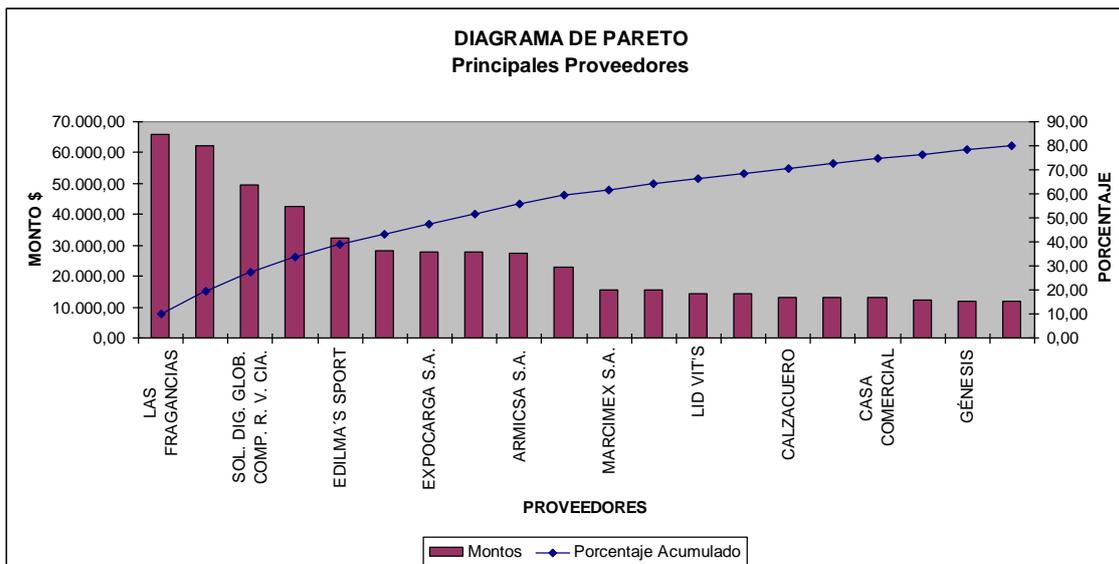
Cabe indicar que en los ALCOFAE no se realiza comercialización con proveedores extranjeros, y los pocos productos existentes provenientes de proveedores extranjeros se encuentran en liquidación. Los almacenes y comisariatos tienen convenios con proveedores, los cuales a cambio de la concesión de espacio en los ALCOFAE invierten en el mejoramiento de los mismos ya sea infraestructura, adecuaciones y otros gastos.

El cuadro 2.10 muestra los proveedores de los almacenes y comisariatos de la FAE, el monto total de las ventas, los productos que se adquieren y las motivaciones de compra. Existen 39 proveedores nacionales calificados en el 2006, además de 20 proveedores a los cuales se arriendan las instalaciones. Los convenios con los proveedores generan una oportunidad para los ALCOFAE.

El siguiente cuadro representa los principales proveedores que tienen los ALCOFAE, los cuales son veinte que proporciona el 80% de los productos que los almacenes y comisariatos de la FAE adquieren de un total de 39 proveedores los cuales son:

- Las Fragancias S.A.
- Centauro Consorcio Comercial S.A.
- Sol. Dig. Glob. Comp. R. V. Cia. Ltda.
- Importadora Kasbie S.A.
- Edilma´S Sport
- Juan Eljuri Cia. Ltda.
- Expocarga S.A.
- Dide S.A.
- Armicsa S.A.
- Juan Eljuri Cia. Ltda.
- Marcimex S.A.
- Jc Distribuidores S.A.
- Lid Vit's
- Pamela Arias P&M Import
- Calzacuero
- Amores Valle Daniela Alexandra
- Casa Comercial Davichelo
- Jwin Electronics Corp.
- Génesis
- Surmaxi S.A.

Gráfico No. 2.12



Fuente: Curso Taller

Elaboración: Evelyn Almeida

### 2.2.2.3. COMPETIDORES

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, Así como también en la mezcla de mercados.

La empresa por tanto debe entender lo que en esencia se está vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente está comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción a su necesidad. Es importante conocer a la competencia casi tanto como se conoce la empresa propia; la competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

Los ALCOFAE estiman que su participación fue del 3% frente a su mercado.<sup>20</sup> La competencia directa, constituye el Comisariato de la Fuerza Terrestre y Comisariato de la Armada además del comisariato de la Policía Nacional ya que sirven al mismo mercado miembros de las Fuerzas Armadas, sus dependientes y sus principales características, podemos citar:

<sup>20</sup> Dirección de Bienestar Social FAE

- Comercializan los mismos productos
- Los proveedores son los mismos
- Mantienen Promociones permanente
- Exhibiciones de productos similares
- Mantiene precios de afiliado y no afiliado igual que las dos cadenas principales del País.
- Promociones semanales de carnes y verduras., entre otras

Por productos y servicios que ofrecen

- La Favorita (Supermaxi, Megamaxi y Despensas AKI),
- El Rosado (Mi Comisariato),
- Santa María
- Créditos Económicos
- Comandato
- Almacenes Japón
- La Ganga
- Orve Hogar
- Centros comerciales y almacenes de ropa y deportivos

Además existen almacenes y comisariatos que importan mercaderías del exterior como: Panamá, China con productos más baratos que vienen a ser grandes competidores. Cabe recalcar que la Razón social y legal de Bienestar Social, no le permite realizar importaciones directas, que le permitiría disponer de mayor variedad y de mejores precios. A continuación (cuadro 2.11) se presentan los competidores de los ALCOFAE, los productos con los cuales compiten y su impacto para la empresa.

Entre las principales desventajas que se tiene frente a la competencia tenemos: precios baratos, mayor número de clientes, facilidad de parqueadero, sucursales, crédito propio, mayores promociones, y un mayor número de proveedores. Por otro lado los comisariatos y almacenes particulares tienen pocos clientes de las Fuerzas Armadas, poca facilidad de pago para dicho personal y falta de promociones para los clientes de las Fuerzas Armadas; lo que constituye una oportunidad para los ALCOFAE.

Por otra parte, el cuadro 2.12 indica la participación en el mercado que los competidores a nivel nacional tienen frente a los comisariatos y almacenes de la FAE. Como se puede observar la participación de los ALCOFAE es muy baja con un 0.72% frente a sus grandes competidores como son la Favorita con un 14.47%, El Rosado 13.03%, Artefacta con el 8.68%.

**Cuadro Nº. 2.12**  
**Participación de Mercado**

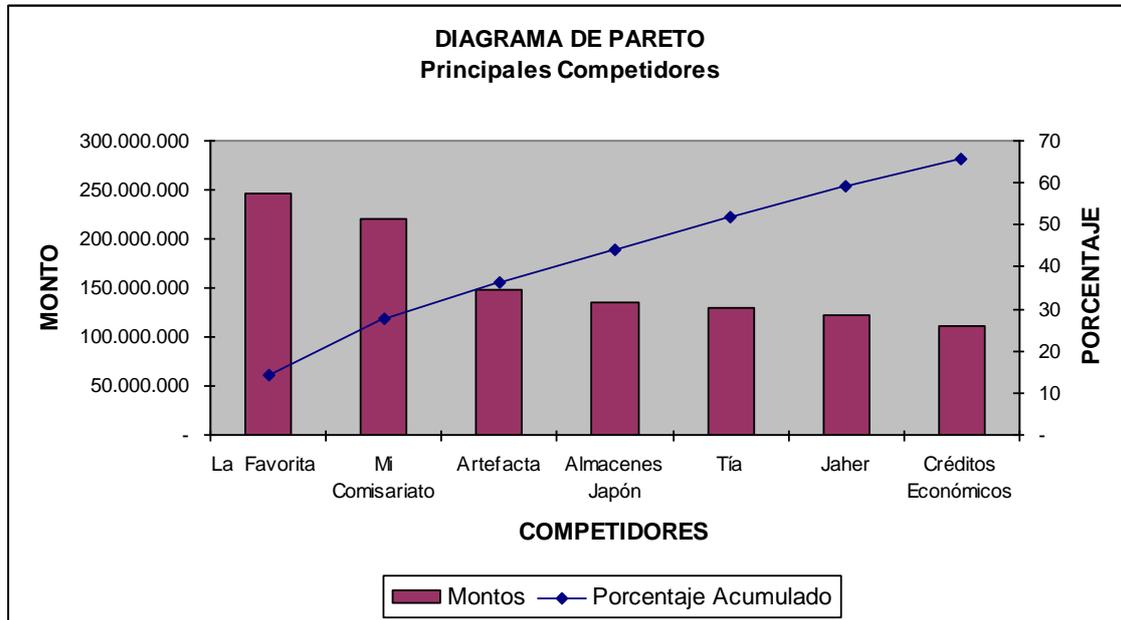
Nº	Competidor	Monto	% Relativo	% Acumulado
1	La Favorita (Supermaxi, Megamaxi y Despensas AKI),	245.729.753,00	14,47	14,47
2	El Rosado (Mi Comisariato),	221.156.777,70	13,03	27,50
3	Artefacta	147.437.851,80	8,68	36,18
4	Almacenes Japón	135.151.364,15	7,96	44,15
5	Tía	130.236.769,09	7,67	51,82
6	Jaher	122.864.876,50	7,24	59,05
7	Créditos Económicos	110.578.388,85	6,51	65,57
8	Santa María	104.435.145,03	6,15	71,72
	La Ganga	104.435.145,03		
9	Comandato	98.291.901,20	5,79	77,51
10	Orve Hogar	92.148.657,38	5,43	82,94
11	Comisariato de la Fuerza Terrestre	61.432.438,25	3,62	86,55
12	Comisariato de la Policía	61.432.438,25	3,62	90,17
13	Centros comerciales y almacenes de ropa y deportivos	49.145.950,60	2,89	93,07
14	Almacenes y Comisariato de la Fuerza Aérea	12.286.487,65	0,72	93,79
15	Comisariato de la Armada	982.919,01	0,06	93,85
	<b>Total</b>	<b>1.697.746.863,48</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Bienestar Social, ALCOFAE

Elaborado: Evelyn Almeida

Como se puede observar en el siguiente gráfico, existen siete competidores potenciales que reflejan el 80% de la participación del mercado como son: la Favorita, Mi Comisariato, Artefacta, Almacenes Japón, Tía, Jaher, Créditos Económicos, Santa María y La Ganga; mientras que los otros almacenes y comisariatos incluyendo todos aquellos pertenecientes a las Fuerzas Armadas y Pública corresponden al 20% de la participación.

Gráfico No. 2.13



Fuente: Curso Taller

Elaboración: Evelyn Almeida

### 2.2.2.4.RELACIONES CON EL SECTOR

Dentro de las relaciones con el sector tenemos a diversos organismos que de alguna manera afectan el desenvolvimiento de las ALCOFAES como son: IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, CAE, Contraloría, Municipio, Inspectoría FAE, Planificación FAE entre otros (cuadro 2.13).

**Cuadro N°. 2.13**  
**Relaciones con el Sector**

Nº	Organismo	Con Relación ALCOFAE	Oportunidad	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
1	<b>SRI</b> Organismo fiscal recaudador de impuestos	Los ALCOFAE cumplen con todos los impuestos del SRI	X		X	
2	<b>Superintendencia de Compañías</b> Controlar, supervisar y apoyar el sector empresarial y mercado de valores	Los ALCOFAE presentan puntualmente los estados financieros y demás requisitos solicitados por la Superintendencia de Compañías	X		X	
3	<b>CAE</b> Legitimar y controlar las importaciones y exportaciones	En su momento los ALCOFAE cumplen con los requerimientos de la CAE	X		X	
4	<b>Contraloría</b> Organismo superior de control, verificar, vigilar la legitimidad de los resultados institucionales	Los ALCOFAE cumple puntualmente con las solicitudes de Contraloría cuando estas solicitan	X		X	
5	<b>Municipio</b> Cobrar impuestos y Otorgar permisos municipales	Los ALCOFAE tienen en orden los permisos e impuestos impartidos por el Municipio	X		X	
6	<b>Inspectoría FAE</b> Controlar y auditar las acciones de los ALCOFAE	Los ALCOFAE presentan puntualmente los estados financieros y demás requisitos solicitados por Inspectoría	X	X		
7	<b>Planificación FAE</b> Planificar y verificar las acciones de los ALCOFAE	Los ALCOFAE cumple puntualmente con las solicitudes y planificación realizada por la Dirección Planificación FAE y Bienestar Social	X	X		

Fuente: Bienestar Social, ALCOFAE

Elaborado: Evelyn Almeida

Con relación a los ALCOFAE, éstas al ser unidades independientes de negocio, adquieren obligaciones tributarias con el SRI, (IVA, Impuesto a la Renta, ICE) además

con la Superintendencia de Compañías, la CAE, contraloría, Municipio, ya sea un sus pagos, trámites y cobros; lo cual cumple puntualmente constituyéndose como una oportunidad de medio impacto. Dentro de la institución rinde cuentas a la Inspectoría y la Planificación de FAE, lo cual realiza adecuadamente hasta el momento.

#### **2.2.2.5. ANÁLISIS COMPETITIVO**

Un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca tiene y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Para el análisis competitivo se analizan las Cinco Fuerzas del modelo de Porter. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- **Ingreso de competidores.** Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que comiencen a competir, a pesar de las barreras de ingresos existentes.
- **Amenaza de sustitutos.** Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
- **Poder de negociación de los compradores.** Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

A continuación se presentan los criterios tomados en consideración para el análisis competitivo de la empresa expresado en el cuadro 2.14, el cual refleja que un alto nivel

de competencia formulándose así una amenaza de alto impacto, el poder de negociación de los proveedores refleja una oportunidad de nivel medio conjuntamente con las barreras de entrada al sector. Existe un bajo poder de negociación de los clientes y un bajo riesgo de productos sustitutos lo que refleja una oportunidad para los ALCOFAES.

**Cuadro Nº. 2.14**  
**Fuerzas Competitivas**

	Riesgo de Nivel de Competencia	Poder de negociación Proveedor	Poder de Negociación Clientes	Riesgo de Productos Sustitutos	Barrera de Entrada al Sector
Situación Actual	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio
Nivel de Actividad	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio
Oportunidad		X	X	X	X
Amenaza	X				
Nivel de Impacto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

Para el análisis se ha tomado en consideración los siguientes aspectos:

**La amenaza de nuevos competidores depende de:**

- Economías de escala.
- Requisitos de capital/de inversión.
- Costos del cliente para cambiar de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución de la industria.
- Acceso a tecnología.
- Lealtad a la marca.
- La probabilidad de reacción de los jugadores existentes de la industria.
- Regulaciones del gobierno.

**Amenaza de sustitutos depende de:**

- Calidad.
- Buena voluntad de los compradores de sustituir.
- El precio y el desempeño relativos de los sustitutos.
- Los costos de cambiar a sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

**Poder de negociación de los proveedores depende de:**

- Concentración de proveedores. ¿Hay muchos compradores y pocos proveedores dominantes?
- Poder de la marca.
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Papel de la calidad y del servicio.
- Costos de sustituir clientes.

**Poder de negociación de los clientes depende de:**

- Concentración de compradores.
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores.
- Papel de la calidad y del servicio.
- Amenaza de integración hacia atrás y hacia adelante en la industria.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

**La intensidad de la rivalidad, depende de**

- La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.
- La estructura de los costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Costos de sustituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.

- Barreras de salida. Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden a exhibir mayor rivalidad.

### 2.2.2.6. MATRIZ RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El cuadro 2.15 muestra con claridad las oportunidades y amenazas referentes al análisis del microambiente. Con relación a los clientes existe una oportunidad de alto impacto puesto que hay un gran número de clientes potenciales, además de los clientes leales de las Fuerzas Armadas y Pública. Existen convenios con los proveedores lo cual genera una oportunidad. Se manifiesta un gran número de competidores con mejores servicios y productos lo cual genera una amenaza. Los ALOCFAE cumplen con las exigencias y requerimientos de los organismos relacionados con el sector generando una oportunidad.

**Cuadro N°. 2.15**  
**Cuadro Resumen Análisis Microambiente**

FACTORES	TENDENCIA	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
Clientes	Gran número de clientes potenciales	X		X		
	Clientes leales	X		X		
Proveedores	Convenios con proveedores	X		X		
	Diversidad y disponibilidad de proveedores	X		X		
Competidores	Gran número de competidores y participación en el mercado		X		X	

	Mejores servicios y productos		X	X		
<b>Relaciones con el Sector</b>	Cumplimiento con las exigencias de todos los organismos	X			X	
<b>Competencia</b>	Riesgo de competencia		X	X		
	No productos sustitutos	X				X
	Barreras de entrada al sector	X				X

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

### 2.3. ANÁLISIS INTERNO

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos, y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> KOONTZ y WEITHRICH: Administración; Una Perspectiva Global, 11va Edición Mc Graw Hill, 1999, Pág. 167.

A través de este análisis se determinará con precisión las fortalezas y debilidades de los ALCOFAE, se identificará sus ventajas y desventajas competitivas para en lo posterior formular la nueva filosofía empresarial y las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos planteados para mejorar la posición en el mercado.

### **2.3.1. CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA**

Dentro de la capacidad directiva de la empresa se toman en consideración aspectos como: la cultura de planificación, procesos de mejoramiento continuo, capacidad y velocidad de la toma de decisiones, entre otros.

Dentro de la cultura de planificación se puede indicar que los ALCOFAE cumplen con el proceso administrativo, tomando en consideración la reciente aprobación realizada por el Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, del proceso de modernización por medio del proyecto de mejoramiento continuo por procesos, en el cual se está redefiniendo todos los aspectos administrativos.

Cabe recalcar que la toma de decisiones se encuentra centralizada por los altos mandos como la mayoría de instituciones militares en nuestro país, las decisiones se las da por orden y en ocasiones sin objetivos específicos debido a la falta de planeación y por ende a la falta de ejecución y control. “No existe al momento una planeación estratégica formalmente establecida”.

### **2.3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Como se mencionó anteriormente en los actuales momentos la FAE organismo superior de los ALCOFAE se encuentra iniciando el proceso de establecimiento del plan estratégico. Teniendo hasta la fecha: principios, valores, misión, visión, objetivos empresariales, definición de los procesos, subprocesos y procedimientos.

Dentro del direccionamiento estratégico se formulan e implementan los objetivos, estrategias, políticas, principios, valores, misión y la visión de tal forma que se cree un

lenguaje común-propio, entendido por todos los miembros de la organización y que facilite la inserción de esos conceptos en la cultura organizacional.

Los valores son el conjunto creencias que apoyan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.<sup>22</sup> En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Por otro lado tenemos a los principios corporativos son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Del documento Plan Estratégico 2005-2008 de la Fuerza Aérea, se extrae la información sobre los Principios y Valores, los cuales son los mismos para los ALCOFAE, que a continuación se exponen:

#### **2.3.2.1.PRINCIPIOS**

- Calidad y confiabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Simplicidad y descentralización administrativa
- Mejoramiento continuo
- Compromiso con la institución

#### **2.3.2.2.VALORES**

---

<sup>22</sup> *Estratégica en los Servicios Públicos*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.

- Honor
- Valor
- Integridad
- Disciplina
- Servicio
- Abnegación

Como conclusiones los principios y valores de los ALCOFAE no explican claramente su función dentro de la organización, debería ser más explícita sus definiciones para que todos los miembros de la organización estén claro y se manejen bajo estos principios y valores.

### **2.3.2.3.MISIÓN**

La misión y la visión se las formula en una organización, con la idea de que reflejen una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, ya que al formularlas, equivale a enunciar su principal razón de existir, e identificar la función que cumple con la sociedad.

A continuación se presenta la misión y visión actual de los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana los cuales se deducen del Plan Estratégico Institucional, el cual se está iniciando a elaborar en la institución

“Comercializar productos de calidad y variedad a menor precio, respaldados en un excelente servicio de su personal capacitado, integrado, y motivado, con tecnología de punta, para proporcionar un servicio de bienestar al recurso humano de FAE, a su familia y a la comunidad.”

La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:<sup>23</sup>

- ¿Qué?Cuál es la razón u objeto social de constitución
- ¿Cómo?Cuál es la estrategia que marca la diferenciación con las demás de la competencia
- ¿Con quién?Cuál es el personal que dispone
- ¿Para qué?A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué?Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde?Lugar o ubicación geográfica y comarca de mayor influencia

Se puede indicar que la misión actual de los ALCOFAE identifica claramente a sus clientes y los atributos que sus productos y servicios ofrecen como son calidad y variedad a menor precio, un excelente servicio de su personal capacitado, integrado, y motivado, con tecnología de punta, para el bienestar de sus clientes potenciales, teniendo así una misión bien estructurada.

#### **2.3.2.4.VISIÓN**

“Ser reconocidos por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos, por su variedad, bajos precios y rentabilidad adecuada, para el beneficio de la institución y de la comunidad en general.”

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- ¿Cómo queremos que se vea la empresa en el futuro?
- ¿Qué quiere hacer la empresa en el futuro?

---

<sup>23</sup> ROJAS A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004, Pág. 156

- ¿Cómo ve la empresa a la población objetivo y/o usuarios para los que trabaja?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que serán apoyados en la empresa?

La visión actual de los ALCOFAE consta de lo que desea para la empresa en un futuro, reconocida por los productos y servicios por medio de la variedad y bajos precios, obteniendo una rentabilidad adecuada como el propósito de beneficiar a la institución y la comunidad. Tal vez sea necesaria la cuantificación de esta visión, es decir el tiempo de duración con el que desea alcanzar la misma.

La visión de los ALCOFAE señala rumbo, da dirección, en la cual une a la empresa del presente al futuro. La visión está describiendo el carácter y el concepto de las actividades futuras de ser reconocidos por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos

### **2.3.2.5.OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Los objetivos empresariales establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

A continuación se presentan los objetivos empresariales, producto del despliegue de los objetivos institucionales del a FAE:

- Disponer de una empresa productiva y competitiva.
- Disponer de un recurso humano productivo y comprometido.
- Contar con un sistema de gestión moderno.
- Contar con un plan de búsqueda de nuevos mercados.
- Incrementar el rendimiento de la inversión productiva
- Elevar el nivel de control de los recursos.

Se considera que los objetivos empresariales están acordes y alineados a los objetivos institucionales, la misión y visión. Los objetivos empresariales se refieren a los propósitos y condiciones deseadas que los ALCOFAE buscan como entidad

individual; éstos objetivos empresariales se complementan con las estrategias y políticas corporativas, que son planes de alto nivel u objetivos institucionales de la FAE que se debería utilizar para guiar las actividades de la empresa.

### **2.3.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES**

Dentro de los aspectos organizacionales se tomará en cuenta la personería jurídica que tiene la empresa, la estructura orgánica conjuntamente con el análisis de las distintas áreas de los ALCOFAE.

Los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana funcionan como una unidad de negocio dependiente. Los ALCOFAE se encuentran adscritos a la Fuerza, refiriéndose.

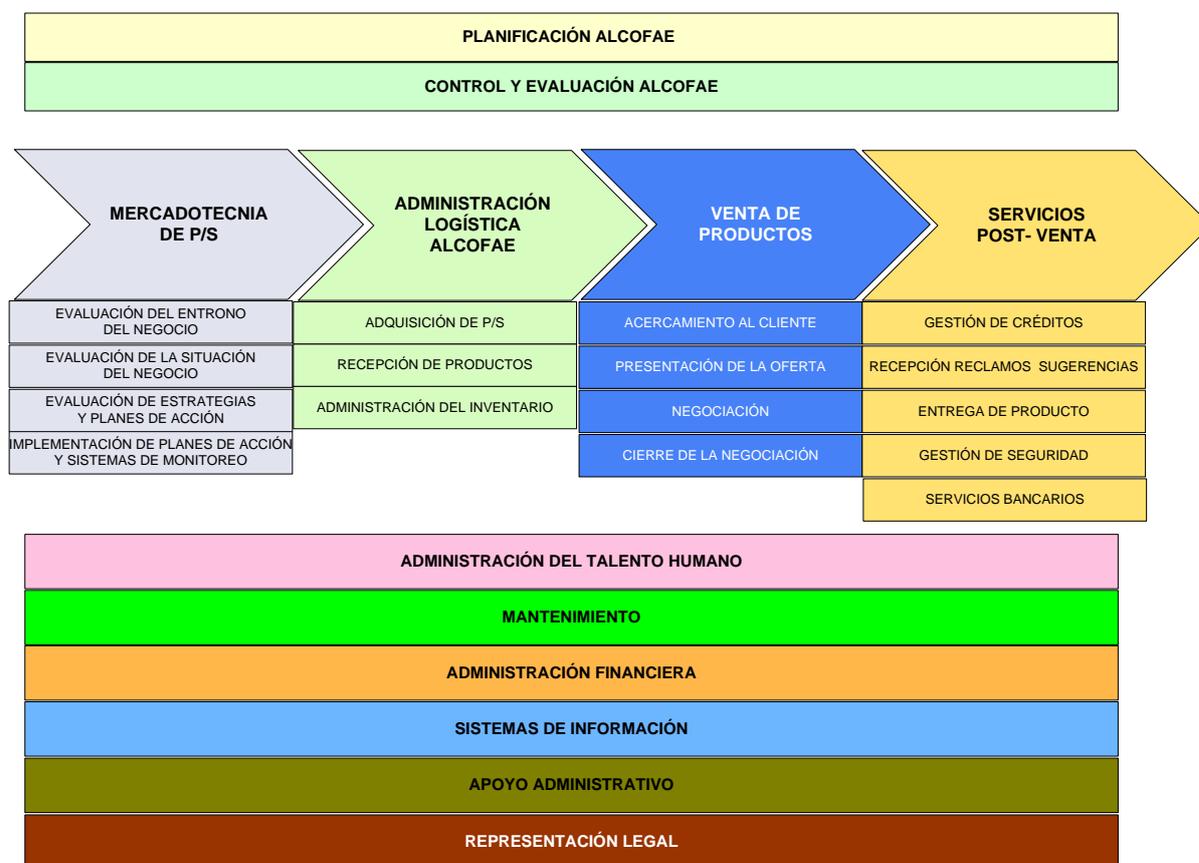
Dentro de las ventajas de las instituciones adscritas a la Fuerza Aérea se tiene las siguientes:

- Disponen autonomía financiera y administrativa
- Se constituyen como entes de derecho privado adscritas a la FAE
- Se ubican dentro de los predios de la Fuerza Aérea
- Son administradas como unidades productivas sin perder el principio básico de servir a la Fuerza Aérea
- Cuentan con el aporte patrimonial de la institución
- El personal civil de LOSCCA (Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa)
- Contribuyen al desarrollo de la comunidad ecuatoriana y se mantiene la imagen institucional

#### **2.3.3.1. CADENA DE VALOR**

En el cuadro 2.14 que se presenta a continuación se visualiza la cadena de valor diseñada para los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Área Ecuatoriana:

**Gráfico No. 2.14**  
**Cadena de Valor ALCOFAE**



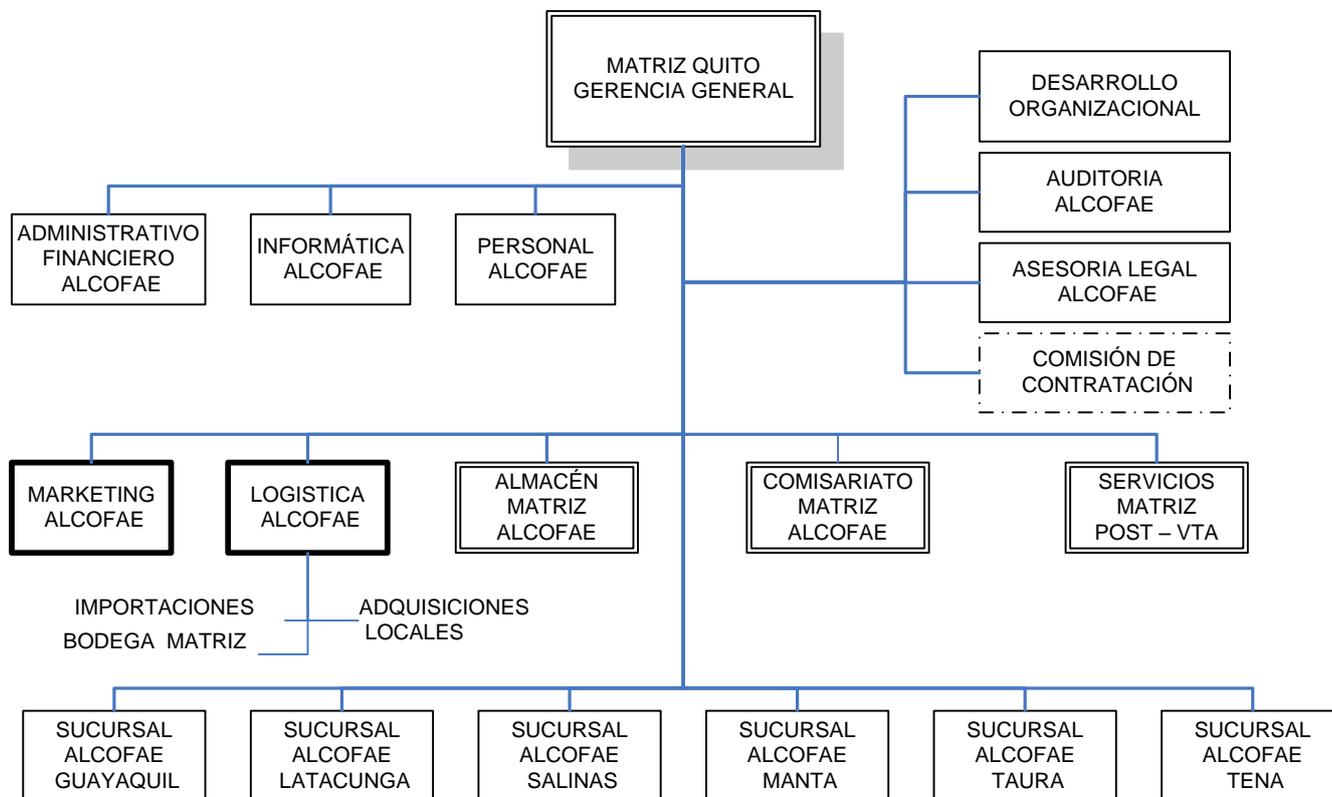
**Fuente:** Bienestar Social, ALCOFAE

**Elaboración:** Ing. José Sandoval, Bienestar Social, ALCOFAE

Dentro de la Cadena de Valor que se ha analizado se tiene que los procesos productivos son: la mercadotecnia, administración logística, venta de productos y servicios post venta; dentro de los procesos gobernantes se tiene la planificación ALCOFAE y el control y evaluación; los procesos habilitantes se dividen en administración del talento humano, mantenimiento, administración financiera, sistemas de información, apoyo administrativo y representación legal.

En este momento los ALCOFAE tiene formalmente establecido un organigrama estructura (figura 2.13) que se muestra a continuación:

**Gráfico No. 2.15**  
**Organigrama ALCOFAE**



**Fuente:** Bienestar Social, ALCOFAE

**Elaboración:** Ing. José Sandoval, Bienestar Social, ALCOFAE

El organigrama se está comenzando a aplicar. Con una gerencia general, cinco departamentos operativos como: marketing, logística, almacén, comisariato y servicios; con tres departamentos de apoyo: administrativo financiero, informática y personal y cuatro departamentos de asesoría y control: desarrollo organizacional, auditoría, asesoría legal, comisión de contratación, además de las respectivas sucursales.

Podemos observar que esta es una organización con tramos estrechos lo cual permite una apretada supervisión, un estricto control y una rapidez entre subordinados y superiores, por otra parte se puede dar el caso de que los supervisores tiendan a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados, existen muchos niveles

administrativos, y una excesiva distancia entre el nivel mas bajo y el más alto especialmente tomando en consideración el hecho de ser una empresa militar.

Por otro lado esta organización esta departamentalizada por factores territoriales, en este caso por los almacenes y comisariatos de las distintas ciudades del país. Este tipo de organización es ventajosa porque delega responsabilidades a niveles inferiores, hace énfasis en problemas locales, mejora la coordinación en los diferentes ALCOFAE y mejora la comunicación directa con los intereses locales. Por otro lado, al ser un organización basada en factores territoriales, requiere de más personas con capacidad gerencial, también puede existir un problema en el control por parte de la alta dirección.

### **2.3.3.2. ANÁLISIS POR ÁREAS**

#### **2.3.3.2.1. Área de Personal**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. Para el efecto, se realizará un análisis de la administración de los recursos humanos que formarán parte del centro de desarrollo infantil y estimulación temprana.

Dentro de los ALCOFAE, el recurso humano es militar y civil como se puede indicar en el siguiente cuadro en donde la mayor cantidad de personal se concentra en la matriz, Quito con un número de personal de 125 incluyendo 52 militares y 73 civiles.

**Cuadro N° 2.16**  
**Personal ALCOFAE**

<b>NUMÉRICO PERSONAL</b>	<b>PERSONAL MILITAR</b>	<b>PERSONAL CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>
--------------------------	-------------------------	-----------------------	--------------

DEPENDENCIA	OFICIALES	AEROTÉCNICOS		
ALCOFAE UIO.	4	48	73	125
ALCOFAE GYE.	1	9	34	44
ALCOFAE TAU.	1	6	17	24
ALCOFAE MNT.	1	4	12	17
ALCOFAE SLS.	1	4	12	17
ALCOFAE LAT.	2	5	16	23
ALCOFE TENA	1	4	0	5
<b>TOTALES:</b>	<b>11</b>	<b>80</b>	<b>164</b>	<b>255</b>
	<b>91</b>			

Fuente: Bienestar Social, ALCOFAE

Elaboración: Evelyn Almeida

A continuación se presenta el nivel de formación del personal que labora el almacén y comisariato de la ciudad de Quito. Existe un porcentaje bastante alto de personal que tiene una nivel de educación de primaria y ciclo básico con un 18.4%, título universitario del 28% y bachillerato del un 40%.

**Cuadro Nº 2.17**  
**Nivel de Formación Educativa**

Formación Educativa							
Niveles Administrativos		Primaria y Ciclo Básico	Bachillerato	Universidad Incompleta	Título Universitario	Subtotal	Porcentaje %
	<b>Directivo</b>				4	4	3,2
	<b>Mandos Medios</b>		12			12	9,6
	<b>Operativos</b>	20	30	6	21	77	61,6
	<b>Administrativos</b>		5	11		16	12,8
	<b>Servicios</b>	3	3			6	4,8
	<b>Apoyo-Asesor</b>				10	10	8
	<b>Subtotal</b>	23	50	17	35	125	100
	<b>Porcentaje %</b>	18,4	40	13,6	28	100	

Fuente: Curso Taller

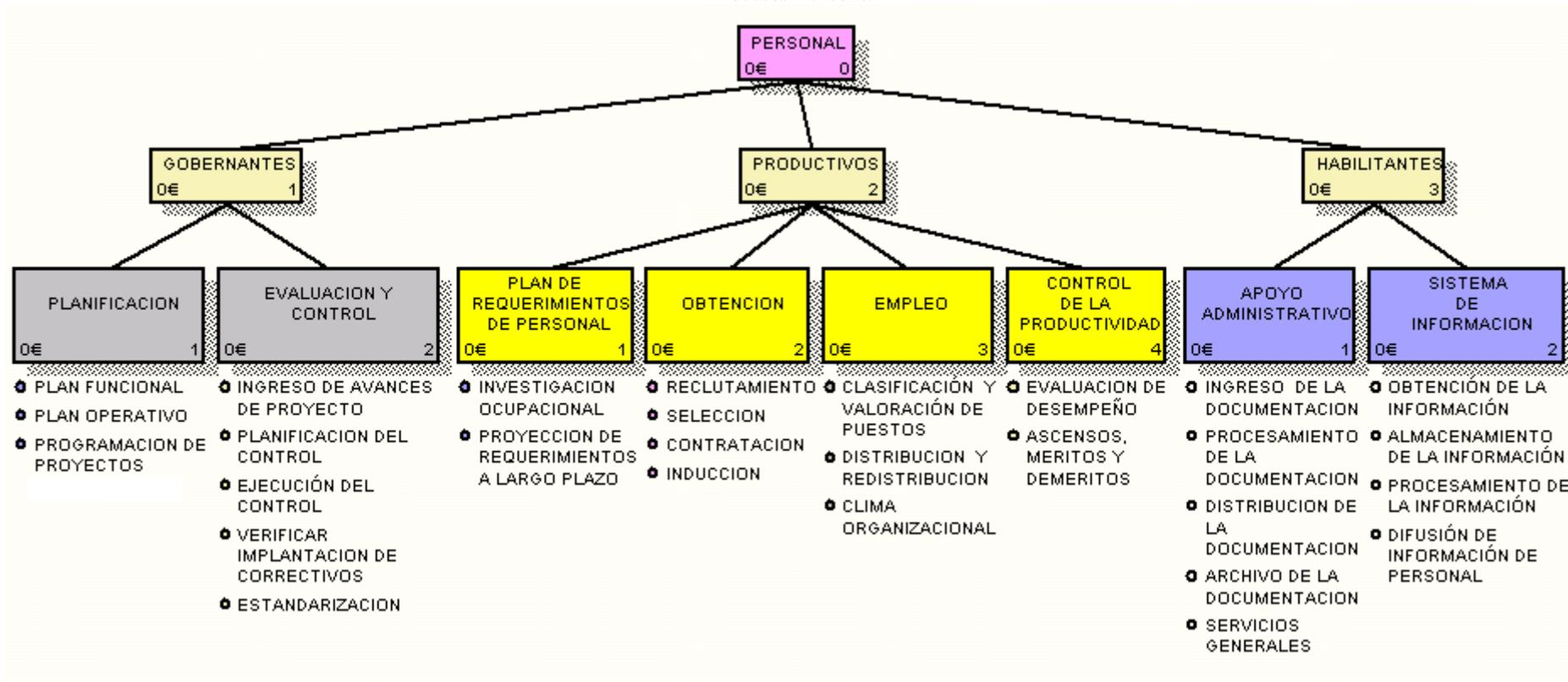
Elaborado: Ing. José Sandoval y Evelyn Almeida

Como se esta iniciado el mejoramiento de procesos existen muchas grietas, por instancia:

- Los ALCOFAE no constan de un plan de carrera
- No tienen plan de incentivos económicos
- Los procesos de desarrollo y capacitación son limitados
- No existe un método objetivo de medición de desempeño.
- El clima organizacional agrava la situación del recurso humano que labora en la empresa.
- Existen desautorizaciones por parte de militares de rangos superiores

Dentro del mejoramiento de procesos en el ámbito del recurso humano se tiene los procesos y subprocesos ya establecidos conjuntamente con su adecuada descripción. Dentro de los procesos gobernantes se tiene la planificación y la evaluación y control. Dentro de los procesos operativos u productivos están: el plan de requerimiento de personal, la obtención, el empleo y el control de la productividad del personal. Y por último en los procesos habilitantes se encuentran: el apoyo administrativo y los sistemas de información.

Gráfico No. 2.16  
Procesos Personal



Fuente: Bienestar Social, ALCOFAE  
Elaboración: Evelyn Almeida

#### **2.3.3.2.2. ÁREA DE MARKETING**

No existe un área de marketing formalmente establecida, no se genera una planificación de marketing involucrando pronósticos de ventas. El marketing operativo se lo realiza en los puntos de ventas. Dentro de las funciones de marketing que se cumple en los ALCOFAE son las siguientes:

- Se realizan actividades de marketing y publicidad, por temporadas: DIA de la madre y navidad.
- Los gastos de promoción y publicidad se los realizan con el apoyo de los proveedores

Ya que no existe un área de marketing formalmente establecida ni una planificación de marketing involucrando pronósticos de venta se produce una debilidad de alto impacto para la organización

#### **2.3.3.2.3. PRODUCCIÓN**

Con relación a la producción, los ALCOFAES al ser una empresa comercializadora su producción se basa en la compra de productos, el almacenamiento y la comercialización de los mismos.

Con respecto a las compras para los ALCOFAE, éstas se realizan conforme van rotando los productos, es decir, se compra en las cantidades que se va vendiendo. No se tiene una planificación de las compras establecida, lo cual genera una debilidad para la empresa. Dentro de lo que es almacenamiento existe una bodega general desde la cual los productos se distribuyen a todos los ALCOFAE ubicados en las distintas ciudades del país.

Dentro de las actividades de control de calidad que se llevan a cabo en los comisariatos se tiene:

- Se realizan inspecciones de los productos que ingresan a las bodegas, control de temperatura de cámaras frías, almacenamiento en las mismas,
- Y los que el proveedor debe cumplir con los requisitos de calidad requeridos en verduras, frutas, hortalizas y huevos.
- Control del registro sanitario, fecha de elaboración y vencimiento
- El control de calidad realizada en productos agrícolas perecibles se basa en:
- Características del producto: Color, Grado de madurez, Firmeza, Textura
- Tolerancia máxima basada al porcentaje al peso
- Manejo y almacenamiento en la recepción
- Condiciones de almacenamiento-temperatura-humedad y vida de almacenamiento
- Lavado y desinfectado de perecibles,
- Lavado de perchas semanalmente ,de cámaras de cárnicos diarias, de cámaras de lácteos y congelados semanalmente
- Mantenimiento de Balanzas, molinos y equipos de sección de carne
- Personal que realiza la entrega se exige mandil, guantes, gorro y mascarilla
- Se realizan análisis químicos y físicos de : carnes, lácteos, hortalizas y frutas

#### **2.3.3.2.4. FINANZAS**

Dentro del análisis finanzas se puede identificar tres áreas importantes como son: presupuestos, contabilidad y caja o tesorería.

El presupuesto de los ALCOFAE es designado, administrado y evaluado por la Dirección de Bienestar Social de la FAE, este presupuesto a su vez es aprobado por la Dirección de Planificación de la FAE y Comandante General.

De acuerdo a la gerencia y encargados del área financiera de los ALCOFAE, Bienestar Social; dentro de los riesgos de finanzas se destacan los siguientes:

- Riesgo crediticio (posibilidad de no pago por parte de sus clientes).
  - Cuentas por cobrar en el año 2005: 2.037.827,40 dólares
  - Rotación cuentas por cobrar año 2005: 98.38 días

- Riesgo de liquidez (posibilidad de incapacidad de pago de obligaciones de corto plazo).
  - El índice de liquidez es de 1.85 del almacén

Con relación a las ventas y cuentas por cobrar se tienen los siguientes rubros:

**Monto de venta, en el año 2006, entre Comisariatos**

<b>VENTAS NETAS 2006</b>	<b>MONTO</b>
ALMACEN	6.196.278,61
ALCOFAE UIO.	3.273.791,18
ALCOFAE GYE	2.046.828,60
ALCOFAE MANT	204.579,86
ALCOFAE LAT	565.009,40
<b>TOTAL</b>	<b>12.286.487,65</b>

**Monto de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar entre Comisariatos**

<b>VALORES PENDIENTES DE COBRO 31 JULIO 2006</b>	
CENTROS INFANTILES	\$ 46.384,96
ALCOFAE UIO.	422.165,39
ALCOFAE GYE.	112.156,02
ALCOFAE TAU.	4.830,94
ALCOFAE MNT.	1.412,61
ALCOFAE SLS.	24.279,04
ALCOFAE LAT.	14.203,12
ALCOFE TENA	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 625.432,08</b>

Dentro de los problemas más graves de la organización en el ámbito financiero es que las utilidades provenientes de los ALCOFAE forman parte de los gastos que realiza la Fuerza y no son reinvertidos en los almacenes, teniendo así una falta de inversión de capital.

### 2.3.4. MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A continuación se presenta del cuadro resumen del análisis interno de los ALCOFAE teniendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa.

**Cuadro N° 2.18**  
**Cuadro Resumen Análisis Interno**

FACTORES	TENDENCIA	Fortaleza	Debilidad	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad Directiva de la Empresa</b>	Decisiones centralizadas		X		X	
	Decisión de cambio en todos los niveles de la institución	X		X		
	Identificación de los Procesos Gobernantes	X				X
	Falta de planeación ejecución y control		X	X		
<b>Direccionamiento estratégico</b>	No existe una Planificación Estratégica formalmente establecida		X	X		
	Inicio del proceso de modernización por medio del proyecto de mejoramiento de procesos	X		X		
<b>Aspectos Organizacionales</b>	Estructura orgánica establecida	X				X
	Inicio del mejoramiento de procesos Área de Personal	X			X	
	Falta de un Área de Marketing		X	X		
	Falta de Plan de Compras		X			X
	Buen control de la calidad de los productos	X			X	
	Existencia y administración de presupuesto	X		X		
	Disminución de la rentabilidad		X	X		
	Utilidades no reinvertidas		X	X		

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

## 2.4. EVALUACIÓN EXTERNA-INTERNA

La primera evaluación a realizar es la externa en la que se destacan las oportunidades y amenazas las cuales enfrenta la organización tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Nivel de Impacto	Valor
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

CALIFICACIÓN	
4	Oportunidad Alta
3	Oportunidad Media
2	Amenaza Media
1	Amenaza Alta

**Cuadro N° 2.19**  
**Matriz de Evaluación Externa**

N°	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Clasificación	% Relativo	Coordenadas Subtotal
	<b>Oportunidades</b>					
1	Incremento del PIB	Medio	3	3	0,04	0,11
2	Alza de Balanza Comercial	Alto	5	4	0,06	0,24
3	Disminución de Tasas de Interés	Alto	5	4	0,06	0,24
4	Alto Grado de Tecnológico	Alto	5	4	0,06	0,24
5	Incremento en el Presupuesto del Estado	Medio	3	3	0,04	0,11
6	Gran número de clientes potenciales	Alto	5	4	0,06	0,24

7	Clientes leales	Alto	5	4	0,06	0,24
8	Convenios con proveedores	Alto	5	4	0,06	0,24
9	Diversidad y disponibilidad de proveedores	Alto	5	4	0,06	0,24
10	Cumplimiento con las exigencias de todos los organismos	Medio	3	3	0,04	0,11
<b>Amenaza</b>						
1	Crecimiento de la Inflación	Medio	3	2	0,04	0,07
2	Pago de Deuda Externa	Alto	5	1	0,06	0,06
3	Inestabilidad e incertidumbre política	Alto	5	1	0,06	0,06
4	Falta de Educación y Cultura	Alto	5	1	0,06	0,06
5	Poca Seguridad Pública	Alto	5	1	0,06	0,06
6	Mala Imagen Internacional	Alto	5	1	0,06	0,06
7	Riesgo de competencia	Alto	5	1	0,06	0,06
8	Gran número de competidores y participación en el mercado	Medio	3	2	0,04	0,07
9	Mejores servicios y productos	Alto	5	1	0,06	0,06
<b>Total</b>			<b>85</b>		<b>1,00</b>	<b>2,52</b>

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

En el cuadro 2.19 se observan las fortalezas las cuales son: un incremento en la balanza comercial, un alto grado de tecnología, gran número de clientes potenciales, clientes leales y convenios con proveedores. Por otra parte entre las amenazas mas graves se tiene: el pago de la deuda externa, la inestabilidad política, la poca seguridad pública, mala imagen internacional y alto riesgo de la competencia con productos más baratos.

