



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**PLAN DE MARKETING PARA EL COMISARIATO DE LA
POLICIA A NIVEL NACIONAL**

AUTOR: GLADYS ELIZABETH DEL POZO FUENTES

DIRECTOR: ING. MARCO PAZO LEÓN MBA

CODIRECTOR: ING.RODRIGO SALTOS

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me permitió terminar mi carrera al acompañarme con su bendición durante el transcurrir de la misma.

Agradezco a mis padres por haberme dado el apoyo y el cariño incondicional el cuál me motivo siempre a seguir adelante.

Agradezco a la Escuela Politécnica del Ejército y mis maestros que al compartir sus conocimientos y experiencias alimentaron mi mente contribuyendo en mi preparación y aprendizaje que me servirán de guía en mi vida profesional.

Agradezco al Comisariato de la Policía por la colaboración brindada para la realización y terminación de este Plan de Marketing, al contribuir con la información necesaria.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres que con cariño y esfuerzo me apoyaron para convertirme en una profesional acompañándome en todo momento, motivándome a seguir adelante con su bendición. A mi preciosa hija que con la alegría y amor que me da me acompaña durante la realización del presente trabajo incentivándome a la conclusión de la misma a pesar de muchas situaciones, a su padre y mis hermanos que con sus consejos y ayuda contribuyeron a la realización del presente trabajo.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

GLADYS ELIZABETH DEL POZO FUENTES

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “PLAN DE MARKETING PARA EL COMISARIATO DE LA POLICÍA A NIVEL NACIONAL”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, Marzo del 2008

Gladys Elizabeth Del Pozo Fuentes

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACION

Yo, GLADYS ELIZABETH DEL POZO FUENTES.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN DE MARKETING PARA EL COMISARIATO DE LA POLICÍA A NIVEL NACIONAL”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Marzo del 2008

Gladys Elizabeth Del Pozo Fuentes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

ING. MARCO PAZOS, MBA
ING. RODRIGO SALTOS, MBA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL COMISARIATO DE LA POLICIA A NIVEL NACIONAL” realizada por la señora GLADYS ELIZABETH DEL POZO FUENTES ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la investigación y el conocimiento del sector que esta obra engloba, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de (dos) documento empastado y (cinco) discos compactos, los cuales contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, señora GLADYS ELIZABETH DEL POZO FUENTES para que se entregue al Ing. Danny Zambrano Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

Quito, Marzo de 2008

Ing. Marco Pazos
DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos
CODIRECTOR

ÍNDICE TEMÁTICO

| | |
|--|-----------|
| 1. CAPÍTULO I : ANTECEDENTES | 19 |
| 1 Giro del negocio | 19 |
| 1.2 Reseña Histórica | 20 |
| 1.3 Definición del Problema | 22 |
| 1.3.1 Diagrama de Ishikawa | 23 |
| 1.3.2 Análisis de diagrama de Ishikawa | 24 |
| 1.4 Objetivos de estudio | 25 |
| 1.4.1 General | 25 |
| 1.4.2 Específicos | 25 |
| 1.5 Hipótesis | 26 |
| 1.5.1 General | 26 |
| 2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL | 27 |
| 2.1 Análisis del Macroambiente | 27 |
| 2.1.1 Factores económicos nacionales | 27 |
| 2.1.1.1 Producto interno bruto per cápita | 27 |
| 2.1.1.2 Inflación | 28 |
| 2.1.1.3 Índice de precios al consumidor | 30 |
| 2.1.1.4 Tasas de interés | 33 |
| 2.1.1.5 Balanza Comercial | 35 |
| 2.1.2 Factores socio-culturales | 38 |
| 2.1.2.1 Población policial | 38 |
| 2.1.2.2 Renta primaria mensual según grupo de ocupación | 40 |
| 2.1.2.3 Remesas de los inmigrantes | 41 |
| 2.1.2.4 Remuneración mensual del personal en servicio activo y servicio pasivo | 42 |
| 2.1.2.5 Empleo y Subempleo | 46 |
| 2.1.2.6 Desempleo | 49 |
| 2.1.3 Factor Político | 50 |
| 2.1.4 Factor Legal | 53 |
| 2.1.5 Factores Tecnológicos | 56 |
| 2.1.6 Factores de Seguridad Pública | 59 |
| 2.1.7 Factores Internacionales | 61 |
| 2.1.8 Matriz resumen macroambiente | 63 |
| 2.2 Análisis del Microambiente | 65 |
| 2.2.1 Identificación de clientes | 65 |
| 2.2.2 Competencia | 69 |
| 2.2.3 Proveedores | 79 |
| 2.2.4 Servicios sustitutos | 82 |
| 2.2.5 Matriz resumen microambiente | 87 |
| 2.3 Análisis interno | 87 |
| 2.3.1 Estructura orgánica | 87 |
| 2.3.2 Direccionamiento estratégico actual | 89 |
| 2.3.2.1 Principios y Valores | 96 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.2.2 Misión | 96 |
| 2.3.2.3 Visión | 97 |
| 2.3.2.4 Objetivos empresariales | 97 |
| 2.3.3 Capacidad directiva | 102 |
| 2.3.4 Área Administrativa | 102 |
| 2.3.5 Área de Recursos Humanos | 103 |
| 2.3.6 Área Financiera | 104 |
| 2.3.7 Área Marketing | 107 |
| 2.3.8 Matriz resumen análisis interno | 110 |
| 2.4 Diagnóstico | 111 |
| 2.4.1 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas | 111 |
| 2.4.2 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO y FO. | 117 |
| 2.4.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) | 121 |
| 2.4.4 Matriz de evaluación de los factores externa (EFE) | 122 |
| 2.4.5 Matriz del perfil competitivo (MPC) | 124 |
| 2.4.6 Diagnostico de matrices | 124 |
| 3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 126 |
| 3.1 Propósito de la Investigación | 126 |
| 3.2 Objetivo de la Investigación | 126 |
| 3.2.1 General | 126 |
| 3.2.2 Específicos | 127 |
| 3.3 Segmentación del Mercado | 130 |
| 3.3.1 Tipos de segmentación | 130 |
| 3.3.2 Selección de variables de segmentación | 131 |
| 3.4 Tipos de Investigación | 131 |
| 3.5 Metodología y Tamaño de la muestra | 134 |
| 3.6 Plan de trabajo de Campo | 136 |
| 3.7 Diseño de Cuestionario | 138 |
| 3.8 Aplicación del pre test | 140 |
| 3.9 Procesamiento de datos | 143 |
| 3.9.1 Codificación y captura | 143 |
| 3.10 Análisis de datos | 150 |
| 3.10.1 Univariados | 150 |
| 3.10.2 Bivariados | 169 |
| 3.11 Elección del segmento | 179 |
| 3.11.1 Elección de posicionamiento y ventaja diferencial en el mercado meta | |
| 3.12 Oferta | 181 |
| 3.13 Demanda | 182 |
| 3.14 Demanda insatisfecha | 183 |
| 3.15 Captación de mercado y capacidad instalada | 183 |