Al evaluar los factores internos se toma en consideración los siguientes valores y calificación:

Nivel de Impacto	Valor
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

CALIFICACIÓN	
4	Fortaleza Alta
3	Fortaleza Media
2	Debilidad Media
1	Debilidad Alta

**Cuadro N° 2.20**  
**Matriz de Evaluación Interna**

Nº	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Clasificación	% Relativo	Coordenadas Subtotal
	<b>Fortalezas</b>					
1	Decisión de cambio en todos los niveles de la institución	Alto	5	4	0,10	0,41
2	Inicio del proceso de modernización por medio del proyecto de mejoramiento de procesos	Alto	5	4	0,10	0,41
3	Inicio del mejoramiento de procesos Área de Personal	Medio	3	3	0,06	0,18
4	Buen control de la calidad de los productos	Medio	3	3	0,06	0,18
5	Buena administración de presupuesto	Alto	5	4	0,10	0,41
	<b>Debilidades</b>				0,00	0,00
1	Decisiones centralizadas	Medio	3	2	0,06	0,12
2	Falta de planeación ejecución y control	Alto	5	1	0,10	0,10
3	No existe una Planificación Estratégica formalmente establecida	Alto	5	1	0,10	0,10
4	Falta de una Área de Marketing	Alto	5	1	0,10	0,10
5	Disminución de la rentabilidad	Alto	5	1	0,10	0,10
6	Utilidades no reinvertidas	Alto	5	1	0,10	0,10
	<b>Total</b>		<b>49</b>		<b>1,00</b>	<b>2,22</b>

Fuente: Curso Taller

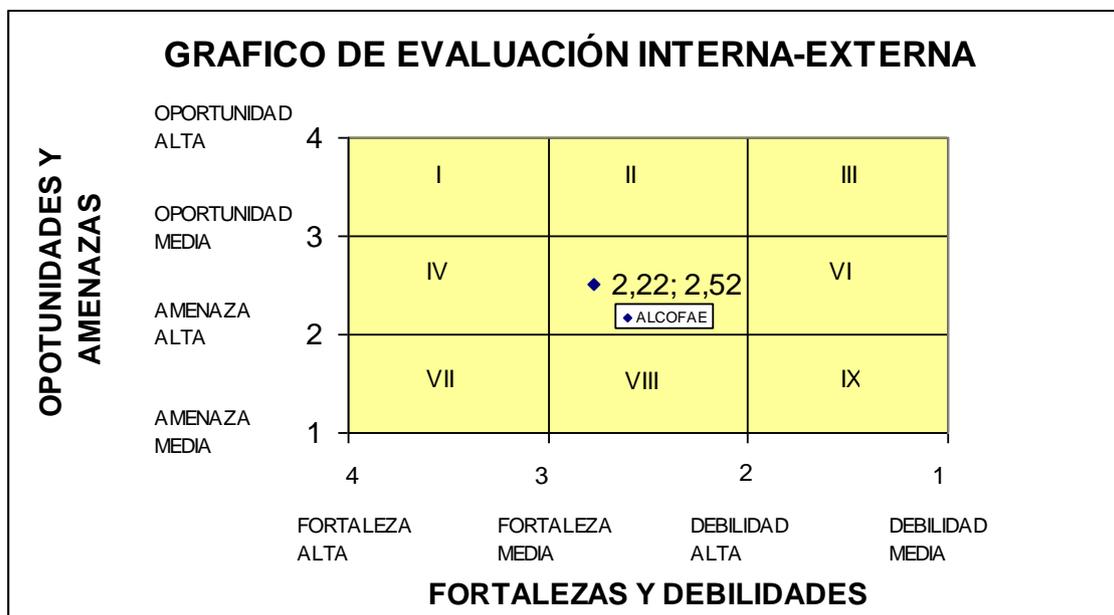
Elaborado: Evelyn Almeida

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa tenemos: la decisión de cambio en la organización, inicio del proceso de modernización por medio del proyecto de mejoramiento de procesos, buen control de la calidad de los productos y existencia y administración de presupuesto. Mientras que entre sus amenazas que destacan: decisiones centralizadas, falta de planeación ejecución y control, no existe una planificación estratégica formalmente establecida, falta de una área de marketing, disminución de la rentabilidad y utilidades no reinvertidas

En la evaluación externa se produce una coordenada de 2,52 mientras que en la evaluación interna se produce una coordenada de 2,22. Estas coordenadas establecen la ubicación de los ALCOFAE en el siguiente gráfico, donde se puede determinar si la

empresa se encuentra en un ambiente de crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV) insistencia y perseverancia (cuadrantes III, V y VII) o cosecha y enajenamiento (cuadrantes VI, VIII y IX).

**Gráfico 2.17**  
**Evaluación Interna-Externa**



Fuente: Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

Como se puede observar en el gráfico 2.17 al evaluar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, los ALCOFAE se encuentran en un estado de *insistir y perseverar (cuadrante V)*; refiriéndose a que existen fortalezas que pueden contrarrestar a las amenazas y las oportunidades a erradicar las debilidades de la empresa. Es necesario entonces, diseñar estrategias y políticas entre las variables de mayor impacto con el afán de eliminar o disminuir las falencias que afectan de manera negativa a los ALCOFE e impiden el su correcto desempeño.

## CAPÍTULO III

# INVESTIGACIÓN DE MERCADO

---

La investigación de mercadeo es un método científico el cual reúne, registra, analiza e interpreta la información acerca del proceso de comercialización de productos y servicios con el fin de poder tomar decisiones de mercadotecnia con un menor grado de incertidumbre. La investigación de mercado vincula al consumidor, al cliente y al público, identifica y define problemas, también oportunidades, genera, evalúa y perfecciona acciones de mercadeo, supervisa y mejora la comprensión del proceso.

### 3.1. MERCADO

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", Se define como mercado a "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"<sup>22</sup> Mientras que Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"<sup>23</sup>

Entonces el mercado se puede describir como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que tienen una determinada necesidad o deseo en particular, dinero para satisfacer esa necesidad o deseo y voluntad para hacerlo. Comprende todas

---

<sup>22</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, Pág. 49.

<sup>23</sup> KOTLER, ARMSTRONG, CÁMARA y CRUZ: Fundamentos de Marketing, Décima Edición, Prentice Hall, Pág. 10.

las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

Existen varias clasificaciones de mercado como son: mercado de productos y servicios; mercados industriales, comerciales y consumidores finales; mercado primario y secundario entre otros.

- ***Mercado de consumidores finales***<sup>24</sup>  
Son los productos de uso inmediato y que se compran con frecuencia, por ejemplo alimentos, productos de limpieza, etc.; y los productos de uso duraderos (que existe una periodicidad de compra) por ejemplo automóviles, electrodomésticos, etc.
- ***Mercado de producción industrial:***  
En este tipo de mercado se comercializan bienes y servicios para incorporarlos a procesos productivos, por ejemplo materias primas y manufacturas. También se consideran aquellos productos que colaboran con el proceso productivo, por ejemplo, maquinarias, transporte, computadoras, software, etc.
- ***Mercado de revendedores:***  
Son las organizaciones que compran bienes y/o servicios con la finalidad de revenderlos y obtener utilidades.
- ***Mercado de servicio:***  
Son los de carácter intangible como los seguros, capacitación, contratistas, etc.
- ***Mercado de productos:***  
Son los de carácter tangible como alimentos, productos de consumo masivo, ropa, electrodomésticos, etc.
- ***Mercados gubernamentales:***

---

<sup>24</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill,

Son las agencias gubernamentales que compran bienes y/o servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir éstos a personas que lo necesitan.

- ***Mercados internacionales:***

Son los compradores de otros países. Se incluyen consumidores, productores y gobiernos extranjeros.

Con relación al tipo de tamaño de mercado tenemos los siguientes:

- ***Mercado Total***

Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

- ***Mercado Potencial o Global***

Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.

- ***Mercado específico o de referencia***

Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

- ***Mercado Real***

Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

Para la estimación del tamaño del mercado se considera en términos de volumen de ventas es decir cantidad de producto por año, unidades monetarias valor de las ventas o por el número de consumidores.

### **3.2. 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".<sup>25</sup> 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"<sup>26</sup>

La demanda es entonces la exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y esta condicionada por los recursos disponibles. Puesto que la necesidad varía de acuerdo a la persona, el precio y las circunstancias, la demanda se expresa generalmente como una cantidad numérica que permite conocer la cifra a vender de una determinada mercancía a un grupo de consumidores en un tiempo dado.

### **3.2.1. DETERMINACION DE LA DEMANDA**

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tiene una relación inversa: cuanto más alto el precio, menor es la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda a veces tiene pendiente ascendente. Una empresa de perfumes subió sus precios y vendió más perfume, no menos. Algunos consumidores ven el precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

---

<sup>25</sup> KOTLER, CÁMARA, GRANDE y CRUZ: Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, Pág. 10.

<sup>26</sup> FISCHER y ESPEJO: Mercadotecnia, Tercera Edición, de, Mc Graw Hill, Pág. 240.

La curva de demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios; toma en cuenta las reacciones de muchos individuos que tienen sensibilidad a los precios.

### ***Estimación de curvas de demanda***

La mayor parte de las empresas intenta medir sus curvas de demanda. Hay varios métodos para hacerlo.

1. El primero implica analizar estadísticamente los precios en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. Los datos pueden ser longitudinales (con el tiempo) o transversales (en diferentes lugares al mismo tiempo). La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas requiere de mucha habilidad.
2. El segundo enfoque consiste en realizar experimentos de precios. Un enfoque alternativo es cobrar diferentes precios en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas.
3. El tercer enfoque consiste en preguntar a los compradores cuántas unidades comprarían a diferentes precios. Sin embargo, los compradores podrían citar deliberadamente cifras bajas con los precios más altos a fin de desanimar a la empresa de poner un precio alto.

Al medir la relación precio - demanda, el investigador de mercados debe controlar diversos factores que influyen en la demanda. La respuesta de los competidores es uno

de ellos. También, si la empresa modifica otros factores de la mezcla de marketing además de su precio, será difícil aislar el efecto del cambio de precio en sí.

## **LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA<sup>27</sup>**

Hay algunos bienes cuya demanda es muy sensible al precio, pequeñas variaciones en su precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada. Se dice de ellos que tienen demanda elástica. Los bienes que, por el contrario, son poco sensibles al precio son los de demanda inelástica o rígida. En éstos pueden producirse grandes variaciones en los precios sin que los consumidores varíen las cantidades que demandan. El caso intermedio se llama de elasticidad unitaria.

La elasticidad de la demanda se mide calculando el porcentaje en que varía la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía en un uno por ciento. Si el resultado de la operación es mayor que uno, la demanda de ese bien es elástica; si el resultado está entre cero y uno, su demanda es inelástica.

Los factores que influyen en que la demanda de un bien sea más o menos elástica son:

- 1) Tipo de necesidades que satisface el bien. Si el bien es de primera necesidad la demanda es inelástica, se adquiere sea cual sea el precio; en cambio si el bien es de lujo la demanda será elástica ya que si el precio aumenta un poco, muchos consumidores podrán prescindir de él.

---

<sup>27</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 405.

- 2) Existencia de bienes sustitutivos. Si existen buenos sustitutos la demanda del bien será muy elástica. Por ejemplo, un pequeño aumento en el precio del aceite de oliva puede provocar que un gran número de amas de casa se decida por usar el de girasol.
  
- 3) Importancia del bien en términos de coste. Si el gasto en ese bien supone un porcentaje muy pequeño de la renta de los individuos, su demanda será inelástica. Por ejemplo, el lápiz. Las variaciones en su precio influyen muy poco en las decisiones de los consumidores que desean adquirirlos.
  
- 4) El paso del tiempo. Para casi todos los bienes, cuanto mayor sea el período de tiempo considerado mayor será la elasticidad de la demanda. Puede ser que al aumentar el precio de la gasolina, su consumo no varíe mucho, pero al pasar el tiempo podrá ser substituida en algunos de sus usos por el carbón, en otros usos por el alcohol, de forma que la disminución en la demanda sólo se nota cuando pasa el tiempo.
  
- 5) El precio. finalmente hay que tener en cuenta que la elasticidad de la demanda no es la misma a lo largo de toda la curva. Es posible que para precios altos la demanda sea menos elástica que cuando los precios son más bajos o al revés, dependiendo del producto de que se trate.

### **Gráfico N° 3.1**

#### **Desplazamientos en la Curva de Demanda**



La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.<sup>28</sup>

### ***3.3.1. Criterios de Segmentación de Mercado<sup>29</sup>***

A continuación se presentan algunas de las variables para la segmentación de mercado de consumidores:

1. Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.
2. Segmentación demográficas, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
3. Segmentación socioeconómicos, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

---

<sup>28</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, Pág. 167.

<sup>29</sup> BUENAÑO Javier: Folleto Investigación de Mercados

4. Segmentación sicográficas, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
  
5. Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

### ***3.3.2. Variables De Segmentación De Mercados Industriales<sup>30</sup>***

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales:

1. Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.
  
2. Segmentación de tamaño, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.
  
3. Segmentación por actividad, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas

---

<sup>30</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 171.

las actividades económicas utilizadas por Naciones Unidas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria:

- Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
- Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
- Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
- Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales.
- Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.
- Fabricación de productos minerales no metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón.

### ***Requisitos De Segmentación***<sup>31</sup>

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- a. Mensurabilidad, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- b. Accesibilidad, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- c. Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.

---

<sup>31</sup> [www.SEGMENTACIONDEMERCADOS.htm](http://www.SEGMENTACIONDEMERCADOS.htm)

- d. Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

***Ventajas de la Segmentación del Mercado:***

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

***Desventajas de la Segmentación del Mercado:***

- Por sus altos costos no es accesible para todo tipo de empresa
- Requiere de grandes recursos y tiempo que dificulta su procesos

***Selección De Segmentos Del Mercado***<sup>32</sup>

La empresa, tras evaluar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. El administrador puede adoptar una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado:

---

<sup>32</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 179.

▪ ***Estrategia Indiferenciada***

Se enfoca la venta del producto con un plan de marketing general, es decir, una estrategia de fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

▪ ***Estrategia Diferenciada***

Corresponde a más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

▪ ***Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta)***

La estrategia se dirige (enfoca) hacia una parte grande de un o varios submercados.

Para el análisis competitivo se analizan las Cinco Fuerzas del modelo de Porter. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

**La amenaza de nuevos competidores depende de:**

- Economías de escala.
- Requisitos de capital/de inversión.
- Costos del cliente para cambiar de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución de la industria.
- Acceso a tecnología.
- Lealtad a la marca.

- La probabilidad de reacción de los jugadores existentes de la industria.
- Regulaciones del gobierno.

**Amenaza de sustitutos depende de:**

- Calidad.
- Buena voluntad de los compradores de sustituir.
- El precio y el desempeño relativos de los sustitutos.
- Los costos de cambiar a sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

**Poder de negociación de los proveedores depende de:**

- Concentración de proveedores. ¿Hay muchos compradores y pocos proveedores dominantes?
- Poder de la marca.
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Papel de la calidad y del servicio.
- Costos de sustituir clientes.

**Poder de negociación de los clientes depende de:**

- Concentración de compradores.
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores.
- Papel de la calidad y del servicio.
- Amenaza de integración hacia atrás y hacia adelante en la industria.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

**La intensidad de la rivalidad, depende de**

- La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.

- La estructura de los costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Costos de sustituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.
- Barreras de salida. Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden para exhibir mayor rivalidad.

### **TIPO DE MERCADO DE LOS ALMACENES Y COMISARIATOS FAE**

Con relación a los almacenes y comisariatos de la FAE, se puede dividir a los mercados que adquieren los productos que allí se comercializan en los siguientes:

- ***Mercado de consumidores finales***

Son los productos de uso inmediato, en este caso por miembros de las Fuerzas Armadas militares y civiles, familiares y ahora público en general; que se compran con frecuencia, por ejemplo alimentos, productos de limpieza, y los productos de uso duraderos como son los electrodomésticos.

- ***Mercado de productos:***

Son los de carácter tangible como alimentos, productos de consumo masivo, ropa, calzado, electrodomésticos, etc.

### **TAMAÑO DE MERCADO DE LOS ALMACENES Y COMISARIATOS FAE**

Como se expresó anteriormente para este estudio se va tomar en consideración dos tamaños de mercado como son el mercado global conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de los almacenes y comisariatos de la FAE y que están en condiciones de adquirirlas y el mercado específico el cual está

conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que los ALCOFAE desean y deciden captar.

Por tanto con relación al tamaño de mercado se tienen los siguientes datos:

**Cuadro N° 3.1**  
**Tamaño de Mercado en Dólares**

<b>Mercado</b>	<b>Valor de productos vendidos en dólares</b>
Almacenes y comisariatos FAE Ecuador	12,286,487.65
Almacén y comisariato FAE en Quito	3,273,791

Fuente: Dirección de Bienestar Social FAE  
Elaborado: Evelyn Almeida

El tamaño de mercado global en dólares es de 12,286,487 mientras que el tamaño del mercado específico es de 3,273,791 dólares.

El tamaño de mercado global por el número de consumidores se establece por toda la población del país que se encuentra económicamente activa. Mientras que el mercado específico o referencial toma en consideración a la población económicamente activa de la ciudad de Quito. Para el estudio se han tomado los siguientes datos:

**Cuadro N° 3.2**  
**Efectivos Fuerza Pública del Ecuador**

<b>Fuerza Pública</b>		<b>Número Efectivos</b>
Fuerza Terrestre	Oficiales	2.632
	Suboficiales	21.709
Fuerza Naval	Oficiales	924
	Suboficiales	5.960
Fuerza Aérea	Oficiales	784
	Suboficiales	4.985
Jubilados FFAA		15.000
<b>Subtotal FFAA</b>		<b>51.994</b>
Policía Nacional		36.000
Jubilados Policía Nacional		15.000
<b>Subtotal Policía Nacional</b>		<b>51.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>102.994</b>

Fuente: Armada del Ecuador, Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

Los datos estimados de los efectivos de la Fuerza Pública del Ecuador son de 102.994 miembros y de 30.898 miembros acantonados en la ciudad de Quito. Tomando en consideración estos datos se tiene que el mercado global es de 4290.356 personas y el mercado referencial es de 786.691 posibles consumidores.

**Cuadro N° 3.3**  
**Tamaño de Mercado**

	<b>Mercado Global (Ecuador)</b>	<b>Mercado de Referencia (Quito)</b>
<b>Civiles</b>	4.187.362	755.793
<b>Fuerza Pública</b>	102.994	30.898
<b>Total</b>	<b>4.290.356</b>	<b>786.691</b>

Fuente: Armada del Ecuador, Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

## VARIABLES DE SEGMENTACIÓN A UTILIZAR

Con el fin de segmentar el mercado se lo dividirá en grupos pequeños e internamente homogéneos. Para la segmentación de los almacenes y comisariatos FAE ha tomado en cuenta criterios de segmentación los que incluyen características para poder describir el mercado de los potenciales consumidores, además de algunas dimensiones psicológicas y conductuales. Se han considerado cuatro componentes básicos, siendo estos los siguientes:

**a) Geográficos:**

Es la subdivisión de los mercados en segmentos con base a su ubicación.

- ♦ *Sector de residencia*

**b) Demográficos:**

Subdivisión del mercado basada en las características de la población, está muy relacionado con la demanda y es fácil de medir.

- ♦ *Edad*
- ♦ *Género*
- ♦ *Estado Civil*
- ♦ *Nivel de Ingresos*
- ♦ *Ocupación*
- ♦ *Lugar que realiza su actividad económica*

**c) Conductuales:**

Se basa en el comportamiento de los consumidores relacionado con el producto o servicio, generalmente los beneficios deseados de un producto y la frecuencia con la que el comprador utiliza el servicio.

- ♦ *Frecuencia de compra*
- ♦ *Preferencia de compra*
- ♦ *Monto de compra*
- ♦ *Persona que decide la compra en la familia*
- ♦ *Forma de pago*
- ♦ *Supermercados y almacenes que asiste*

En el cuadro 3.4 se presenta la preselección de las variables de segmentación en donde se especifica el tipo de variable, el nombre de la variable, su definición, las categorías y la parametrización de las mismas.

Después de haber obtenido la preselección de las variables de segmentación se realiza la evaluación tomando en consideración cuan medibles, obtenibles y respuestas diferenciadas se pondrá obtener de los consumidores y cuan accesible y rentable son con relación a los segmentos. Esta evaluación se presenta a continuación (cuadro 3.5)

**Cuadro N° 3.5**  
**Evaluación de las Variables**

N°	Nombre de Variables	Consumidores			Segmentos		Puntaje Total
		Medible	Obtenible	Resp. Dif.	Accesible	Rentable	
1	Sector	3	5	5	5	5	23
2	Edad	5	1	1	1	1	9
3	Género	5	5	5	5	3	23
4	Estado Civil	5	3	3	3	1	15
5	Ingresos	3	3	1	3	5	15
6	Ocupación	3	3	1	3	5	15
7	Lugar de actividad económica	3	3	1	3	3	13
8	Frecuencia de compra	3	5	3	5	5	21
9	Monto de compra	3	5	3	5	3	19
10	Preferencia de compra	3	5	1	5	5	19
11	Persona quien decide la compra	3	3	3	3	3	15
12	Pago	3	3	3	5	3	17

Fuente: Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

Las variables con mayor puntaje son: el sector de residencia de las personas conjuntamente con el género de los posibles consumidores con un puntaje de 23 cada una. A continuación se presenta la selección de las variables de segmentación.

**Cuadro N° 3.6**  
**Selección de Variables**

Género	Sector			
	Norte	Sur	Centro	Valles
Femenino	F-N	F-S	F-C	F-V
Masculino	M-N	M-S	M-C	M-V

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

## **PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **3.7.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar las necesidades del mercado objetivo al que se va dirigir el almacén y comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ubicado en la ciudad de Quito.

### **3.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una óptima segmentación del mercado al que se va a dirigir el almacén y comisariato.
- Determinar las necesidades, comportamientos y actitudes de compra de los posibles clientes o consumidores con respecto a los diferentes tipos, marcas y atributos de los productos
- Conocer el grado de aceptación del almacén y comisariato, basándose en los costos al momento de adquirir los productos, la atención, servicios adicionales y si el cliente percibe dichas tarifas como justas por el producto que recibe.
- Conocer cuales serían las posibles promociones que los clientes desearían que la empresa implante en sus productos.

### **3.7.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar la Investigación de Mercados, se empleará una Investigación Concluyente, debido a que permitirá tomar decisiones con respecto al mejor curso de acción a seguirse en el almacén y comisariato de la FAE en la ciudad de Quito. Y dentro de esta se tomará el Diseño Descriptivo de muestras representativas, ya que se realizaran encuestas en distintos lugares de la ciudad de Quito.

Al emplear estos tipos de investigación se obtendrá resultados que serán evaluados mediante el programa SPSS que permitirán realizar un análisis cuantitativo que servirá para tomar la decisión en cuanto a las necesidades de los clientes potenciales del ALCOFAE.

### 3.7.4. TAMAÑO DEL UNIVERSO

Para el tamaño del universo se utilizará a la población económicamente activa de la ciudad de Quito la cual es la más propensa a adquirir productos de comisariatos y almacenes de la ciudad, el cual es de 786.691 personas.

**Cuadro N° 3.7**  
**Tamaño del Universo**

<b>Población</b>	<b>Tamaño del Universo</b>
<b>Civiles</b>	755.793
<b>Fuerza Pública</b>	30.898
<b>Total</b>	<b>786.691</b>

Fuente: Armada del Ecuador, Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

### 3.7.5. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto es una herramienta de la investigación de mercados, que se la utiliza como prueba anterior a la realización de la encuesta definitiva, la que permite realizar cambios a la fuente primaria a utilizar (encuestas) a un grupo limitado de personas, la que nos ayuda para lograr mejorar los elementos a analizarse y obtener resultados eficaces para el posterior estudio del presente proyecto y la toma acertada de decisiones.

Entonces se dice que los objetivos relevantes para aplicar la encuesta piloto, son en primer lugar determinar "p", que es la probabilidad de éxito y "q", siendo la

probabilidad de fracaso. Datos que nos servirán en lo posterior para determinar el tamaño de la muestra y la aplicación del método estadístico en el análisis de las variables de investigación de la encuesta. Y como segundo punto, se desea con una base práctica poder afinar a la encuesta por posibles errores de formulación o en el planteamiento de las preguntas.

Para realizar la prueba piloto utilizaremos la siguiente formula:

$$n = \frac{p * q * Z}{K}$$

En donde:

p = Probabilidad de éxito	0.5
q = Probabilidad de Fracaso	0.5
Z = Área bajo la curva normal	1.96
K = el error que se manejará	0.05

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96}{0.05}$$

$$n = 10$$

Al aplicar la prueba piloto a diez personas que cumplían con las características de segmento de mercado, resultó un total de nueve pruebas positivas (90%) en la pregunta de si compran productos en supermercados, almacenes de ropa y calzado y almacenes de línea blanca y electrodomésticos y una prueba negativa (10%).

### 3.7.6. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño real de la muestra de la investigación de mercados, tomaremos como base la siguiente formula matemática.

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

Donde:

- n** = Tamaño de la muestra
- N** = Tamaño de la población
- p** = Proporción de éxitos en la población
- q** = Proporción de fracasos en la población
- Z** = Valor de z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza.
- K**= Error en la proporción de la muestra.

Tomando en consideración los parámetros anteriormente mencionados se obtiene los

siguientes datos:

- n** = Tamaño de la muestra
- N** = 786,691
- p** = 0.9
- q** = 0.1
- Z** = 1.96

$$n = \frac{1.96^2 * 786,691 * 0.9 * 0.1}{0.05^2(786,691 - 1) + (1.96^2 * 0.9 * 0.1)}$$

$$n = 138.27$$

$$N^{\circ} \text{encuestas} = 139$$

Al aplicar la formula para la determinación de la muestra se obtiene un número de encuestas de 139 a realizar para el estudio.

### 3.7.7. TIPOS DE MUESTREO

En general el muestreo se puede dividir en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

### 3.7.7.1.MÉTODOS DE MUESTREO PROBABILÍSTICAS<sup>33</sup>

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos:

- a. **Muestreo aleatorio simple:** El procedimiento empleado es el siguiente:
- 1) Se asigna un número a cada individuo de la población y
  - 2) A través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

- b. **Muestreo aleatorio sistemático:** Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer  $n$  números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio  $i$ , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupan los lugares  $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$ , es decir se toman los individuos de  $k$  en  $k$ , siendo  $k$  el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra:  $k=N/n$ . El número  $i$  que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y  $k$ .

El riesgo de este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en la población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante ( $k$ ) podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población.

---

<sup>33</sup> BUENAÑO Javier: Folleto Investigación de Mercados

c. **Muestreo aleatorio estratificado:** Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (tamaño geográfico, sexos, edades).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

- **Afijación Simple:** A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.
- **Afijación Proporcional:** La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.
- **Afijación Óptima:** Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

d. **Muestreo aleatorio por conglomerados:** Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población. En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no

naturales como, por ejemplo, las urnas electorales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas".

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

### **3.7.7.2.MÉTODOS DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICAS**

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

- a. **Muestreo por cuotas:** También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.
- b. **Muestreo opinático o intencional:** Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto.
- c. **Muestreo casual o incidental:** Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso. Un caso particular es el de los voluntarios.

- d. **Bola de nieve:** Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

Para efectos del estudio a realizarse se va a tomar el muestreo aleatorio simple tomando en consideración a todos los miembros de la población, los cuales tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

### 3.7.8. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Existen varios instrumentos de investigación como son: la encuesta, entrevista, observación, grupo focal los cuales se presentan a continuación:

**Cuadro N° 3.8**  
**Tipos de instrumentos de investigación**

INSTRUMENTO	TIPOS	CUANDO USAR	VENTAJAS
<p><b>Encuesta</b></p> <p>La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.</p>	<p>Telefónica Tradicional (correo, personal) Asistido por computadora</p>	<p>Esta técnica se usa para referir a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario.</p>	<p>El cuestionario es fácil de aplicar Los datos confiables La codificación, análisis e interpretación sencillos</p>
<p><b>Entrevista</b></p> <p>Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.</p>	<p>Escalafón Preguntas sobre un tema oculta Análisis simbólico</p>	<p>Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona. Cuando la población o universo es pequeño y manejable.</p>	<p>Se puede descubrir un panorama más profundo. Atribuyen las respuestas directamente al participante. Dan como resultado un intercambio libre de información</p>
<p><b>Observación</b></p> <p>Consiste en el proceso de reconocimiento y registro de personas, objetos y sucesos de interés para la investigación. Este registro se puede llevar a cabo por medio de notas o por grabaciones, filmaciones o usando la cámara</p>	<p>Estructurada No estructurada Oculta Abierta Natural Artificial</p>	<p>En algunas ocasiones la observación es la única alternativa de investigación para acceder a cierto tipo de información. Esta técnica es útil cuando el individuo o grupo objeto de estudio se resiste a ser entrevistado.</p>	<p>Medición del comportamiento real No hay tendencias en el informe corta duración</p>

<p><b>Sesiones de Grupo (Focus Groups)</b> Es una entrevista que realiza un moderador en forma natural no estructurada con un grupo reducido de entrevistados. Es la técnica de investigación cuantitativa más importante. El valor de la técnica radica en los descubrimientos inesperados que, frecuencia, se obstinen de un debata libre.</p>	<p>Sesiones en dos direcciones. Grupo con dos moderadores. Dos moderadores en oposición. Participa el moderador. Participan los clientes.</p>	<p>Esta técnica se utiliza cundo se desea obtener una visión general al escuchar a un grupo de personas del mercado mera, mientras hablan de aspectos que interesan al investigados</p>	<p>Sinergismo, motivación, estimulación, seguridad, espontaneidad, descubrimientos casuales, especialización y velocidad</p>
--	---	---	--

Fuente: BUENAÑO Javier: Folleto Investigación de Mercados

Elaborado: Evelyn Almeida

El instrumento que se utilizara para la investigación de mercados de los almacenes y comisariatos es la encuesta tradicional por medio de cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas. Se va a utilizar la encuesta puesto que es un sondeo masivo a toda la ciudad de Quito, además de ser confiable y de fácil aplicación, codificación, análisis e interpretación.

### **3.7.9. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.7.9.1.LISTA DE LOS ASPECTOS QUE NECESITAMOS O DESEAMOS SABER**

##### *Cliente*

- Si el cliente tiene conocimiento de los almacenes y comisariatos de la FAE
- El sector de residencia de los posibles clientes
- La edad de los clientes
- Ocupación de los posibles clientes
- Cuan a menudo visitan los almacenes y comisariatos
- Cuanto de presupuesto designan para alimentación y gastos del hogar en el mes
- Que es lo que el cliente desea comprar
- Que es lo más importante para el cliente en el momento de la compra
- Cual es la forma de pago más frecuente

##### *Empresa*

- Posicionamiento de la empresa
- Productos que ofrece la empresa y debería ofrecer

- Promociones que ofrece y debería ofrecer la empresa
- Formas de publicitar los almacenes y comisariatos FAE
- Desventajas que presentan los almacenes y comisariatos FAE

### ***Competencia***

- Cuales son los competidores potenciales de los ALCOFAE
- Cuales son los beneficios que esos competidores ofrecen

### **3.7.9.2. REDACCIÓN DE LAS PREGUNTAS**

1. Género
2. Edad
3. Sector donde vive
4. Ocupación
5. ¿Cuán a menudo concurre a los supermercados?
6. ¿Cuán a menudo concurre a los almacenes de vestuario y calzado?
7. ¿Cuán a menudo concurre a los almacenes de línea blanca y electrodomésticos?
8. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para alimentación y gastos del hogar?
9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para vestuario y calzado?
10. ¿Cuál es el presupuesto anual que asigna para productos de línea blanca?
11. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia en los supermercados?
12. ¿Qué tipo de vestuario y calzado compra con mayor frecuencia en los almacenes?
13. ¿Qué tipo de productos de línea blanca y electrodomésticos compra con mayor frecuencia en los almacenes
14. ¿A qué supermercados o comisariatos concurre con mayor frecuencia?
15. ¿A qué almacenes de productos de línea blanca concurre con mayor frecuencia?
16. ¿A qué almacenes de vestuario y calzado concurre con mayor frecuencia?
17. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de la compra?
18. ¿Cuál es su forma de pago más frecuente?
19. ¿Qué beneficio desearía percibir de los supermercados o almacenes?
20. ¿Qué promociones preferiría que se realicen en los almacenes y supermercados?
21. ¿De que manera le gustaría que se promocióne los supermercados, comisariatos y almacenes?

22. ¿Es cliente de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?  
23. Indique una desventaja de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?

### 3.7.9.3.FORMULARIO

#### FORMULARIO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La presente encuesta tiene por objeto determinar las necesidades de los consumidores de supermercados y almacenes de Quito.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**Género:** Femenino  Masculino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sector donde vive:** Norte  Centro  Sur  Valles

#### Ocupación:

Empleado público	<input type="checkbox"/>	Fuerza Pública	<input type="checkbox"/>
Empleado privado	<input type="checkbox"/>	Empleado Civil Fuerza Pública	<input type="checkbox"/>
Jubilado	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>

1. ¿Cuán a menudo compra en los supermercados?

- |                     |                          |                  |                          |
|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Nunca               | <input type="checkbox"/> | Dos veces al mes | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> | Otros _____      |                          |
| Una vez al mes      | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**2. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para alimentación y gastos del hogar?**

- |                  |                          |                  |                          |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Menos de \$100   | <input type="checkbox"/> | De \$301 a \$400 | <input type="checkbox"/> |
| De \$101 a \$200 | <input type="checkbox"/> | Más de \$400     | <input type="checkbox"/> |
| De \$201 a \$300 | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**3. ¿Cuán a menudo compra los almacenes de ropa y calzado?**

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nunca                    | <input type="checkbox"/> | Una vez a los seis meses | <input type="checkbox"/> |
| Una vez al mes           | <input type="checkbox"/> | Una vez al año           | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a los tres meses | <input type="checkbox"/> | Otros _____              |                          |

**4. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para vestuario y calzado?**

- |                  |                          |                  |                          |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Menos de \$100   | <input type="checkbox"/> | De \$301 a \$400 | <input type="checkbox"/> |
| De \$101 a \$200 | <input type="checkbox"/> | Más de \$400     | <input type="checkbox"/> |
| De \$201 a \$300 | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**5. ¿Cuán a menudo compra los almacenes de productos de línea blanca y electrodomésticos?**

- |                         |                          |                          |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nunca                   | <input type="checkbox"/> | Una vez a los seis años  | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a l año         | <input type="checkbox"/> | Una vez a los nueve años | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a los tres años | <input type="checkbox"/> | Otros _____              |                          |

**6. ¿Cuál es el presupuesto anual que asigna para productos de línea blanca y electrodomésticos?**

- |                    |                          |                  |                          |
|--------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Menos de \$1000    | <input type="checkbox"/> | De 3001 a \$4000 | <input type="checkbox"/> |
| De \$1001 a \$2000 | <input type="checkbox"/> | Más de \$4000    | <input type="checkbox"/> |
| De \$2001 a \$3000 | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

**7. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia en los supermercados? MARQUE HASTA 3**

- |            |                          |                                   |                          |
|------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Lácteos    | <input type="checkbox"/> | Conservas y enlatados             | <input type="checkbox"/> |
| Cárnicos   | <input type="checkbox"/> | Cereales                          | <input type="checkbox"/> |
| Vegetales  | <input type="checkbox"/> | Productos de aseo y limpieza      | <input type="checkbox"/> |
| Hortalizas | <input type="checkbox"/> | Productos de belleza y perfumería | <input type="checkbox"/> |
| Frutas     | <input type="checkbox"/> | Licores                           | <input type="checkbox"/> |
|            |                          | Otros _____                       |                          |

**8. ¿Qué tipo de vestuario y calzado compra con mayor frecuencia en los almacenes? MARQUE HASTA 3**

- |                    |                          |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Ropa de niños      | <input type="checkbox"/> | Ropa casual        | <input type="checkbox"/> |
| Ropa de damas      | <input type="checkbox"/> | Ropa formal        | <input type="checkbox"/> |
| Ropa de caballeros | <input type="checkbox"/> | Ropa interior      | <input type="checkbox"/> |
| Ropa deportiva     | <input type="checkbox"/> | Calzado para niños | <input type="checkbox"/> |

- |                    |                          |                |                          |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Calzado para damas | <input type="checkbox"/> | Calzado formal | <input type="checkbox"/> |
| Calzado deportivo  | <input type="checkbox"/> | Otros _____    |                          |
| Calzado casual     | <input type="checkbox"/> |                |                          |

**9. ¿Qué tipo de productos de línea blanca y electrodomésticos compra con mayor frecuencia en los almacenes? MARQUE HASTA 3**

- |                |                          |                   |                          |
|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Cocinas        | <input type="checkbox"/> | Equipos de sonido | <input type="checkbox"/> |
| Refrigeradoras | <input type="checkbox"/> | Televisores       | <input type="checkbox"/> |
| Microondas     | <input type="checkbox"/> | DVDs              | <input type="checkbox"/> |
| Lavadoras      | <input type="checkbox"/> | Play Satations    | <input type="checkbox"/> |
| Secadoras      | <input type="checkbox"/> | Otros _____       |                          |

**10. ¿A qué supermercados o comisariatos concurre con mayor frecuencia? MARQUE HASTA 3**

- |                |                          |                           |                          |
|----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Supermaxi      | <input type="checkbox"/> | Comisariato del Ejército  | <input type="checkbox"/> |
| Megamaxi       | <input type="checkbox"/> | Comisariato de la FAE     | <input type="checkbox"/> |
| Dispensas Akí  | <input type="checkbox"/> | Comisariato de la Policía | <input type="checkbox"/> |
| Mi Comisariato | <input type="checkbox"/> | Magda                     | <input type="checkbox"/> |
| Santa María    | <input type="checkbox"/> | Otros _____               |                          |

**11. ¿A qué almacenes de productos de línea blanca concurre con mayor frecuencia? MARQUE HASTA 3**

- |                           |                          |                     |                          |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Comisariato del Ejército  | <input type="checkbox"/> | Créditos Económicos | <input type="checkbox"/> |
| Comisariato de la FAE     | <input type="checkbox"/> | La Ganga            | <input type="checkbox"/> |
| Comisariato de la Policía | <input type="checkbox"/> | Comandato           | <input type="checkbox"/> |
| Comisariatos del Ahorro   | <input type="checkbox"/> | Orve Hogar          | <input type="checkbox"/> |
| Almacenes Japón           | <input type="checkbox"/> | Artefacta           | <input type="checkbox"/> |
| Jaher                     | <input type="checkbox"/> | Otros _____         |                          |

**12. ¿A qué almacenes de vestuario y calzado concurre con mayor frecuencia? MARQUE HASTA 3**

- |                           |                          |               |                          |
|---------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Comisariato del Ejército  | <input type="checkbox"/> | De Prati      | <input type="checkbox"/> |
| Comisariato de la FAE     | <input type="checkbox"/> | Maratón Sport | <input type="checkbox"/> |
| Comisariato de la Policía | <input type="checkbox"/> | Super Éxito   | <input type="checkbox"/> |
| Comisariatos del Ahorro   | <input type="checkbox"/> | Marcelo       | <input type="checkbox"/> |
| Etafashion                | <input type="checkbox"/> | PaylessShoes  | <input type="checkbox"/> |
| Casa Tosi                 | <input type="checkbox"/> | Otros _____   |                          |

**13. ¿En orden de importancia 1, 2, y 3 marque los factores más importantes para usted al momento de la compra? SIENDO 1 EL MÁS IMPORTANTE**

- |          |                          |               |                          |
|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Calidad  | <input type="checkbox"/> | Forma de pago | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad | <input type="checkbox"/> | Atención      | <input type="checkbox"/> |
| Marca    | <input type="checkbox"/> | Otros _____   |                          |
| Precio   | <input type="checkbox"/> |               |                          |

**14. ¿Cuál es su forma de pago más frecuente?**

- |         |                          |                 |                          |
|---------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Contado | <input type="checkbox"/> | Crédito Directo | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|-----------------|--------------------------|

Crédito con Banco  Otros \_\_\_\_\_  
Tarjeta de Crédito

**15. ¿Qué beneficio desearía percibir de los supermercados o almacenes?**

Crédito Directo  Variedad de productos en un mismo establecimiento   
Descuento a cliente frecuente  Otros \_\_\_\_\_  
Tarjeta de afiliado

**16. ¿Qué promociones preferiría que se realicen en los almacenes y supermercados?**

Compre 2 pague por 1  Meses de gracia   
El segundo a mitad de precio  Sorteos   
Regalo por la compra  Otros \_\_\_\_\_

**17. ¿De que manera se informa de las promociones de los supermercados, comisariatos y almacenes?**

Prensa  Televisión   
Volantes  Vallas   
Radio  Otros \_\_\_\_\_  
Internet

**18. ¿Es cliente de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?**

NO  Esporádicamente  Habitualmente

**19. Indique una desventaja de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?**

### **3.8. CRONOGRAMA DE TRABAJO**

A continuación se señala un pequeño cronograma de las actividades a realizar para el trabajo de campo:

**Cuadro N° 3.9  
Cronograma de Actividades**

<b>Actividades</b>	<b>Días</b>
Capacitación a encuestadores	1
Cronograma de visitas	4
Procesamiento de datos	4
Informe Técnico de Investigación	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

#### **3.8.1. Capacitación**

Los entrevistadores (3 personas), son quienes realizan la investigación. En el cuadro 3.10 se presenta el nombre de los encuestadores y la cantidad de encuestas por día, y total de encuestas tanto en frecuencias como en porcentajes, de las personas que se entrevistará.

**Cuadro N° 3.10**

**Número personas encuestadas según encuestador**

Encuestadores	Encuestas por Días				N° de encuestados	% de encuestados
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4		
Evelyn Almeida	12	12	12	11	47	33,81
Christian Mendía	12	12	11	11	46	33,09
Maite Salazar	12	12	11	11	46	33,09
Total de personas encuestadas					139	100,00

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

Hablar con un encuestador puede resultar bastante frustrante si es cliente potencial formula constantemente preguntas que el encuestador no está en capacidad de responder. Por esta razón, hay que hacer un esfuerzo grande para proporcionarles a los encuestadores información y habilidades útiles. Ellos necesitan:

- Tener una voz clara cuando hablen,
- No hablar ni muy despacio ni muy rápido,
- Hablar con paciencia cuando respondan las preguntas,
- Tener la capacidad de dar información específica,
- Reunir información pertinente sobre las personas,
- Poder alimentar con información una central de datos si así se requiere.

El encuestador tiene a su cargo la selección de personas a encuestar en lugares estratégicos de Quito y la codificación de las respuestas.

### **3.8.2. Procesamiento de datos**

La codificación del total de encuestas se realiza en las oficinas de administración de la empresa, así como el procesamiento de encuestas y de bases de datos. La tecnología a utilizar son programas de Excel y SPSS, requeridos para su actividad.

### **3.9. INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó con el objetivo determinar las necesidades del mercado objetivo al que se va dirigir el almacén y comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ubicado en la ciudad de Quito. Además de realizar una óptima segmentación del mercado al que se va a dirigir el almacén y comisariato, determinar las necesidades, comportamientos y actitudes de compra de los posibles clientes o consumidores con respecto a los diferentes tipos, marcas y atributos de los productos

Para el tamaño del universo se utilizó a la población económicamente activa de la ciudad de Quito la cual es la más propensa a adquirir productos de comisariatos y almacenes de la ciudad, el cual es de 786.691 personas. Al aplicar la fórmula para la determinación de la muestra se obtuvo un número de encuestas de 139 a realizar para el estudio.

Para efectos de este estudio se escogió el muestreo aleatorio simple tomando en consideración a todos los miembros de la población, los cuales tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. El instrumento que se utilizó para la investigación de mercados de los almacenes y comisariatos fue la encuesta tradicional por medio de cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas. Puesto que es un sondeo masivo a toda la ciudad de Quito, además de ser confiable y de fácil aplicación, codificación, análisis e interpretación.

El levantamiento de las encuestas se realizó en diferentes sectores de la ciudad de Quito (centro, sur, norte y los valles) en lugares públicos como parques: La Carolina, El Parque Metropolitano, El Ejido, Parque Tumbaco, La Plaza Grande, parque de Conocoto y centros comerciales: Centro Comercial Ñaquito, Centro Comercial El Bosque, Quicentro Shopping, El Recreo, Centro Comercial Atahualpa, River Mall, San Luis Shopping y Mall Ventura.

La mayoría de los encuestadores fueron aceptados con agrado por los entrevistados, los cuales respondieron a todas las preguntas con seriedad y veracidad. Muy pocas fueron las personas que se negaron a dar información para la investigación.

### **3.9.1. INFORME GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a. Cuadro General de Resultados**

A continuación se presenta el cuadro general de resultados de la encuesta realizada en donde se describen las preguntas, los parámetros, la frecuencia, el porcentaje y las ideas de acciones estratégicas para cada una de ellas.

**Cuadro Nº 3.11**  
**Cuadro General de Resultados**

Nº	Concepto	Parámetros	f	%	Ideas de acciones estratégicas
1	Género	Femenino	76	54,68	Ofrecer productos y servicios para el género femenino y masculino
		Masculino	63	45,32	
		Total	139	100,00	
2	Edad	17años - 25 años	18	12,95	Ofrecer productos y servicios para especialmente clientes de entre los 26 y 43 años de edad  Identificar las necesidades de este segmento de mercado
		26 años - 34 años	57	41,01	
		35 años - 43 años	44	31,65	
		44 años - 52 años	16	11,51	
		53 años - 61 años	4	2,88	
		> 61 años	0	0,00	
Total	139	100,00			
3	Sector	Norte	45	32,37	Incrementar sucursales en los sectores centro, sur y valles
		Centro	24	17,27	
		Sur	35	25,18	
		Valles	35	25,18	
		Total	139	100,00	
4	Ocupación	Empleado público	25	17,99	Dar acceso al público en general no solo a militares y sus familiares  Realizar convenios con empresas públicas y privadas  Ofrecer productos y servicios para público en general
		Empleado privado	82	58,99	
		Jubilado	3	2,16	
		Fuerza Pública	6	4,32	
		Empleado Civil	4	2,88	
		Independiente	19	13,67	
Total	139	100,00			
5	Frecuencia de compra Supermercados	Nunca	2	1,44	Ofrecer promociones mensuales para productos alimenticios y del hogar
		Una vez a la semana	36	25,90	
		Una vez al mes	53	38,13	
		Dos veces al mes	43	30,94	
		Otro	5	3,60	
Total	139	100,00			
6	Presupuesto alimentación y gasto hogar	Menos de \$100	24	17,27	Realizar convenios con productores y distribuidores de productos alimenticios y del hogar para reducir los precios
		De \$101 a \$200	62	44,60	
		De \$201 a \$300	31	22,30	
		De \$301 a \$400	11	7,91	
		Más de \$400	11	7,91	
Total	139	100,00			
7	Frecuencia de compra almacenes ropa y calzado	Una vez al mes	41	29,50	Ofrecer promociones trimestrales para vestuario y calzado
		Una vez a los tres meses	59	42,45	
		Una vez a los seis meses	27	19,42	
		Una vez al año	9	6,47	
		Otro	3	2,16	
Total	139	100,00			
8	Presupuesto vestuario y calzado	Menos de \$100	52	37,41	Realizar convenios con productores de vestuario y calzado para reducir precios
		De \$101 a \$200	58	41,73	
		De \$201 a \$300	20	14,39	
		De \$301 a \$400	5	3,60	
		Más de \$400	4	2,88	
Total	139	100,00			
	Frecuencia de	Nunca	5	3,60	Proporcionar financiamiento a largo plazo para los productos de línea
		Una vez al año	39	28,06	

9	compra línea blanca y electrodomésticos	Una vez a los tres años	48	34,53	blanca y de audio y video  Ofrecer promociones y descuentos
		Una vez a los seis años	26	18,71	
		Una vez a los nueve años	11	7,91	
		Otros	10	7,19	
		Total	139	100,00	
10	Presupuesto línea blanca y electrodomésticos	Menos de \$1000	90	64,75	Realizar convenios con productores y distribuidores de productos de línea blanca y de audio y video para reducir precios
		De \$1001 a \$2000	31	22,30	
		De \$2001 a \$3000	12	8,63	
		De \$3001 a \$4000	3	2,16	
		Más de \$4000	3	2,16	
Total	139	100,00			
11	Productos de mayor consumo Supermercados	Lácteos	95	23,11	Incrementar la variedad de productos especialmente en lo que son lácteos, cárnicos y vegetales
		Cárnicos	96	23,36	
		Vegetales	50	12,17	
		Hortalizas	12	2,92	Proporcionar promociones y descuentos para los productos alimenticios especialmente lácteos, cárnicos y vegetales
		Frutas	39	9,49	
		Conservas y enlatados	38	9,25	
		Cereales	27	6,57	
		Productos de aseo y limpieza	36	8,76	Realizar mayor publicidad y promoción de productos de belleza y aseo así como de licores y hortalizas para incrementar sus ventas
		Productos de belleza y perfumería	8	1,95	
		Licores	9	2,19	
		Otros	1	0,24	
		Total de productos escogidos	411	100,00	
12	Vestuario y calzado mayor consumo	Ropa de niños	47	11,44	Incrementar la variedad de ropa y calzado especialmente en lo que son ropa deportiva, interior y calzado deportivo
		Ropa de damas	58	14,11	
		Ropa de caballeros	54	13,14	
		Ropa deportiva	48	11,68	
		Ropa casual	33	8,03	
		Ropa formal	23	5,60	Proporcionar promociones y descuentos para vestuario y calzado
		Ropa interior	43	10,46	
		Calzado para niños	19	4,62	
		Calzado para damas	20	4,87	
		Calzado para caballeros	4	0,97	Realizar mayor publicidad y promoción de calzado formal y casual para incrementar sus ventas
		Calzado deportivo	34	8,27	
		Calzado casual	15	3,65	
		Calzado formal	12	2,92	
		Otros	1	0,24	
		Total de artículos escogidos	411	100,00	
13	Línea blanca y electrodomésticos mayor consumo	Cocinas	47	12,57	Incrementar la variedad de productos de línea blanca y de audio y video especialmente en lo que son televisiones, equipos de sonido y DVD's
		Refrigeradoras	20	5,35	
		Microondas	26	6,95	
		Lavadoras	33	8,82	Proporcionar promociones y descuentos para productos de línea blanca y de audio y video
		Secadoras	5	1,34	
		Equipos de sonido	61	16,31	
		Televisores	89	23,80	
		DVDs	56	14,97	Realizar mayor publicidad y promoción de secadoras, y juegos electrónicos para incrementar sus ventas
		Play stations	18	4,81	
		Otros	19	5,08	
		Total de artículos escogidos	374	100,00	
		Supermaxi	88	24,86	Analizar e identificar las estrategias

14	Supermercados o comisariatos mayor frecuencia	Megamaxi	86	24,29	de los competidores que se pueden aplicar a la empresa y realizar benchmarking
		Despensas Akí	9	2,54	
		Mi Comisariato	34	9,60	Identificar y atacar las debilidades de los competidores potenciales
		Santa María	47	13,28	
		Comisariato del Ejército	33	9,32	
		Comisariato de la FAE	22	6,21	Ofrecer mejores servicios y productos que la competencia, a mejores precios, más promociones y descuentos
		Comisariato de la Policía	4	1,13	
		Magda	25	7,06	
		Otros	6	1,69	Crear barreras de entrada
Total de supermercados escogidos	354	100,00			
15	Almacenes de línea blanca mayor frecuencia	Comisariato del Ejército	42	12,43	Analizar e identificar las estrategias de los competidores que se pueden aplicar a la empresa y realizar benchmarking
		Comisariato de la FAE	24	7,10	
		Comisariato de la Policía	10	2,96	
		Comisariatos del Ahorro	8	2,37	Identificar y atacar las debilidades de los competidores potenciales
		Almacenes Japón	44	13,02	
		Jaher	16	4,73	Ofrecer mejores servicios y productos que la competencia, a mejores precios, más promociones y descuentos
		Créditos Económicos	40	11,83	
		La Ganga	25	7,40	
		Comandato	31	9,17	Crear barreras de entrada
		Orve Hogar	35	10,36	
		Artefacta	50	14,79	
		Otros	13	3,85	
		Total de almacenes escogidos	338	100,00	
16	Almacenes de ropa y calzado mayor frecuencia	Comisariato del Ejército	33	8,64	Analizar e identificar las estrategias de los competidores que se pueden aplicar a la empresa y realizar benchmarking
		Comisariato de la FAE	17	4,45	
		Comisariato de la Policía	6	1,57	
		Comisariatos del Ahorro	4	1,05	Identificar y atacar las debilidades de los competidores potenciales
		Etafashion	62	16,23	
		Casa Tosi	21	5,50	Ofrecer mejores servicios y productos que la competencia, a mejores precios, más promociones y descuentos
		De Prati	51	13,35	
		Marathon Sport	74	19,37	
		Super Éxito	25	6,54	Crear barreras de entrada
		Marcelo	24	6,28	
		PaylessShoes	48	12,57	
		Otros	17	4,45	
Total de almacenes escogidos	382	100,00			
17	Factor muy importante decisión de compra	Calidad	70	50,00	Ofrecer productos y servicios de calidad para satisfacer de mejor manera a los clientes
		Cantidad	8	5,71	
		Marca	21	15,00	
		Precio	33	23,57	Promocionar la buena calidad de los clientes como factor importante dentro de la organización
		Forma de Pago	2	1,43	
		Atención	6	4,29	
Total de opiniones	140	100,00			
18	Factor importante decisión de compra	Calidad	26	18,57	Ofrecer productos con precios cómodos para incrementar la cuota de clientes
		Cantidad	9	6,43	
		Marca	34	24,29	
		Precio	53	37,86	Promocionar los precios cómodos como factor importante en la organización
		Forma de Pago	11	7,86	
		Atención	7	5,00	
Total de opiniones	140	100,00			

19	Factor menos importante decisión de compra	Calidad	7	5,07	Ofrecer productos y servicios con una adecuada y beneficiosa forma de pago que haga que los clientes deseen comprar en los almacenes y comisariatos
		Cantidad	12	8,70	
		Marca	17	12,32	
		Precio	24	17,39	
		Forma de Pago	53	38,41	
		Atención	25	18,12	
		Total de opiniones	138	100,00	
20	Forma de Pago	Contado	63	45,32	Dar acceso a todos los clientes a pagar al contado, con tarjeta de crédito y crédito directo con el comisariato
		Crédito Directo	18	12,95	
		Crédito con Banco	1	0,72	
		Tarjeta de Crédito	57	41,01	
		Total	139	100,00	
21	Beneficios que desea percibir	Crédito Directo	16	11,51	Ofrecer un descuento a clientes frecuentes para incrementar la cuota de mercado
		Descuento Cliente Frecuente	68	48,92	
		Tarjeta Afiliado	15	10,79	
		Variedad mismo establecimiento	39	28,06	
		Otros	1	0,72	
		Total	139	100,00	
22	Promociones preferidas	Compre 2x1	61	43,88	Ofrecer promociones como comprar dos productos y pagar por uno, dar meses de gracia al pagar con tarjeta y obsequiar regalos por las compras para estimular las ventas
		Segundo mitad de precio	19	13,67	
		Regalo por compra	21	15,11	
		Meses de gracia	29	20,86	
		Sorteos	7	5,04	
		Otros	2	1,44	
		Total	139	100,00	
23	Publicidad preferida	Prensa	37	26,62	Publicitar a la empresa, a sus productos y servicios por medio de la televisión, prensa y volantes para estimular las ventas y promocionar a la organización
		Volantes	19	13,67	
		Radio	13	9,35	
		Internet	9	6,47	
		Televisión	57	41,01	
		Vallas	3	2,16	
		Otros	1	0,72	
		Total	139	100,00	
24	Cliente de Almacenes y Comisariatos FAE	No	86	61,87	Incrementar la promoción de los almacenes y comisariatos FAE
		Esporádicamente	36	25,90	
		Habitualmente	17	12,23	
		Total	139	100,00	
25	Desventajas de Almacenes y Comisariatos FAE	Distancia	7	5,04	Incrementar y mejorar los productos y servicios
		Poca variedad de productos	20	14,39	
		Poco acceso al público en general	15	10,79	Ofrecer servicios adicionales como horarios extendidos de atención, parqueadero, etc.
		Baja calidad de los productos	7	5,04	
		Precio	8	5,76	
		Horario determinado	1	0,72	Incrementar sucursales para mayor accesibilidad de los clientes
		Falta de sucursales	2	1,44	
		No es de interés	1	0,72	Dar acceso al público en general no solo a militares y sus familiares o empleados de las Fuerzas
		Espacio-infraestructura inadecuada	3	2,16	
		Falta de organización	2	1,44	
		Falta de promociones	1	0,72	Realizar convenios con proveedores y distribuidores de productos para mejorar el precio y calidad de los
		Mala atención	2	1,44	
		Malos comentarios	1	0,72	

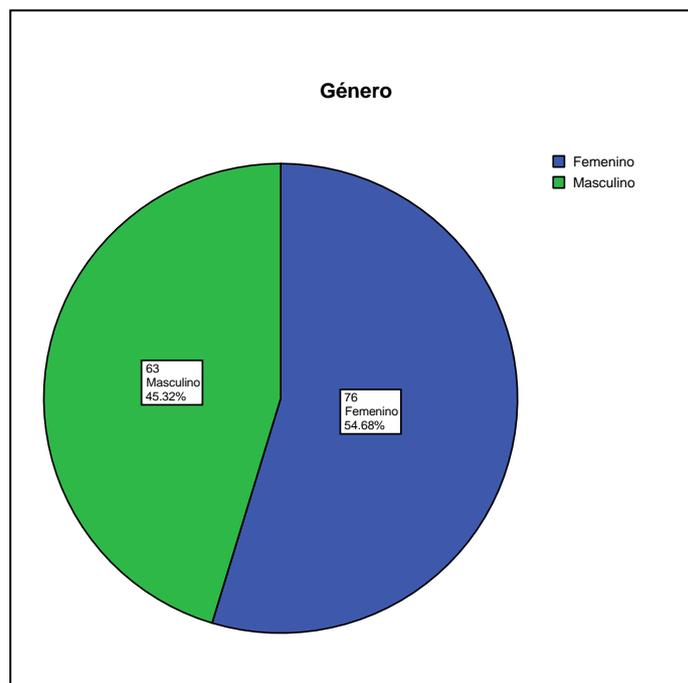
	Desconocimiento	4	2,88	productos y servicios
	Falta de crédito	3	2,16	Mejorar la infraestructura de los almacenes y comisariatos
	Sin comentario	62	44,60	
	Total	139	100,00	

**b. Cuadro de Resultados para cada pregunta**

**1. Género de los encuestados**

**Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Femenino	76	54,7	54,7	54,7
	Masculino	63	45,3	45,3	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

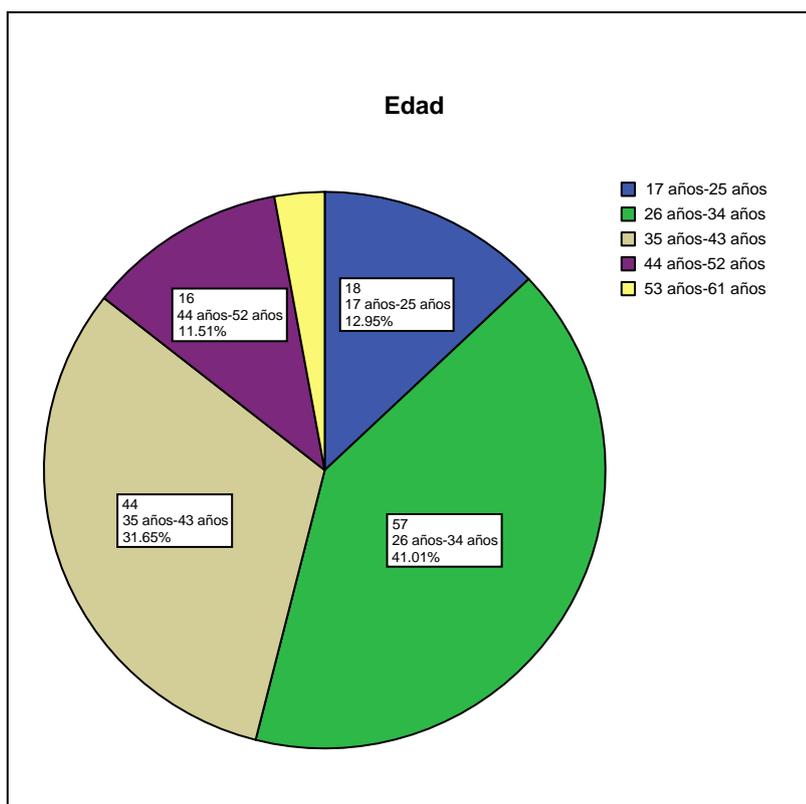


La mayor parte de los encuestados fueron mujeres con un 54.7% frente a los caballeros son un 45.3% lo que indicaría que la población es mayormente femenina.

## 2. Edad de los encuestados

**Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	17 años-25 años	18	12,9	12,9	12,9
	26 años-34 años	57	41,0	41,0	54,0
	35 años-43 años	44	31,7	31,7	85,6
	44 años-52 años	16	11,5	11,5	97,1
	53 años-61 años	4	2,9	2,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

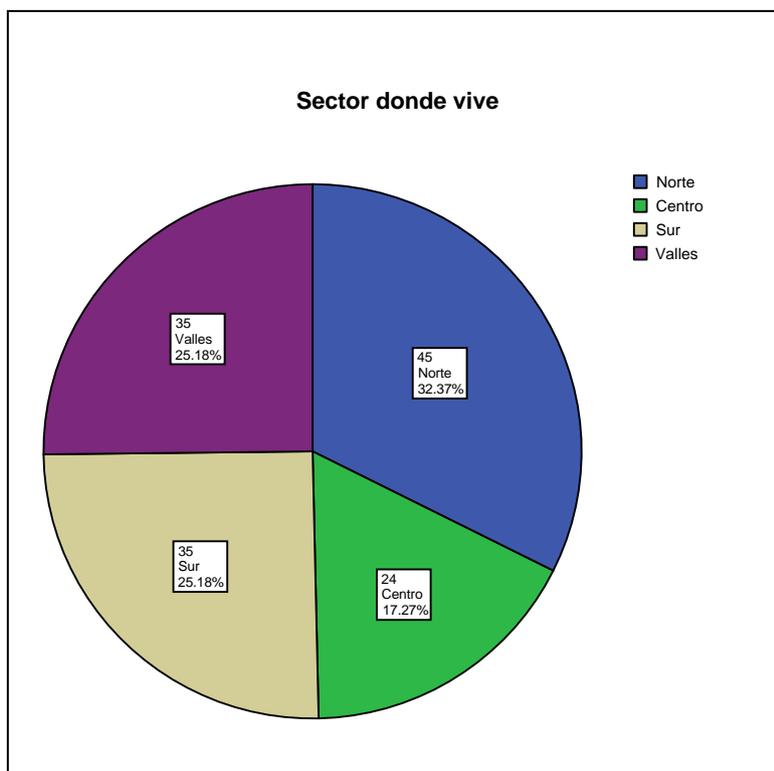


Los encuestados, en su mayoría se encuentran entre los 26 a 34 años de edad y entre los 35 a 43 años con un porcentaje de 41% y 31.7% respectivamente y simplemente en un 4% los encuestados entre 53 a 61 años.

### 3. Sector donde vive

#### Sector donde vive

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Norte	45	32,4	32,4	32,4
	Centro	24	17,3	17,3	49,6
	Sur	35	25,2	25,2	74,8
	Valles	35	25,2	25,2	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

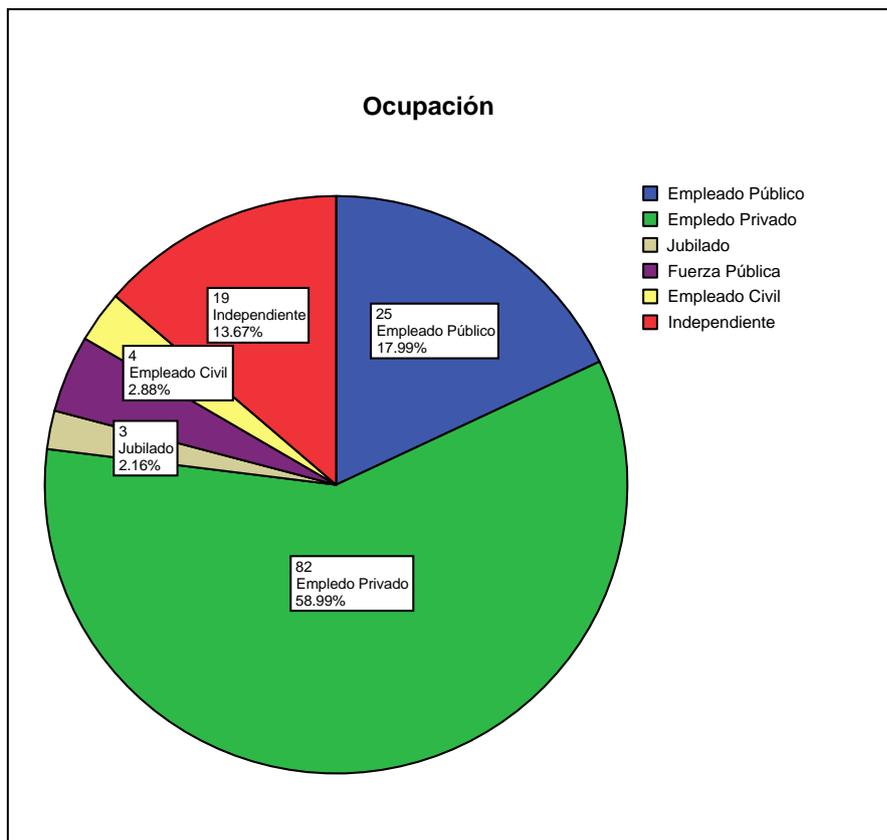


Existe un igual número de personas que residen tanto en el sector sur como en los valles con un 35 ambos, mientras que se presenta un mayor número de personas en el norte con 45% y un menor número en el sector centro 24%

#### 4. Ocupación de los encuestados

##### Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid Empleado Público	25	18,0	18,0	18,0
Empleado Privado	82	59,0	59,0	77,0
Jubilado	3	2,2	2,2	79,1
Fuerza Pública	6	4,3	4,3	83,5
Empleado Civil	4	2,9	2,9	86,3
Independiente	19	13,7	13,7	100,0
Total	139	100,0	100,0	

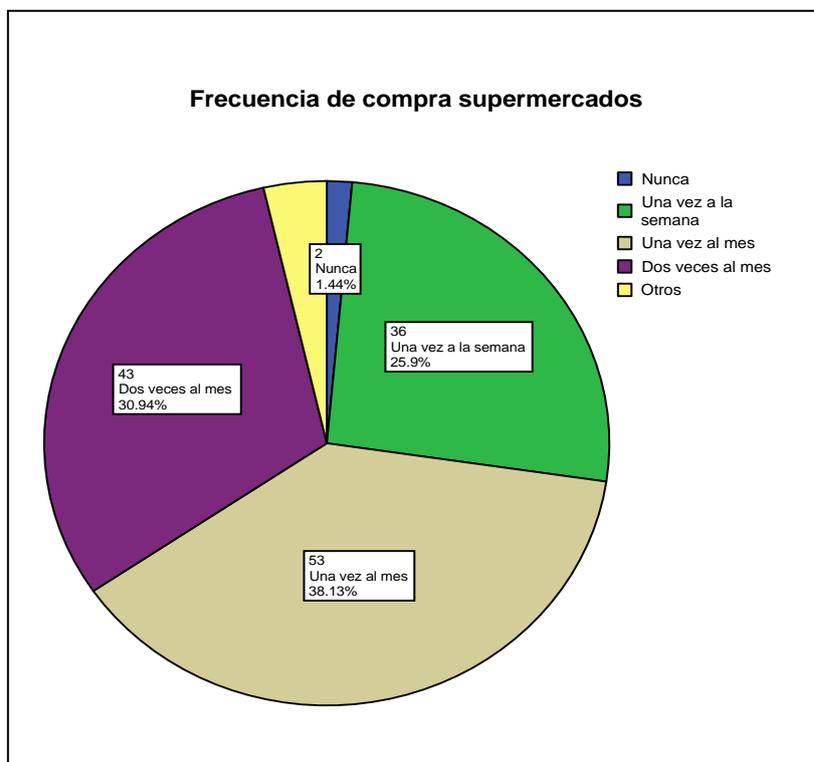


El mayor porcentaje de los encuestados son empleados privados con un 59%, seguido por los empleados públicos 18% e independientes 13.7% lo que significa que en su mayoría la población trabaja para empresas u organizaciones privadas.

**5. ¿Cuán a menudo compra los supermercados?**

**Frecuencia de compra supermercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Nunca	2	1,4	1,4	1,4
	Una vez a la semana	36	25,9	25,9	27,3
	Una vez al mes	53	38,1	38,1	65,5
	Dos veces al mes	43	30,9	30,9	96,4
	Otros	5	3,6	3,6	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

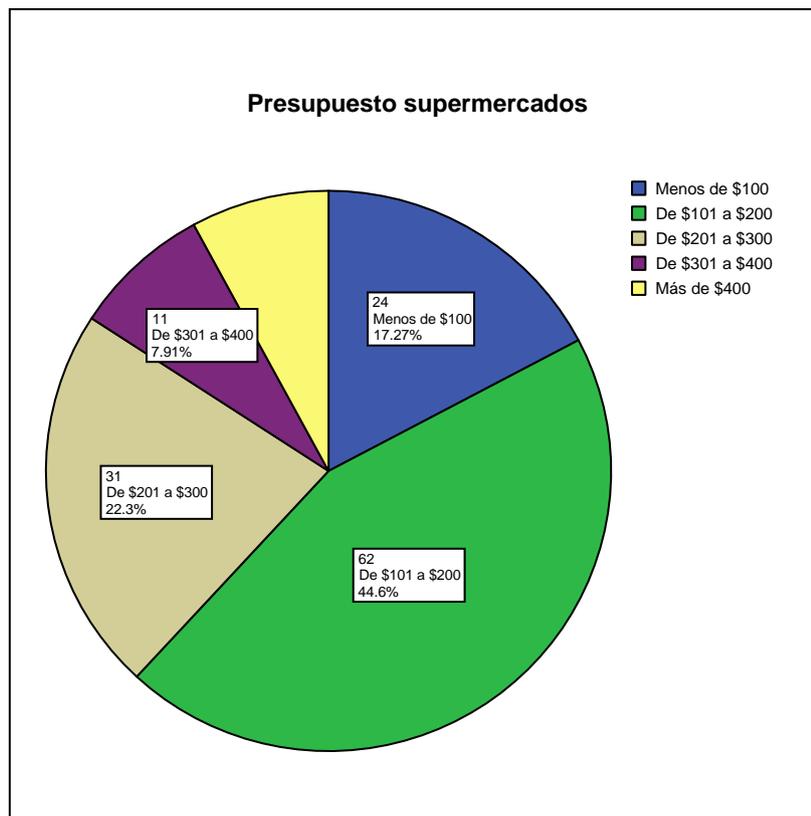


Los encuestados prefieren comprar en los supermercados una vez al mes, puesto que un 38.1% eligió esta opción. Existe un 30.9% que también prefiere comprar dos veces al mes y el 25.9% comprar una vez a la semana.

**6. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para alimentación y gastos del hogar?**

**Presupuesto supermercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Menos de \$100	24	17,3	17,3	17,3
	De \$101 a \$200	62	44,6	44,6	61,9
	De \$201 a \$300	31	22,3	22,3	84,2
	De \$301 a \$400	11	7,9	7,9	92,1
	Más de \$400	11	7,9	7,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

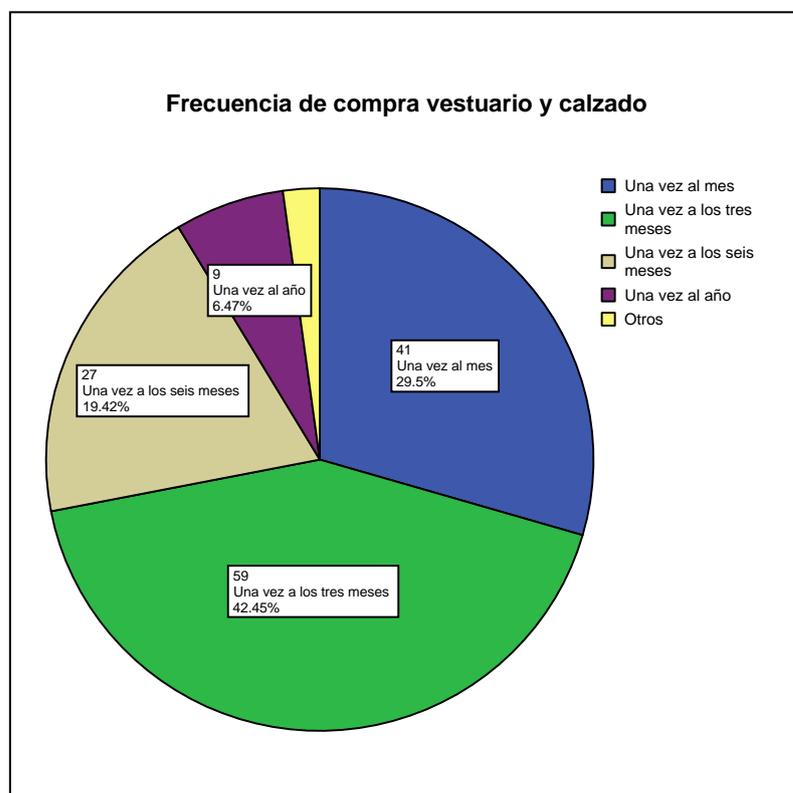


La mayoría de los encuestados asigna un presupuesto mensual de \$101 a \$200 para alimentación y gastos de hogar con un porcentaje de 44.6% lo que indica que en u mayoría, la población no excede de \$200 para cubrir sus canasta familiar.

**7. ¿Cuán a menudo compra en almacenes de vestuario y calzado?**

**Frecuencia de compra vestuario y calzado**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Una vez al mes	41	29,5	29,5	29,5
	Una vez a los tres meses	59	42,4	42,4	71,9
	Una vez a los seis meses	27	19,4	19,4	91,4
	Una vez al año	9	6,5	6,5	97,8
	Otros	3	2,2	2,2	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

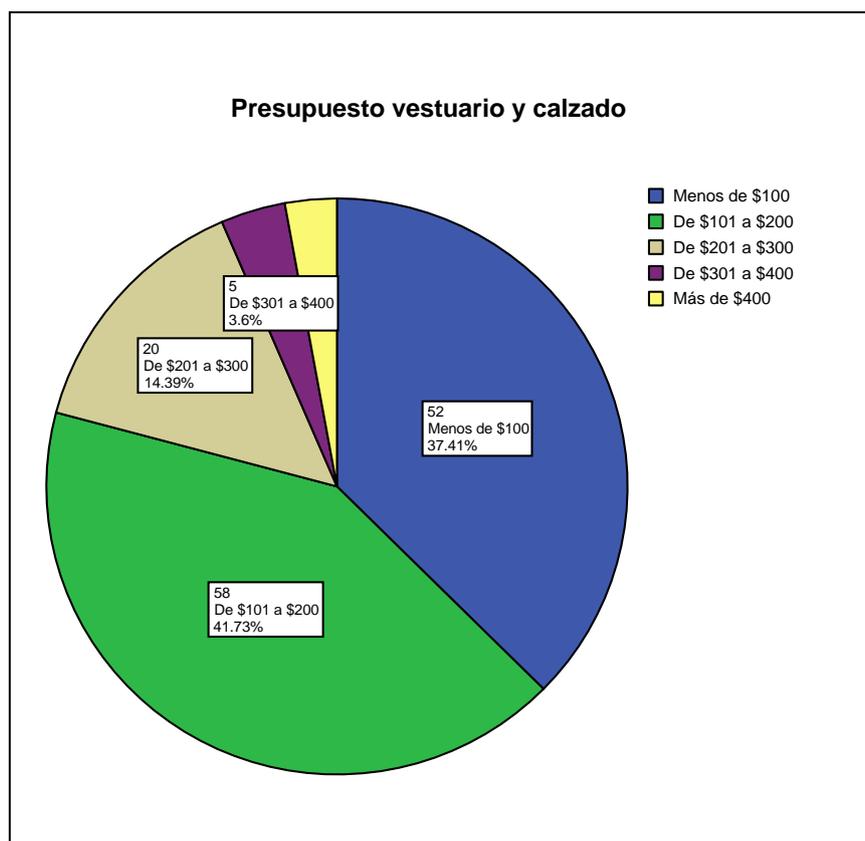


Los encuestadores prefieren comprar en almacenes de vestuario y calzado una vez a los tres meses puesto que el 42.4% de los mismos escogió esta opción versus el 29.5 que prefiere comprar una vez al mes 19.4% que compra a los seis meses.

**8. ¿Cuál es el presupuesto mensual que asigna para vestuario y calzado?**

**Presupuesto vestuario y calzado**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Menos de \$100	52	37,4	37,4	37,4
	De \$101 a \$200	58	41,7	41,7	79,1
	De \$201 a \$300	20	14,4	14,4	93,5
	De \$301 a \$400	5	3,6	3,6	97,1
	Más de \$400	4	2,9	2,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

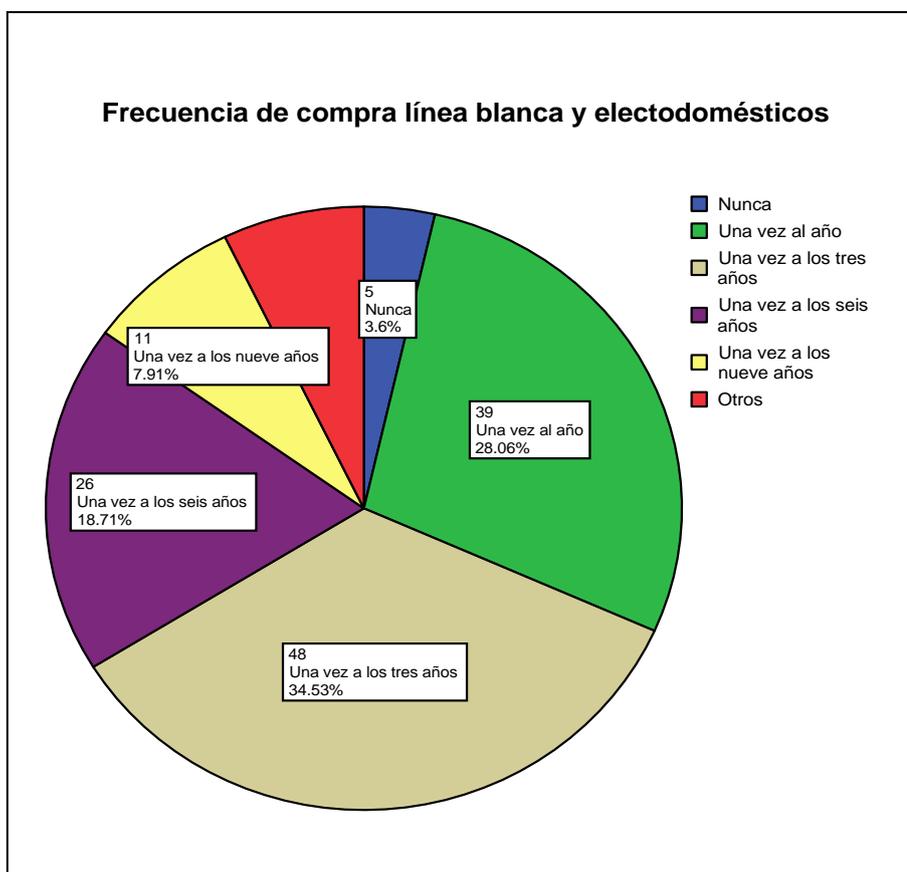


La mayor parte de los encuestados tiene un presupuesto mensual para vestuario y calzado de \$100 a \$200 con un 41.7% y un 37.45 aquellos que tienen un presupuesto de menos de \$100 mensuales.

**9. ¿Cuán a menudo compra en almacenes de línea blanca y electrodomésticos?**

**Frecuencia de compra línea blanca y electrodomésticos**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Nunca	5	3,6	3,6	3,6
	Una vez al año	39	28,1	28,1	31,7
	Una vez a los tres años	48	34,5	34,5	66,2
	Una vez a los seis años	26	18,7	18,7	84,9
	Una vez a los nueve años	11	7,9	7,9	92,8
	Otros	10	7,2	7,2	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

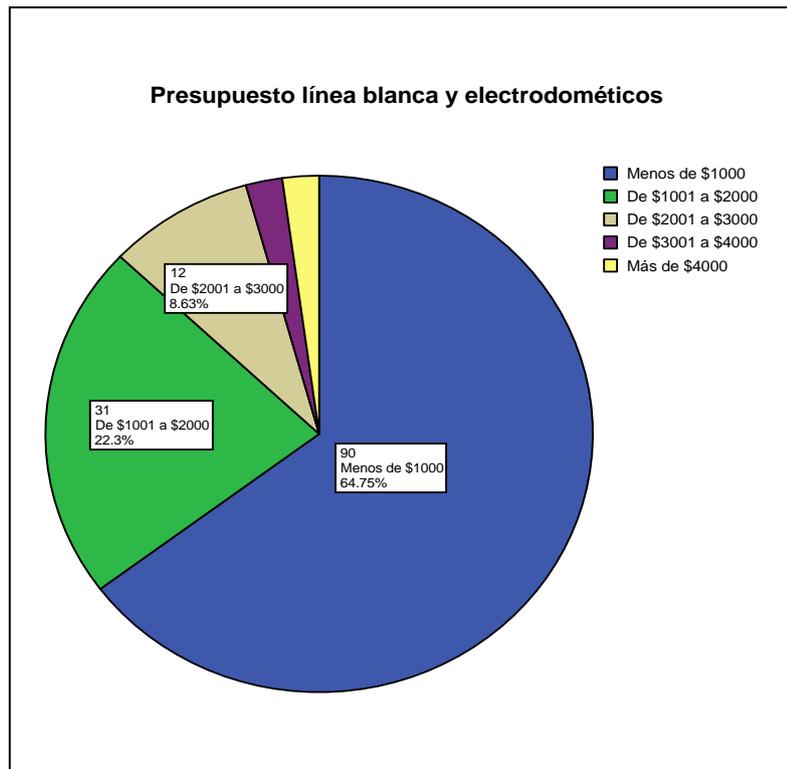


Un 34.5% de las personas que fueron encuestadas tienen una frecuencia de compra de productos de línea blanca y electrodomésticos de una vez a los tres años y un 28.1% una vez al año lo que quiere decir que la población en su mayoría compra estos productos con mucha menos frecuencia que ropa, calzado, y alimentación y artículos para el hogar.

**10. ¿Cuál es el presupuesto anual que asigna para productos de línea blanca?**

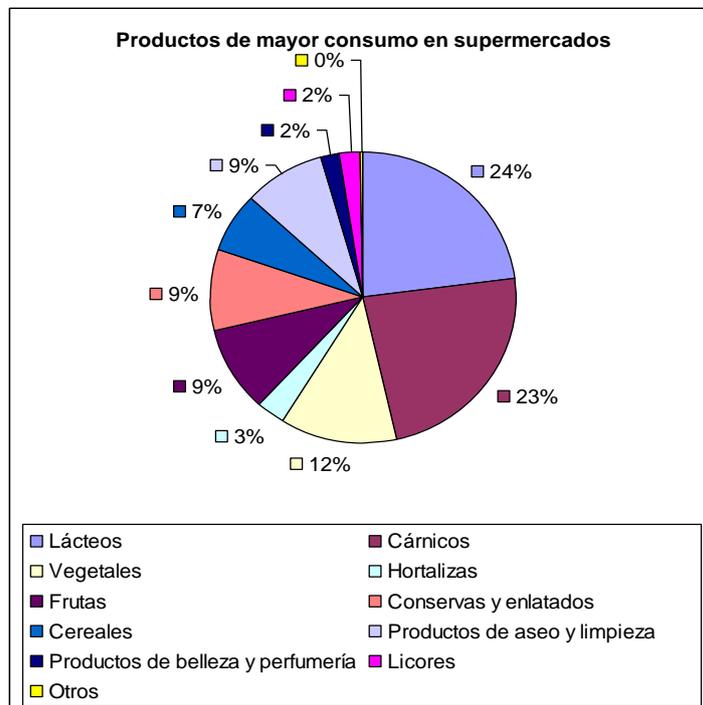
**Presupuesto línea blanca y electrodomésticos**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Menos de \$1000	90	64,7	64,7	64,7
	De \$1001 a \$2000	31	22,3	22,3	87,1
	De \$2001 a \$3000	12	8,6	8,6	95,7
	De \$3001 a \$4000	3	2,2	2,2	97,8
	Más de \$4000	3	2,2	2,2	100,0
	Total	139	100,0	100,0	



El presupuesto que la mayoría de los encuestados gasta para productos de línea blanca y electrodomésticos es de menos \$1000 dólares anuales, es decir un 64.7% y un 22.3% el cual gasta de \$1001 a \$2000.

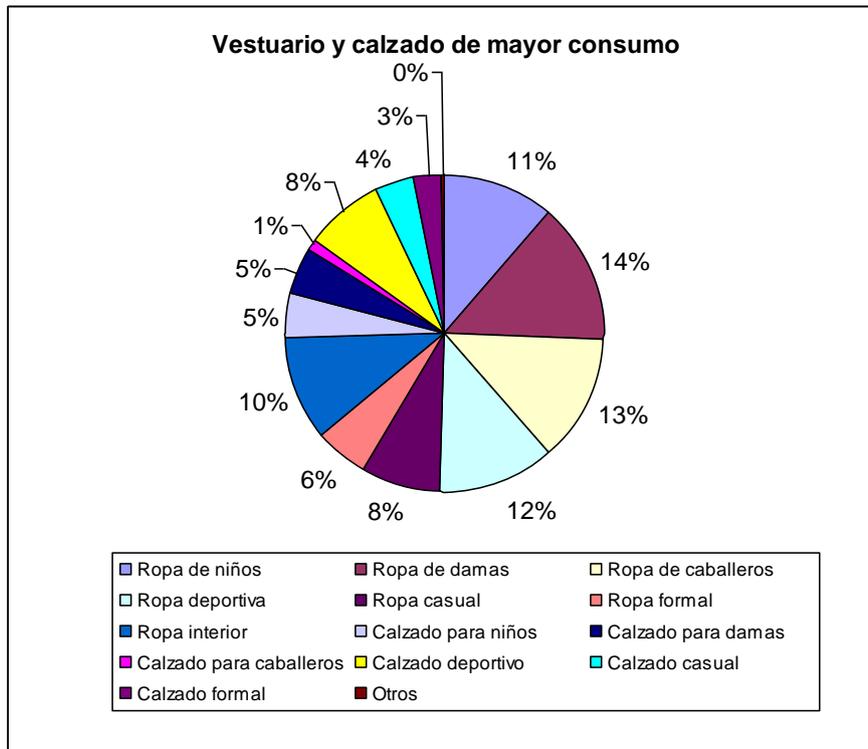
**11. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia en los supermercados?**



Las opiniones de los encuestados acerca de los productos de mayor consumo en supermercados recayeron principalmente sobre los productos lácteos con el 24%, cárnicos 23% y vegetales 12%, lo que significa

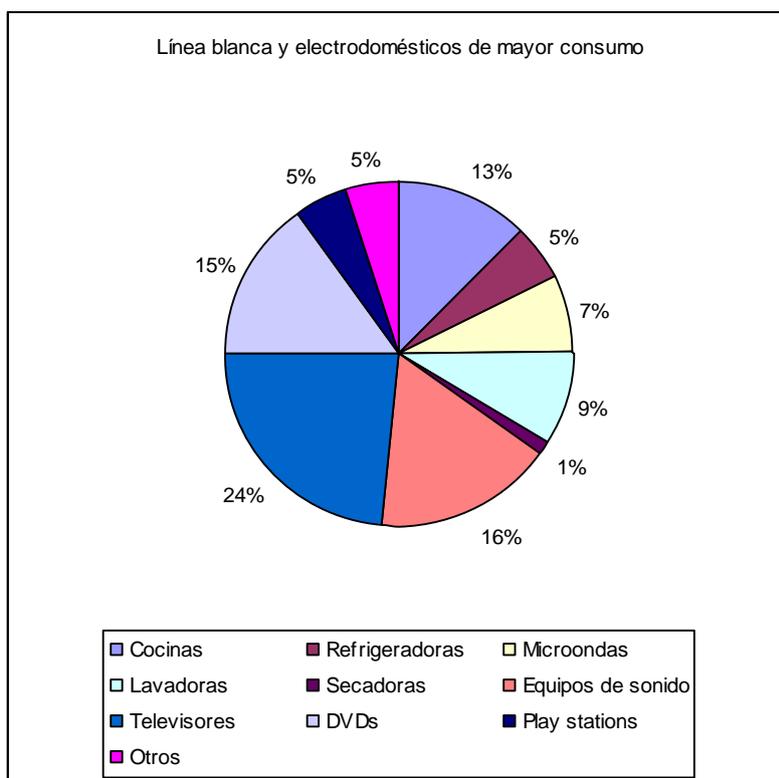
que en el comisariato de la FAE se debe incrementar estos productos que más satisfacen a los consumidores.