| | |
|---|-----|
| 4. CAPÍTULO IV: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | 185 |
| 4.1 Objetivos | 185 |
| 4.1.1 Metodología para fijar objetivos SMART | 185 |
| 4.1.2 Características de los objetivos | 186 |
| 4.1.3 Objetivos para la propuesta | 187 |
| 4.2 Estrategias | 189 |
| 4.2.1 Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse | 190 |
| 4.2.2 Perfil de las estrategias a adoptarse | 194 |
| 4.3 Propuesta estratégica | 196 |
| 4.3.1 Determinación de la participación de mercado | 196 |
| 4.3.2 Análisis de las Matrices Boston Consulting Group y General Electric | 197 |
| 4.3.3 Misión | 202 |
| 4.3.4 Visión | 203 |
| 4.3.5 Valores y Principios | 204 |
| 4.3.6 Organigrama | 205 |
| 4.3.7 Mapa Estratégico de Marketing | 206 |
| 5. CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO DE MARKETING | 207 |
| 5.1 Servicio | 207 |
| 5.1.1 Ciclo de vida del servicio | 207 |
| 5.1.2 Atributos | 208 |
| 5.1.3 Branding | 209 |
| 5.1.4 Estrategias de servicio | 212 |
| 5.2 Precio | 217 |
| 5.2.1 Métodos para la fijación de precios | 217 |
| 5.2.2 Política de precio | 217 |
| 5.2.3 Estrategias de precios | 217 |
| 5.3 Plaza | 221 |
| 5.3.1 Estructura de los canales de distribución | 221 |
| 5.3.2 Estrategias de distribución | 221 |
| 5.4 Promoción y Publicidad | 227 |
| 5.4.1 Estrategias de promoción y publicidad | 227 |
| 5.4.2 Plan de promoción y publicidad | 229 |
| 5.5 Personal (Fuerza de Ventas) | 237 |
| 5.5.1 Estrategias de las fuerzas de ventas | 237 |
| 5.6 Evidencia Física | 239 |
| 5.6.1 Estrategias de la evidencia física | 239 |
| 5.7 Servucción | 241 |
| 5.7.1 Estrategias de procesos | 241 |
| 5.8 Matriz de estrategias de Marketing mix | 244 |
| 5.8.1 Determinación del presupuesto | 244 |
| 5.8.3 Controladores (Indicadores) | 245 |