**12. ¿Qué tipo de vestuario y calzado compra con mayor frecuencia en los almacenes?**



Con relación al tipo de vestuario y calzado, las opiniones de los encuestados fueron que prefieren comprar ropa deportiva para damas, caballeros, niños además de ropa interior, con relación al tipo de calzado las personas prefieren el calzado casual. Sería importante incrementar este tipo de vestuario y calzado en los almacenes.

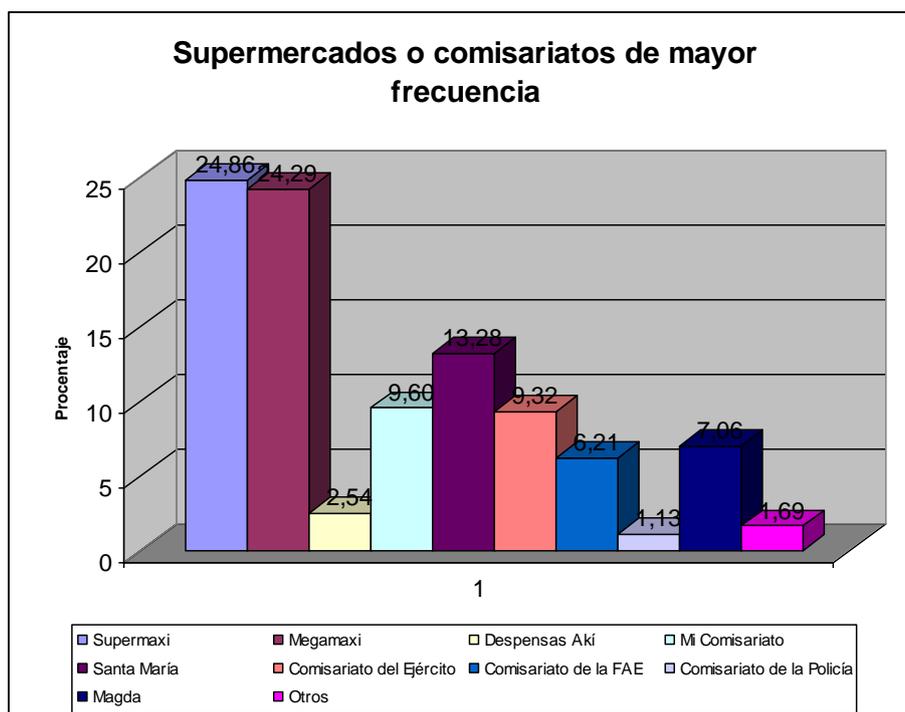
**13. ¿Qué tipo de productos de línea blanca y electrodomésticos compra con mayor frecuencia en los almacenes**



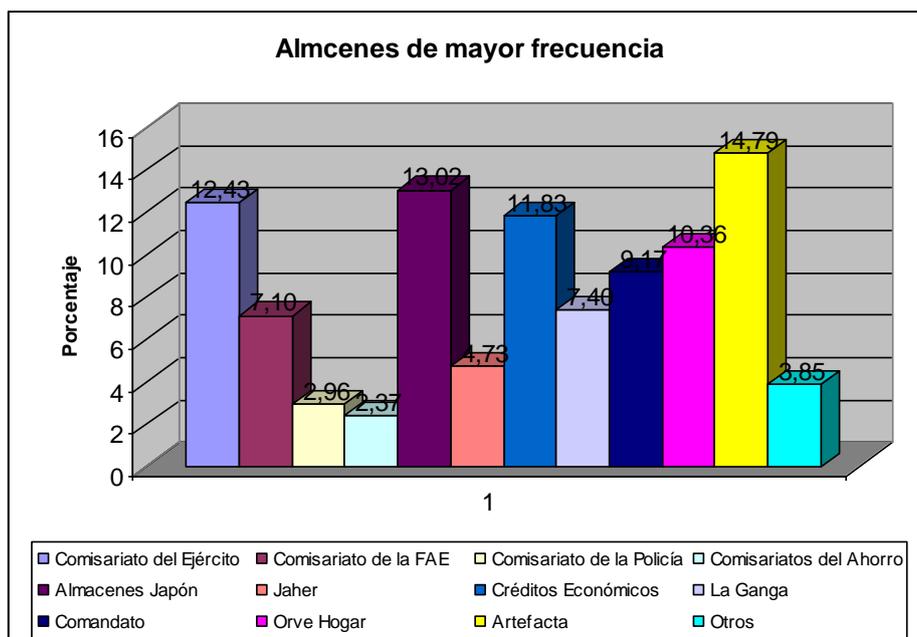
Al referirse a los productos de línea blanca y electrodomésticos que comprar con mayor frecuencia estos fueron los televisores 24%, equipos de sonido 16% y DVDs. 15% frente a otros productos como microondas 7%, refrigeradoras 5% y Secadoras 1%.

#### 14. ¿A qué supermercados o comisariatos concurre con mayor frecuencia?

Con relación a los supermercados o comisariatos a donde la gente prefiere concurrir fueron Supermaxi con un 24.9%, Megamaxi con 24.3% y Santa María con un 13.2% frente a los Comisariatos de la del Ejército con 9.3% y del Comisariato de la FAE que tiene una concurrencia del 6%.

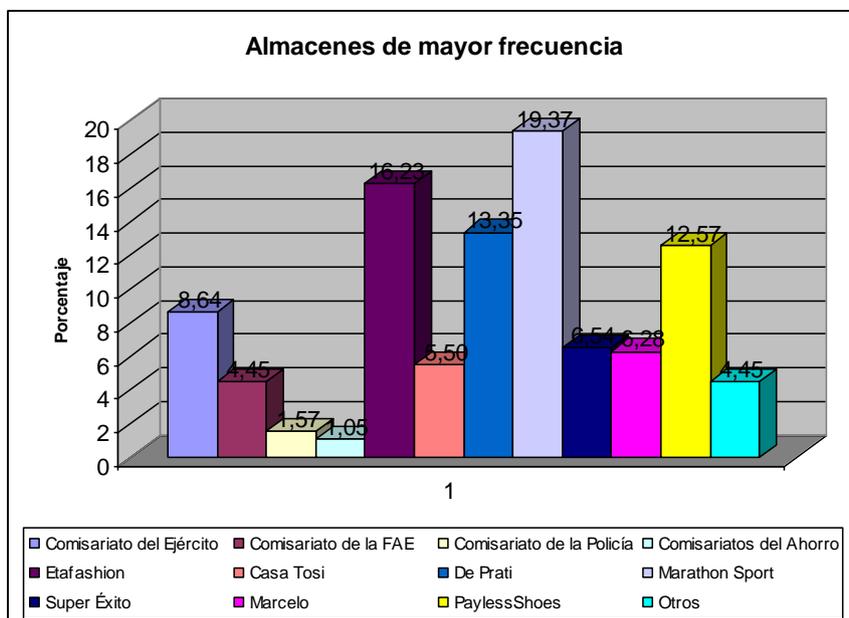


15. ¿A qué almacenes de productos de línea blanca concurre con mayor frecuencia?



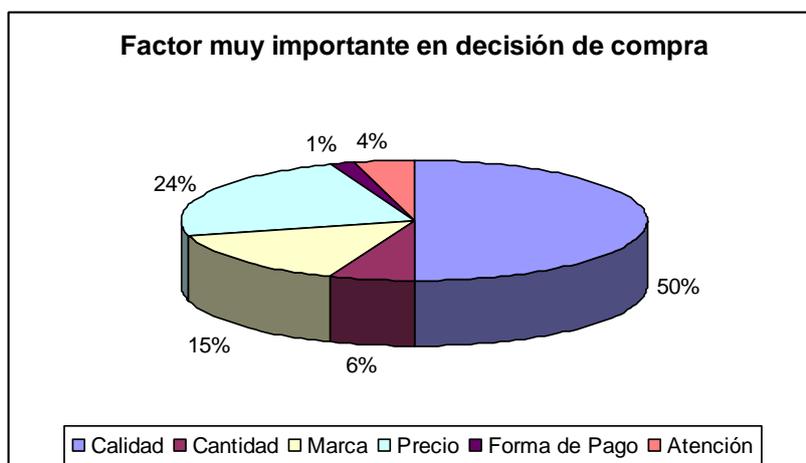
Las opiniones de los encuestados referentes a los almacenes de línea blanca y electrodomésticos que concurren con mayor frecuencia fueron las siguientes: el 14.8% prefiere comprar en Artefacta el 13% compra en Almacenes Japón, el 12.4% en los Comisariatos del Ejército y en el Comisariato de la FAE apenas un 7%.

16. ¿A qué almacenes de vestuario y calzado concurre con mayor frecuencia?



Con relación a los almacenes de vestuario y calzado que la gente más frecuenta, los principales son: Marathon Sport (19.4%), Etafashion (16.2%), De Prati (13.3) y Payless Shoes (12.6%). Lamentablemente solo el 4.5% de los encuestados compra su ropa y calzado en las almacenes de la FAE.

17. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de la compra?

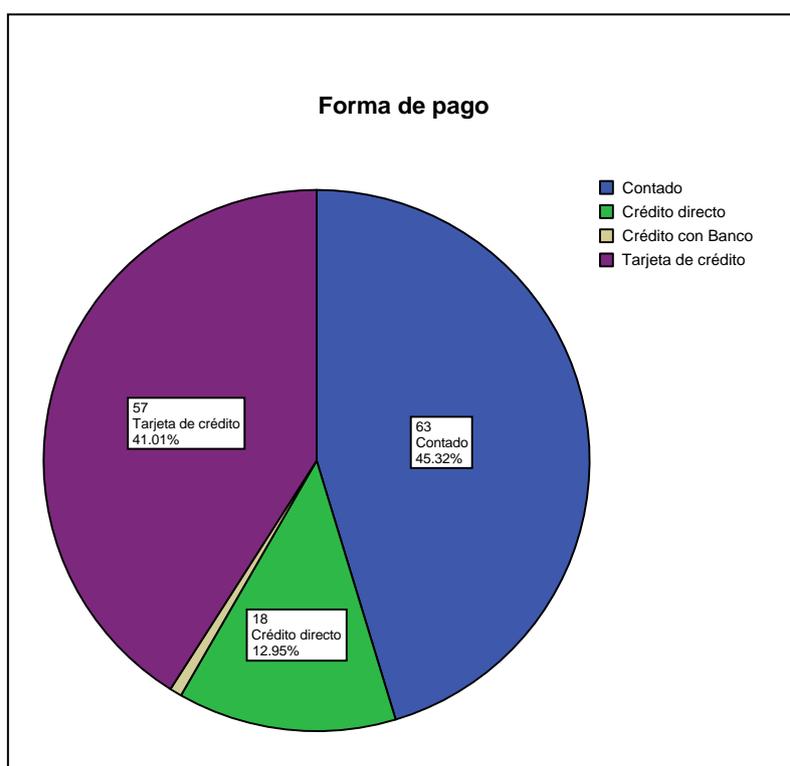


Las opiniones de los encuestados frente al factor más importante al momento de la compra dieron los siguientes resultados: el 50%, es decir la gran mayoría considera que la calidad es el factor más importante para que se deciden a comprar por A ó B producto, el 24% considera que el precio es más importante y el 15% la marca.

18. ¿Cuál es su forma de pago más frecuente?

**Forma de pago**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Contado	63	45,3	45,3	45,3
	Crédito directo	18	12,9	12,9	58,3
	Crédito con Banco	1	,7	,7	59,0
	Tarjeta de crédito	57	41,0	41,0	100,0
	Total	139	100,0	100,0	



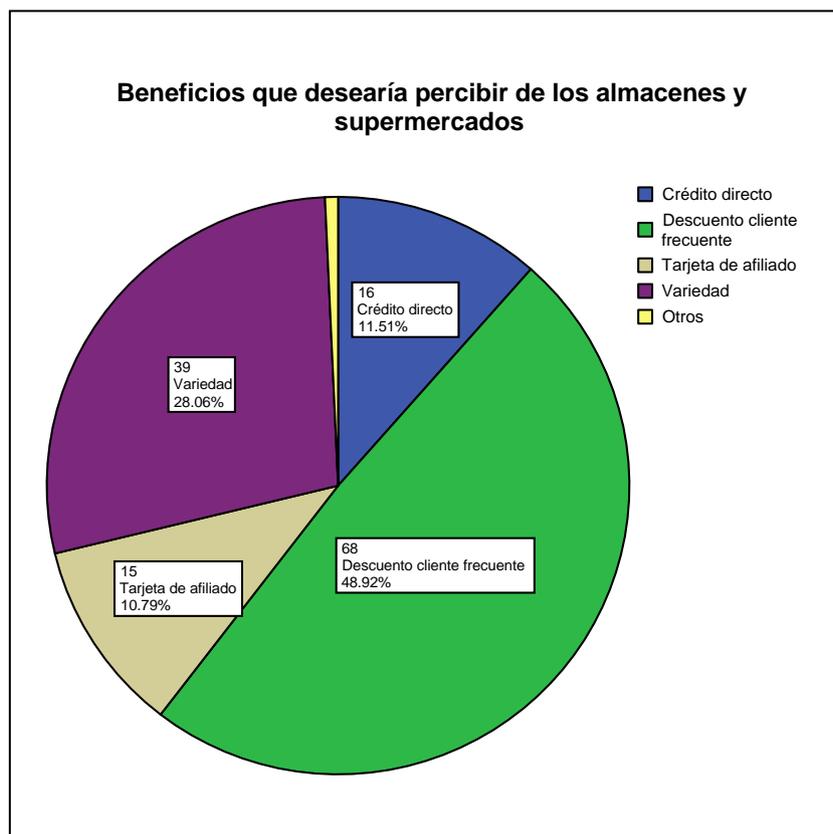
La forma de pago más frecuente que utilizan los encuestados es al contado y con tarjeta de crédito con un 45.3% y 41% respectivamente, lo que indica que se debería tomar en consideración estas dos formas de pago para los ALCOFAE.

**19. ¿Qué beneficio desearía percibir de los supermercados o almacenes?**

**Beneficios que desearía percibir de los almacenes y supermercados**

	Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Crédito directo	16	11,5	11,5	11,5
Descuento cliente frecuente	68	48,9	48,9	60,4
Tarjeta de afiliado	15	10,8	10,8	71,2
Variedad	39	28,1	28,1	99,3
Otros	1	,7	,7	100,0
Total	139	100,0	100,0	



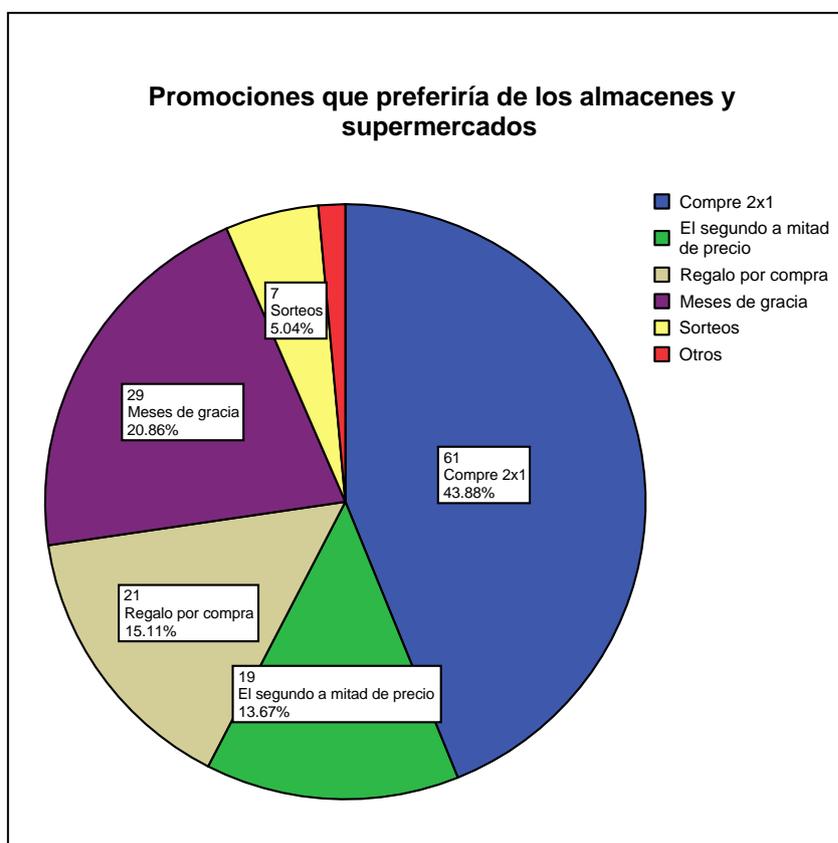
Para las personas encuestados, los beneficios que más les atraen son: el descuento a cliente frecuente (48.9%) variedad de los productos (28.1%) y crédito directo (11.5%), por lo menos uno de estos tres beneficios que deberá incluir en los bondades que ofrezcan los ALCOFAE a sus clientes.

**20. ¿Qué promociones preferiría que se realicen en los almacenes y supermercados?**

**Promociones que preferiría de los almacenes y supermercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Compre 2x1	61	43,9	43,9	43,9

El segundo a mitad de precio	19	13,7	13,7	57,6
Regalo por compra	21	15,1	15,1	72,7
Meses de gracia	29	20,9	20,9	93,5
Sorteos	7	5,0	5,0	98,6
Otros	2	1,4	1,4	100,0
Total	139	100,0	100,0	



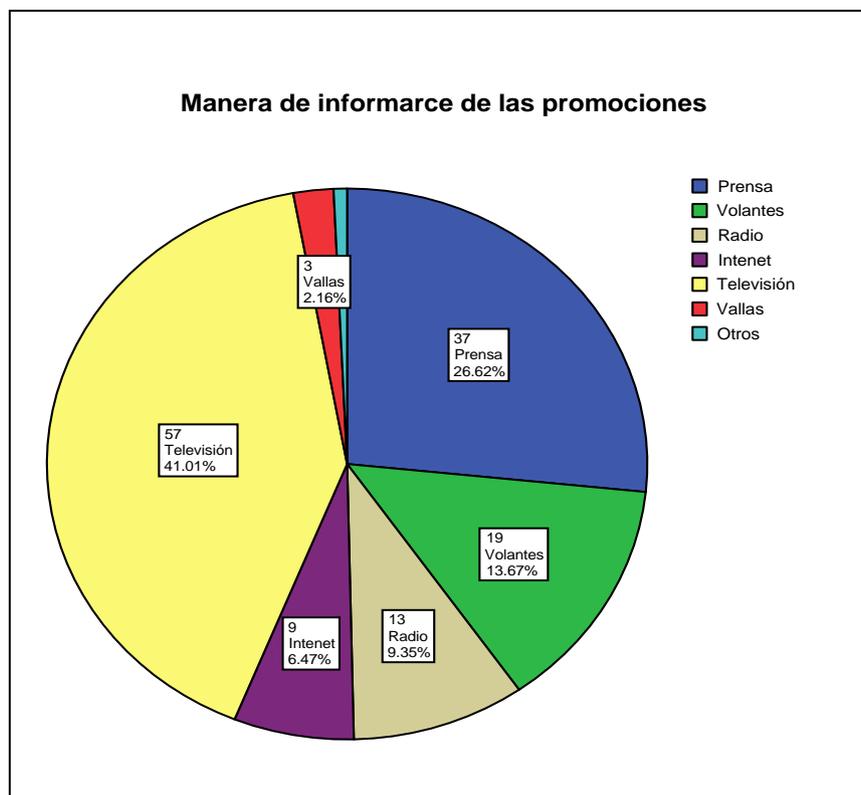
Las promociones con las que más se identifican los encuestados son: compre dos y pague por uno con un 43.9%, meses de gracia con el 20.9% y regalo por la compra con el 15.1%. Estas promociones se deberían llevar a cabo en el almacenen y comisariato FAE.

**20. ¿De que manera se informa de las promociones de los supermercados, comisariatos y almacenes?**

**Manera de informarse de las promociones**

	Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid Prensa	37	26,6	26,6	26,6

Volantes	19	13,7	13,7	40,3
Radio	13	9,4	9,4	49,6
Internet	9	6,5	6,5	56,1
Televisión	57	41,0	41,0	97,1
Vallas	3	2,2	2,2	99,3
Otros	1	,7	,7	100,0
Total	139	100,0	100,0	



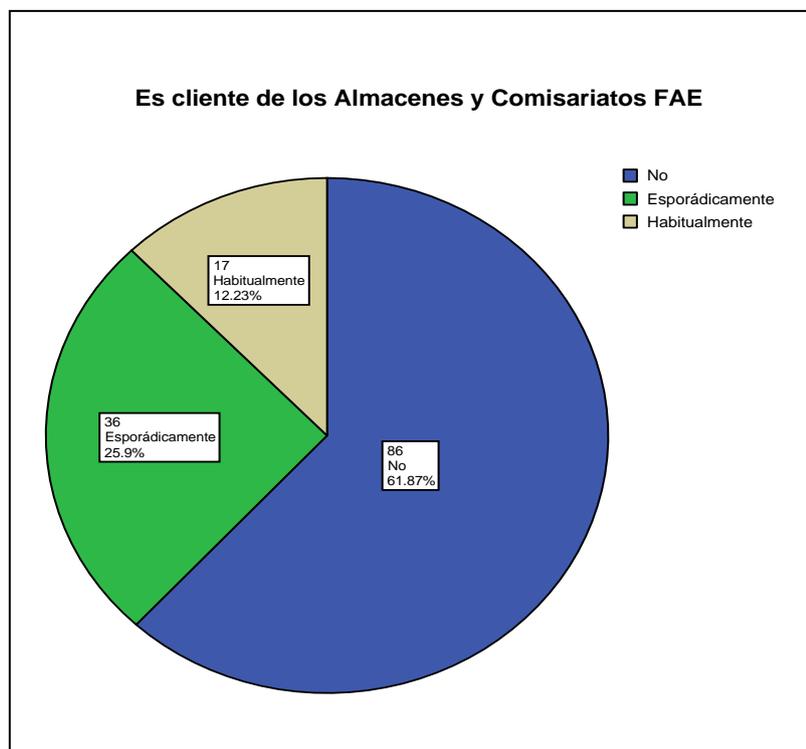
La televisión, la prensa y los volantes son los más mencionados por parte de los encuestados de cómo ellos se informan de las promociones de los supermercados, comisariatos y almacenes, lo que significa que estas deben ser la mejores maneras de publicitar el almacenen y comisariato FAE.

**21. ¿Es cliente de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?**

**Es cliente de los Almacenes y Comisariatos FAE**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	No	86	61,9	61,9	61,9

Es esporádicamente	36	25,9	25,9	87,8
Habitualmente	17	12,2	12,2	100,0
Total	139	100,0	100,0	



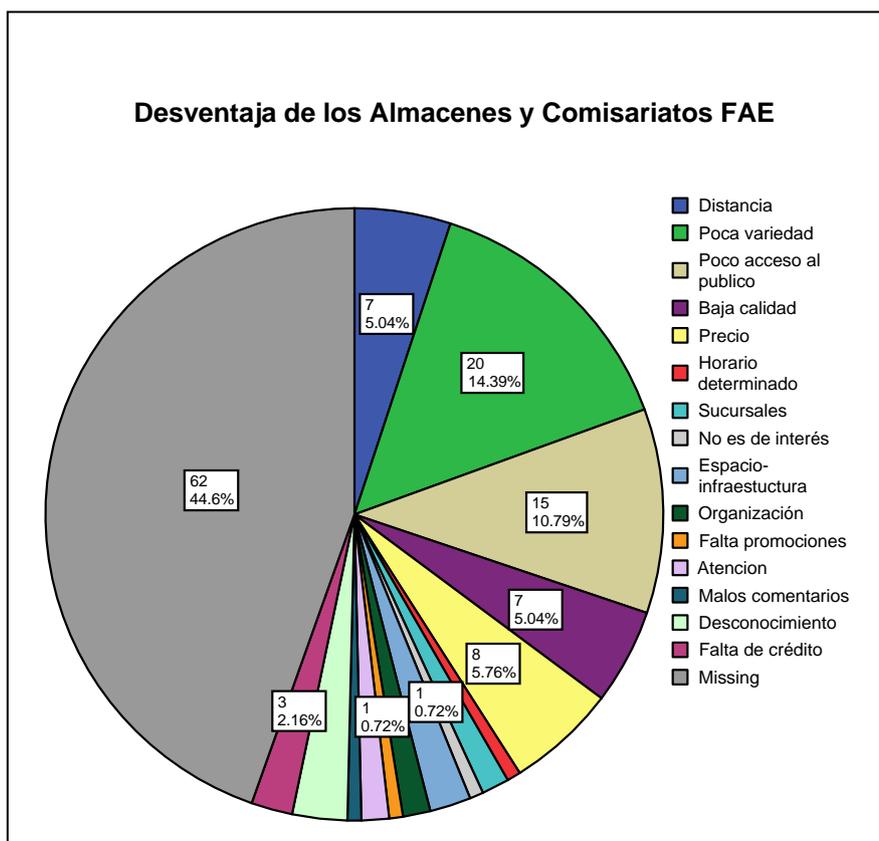
En los resultados de la encuesta hubo un resultado preocupante para el ALCOFAE puesto que un 61.9% no es cliente del almacén y comisariato de la FAE, mientras que el 25.9% es cliente esporádico y un 12.2% es cliente habitual; lo que significa que se debería poner en práctica puntos anteriores como publicidad, promociones, beneficios, etc., lo que haría que sea un almacén y comisariato más competitivo en el mercado.

**22. Indique una desventaja de los Almacenes y Comisariatos de la FAE?**

**Desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE**

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valid	Distancia	7	5,0	9,1	9,1
	Poca variedad	20	14,4	26,0	35,1

Poco acceso al publico	15	10,8	19,5	54,5
Baja calidad	7	5,0	9,1	63,6
Precio	8	5,8	10,4	74,0
Horario determinado	1	,7	1,3	75,3
Sucursales	2	1,4	2,6	77,9
No es de interés	1	,7	1,3	79,2
Espacio-infraestructura	3	2,2	3,9	83,1
Organización	2	1,4	2,6	85,7
Falta promociones	1	,7	1,3	87,0
Atención	2	1,4	2,6	89,6
Malos comentarios	1	,7	1,3	90,9
Desconocimiento	4	2,9	5,2	96,1
Falta de crédito	3	2,2	3,9	100,0
Total	77	55,4	100,0	
Missing System	62	44,6		
Total	139	100,0		



Las

desventajas que más afectan al almacén y comisariato de la FAE en Quito son la poca variedad de productos que se puede encontrar en el establecimiento y el restringido acceso al público en general. Cabe recalcar que existió un gran porcentaje de

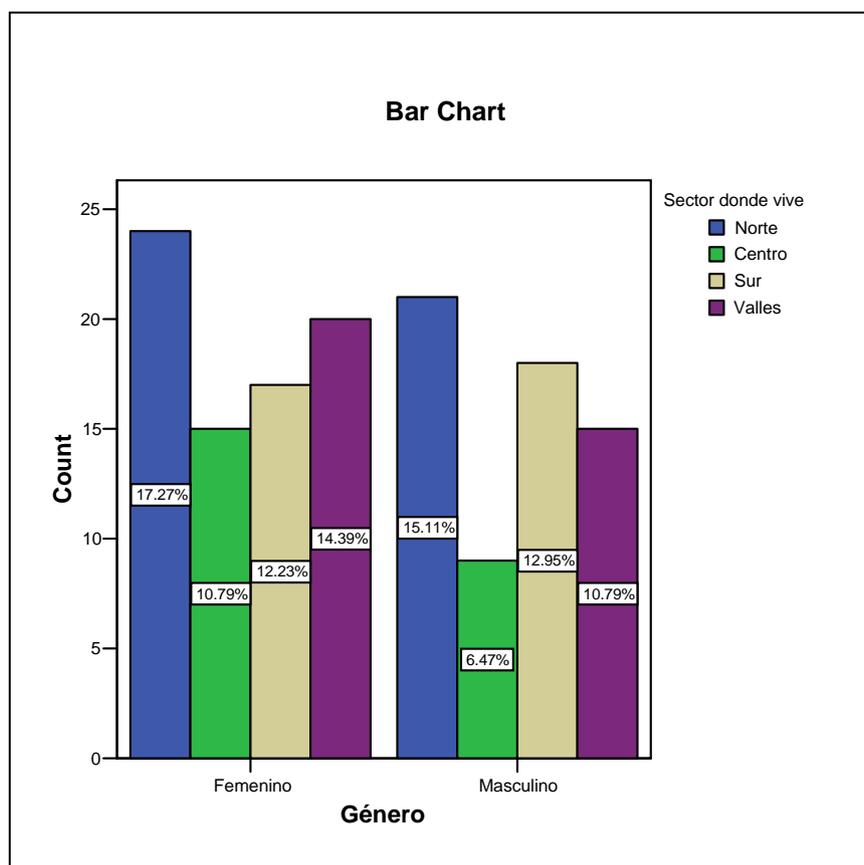
encuestados que no respondió a esta pregunta, especialmente por la falta de conocimiento del ALCOFAE.

### **3.9.2. SEGMENTOS DE MERCADO**

#### **a. Cuadro de segmentos**

**Género \* Sector donde vive Crosstabulation**

		Sector donde vive				Total
		Norte	Centro	Sur	Valles	
Género	Femenino	24	15	17	20	76
	Masculino	21	9	18	15	63
Total		45	24	35	35	139



De los ocho segmentos, el mayor número de encuestados fue del segmento femenino que vive en el sector norte con un 17.27%, seguido del segmento masculino sector norte con un 15.11% y del segmento femenino sector valles, el menor porcentaje de los encuestados fue del segmento masculino sector centro con apenas 6.47%.

### b. Descripción de perfiles

#### Segmento N° 1

#### Femenino-Norte

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 26 a 34 años de edad
- La mayoría de personas de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una vez a la semana
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los tres meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez al año y una vez a los tres años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para vestuario y calzado es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de menos de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y vegetales
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa de damas, de niños, ropa casual y ropa interior
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones y equipos de sonido
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es con tarjeta de crédito
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la prensa
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- Las mayores desventajas de los Almacenes y Comisariatos FAE son la falta de variedad de los productos, el poco acceso al público en general y la calidad de los productos

## **Segmento N° 2**

### **Masculino –Norte**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 35 a 43 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una vez al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los tres meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez a los tres años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para vestuario y calzado es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y conservas y enlatados
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa de caballeros, deportiva, ropa formal y ropa interior
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, DVDs y equipos de sonido
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es con tarjeta de crédito
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la televisión
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- La mayor desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE es la falta de variedad de los productos

### **Segmento N° 3**

#### **Femenino-Centro**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 35 a 43 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una y dos veces al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los seis meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez a los tres años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de menos de \$100 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y productos de aseo y limpieza
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa interior, ropa para damas y calzado deportivo
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, cocinas y DVDs
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es de contado y con tarjeta de crédito
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es televisión
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- Las mayores desventajas de los Almacenes y Comisariatos FAE son la falta de variedad de los productos, los precios de los productos y el desconocimiento de los locales

#### **Segmento N° 4**

#### **Masculino-Centro**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 26 a 34 años y 44 a 52 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una y dos veces al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los seis meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez a los tres años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de menos de \$100 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de menos de \$100 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y conservas y enlatados
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa para caballeros y ropa para niños
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, cocinas y equipos de sonido
- El factor más importante en la decisión de compra es la marca
- La forma de pago más frecuente es con tarjeta de crédito
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es el segundo producto a mitad de precio
- El medio publicitario de mejor aceptación es la prensa
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- La mayor desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE es el poco acceso al público en general

## **Segmento N° 5**

### **Femenino-Sur**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 35 a 43 años de edad empleado público
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una vez al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los tres meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez a los tres años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de menos de \$100 dólares y de \$101 a \$200.
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y vegetales
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa para damas, ropa interior y calzado para damas
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, equipos de sonido y DVDs
- El factor más importante en la decisión de compra es el precio
- La forma de pago más frecuente es con tarjeta de crédito
- El beneficio que se prefiere percibir es que exista variedad en un mismo establecimiento
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la televisión
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- La mayor desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE es la falta de variedad de los productos

## **Segmento N° 6**

### **Masculino-Sur**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 35 a 43 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una vez al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez a los tres meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez a los seis años
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y vegetales
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa para caballeros, deportiva y ropa para niños
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, equipos de sonido, cocinas y refrigeradoras
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es de contado
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la televisión
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- La mayor desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE es el poco acceso al público en general

## **Segmento N° 7**

### **Femenino-Valles**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 26 a 34 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados dos veces al mes
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez al mes y una vez a los tres meses
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez al año
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de menos de \$100 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: cárnicos, lácteos y cereales
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa para damas, para niños y deportiva
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, cocinas y microondas
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es de contado
- El beneficio que se prefiere percibir es que exista variedad en un mismo establecimiento
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la prensa
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- La mayor desventaja de los Almacenes y Comisariatos FAE es el poco acceso al público en general

## **Segmento N° 8**

### **Masculino-Valles**

- El mayor número de individuos pertenecientes a este segmento se encuentran en edades entre los 17 a 43 años de edad
- La mayor parte de este segmento es empleado público
- Prefieren comprar en los supermercados una vez a la semana
- La frecuencia de compra de vestuario y calzado es de una vez al mes
- Prefieren comprar productos de línea blanca y electrodomésticos una vez al año
- El presupuesto mensual que generalmente se asigna para alimentación y gastos del hogar es de \$200 a \$300 dólares
- El presupuesto que generalmente se asigna para la compra de vestuario y calzado es de \$101 a \$200 dólares
- El presupuesto anual que generalmente se asigna para la compra de productos de línea blanca y electrodomésticos es de \$1000 dólares
- Los productos de mayor consumo en supermercados son: lácteos, cárnicos y vegetales
- El vestuario y calzado de mayor compra es: ropa para caballeros, ropa casual y calzado deportivo
- Los electrodomésticos y productos de línea blanca de mayor frecuencia de compra son: televisiones, DVDs y equipos de sonido
- El factor más importante en la decisión de compra es la calidad
- La forma de pago más frecuente es de contado
- El beneficio que se prefiere percibir es descuento a cliente frecuente
- La promoción que tiene más acogida es compre dos y pague por uno
- El medio publicitario de mejor aceptación es la televisión
- La mayoría no es cliente de Almacenes y Comisariatos FAE
- Las mayores desventajas de los Almacenes y Comisariatos FAE son la distancia y la falta de variedad en los productos

### **3.10. EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS**

A continuación se realizará la evaluación de los segmentos para obtener los segmentos meta de acuerdo a la matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de mercado de Michael Porter.

**Cuadro N° 3.11**  
**Tamaño, Crecimiento y Atractivo Estructural de los Segmentos del Mercado de Michael Porter**

N°	Segmento	Tamaño		Crecimiento		Riesgo Comp.	Poder Neg. Prov.	Poder Neg. Clientes	Barreras Entrada	Prod. Sustitutos	Subtotal
		Valor	Calif.	%	Calif.						
1	Femenino-Norte	135832	5	1,91	5,0	1	3	4	4	4	27,91
2	Masculino-Norte	118853	4,4	1,95	5,1	1	3	4	4	4	27,43
3	Femenino-Centro	84895	3,1	1,91	5,0	1	3	4	4	4	26,04
4	Masculino-Centro	50937	1,9	1,95	5,1	1	3	4	4	4	24,93
5	Femenino-Sur	96214	3,5	1,91	5,0	1	3	4	4	4	26,45
6	Masculino-Sur	101874	3,8	1,95	5,1	1	3	4	4	4	26,80
7	Femenino-Valles	113193	4,2	1,91	5,0	1	3	4	4	4	27,08
8	Masculino-valles	84895	3,1	1,95	5,1	1	3	4	4	4	26,18

Al realizar la evaluación tomando en consideración el tamaño del segmento, el crecimiento, el riesgo de la competencia, el poder de negociación de los proveedores y clientes, las barreras de entrada y los productos sustitutos; los segmentos de mayor puntuación son: el segmento Femenino-Norte, Masculino-Norte y Femenino-Valles. Por tanto, estos son los segmentos meta en los cuales los ALCOFAE se deben enfocar.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### 4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 4.1.1. PRINCIPIOS

#### PRINCIPIOS

- Calidad y confiabilidad

- **Calidad y confiabilidad**

La calidad de los productos y servicio ofrecen confiabilidad a los clientes

- **Eficiencia y eficacia**

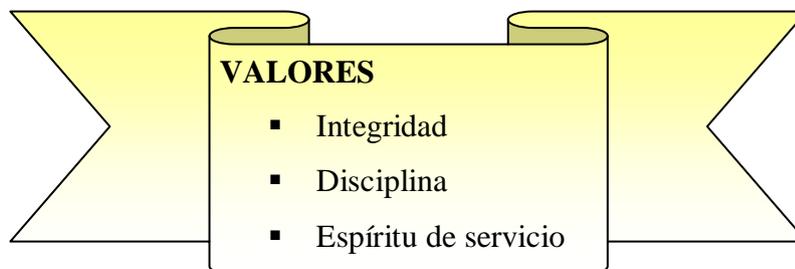
Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera para satisfacción de los clientes.

- **Compromiso con la institución**

El compromiso es cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. El compromiso es asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

#### 4.1.2. VALORES



- **Integridad**

La integridad supone una adhesión firme a un código de valores éticos. Significa ser sólido, completo, y honesto en el trabajo que se hace. La integridad se

manifiesta en la forma en que se trata a los clientes, colegas, y en la forma en que se toman decisiones día tras día.

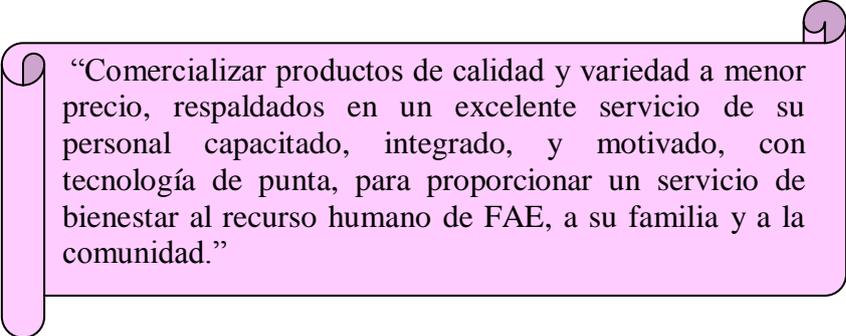
- **Disciplina**

Disciplina es estar a tiempo, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado. Se requiere de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que se piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda.

- **Espíritu de servicio**

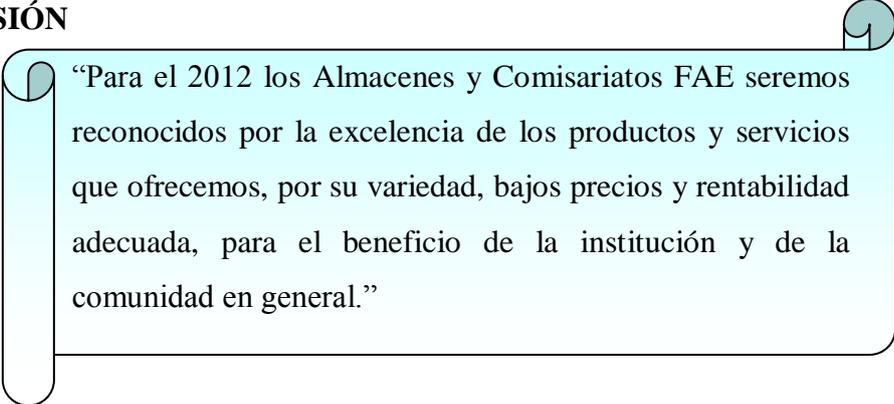
Espíritu de servicio es desempeñar las funciones con calidad y compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

#### **4.1.3. MISIÓN**



“Comercializar productos de calidad y variedad a menor precio, respaldados en un excelente servicio de su personal capacitado, integrado, y motivado, con tecnología de punta, para proporcionar un servicio de bienestar al recurso humano de FAE, a su familia y a la comunidad.”

#### **4.1.4. VISIÓN**



“Para el 2012 los Almacenes y Comisariatos FAE seremos reconocidos por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos, por su variedad, bajos precios y rentabilidad adecuada, para el beneficio de la institución y de la comunidad en general.”

### **4.2. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

#### **4.2.1. ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS**

Dentro de las áreas de iniciativas estratégicas ofensivas se tiene las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno que pueden afectar a los ALCOFAE de una manera positiva

**Cuadro Nº 4.1**  
**Áreas de Iniciativas Estratégicas Ofensivas**  
**Fortaleza vs. Oportunidad**

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		Alza de Balanza Comercial	Disminución de Tasas de Interés	Disponibilidad Alto Grado Tecnológico	Gran número de clientes potenciales	Clientes leales	Diversidad y disponibilidad de proveedores	
<b>FORTALEZAS</b>	Decisión de cambio en todos los niveles de la institución	3	3	3	5	5	5	24
	Inicio del proceso de modernización por medio del proyecto de mejoramiento de procesos	1	1	3	5	5	5	20
	Buen control de calidad de los productos	3	3	5	5	5	5	26
	Buena administración de presupuesto	1	1	1	3	3	5	14
	<b>TOTAL</b>	8	8	12	18	18	20	

Fuente: ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004  
 Elaborado: Evelyn Almeida

Nivel de Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1
NULO	0

Para realizar la evaluación de las fortalezas y oportunidades se ha tomado en cuenta el nivel de impacto que tiene y como se puede observar las oportunidades de mayor incidencia son la diversidad y disponibilidad de proveedores, el gran número de clientes potenciales, los clientes leales y. Por otro lado las fortalezas que más pesan en la organización son: el buen control de calidad de los productos, la decisión de cambio en la institución y el inicio de modernización por medio del proyecto de mejoramiento de procesos.

Las oportunidades y fortalezas que tengan una puntuación de cinco son las que se van a considerar a continuación (Cuadro 4.2) para el despliegue de los proyectos estratégicos

de los ALCOFAE en donde se especifica la fortaleza y oportunidad, el proyecto, su objetivo, acción gerencial y plazo.

**Cuadro 4.2**  
**Despliegue de Proyectos Estratégicos**  
**Fortaleza vs. Oportunidad**

Fortaleza vs. Oportunidad	Proyecto	Objetivo	AG	Plazo		
				C	M	L
Decisión de cambio -Gran número de clientes potenciales	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional			X	
	Plan estratégico corporativo	Redireccionar a la empresa Definir proyectos y estrategias para la organización		X		
	Plan estratégico de marketing	Organizar área de marketing Crear proyecto y estrategias de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Crear un plan operativo de marketing		X		
	Implementar un sistema de RRHH	Mejorar la obtención, empleo y control de la productividad Manejar el sistema de RRHH eficientemente		X		
	Plan de motivación personal y identificación con objetivos institucionales	Mejorar el servicio Identificar al personal con la empresa Mejorar el nivel de comprometimiento Mejorar el nivel de satisfacción de clientes internos y externos				X
Decisión de cambio-Clientes leales	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional			X	
	Plan estratégico de marketing	Definir proyectos y estrategias de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Incrementar las ventas Mejorar servicio post-venta Crear un plan operativo de marketing Mejorar la atención al cliente		X		

Decisión de cambio-disponibilidad de proveedores	Plan de compras de productos	Mejorar la calidad de los productos y servicios Adquirir proveedores eficientes		X		
	Alianzas con proveedores estratégicos	Abaratar costos Adquirir proveedores eficientes		X		
Buen control de calidad de productos-Alto Grado Tecnológico	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatizar los procesos		X		
Buen control de calidad de productos-Gran número de clientes potenciales	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatización de procesos		X		
	Plan de re-posicionamiento de mercado	Incrementar clientes Mantener los clientes leales Incrementar las ventas			X	
Buen control de calidad de productos-Clientes leales	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatizar procesos		X		
	Convenios con instituciones militares, públicas y privadas	Incrementar las ventas Mantener clientes leales			X	
Buen control de calidad de productos-disponibilidad de proveedores	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatizar procesos		X		
	Plan de compras de productos	Adquirir proveedores eficientes Mejorar la calidad de los productos y servicios Reducir costos		X		
	Alianzas con proveedores estratégicos	Abaratar costos Adquirir proveedores eficientes		X		
Administración de presupuesto-Alto Grado Tecnológico	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatizar procesos Incrementar clientes Mantener clientes leales Reducir gastos y costos		X		
	Plan de mejoramiento de infraestructura	Mejorar el servicio a los clientes Incrementar clientes Mantener clientes leales		X		

		Reducir de gastos y costos			
Administración de presupuesto- Gran número de clientes potenciales	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Crear y administrar base de datos de clientes Automatizar de procesos Controlar y realizar seguimiento de clientes		X	
	Plan estratégico de marketing	Definir proyectos y estrategias de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Incrementar las ventas Mejorar servicio post-venta Crear un plan operativo de marketing Mejorar la atención al cliente Incrementar clientes		X	
Administración de presupuesto- Clientes leales	Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Crear y administrar base de datos de clientes Automatizar de procesos Controlar y realizar seguimiento de clientes		X	
	Plan estratégico de marketing	Definir proyectos y estrategias de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Incrementar las ventas Mejorar servicio post-venta Crear un plan operativo de marketing Mejorar la atención al cliente Mantener los clientes leales		X	
Administración de presupuesto- disponibilidad de proveedores	Plan de compras de productos	Crear y administrar base de datos de proveedores y productos Mejorar la calidad de los productos y servicios Adquirir proveedores eficientes		X	

Fuente: ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

#### 4.2.2. ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

En el caso de las áreas de incidencia estratégicas ofensivas se toma en consideración a las debilidades de la institución y las amenazas que podrán afectar de manera negativa al desenvolvimiento de la empresa.

**Cuadro N° 4.3**  
**Áreas de Iniciativas Estratégicas Defensivas**  
**Debilidades vs. Amenazas**

		DEBILIDADES					TOTAL
		No tiene una buena organización	Falta de planeación ejecución y control	Falta de un Área de Marketing	Disminución de la rentabilidad	Utilidades no reinvertidas	
<b>AMENAZAS</b>	Crecimiento de la Inflación	3	3	3	3	1	13
	Pago de Deuda Externa	1	1	1	1	1	5
	Inestabilidad e incertidumbre política	3	3	3	1	1	11
	Poca Seguridad Pública	3	3	1	1	1	9
	Mala Imagen Internacional	3	3	3	3	3	15
	Gran número de competidores	5	5	5	3	3	21
	Competencia mejores servicios y productos	5	5	5	5	5	25
<b>TOTAL</b>	23	23	21	17	15		

Fuente: ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004  
Elaborado: Evelyn Almeida

Nivel de Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1
NULO	0

Al realizar el análisis se obtuvo que las debilidades de mayor impacto fueron: la falta de planeación, ejecución y control en la organización, la falta de una buena organización y la ausencia de un área de marketing. Por otra parte las amenazas que más riesgo presentan son: la existencia de competidores con mejores productos y servicios, el gran número de competidores y la mala imagen que esta puede presentar.

A continuación cuadro 4.4 se presenta el despliegue de los proyectos estratégicos en base a la calificación de las debilidades y amenazas.

**Cuadro 4.4**  
**Despliegue de Proyectos Estratégicos**  
**Debilidad vs. Amenaza**

Fortaleza vs. Oportunidad	Proyecto	Objetivo	AG	Plazo		
				C	M	L
Mala Imagen Internacional-Falta de planeación ejecución y control	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales			X	
		Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional				
	Plan estratégico de marketing	Incrementar clientes Reposicionar la empresa en el mercado Incrementar las ventas Mejorar la atención al cliente Mantener los clientes leales		X		
		Direccionar a la empresa Definir proyectos y estrategias para la organización		X		
		Organizar área de marketing Crear un plan operativo de marketing Crear proyectos y estrategias de marketing		X		
		Mejorar el posicionamiento de la empresa Mejorar la imagen de la empresa			X	
Gran número de competidores-Falta de planeación ejecución y control	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales			X	
		Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional				
Gran número de competidores-Falta de planeación ejecución y control	Plan estratégico de marketing	Incrementar clientes Organizar área de marketing Definir proyectos y estrategias de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Incrementar las ventas Mejorar la atención al cliente Mantener los clientes leales		X		

	Plan estratégico corporativo	Direccionar a la empresa Definir proyectos y estrategias para la organización		X		
Gran número de competidores-Falta de un Área de Marketing	Plan estratégico de marketing	Crear una estructura organizacional formal de marketing Incrementar la de variedad de productos Incrementar clientes Incrementar la satisfacción de los clientes Mantener clientes leales Organizar área de marketing Crear proyectos y estrategias de marketing Crear un plan operativo de marketing		X		
Mejores servicios y productos-Decisiones centralizadas	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional			X	
Mejores servicios y productos-Falta de planeación ejecución y control	Proyecto de mejoramiento de procesos	Mejorar los productos y servicios Incrementar clientes Mantener clientes leales			X	
Mejores servicios y productos-Falta de un Área de Marketing	Plan estratégico de marketing	Organizar área de marketing Crear proyectos y estrategias de marketing Crear un plan operativo de marketing		X		
	Plan de mejoramiento de infraestructura	Mejorar el servicio a los clientes Crear y administrar base de datos de proveedores y productos Incrementar clientes Mantener clientes leales		X		
Mejores servicios y productos-Disminución de la rentabilidad	Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional			X	
	Plan estratégico corporativo	Direccionar a la empresa Definir proyectos y estrategias para la organización		X		
	Plan estratégico de marketing	Organizar área de marketing Incrementar los clientes		X		

		Incrementar las ventas Crear proyectos y estrategias de marketing Crear un plan operativo de marketing				
	Sensibilizar a la directiva de la empresa de la necesidad de invertir	Reinvertir en los ALCOFAE las ganancias que se generan Incrementar clientes Mantener clientes leales Reducir gastos y costos			X	
	Plan de recuperación de cartera vencida	Mejorar las políticas de crédito Disminuir la cartera vencida		X		
Mejores servicios y productos-Utilidades no reinvertidas	Sensibilizar a la directiva de la empresa de la necesidad de invertir	Invertir en los almacenes y comisariatos FAE		X		
	Plan de recuperación de cartera vencida	Mejorar las políticas de crédito Disminuir la cartera vencida		X		

Fuente: ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

### 4.2.3. DEPURACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Después de haber analizado los proyectos estratégicos se continúa con la depuración y definen de los mismos, lo cual se visualiza en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.5**  
**Depuración de Proyectos Estratégicos**

Proyecto	Objetivo	AG	Plazo		
			C	M	L
Mejoramiento estructura organizacional	Planear, ejecutar y controlar las actividades institucionales Reestructurar la organización Elaboración manual orgánico funcional		X		
Plan estratégico corporativo	Direccionar a la empresa Definir proyectos y estrategias para la organización		X		
Plan estratégico de marketing	Organizar área de marketing Reposicionar la empresa en el mercado Crear una estructura organizacional formal de marketing Incrementar la satisfacción de los clientes Incrementar la de variedad de productos Definir proyectos y estrategias de marketing Mejorar servicio post-venta Mejorar la atención al cliente Crear un plan operativo de marketing		X		
Implementar un sistema de RRHH	Mejorar la obtención, empleo y control de la productividad Manejar el sistema de RRHH eficientemente		X		
Plan de motivación personal y identificación con objetivos institucionales	Mejorar el servicio Identificar al personal con la empresa Mejorar el nivel de comprometimiento Mejorar el nivel de satisfacción de clientes internos y externos		X		
Plan de compras de productos	Mejorar la calidad de los productos y servicios Reducir costos Adquirir proveedores eficientes		X		
Plan de adquisición de tecnología de punta	Mejorar la calidad de los productos y servicios Automatización de procesos Crear y administrar base de datos de clientes, proveedores y productos Incrementar clientes Mantener clientes leales Control y seguimiento de clientes Reducción de gastos y costos		X		
Plan de mejoramiento de Infraestructura	Disponer de áreas funcionales para el negocio Mejorar el servicio a los clientes Obtener satisfacción de los clientes Brindar comodidad a clientes internos y externos Incrementar clientes Mantener clientes leales Reducción de gastos y costos		X		

Plan de mejoramiento y promoción de la imagen de la empresa	Reorganizar de la empresa Obtener un mejor posicionamiento Incrementar medios de publicidad para la organización			X	
Proyecto de mejoramiento de Procesos	Mejorar los productos y servicios Conocer los procesos y actividades de la organización Incrementar clientes Mantener clientes leales			X	
Sensibilizar a la directiva de la empresa de la necesidad de invertir	Reinvertir en los ALCOFAE las ganancias que se generan Incrementar clientes Mantener clientes leales Reducir gastos y costos			X	
Plan de recuperación de cartera vencida	Mejorar las políticas de crédito Disminuir la cartera vencida		X		

Fuente: ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

#### 4.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se basan en el enfoque del Balance Score Card (BSC) considerando las siguiente cuatro perspectivas: Manejo del Conocimiento, Manejo de Procesos Internos, Orientación al Cliente y Logros Financieros. “Las perspectivas analizadas de manera individual deben alinearse y sincronizarse de manera integral dentro del sistema organizacional. La fuente de información que permite hacer este acoplamiento que por su alcance, dimensión, tamaño e importancia se denominan Planes, Programas, Proyectos y/o estudios”.<sup>66</sup>

##### 4.2.4.1. Perspectiva de manejo de conocimientos

- Mejorar la gestión del talento humano
- Mejorar el clima organizacional
- Optimizar la tecnología

<sup>66</sup> ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004, Pág. 197.

#### ***4.2.4.2.Perspectiva de Manejo de Procesos Internos***

- Desarrollar un plan estratégico
- Desarrollar un plan de marketing
- Reorganización estructural
- Optimizar la adquisición de productos y proveedores
- Recuperar cartera vencida

#### ***4.2.4.3.Perspectiva de orientación al Cliente***

- Mejorar la calidad de los productos y servicios (SGC)
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Reposicionar a los ALCOFAE
- Incrementar participación de mercado

#### ***4.2.4.4.Perspectiva de Logros Financieros***

- Mejorar la rentabilidad y liquidez de la organización
- Incrementar las ventas
- Reducción de gastos y costos

### **4.3. MAPA ESTRATÉGICO**

El llamado Mapa Estratégico consiste en sintetizar, dentro de una sola hoja, lo más representativo del sistema de planificación estratégica; es decir, las fórmulas de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y las condiciones ideales.

A continuación se presenta la propuesta de mapa estratégico para los almacenes y comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

**Gráfico N° 4.1**  
**Mapa Estratégico ALCOFAE**

**MISIÓN**

“Comercializar productos de calidad y variedad a menor precio, respaldados en un excelente servicio de su personal capacitado, integrado, y motivado, con tecnología de punta, para proporcionar un servicio de bienestar al recurso humano de FAE, a su familia y a la comunidad.”



**VISIÓN**

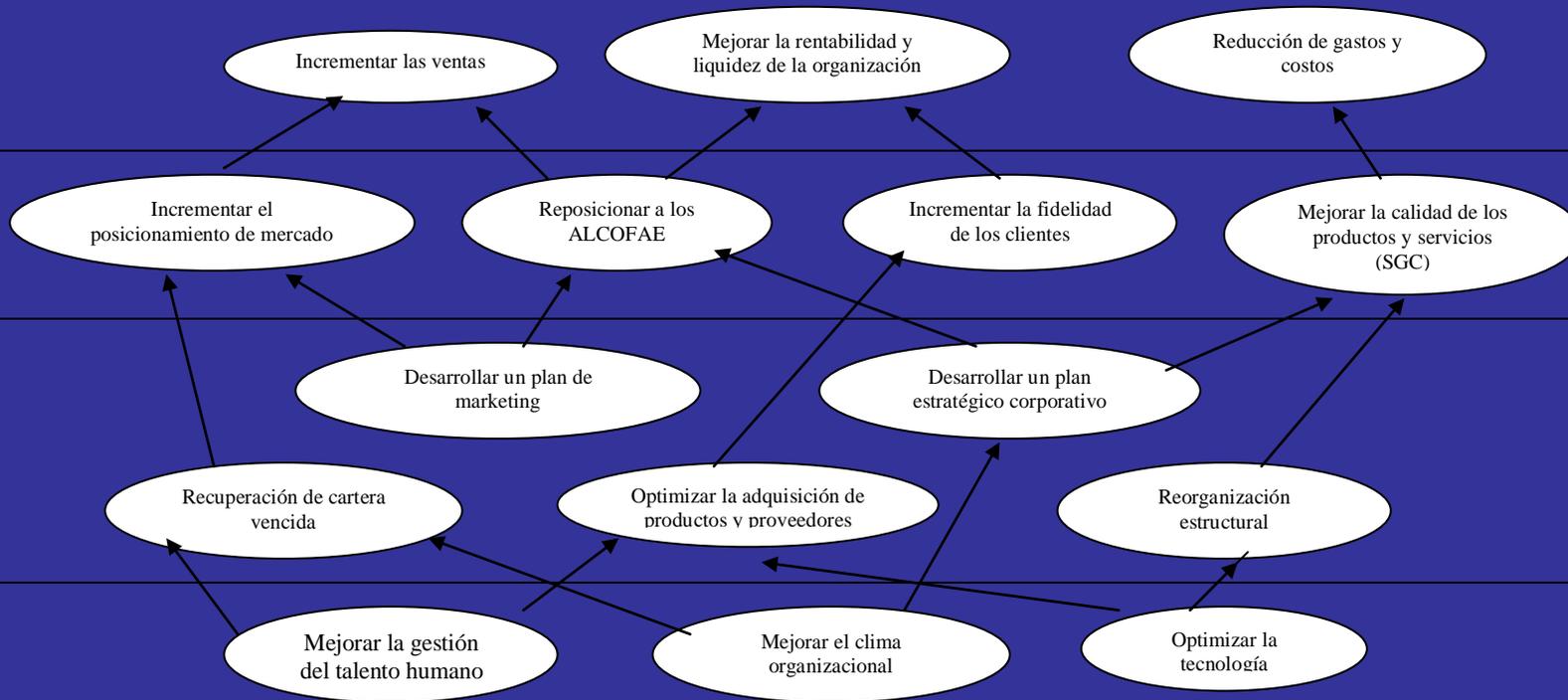
“Para el 2012 los Almacenes y Comisariatos FAE seremos reconocidos por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos, por su variedad, bajos precios y rentabilidad adecuada, para el beneficio de la institución y de la comunidad en general.”

*Perspectiva de Logros Financieros*

*Perspectiva de orientación al Cliente*

*Perspectiva de Manejo de Procesos Internos*

*Perspectiva de manejo de conocimientos*



**PRINCIPIOS**

- Calidad y confiabilidad
- Eficiencia, Eficacia
- Compromiso con la institución

**VALORES**

- Integridad
- Disciplina
- Espíritu de servicio

#### **4.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA**

##### **4.4.1. OBJETIVOS**

Los Objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.<sup>67</sup>

Objetivo es la expresión escrita de los logros que desea alcanzar la organización en un tiempo determinado. Para la fijación de los objetivos es necesario un análisis previo de los problemas y necesidades de la institución

##### **4.4.2. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS**

###### **4.4.2.1. Por el plazo de Consecución**

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

- **Largo Plazo**

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.

- Incrementar la producción
- Incrementar la posición de mercado de la compañía.

- **Mediano plazo**

Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los

---

<sup>67</sup> KOONTZ y WEIHRICH: Administración, Una Perspectiva Global, 11va Edición, Mc Graw Hill, 1999

objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

- Mejorar y consolidar la gestión financiera
- Mejorar continuamente procesos.

▪ ***Corto plazo***

Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo.

- Fortalecer internamente la empresa a través de una estructura organizacional.
- Captar la motivación del personal e identificación con los objetivos corporativos.

**4.4.2.2. Por su Naturaleza**

▪ ***Objetivos Estratégicos***

Son objetivos a largo plazo. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

- Incrementar la posición de mercado de la compañía.
- Adelantarse a rivales claves en calidad, servicio. al cliente o desempeño de producto.
- Tener costos más bajos que la competencia.

▪ ***Objetivos Operativos***

Son objetivos a corto plazo, también son llamados los objetivos individuales ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa

- Reorganizar la empresa
- Realizar publicidad en medios virtuales
- Mejorar las actividades financieras de la organización

#### **4.4.2.3. Por Área de Aplicación**

- ***Objetivos Financieros***

- Ganancia de acciones de 17% a 20%
- Deuda a proporción de capital inferior a 40%

- ***Objetivos de Marketing***

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente
- incrementar el número de clientes y/o proyectos

- ***Objetivos de Recursos Humanos***

- Desarrollar las capacidades y habilidades del personal en áreas críticas y deficitarias y establecer políticas claras y permanentes para el desarrollo del personal en todo su ciclo laboral.
- Capacitación y mejoramiento del personal

- ***Objetivos de Responsabilidad Social***

- Promover alianzas entre sectores para el desarrollo de la Responsabilidad Social.
- Sensibilizar en torno al tema de la Responsabilidad Social a través de una estrategia global de comunicación y la capacitación de formadores

- ***Objetivos de Productividad***

- Simplificar, automatizar e incorporar nuevas tecnologías de información en procesos.
- Disponer de una capacidad sistemática para evaluar y promover el mejoramiento continuo de los procesos, la gestión y la calidad.

▪ ***Objetivos de Innovación y Desarrollo***

- Implementación de nuevos productos
- Crear valor agregado a los productos y servicios

**4.4.3. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS<sup>68</sup>**

Los objetivos dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1. ***Guía para la toma de decisiones:*** una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
2. ***Guía para la eficiencia de la organización:*** dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
3. ***Guía para la coherencia de una organización:*** el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

---

<sup>68</sup> [www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias\\_com.htm](http://www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias_com.htm)

4. **Guía para la evaluación de desempeño:** el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos son los parámetros o criterios que deben utilizarse como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

#### **4.4.4. FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS<sup>69</sup>**

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

---

<sup>69</sup> [www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias\\_com.htm](http://www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias_com.htm)

#### **4.4.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS<sup>70</sup>**

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados; presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.
- Los objetivos deben reunir alguna de estas características:
  - a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
  - b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
  - c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
  - d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
  - e. Coherente: 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.
  - f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

---

<sup>70</sup> [www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias\\_com.htm](http://www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias_com.htm)

- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

#### **4.4.6. METODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS**

Establecimiento de objetivos implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a qué costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

##### **4.4.6.1. TÉCNICA DE TRABAJO EN EQUIPO**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

La necesidad del trabajo en equipo se hace patente, de manera que los objetivos sean más fácilmente alcanzables. Sin embargo, el trabajo en equipo no es una tarea fácil ya que requiere de múltiples habilidades y técnicas de las que en ocasiones carecemos.

Seis principios para el Trabajo en equipo:

1. Vivir juntamente en las mismas condiciones (Igualdad de derechos)
2. Observar las mismas reglas (igualdad de obligaciones)
3. Dominar la palabra para evitar las disputas (Respeto)
4. Compartir los bienes (recompensas similares)
5. Compartir los distintos puntos de vista (involucramiento)

#### **4.4.6.2.MÉTODO GAP (Brecha)**

La metodología GAP o brecha para la fijación de objetivos consiste en identificar el punto donde se encuentra la empresa (punto A) y el punto donde se debería encontrar (punto B), con referencia a la tendencia del mercado. La distancia entre el punto A y punto B es la brecha, dentro de la cual se va a fijar objetivos para mejorar la situación actual de la organización con el fin de alcanzar el punto B.

Para la metodología GAP se toman en cuenta los siguientes pasos:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Dónde estamos según la tendencia?
3. ¿A dónde queríamos llegar?
4. ¿A dónde debemos llegar?
5. Expresión o fijación del objetivo

#### 4.4.7. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA LOS ALMACENES Y COMISARIATOS FAE

A continuación se describen los objetivos de ventas, posicionamiento, recursos humanos, responsabilidad social e innovación y tecnología tomando en consideración los cinco pasos de la metodología de GAP (brecha), la cual identifica: donde se encuentra la organización en el actual momento, donde debería estar la organización según la tendencia, a donde se debería llegar como una visión futurista, donde se debe estar considerando las limitaciones de la organización y por último la expresión o fijación del objetivo de la empresa.

##### a. Determinación del Objetivo de VENTAS

**Cuadro N° 4.6**  
**Objetivo de Ventas**

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	Ventas netas anuales de 13 millones de dólares Pocos clientes No existen otros puntos de venta Variedad de productos	Fuerte competencia Nuevas empresas competidoras Gran número de clientes Varios puntos de venta
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Disminución de clientes Disminución de las ventas Disminución de participación en el mercado	Incremento de clientes Incremento de puntos de venta Nuevas redes de distribución Nuevos competidores Clientes más exigentes
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Generar ventas similares a una sucursal de Megamaxi	
4	¿A dónde debemos llegar?	Generar el 25% de las ventas de una sucursal de Megamaxi o 15 millones de dólares para el 2008	
5	Expresión o fijación del objetivo	Para el 2008 incrementar las ventas en un 25% de la ventas del 2006 o un incremento de tres millones.	

Elaborado: Evelyn Almeida

**b. Determinación del Objetivo de POSICIONAMIENTO**

**Cuadro N° 4.7**  
**Objetivo de Participación**

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Donde estamos?	Posicionamiento actual de 38% Poca promoción de la empresa Desconocimiento de los productos y beneficios de la empresa	Fuerte competencia Nuevas empresas competidoras Fueres Publicidad y promoción de la competencia
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Disminución del posicionamiento de la organización Decremento de la propia imagen Disminución de clientes Disminución de ventas	Incremento de participación Incremento de imagen Incremento de clientes Incremento en la ventas Incremento de la competencia
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Incremento del posicionamiento por medio de una publicidad y promoción agresiva	
4	¿A dónde debemos llegar?	Incremento del posicionamiento de la empresa en un 7% para el 2008 por medio de una publicidad y promoción agresiva	
5	Expresión o fijación del objetivo	Incrementar del posicionamiento de la empresa en un 7% anual para el 2008 para tener un 45% en el mercado local	

Elaborado: Evelyn Almeida

**c. Determinación del Objetivo de RECURSOS HUMANOS**

**Cuadro N° 4.8**  
**Objetivo de Recursos Humanos**

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Donde estamos?	Personal poco capacitado recibe cero horas de capacitación Personal no motivado Atención al cliente deficiente Clima organizacional poco adecuado	En la competencia el personal capacitado Personal motivado Atención al cliente eficiente Buen clima organizacional
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Personal no capacitado ni motivado Mala atención al cliente Disminución de clientes	En la competencia el personal capacitado y motivado Mejoras en el servicio al cliente Crecimiento de mercado Incremento de la competencia
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Disponer del 100% del personal altamente capacitado y motivado para el área de ventas de la empresa	
4	¿A dónde debemos llegar?	Cursos de capacitación y motivación anual para el personal de ventas de la organización para el año 2008, con un índice de capacitación del 20hh/año	
5	Expresión o fijación del objetivo	Capacitar y motivar al personal de ventas del los ALCOFAE una vez l año para el 2008, con un índice de capacitación del 50hh/año	

Elaborado: Evelyn Almeida

**Cuadro N° 4.8.1  
Cursos de Capacitación y Motivación**

N°	Evento	Objetivo	N° Horas	Dirigido
1	Clima Laboral y Atención de Público	Al término del curso los participantes estarán en condiciones de atender público de manera eficaz como consecuencia del desarrollo de sus propias potencialidades, del mejor funcionamiento y clima laboral y del uso de estrategias específicas de comunicación en su área.	15	Personal de ventas
2	Fundamentos y Técnicas de Trabajo en Equipo para Vendedores	Los participantes habrán comprendido el rol que les compete en las organizaciones orientadas al servicio, así también, estarán en condiciones de aplicar herramientas que faciliten el trabajo en equipo y de evaluar su comportamiento y actitudes dentro de ellos, fortaleciendo de esta manera la capacidad de trabajo en términos de calidad, eficiencia y productividad.	20	Personal de ventas
3	Técnicas de Comercialización y Ventas	Al término del curso los participantes serán capaces de distinguir y aplicar técnicas de comunicación, comercialización y ventas destinadas a aumentar la eficiencia en su trabajo de atención y servicio al cliente.	15	Personal de ventas

Elaborado: Evelyn Almeida

**d. Determinación del Objetivo de RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Cuadro 4.9  
Objetivo de Responsabilidad Social**

N°	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Dónde estamos?	No tiene proyectos de responsabilidad social Falta de imagen de responsabilidad social frente a los clientes	Las empresas emprenden proyectos de responsabilidad social Reconocimiento de la clientes
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Disminución de participación en el mercado Poca sensibilidad frente a los problemas sociales No proporciona beneficio social a la comunidad No aporta el mejoramiento del prestigio de la Fuerza	Empresas con buena imagen frente a los clientes Incremento en la publicidad Satisfacción de aporte a la comunidad
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	La empresa ofrecerá canasta navideñas a las personas necesitadas con productos de básicos y de primera necesidad para diciembre 2008	
4	¿A dónde debemos llegar?	La empresa ofrecerá 50 canasta navideñas a las personas necesitadas con productos de básicos y de primera necesidad para diciembre 2008	
5	Expresión o fijación del objetivo	Ofrecer 50 canastas navideñas a personas de escasos recursos económicos para diciembre 2008	

Elaborado: Evelyn Almeida

e. **Determinación del Objetivo de INNOVACIÓN**

**Cuadro 4.10**  
**Objetivo de Innovación y Tecnología**

Nº	Paso	Situación-Tendencia	
		En la Empresa	En el Mercado
1	¿Donde estamos?	Falta de una página Web de la empresa Falta de promociones y ventas por Internet Falta de difusión de la empresa por Internet	La competencia ofrece publicidad y ventas por Internet de sus productos y servicio
2	¿Dónde estamos según la tendencia?	Decremento en las ventas de los productos en los puntos de venta Disminución en la satisfacción de los clientes	Mejor satisfacción de los clientes Incremento en las ventas de los productos en los puntos de venta Incremento de competidores
3	¿A dónde quisiéramos llegar?	Que el marketing por Internet sea una realidad para la organización y se pueda realizar actividades de marketing por medio de ella	
4	¿A dónde debemos llegar?	Que el negocio pueda publicitar y vender los productos y servicios por medio del Internet siendo así una manera interactiva de realizar marketing	
5	Expresión o fijación del objetivo	Establecer estrategias de marketing, publicidad y ventas por Internet	

Elaborado: Evelyn Almeida

## **4.5. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOTECNIA**

### **4.5.1. ESTRATEGIA**

Henry Mintzberg en su libro *five Ps for strategy*, plantea cinco definiciones con "p". **Plan** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy** (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón**, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición**, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve: tipo de negocio, segmento de mercado, etc. **Perspectiva**: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.<sup>71</sup>

Para Michael Porter "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."<sup>72</sup>

Tomando en consideración las definiciones anteriores podemos deducir que la estrategia es el conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. La estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

La estrategia constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

---

<sup>71</sup> MINTZBEG y HENRRY: La caída y ascenso de la Planeación Estratégica, Harvard Bussiness Review, Canadá, 1994

<sup>72</sup> PORTER, Michael: Ventajas competitivas, Ed. Free Press, New York, 1995

#### **4.5.2. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS**

Las estrategias son vitales en la planeación de una organización debido a que:

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,
- La estrategia implica cambios y construye una visión estratégica
- Se necesita de un análisis de la situación actual que revele: los aspectos internos fuertes y débiles de la organización, las oportunidades y amenazas externas a la organización, la construcción de los escenarios futuros
- Maneja los conflictos y las resistencias por los cambios.

#### **4.5.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS**

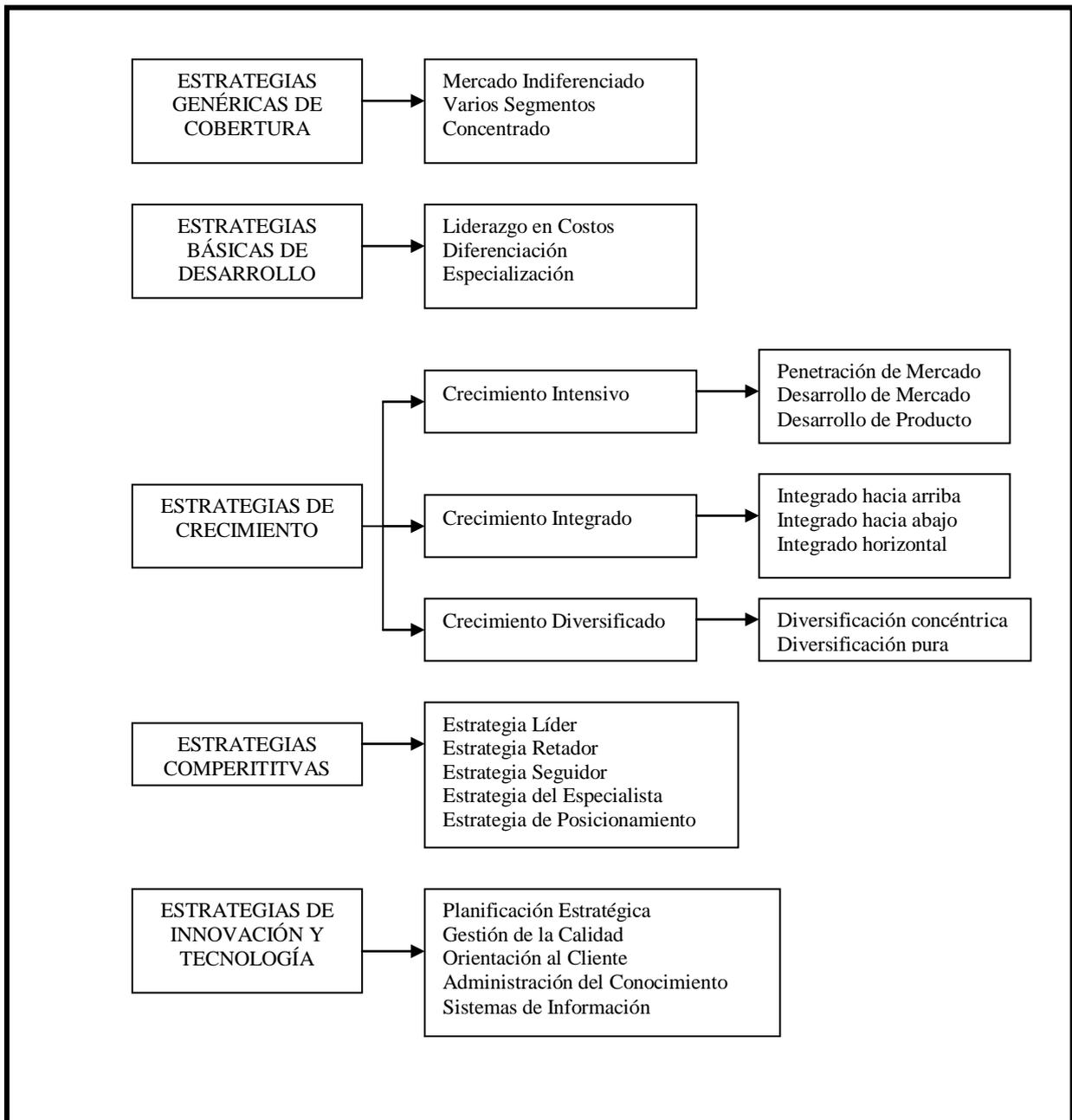
Las características principales de las estrategias son las siguientes:

- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.
- Se elaboran antes que se realice las acciones,
- Se desarrollan de manera consciente, y
- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.
- Tener establecidos objetivos claros y definidos.
- Mantener y reforzar iniciativa de la organización.
- Concentrarse en un punto Focal fino y contundente.
- Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- Ofrecer seguridad: proteger los recursos.
- Contar con un buen sistema de información e inteligencia.

- Concentrar o enfocarse en las fuerzas de la empresa en aquello en lo que destaca con excelencia.

#### 4.5.4. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Cuadro N° 4.2**  
**Clasificación de las estrategias**



Fuente: Curso Taller  
Elaborado: Evelyn Almeida

#### 4.5.5. MATRIZ COMPETITIVA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

**Cuadro 4.11**  
**Matriz Competitiva de Estrategias de Desarrollo**

ESTRATEGIA	N°	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN U OBJETIVO	CUANDO USAR	CUANDO NO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRERREQUISITOS NECESARIOS PARA APLICACIÓN	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
COBERTURA	1	Mercado Indiferenciado	Fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca.	Cuando se desea una sola mezcla de mercadotecnia para llegar al mayor número posible de clientes en el. Es decir desarrolla un único producto para esta audiencia masiva.	Cuando no existe la capacidad de ofrecer el producto o servicio distinto a los competidores	Maximizar su economía de escala en la producción, distribución física y promoción Reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.	Productos y servicios no personalizados Clientes no totalmente satisfechos	Mercado masivo y unificado cuyas partes se considera semejante en todos los aspectos fundamentales.	SI El mercado es masivo La empresa ofrece Productos de consumo masivo Existe una reducción de costos
	2	Varios Segmentos	Dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos del mercado meta.	Cuando existen productos y servicios específicos para grupos de clientes con características similares	Cuando no se produce u ofrece productos o servicios especializados	Una estrategia distinta para cada segmento.	Altos costos de segmentación	Productos y servicios específicos para grupos de clientes con características similares	NO No existen productos o servicios especializados para grupos de clientes con características similares Altos costos de segmentación
	3	Concentrado	Requiere seleccionar como un mercado meta un segmento homogéneo dentro de mercado total.	Cuando existen productos y servicios específicos para cada cliente	Cuando no se produce u ofrece productos o servicios especializados	Penetrar en un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido.	Altos costos de segmentación Si ese segmento declina en el potencial de mercado, el vendedor sufrirá las consecuencias.	Productos y servicios específicos para cada cliente	NO No existen productos o servicios especializados para cada cliente Altos costos de segmentación
GENÉRICAS DE PORTER	4	Liderazgo en Costos	Consiste en tener el <a href="#">costo</a> mas bajo del mercado	Cuando consumidores son sensibles a los precios Empresa productora con costos muy bajos	Cuando a los compradores les interesa la marca o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.	Reducción de costos y precio Aumentar nuestra cota de ventas.	Fijación solo en el coste y en el precio. Cualquier producto ligeramente sustitutivo de nuestro producto, puede hacernos competencia.	Se puede buscar cuando se tienen productos estandarizados y masivos A través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.	NO No es empresa productora ni tiene los costos más bajos del mercado

Estrategia	N°	Clasificación	Definición u Objetivo	Cuando usar	Cuando no usar	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos necesarios para aplicación	Aplicación en la empresa
	6	Diferenciación	Se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia	Cuando existen productos o servicios distintos a la competencia Una amplia muestra representativa del mercado.	Existen productos de consumo masivo No hay variedad de productos	Clientela más fácil de mantener beneficios (porque tenemos un precio más elevado) Inventar formas de crear valor para los compradores Variedad de productos	Los costos elevados La cuota de mercado es mucho menos.	se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.	SI La empresa desea Innovar e incrementar productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad de la empresa
	7	Especialización	Cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria.	Cuando existen productos y servicios específicos para cada cliente	Cuando no se produce u ofrece productos o servicios especializados	Costo bajo al atender el nicho. Adapta las necesidades especializadas del segmento <u>objetivo</u> . satisfacer requerimientos comprador.	Gran dependencia de nuestra clientela. No existe variedad de tipos de clientes. Perderíamos casi la totalidad de cuota de mercado.	Nicho de mercado limitado. Productos y servicios específicos para cada cliente	NO No existen productos o servicios especializados para cada cliente Altos costos de segmentación
CRECIMIENTO INTENSIVO	8	Penetración de Mercado	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.	Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos	Cuando existe un gran número de competidores y un mercado saturado	Aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes y potenciales.	Mayor costo y gasto Aumento en la cantidad de vendedores, elevado gasto publicitario, promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.	Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos Cuando aumentan las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.	SI La empresa desea aumentar la participación de mercado El mercado no está totalmente saturado
	9	Desarrollo de Mercado	Requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	Cuando existe un gran número de competidores y un mercado saturado	Expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.	Mayor costo y gasto Publicidad, promociones	Organización con éxito Mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados. Organización con capacidad excesiva de producción. Industria básica con alcance global a gran velocidad.	SI Existen nuevos mercados para la empresa, el mercado no está saturado Se desea incrementar promociones, publicidad y nuevos puntos de venta

Estrategia	N°	Clasificación	Definición u Objetivo	Cuando usar	Cuando no usar	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos necesarios para aplicación	Aplicación en la empresa
	10	Desarrollo de Producto	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios	Cuando la organización cuenta con productos en la etapa de madurez	Cuando la organización no tiene capacidad sólida para la investigación y desarrollo.	Aumentar el número de clientes Incrementar y Mejorar productos y servicios	El desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo	Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.	SI Se desea incrementar y mejorar de productos y servicios
CRECIMIENTO INTEGRADO	11	Integrado hacia arriba	Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas	Cuando los distribuidores presentes son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.	Cuando la organización no cuenta con los recursos humanos y de capital para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.	Distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.	Incremento en el costo de distribución de los productos Disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.	Cuando la organización compite en una industria que está creciendo Organización sólida con recursos para distribuir sus propios productos	NO La organización no trabaja con distribuidores o detallistas
	12	Integrado hacia abajo	Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores	Cuando los proveedores presentes son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.	Cuando hay muchos proveedores y no hay muchos competidores.	Estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás. Reducción del precio de productos y servicios	Incremento en el costo de producción de los productos	Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo a gran velocidad Organización sólida con recursos para producir o generar sus propios productos	SI La empresa busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores, además de una reducción del precio de productos y servicios
	13	Integrado horizontal	Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores	Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por reducir la competencia.	Cuando la organización no tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.	Control de los competidores Incrementa el número de consumidores, productos y servicios	Altos costos de absorción de empresas competidoras	Cuando la organización compite en una industria que está creciendo. Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.	NO La organización no se encuentra en la posición o capacidad de absorber a la competencia
CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	14	Diversificación concéntrica	Es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa	Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.	Cuando la empresa no está en la capacidad de innovar o mejorar productos o servicios	Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados Elevar notablemente las ventas de los productos presentes.	Altos costos de investigación y desarrollo	Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada y los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida.	SI La empresa desea innovar e incrementar productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad de la empresa

Estrategia	N°	Clasificación	Definición u Objetivo	Cuando usar	Cuando no usar	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos necesarios para aplicación	Aplicación en la empresa
	15	Diversificación pura	Adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados	Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.	Cuando la organización no cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.	Oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir. Incrementa el número de consumidores, productos y servicios	Altos costos y tiempo de investigación y desarrollo	Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. Cuando se ha concentrado en una sola industria.	NO La organización no se encuentra en capacidad de adquirir totalmente nuevos productos y servicios,, es decir incurrir en otro negocio
COMPERITITVA	16	Estrategia Líder	El líder en un producto o mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores	Cuando se es el líder un producto o mercado	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para ser un líder en mercado o producto	Desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado.	Demasiada responsabilidad en desarrollar la demanda global Competidores peligrosos	Posición dominante en el mercado y reconocida por los competidores Promueve el uso de nuevos productos y servicios	NO La empresa no es líder en producto o mercado
	17	Estrategia Retador	El retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder	Cuando se utilizan las mismas armas que el líder. Se consideran puntos más débiles del competidor	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para competir con el líder	Incrementar su participación en el mercado mediante estrategias agresivas	Oposición directa con el líder puede desarrollar estrategias ofensivas contra la empresa por parte del líder del mercado	El producto o empresa pretende alcanzar la posición del líder y se tiene los recursos para lograrlo	NO La empresa no tiene la capacidad ni recursos para competir con el líder
	18	Estrategia Seguidor	El competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder	Cuando se desea alinear sus decisiones con respecto a las del líder. Cuando se desea llevar comportamiento de adaptación al líder	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para seguir al líder	Se genera una mayor especialización con la que se busca una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación y satisfaciendo a un denominado segmento de mercado	No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado.	Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia	SI La empresa tiene una cuota de mercado más reducida que el líder La empresa tiene una estrategia propia
	19	Estrategia del Especialista	Busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia	Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio	Cuando no se produce u ofrece productos o servicios especializados	Costo bajo al atender el nicho. Adapta las necesidades especializadas del segmento <u>objetivo</u> . Satisfacer requerimientos de comprador.	Gran dependencia de nuestra clientela. No existe variedad de tipos de clientes. Perderíamos casi la totalidad de cuota de mercado.	Nicho de mercado limitado. Productos y servicios específicos para cada cliente	NO La empresa no tiene productos o servicios especializados para cada cliente Existen altos costos de segmentación

Estrategia	N°	Clasificación	Definición u Objetivo	Cuando usar	Cuando no usar	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos necesarios para aplicación	Aplicación en la empresa
	20	Estrategia de Posicionamiento	Estrategia que trata de poner un lugar en la percepción mental de un cliente o consumidor de una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.	Cuando se busca proporcionar beneficios a los consumidores Identificar productos competidores Identificar los atributos del producto	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para posicionar a la empresa en la mente de los consumidores	Incremento de la propia imagen Identificación y pertenencia de la empresa Fidelidad de los clientes Incremento de clientes	Incremento en el gasto y costo de publicidad y acciones de posicionamiento	Organización con información de consumidores sobre sus percepciones de los atributos relevantes de cada producto Determinación de la cuota de cada producto que ocupa la mente de los consumidores	SI La empresa desea un mejor posicionamiento Mejorar la imagen institucional para que los clientes puedan identificar a la empresa Desea incrementar la fidelidad de los clientes e incrementar clientes
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	21	Planificación Estratégica	Estrategia mediante la cual la empresa determina de dónde viene, en qué situación se encuentra, a dónde quiere llegar, cómo lo hará y cuánto tiempo le tomará.	Cuando se desea un sistema flexible e integrado de los objetivos y sus correspondientes estrategias de la organización	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para realizar un análisis de la organización, entorno, competidores y clientes	Detecta necesidades y servicios a cubrir Identifica productos y mercados y analiza el atractivo del mercado Descubre ventajas competitivas Hace previsiones globales	Tiempo y costo del análisis de la organización, del entorno de los competidores y clientes	Organización con cultura de planificación Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.	SI La empresa desea detectar las necesidades y servicios a cubrir de clientes Identificar productos y mercados y analizar el atractivo del mercado Descubrir ventajas competitivas Hacer previsiones
	22	Gestión de la Calidad	Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.	Cuando se toma en cuenta el liderazgo, enfoque al cliente, participación del personal, procesos, sistema de gestión, y mejorar continua	Cuando no se desea implementar una cultura de calidad en la organización	Proporciona satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores	Reacción negativa al cambio por parte de los miembros de la organización	Decisión de cambio hacia una cultura de gestión de calidad Organización que toma en cuenta la satisfacción al cliente, participación del personal, procesos y mejora continua	SI La organización desea proveer satisfacción a los clientes por medio de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen
	23	Orientación al Cliente	Indica que las organizaciones dependen de los clientes por tanto deben comprender la necesidades presentes y futuras, satisfacer los requerimientos y exceder sus expectativas	Cuando se desea aumentar la fidelidad de los clientes ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades	Cuando no se tiene la capacidad ni recursos para investigar las necesidades de los clientes	Aumento d ingresos y proporción de mercado Respuestas rápidas y flexibles a las demandas del mercado	Aumento en la eficiencia del uso costo de recursos para incrementar la satisfacción al cliente	Investigar la necesidades de los clientes Buenas relaciones con clientes, proveedores, comunidad, etc.	SI Comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos Respuestas rápidas al mercado cambiante

Estrategia	N°	Clasificación	Definición u Objetivo	Cuando usar	Cuando no usar	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos necesarios para aplicación	Aplicación en la empresa
	24	Administración del Conocimiento	Comparte información útil para otros individuos en la toma de decisiones. Conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.	Cuando se desea enfocar los esfuerzos a ofrecer nuevos servicios, siendo un claro ejemplo en el que la tecnología de información se puede alinear a los planes estratégicos de la empresa.	Cuando no se desea utilizar la concentración y almacenamiento de información	Reducir costos, acceso a todos los individuos dentro de la organización, mejora continua, beneficios operativos y de negocio que a largo plazo	Tiempo y costo en controlar, analizar errores y desviaciones	Su capacidad de sistematizar el conocimiento. Entrar en un entorno de mejora continua. Competir en un mundo globalizado.	SI La empresa desea: reducir costos, acceso a todos los individuos dentro de la organización, mejora continua, beneficios operativos
	25	Sistemas de Información	Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de <a href="#">una empresa</a> o negocio.	Cuando se desea almacenar datos, procedimientos o investigaciones a través de una base de datos compartida, apoyada por la tecnología de información para su almacenamiento y acceso.	Cuando no se tiene los recursos disponibles para la implementación de nuevos o mejorados sistemas de información	Automatización de procesos Apoyo al proceso de toma de decisiones Control de gestiones administrativas Integración de datos	Costo de implementación de nuevos o mejorados sistemas de información	Es indiscutible que las organizaciones se alineen a tecnología de información a la estrategia del negocio	SI La organización desea la automatización de procesos, apoyo al proceso de toma de decisiones, control de gestiones administrativas e integración de datos

Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004; SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004  
Elaborado: Evelyn Almeida

#### 4.5.6. PERFIL DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO A ADAPTARSE POR LA EMPRESA

A continuación se presentan las estrategias de desarrollo de marketing a ser utilizadas por la empresa y se formulan sus respectivas acciones estratégicas.