| | |
|---|-----|
| 6. CAPÍTULO VI: ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING | 249 |
| 6.1 Presupuesto del Plan de Marketing | 249 |
| 6.2 Financiamiento | 250 |
| 6.2.1 Financiamiento propio | 250 |
| 6.3 Ingresos | 250 |
| 6.3.1 Proyección de crecimiento de ventas | 250 |
| 6.4 Egresos | 252 |
| 6.4.1 Cuadros generados por los gastos de las estrategias | 252 |
| 6.6 Flujo de fondos | 253 |
| 6.6.1 Cuadro de flujo de fondos | 254 |
| 6.7 Análisis de sensibilidad | 255 |
| 6.7.1 Escenarios (pesimista, normal y optimista) | 255 |
| 6.7.2 Flujo de caja proyectado de los escenarios | 258 |
| 6.7.3 Evaluación financiera | 260 |
| 6.7.3.1 Valor actual neto | 260 |
| 6.7.3.2 Tasa interna de retorno | 262 |
| 6.7.3.4 Tiempo de recuperación | 264 |
| 6.9 Balances proyectados | 266 |
| 7. CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 270 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA | 271 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 2.1.1.1: Valores del Pib per Cápita Anual | 28 |
| Tabla N° 2.1.1.2: Valores de la Inflación Anual | 29 |
| Tabla N° 2.1.1.3: Valores del Índice de precios al consumidor general y por divisiones de consumo | 30 |
| Tabla N° 2.1.1.4: Contenido de la Canasta Analítica Familiar Vital Octubre 2007 | 31 |
| Tabla N° 2.1.1.5: Valores de Tasa Pasiva | 33 |
| Tabla N° 2.1.1.6: Valores de la Tasa Activa | 34 |
| Tabla N° 2.1.1.7: Valores de la Balanza Comercial Anual | 35 |
| Tabla N° 2.1.1.8: Desglose de la Balanza Comercial a Septiembre del 2007 | 36 |
| Tabla N° 2.1.1.9: Evolución de las Importaciones: Bienes de Consumo Enero – Junio 2007/2006 | 37 |
| Tabla N° 2.1.2.1: Número de Policías | 38 |
| Tabla N° 2.1.2.2: Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano: Renta primaria mensual (dólares), según grupo de ocupación 2007 | 40 |
| Tabla N° 2.1.2.3: Salarios promedios de policías en servicio activo al mes de noviembre del 2007 | 42 |
| Tabla N° 2.1.2.4: Pensiones recibidas por personal pasivo al mes de noviembre del 2007 | 43 |
| Tabla N° 2.1.2.5: Pensiones recibidas por Montepío al mes de noviembre del 2007 | 44 |
| Tabla N° 2.1.2.6: Homologaciones proyectadas para el personal activo | 45 |
| Tabla N° 2.1.2.7: Homologaciones proyectadas para el personal pasivo | 46 |
| Tabla N° 2.1.2.8: Distribución porcentual de la población económicamente activa ocupada por segmentos del mercado laboral | 47 |
| Tabla N° 2.1.2.9: Valores de desempleo en Quito, Guayaquil y Cuenca | 50 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 2.1.6.1: Número de denuncias por año | 60 |
| Tabla N° 2.1.6.2: Número de detenciones por año | 60 |
| Tabla N° 2.1.7.1: Cotizaciones del dólar | 61 |
| Tabla N° 2.2.1.1: Comparación de remuneraciones de personal en servicio activo y costo de la canasta Básica al 2007 | 66 |
| Tabla N° 2.2.1.2: Comparación de remuneraciones de personal en servicio pasivo y costo de la canasta básica al 2007 | 67 |
| Tabla N°2.2.2.1: Supermercados, ventas y participación de mercado | 72 |
| Tabla N°2.2.2.2: Casa de venta de electrodomésticos a crédito, ventas y participación de mercado | 73 |
| Tabla N° 2.2.2.3: Comparación de precios | 79 |
| Tabla N° 2.2.3.1: Lista de proveedores | 81 |
| Tabla N° 2.2.4.1: Número de tiendas en el país | 84 |
| Tabla N° 3. 5.1: Número de personal en servicio activo, pasivo y beneficiarios de montepío al 2007 | 135 |
| Tabla N° 3.10.1.1: Pregunta N1.- ¿Usted realiza o ha realizado compras en el Comisariato de la Policía? | 150 |
| Tabla N° 3.10.1.2: Pregunta N2.- ¿Para usted los precios del Comisariato de la Policía comparados con el Comisariato del Ejército son? | 151 |
| Tabla N° 3.10.1.3: Pregunta N3.- ¿Cuáles de las siguientes forma de pago usted usa con más frecuencia? | 152 |
| Tabla N° 3.10.1.4: Pregunta N4.- ¿Con qué frecuencia visita usted el Comisariato de la Policía? | 153 |
| Tabla N° 3.10.1.5: Pregunta N5.- ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes que tiene en cuenta al momento de comprar? | 154 |
| Tabla N° 3.10.1.6: Pregunta N6.- ¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos? | 155 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 3.10.1.6: Pregunta N6.- ¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos? | 156 |
| Tabla N° 3.10.1.7: Pregunta N7.- ¿Los productos que vende el Comisariato de la Policía satisfacen sus necesidades? | 157 |
| Tabla N° 3.10.1.8: Pregunta N8.- Categorías de productos más necesarias para el mercado del Comisariato de la Policía | 158 |
| Tabla N° 3.10.1.9: Pregunta N9.- ¿La actual ubicación del Comisariato de la Policía Nacional es conveniente para usted? | 159 |
| Tabla N° 3.10.1.10: Pregunta N10.- ¿De acuerdo a usted donde sería necesario otro punto de venta del Comisariato de la Policía en la ciudad de Quito? | 160 |
| Tabla N° 3.10.1.11: Pregunta N11.- Medios en los que más observan publicidad | 161 |
| Tabla N° 3.10.1.12: Pregunta N12.- Promociones preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía | 162 |
| Tabla N° 3.10.1.13: Pregunta N13.- ¿Cuando usted ha visitado el Comisariato de la Policía, el personal que atiende le ha brindado información adecuada y útil para que usted pueda realizar sus compras? | 163 |
| Tabla N° 3.10.1.14: Pregunta N14.- ¿El servicio que brinda el personal del Comisariato de la Policía es? | 164 |
| Tabla N° 3.10.1.15: Pregunta N15.- ¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca? | 165 |
| Tabla N° 3.10.1.16: Pregunta N16.- ¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita? | 166 |
| Tabla N° 3.10.1.17: Pregunta N17.- Servicios adicionales necesarios para los clientes del Comisariato de la Policía | 167 |
| Tabla N° 3.10.1.18: Pregunta N18.- Intención de compra | 168 |
| Tabla N° 3.10.2.1: Razones por las cuales realizan o no han realizado compras los encuestados | 169 |
| Tabla N° 3.10.2.2: Relación opinión de los precios con la frecuencia de visita al Comisariato | 171 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 3.10.2.3: Razones por las cuales los productos de venta en el Comisariato satisfacen o no las necesidades de los clientes | 172 |
| Tabla N° 3.10.2.4: Razones por las cuales es o no conveniente la actual ubicación del Comisariato de la Policía | 174 |
| Tabla N° 3.10.2.5: Relación de las categorías de productos más necesarias y las promociones más preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía | 176 |
| Tabla N° 3.10.2.6: Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía es o no adecuada y útil | 178 |
| Tabla N° 3.12.1: Ventas proyectadas a cinco años para el Comisariato de la Policía | 181 |
| Tabla N° 3.13.1: Demanda de víveres para el Comisariato de la Policía Nacional | 182 |
| Tabla N° 3.13.2: Demanda de ropa y zapatos para el Comisariato de la Policía Nacional | 182 |
| Tabla N° 3.14.1: Cálculo de la Demanda Insatisfecha | 183 |
| Tabla N° 3.15.1: Cálculo de la Capacidad Instalada del Supermercado del Comisariato de la Policía | 183 |
| Tabla N° 3.15.2: Cálculo de la Captación de mercado del Comisariato de la Policía | 184 |
| Tabla N° 4.3.2.1: Matriz Boston Consulting Group para el Comisariato de la Policía | 200 |
| Tabla N° 4.3.2.2: Matriz General Electric para el Comisariato de la Policía | 201 |
| Tabla N° 6.3.1.1: Crecimiento de las ventas con aplicación de Plan de Marketing | 251 |
| Tabla N° 6.4.1.1: Cuadro de gastos generados por el Plan de Marketing | 252 |
| Tabla N° 6.5.1.1: Cuadro de flujo de caja | 254 |
| Tabla N° 6.6.1.1: Estado de resultados escenario normal | 255 |
| Tabla N° 6.6.1.2: Estado de resultados escenario pesimista | 256 |
| Tabla N° 6.6.1.3: Estado de resultados escenario optimista | 257 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 6.6.2.1: Cuadro de flujo de caja escenario pesimista | 258 |
| Tabla N° 6.6.2.2: Cuadro de flujo de caja escenario optimista | 259 |
| Tabla N° 6.6.3.1.1: Cálculo de la TMAR | 260 |
| Tabla N° 6.6.3.1.2: Cálculo del VAN escenario normal | 261 |
| Tabla N° 6.6.3.1.3: Cálculo del VAN escenario pesimista | 261 |
| Tabla N° 6.6.3.1.4: Cálculo del VAN escenario optimista | 261 |
| Tabla N° 6.6.3.2.1: Cálculo del TIR escenario normal | 262 |
| Tabla N° 6.6.3.2.2: Cálculo del TIR escenario pesimista | 262 |
| Tabla N° 6.6.3.2.3: Cálculo del TIR escenario optimista | 263 |
| Tabla N° 6.6.3.4.1: Cálculo del período de recuperación escenario normal | 264 |
| Tabla N° 6.6.3.4.2: Cálculo del período de recuperación escenario pesimista | 264 |
| Tabla N° 6.6.3.4.3: Cálculo del período de recuperación escenario optimista | 265 |
| Tabla N° 6.6.3.4.4: Tabla resumen de valores de los tres escenarios | 265 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 2.1.1.1: Comportamiento del pib per cápita anual | 27 |
| Gráfico N° 2.1.1.2: Comportamiento de la inflación | 28 |
| Gráfico N° 2.1.1.3: Comportamiento de los ingresos familiares y los costos de la canasta pobreza | 32 |
| Gráfico N° 2.1.1.4: Comportamiento de la tasa pasiva | 33 |
| Gráfico N° 2.1.1.5: Comportamiento de la tasa activa | 34 |
| Gráfico N° 2.1.1.6: Comportamiento de la Balanza Comercial | 35 |
| Gráfico N° 2.1.2.1: Remesas recibidas | 41 |
| Gráfico N° 2.1.2.2: Comparación del crecimiento del sector detallista, con el pib per cápita y la tasa de desempleo de mujeres | 48 |
| Gráfico N° 2.1.2.3: Tasa de desempleo en Quito, Guayaquil y Cuenca | 49 |
| Gráfico N°2.2.2.1: Participación de mercado de competidores del Comisariato en el mercado de víveres | 72 |
| Gráfico N°2.2.2.2: Participación de mercado de Competidores del Comisariato en el mercado de electrodomésticos | 73 |
| Gráfico N° 3.10.1.1: Pregunta N1.- Personas que si y que no han comprado en el Comisariato de la Policía | 150 |
| Gráfico N° 3.10.1.2: Pregunta N2.- Percepción de los precios en comparación con el Comisariato de la Policía | 151 |
| Gráfico N° 3.10.1.3: Pregunta N3.- Forma de pago usada con más frecuencia | 152 |
| Gráfico N° 3.10.1.4: Pregunta N4.- Frecuencia de visitas de compradores al Comisariato de la Policía | 153 |
| Gráfico N° 3.10.1.5: Pregunta N5.- Aspectos importantes al momento de comprar | 154 |
| Gráfico N° 3.10.1.6: Pregunta N6.- Cantidad destinada a ropa y zapatos mensualmente | 155 |
| Gráfico N° 3.10.1.6: Pregunta N6.- Cantidades destinadas a víveres mensualmente | 156 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 3.10.1.7: Pregunta N7.- Satisfacción brindada por los productos vendidos en el Comisariato de la Policía | 157 |
| Gráfico N° 3.10.1.8: Pregunta N8.- Categorías de productos más necesarias | 158 |
| Gráfico N° 3.10.1.9: Pregunta N9.- Conveniencia de la ubicación actual para el mercado del Comisariato de la Policía | 159 |
| Gráfico N° 3.10.1.10: Pregunta N10.-Otro punto de venta para el Comisariato de la Policía | 160 |
| Gráfico N° 3.10.1.11: Pregunta N11.- Medios publicitarios más observados | 161 |
| Gráfico N° 3.10.1.12: Pregunta N12.- Promociones de mayor preferencia | 162 |
| Gráfico N° 3.10.1.13: Pregunta N13.-Nivel de utilidad de la información brindada por el personal que atienden en el Comisariato de la Policía | 163 |
| Gráfico N° 3.10.1.14: Pregunta N14.-Nivel de atención brindada por el personal que atienden en el Comisariato de la Policía | 164 |
| Gráfico N° 3.10.1.15: Pregunta N15.- ¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca? | 165 |
| Gráfico N° 3.10.1.16: Pregunta N16.- ¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita? | 166 |
| Gráfico N° 3.10.1.17: Pregunta N17.- Servicios adicionales necesarios para los clientes del Comisariato de la Policía | 167 |
| Gráfico N° 3.10.1.18: Pregunta N18.- Intención de compra | 168 |
| Gráfico N° 3.10.2.1: Razones por las cuales han realizado compras los encuestados | 169 |
| Gráfico N° 3.10.2.2: Razones por las cuales no han realizado compras los encuestados | 169 |
| Gráfico N° 3.10.2.3: Razones por las cuales los clientes están satisfechos con los productos de venta en el Comisariato de la Policía | 173 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 3.10.2.4: Razones por las cuales los clientes no están satisfechos con los productos de venta en el Comisariato de la Policía | 173 |
| Gráfico N° 3.10.2.5: Razones por las cuales la ubicación actual del Comisariato de la Policía es conveniente para sus clientes | 175 |
| Gráfico N° 3.10.2.6: Razones por las cuales la ubicación actual del Comisariato de la Policía no es conveniente para sus clientes | 175 |
| Gráfico N° 3.10.2.7: Relación de las categorías de productos más necesarias y las promociones más preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía | 177 |
| Gráfico N° 3.10.2.8: Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía es adecuada y útil | 178 |
| Gráfico N° 3.10.2.9: Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía no es adecuada y útil | 179 |
| Gráfico N°5.1.1.1: Ciclo de Vida del Servicio Comisariato de la Policía | 207 |
| Gráfico N°5.1.3.1 :Estructura del Canal de Distribución del Comisariato de la Policía | 221 |

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Giro del Negocio.

El Comisariato de la Policía Nacional tiene como domicilio principal, el Distrito Metropolitano de Quito, en la Parroquia El Batán en la Avenida 6 de Diciembre y Tomás de Berlanga, con 51 años de funcionamiento, además cuenta con un Comisariato en la Provincia del Guayas, en el Cantón Guayaquil, en la calle José María Gual, tras el Hospital de la Policía Nacional.

Pertenece al sector comercial, teniendo como actividad económica la comercialización, de ropa casual y deportiva para dama, caballeros y niños, electrodomésticos, víveres, accesorios para vehículos, licores, perfumes, cosméticos, artículos de hogar, computadoras y accesorios, uniformes policiales, celulares, cristalería, zapatos, juguetes importados, nacionales y a consignación en convenio con diversas casas comerciales, con el fin de brindar un servicio social a la familia policial en servicio activo y pasivo, como a particulares, con precios competitivos, variedad y con alternativas de crédito.

Las casas comerciales que se encuentran en el Comisariato de la Policía, ponen a disposición del personal policial, familiares y particulares, una extensa variedad de productos, que son ofertados con precios convenientes, debidamente controlados por la administración institucional, preocupándose por la economía familiar, sirviendo con calidad y precios bajos.

El Comisariato complementa sus servicios con un supermercado para brindar al personal policial un servicio de secciones completamente equipadas, con variedad de productos a precios competitivos, y cadenas comerciales a nivel nacional. Los productos que se ofertan son de excelente calidad, existe una gran variedad de marcas que se encuentran distribuidas por géneros en un espacio amplio y cómodo, estructurado especialmente para brindar un buen servicio al cliente. Algunos de los productos que se encuentran a la venta en el supermercado son: té aromáticos, fideos, leche, tortas, enlatados, salsas,

mantecas, arroz, azúcar, granos secos, harinas, aceites, condimentos, confites, galletas, chocolates, productos para picar, carnes, embutidos, frutas y más.

Para ofrecer un mejor servicio a sus clientes con mayor variedad de productos, el Comisariato administra un área aproximada de 250 metros cuadrados, la que se destinó a una diversidad de productos como: ropa para dama, caballeros y niños, artefactos eléctricos, artículos de hogar, entre otros.

1.2 Reseña Histórica

El Comisariato de la Policía Nacional lleva 51 años de funcionamiento, desde el 27 de diciembre de 1955, con el nombre de SERVICIO SOCIAL, con el apoyo de una firma comercial de la zona libre de Colón en Panamá, fijándose para el efecto los cupos de adquisición y el horario de atención pertinentes.

El Servicio Social “Comisariato” funcionaba en la antigua Comandancia General, en las calles Cuenca y Mideros en la ciudad de Quito, con la finalidad de atender y mejorar el estándar de vida del personal de la Institución Policial, encargándose de prestar todos los servicios relacionados con el apoyo social, el mejoramiento económico y el adelanto cultural de los integrantes de la institución en servicio activo de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del departamento de Servicio Social que fue aprobado el 26 de febrero de 1956. Permitiendo desde sus inicios que hogares con escasa economía tengan acceso a artículos varios de primera calidad a precios módicos.

Para lo cual tuvo que establecer almacenes de ventas de mercaderías y víveres, poner en funcionamiento un servicio de maternidad, guarderías para la atención de los hijos menores de edad del personal de tropa, solucionar el problema relativo a la vivienda y crear servicios que propendan al mejoramiento moral, cultural y económico de los miembros de la Institución Policial.

En 1959 mediante Registro Oficial No. 1025 del 23 de enero se autoriza su funcionamiento facultándosele a que realice la importación de mercaderías del

exterior, pero debido a desacuerdos con la Cámara de Comercio, en 1960 se suspende temporalmente la importación de mercadería del exterior y se mantiene solo la venta de víveres, en 1968, con la respectiva autorización del Gobierno Nacional y con el otorgamiento de créditos por parte de las firmas Panameñas la Institución contó nuevamente con el servicio de un Comisariato en el que expendía mercadería importada de la Zona Libre de Colón, y artículos de manufactura nacional.

Desde el 15 de de Junio de 1990 hasta mediados del año 1995, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional Limitada”, que cuenta con 15 años de experiencia en la administración cooperativista y un notable incremento de sus fondos financieros, suscribe un contrato de comodato con la Comandancia General y pasa administrar directamente el comisariato de Víveres.

Con igual criterio y previa la suscripción de un contrato de comodato con la Comandancia General en marzo de 1991, el Comisariato de Electrodomésticos y mercadería en general pasa a manos de una firma panameña “Motta” inaugurándose instalaciones tanto en Quito, como Guayaquil en los primeros días de octubre del mismo año.

En el 2001 gracias a las gestiones realizadas por los en ese entonces, Comandante General de Policía, Señor General Inspector Ing. Jorge Molina Núñez y el señor Coronel de Policía de E.M. Dr. Edgar Manolo Vallodolid Pazmiño, quienes firmaron convenios con empresas panameñas, para la prestación de servicios y para mejoramiento de la infraestructura y adecuación de las instalaciones del Comisariato de Quito, con un programa informático para el control integral de todas sus funciones contables-administrativas: Puntos de ventas, inventarios, contabilidad, créditos, capacidad de endeudamiento, entre otros aspectos que permitieron una mejor funcionalidad y por ende una toma de decisiones inmediata.

En el en el año 2002 y a fin de satisfacer las expectativas y necesidades del personal policial de la Provincia del Guayas se comienza la construcción del

Comisariato de la Ciudad de Guayaquil con el aporte de las empresas panameñas.

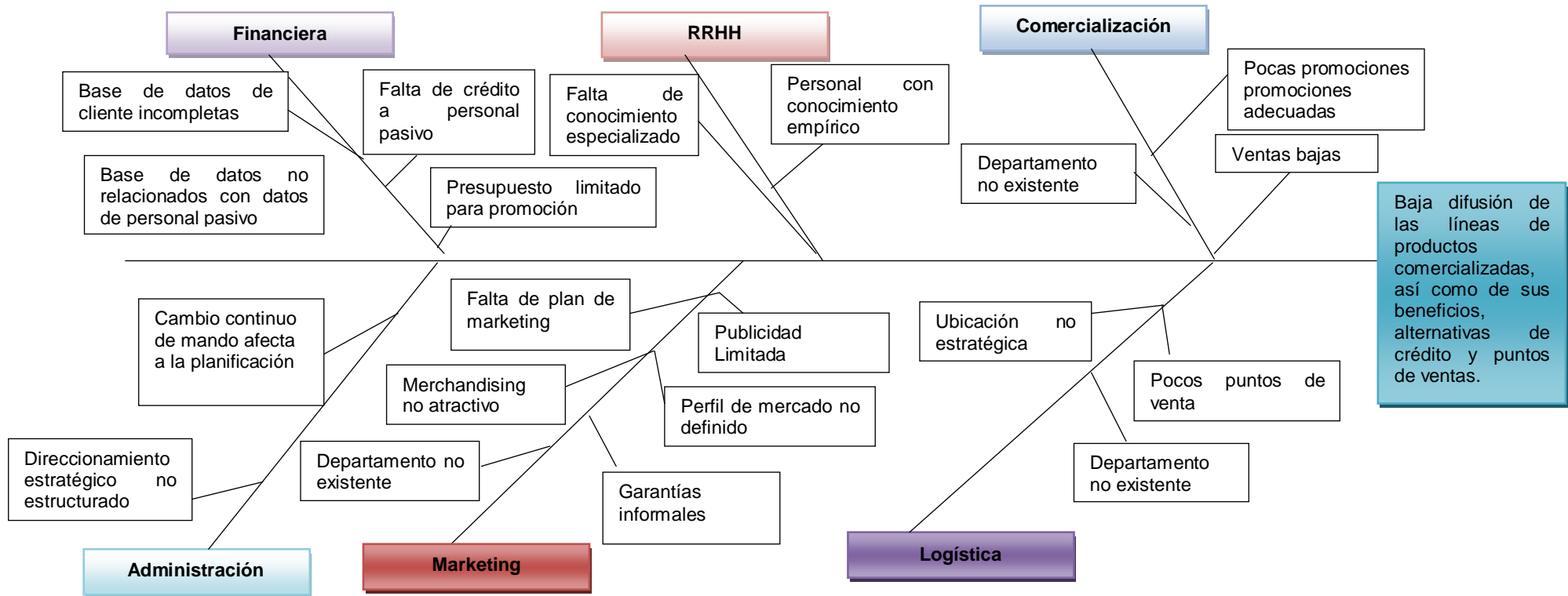
La Policía Nacional del Ecuador dentro de su proceso de modernización en el 2004, con el objetivo VII¹ propuso como estrategia modernizar y fortalecer los servicios sociales de los policías, como parte de esto se realizó la planeación y establecimiento de alianzas estratégicas que han sido herramientas implementadas inspiradas en las grandes cadenas comerciales, que con estrategias de atención al cliente y de calidad de los productos, inauguró en el 2005 el Supermercado de Víveres e implementa nuevos almacenes, al realizar una alianza estratégica con la importadora Jaramillo e Hijas Cía. Ltda. **J&G**, con tecnología, calidad, variedad y bajos precios en los productos a ofertarse, todo esto con servicios adicionales como crédito sin intereses.

1.3 Definición del problema

El Comisariato de la Policía Nacional Quito cuenta con poca difusión de los productos que comercializa, así como de los beneficios y alternativas de crédito de las cuales dispone, debido a la limitada actividad de publicidad y comunicación enfocada solo al personal policial más no a sus familiares, al no tener una definición del perfil de su mercado, por falta de una planificación estructurada y de un presupuesto mayor, generando una baja afluencia de clientes causada a su vez por una ubicación y presentación poco beneficiosa alejada de los Condominios donde habitan la mayoría de los miembros policiales en Quito, provocando que estos compren en lugares cercanos a ellos, disminuyendo las ventas en el principal punto de venta del Comisariato.

¹ Incrementar permanentemente el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la Policía

1.3.1 Diagrama de Ishikawa.



1.3.2 Análisis del diagrama de Ishikawa

El problema principal del Comisariato de la Policía Nacional es la baja difusión de las líneas de productos comercializadas, así como de sus beneficios, alternativas de crédito y puntos de ventas. Generando ventas bajas en comparación con las ventas totales que podría alcanzar al cubrir de manera más amplia su mercado, razón por la cual posee una baja participación de mercado frente a Comisariatos similares, casas comerciales y supermercados. Una de las razones causantes de la baja participación de mercados del Comisariato, es la falta de crédito por parte del Departamento Financiero al personal en servicio pasivo, contribuyendo esto a disminuir las ventas de esta parte del mercado, ya que no disponen de bases de datos relacionados con información del personal pasivo, ni de bases de datos relacionadas con el ISSPOL para facilitar el cobro a crédito.

Además el Comisariato no tiene fijado un presupuesto para realizar una mayor publicidad a nivel de todos los comandos, influyendo en no lograr un mejor posicionamiento de sus servicios, como un aumento de su competitividad. La publicidad realizada es limitada, manejada con una planificación a nivel del área administrativa, poco amplia. Esto repercute en que la planificación que lleva el Comisariato sea limitada en términos de estrategias comerciales, marketing y logística al no disponer de departamentos que enfoquen sus esfuerzos de manera estratégica y concreta, al estar todas estas áreas a cargo del manejo del Jefe Administrativo, donde se concentra todo el manejo del Comisariato excepto el área financiera. No definiendo así, promociones y políticas comerciales acordes a las características y necesidades de su mercado objetivo, reduciendo las ventas al no disponer de estrategias dirigidas a crear ventajas competitivas para el Comisariato.

1.4 Objetivos de estudio

1.4.1 General.-

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el posicionamiento del Comisariato de la Policía y sus beneficios, para lograr un mayor conocimiento y afluencia por parte de la comunidad policial que genere ventas constantes en los puntos de venta.

1.4.2 Específicos:

- Realizar el análisis de los factores externos e internos para determinar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades con las que cuenta el Comisariato para establecer las soluciones y estrategias viables.
- Llevar a cabo la investigación de mercado, que permita determinar el perfil de los clientes objetivos del Comisariato para identificar cuales son las mejores condiciones en las cuales el cliente acudiría a los puntos de venta.
- Elaborar los objetivos y estrategias que guíen el desarrollo de la investigación hacia la solución y mejoramiento de los problemas planteados por el Comisariato.
- Desarrollar un Plan Operativo de Marketing para trazar objetivos y estrategias enfocadas al marketing mix que mejor se ajusten a las necesidades del mercado y a la situación del Comisariato para alcanzar un eficiente posicionamiento en su mercado objetivo.
- Evaluar los beneficios económicos a obtener después del Plan Estratégico de Marketing, elaborando un Presupuesto en el que se determine el costo del plan en relación con la rentabilidad proyectada que puede generar al Comisariato el desarrollo del mismo.

1.5 Hipótesis

1.5.1 General.-

- La elaboración del Plan Estratégico de Marketing posicionará al Comisariato de la Policía entre su mercado objetivo aumentando el flujo de clientes e incrementando las ventas.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.

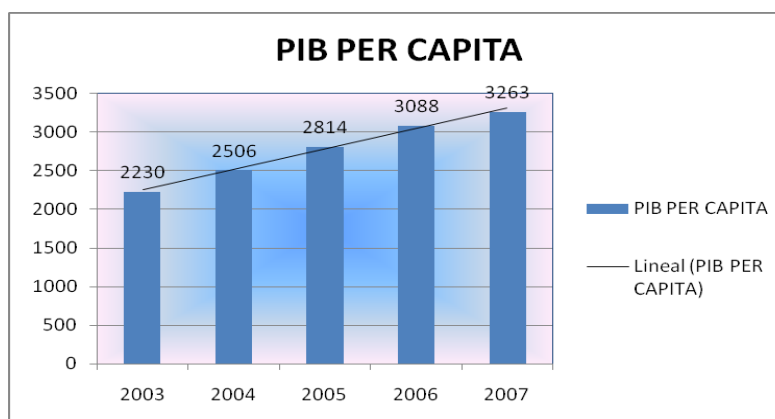
2.1.1 Factores económicos nacionales

2.1.1.1 Producto interno bruto per cápita

En el caso del Ecuador el Pib per cápita anual antes de la dolarización se ubicaba en US\$1.296 mientras que luego de la dolarización 6 años después se ubica en US\$3945, con lo que se observa su incremento a través de los años. Lo que contribuye a que exista una mayor riqueza, con la que indirectamente los ecuatorianos puedan acceder a más bienes y servicios. Definiendo un mejor panorama económico.

El Pib per cápita muestra la distribución de la producción ecuatoriana anual por persona, dentro de los cuales se encuentran miembros policiales con sus familias. El valor del Pib mensual para el año 2007 es de \$271.92 dólares, valor inferior al de otros países dolarizados, lo que muestra el lento crecimiento de la economía del país con relación a otros.

Gráfico N° 2.1.1.1
Comportamiento del pib per cápita anual



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Sin embargo al crecer el PIB per capita y la urbanización en Ecuador, las ventas del sector detallista moderno aumentan. De acuerdo a la Ley de Bennett que dice que al aumentar los ingresos, las personas tienden a consumir más alimentos procesados y de mejor calidad. Cuando el ingreso per cápita aumenta, la demanda por supermercados y productos como la leche también aumenta². Lo que constituye una oportunidad para el Comisariato.

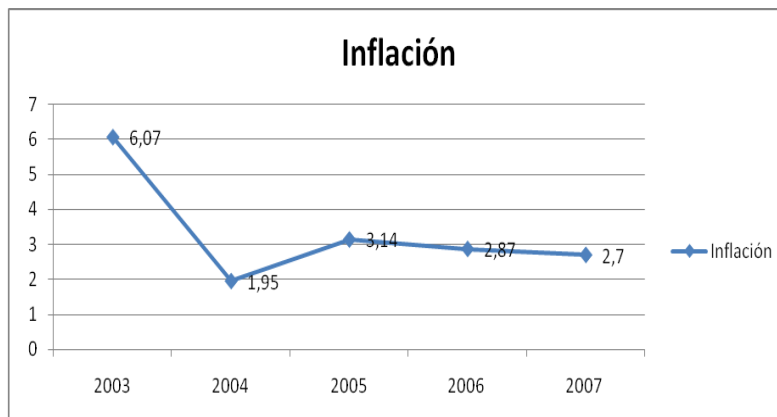
Tabla N° 2.1.1.1
Valores del pib per capita anual

| FECHA | VALOR |
|---------------|-----------|
| Enero-31-2007 | 3.263 USD |
| Enero-31-2006 | 3.088 USD |
| Enero-31-2005 | 2.814 USD |
| Enero-31-2004 | 2.506 USD |
| Enero-31-2003 | 2.230 USD |

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

2.1.1.2 Inflación

Gráfico N° 2.1.1.2
Comportamiento de la inflación



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

² Estudio de Mercado sobre La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y de papa realizado por Regoverging Markets de Miguel Zamora septiembre 2004

Tabla N° 2.1.1.2
Valores de la inflación anual

| Año | Mes | Inflación |
|-------------|------------|------------------|
| 2003 | Diciembre | 6,07 |
| 2004 | Diciembre | 1,95 |
| 2005 | Diciembre | 3,14 |
| 2006 | Diciembre | 2,87 |
| 2007 | Diciembre | 2,70 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador³

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El arroz, la leche pasteurizada, el pan corriente y el aceite vegetal están dentro de los 20 productos que más contribuyeron a la inflación debido a su gran ponderación en la canasta.

La inflación que tiene el país esta bajando, pero aun es una de las más elevadas en dólares para el nivel de ingresos y para la productividad del mismo, lo que incrementa el valor de bienes de consumo en general, disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, misma que no ha cambiado al ritmo de la dolarización, empeorando el nivel de vida de los habitantes del país. Lo que amenaza la situación económica de los ecuatorianos en general.

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

2.1.1.3 Índice de precios al consumidor

Tabla N° 2.1.1.3
Valores del índice de precios al consumidor general y por divisiones de consumo
familias de ingreso, altos, medios y bajos
Año base: Enero – Diciembre 2004 = 100

| Periodo | | General | | | Alimentos y bebidas no alcohólicas | | | Prendas de vestir y calzado | | | Muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar | | |
|---------|------------|-------------------|-------------|---------|------------------------------------|-------------|---------|-----------------------------|-------------|---------|---|-------------|---------|
| | | Ponderación 100 % | | | 25,10% | | | 9,0% | | | 6,10% | | |
| | | Índice | Variaciones | | Índice | Variaciones | | Índice | Variaciones | | Índice | Variaciones | |
| | | | Anual | Mensual | | Anual | Mensual | | Anual | Mensual | | Anual | Mensual |
| 2005 | Diciembre | 103,46 | 3,14 | 0,30 | 105,33 | 5,29 | 0,68 | 98,8 | -1,13 | 0,11 | 100,21 | 0,77 | 0,41 |
| 2006 | Diciembre | 106,43 | 2,87 | -0,03 | 110,05 | 4,48 | -0,34 | 100,9 | 2,13 | 0,28 | 102,6 | 2,39 | 0,18 |
| 2007 | Enero | 106,75 | 2,69 | 0,30 | 110,45 | 3,60 | 0,37 | 100,86 | 2,07 | -0,04 | 102,75 | 2,38 | 0,14 |
| | Febrero | 106,82 | 2,03 | 0,07 | 110,57 | 1,83 | 0,11 | 100,78 | 1,35 | -0,08 | 102,85 | 2,25 | 0,09 |
| | Marzo | 106,92 | 1,47 | 0,10 | 110,96 | 0,46 | 0,35 | 100,66 | 0,83 | -0,12 | 103,2 | 1,78 | 0,35 |
| | Abril | 106,91 | 1,40 | -0,01 | 110,63 | 1,20 | -0,30 | 100,49 | 0,07 | -0,17 | 103,25 | 1,6 | 0,05 |
| | Mayo | 106,95 | 1,56 | 0,03 | 110,16 | 1,65 | -0,42 | 100,65 | 0,11 | 0,16 | 103,91 | 2,2 | 0,64 |
| | Junio | 107,36 | 2,19 | 0,39 | 111,53 | 3,83 | 1,24 | 100,27 | 0,03 | -0,38 | 104,38 | 2,71 | 0,45 |
| | Julio | 107,81 | 2,58 | 0,42 | 112,97 | 5,38 | 1,29 | 99,63 | -0,74 | -0,63 | 104,84 | 3,09 | 0,44 |
| | Agosto | 107,89 | 2,44 | 0,07 | 112,34 | 4,17 | -0,55 | 100,88 | 0,68 | 1,25 | 105,35 | 3,34 | 0,49 |
| | Septiembre | 108,65 | 2,58 | 0,71 | 113,18 | 3,94 | 0,75 | 101,18 | 0,49 | 0,29 | 106,41 | 4,21 | 1 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El IPC de los rubros Alimentos y bebidas no alcohólicas, es afectado por la inflación teniendo una variación ascendente en los últimos meses de sus precios, en cuanto a los rubros de prendas de vestir y calzado, mantienen una variación estable y no tan relevante en cuanto a los demás bienes que son adquiridos y ofrecidos por entidades como el Comisariato, con respecto al rubro, de muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria, la variación de su precios ha sido ascendente, concluyéndose que la variación ascendente del primer y tercer rubro mencionados afectan y limita el acceso de muchas familias a estos, y disminuyen la capacidad adquisitiva del mercado del Comisariato. Lo que amenaza la situación de los precios y su adquisición en el mercado, restando competitividad en estos rubros.

Tabla N° 2.1.1.4
Contenido de la canasta analítica familiar vital octubre 2007

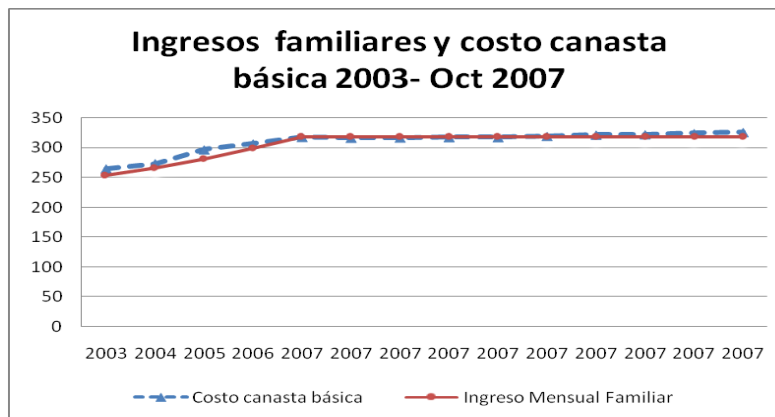
| Meses | Años | Costo canasta pobreza | Ingreso familiar mensual | Recuperación en consumo | Recuperación |
|------------|------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|
| | | | | (Ingreso- Costo) | (Porcentual) |
| Diciembre | 2003 | 264,7 | 253,17 | 11,53 | 4,40% |
| Diciembre | 2004 | 273,48 | 265,95 | 7,53 | 2,80% |
| Diciembre | 2005 | 296,59 | 280 | 16,59 | 5,60% |
| Diciembre | 2006 | 306,56 | 298,67 | 7,89 | 2,60% |
| Enero | 2007 | 317,34 | 317,34 | 0 | 0,00% |
| Febrero | 2007 | 316,01 | 317,34 | -1,33 | -0,40% |
| Marzo | 2007 | 316,28 | 317,34 | -1,06 | -0,30% |
| Abril | 2007 | 317,19 | 317,34 | -0,15 | 0,00% |
| Mayo | 2007 | 317,06 | 317,34 | -0,28 | -0,10% |
| Junio | 2007 | 319,04 | 317,34 | 1,7 | 0,50% |
| Julio | 2007 | 321,37 | 317,34 | 4,03 | 1,30% |
| Agosto | 2007 | 322,03 | 317,34 | 4,69 | 1,50% |
| Septiembre | 2007 | 323,87 | 317,34 | 6,53 | 2,00% |
| Octubre | 2007 | 325,63 | 317,34 | 8,29 | 2,50% |

Fuente: INEC

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El costo de la canasta básica familiar en Ecuador se calcula para una familia de 4,9 miembros y representa un desembolso mensual de \$ 467,57. Además de esta cesta de la compra, el Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador, INEC, también realiza otro cálculo para hallar la denominada canasta familiar vital o de la pobreza, y que representa un desembolso en este caso de \$ 325,63 USD. En la composición de esta cesta, la alimentación representa el 40% de la cesta de la compra. Está compuesta por arroz, azúcar, fréjol, lenteja, aceites vegetales, frutas de cosecha local, productos básicos de la dieta ecuatoriana. La alimentación es el rubro más importante de la cesta de la compra, aunque lentamente tiende a disminuir.

Gráfico N° 2.1.1.3
Comportamiento de los ingresos familiares y los costos de la canasta pobreza



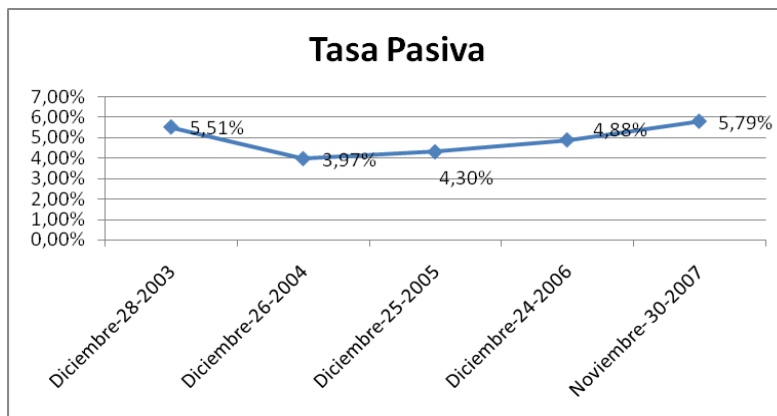
Fuente: INEC

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El valor de la canasta básica se ha ido incrementando sin mantener una relación proporcional con los sueldos que gana la población ecuatoriana, la canasta básica tiene un costo mayor en un 2.54 % a los sueldos mostrados por el INEC hasta octubre del 2007, los mismos que a pesar de su crecimiento lento, muestran una disminución en el consumo equivalente a \$8,29 dólares. El crecimiento no proporcional del costo de la canasta en comparación con los sueldos amenaza la capacidad de adquirir una mayor cantidad de bienes, limitando el consumo a los bienes básicos en menores cantidades.

2.1.1.4 Tasas de interés

Gráfico N° 2.1.1.4
Comportamiento de la tasa pasiva



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

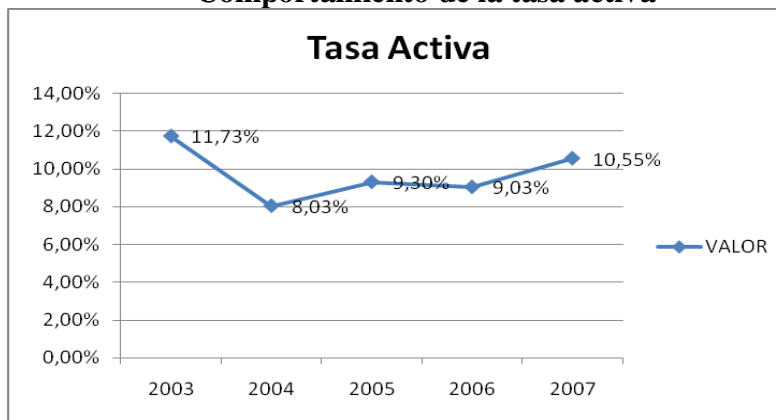
Tabla N° 2.1.1.5
Valores de tasa pasiva

| FECHA | VALOR |
|--------------------|-------|
| Diciembre-28-2003 | 5,51% |
| Diciembre-26-2004 | 3,97% |
| Diciembre-25-2005 | 4,30% |
| Diciembre-24-2006 | 4,88% |
| Noviembre- 30-2007 | 5,79% |

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La tasa pasiva muestra un incremento a partir de diciembre del 2006, de 0.91% hasta noviembre del 2007, lo que mejora el rendimiento de las colocaciones. Sin embargo, es una tasa demasiado baja que no genera muchos beneficios a las inversiones en el corto plazo; con lo que a largo plazo el beneficio sigue siendo mínimo

Gráfico N° 2.1.1.5
Comportamiento de la tasa activa



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 2.1.1.6
Valores de la tasa activa

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------------|
| Diciembre-21-2003 | 11,73% |
| Diciembre-26-2004 | 8,03% |
| Diciembre-31-2005 | 9,30% |
| Diciembre-31-2006 | 9,03% |
| Noviembre-30-2007 | 10,55% |

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La tasa de interés activa es una tasa elevada para un país dolarizado, está se mantiene entre 9.10% su cifra más baja en este año en el mes de mayo para volver a incrementarse a un 10,55%, lo que limita la capacidad de solicitar préstamos para proyectos, educación o consumo, en general, tasa con la cual los ecuatorianos tienen que pagar altas cuotas. Haciendo más difícil para la población acceder a un capital con el cual puedan complementar sus compras en general. Sumándose los requisitos exigentes que son pedidos en cada institución financiera o comercial para poder adquirir cualquier bien o servicio.

Las tasas de intereses no permiten a los ecuatorianos complementar sus ingresos a través de créditos o de colocaciones al limitarse a acceder a solicitar préstamos o a invertir.

2.1.1.5 Balanza Comercial.

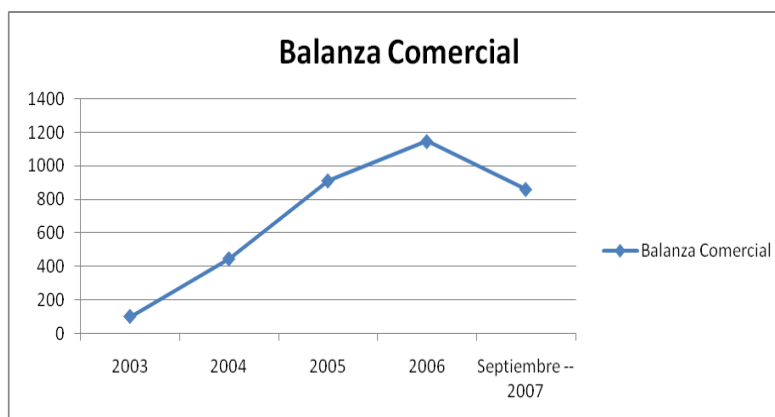
A septiembre del 2007, se registró un superávit comercial, apenas USD 860,6 millones, con una disminución de las exportaciones de agosto a septiembre de 6,68%, y una disminución de las importaciones de 20,05%.

Tabla N° 2.1.1.7
Valores de la Balanza Comercial anual

| FECHA | VALOR (en millones) |
|------------------|--------------------------------|
| 2003 | 99,25 |
| 2004 | 444.91 |
| 2005 | 911,94 |
| 2006 | 1,147.8 |
| Septiembre -2007 | 860,6 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 2.1.1.6
Comportamiento de la Balanza Comercial



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 2.1.1.8
Desglose de la Balanza Comercial a septiembre del 2007

| BALANZA COMERCIAL | Ago-07 | Sep-07 |
|--|---------------|---------------|
| Exportaciones (millones USD FOB) | | |
| Total exportaciones mes | 1.124,2 | 1.199,3 |
| Total exportaciones acumuladas | 8.551,6 | 9.750,8 |
| Exportaciones ac. Petroleras | 4.864,9 | 5.648,2 |
| Exportaciones ac. No petroleras | 3.686,6 | 4.102,6 |
| Importaciones (millones USD FOB) | | |
| Total importaciones mensuales | 1.030,7 | 824,0 |
| Total importaciones acumuladas | 8.058,2 | 8.882,2 |
| Imp. Ac. materias primas | 2.654,3 | 2.946,8 |
| Imp. Ac. bienes de consumo | 1.762,9 | 1.924,1 |
| Imp. Ac. bienes de capital | 2.069,7 | 2.212,7 |
| Imp. Ac. combustibles, lubricantes | 1.569,7 | 1.796,7 |
| Imp. Ac. bienes diversos | 1,7 | 1,9 |
| Balanza Comercial Acumulada | 486,3 | 860,6 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador⁴

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Este menor dinamismo de mediano plazo de las exportaciones totales, obedece específicamente a una importante reducción de las exportaciones petroleras, las que tanto en volumen como en precio unitario han registrado caídas de importancia, respecto del año 2006. Por otra parte, las importaciones también están desacelerándose en este caso principalmente por menos importaciones de combustible y de bienes de consumo.

Lo que se debe en parte al incremento anual a junio de 2007 de los índices de precios de los productos de exportación norteamericanos correspondientes a Bienes de consumo 2.3% y Productos industriales 5.3%, lo cual es consistente con el incremento de los precios de los productos importados de esos rubros, que realizó el Ecuador del mundo durante el 2007 bienes de consumo duradero 2.7% y bienes de consumo no duradero un 5.1%.

⁴<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200711.pdf>

Tabla N° 2.1.1.9
Evolución de las importaciones: bienes de consumo
Enero – Junio 2007/2006

| % Participación en Importaciones Totales | Rubros | Mejoras (+)/ Deterioro (-) | | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|---------|-----------|
| | | Valor | Volumen | Val.Unit. |
| 22,8% | Bienes de Consumo | 5,5% | 3,2% | 2,2% |
| 13,2% | Bienes de Consumo no Duradero | 13,3% | 7,8% | 5,1% |
| 2,3% | Productos Alimenticios | 11,8% | 1,6% | 10,0% |
| 0,5% | Bebidas | 20,2% | 19,1% | 1,0% |
| 5,8% | Productos Farmacéuticos | 15,0% | 19,9% | -4,1% |
| 8,2% | Bienes de Consumo Duradero | -5,0% | -7,5% | 2% |

Fuente: Banco Central Del Ecuador⁵

Elaborado por: Banco Central Del Ecuador

El presidente Rafael Correa incremento los aranceles, para 567 partidas de productos importados como forma de proteger y promover la base productiva nacional.

Las confecciones de textiles, productos de cuero y calzado subieron al máximo techo establecido por la Organización Mundial del Comercio. Esto es un 30%.

En las 262 partidas que se debatirán, se incluye a los textiles, vajillas, línea blanca, manufacturas de metal y tabacos.

El Gobierno con respecto a la competitividad del país y su mercado, ha planteado medidas que ayuden a mejorar la competitividad de la industria ecuatoriana, a través de la disminución arancelaria, pero en las importaciones de materias y bienes utilizados en la fabricación de productos nacionales, en cuanto al resto de bienes importados para proteger el mercado y producción nacional se plantean medidas de protección al elevar sus aranceles, lo que contribuiría a que los bienes

⁵<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200710.pdf>

que sean importados por las casas comerciales que ofertan sus productos en el Comisariato, suban su valor, sumándose a esto el aumento que precios que se ha generado . Lo que amenaza la comercialización de lo que importan, al enfrentar un posible aumento del precio final de sus bienes, pero a su vez genera una oportunidad a la industria nacional al ser más competitiva y tener mayor posibilidad de cubrir el mercado.

2.1.2 Factores Socio – Culturales

2.1.2.1 Población policial

En el 2006 existían en Ecuador aproximadamente 291 policías por cada 100.000 habitantes. Entre el 2004 y 2007 la tasa de crecimiento promedio del número de policías fue 9%. Del total de policías, 9% son mujeres.

Tabla N° 2.1.2.1
Número de policías

| Datos | 2006 | 2005 | 2004 |
|---|------------------|-------------------|-------------------|
| Número de Policías | 37.365 | 34.754 | 30.244 |
| Número de Policías de sexo femenino | 3.367 | 2.816 | 2.074 |
| Número de policías cada 100.000 habitantes en zonas rurales | 131 ⁶ | 99 ⁷ | 99 ⁸ |
| Número de policías cada 100.000 habitantes en zonas urbanas | 257 ⁹ | 258 ¹⁰ | 225 ¹¹ |
| Número de funcionarios destinados a la lucha contra el narcotráfico | 1.533 | 1.395 | 1.300 |

Fuente: Dirección de Personal de la Policía Nacional

Elaborado por: Dirección de Personal de la Policía Nacional

La población policial activa, para el año 2007 cuenta con 38.958 uniformados. La población policial pasiva para el año 2007 es de 9.468 retirados, además de contar con 4.144 beneficiarios de montepío. El crecimiento de la población policial tanto activa como pasiva, incrementa el número de clientes que conforman el mercado

⁶ Bases para el cálculo: 5.171.014 habitantes y 6.798 policías.

⁷ Bases para el cálculo: 5.140.532 habitantes y 5.925 policías.

⁸ Bases para el cálculo: 5.089.735 habitantes y 5.078 policías.

⁹ Bases para el cálculo: 7.660.782 habitantes y 21.094 policías.

¹⁰ Bases para el cálculo: 7.524.084 habitantes y 19.436 policías.

¹¹ Bases para el cálculo: 7.326.183 habitantes y 16.488 policías.



objetivo del Comisariato de la Policía, conformados por los miembros policiales y sus familias, que sumarian un total de 52.570 clientes. Lo que favorece al Comisariato al tener una gran oportunidad de venta en un mercado cada vez más amplio.

2.1.2.2 Renta primaria mensual según grupo de ocupación

La población ecuatoriana en general subsiste con salarios muy bajos que limitan su calidad de vida, influenciando en el nivel de consumo sobre bienes en general.

Tabla N° 2.1.2.2
Indicadores de coyuntura del mercado laboral ecuatoriano
Renta primaria mensual (dólares), según grupo de ocupación 2007

| | Profesionales, científicos e intelectuales | Técnicos y profesionales de nivel medio | Empleados de oficina | Trabajadores de los servicios y vendedores de comercio y mercados | Agricultores y trabajadores calificados, agropecuarios y pesqueros | Oficiales, operarios de industrias extractivas de la construcción | Operadores de instalaciones y maquinarias | Trabajadores no calificados | Administración Pública |
|---------|--|---|----------------------|---|--|---|---|-----------------------------|------------------------|
| Enero | 400,0 | 300,0 | 250,0 | 180,0 | 100,0 | 200,0 | 250,0 | 150,0 | 550,0 |
| Febrero | 380,0 | 300,0 | 240,0 | 180,0 | 110,0 | 200,0 | 250,0 | 140,0 | 450,0 |
| Marzo | 350,0 | 300,0 | 240,0 | 180,0 | 172,0 | 180,0 | 200,0 | 150,0 | 450,0 |
| Abril | 350,0 | 300,0 | 250,0 | 200,0 | 150,0 | 200,0 | 240,0 | 150,0 | 450,0 |
| Mayo | 350,0 | 300,0 | 250,0 | 200,0 | 120,0 | 200,0 | 250,0 | 150,0 | 500,0 |
| Junio | 350,0 | 300,0 | 250,0 | 200,0 | 160,0 | 200,0 | 250,0 | 150,0 | 500,0 |
| Julio | 350,0 | 300,0 | 250,0 | 200,0 | 150,0 | 200,0 | 280,0 | 150,0 | 500,0 |
| Agosto | 350,0 | 300,0 | 240,0 | 200,0 | 180,0 | 200,0 | 260,0 | 150,0 | 500,0 |