**Cuadro 4.12**  
**Perfil de Estrategias de Desarrollo a Adaptarse por la Empresa**

Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Mercado Indiferenciado	Fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca.	Existe un mercado masivo La empresa ofrece productos de consumo masivo Los productos de bajo costo	Dar apertura todo público Incrementar la comercialización de productos masivos
2	Penetración de Mercado	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.	La empresa desea aumentar la participación de mercado El mercado no se encuentra saturado	Incrementar la comercialización de los productos por medio de nuevas sucursales y el incremento de promoción de los productos y servicios que se ofrecen Ofrecer promociones Proporcionar financiamiento Ofrecer productos con precios cómodos para incrementar la cuota de clientes
3	Desarrollo de Mercado	Requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	La empresa desea introducirse en Nuevos mercados El mercado no se encuentra saturado La empresa desea realizar un incremento de promociones y publicidad La empresa desea incrementar nuevos puntos de venta	Comercializar los productos no solo para militares sino con apertura a público en general Abrir sucursales de los establecimientos comerciales Realizar convenios con empresas públicas y privadas
4	Desarrollo de Producto	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios	La organización desea incrementar y mejorar de productos y servicios	Incrementar los productos que se comercializan y mejorar el servicio hacia los clientes
5	Integrado hacia abajo	Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores	La empresa busca la posibilidad de controlar o adquirir el dominio de los proveedores A la vez de buscar la reducción del precio de productos y servicios	Realizar alianzas con proveedores estratégicos Formular un plan de compras
6	Diversificación concéntrica	Es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa	La empresa desea realizar la innovación y desarrollo de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad de la empresa	Incrementar los productos que se comercializan, mejorar el servicio hacia los clientes, mejorar la calidad de los productos
7	Estrategia Seguidor	El competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder	La empresa tiene una cuota de mercado más reducida que el líder La organización tiene una estrategia propia La empresa no desea atacar al líder, por el contrario coexistir con él para repartirse el mercado.	Analizar e identificar las estrategias de los competidores que se pueden aplicar a la empresa y realizar benchmarking Identificar y atacar las debilidades de los competidores potenciales Ofrecer mejores servicios y productos que la competencia, a mejores precios, más promociones y descuentos Crear barreras de entrada
8	Estrategia de Posicionamiento	Estrategia que trata de poner un lugar en la percepción	La empresa desea un mejor posicionar	Se debe segmentar el mercado. Evaluación del interés de cada

		mental de un cliente o consumidor de una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.	Mejorar la imagen institucional Para que los clientes puedan identificar a la empresa Desea incrementar la fidelidad de los clientes e incrementar clientes	segmento Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido, Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.
9	Planificación Estratégica	Estrategia mediante la cual la empresa determina de dónde viene, en qué situación se encuentra, a dónde quiere llegar, cómo lo hará y cuánto tiempo le tomará.	La empresa desea detectar necesidades y servicios a cubrir de clientes Identificar productos y mercados y analizar el atractivo del mercado Descubrir ventajas competitivas	Crear proyectos y estrategias para la organización Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades Realizar planeaciones, ejecutarlas y controlarlas
10	Gestión de la Calidad	Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.	La organización desea proveer satisfacción a los clientes por medio de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen	Ofrecer productos y servicios de calidad para satisfacer de mejor manera a los clientes  Promocionar la buena calidad de los clientes como factor importante dentro de la organización
11	Orientación al Cliente	Indica que las organizaciones dependen de los clientes por tanto deben comprender la necesidades presentes y futuras, satisfacer los requerimientos y exceder sus expectativas	La empresa desea comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos La empresa desea obtener respuestas rápidas al mercado cambiante	Incrementar y mejorar los productos y servicios Ofrecer servicios adicionales como horarios extendidos de atención, parqueadero, etc. Incrementar sucursales para mayor accesibilidad de los clientes Dar acceso al público en general no solo a militares y sus familiares o empleados de las Fuerzas Realizar convenios con proveedores y distribuidores de productos para mejorar el precio y calidad de los productos y servicios Mejorar la infraestructura de los almacenes y comisariatos
12	Administración del Conocimiento	Comparte información útil para otros individuos en la toma de decisiones. Conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.	La organización busca reducir costos, acceso a todos los individuos dentro de la organización, mejora continúa, beneficios operativos	Automatizar procesos Capacitación del personal Mejorar el clima organizacional Utilización del Internet para interactuar entre clientes internos y externos
13	Sistemas de Información	Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de <a href="#">una empresa</a> o negocio.	La organización busca la automatización de procesos Apoyo al proceso de toma de decisión Control de gestiones administrativas Integración de datos	Adquisición de tecnología para la adecuada comercializar, venta y servicio de la empresa Creación de base de datos de clientes con gustos, comportamientos y necesidades CRM

Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004; SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004  
Elaborado: Evelyn Almeida

#### 4.4.7. MATRIZ DE ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS CON OBJETIVOS

**Cuadro 4.13**  
**Matriz de Alineación de Estrategias con Objetivos**

N°	Estrategia	Objetivos estratégicos												
		Mejorar la gestión del talento humano	Mejorar el clima organizacional	Optimizar la tecnología	Desarrollar un plan estratégico	Desarrollar un plan de marketing	Reorganización estructural	Optimizar la adquisición de productos y proveedores	Recuperar cartera vendida	Mejorar la calidad de los productos y servicios (SGC)	Incrementar la fidelidad de los clientes	Reposicionar a los ALCOFAE	Incrementar participación de mercado	Mejorar la rentabilidad y liquidez de la organización
1	Mercado Indiferenciado					X		X		X			X	X
2	Penetración de Mercado					X		X		X	X	X	X	X
3	Desarrollo de Mercado					X		X		X	X	X	X	X
4	Desarrollo de Producto			X		X		X		X	X	X		X
5	Integrado hacia abajo			X		X		X		X	X	X	X	X
6	Diversificación concéntrica			X		X		X		X	X	X	X	X
7	Estrategia Seguidor	X		X		X		X			X	X	X	X
8	Estrategia de Posicionamiento				X	X			X		X	X	X	X
9	Planificación Estratégica				X	X	X	X	X		X		X	X
10	Gestión de la Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Orientación al Cliente	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
12	Administración del Conocimiento	X	X	X	X	X	X		X	X				X
13	Sistemas de Información	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X

Fuente: Curso Taller

Elaborado: Evelyn Almeida

## CAPÍTULO V

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING

#### 5.1. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".<sup>41</sup>

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables

<sup>41</sup> KOTLER y ARMSTRONG, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición

controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"<sup>42</sup>

Entonces se puede indicar que la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables de mercado que prepara una empresa con el fin de realizar una estrategia para producir una respuesta positiva por parte de los consumidores.

## 5.2. COMPONENTES

Dentro del conjunto de esta mezcla se encuentran las llamadas "Cuatro P" que significan Producto, Precio, Plaza y Promoción. Así mismo, cada una de estas divisiones está conformada por todas las variables de mercadotecnia que analiza y desarrolla una empresa para buscar, como dijimos antes, cambiar los hábitos de consumo en favor de la misma.

- **Producto:** Es todo aquello que es susceptible de ser comprado, cambiado, traspasado, etc. Incluye la forma en que se diseña, se clasifica, se posiciona, se empaca y se reconoce a través de una marca.
- **Precio:** Es lo que se paga para cualquier producto o servicio que consumes. Éste influye profundamente en las percepciones de la marca por parte del consumidor. Indica qué y cuánto el cliente paga por un producto. Las compañías aplican varias estrategias al fijarlo. Algunos productos compiten en base al precio.
- **Plaza (Distribución):** El lugar en donde está disponible el producto. Los profesionales de la mercadotecnia deben de saber que el método de distribución, igual que el precio, ha de ser compatible con la imagen de la marca. La distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende.

---

<sup>42</sup> Del Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association, sitio web

- **Promoción (Comunicación):** Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor. La Comunicación indica todas las actividades relacionadas con el marketing que se dan entre vendedor y comprador. Las herramientas de este elemento son las de la mezcla promocional.

Dentro de la mezcla de marketing de servicios se utilizan tres componentes además de los ya mencionados:

- **Personas:** El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa en base al comportamiento y actitudes del personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.
- **Procesos:** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.
- **Evidencia Física (Physical evidence):** Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. A través de estos elementos se consigue tangibilizar al servicio.

### **5.3. IMPORTANCIA**

- Considerando que el éxito de cualquier negocio resulta de satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, la importancia de la mezcla de mercadotecnia radica en el hecho de que sus diferentes actividades impulsan a la empresa u organización hacia el logro de ese objetivo.
  
- Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, obtención de utilidades y crecimiento. La mercadotecnia contribuye directamente a alcanzar éstos objetivos, puesto que incluye las siguientes actividades que son vitales para la organización de negocios:
  - Evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales
  - Diseño y manejo de la oferta de productos
  - Determinación de precios y políticas de precios
  - Desarrollo de manejo de la oferta de productos
  - Desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes actuales y potenciales

## **5.4. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

### **5.4.1. CONCEPTO DE PRODUCTO**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. En esencia los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran la satisfacción de deseos en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.<sup>43</sup> Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

---

<sup>43</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 248

### 5.4.2. ATRIBUTOS DE PRODUCTO

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad. Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para a la vista, tanto de la empresa como de los de la competencia, elaborar la estrategia de marketing que permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable.

Los principales factores son: Calidad de los productos, características físicas de los bienes, precio, marca, empaque, diseño, garantía del producto, color, reputación del vendedor, y servicios del vendedor.<sup>44</sup>

- **Características físicas de los bienes**, comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- **Calidad**, valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- **Precio**, valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Empaque**, elemento de protección del que está dotado el producto y tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- **Diseño**, forma y tamaño que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.

---

<sup>44</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 247

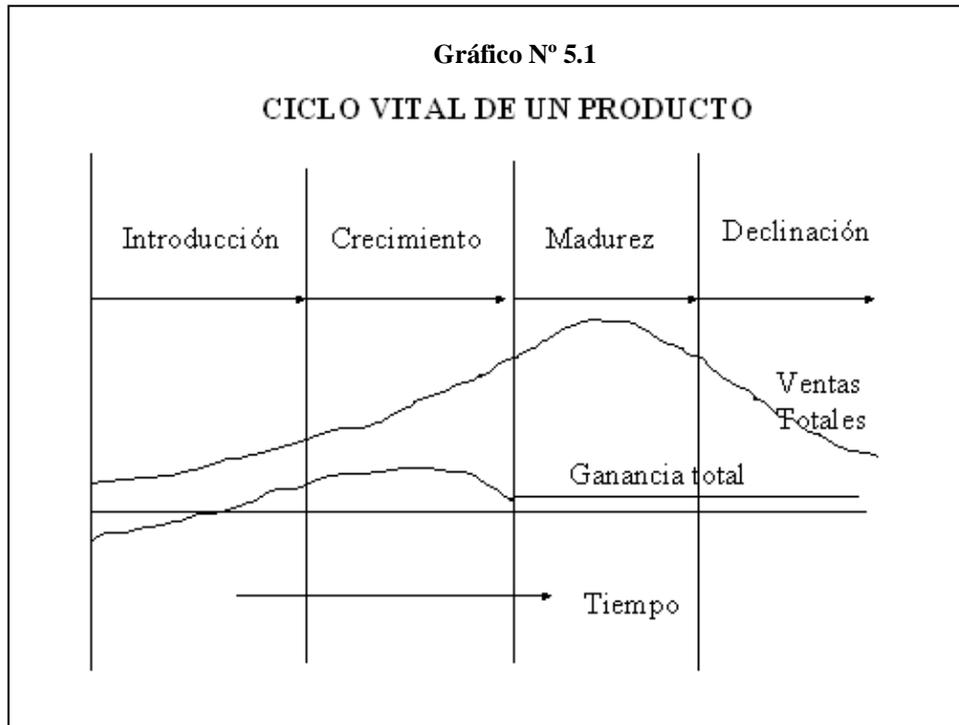
- **Marca**, nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- **Servicio**, conjunto de valores añadidos a un producto que permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- **Imagen del producto**, opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto y sus políticas de garantía.
- **Reputación del vendedor**, opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

### **5.4.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Al igual que las personas, los productos tienen un período de gestación, nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y finalmente abandono. Esto es lo que se conoce normalmente como ciclo de vida del producto y se define en función de dos dimensiones: el volumen de ventas y utilidades, y el tiempo.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 29.



Fuente: SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

#### 5.4.3.1. ETAPA DE INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO<sup>46</sup>

Durante esta etapa del ciclo de vida del producto, este se lanza en el mercado con una producción a gran escala y un programa exhaustivo de mercadotecnia; es cuando el producto es distribuido por primera vez y puesto a disposición de los compradores, la Introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas pueden ser lento. Productos tan conocidos como el café instantáneo el jugo de naranja congelado y otros subsistieron durante muchos años antes de que entraran en una etapa de crecimiento rápido.

En esta etapa las utilidades son negativas o bajas por la escasez de ventas y porque los gastos de distribución y promoción son altos. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores. Los gastos de promoción son altos para informar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que los prueben.

<sup>46</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 284.

### **5.4.3.2.ETAPA DE CRECIMIENTO**

En esta etapa de crecimiento o aceptación del mercado las ventas crecen rápidamente, los competidores entran en el mercado en grandes cantidades porque las perspectivas de las utilidades resultan sumamente atractivas. El creciente número de competidores dará lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas subirán repentinamente porque los revendedores construirán sus inventarios. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Los productores seguirán gastando lo mismo o un poco más en promoción para mantenerse en la competencia y seguir educando el mercado. Las empresas optan por una estrategia promocional de "Compre mi producto" más que por la de "Pruebe mi producto"

### **5.4.3.3.ETAPA DE MADUREZ**

Esta etapa se caracteriza por la acentuación de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades, normalmente esta etapa es la más larga que las anteriores en donde en la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienen a estabilizarse pero disminuyen las utilidades del fabricante es por ello que los retos que se plantea el mercadólogo son mayores porque está tratando con productos maduros, la disminución de las ventas hacen que los productores tengan muchos artículos que vender, a su vez este exceso de capacidad implica mayor competencia. Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementan su publicidad y promociones de ventas y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto. Estas medidas implican que las utilidades disminuyan. Los más débiles empezarán a salir del mercado y a la larga solo quedarán los que ocupen las mejores posiciones.

Los gerentes del producto no deben contentarse con defenderlo pues una buena ofensiva es la mejor defensa. Entonces tienen que pensar en modificar el mercado, el producto y la mezcla de mercadotecnia.

### **5.4.3.4.ETAPA DE DECLINACIÓN DEL PRODUCTO**

A la larga las ventas de casi todas las formas y marcas de productos tienen su final. La declinación puede ser lenta como en el caso del cereal de avena; o rápida como los juegos de video. Pueden llegar a cero o alcanzar un nivel bajo en que se mantienen durante años.

Razones de la declinación:

- Avances tecnológicos
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Creciente competencia

Mantener un producto débil puede ser muy costoso y no solo en cuanto utilidades se refiere, hay muchos costos ocultos: puede exigir mucho tiempo del administrador, frecuentes ajustes de precios e inventarios, atención de los publicistas y vendedores que podría dedicarse con más provecho o hacer saludables otros artículos más productivos. Su pérdida de reputación puede repercutir en la imagen de la compañía y sus otros productos, pero el mayor costo puede ser a futuro, pues la conservación de productos débiles demora la búsqueda de reemplazos, da lugar a una mezcla desequilibrada, influye negativamente en las ganancias del momento y debilita la posición de la empresa para el futuro.

#### **5.4.4. EL SERVICIO**

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los

clientes satisfacción de deseos o necesidades"<sup>47</sup> Mientras que Lamb, Hair y McDaniel lo definen como "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"<sup>48</sup>

Por tanto se puede definir al servicio como un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. En donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

#### **5.4.5. ATRIBUTOS DEL SERVICIO**

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:<sup>49</sup>

- ***Intangibilidad***

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

- ***Inseparabilidad***

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes

---

<sup>47</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 334.

<sup>48</sup> LAMB, HAIR y MCDANIEL: Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002

<sup>49</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 337.

son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

- ***Heterogeneidad***

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

- ***Perecibilidad***

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.

- ***Propiedad***

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

#### **5.4.6. LAS CUATRO “C” DE LA MERCADOTECNIA MODERNA<sup>50</sup>**

- Se centra en un estudio de las necesidades del **CONSUMIDOR**, en el producto. Ya no se puede vender cualquier cosa que se produzca; sólo se puede vender lo que alguien quiere comprar.
- Olvidarse del precio, es necesario comprender el **COSTO** que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o necesidad. El consumidor ahora decide dónde comprar sin fijarse en el precio.

---

<sup>50</sup> DE LA GARZA Mario: Promoción de Ventas, Estrategias Mercadológicas de Corto Plazo, CESCA, México, 2003, Pág. 13

- Establecer una ruta específica para la distribución de los productos propios en los lugares más adecuados para la organización. Se piensa en la **CONVENIENCIA** de comprar. El consumidor adquirirá los productos donde es más conveniente para él, no en el lugar más adecuado para el productor.
- La **COMUNICACIÓN** que las organizaciones establezcan con sus consumidores será fundamental para la creación de una mercadotecnia de relaciones en la cual se conjuguen los intereses de organización, consumidores y proveedores.

### 5.4.7. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

**Cuadro N° 5.1**  
**Estrategias de Producto**

ESTRATEGIA	N°	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Introducción	1	Productos nuevos	Creación de productos y servicios totalmente nuevos	Cuando la empresa desea incurrir en la creación de productos nuevos	Innovación Escasa competencia directa Nuevos productos Incremento de clientes	Introducción riesgosa y cara Nuevos competidores	SI La empresa desea introducir nuevos productos de todas sus líneas a sus almacenes y comisariatos
	2	Impulso de mercado	En este caso los nuevos productos quedan determinados por el mercado Las necesidades del cliente son la base primordial para la introducción de nuevos productos	Cuando se utiliza el enfoque “se debe fabricar lo que se puede vender”.	Las necesidades del cliente son la base primordial Se puede determinar el tipo de nuevos productos que se necesitan a través de la investigación de mercados o la retroalimentación de los consumidores	Costo de la investigación de mercados Se tiene muy poca consideración a la tecnología existente y a los procesos de operaciones	SI Los nuevos productos a introducir por la empresa serán de acuerdo a las necesidades y gustos del mercado
	3	Impulso de la tecnología	Los nuevos productos deben derivarse de la tecnología de producción, con poca consideración al mercado	Cuando se desea utilizar el enfoque que “se debe vender lo que se puede hacer”.	Uso de la tecnología y la simplicidad en los cambios de operaciones. Se crean productos de tipo superior que tienen una ventaja en el mercado.	Costo de la investigación de mercados Costo del mejoramiento de la tecnología	NO La empresa no es productora por tanto no utilizará la tecnología como parte fundamental para la producción
	4	Interfuncional	La introducción de nuevos productos tiene una naturaleza interfuncional y requiere de la cooperación entre mercadotecnia, operaciones, ingeniería y otras funciones	Cuando se desea que la introducción sea determinada por un esfuerzo coordinado entre funciones	Desarrollar productos que satisfacen las necesidades del consumidor utilizando las mayores ventajas posibles.	No recibe ni el impulso del mercado ni el de la tecnología Es difícil de implementar debido a las rivalidades y fricciones interfuncionales	SI La cooperación de todas las fuerzas de la organización ayudarán a brindar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, TQM
Crecimiento	5	Penetración de Mercado	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.	Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos	Aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes y potenciales.	Mayor costo y gasto Aumento en la cantidad de vendedores, elevado gasto publicitario, promociones de ventas y reforzar las actividades publicitarias.	SI La empresa desea aumentar la participación de mercado

ESTRATEGIA	Nº	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Crecimiento	6	Penetran nuevos segmentos de mercado o desarrollo de mercado	Requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	Expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.	Mayor costo y gasto publicidad, promociones Investigación de mercados para analizar los puntos de venta necesarios	SI Existen nuevos mercados para la empresa, como es la apertura al público en general Se desea incrementar promociones, publicidad y nuevos puntos de venta
	7	Desarrollo de Producto	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios	Cuando la organización no tiene capacidad sólida para la investigación y desarrollo.	Aumentar el número de clientes Incrementar y mejorar productos y servicios	El desarrollo o innovación del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo	SI Se desea incrementar y mejorar de productos y servicios
Madurez	8	Modificación del mercado	Para incrementar el consumo del producto actual se puede modificar el mercado	Cuando el mercado esta saturado y se desea ofrecer los productos a nuevos usuario y segmento de mercados	Nuevos usuarios y segmentos de mercado Incrementar el uso entre los usuarios del momento Reposicionar la marca para atraer un segmento mayor o de crecimiento más rápido.	Mayor costo de penetración a los nuevos segmentos de mercado Mayor gasto de publicidad y promoción	SI Existen nuevos mercados para la empresa, el mercado no está saturado Se desea incrementar promociones, publicidad y nuevos puntos de venta
	9	Modificación del producto	Una estrategia de mejoramiento de aspecto, añade nuevas características que hacen más útil, seguro o conveniente el producto.	Cuando la calidad es susceptible de mejorar cuando los compradores creen que ésta ha mejorado y cuando son muchos los consumidores que buscan una mejor calidad.	Mejoramiento de la calidad del producto Incrementar el desempeño del producto-duración, confiabilidad, rapidez, sabor, etc. Incrementar el atractivo del producto para atraer a los compradores que deseen algo nuevo	Gasto en la innovación y tecnología para la modificación del producto Incremento en el costo de investigación de las nuevas necesidades de los clientes	NO La empresa no se encuentra en la capacidad de de modificar los productos que ellos comercializan
	10	Modificación de la mezcla de mercadotecnia	Estrategia que ofrece un producto modificando uno o varios elementos de la mezcla	Cuando se tiene los medios y recursos para modificar la mezcla de mercadotecnia	Atraer a nuevos usuarios y clientes de la competencia. Campaña de publicidad más efectiva o utilizar técnicas más agresivas de promoción de ventas. Ofrecer nuevos servicios a los compradores, y mejorar los que ofrece.	Costo elevado de la modificación de la mezcla de mercadotecnia	SI La empresa desea modificar y mejorar los elementos de la mezcla de mercadotecnia: mejorar productos, servicios, precio, promoción y distribución por medio del plan de marketing

ESTRATEGIA	Nº	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Declive	11	Mantener la marca sin modificaciones	Estrategia que permite mantener la marca sin modificaciones para reposicionarla	Cuando la marca es muy fuerte y reconocida en el mercado	Se puede acceder a un re-posicionamiento de la marca Los competidores se retiren	Costo de mantener el posicionamiento de la marca Costo de re-posicionamiento	SI La empresa desea posicionar la marca de sus almacenes y comisariatos ALCOFAE
	12	Segar el producto	Estrategia que pretende reducir varios costos planta, equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, vendedores	Cuando se desea producir en menor cantidad el producto	La ventas se mantienen en un nivel más o menos adecuado durante cierto tiempo	Reducción del número de clientes Reducción de la producción, comercialización y venta del producto	NO La mayoría de los productos no se encuentran en declive, no se desea reducir la cantidad de productos en los almacenes o comisariatos
	13	Retirar el producto de la línea y del mercado	Estrategia que pretende sacar al producto de circulación	Cuando se desea liquidar el producto del mercado	En este caso puede venderlo a otra compañía o simplemente liquidarlo a su valor de desecho	Eliminación del la cuota de clientes Eliminación del producto del mercado	NO En ningún momento se trata de sacar los productos de circulación
Extensión de la línea de productos	14	Extensión hacia abajo	Estrategia que empieza colocándose en la parte superior del mercado y luego amplía sus líneas hacia abajo, en la parte inferior el crecimiento es más rápido	Cuando se penetró en la parte superior para establecerse una imagen de calidad y luego descender	La compañía puede añadir un producto de la categoría inferior para cerrar un hueco en el mercado que podría atraer nuevos competidor. Si se siente atacada en la parte superior responde en la inferior.	No se encuentre crecimiento en la extensión hacia abajo Costo de producción de expansión de producto Los competidores pueden penetrar en el sector superior	SI Los almacenes y comisariatos FAE no comercializan un solo producto sino una variedad de líneas de productos
	15	Extensión hacia arriba	Estrategia en donde las compañías que se sitúan en la parte inferior del mercado para luego entrar en la parte superior	Cuando se desea incrementa en las líneas de productos superiores Cuando se tiene los medios y recursos	Puede atraer una mayor tasa de crecimiento Existe la posibilidad de posicionarse como fabricantes de línea completa.	Los competidores pueden responder entrando en el sector inferior del mercado Los vendedores y distribuidores no preparados para atender el sector más alto del mercado.	SI Los almacenes y comisariatos FAE no comercializan un solo producto sino una variedad de líneas de productos
	16	Extensión en ambos sentidos	Las compañías que se encuentran en la categoría media del mercado pueden decidir ampliar sus líneas en ambos sentidos.	Cuando se desea incrementar la líneas de producto a nivel superior e inferior	Mayor tasa de crecimiento Mayor cuota de cliente Mejor penetración en el mercado	No se encuentre crecimiento en la extensión Costo de producción de expansión de producto	SI Los almacenes y comisariatos FAE no comercializan un solo producto sino una variedad de líneas de productos

Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER: *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

## **5.5. ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

### **5.5.1. CONCEPTO PRECIO**

El precio es la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por adquirir algo que desean. De un modo formal se puede decir que el precio es: cantidad de dinero entregada por el comprador/cantidad de bienes entregados por el vendedor.<sup>90</sup> También se lo puede definir como “la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto”<sup>91</sup>

Entonces al precio se lo puede definir como el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas.

### **5.5.2. IMPORTANCIA DE FIJACION DE PRECIOS**

- Apoyan a la supervivencia de la organización
- Generan utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos

### **5.5.3. OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS<sup>92</sup>**

- Orientación a las ganancias:
  - Lograr una retribución meta
  - Maximizar las utilidades

---

<sup>90</sup> SANCHEZ, Carlos: *Administración Del Precio En Mercadotecnia*, Thomson, 2003, Pág. 22.

<sup>91</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, pág. 377.

<sup>92</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, pág. 381.

- Orientados a las ventas:
  - Acrecentar el volumen de ventas
  - Mantener o acrecentar la participación de mercado
  
- Orientados al *statu quo*:
  - Estabilizar los precios
  - Hacer frente a la competencia

#### **5.5.4. PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS<sup>93</sup>**

- Estimar de la demanda del producto
- Prever la reacción de la demanda
- Establecer la participación que se espera en el mercado
- Elegir la estrategia de precios a seguir para alcanzar los objetivos de mercado
- Considerar las políticas de la empresa respecto a los productos, canales y promoción
- Elegir el precio específico

---

<sup>93</sup> SANCHEZ, Carlos: Administración Del Precio En Mercadotecnia, Thomson, 2003, Pág. 128.

### 5.5.5. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE PRECIO

**Cuadro N° 5.2**  
**Estrategias de Precio**

ESTRATEGIA	N°	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Fijación de precios basados en la competencia	1	Precios por encima de la competencia	Fijar precios por encima de la competencia	Cuando los productos gozan de un cierto valor entre sus clientes, como consecuencia de su calidad, prestigio, etc.	Mayor precio que la competencia Mayor utilidad	Los clientes tiene mayores perspectivas del producto Se puede incurrir en mayores costos para producir un mejor producto	NO La empresa se quiere destacar por ofrecer precios económicos a sus consumidores
	2	Precios igual que la competencia	Fijar precios igual que la competencia	Cuando existen muchos productos similares y sustitutos, de modo que no es factible o recomendable otra estrategia que la adaptación	Se puede acceder a los consumidores de la competencia por ofrecer similares productos y similares precios	Gran número de competidores con igual precio y productos similares	SI La empresa puede fijar precios similares a los de la competencia puesto que no existe diferenciación de productos y existe un precio tradicional
	3	Precios por debajo de la competencia	Fijar precios por debajo que la competencia	Cuando la empresa tiene los medios y recursos para poder disminuir el precio de su producto	Mayor cuota de clientes al ofrecer precios más competitivos Menor competencia en precios	Se pueden producir productos de menor calidad por la posible disminución de costos Insatisfacción de los clientes	SI La empresa desea ofrecer precios económicos a sus consumidores para así incrementar la cuota de clientes
Precios de Introducción	4	Precios de selección o descremado	Cuando se utilizan precios altos respecto a los de la competencia o al precio de referencia	Cuando se desconoce la elasticidad de la demanda Clientes menos sensibles al precio El precio es percibido como exclusivo	Maximizar los beneficios a corto plazo Disminuir la sensibilidad de los competidores al precio Mejorar la imagen de los productos y de la empresa	Grandes costos promocionales y de publicidad Posibilidad de disminución de la cuota de mercado	NO La empresa no puede ofrecer precios elevados por el tipo de productos que se ofrecen (productos de consumo masivos y de hogar)
	5	Precios de penetración	Consiste en fijar precios debajo de los de la competencia	Cuando el volumen de venta es muy sensible al precio, existen fuertes amenazas de la competencia al poco tiempo de introducir el producto o no existen posibles compradores ante precios elevados	Penetrar en el mercado o aumentar la participación en el mismo, desalentar la entrada de competidores Maximizar los beneficios a largo plazo y crear interés y emoción en los consumidores	Los precios demasiado bajos no pueden incurrir en ganancias significativas para la organización	SI La empresa desea ofrecer precios económicos a sus consumidores para así incrementar la cuota de clientes (cuando los productos estén en introducción)

ESTRATEGIA	Nº	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Precios durante el crecimiento	6	Mantener el precio estable	Estrategia que consiste en mantener el precio del producto con el precio de lanzamiento	Cuando el producto se encuentra el crecimiento dentro de su ciclo de vida	Los costos variables unitarios disminuyen por la experiencia	Los gastos fijos aumentan como consecuencia del incremento del la capitalización y de los costos de mercadotecnia	SI La empresa adoptará esta estrategia en productos que se encuentre en la etapa de crecimiento, los cuales se vendan por si solos
Precios durante la madurez	7	Reducir el precio	Estrategia que consiste en reducir el precio del producto	Cuando se produce una mayor demanda, mayor competencia y el producto está en su etapa de madurez	Estabilización de los métodos de producción Incremento de la cuota de clientes	Posible disminución d utilidades	SI Si los productos que ofrece la empresa se encuentran en etapa de madurez se reducirá el precio para que se puedan vender con mayor facilidad
Precios para un producto en declive	8	Reducir el precio al máximo	Estrategia que consiste en reducir el precio del producto con el afán de obtener mayores beneficios minimizando las pérdidas	Cuando el producto se encuentra en declive dentro de su ciclo de vida	Liquidación de inventarios Posibilidad de innovar el producto o generar nuevos productos	Incremento de competidores en el mercado Disminución de las utilidades	SI La mayoría de los productos no se encuentran en declive, pero si fuera el caso, se reducirá el precio para obtener la menor pérdida posibles

Fuente: SANCHEZ, Carlos: *Administración Del Precio En Mercadotecnia*, Thomson, 2003.

Elaborado: Evelyn Almeida

## 5.6. ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

### 5.6.1. CONCEPTO CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualesquiera intermediarios, como detallistas y mayoristas.<sup>94</sup>

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

**Gráfico N° 5.2**  
**Canales de distribución**

Canal	Recorrido		
<b>Directo</b>	Fabricante	----->	Consumidor
<b>Corto</b>	Fabricante	----->      Detallista ->	Consumidor
<b>Largo</b>	Fabricante	----->      Mayorista ->      Detallista ->	Consumidor
<b>Doble</b>	Fabricante	-> Agente exclusivo ->      Mayorista ->      Detallista ->	Consumidor

Fuente: Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

<sup>94</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 459.

### **5.6.2. IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costos en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, etc.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio pos venta.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

### 5.6.3. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

**Cuadro N° 5.3**  
**Estrategias de Distribución**

ESTRATEGIA	N°	CATEGORIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategia según el número de canales de distribución	1	Distribución directa	Un canal que consta sólo del productor y el cliente final	Cuando la organización no desea utilizar intermediarios	Método directo de venta sin incremento en el precio de venta al público Mayor conexión entre el consumidor final y la empresa	Falta de intermediarios que proveen ayuda en la distribución, promoción y venta	NO La empresa no tiene la disponibilidad ni medios para la utilización de intermediarios, realiza venta directa
	2	Distribución indirecta	Un canal de productor, cliente final y por lo menos un intermediario	Cuando la organización desea utilizar intermediarios para la distribución de sus productos	Ayuda de promoción, distribución y venta por medio de los intermediarios	Posible incremento en el precio de venta al público por parte de los intermediarios	NO La empresa no tiene la disponibilidad ni medios para la utilización de intermediarios, realiza venta directa
Estrategia según la intensidad del canal	3	Distribución Intensiva	Distribución a través de todo punto de venta razonable en un mercado	Generalmente cuando son productos de consumo masivo	El producto se presenta en una mayoría de puntos de venta Incrementa la ventas del producto	Los consumidores finales demandan satisfacción inmediata Los detallistas pueden controlar la distribución	NO La empresa no tiene la disponibilidad ni medios para la utilización de intermediarios, realiza venta directa
	4	Distribución selectiva	Distribución a través de puntos de venta múltiples y razonables en un mercado, pero no de todos los que haya	Cuando se general productos selectivos	Realzar la imagen de los productos Fortalecer el servicio al cliente Mejora el control sobre los precios	Falta de un mayor número de intermediarios que apoyen a la distribución, promoción y venta	NO La empresa no tiene la disponibilidad ni medios para la utilización de intermediarios, realiza venta directa
	5	Distribución exclusiva	Distribución a través de un solo intermediario de mayoreo o detallista en un mercado	Cuando se generan productos exclusivos Cuando el detallista maneja un gran inventario	Controlar al último intermediario antes del consumidor final Si el fabricante falla el intermediario también es un trabajo conjunto	Se necesita de un convenio de concesión de detallista Falta de un mayor número de intermediarios que apoyen a la distribución, promoción y venta	NO La empresa no tiene la disponibilidad ni medios para la utilización de intermediarios, realiza venta directa

Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004

Elaborado: Evelyn Almeida

## **5.7. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

### **5.7.1. CONCEPTO DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**

Los autores Stanton, Etzel y Walker, definen la promoción como "todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo".<sup>95</sup> Mientras que Kotler y Armstrong, definen la promoción de ventas como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio".<sup>96</sup>

La promoción de productos abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

El programa total de comunicaciones de mercadotecnia de una compañía, llamado su mezcla promocional, está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

### **5.7.2. IMPORTANCIA DE LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Aumentar las ventas en las épocas críticas.
- Atacar a la competencia.
- Aumentar ventas más rápidas de productos en etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

---

<sup>95</sup> STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 569.

<sup>96</sup> KOTLER y ARMSTRONG: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición.

Las seis principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:<sup>97</sup>

- ***Ventas personales:*** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.
- ***Publicidad:*** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- ***Promoción de ventas:*** Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio. Tiene como objetivo fundamental la estimulación de las ventas, para lo cual se combina con la publicidad a fin de facilitar su meta
- ***Relaciones públicas:*** La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- ***Publicidad no pagada:*** Es una mezcla de relaciones públicas y publicidad tradicional formada por reportajes en los medios de comunicación como radio y televisión, o en medios impresos como revistas y periódicos. En ellos se comunica un mensaje impersonal que no se paga. La empresa no tiene control sobre la actividad.
- ***Mercadotecnia directa:*** Se realiza usando base de datos para llegar al consumidor con eficiencia. Las actividades de mercadotecnia directa son: correo directo, telemarketing, cibermarketing.

---

<sup>97</sup> DE LA GARZA Mario: Promoción de Ventas, Estrategias Mercadológicas de Corto Plazo, CESCO, México, 2003, Pág. 21.

### 5.7.3. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

**Cuadro N° 5.4**  
**Estrategias de Promoción**

CLASIFICACIÓN	N°	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategias de Venta Personal	1	Entrevista personal	Mensaje promocional que llega directamente a las personas que interesan	Cuando la empresa le interesa que no haya interferencia ni desperdicio de recursos	Forma más eficaz, ya que el mensaje publicitario es controlado a la perfección No hay desperdicio de recursos	Costo por pago al numeroso personal de ventas necesario para este tipo de promoción	NO La empresa no está en condiciones de disponer de ejecutivos de ventas para los productos que se comercializa. Además tiene su propio punto de venta
	2	Actividades en los puntos de venta	Actividad promocional que se lleva a cabo en el lugar donde se venden los productos	Cuando existen productos de consumo masivo	Incitan a los consumidores a la compra en el momento de observar el producto Están más predispuestos Incremento de ventas	Incremento en el costo y tiempo de planeación de actividades promocionales en los puntos de venta	SI La empresa desea incrementar sus ventas por medio de actividades promociones en los puntos de venta
	3	Visitas domiciliarios	Actividad promocional que establece contacto personal en el domicilio del posible comprador	Cuando se desea un contacto principalmente con las amas de casa	Visitas altamente eficientes y generalmente se realizan las ventas en el momento de la visita	Las visitas domiciliarias son muy costosas	NO La empresa no está en condiciones de disponer de ejecutivos de ventas para los productos que se comercializa. Además tiene su propio punto de venta
	4	Caravanas	Se usa cierto tipo de vehículo dotados de anuncios, formas originales, etc.	Cuando se desea llamar la atención al posible consumidor	Se ofrece una demostración del productos para los consumidores se predispongan a su compra	Costo del vehículo, personal de ventas además de las promociones del producto	SI La empresa puede realizar la comercialización de sus productos por medio de almacenes rodantes a las distintas unidades militares
Estrategias de Publicidad	5	Radio y televisión	Actividad por medio de la cual se tiene la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios	Cuando el mensaje supone una respuesta específica de los consumidores y se desea un acceso a todo lo largo y ancho de los países	Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece. Ganar la preferencia del cliente.	Alto costo de la contratación de medios televisivos y radiales para la publicidad	Si La empresa desea promocionarse por medio de radio para un mejor y mayor acceso al público

CLASIFICACIÓN	Nº	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategias de Publicidad	6	Periódicos y revistas	Promocionar al producto o marca por medio de la prensa ya sea en periódicos o revistas	Cuando se desea cubrir un territorio geográfico determinado	Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado, los anuncios en los periódicos y revistas llegan a personas de casi todos los estratos económicos	Solo se publica en un sector determinado Costo de publicación en la prensa	SI La empresa puede informar de sus promociones, productos y servicios por medio de la prensa, además su costo no es muy elevado
	7	Volantes	Se trata de promocionar por medio de hojas volantes, forma discreta y sin un plan previo	Cuando se desea informar al público en general de las promociones que la empresa ofrece	Su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos	Costo de distribución y fabricación de volantes Posibilidad de una mala selección de los públicos a los que se dirige el mensaje	SI La empresa está en la capacidad de promocionar sus productos y servicios por medio de volantes
	8	Medios de transporte	Promoción en vehículos que circulan por las calles y carreteras para enviar el mensaje	Cuando la empresa desea incurrir en publicidad novedosa	Crea atracción del público que traca por las calles y carreteras	Costo que incurre la promoción en vehículos	NO La empresa no tiene los medios para impulsar una publicidad en medios de transporte
	9	Internet	Creación de una página Web de la empresa para que el consumidor se informe de una manera rápida y eficaz de la empresa	Cuando se tiene los medios y recursos para la utilización del Internet como medio promocional de la organización	Existe una comunicación interactiva entre el consumidor y la empresa	El tiempo que se demora de la creación de promoción por Internet de la organización	SI Uno de los objetivos de marketing es crear una página Web de la empresa para que este una comunicación interactiva entre el consumidor y la empresa
	10	Otros medios masivos	Medios de comunicación al margen de los clásicos o normales como: globos, aviones, etc.	Cuando la empresa desea incurrir en publicidad novedosa	Forma novedosa de inducir al público a la compra de cierto producto	Costos de publicitar en medio no tradicionales	NO La empresa no tiene los medios para impulsar una publicidad en otros medios masivos
Estrategias de Promoción de ventas	11	Cupones	Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar	Cuando la empresa desea atraer al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes	Fortalecen la distribución y la participación de los intermediarios Favorecen las compras repetitivas y pueden generar lealtad en la marca	Requieren fuertes inversiones en comunicación, los intermediarios pueden utilizarlo mal y no dan beneficio inmediato al	SI La empresa puede ofrecer cupones a instituciones o individuos para ocasiones especiales como navidad, día de la madre, etc.

CLASIFICACIÓN	Nº	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategias de Promoción de ventas	12	Reducción de precios y ofertas	Ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.	Cuando la empresa desea motivar a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada	Atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante esta dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en le momento en que este viendo la promoción.	El abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto. Si se realiza una mala planeación se puede incurrir en costo	SI La empresa puede ofrecer reducción de precios y ofertas para motivar a sus consumidores y volverlos leales
	13	Muestras	Manera de lograr que un el cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia	Cuando un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada.	Ponen en contacto a los compradores con el producto Refuerzan la distribución, animan los puntos de venta, generan exhibición en ellos y se entregan en el lugar donde se encuentra el consumidor	Pueden desperdiciarse recursos si no se controlan bien Es posible perder precisión de la actividad Los costos son altos	SI La empresa realiza estrategias de promoción usando muestras con el fin de poner en contacto a los consumidores con el producto
	14	Concursos y sorteos	Estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos	Cuando la empresa desea dar un toque emocionante a la campaña promocional	Su costo es relativamente bajo y que los premios son repartidos entre un gran número de participantes La marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.	Requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor y de la empresa para organizar los concursos y sorteos Algunos concursos pueden ser complejos y tediosos	SI La empresa está en la capacidad de realizar concursos y sorteos con un costo bajo para atraer a más consumidores y lograr un mayor reconocimiento
	15	Merchandising	Es el conjunto de actividades cuyo fin es cambiar la presencia pasiva de los productos en una presencia activa que induzca la compra	Cuando la empresa desea mejorar la exhibición de productos, rotación de inventarios y dar mejor valoración al producto	Mejorar la exhibición del producto, resaltar la marca, obtener lugares de exhibición preferenciales, destacar las ventas del producto, aumentar las compras por impulso	Incremento del costo y tiempo del cambio de la presencia de los productos	SI La empresa desea incrementar actividades para la mejor presencia activa de los productos que se comercializan

CLASIFICACIÓN	Nº	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategias de Relaciones Públicas	16	Notas de prensa o reportajes acerca de la empresa	Estos elementos se utilizan cuando se requiere enviar un mensaje de comunicación masiva al auditorio en cuestión.	Cuando se desea preparar estos documentos a fin de que las cadenas de televisión u otros medios masivos den a conocer la información.	Se informa a los clientes internos y externos de los acontecimientos, servicios y beneficios de la organización	Costo, tiempo y de redacción y publicación de las notas de prensa publicaciones y reportajes	SI La empresa puede realizar promociones por medio de invitaciones y notas de prensa o reportajes acerca de la empresa
	17	Comunicaciones a un auditorio en grupo	Estas pueden tomar la forma de conferencias de prensa, folletos impresos de la empresa o pláticas a asociaciones civiles y profesionales	Cuando la empresa desea realizar comunicaciones a un determinado grupo	Se puede obtener recursos Informar a los clientes internos y externos de las actividades de la empresa	Esfuerzo del personal de relacione publicas para la organización de promociones grupales Costo, tiempo y de redacción y publicación de folletos	SI La empresa puede realizar promociones por medio de auditorios o grupos cuando se realizar actividades en los puntos de venta
	18	Comunicaciones personales	Los directivos de la empresa llevan a cabo actividades de cabildeo con funcionarios gubernamentales o el personal del área de relaciones públicas consigue que se logren menciones	Cuando la empresa desea realizar comunicaciones personales	Forjar relaciones estrechas con locutores y directivos de los medios masivos de comunicación	Esfuerzo del personal de relacione publicas para la organización de promociones personales	SI La empresa puede realizar promociones de comunicaciones personales por medio del Internet
	19	Actividades en las fuerzas de venta	Se puede dar en forma de convenciones, eventos promocionales, material promocional, incentivos económicos o regalos	Cuando la organización desea motivar de las fuerzas de ventas	Capacitar al personal de vetas Incrementar la motivación del personal Mejorar la promoción e incrementar las ventas	Costo de capacitación y motivación del personal de ventas	SI Uno de los objetivos de la empresa es realizar actividades en la fuerzas de ventas para incrementar la motivación y capacitación del personal
Estrategias de Marketing Directo	20	Buzoneo	Consiste en hacer llegar a todos los buzones o domicilios de una zona determinada un folleto especialmente diseñado para conseguir una respuesta.	Cuando se desea tener una amplia difusión local, ya que llega a casi todos los clientes potenciales de la zona.	Si se hace de forma sistemática va creando una imagen de predisposición a la compra. Coste unitario relativamente bajo. La respuesta suele ser inmediata.	El mercado está muy saturado. Si no se trabaja con personas de confianza en el reparto requiere seguimiento.	NO La empresa no posee de los medios ni recursos para realizar promociones por medio buzoneo

CLASIFICACIÓN	Nº	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategias de Marketing Directo	21	Correo	El mailing consiste en enviar por correo una carta o paquete personalizado a un grupo de personas cuyas direcciones están en nuestra base de datos.	Cuando se desea una comunicación personal no interferida por ningún otro mensaje publicitario.	Capta la atención del lector. Gana su interés. Crea un deseo. Motiva a la acción o compra.	Hay que personalizar las cartas, individualizando la oferta comercial. Puede ser considerado por algunos de nuestros clientes finales como un medio de segundo nivel.	NO La empresa no posee de los medios ni recursos para realizar promociones por medio correo
	22	Telemarketing	Consiste en hacer promoción por medio del uso del teléfono para llegar a consumidores determinados	Cuando la empresa desea cubrir un amplio mercado desde cualquier punto geográfico.	Reduce significativamente el coste por contacto. Proporciona una respuesta inmediata y cuantificable al instante. El mensaje se distribuye de una forma muy rápida y eficaz.	Falta de seriedad profesional entre algunas empresas del sector. La falta de seguridad en la prestación y captación de datos por determinadas empresas.	NO La empresa no posee de los medios ni recursos para realizar promociones por medio telemarketing
	23	Cibermarketing CRM	Consiste en la utilización de la tecnología en este caso el Internet para informar directamente a los consumidores de las promociones de las organizaciones, utilizando la administración de las relaciones con los clientes	A través de él podemos hacer una evaluación continua y sistemática de los resultados obtenidos. Con e uso del CRM se puede conservar a los clientes, conseguir más clientes e incrementar la rentabilidad	Ofrece unos resultados inmediatos. Nos asegura la posibilidad de alcanzar a nuestro <i>target</i> . Nos facilita el mantenimiento de las bases de datos. Nos ofrece una calidad del contacto y de la acción. Disminuye los costos de publicidad	La deficiente infraestructura tecnológica hace que se esté por detrás de las necesidades del mercado. La falta de seguridad en la prestación y captación de datos por determinadas empresas.	SI La empresa está en capacidad de obtener una base de datos de los clientes de la empresa para informarles de forma electrónica de la promociones, novedades, beneficios, etc., que ofrece la empresa, además de la implementación de un sistema de administración de relaciones con los clientes CRM

Fuente: DE LA GARZA Mario: Promoción de Ventas, Estrategias Mercadológicas de Corto Plazo, CESCA, México, 2003, Pág. 21; JOHNSTON y MARSAHALL:

Administración de Ventas, 7ma Edición Mc Graw Hill

Elaborado: Evelyn Almeida

## **5.8. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

### **5.8.1. CONCEPTO**

Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.<sup>98</sup>

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

### **5.8.2. METODOLOGÍA**

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

### **5.8.3. TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

Los tipos de posicionamiento existentes son los siguientes:

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

---

<sup>98</sup> STANTON, ET AL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª Edición, 1999.

- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

**Cuadro N° 5.5**  
**Estrategias de Promoción**

ESTRATEGIA	N°	CATEGORIA	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA
Estrategia de Posicionamiento	1	Mejora productos y servicios	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios	Cuando la organización no tiene capacidad sólida para la investigación y desarrollo.	Aumentar el número de clientes Incrementar y mejorar productos y servicios	El desarrollo o innovación del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo	SI Se desea incrementar y mejorar de productos y servicios
	2	Implementar una campaña publicitaria	Es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico.	Cuando la empresa desea incrementar su imagen ante los clientes	Promocionar a la organización, incrementar el posicionamiento , incrementar las ventas	El desarrollo de una campaña publicitaria conlleva gastos para la empresa los cuales pueden ser cuantiosos	SI La empresa con el afán de incrementar su posicionamiento desea desarrollar una campaña publicitaria

Fuente: STANTON, Et. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª Edición, 1999.  
Elaborado: Evelyn Almeida

## 5.9. MATRIZ RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de realizar el análisis de las estrategias de marketing se identifican las estrategias que se pueden utilizar en la empresa

**Cuadro N° 5.6**  
**Resumen De las Estrategias de Marketing**

N°	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN
<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>			
A01	Comercializar Productos nuevos	Creación de productos y servicios totalmente nuevos	La empresa desea introducir nuevos productos de todas sus líneas a sus almacenes y comisariatos
A02	Desarrollar actividades de Penetración de Mercado	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.	La empresa desea aumentar la participación de mercado en este caso que los ALCOFAE ofrezcan sus productos y servicios al público en general y no solo a militares y sus afiliados
A03	Penetran nuevos segmentos de mercado o desarrollo de mercado	Requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	Existen nuevos mercados para la empresa, como es el público de otras partes de vacuidad, para lo cual se podría incrementar sucursales Se desea incrementar promociones, publicidad y nuevos puntos de venta
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>			
B01	Ofrecer precios igual que la competencia	Fijar precios igual que la competencia	La empresa puede fijar precios similares a los de la competencia puesto que no existe diferenciación d productos y existe un precio tradicional
B02	Ofrecer precios por debajo de la competencia	Fijar precios por debajo que la competencia	La empresa desea ofrecer precios económicos a sus consumidores para así incrementar la cuota de clientes
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>			
D01	Promocionar por medio de la radio	Actividad por medio de la cual se tiene la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios	La empresa desea promocionarse por medio de radio para un mejor y mayor acceso al público para ofrecer sus productos, servicios y beneficios
D02	Promocionar por medio de Almacenes rodantes	Se usa cierto tipo de vehículo dotados de anuncios, formas originales, etc.	La empresa puede realizar la comercialización de sus productos por medio de almacenes rodantes a las distintas unidades militares
D03	Promocionar en Periódicos y revistas y volantes	Promocionar al producto o marca por medio de la prensa ya sea en periódicos revistas y volantes	La empresa puede informar de sus promociones, productos y servicios por medio de la prensa, y volantes además su costo no es muy elevado
D04	Promocionar en Internet	Creación de una página Web de la empresa para que el consumidor se informe de una manera rápida y	Uno de los objetivos de marketing es crear una página Web de la empresa para que este una comunicación interactiva entre el

		eficaz de la empresa	consumidor y la empresa
D05	Cupones	Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.	La empresa puede ofrecer cupones a instituciones o individuos para ocasiones especiales como navidad, día de la madre, etc.
D06	Reducción de precios y ofertas	Ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.	La empresa puede ofrecer reducción de precios y ofertas para motivar a sus consumidores y volverlos leales
D07	Proporcionar Muestras	Manera de lograr que un el cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia	La empresa realiza estrategias de promoción usando muestras con el fin de poner en contacto a los consumidores con el producto
D08	Realizar concursos y sorteos	Estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos	La empresa está en la capacidad de realizar concursos y sorteos con un costo bajo para atraer a más consumidores y lograr un mayor reconocimiento
D09	Implementar estrategias de merchandising	Es el conjunto de actividades cuyo fin es cambiar la presencia pasiva de los productos en una presencia activa que induzca la compra	La empresa desea incrementar actividades para la mejor presencia activa de los productos que se comercializan
D10	Realizar actividades en las fuerzas de venta	Se puede dar en forma de convenciones, eventos promocionales, material promocional, incentivos económicos o regalos	Uno de los objetivos de la empresa es realizar actividades en la fuerzas de ventas para incrementar la motivación y capacitación del personal
D11	Promocionar por medio de Cybermarketing Implementación de CRM	Consiste en la utilización de la tecnología en este caso el Internet para informar directamente a los consumidores de las promociones de las organizaciones, utilizando la administración de las relaciones con los clientes	La empresa está en capacidad de obtener una base de datos de los clientes de la empresa para informarles de forma electrónica de la promociones, novedades, beneficios, etc., que ofrece la empresa, además de la implementación de un sistema de administración de relaciones con los clientes CRM
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>			
E01	Implementar una campaña publicitaria	Es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico.	La empresa con el afán de incrementar su posicionamiento desea desarrollar una campaña publicitaria

Fuente: Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004; Administración Del Precio En Mercadotecnia, Sanchez Carlos, Thomson, 2003; Promoción de Ventas, Estrategias Mercadológicas de Corto Plazo, De la Garza Mario, CESCO, México, 2003 Administración de Ventas, Johnston y Marsahall, 7ma Edición Mc Graw Hill  
 Elaborado: Evelyn Almeida

## 5.10. PUBLICIDAD

La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objetivo de persuadir.<sup>99</sup> Esta información puede estar relacionada no sólo con un producto o servicio, sino también con una idea, una persona o toda una organización.

La comunicación es fundamental en la publicidad ya que trata de informar a través de medios masivos de comunicación. Los componentes de la comunicación son los siguientes:

- Emisor: Quien emite un mensaje (Agencia de Publicidad).
- Receptor: Quien recibe un mensaje (Público meta).
- Mensaje: La pieza publicitaria.
- Canal: Por donde se comunican los mensajes (Los Medios).
- Código: La forma de comunicar (Como está hecha la pieza publicitaria).
- Feed-back: La respuesta obtenida (feed-back positivo: Compra - feed-back negativo: no compra).
- Fuente: Es la generadora del mensaje: (Empresa anunciante).

### 5.10.1. CAMPAÑA PUBLICITARIA

La campaña publicitaria es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Un plan de campaña se resume la situación en el mercado y las estrategias y tácticas para las áreas primarias de creatividad y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas. El plan de campaña se presenta al cliente en una presentación de negocios formal.

---

<sup>99</sup> O'GUINN, ALLEN y SEMENIK: Publicidad, Internacional Thomson Editors, 1999, Pág. 6.

### **5.10.1.1. RESUMEN EJECUTIVO**

Los comisariatos y almacenes de la Fuerza Aérea Ecuatoriano con afán de ser una institución moderna, profesional y competitiva desean desarrollar estrategias que permitan mejorar sus servicios y productos para satisfacción de sus clientes.

Los almacenes y comisariatos ofrecen una gran variedad de productos de primera necesidad y consumo masivo, productos de limpieza, de uso personal, uniformes militares, ropa deportiva, casual y formal calzado, productos de línea blanca y perfumería para todos sus clientes.

Uno de las estrategias de posicionamiento de los ALCOFAE es la realización de una campaña publicitaria creativa que incremente el conocimiento de los consumidores potenciales respecto a los almacenes y comisariatos FAE, a productos, servicios que estos ofrecen.

En este caso la campaña va ha llevarse a cabo por un anuncio colocado en múltiples medios de comunicación. La campaña publicitaria se va ha realizar con un presupuesto asignado del 2% de las ventas brutas de la organización, utilizando una estrategia de publicidad motivacional por medio de la radio, prensa, volantes, posters, vallas y Página Amarillas. También se va a diseñar un mensaje publicitario, slogan y logotipo para un mejor proceso publicitario.

### **5.10.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional de los almacenes y comisariatos de la Fuerza se lo realizó en el capítulo II del documento en donde se refleja toda la [información](#) relevante disponible acerca del [producto](#), la compañía, el entorno competitivo, la [industria](#) y los consumidores.

### 5.10.1.3. OBJETIVOS DE PUBLICIDAD

- Incrementar el posicionamiento de la organización en un 7% anual
- Incrementar el conocimiento de los consumidores respecto a los almacenes y comisariatos FAE
- Influir en la intención de compra de los clientes
- Incrementar las ventas

### 5.10.1.4. PRESUPUESTO

En el presupuesto se estimación de manera programada y sistemática los costos de la campaña publicitario que son necesarios para llevar a cabo de los objetivos que se propone alcanzar la empresa, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas. Para los ALCOFAE, el presupuesto designado para la campaña publicitaria es del 2% de las ventas brutas de la empresa.<sup>100</sup>

### 5.10.1.5. ESTRATEGIA

La estrategia de publicidad que se va ha utilizar es una estrategia *Publicitaria Motivacional*, la cual apela a los sentimientos y emociones del público lo que logra que la persona o en este caso los posibles consumidores de los ALCOFAE adquieran un producto por la motivación. Ya que “La mejor manera de lograr una buena imagen es llegando al sentimiento del público.”<sup>101</sup>

### 5.10.1.6. EJECUCIÓN

En esta fase se va ha realizar la aplicación real de la campaña publicitaria. Se trata de la elaboración y colocación de anuncios en todos los medios de información.

---

<sup>100</sup> Información Dirección de Planificación FAE, Bienestar Social

<sup>101</sup> [www.monografias.com/trabajos11/tepubl/tepubl.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/tepubl/tepubl.shtml)

### 5.10.1.6.1. PLATAFORMA DE REDACCIÓN

Consiste en todos los medios y métodos tácticos para la elaboración del mensaje, slogan y logotipo.

- **DESARROLLO DEL MENSAJE**

El desarrollo del mensaje señala un cambio importante en perspectiva de la publicidad para los comisariatos y almacenes FAE. Los componentes son el texto y arte.

- **Texto:** la parte verbal o escrita de un mensaje. El texto incluye encabezados y todas las descripciones verbales para comunicar información.<sup>102</sup>
- **Arte:** cualquier gráfica, fotografía, filme o video que ofrezca información visual un receptor.<sup>103</sup>

El mensaje publicitario de los ALCOFAE tiene como objetivo promover la recordación y preferencia de marca por medio de un lema y anuncios que hagan sentir bien al cliente de los almacenes y comisariatos. A continuación se presenta el mensaje publicitario de la empresa:

**¿Quieres ahorro, calidad y variedad?  
Comfae es tu mejor opción**

El mensaje refleja los beneficios que ofrece la empresa que son productos y servicios de calidad y variedad; además se ofrecen precios económicos lo que induce al ahorro.

- **ESLOGAN**

El eslogan de los almacenes y comisariatos de la FAE consiste en una frase corta que ayudará a establecer la imagen de la empresa y su identidad. Forma parte integral de la

---

<sup>102</sup> O'GUINN, ALLEN y SEMENIK: Publicidad, Internacional Thomson Editors, 1999, Pág. 275

<sup>103</sup> O'GUINN, ALLEN y SEMENIK: Publicidad, Internacional Thomson Editors, 1999, Pág. 275

imagen y personalidad de la empresa, actuará como identificación abreviada de la empresa y proporcionará información de sus beneficios.



Con relación al eslogan “Creciendo Contigo”, trata de integrar a los consumidores dando el concepto; que conforme van surgiendo las necesidades, los gustos, preferencias y comportamientos de la gente, los almacenes y comisariatos también van ofreciendo sus productos y servicios de acuerdo a esos factores.

#### ▪ **LOGOTIPO**

El logotipo es la imagen o dibujo que constituye la parte gráfica del anuncio de la campaña publicitario de los almacenes y comisariatos FAE, cuyo objetivo es atraer la atención del público objetivo, comunicar los beneficios de la empresa, estimular la lectura del mensaje.



El logotipo de los almacenes y comisariatos de Fuerza Aérea Ecuatoriana es una imagen fácil de recordar, la cual se proyecta con una identidad clara de la Fuerza Aérea ante el consumidor.

- COMFAE es una abreviación de los que son “Comisariatos y Almacenes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”
- La ALAS reflejan una con más claridad el distintivo de la Fuerza Aérea

Para toda la campaña publicitaria se ha a tomar en consideración entonces el siguiente eslogan, logotipo y mensaje:



**¿Quieres ahorro, calidad y variedad?  
Comfae es tu mejor opción**

#### 5.10.1.6.2. PLAN DE MEDIOS

El plan de medios especifica con exactitud donde se colocarán los anuncios, además se obtiene la información de los gastos que se generan.

Los medios publicitarios para la campaña son los siguientes

- Radio
- Prensa
- Volantes
- Posters
- Vallas
- Página Amarillas
- Internet

#### 5.10.1.6.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- Radio

**Cuadro No. 5.8**  
**Número de palabras en relación con el tiempo**

No.	SEGUNDOS	PALABRAS
1	10 seg.	20 a 25 palabras
2	20 seg.	40 a 45 palabras
3	30 seg.	60 a 65 palabras
4	60 seg.	120 a 125 palabras
5	90 seg.	185 a 190 palabras

**Fuente:** Publicidad, O'Guinn, Allen y Semenik, Internacional Thomson Editors, 1999  
**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.9**  
**Cronograma de Actividades de Radio**

No.	ETAPA	TIEMPO
1	Diseñar la cuña radial (redacción)	1 semana
2	Identificar medios radiales referenciales	1 día
3	Receptar y analizar preformas	2 día
4	Selección de radio	1 día
5	Realización del contrato	1 día
	Ejecución del contrato y verificación del mismo	2 semana
	Total del Tiempo	4 semanas

Elaboración: Evelyn Almeida

- Medios impresos

**Cuadro No. 5.10**  
**Cronograma de Actividades de Medios Impresos**

No.	ETAPA	TIEMPO
1	Diseñar la campaña publicitaria (redacción)	1 semana
2	Identificar medios de prensa referenciales	1 día
3	Receptar y analizar preformas	2 día
4	Selección de medios impresos	1 día
5	Realización del contrato	1 día
	Ejecución del contrato y verificación del mismo	2 semana
	Total del Tiempo	4 semanas

Elaboración: Evelyn Almeida

- Internet

**Cuadro No. 5.11**  
**Cronograma de Actividades por Internet**

No.	ETAPA	TIEMPO
1	Determinar los requerimientos que debe tener la Página Web	1 semana
2	Obtención y contratación programador Web	1 semana
3	Elaboración de página Web	2 semanas
	Revisión y Aprobación de la Página Web	1 semana
4	Contratar un servidor y hosting de Internet	1 semana
5	Lanzamiento y mantenimiento de la Página	4 semanas
	Total del Tiempo	10 semanas

Elaboración: Evelyn Almeida

### 5.10.1.6.4. COSTOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS

A continuación se presentan los costos de diversos medios publicitarios:

**Cuadro N° 5.12**  
**Costo de Radiodifusoras por cuña en Quito**

N°	Frecuencia	Ranking	Emisora	Radioyentes	Tarifa
1	90,5	1	RADIO DISNEY	2.743	\$15
2	96,1	2	JOYA STEREO	2.070	\$28
3	107,3	3	J.C. RADIO (LA BRUJA)	2.048	\$14
4	88,5	4	METRO STEREO	2.020	\$28
5	102,9	5	MEGA QUITO	1.599	\$12
6	97,7	6	CENTRO 40 PRINCIPALES	1.339	\$16
7	92,5	7	GENIAL EXA 92.5 FM	1.275	\$9
8	103,3	8	ONDA CERO	1.132	\$16
9	94,9	9	GITANA	1.039	\$7
10	106,1	10	HOT (FUEGO)	1.035	\$12
11	93,3	11	ERES	952	\$8
12	97,3	12	CANELA QUITO	939	\$18
13	106,9	13	106.9 R.U.S.F.Q. UNIVERSIDAD	894	\$10
14	107,7	14	MAS CANDELA	886	\$16
15	89,7	15	MAJESTAD	883	\$12
16	90,9	16	PLATINUM	831	\$9
17	106,5	17	RADIO HORIZONTE	822	\$9
18	103,7	18	SONORAMA	754	\$16
19	98,5	19	ALFA	730	\$28
20	102,5	20	FRANCISCO STEREO	718	\$12
21	91,7	21	VISION	712	\$11
22	98,1	22	FM MUNDO	656	\$12
23	101,7	23	SUCESOS	641	\$10
24	104,5	24	AMERICA QUITO	535	\$20
25	95,3	25	RADIO UNIVERSAL 95.3	478	\$10
26	99,7	26	LA RUMBERA	474	\$10
27	90,1	27	TROPICALIDA	466	\$28
28	93,7	28	GALAXIA	442	\$28
29	89,3	29	H.C.J.B. (VOZ ANDES) - FM	433	\$8
30	100,5	30	ZARACAY	417	\$13
31	94,5	31	RUMBA QUITO	338	\$12
32	98,9	32	COLON - FM	318	\$12
33	99,3	33	LA LUNA	313	\$7
34	105,3	34	KISS	302	\$12
35	102,1	35	LA RED	265	\$12
36	96,9	36	PASION	191	\$12
37	91,3	37	SABOR MIX	175	\$16
38	104,9	38	ECUASHYRI	165	\$16
39	96,5	39	B.B.N.	144	
40	101,3	40	ONDA AZUL	127	\$10
41	92,9	41	MUSICA Y SONIDO	84	\$7
42	100,1	42	MARIA	48	
43	105,7	43	C.R.E SATELITAL	47	\$20
44	94,1	44	CATOLICA - FM	32	\$11
45	88,1	45	LATINA	19	\$8
46	104,1	46	COBERTURA	16	\$6
47	92,1	47	NUEVO TIEMPO	9	\$4

Fuente: Mercados&Proyectos

Elaboración: Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.13**  
**Publicidad en radio "JC Radio La Bruja"**

No.	TARIFAS USD	1 MES	3 MESES 5% Dcto.	6 MESES 10% Dcto.	9 MESES 15% Dcto	12 MESES 20% Dcto.
1	10 cuñas diarias De lunes a viernes	3300	3135	2970	2805	2640
2	10 cuñas diarias De lunes a sábado	3900	3705	3510	3315	3120
3	Cuña de 20" a 40" Horario Rotativo	15.00	14.25	13.50	12.75	12.00
4	Cuña de 41" a 50" Horario Rotativo	16.00	15.20	14.4	13.60	12.80
5	Cuña de 51" a 60" Horario Rotativo	18.00	170.10	16.20	15.30	14.40
6	Cuña de 20" a 40" Con horario	18.00	17.10	16.20	15.30	14.40
7	Cuña de 41" a 50" Con horario	19.00	18.05	17.10	16.10	15.20
8	Cuña de 51" a 60" Con horario	20.00	19.00	18.00	17.00	16.00
9	Menciones en vivo En cualquier programa	12				

**Fuente:** Radio "JC Radio La Bruja"

**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.14**  
**Publicidad en el Diario "El Comercio"**

No.	CLASIFICADOS ECONÓMICOS	CARACTERÍSTICA	COSTO
1	De lunes a viernes	8 palabras	USD \$4.48 + IVA
2	Sábados y domingos	8 palabras	USD. \$7.84 + IVA
3	De lunes a viernes	Palabras adicionales	USD \$ 0.45 + IVA palabra adicional por día
5	Sábados y domingos	Palabras adicionales	USD \$ 0.75 + IVA palabra adicional por día
No.	CLASIFICADOS ESPECIALES	CARACTERÍSTICA	COSTO
1	De lunes a viernes	Más grandes y bordeados	USD \$19 + IVA
2	Sábados y domingos	Más grandes y bordeados	USD \$30 + IVA
No.	PUBLICIDAD EN CUALQUIER SECCIÓN	CARACTERÍSTICA	COSTO
1	De lunes a viernes	½ página	USD \$2880+ IVA
2	Sábados	½ página	USD \$3060 + IVA
3	Domingos	½ página	USD \$4380 + IVA
4	De lunes a viernes	¼ página	USD \$1140 + IVA
5	Sábados	¼ página	USD \$1530 + IVA
6	Domingos	¼ página	USD \$2190 * IVA

**Fuente:** Diario "El Comercio" en la ciudad de Quito

**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.15**  
**Publicidad en Posters y Hojas Volantes**

No.	MEDIO	CARACTERÍSTICA	COSTO
1	Posters	Poster tamaño 3 papel cushe 500 u Poster tamaño 3 papel cushe 1000 u Poster tamaño 3 papel bon 500 u Poster tamaño 3 papel bon 1000 u	USD. \$ 300 USD. \$350 USD. \$200 USD. \$250
2	Hojas Volantes	Volantes full color 500 u Volantes full color 1000 u	USD. \$ 90 USD. \$ 120

**Fuente:** Imprenta Gráficas Oleas en la ciudad de Quito

**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.16**  
**DISEÑADORES WEB**

DISEÑADOR WEB	COSTO USD\$	DIRECCIÓN o E-MAIL	TELÉFONO
Ing. Christian Suárez C.	25	<a href="mailto:christiansuarez@hotmail.com">christiansuarez@hotmail.com</a>	096228267
Efraín Restrepo	30	<a href="http://www.coljuegos.com">www.coljuegos.com</a>	097704417
Silvia Hida	35	<a href="http://www.ixp.net/silviahida">www.ixp.net/silviahida</a>	2572891 098671959
Solusys Cia. Ltda.	30	Hernando de la Cruz 32-80 y Mariana de Jesús	2222748
<a href="http://www.lyquid.net">Lyquid Sistemas &amp; Webdeveloper</a>	50	<a href="http://www.lyquid.net">www.lyquid.net</a>	2339583

**Fuente:** Proformas de diseñadores Web en la ciudad de Quito

**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.17**  
**HOSTING DE INTERNET**

EMPRESA	ESPACIO - DOMINIO	COSTO \$
ANDINANET	1 Mega	5
	2 – 10 Megas	4 c/Mb
	11 – 40 Megas	3 c/Mb
	41 – 200 Megas	2 c/Mb
	201 Megas o más	1 c/Mb
	Cuenta FTP puede utilizarse para actualizar las páginas Web directamente en el servidor, desde cualquier computador de casa u oficina	30 mensuales
Nic_EC	COM.EC NET.EC ORG.EC .EC	35 / 1 Año 60 / 2 Años 75 / 3 Años 120 / 5 Años 220 / 10 Años

	PRO.EC MED.EC FIN.EC INFO.EC	20 / 1 Año 36 / 2 Años 51 / 3 Años 75 / 5 Años 130 / 10 Años
<a href="http://www.dshosting.mallcontinente.com">www.dshosting.mallcontinente.com</a>	Incluido	17
<a href="http://www.domain.com">www.domain.com</a>	Espacio Ilimitado	100 Hosting 10 Dominio
<a href="http://www.effectivethings.com">www.effectivethings.com</a>	10 Gigas	109
	10 Gigas + dominio	129
<b>Quick Web Hosting</b>	30 Mb	50,49 / año
	50 Mb	107,40 / año
	100 Mb	155,40 / año
	300 Mb	251,40 / año
<b>ECUANET</b>	5 Mb	240 / año
	5 – 50 Mb	600 / año
	50 – 150 Mb	1080 / año

**Fuente:** Proformas de hostings de Internet

**Elaboración:** Evelyn Almeida

**Cuadro No. 5.18**  
**Publicidad en Vallas**

No.	MEDIO	DIRECCIÓN O TELÉFONO	CARACTERÍSTICA	COSTO
1	Grupo K	Diego de Almagro y Pedro Carrasco 2239579	Gigantografía 8.20m*4.80m Paletas publicitarias Minivallas (Aceras)	USD. \$ 9000 trimestral USD. \$6000 trimestral USD. \$3000 trimestral
2	LETRASIGMA	Coruña 1311 y San Ignacio 2220816 2220817	Valla fija de 8m*4m Paleta publicitaria Minivallas 1.20m*1.80	USD. \$ 8000 trimestral USD. \$5000 trimestral USD. \$2000 trimestral
3	INDUVALLAS	Eloy Alfaro 7220 y Chediak Panamericana Norte Km 6 ½ 2471690	Valla Paletas publicitarias Minivallas varios tamaños Colocación en lugares propios	USD. \$ 10500 trimestral USD. \$ 7500 trimestral USD. \$ 5000 trimestral

**Fuente:** Empresas que realizar publicidad por medio de vallas en la ciudad de Quito

**Elaboración:** Evelyn Almeida

### 5.10.1.6.5. ELECCIÓN DE LOS MEDIOS A UTILIZAR EN LA CAMPAÑA

Después del análisis de los costos de los diversos medios publicitarios se seleccionan los que se utilizarán en la campaña publicitaria de los almacenes y comisariatos FAE. Estos se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 5.19**  
**Medios Publicitarios**

No.	MEDIO	CARACTERÍSTICA	VENTAJA	COSTO
1	Francisco Stereo Majestad Hot (Fuego) Mega Quito	Mensaje publicitario radial	Buena cobertura de mercado	USD \$ 12 por cuña
2	El Comercio	Mensaje publicitario escrito para un día (Domingo ¼ de página)	Buena cobertura del mercado	USD \$2190 IVA
3	Guía Telefónica - Páginas Amarillas	Mensaje publicitario escrito para todo el año	Buena cobertura del mercado	USD. \$.148
4	Rótulo (Metálico)	Letrero de identificación de la empresa	Identifica al almacén y comisariato y llega a todo el público objetivo	USD \$ 60 el m <sup>2</sup>
5	LETRASIGMA	Valla fija de 8m*4m	Buena cobertura del mercado	USD. \$ 8000 trimestral
6	Volantes	Mensaje escrito en papel crushe, tamaño inen, el cliente puede andarlo a llevar 1000 unidades	Se utiliza para venta personal para instituciones	USD \$ 120
7	Internet	Hosting u dominio de Internet	Forma práctica e interactiva de publicar	USD \$135

**Fuente:** Proformas de medios de comunicación, imprentas y publicidades en la ciudad de Quito

**Elaboración:** Evelyn Almeida

### 5.10.1.7. EVALUACIÓN

En la evaluación de la campaña publicitaria se va a medir si todos los métodos publicitarios dieron resultado como se lo esperaba, en otras palabras si la publicidad realizada para los almacenes y comisariatos FAE a incrementar el conocimiento de los consumidores respecto a la empresa, influir en la intención de compra de los clientes e incrementar las ventas.

## 5.11. PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA EL PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2008

**Cuadro N° 5.7**  
**Plan Operativo de Marketing para el periodo Enero-Diciembre 2008**

N°	Estrategia	Propósito	Actividades	Responsable	D
<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>					
A01	<b>Comercializar productos y servicios nuevos y mejorados</b>	La empresa desea introducir nuevos productos a sus almacenes y comisariatos	Investigación de mercados por líneas específicas de productos Definir las necesidades de nuevos productos Seleccionar proveedores Contrato de adquisición de productos Adquisición de nuevos productos Comercialización de los productos y servicios nuevos y mejorados Evaluación	Marketing Compras Ventas Financiero	
A02	<b>Incrementar nuevas sucursales</b>	La empresa desea aumentar la participación de mercado	Analizar el nivel de satisfacción de los clientes Analizar las necesidades de nuevos establecimientos Definir el o nuevas ubicaciones de las sucursales Implementar la o las nuevas sucursales	Marketing Ventas	
A03	<b>Dar apertura al público en general</b>	Existen nuevos mercados para la empresa, el mercado no está saturado, Se desea incrementar promociones, publicidad y nuevos puntos de venta	Analizar las necesidades de los posibles consumidores Analizar la conveniencia de la apertura de los ALCOFE al público en general Decidir dar apertura al público en general Difundir la decisión	Marketing	
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>					
B01	<b>Ofrecer Precios igual que la competencia</b>	La empresa puede fijar precios similares a los de la competencia puesto que no existe diferenciación d productos y existe un precio tradicional	Analizar los precios de los productos de la competencia Establecer los productos cuyos precios pueden ser igual que la competencia Elegir la estrategia de precio igual que la competencia de los productos determinados para alcanzar los objetivos de mercado Considerar las políticas de la empresa respecto a los productos y promoción Elegir el precio específico Difundir los precios	Marketing	
B02	<b>Ofrecer Precios por debajo de la competencia</b>	La empresa desea ofrecer precios económicos a sus consumidores para así incrementar la cuota de clientes	Analizar los precios de los productos de la competencia Establecer los productos cuyos precios pueden estar por debajo que la competencia Elegir la estrategia de precio por debajo de la competencia de los productos determinados para alcanzar los objetivos de mercado Considerar las políticas de la empresa respecto a los productos y promoción Elegir el precio específico Difundir los precios bajos	Marketing	
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>					
D01	<b>Promocionar por medio de la Radio</b>	La empresa desea promocionarse por medio de radio para un mejor y mayor acceso al público	Diseñar la cuña radial (redacción) Identificar medios radiales referenciales Receptar y analizar preformas Selección de radio Realización del contrato Ejecución del contrato y verificación del mismo	Marketing Financiero	
D02		La empresa puede realizar la comercialización de sus productos	Planeación de los almacenes rodantes Adquisición de los vehículos	Marketing Ventas	

	<b>Almacenes Rodantes</b>	por medio de almacenes rodantes a las distintas unidades militares	Adecuación de los almacenes rodantes Distribución a los distintos repartos militares Ejecución de la promoción Evaluación de la actividad	
D03	<b>Promocionar por medio de Periódicos, revistas, volantes y vallas</b>	La empresa puede informar de sus promociones, productos y servicios por medio de la prensa, además su costo no es muy elevado	Diseño de la campaña publicitaria Identificar medios de prensa referenciales Solicitar preformas Receptar y analizar preformas Selección el o los medios de prensa a utilizar Realizar contrato Ejecución del contrato	Marketing Financiero
D04	<b>Promocionar por Internet</b>	Uno de los objetivos de marketing es crear una página Web de la empresa para que este una comunicación interactiva entre el consumidor y la empresa	Determinar los requerimientos que debe tener la Página Web Obtener información y contratación programador Web. Evaluación y selección de programador y hosting Contratar un programador y un hosting de Internet Lanzamiento y mantenimiento página Web	Marketing Informática Adm. Financiera
D05	<b>Ofrecer cupones</b>	La empresa puede ofrecer cupones a instituciones o individuos para ocasiones especiales como navidad, día de la madre, etc.	Analizar la necesidad de ofrecer cupones Pedir auspicio a productores Identificar medios de prensa referenciales Solicitar preformas Receptar y analizar preformas Selección el o los medios de prensa a utilizar Realizar contrato Ejecución del contrato	Marketing Financiero
D06	<b>Realizar Reducción de precios y ofertas</b>	La empresa puede ofrecer reducción de precios y ofertas para motivar a sus consumidores y volverlos leales	Analizar los productos de los cuales se pueden realizar una reducción de precio u ofertas Pedir auspicio a productores Establecer los productos cuyos precios pueden reducir u ofrecer ofertas Elegir el precio u oferta Promocionar la reducción de precio u oferta	Marketing
D07	<b>Ofrecer Muestras de productos</b>	La empresa realiza estrategias de promoción usando muestras con el fin de poner en contacto a los consumidores con el producto	Analizar los productos de los cuales se pueden ofrecer muestras Pedir auspicio a productores Definir los productos muestra Ofrecer muestras a los clientes	Marketing Financiero
D08	<b>Realizar Concursos y sorteos</b>	La empresa está en la capacidad de realizar concursos y sorteos con un costo bajo para atraer a más consumidores y lograr un mayor reconocimiento	Planeación del concurso o sorteo y presupuesto Pedir auspicio a productores Ejecución del concurso o sorteo Dar premio o regalo al cliente ganador	Marketing Financiero
D09	<b>Realizar actividades de Merchandising</b>	La empresa desea incrementar actividades para la mejor presencia activa de los productos que se comercializan	Análisis de la distribución de los productos en el establecimiento Contratación de personal especialista en merchandising Elección de las actividades de merchandising Ejecutar las actividades de merchandising Evaluar la nueva distribución	Marketing Financiero
D10	<b>Realizar Actividades para las fuerzas de venta</b>	Uno de los objetivos de la empresa es realizar actividades en la fuerzas de ventas para incrementar la motivación y capacitación del personal	Reorganizar la fuerza de ventas Planear la actividad y su presupuesto Ejecutar la actividad Evaluar la actividad	Marketing RRHH
D11	<b>Promocionar por medio de Cybermarketing y CRM</b>	La empresa está en capacidad de obtener una base de datos de los clientes de la empresa para informarles de forma electrónica de la promociones, novedades, beneficios, etc., que ofrece la	Analizar información acerca de clientes Crear base de datos de los clientes potenciales Diseñar la información para difundir a clientes Enviar información vía e-mail Confirmación de recepción	Marketing Informática

		empresa	Analizar y perfeccionar el proceso	
<b>ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO</b>				
E01	<b>Implementar una campaña publicitaria</b>	La empresa con el afán de incrementar su posicionamiento desea desarrollar una campaña publicitaria	Análisis situacional Identificación de objetivos, presupuesto y estrategia Desarrollo de mensaje, slogan, logotipo Identificación de costos y medios publicitarios Selección de medios Ejecución de la campaña publicitaria Evaluación de la campaña publicitaria	Marketing Financiero

Elaborado: Evelyn Almeida

## CAPÍTULO VI

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

### 6.1. PRESUPUESTO

#### 6.1.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

El presupuesto es una expresión de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números.<sup>65</sup> El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Estimación financiera anticipada, anual de los egresos e ingresos necesarios del Sector Público Federal, para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> KOONTZ y WEITHRICH: Administración; Una Perspectiva Global, 11va Edición Mc Graw Hill, 1999, Pág. 133.

<sup>66</sup> [www.definicion.org/presupuesto](http://www.definicion.org/presupuesto)

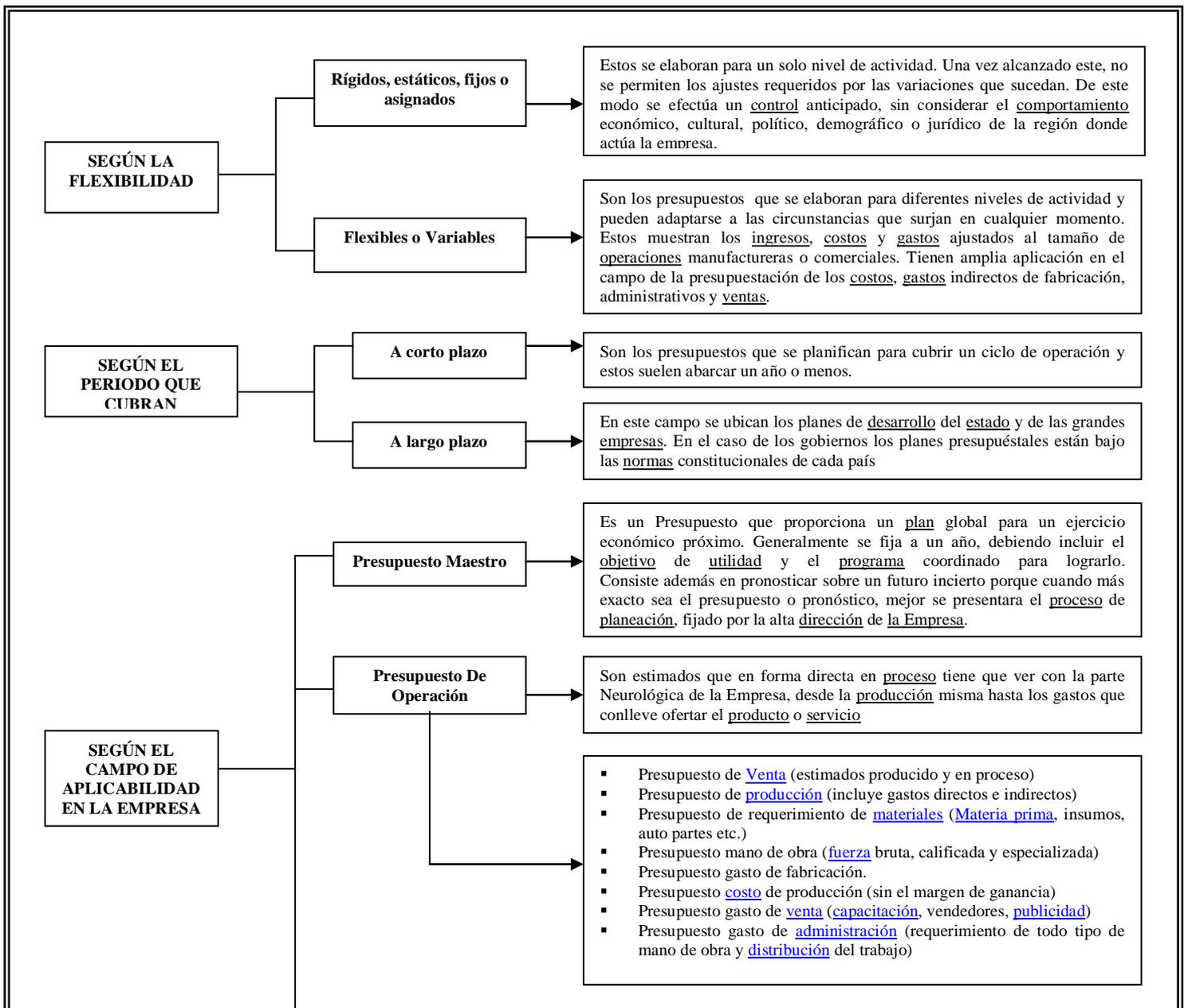
En otras palabras el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una Empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas.

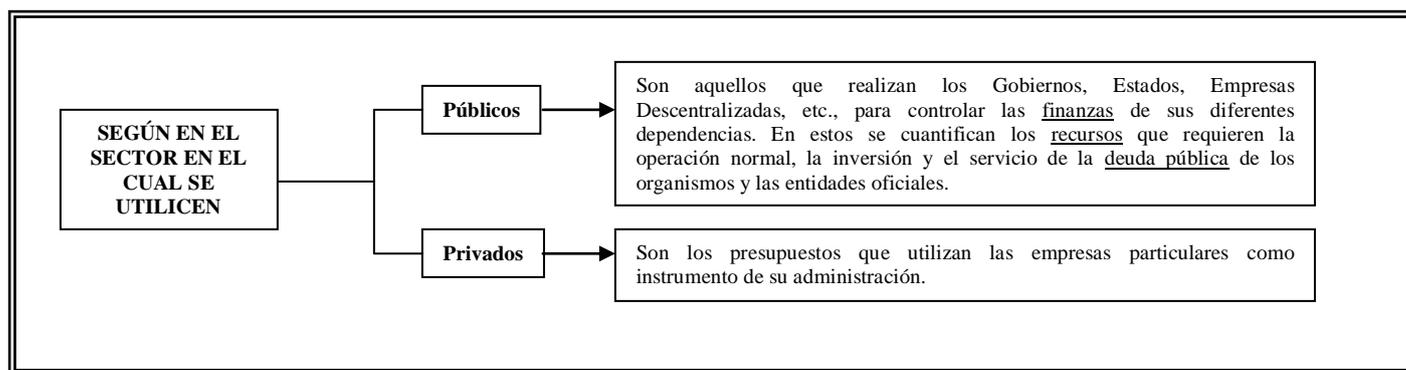
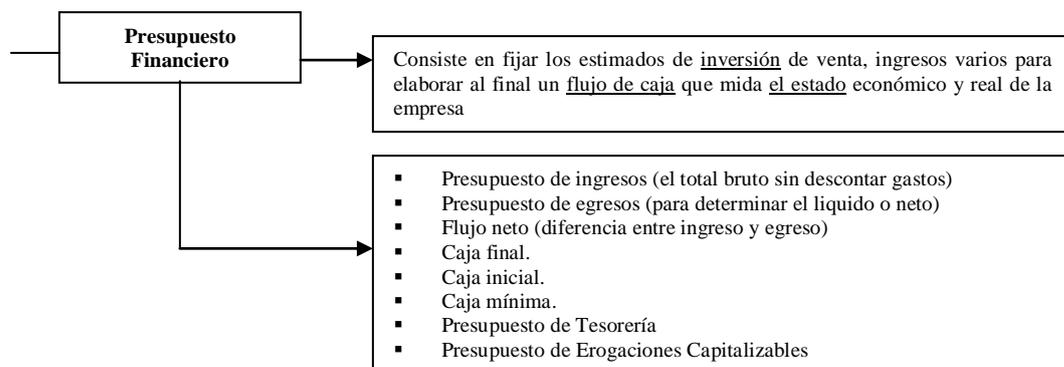
### **6.1.2. IMPORTANCIA**

1. Los presupuestos útiles en la mayoría de las [organizaciones](#) como: Utilitaristas (compañías de [negocios](#)), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el [riesgo](#) en las [operaciones](#) de [la organización](#).
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el [plan](#) de [operaciones](#) de [la empresa](#) en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de [políticas](#) y [estrategias](#) de [la empresa](#) y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización
6. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su [plan](#) total de acción.
7. Las partidas del [presupuesto](#) sirven como guías durante la ejecución de [programas](#) de [personal](#) en un determinado periodo de [tiempo](#), y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y [programas](#).
8. Los [procedimientos](#) inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
9. Los presupuestos sirven como [medios de comunicación](#) entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

10. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### 6.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS





Fuente: BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.  
Elaborado: Evelyn Almeida

#### 6.1.4. PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

##### 6.1.4.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas, ordinariamente indica la cantidad esperada de los productos a vender durante un periodo. Una vez que se ha estimado el volumen de ventas, se construye el presupuesto de ventas, multiplicando las unidades estimadas por el precio de venta unitario esperado. Luego se detalla el cálculo de los ingresos a caja provenientes de las ventas a crédito, lo cual servirá para el presupuesto de caja.<sup>67</sup>

El presupuesto de ventas son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, para determinar límite de tiempo. También es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado

<sup>67</sup> LARA, A. Juan: Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un Informe Ejecutivo, 1999

de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, el ámbito geográfico etc.

Componentes:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

#### **6.1.4.2.PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA**

El presupuesto de mercadotecnia es una sección del plan de mercadotecnia que muestra los ingresos proyectados, los costos y ganancias. Los gastos en marketing pueden crecer de manera exponencial, así que es una buena idea fijar un monto mensual o trimestral

Importancia del Presupuesto de Mercadotecnia

1. Planear los resultados de marketing en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de marketing.
3. Coordinar y relacionar las actividades de marketing.
4. Lograr los resultados de las operaciones de marketing periódicas.

#### **6.1.4.3.METODOLOGÍA PARA REALIZARSE EL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA<sup>68</sup>**

Una de las decisiones de la mercadotecnia más difíciles a las que se enfrenta una compañía es cuánto debe gastar.

---

<sup>68</sup> KOTLER, Philip. Armatrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta. Edición. Pearson.

Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para determinar el presupuesto de marketing: el permisible, el del porcentaje de ventas, el de la paridad competitiva y el del objetivo y la tarea.

### ***Método permisible***

Algunas compañías utilizan el método permisible; es decir, determinan el presupuesto de marketing en el nivel que creen que se puede permitir la compañía. Los pequeños negocios a menudo utilizan este método, debido a que razonan que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Empiezan con los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los desembolsos de capital y después dedican una parte de los fondos restantes a la marketing.

Por desgracia, este método de determinación de los presupuestos ignora por completo los efectos de marketing y las promociones en las ventas. Tiende a dejar al marketing en último lugar entre las prioridades de gastos, incluso en situaciones en las cuales el marketing y publicidad son decisivos para el éxito de la empresa. Conduce a un presupuesto de marketing anual incierto, lo que dificulta la planificación del mercado a largo plazo. Aun cuando el método permisible puede dar como resultado un gasto excesivo, casi siempre termina en un gasto inferior al necesario.

### ***Método del porcentaje de ventas***

Otras compañías utilizan el método del porcentaje de ventas, determinando su presupuesto de marketing en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O bien, presupuestan un porcentaje del precio de venta por unidad. Este método tiene ventajas. Es sencillo de utilizar y ayuda en la administración a entender las relaciones entre los gastos de marketing, el precio de venta y la ganancia por unidad.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas que proclama, el método del porcentaje de ventas no tiene mucha justificación. Considera erróneamente que las ventas son la causa de marketing y promoción, y no el resultado. El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades. Puede impedir el gasto mayor que en ocasiones es necesario para mejorar una disminución en las ventas. Debido a que el presupuesto varía según las ventas año con año, es difícil hacer planes a largo plazo. Por último, el

método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico, como no sea lo que se ha hecho en el pasado o lo que están haciendo los competidores.

### ***Método de la paridad competitiva***

Otras compañías más utilizan el método de la paridad competitiva, determinando sus presupuestos de marketing para igualar los gastos de la competencia. Vigilan la publicidad de los competidores, o bien obtienen cálculos de los gastos de marketing de la industria en las publicaciones o asociaciones del ramo y después determinan sus presupuestos basándose en el promedio de la industria.

Hay dos argumentos que respaldan este método. En primer lugar, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. En segundo, el hecho de gastar lo mismo que gastan los competidores impide las guerras de promociones y marketing. No hay fundamentos para creer que la competencia tenga una idea mejor que la de la propia empresa con respecto a aquello en lo que una empresa debe gastar en marketing. Las compañías difieren en gran medida y cada una tiene sus propias necesidades de promoción y marketing. Por último, no hay evidencia: de que los presupuestos basados en la paridad competitiva prevengan las guerras de promociones y marketing.

### ***Método del objetivo y la tarea***

El método más lógico para la determinación del presupuesto es el método del objetivo y la tarea, mediante el cual la compañía determina el presupuesto de marketing basándose en lo que quiere lograr con la promoción. Este método de presupuesto implica:

1. Definir los objetivos específicos de la promoción;
2. Determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y
3. Calcular los costos del desempeño de esas tareas la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

#### 6.1.4.4.ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

**Cuadro N° 6.1**  
**Elaboración del Presupuesto de Mercadotecnia 2008**

N°	Concepto	Actividades	Costo
1	<b>Comercializar productos nuevos</b>	Investigación de mercados por líneas específicas de productos	3,000
2	<b>Incrementar nuevas sucursales</b>	Investigación de las necesidades de nuevos establecimientos	3,000
		Arriendo del local para sucursal	12,000
3	<b>Promocionar por medio de almacenes rodantes</b>	Adecuación de la nueva sucursal	5,600
		Adquisición del vehículo	12,000
4	<b>Promocionar por medio de Radio, Periódicos, posters, revistas, volantes y vallas</b>	Adecuación del almacén rodante	1,000
		Radio	4,800
		El Comercio	2,460
		Guía Telefónica -Páginas Amarillas	150
		Rótulo (Metálico)	360
		Vallas	8,000
		Posters	350
5	<b>Ofrecer cupones</b>	Volantes	120
5	<b>Ofrecer cupones</b>	Adquisición de cupones	400
6	<b>Promocionar por Internet</b>	Contratación programador Web	25
		Contratación de hosting de Internet	110
7	<b>Ofrecer Muestras de productos</b>	Contrato Promotoras	600
8	<b>Realizar Concursos y sorteos</b>	Adquisición del regalo o premio	2,000
		Ejecución del concurso o sorteo	200
		Contrato Promotoras	100
9	<b>Realizar actividades de Merchandising</b>	Contratación de especialista en merchandising	2,000
		Reubicación y decoración de productos	5,600
10	<b>Realizar Actividades para las fuerzas de venta</b>	Costo de material didáctico	200
		Contratación de personal de capacitación	1,000
		Coffee break	50
11	<b>Promocionar por medio de Cybermarketing y CRM</b>	Adquisición de programa de almacenamiento de datos	5,000
		Contratación de personal para almacenamiento y mantenimiento	1,000
		Investigación de las necesidades, gustos, comportamientos de los clientes	3,000
	<b>TOTAL</b>		<b>74,125</b>

#### 6.1.4.5.RELACIÓN PRESUPUESTO DE MARKETING/ VENTAS

La relación del Presupuesto del Plan de Marketing con relación a las ventas brutas es la siguiente:

Presupuesto Marketing	74.125,00
Ventas Brutas	15.583.565,04
<b>Presupuesto/Ventas Brutas</b>	<b>0,48%</b>

Lo que quiere decir que el presupuesto de marketing equivale al 0.48% de las ventas brutas generadas por la empresa

## **6.2. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO**

### **6.2.1. INTRODUCCIÓN**

Dentro del Plan estratégico de Marketing no se especifica un análisis de la evaluación económica y financiera rigurosa del proyecto sino una evaluación de los beneficios esperados del proyecto, valiéndose de los métodos más utilizados para elaboración de flujos de caja, estados de resultados y análisis del retorno de la inversión

### **6.2.2. FLUJO DE CAJA**

#### **6.2.2.1. CONCEPTO**

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos que en inglés se lo conoce como cash flow. Estos son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

Comprende la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa, y que facilite el desarrollo normal de las actividades operacionales.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> LARA, A. Juan: Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un Informe Ejecutivo, 1999

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo. Es un estado de resultados que abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados. Es una excelente herramienta, porque le sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo antes de que surjan.

#### **6.2.2.2.IMPORTANCIA**

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

#### **6.2.2.3.COMPONENTES**

Los componentes del flujo de caja son los siguientes:

- Entradas de efectivo
- Salidas de efectivo
- Financiamiento e inversiones temporales



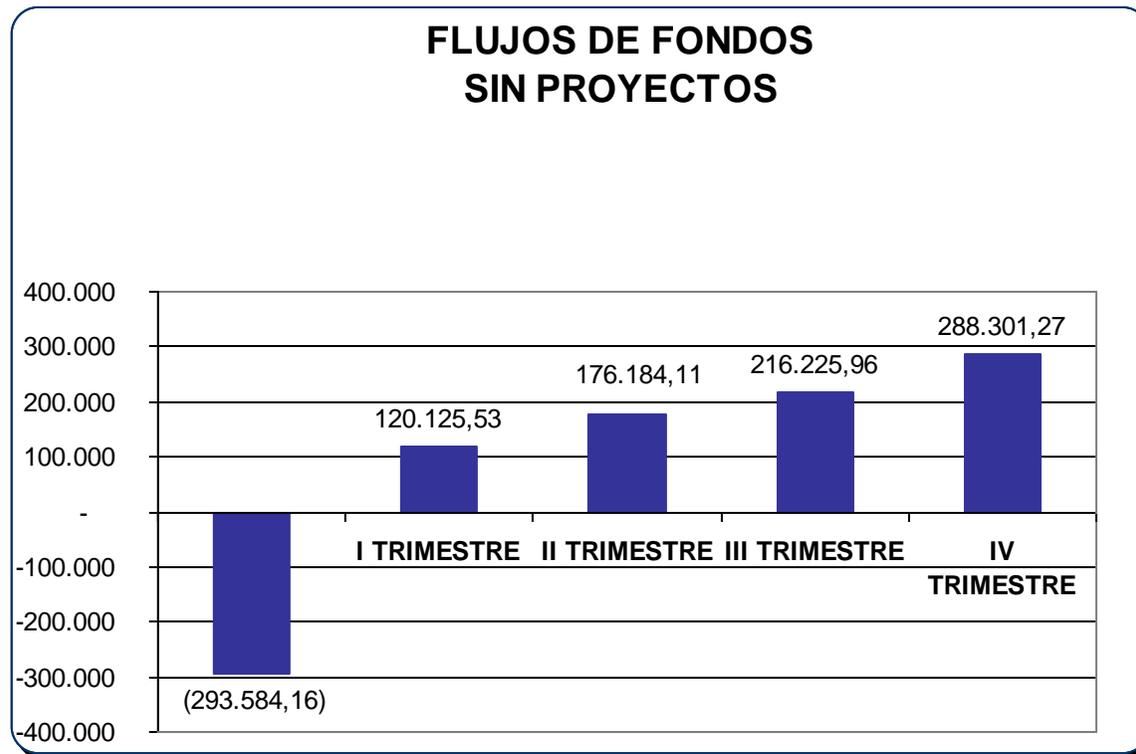
### 6.2.2.4.FLUJOS DE CAJA PARA LA EMPRESA SIN PROYECTO

**Cuadro N° 6.2**  
**FLUJO DE FONDOS SIN PLAN**

RUBROS	INVERSION	PROYECTADO			
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
<b>INGRESOS</b>					
Venta Comisariatos		1.061.838,53	1.557.363,18	1.911.309,36	2.548.412,48
Venta Almacén		1.143.382,93	1.676.961,63	2.058.089,28	2.744.119,04
Otros Ingresos		28.710,00	42.108,00	51.678,00	68.904,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.233.931,47</b>	<b>3.276.432,82</b>	<b>4.021.076,64</b>	<b>5.361.435,52</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		1.995.041,41	2.926.060,74	3.591.074,54	4.788.099,39
Gasto de Suministros y materiales		23.937,38	35.108,15	43.087,28	57.449,70
Otros Gastos		6.015,90	8.823,32	10.828,62	14.438,16
Gasto de Venta		68.220,90	100.057,32	122.797,62	163.730,16
Gastos Financieros		20.590,35	30.199,18	37.062,63	49.416,84
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.113.805,94</b>	<b>3.100.248,71</b>	<b>3.804.850,69</b>	<b>5.073.134,25</b>
<b>VALOR NETO</b>	(293.584,16)	120.125,53	176.184,11	216.225,96	288.301,27

Elaborado: Evelyn Almeida

Gráfico N° 6.1



Elaborado: Evelyn Almeida

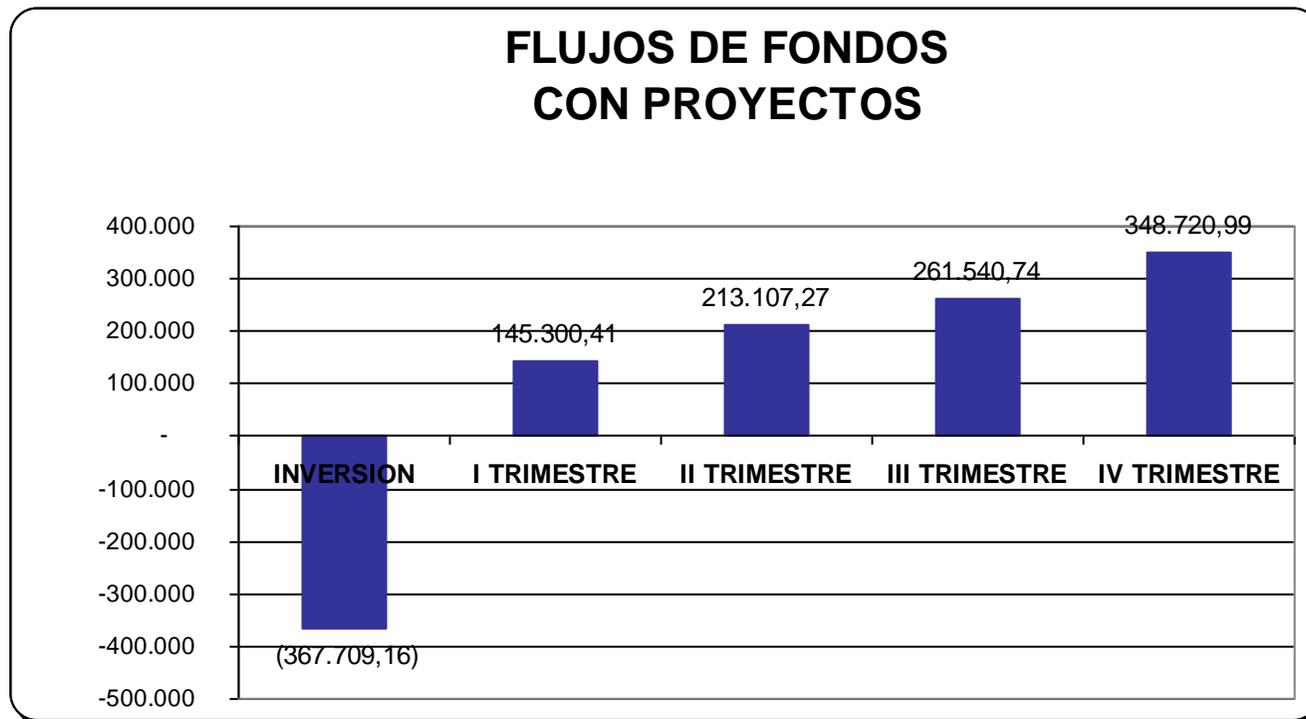
### 6.2.2.5.FLUJO DE CAJA PARA LA EMPRESA CON EL PROYECTO

**Cuadro N° 6.3**  
**FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO**

RUBROS	INVERSION	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
<b>INGRESOS</b>					
Inversión sin Proyecto	(293.584,16)				
Inversión con Proyecto	(74.125,00)				
Venta Comisariatos		1.125.548,85	1.650.804,98	2.025.987,92	2.701.317,23
Venta Almacén		1.211.985,91	1.777.579,33	2.181.574,64	2.908.766,18
Otros Ingresos		30.432,60	44.634,48	54.778,68	73.038,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.367.967,36</b>	<b>3.473.018,79</b>	<b>4.262.341,24</b>	<b>5.683.121,65</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		2.097.786,04	3.076.752,87	3.776.014,88	5.034.686,51
Gasto de Suministros y materiales		25.170,15	36.916,22	45.306,27	60.408,36
Otros Gastos		6.325,72	9.277,72	11.386,29	15.181,73
Gasto de Venta		71.734,28	105.210,27	129.121,70	172.162,26
Gastos Financieros		21.650,75	31.754,44	38.971,36	51.961,81
Nuevas Inversiones					
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.222.666,94</b>	<b>3.259.911,52</b>	<b>4.000.800,50</b>	<b>5.334.400,66</b>
<b>VALOR NETO</b>	<b>(367.709,16)</b>	<b>145.300,41</b>	<b>213.107,27</b>	<b>261.540,74</b>	<b>348.720,99</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Gráfico N° 6.2



Elaborado: Evelyn Almeida

Si se compara el flujo de caja sin la inversión del proyecto con el flujo de caja con el proyecto se observa que existe un incremento de los ingresos de un 6% anual o de \$882,088 dólares anuales. Los costos para ambos flujos también se incrementan con relación a las ventas.

El incremento del flujo de caja por la inversión del proyecto es beneficioso para la empresa puesto que al general un mayor flujo, la empresa está con mayor capacidad para resolver los problemas de efectivo que podrían suscitarse. Además se refleja una mayor rentabilidad o crecimiento del negocio.

### **6.2.3. ESTADO DE RESULTADOS**

#### **6.2.3.1. CONCEPTO**

Este estado tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un período determinado. Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.<sup>133</sup>

El estado de resultados, a diferencia del balance general, abarca un período de tiempo, generalmente un mes o un trimestre. Lo más usual es presentar cifras del año en curso, hasta la fecha del estado de resultados, para mostrar el desempeño de la empresa durante el ejercicio corriente. En este ejemplo, el estado de resultados abarca un período de seis meses y muestra las actividades del mes en curso así como el total del año en curso hasta la fecha para los cinco meses anteriores más el mes en curso, o para un total de seis meses.

---

<sup>133</sup> LARA, A. Juan: Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un Informe Ejecutivo, 1999

### **6.2.3.2.IMPORTANCIA**

- Permite conocer la rentabilidad de la empresa
- Permite predecir la capacidad que tiene para generar flujos de efectivo a partir de los recursos operativos que utiliza y otros adicionales que potencialmente pudiera obtener.
- Indica la rentabilidad del negocio con relación al año anterior
- Lo relevante de estas proyecciones financieras es que incluyen los planes de ventas, mercadotecnia, recursos humanos, compras, inversiones, etc. es decir, todo lo necesario para que el escenario que se plantea pueda realizarse.
- De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de:
  - Ofrecer una buena rentabilidad
  - Pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos

### **6.2.3.3.COMPONENTES**

Los componentes del estado de resultados son los siguientes

- Ventas Netas
- Costo de Ventas
- Utilidad Bruta
- Gastos de Ventas
- Gastos de Administración
- Utilidad (Pérdida) en Operaciones
- Ingresos no Operacionales
- Egresos no Operacionales
- Utilidad (Pérdida) del ejercicio antes de la participación de los trabajadores y del impuesto a la renta
- Utilidad Neta

6.2.3.4. ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

Cuadro N° 6.4

ESTADOS DE RESULTADOS	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>VENTAS</b>				
Venta Comisariatos	7.078.923,57	7.503.658,98	7.716.026,69	7.291.291,27
Venta Almacén	7.622.552,88	8.079.906,06	8.308.582,64	7.851.229,47
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>14.701.476,45</b>	<b>15.583.565,04</b>	<b>16.024.609,33</b>	<b>15.142.520,74</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Costo de Ventas	13.300.276,08	13.985.240,30	14.350.997,89	13.606.182,43
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>13.300.276,08</b>	<b>13.985.240,30</b>	<b>14.350.997,89</b>	<b>13.606.182,43</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.401.200,37</b>	<b>1.598.324,74</b>	<b>1.673.611,44</b>	<b>1.536.338,31</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
Gasto de Suministros y materiales	159.582,50	167.801,00	172.189,52	163.252,90
Otros Gastos	40.106,00	42.171,46	43.274,37	41.028,44
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Gasto de Venta	454.806,00	478.228,51	490.735,67	465.266,54
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
Gastos Financieros	137.269,00	144.338,35	148.113,25	140.426,19
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>791.763,50</b>	<b>832.539,32</b>	<b>854.312,82</b>	<b>809.974,06</b>
Otros Ingresos	191.400,00	202.884,00	208.626,00	197.142,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>800.836,87</b>	<b>968.669,42</b>	<b>1.027.924,62</b>	<b>923.506,25</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

El estado de resultados del proyecto que se observa en el cuadro anterior constituye el resultado final del proyecto ya que relaciona todos los aspectos contables y financieros de la empresa. El estado de resultados sin proyecto refleja un incremento en las ventas del 10% con relación al 2007 proyectado, el estado de resultados con proyecto ofrece un incremento del 16% anual, y estado de resultado del escenario optimista un 19% y el pesimista un 13%. Cualquiera de los escenarios beneficiarán significativamente en el flujo de las actividades de la empresa; teniendo una utilidad mayor que en años anteriores.

#### **6.2.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuales son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

Por tanto es necesario el planteamiento de escenarios. Esperado, optimista, pesimista; para enmarcar la evaluación y sus resultados, y conocer el rumbo que llevaría el caso de estudio. Los escenarios deberán ser presentes en cualquier organización y trabajo realizado, ya que indica el rumbo en parte de lo que se analiza.

A continuación se reflejan los factores ambientales que pueden afectar de manera positiva o negativa el correcto desenvolvimiento de la organización.

**Cuadro N° 6.5**  
**Factores Ambientales**

ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
<b>VENTAS</b>		
Incremento de ventas del 16% anual	Incremento de ventas del 19% anual	Incremento de ventas del 13% anual
<b>FACTORES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad de la inflación</li> <li>▪ Estabilidad política</li> <li>▪ Avances tecnológicos</li> <li>▪ Seguridad pública estable</li> <li>▪ Mejora de la imagen internacional</li> <li>▪ Competidores potenciales estables</li> <li>▪ Asignación del Presupuesto del Estado planificado</li> <li>▪ Incremento del PIB</li> <li>▪ Estabilidad en las Tasas de Interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de la inflación</li> <li>▪ Mejora del escenario político</li> <li>▪ Mejorar significativa de la tecnología</li> <li>▪ Disminución de la delincuencia</li> <li>▪ Imagen internacional positiva</li> <li>▪ Disminución de competidores potenciales</li> <li>▪ Incremento del Presupuesto del Estado</li> <li>▪ Incremento significativo del PIB</li> <li>▪ Disminución de las tasas de Interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de la inflación</li> <li>▪ Inestabilidad e incertidumbre política</li> <li>▪ Estancamiento de la tecnología</li> <li>▪ Incremento de la delincuencia</li> <li>▪ Mala imagen internacional</li> <li>▪ Incremento de competidores potenciales</li> <li>▪ Disminución del Presupuesto del Estado</li> <li>▪ Disminución del PIB</li> <li>▪ Aumento de las Tasas de Interés</li> </ul>

Elaborado: Evelyn Almeida

### 6.2.4.1.FLUJOS DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA

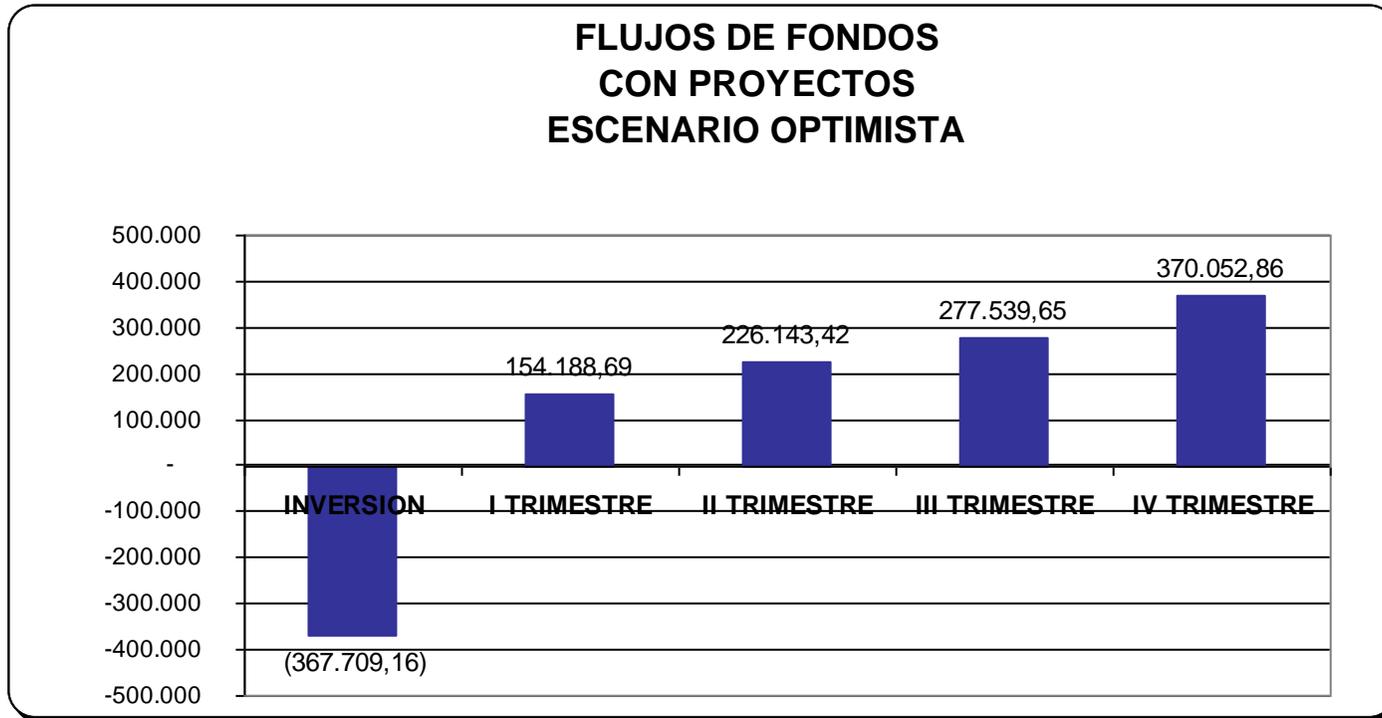
Cuadro N° 6.6

**FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA**

RUBROS	INVERSION	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
<b>INGRESOS</b>					
Inversión sin Proyecto	(293.584,16)				
Inversión con Proyecto	(74.125,00)				
Venta Comisariatos		1.157.404,00	1.697.525,87	2.083.327,21	2.777.769,61
Venta Almacén		1.246.287,40	1.827.888,18	2.243.317,31	2.991.089,75
Otros Ingresos		31.293,90	45.897,72	56.329,02	75.105,36
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.434.985,30</b>	<b>3.571.311,77</b>	<b>4.382.973,54</b>	<b>5.843.964,72</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		2.152.649,68	3.157.219,54	3.874.769,43	5.166.359,24
Gasto de Suministros y materiales		25.828,43	37.881,69	46.491,17	61.988,23
Otros Gastos		6.491,16	9.520,36	11.684,08	15.578,77
Gasto de Venta		73.610,35	107.961,85	132.498,63	176.664,84
Gastos Financieros		22.216,99	32.584,92	39.990,58	53.320,77
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.280.796,61</b>	<b>3.345.168,36</b>	<b>4.105.433,89</b>	<b>5.473.911,85</b>
<b>VALOR NETO</b>	<b>(367.709,16)</b>	<b>154.188,69</b>	<b>226.143,42</b>	<b>277.539,65</b>	<b>370.052,86</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Gráfico N° 6.3



Elaborado: Evelyn Almeida

### 6.2.4.2.FLUJOS DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA

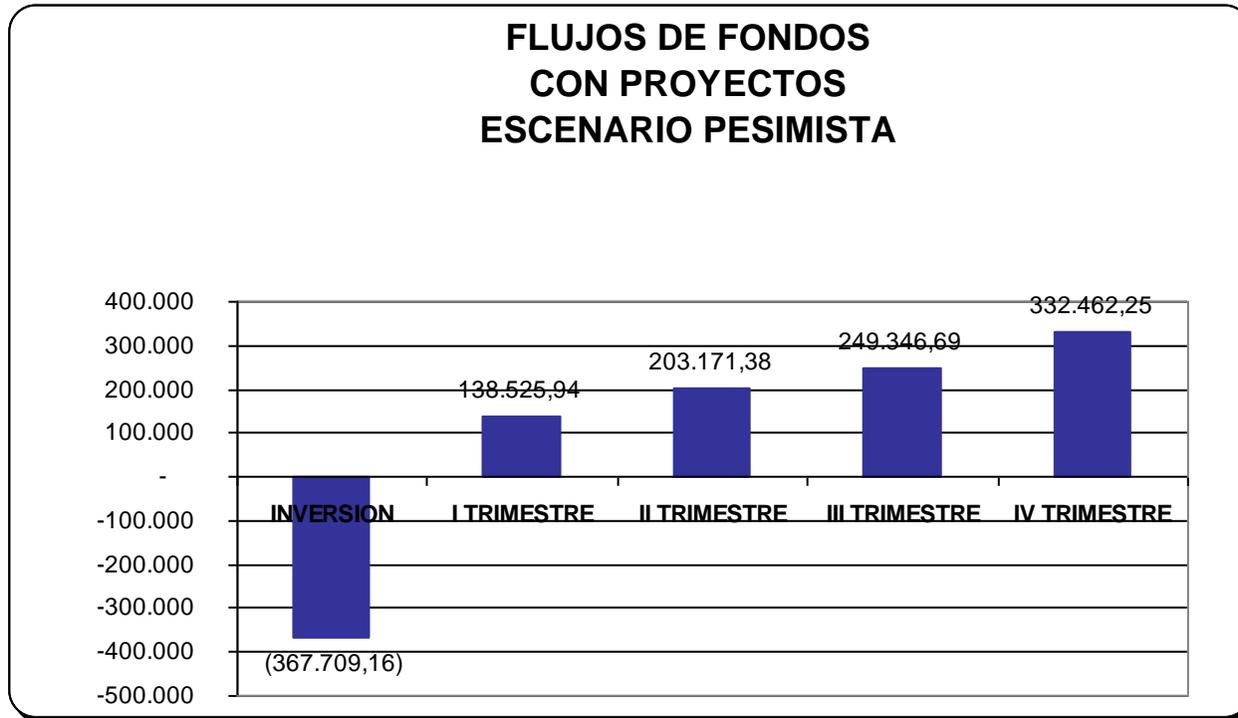
Cuadro N° 6.7

**FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA**

RUBROS	INVERSION	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
<b>INGRESOS</b>					
Inversión sin Proyecto	(293.584,16)				
Inversión con Proyecto	(74.125,00)				
Venta Comisariatos		1.093.693,69	1.604.084,08	1.968.648,64	2.624.864,86
Venta Almacén		1.177.684,42	1.727.270,48	2.119.831,96	2.826.442,61
Otros Ingresos		29.571,30	43.371,24	53.228,34	70.971,12
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.300.949,41</b>	<b>3.374.725,80</b>	<b>4.141.708,94</b>	<b>5.522.278,59</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		2.040.927,36	2.993.360,13	3.673.669,26	4.898.225,67
Gasto de Suministros y materiales		24.487,93	35.915,64	44.078,28	58.771,04
Otros Gastos		6.154,27	9.026,26	11.077,68	14.770,24
Gasto de Venta		69.789,98	102.358,64	125.621,97	167.495,95
Gastos Financieros		21.063,93	30.893,76	37.915,07	50.553,43
Nuevas Inversiones				-	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.162.423,47</b>	<b>3.171.554,43</b>	<b>3.892.362,25</b>	<b>5.189.816,34</b>
<b>VALOR NETO</b>	<b>(367.709,16)</b>	<b>138.525,94</b>	<b>203.171,38</b>	<b>249.346,69</b>	<b>332.462,25</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Gráfico N° 6.4



Elaborado: Evelyn Almeida

Al analizar los flujos de caja en los distintos escenarios se puede indicar que estos fondos también generan un incremento en los ingresos. El escenario optimista genera un incremento del 9% de las ventas con respecto al flujo de caja sin el proyecto. El escenario pesimista genera un incremento del 3% con respecto al flujo de caja sin el proyecto.

Lo que concluye que pese a que las condiciones ambientales de la empresa desfavorezcan a la misma; la inversión del proyecto proporciona un beneficio para la organización puesto que en cualquier escenario (esperado, optimista y pesimista) se genera un incremento de los flujos.

### **6.3. EL RETORNO DE LA INVERSIÓN**

#### **6.3.1. CONCEPTO**

El Retorno de Inversión significa que las personas que toman decisiones evalúan el potencial de la inversión comparando la magnitud y el tiempo de las ganancias previstas de los costos de inversión. La aceptación o rechazo de un proyecto en el cual una empresa piense en invertir, depende de la utilidad que este brinde en el futuro frente a los ingresos y a las tasas de interés con las que se evalué.<sup>134</sup>

#### **6.3.2. IMPORTANCIA**

- Suele utilizarse para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. En épocas de crisis, se convierte en fundamental que cada céntimo invertido en tecnología regrese, a ser posible, acompañado de más.
- Medir situación actual en el caso de existir aplicación
- Identificar procesos básicos susceptibles de mejora
- Recolección de datos para cada proceso (Tiempo tareas, costes)
- Estimar los costes del proyecto
- Control de tiempos, costes y equipo de desarrollo

---

<sup>134</sup> [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos)

- Lograr que el cliente trabaje y tome decisiones a tiempo y haga las entregas pactadas en fecha
- Números resultante tras la inversión (costes finales, beneficios obtenidos)
- Conversión de estos datos en valores monetarios
- Analizar su incidencia en ahorro de costes, incremento de ventas, aumentos de márgenes respecto la situación anterior

### **6.2.5. MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN**

Las principales herramientas y metodologías que se utilizan para medir la bondad de un proyecto son:

- VPN: Valor Presente Neto.
- TIR: Tasa Interna de Retorno.
- B/C: Relación Beneficio Costo.
- PR: Período de Recuperación.

#### **6.2.5.1. MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

En la aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice.<sup>135</sup> El método del Valor Actual Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a dólares de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VAN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VAN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VAN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.

---

<sup>135</sup> [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos)

### 6.2.5.2. VALOR PRESENTO NETO DEL PROYECTO

A continuación se presentan los valores presentes: sin la inversión del proyecto, con el proyecto, escenario optimista y escenario pesimista:

$$Van = -II + \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_n}{(1+i)^n}$$

Cuadro N° 6.8

#### VALOR PRESENTE NETO SIN PROYECTO

i= 15,00%

TRIMESTRE	FF	FF Acum.	FNFA
0	(293.584)		(293.584)
1	120.126	120.126	104.457
2	176.184	296.310	133.221
3	216.226	512.536	142.172
4	288.301	800.837	164.837
		<b>VAN</b>	<b>251.103</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Cuadro N° 6.9

#### VALOR PRESENTE NETO CON PROYECTO

i=15,00%

TRIMESTRE	FF	FF Acum.	FNFA
0	(367.709)		(367.709)
1	145.300	145.300	126.348
2	213.107	358.408	161.140
3	261.541	619.948	171.967
4	348.721	968.669	199.382
		<b>VAN</b>	<b>291.128</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Cuadro N° 6.10

#### VALOR PRESENTE NETO CON PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA

i=15,00%

TRIMESTRE	FF	FF Acum.	FNFA
0	(367.709)		(367.709)
1	154.189	154.189	134.077
2	226.143	380.332	170.997
3	277.540	657.872	182.487
4	370.053	1.027.925	211.579
		<b>VAN</b>	<b>331.431</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

**Cuadro N° 6.11**

**VALOR PRESENTE NETO CON PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA**

i=15,00%

TRIMESTRE	FF	FF Acum.	FNFA
0	(367.709)		(367.709)
1	138.526	138.526	120.457
2	203.171	341.697	153.627
3	249.347	591.044	163.949
4	332.462	923.506	190.086
		<b>VAN</b>	<b>260.411</b>

Elaborado: Evelyn Almeida

Como se puede observar tanto el proyecto sin inversión, con inversión, escenario optimista y escenario pesimista son proyectos factibles de realizar puesto que todos tiene un VAN mayor cero. Claro que al analizar el valor el que genera mayor rentabilidad es el proyecto de escenario optimista con un VAN de \$331.431 dólares, después del proyecto esperado con un VAN de \$291.128 dólares. El proyecto sin inversión es el que genera un Van menor con \$ 251.103 dólares.

### 6.2.5.3.MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.<sup>136</sup> Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) por que en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

<sup>136</sup> [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos)

6.2.5.3.1. TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO

Cuadro N° 6.12

FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL					
RUBROS	INVERSION	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
<b>INGRESOS</b>					
Venta Comisariatos		63.710,31	93.441,79	114.678,56	152.904,75
Venta Almacén		68.602,98	100.617,70	123.485,36	164.647,14
Otros Ingresos		1.722,60	2.526,48	3.100,68	4.134,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		134.035,89	196.585,97	241.264,60	321.686,13
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		102.744,63	150.692,13	184.940,34	246.587,12
Gasto de Suministros y materiales		1.232,77	1.808,07	2.218,99	2.958,66
Otros Gastos		309,82	454,40	557,67	743,57
Gasto de Venta		3.513,38	5.152,95	6.324,08	8.432,10
Gastos Financieros		1.060,40	1.555,26	1.908,73	2.544,97
<b>TOTAL EGRESOS</b>		108.861	159.663	195.950	261.266
<b>VALOR NETO</b>	-74.125	25.175	36.923	45.315	60.420

**Tir =36,02%**

Elaborado: Evelyn Almeida

Cuadro N° 6.13

<b>FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL (Optimista)</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>INVERSION</b>	<b>I TRIMESTRE</b>	<b>II TRIMESTRE</b>	<b>III TRIMESTRE</b>	<b>IV TRIMESTRE</b>
<b>INGRESOS</b>					
Venta Comisariatos		95.565,47	140.162,69	172.017,84	229.357,12
Venta Almacén		102.904,46	150.926,55	185.228,04	246.970,71
Otros Ingresos		2.583,90	3.789,72	4.651,02	6.201,36
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>201.053,83</b>	<b>294.878,95</b>	<b>361.896,90</b>	<b>482.529,20</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		157.608,27	231.158,80	283.694,89	378.259,85
Gasto de Suministros y materiales		1.891,05	2.773,54	3.403,89	4.538,53
Otros Gastos		475,26	697,04	855,46	1.140,61
Gasto de Venta		5.389,45	7.904,53	9.701,01	12.934,68
Gastos Financieros		1.626,64	2.385,74	2.927,95	3.903,93
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>166.991</b>	<b>244.920</b>	<b>300.583</b>	<b>400.778</b>
<b>VALOR NETO</b>	<b>-74.125</b>	<b>34.063</b>	<b>49.959</b>	<b>61.314</b>	<b>81.752</b>

**Tir =54,34%**

Elaborado: Evelyn Almeida

Cuadro N° 6.14

<b>FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL (Pesimista)</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>INVERSION</b>	<b>I TRIMESTRE</b>	<b>II TRIMESTRE</b>	<b>III TRIMESTRE</b>	<b>IV TRIMESTRE</b>
<b>INGRESOS</b>					
Venta Comisariatos		31.855,16	46.720,90	57.339,28	76.452,37
Venta Almacén		34.301,49	50.308,85	61.742,68	82.323,57
Otros Ingresos		861,30	1.263,24	1.550,34	2.067,12
<b>TOTAL INGRESOS</b>		67.017,94	98.292,98	120.632,30	160.843,07
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Ventas		45.885,95	67.299,40	82.594,71	110.126,29
Gasto de Suministros y materiales		550,56	807,49	991,01	1.321,34
Otros Gastos		138,37	202,94	249,06	332,08
Gasto de Venta		1.569,08	2.301,32	2.824,35	3.765,79
Gastos Financieros		473,58	694,58	852,44	1.136,59
<b>TOTAL EGRESOS</b>		48.618	71.306	87.512	116.682
<b>VALOR NETO</b>	-74.125	18.400	26.987	33.121	44.161

**Tir =20,26%**

Elaborado: Evelyn Almeida

Al analizar las distintas tasas internas de retorno de los proyectos, se mide la rentabilidad del dinero que se mantendría dentro del proyecto. Tanto el proyecto esperado, el proyecto de escenario optimista y pesimista son convenientes puesto que su Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de interés de oportunidades alternativas de inversión. Para el proyecto esperado la Tasa Interna de Retorno es de 36,02% para el escenario optimista es el 54,34% y para el escenario pesimista el 20,26%.

#### **6.2.5.4.MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)**

La relación Beneficio/costo esta representada por la relación:

$$\text{Relación Costo/Beneficio} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "Beneficios" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "Costos".

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

### 6.2.5.4.1. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO DEL PROYECTO

A continuación se presentan las relaciones de beneficio/costo de los diversos proyectos: sin inversión, esperado, optimista y pesimista:

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Cuadro N° 6.15

#### RELACION BENEFICIO / COSTO SIN PROYECTO

i= 15,00%

TRIMESTRE	Ingresos	Inversiones	Egresos	I. Actualizados	E. Actualizados
0		(293.584)			
1	2.233.931		2.113.806	1.942.549	1.838.092
2	3.276.433		3.100.249	2.477.454	2.344.233
3	4.021.077		3.804.851	2.643.923	2.501.751
4	5.361.436		5.073.134	3.065.418	2.900.581
				<b>10.129.344</b>	<b>9.584.658</b>

$$RBC = \frac{\text{Ing. Actualizados}}{\text{Egr. Actualizados}}$$

$$RBC = \frac{10.129.344}{9.584.658}$$

$$RBC = 1,057$$

Cuadro N° 6.16

**RELACION BENEFICIO /COSTO CON PROYECTO**

i= 15,00%

TRIMESTRE	INGRESOS	EGRESOS	I. Actualizados	E. Actualizados
0				
1	2.367.967,355	2.222.667	2.059.102	1.932.754
2	3.473.018,788	3.259.912	2.626.101	2.464.961
3	4.262.341,240	4.000.800	2.802.559	2.630.591
4	5.683.121,653	5.334.401	3.249.343	3.049.961
	<b>15.786.449,04</b>	<b>14.817.779,62</b>	<b>10.737.105,01</b>	<b>10.078.267,47</b>

$$RBC = \frac{\text{Ing. Actualizados}}{\text{Egr. Actualizados}}$$

$$RBC = \frac{10.737.105}{10.078.267}$$

$$RBC = 1,065$$

Cuadro N° 6.17

**RELACION BENEFICIO /COSTO ESCENARIO OPTIMISTA**

i= 15,00%

TRIMESTRE	INGRESOS	EGRESOS	I. Actualizados	E. Actualizados
0				
1	2.434.985	2.280.797	2.117.379	1.983.301
2	3.571.312	3.345.168	2.700.425	2.529.428
3	4.382.974	4.105.434	2.881.876	2.699.389
4	5.843.965	5.473.912	3.341.306	3.129.727
	<b>16.233.235</b>	<b>15.205.311</b>	<b>11.040.985</b>	<b>10.341.846</b>

$$RBC = \frac{\text{Ing. Actualizados}}{\text{Egr. Actualizados}}$$

$$RBC = \frac{11.040.985}{10.341.846}$$

$$RBC = 1,068$$

Cuadro N° 6.18

**RELACION BENEFICIO COSTO ESCENARIO PESIMISTA**

i= 15,00%

TRIMESTRE	INGRESOS	EGRESOS	I. Actualizados	E. Actualizados
0				
1	2.300.949	2.162.423	2.000.826	1.880.368
2	3.374.726	3.171.554	2.551.778	2.398.151
3	4.141.709	3.892.362	2.723.241	2.559.291
4	5.522.279	5.189.816	3.157.381	2.967.294
	<b>15.339.663</b>	<b>14.416.156</b>	<b>10.433.225</b>	<b>9.805.105</b>

$$RBC = \frac{\text{Ing. Actualizados}}{\text{Egr. Actualizados}}$$

$$RBC = \frac{10.433.225}{9.805.105}$$

$$RBC = 1,064$$

Al analizar las relaciones de beneficios actualizados y los costos actualizados de los diversos proyectos, es decir el proyecto sin inversión, el proyecto esperado, optimista y pesimista todos son económicamente factibles. Puesto que la razón es mayor a uno, queriendo decir con aquello que los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados.

En el caso del proyecto optimista es más económicamente factible debido a que por cada dólar que invierte se genera un beneficio 6.8 centavos, en el caso del proyecto esperado se genera 6. centavos de dólar, pesimista 6.4 centavos de dólar y el proyecto sin inversión genera un beneficio menor de 5.7 centavos por dólar invertido.

**Cuadro N° 6.19**

**RESUMEN EVALUACION FINANCIERA**

	SIN PLAN	CON PLAN	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
VAN	251.102,59	291.128,38	331.430,63	260.410,80
R B/C	1,057	1,065	1,068	1,064
TIR		36,02%	54,34%	20,26%

El cuadro 6.19 muestra la evaluación financiera, tanto el Valor Actual Neto, la Relación Beneficio/Costo y la Tasa Interna de Retorno. Como se mencionó anteriormente, los proyectos son económicamente factibles de realizar puesto que todos tienen un VAN mayor a cero. Tomando en consideración que el escenario optimista y esperado generan más valor. La razón Beneficio/Costo es mayor a uno, queriendo decir con aquello que los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados. Además, tanto el proyecto esperado, el proyecto de escenario optimista y pesimista son convenientes puesto que su Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de interés de oportunidades alternativas de inversión.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Después de haber analizado todos los factores de la planificación estratégica de marketing para los Almacenes y Comisariatos FAE se llega a las siguientes conclusiones:

- Los almacenes y comisariatos de la Fuerza Aérea FAE presentan una baja considerable en sus ventas debido a la poca concurrencia de clientes civiles y

militares a los establecimientos de la Fuerza, a la poca variedad de sus productos y a la falta de promoción de la institución

- Existe un desconocimiento del mercado, sus necesidades, preferencias, gustos y comportamiento. Además de la falta de establecimiento de estrategias adecuadas para la comercialización y venta de los productos de los almacenes y comisariatos de la FAE
- La organización no aprovecha la gran cantidad de clientes y proveedores potenciales existentes en el mercado ecuatoriano, y existen muchos competidores que aprovechan estas circunstancias para mejorar su posicionamiento institucional.
- Existe una falta de planeación, control y evaluación de las actividades que se realizan en la organización, además de la falta de un manual orgánico funcional.
- No existe una participación de los empleados en el desarrollo de la organización. El clima laboral, capacitación y motivación del personal no es el adecuado; esto conlleva a un inapropiado servicio y satisfacción de los clientes.
- La falta de presupuesto para las actividades de marketing hace que la organización no se promueva adecuadamente y eso conlleva a la disminución de la cuota de clientes y disminución en la participación de mercado

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Una vez finalizado el proyecto se recomienda lo siguiente:

- La aplicación del plan estratégico de marketing para la empresa para poner en práctica las estrategias expuestas en el mismo y hacer un seguimiento; con la finalidad de incrementar las ventas en la organización y mejorar su rentabilidad
- Los almacenes y comisariatos FAE deben ampliar su cartera de clientes como es el caso de dar apertura a todo el público a ingresar a los almacenes y comisariatos,

implementar sucursales en sitios estratégicos, diversificar los productos que ofrecen, establecer alianzas estratégicas con proveedores y empresas.

- La empresa necesita un mejoramiento de la estructura organizacional que permita que sus miembros conozcan cuáles son sus tareas, obligaciones, responsabilidades y derechos.
- Es necesario implementar un sistema de recursos humanos para manejar eficientemente la obtención, empleo y control de la productividad; además de propiciar el fortalecimiento de la comunicación organizacional y motivación como elementos determinante en el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Es indispensable planear, controlar y evaluar el presupuesto asignado para todas las actividades promocionales y de marketing de la organización para cuantificar los resultados de marketing en dinero y volúmenes y controlar el manejo de ingresos y egresos de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### TEXTOS BASE:

- DE LA GARZA Mario: Promoción de Ventas, Estrategias Mercadológicas de Corto Plazo, CESCA, México, 2003.
- KOONTZ y WEITHRICH: Administración; Una Perspectiva Global, 11va Edición Mc Graw Hill, 1999.
- O'GUINN, ALLEN y SEMENIK: Publicidad, Internacional Thomson Editors, 1999.
- ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004
- SANCHEZ, Carlos: Administración Del Precio En Mercadotecnia, Thomson, 2003.
- SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004.
- STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004.

### TEXTOS DE APOYO:

- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- HILL W. L. Charles: Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- KOTLER, CÁMARA, GRANDE y CRUZ: Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall.
- LAMB, HAIR y MCDANIEL: Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002

## **TEXTOS COMPLEMENTARIOS**

- BUENAÑO Javier: Folleto Investigación de Mercados, 2001.
- LARA, A. Juan: Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un Informe Ejecutivo, 1999.
- Banco Central del Ecuador, BCE, Glosario de Términos
- Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.
- Material de apoyo Curso Taller

## **REFERENCIAS WEB**

- [www.mundobvg.com/diccionario/p.htm](http://www.mundobvg.com/diccionario/p.htm)
- [www.definicion.org/politica-tributaria](http://www.definicion.org/politica-tributaria)
- [www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias\\_com.htm](http://www.ObjetivosOrganizacionalesMonografias_com.htm)
- [www.monografias.com/trabajos11/tepubl/tepubl.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/tepubl/tepubl.shtml)
- [www.definicion.org/presupuesto](http://www.definicion.org/presupuesto)
- [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos)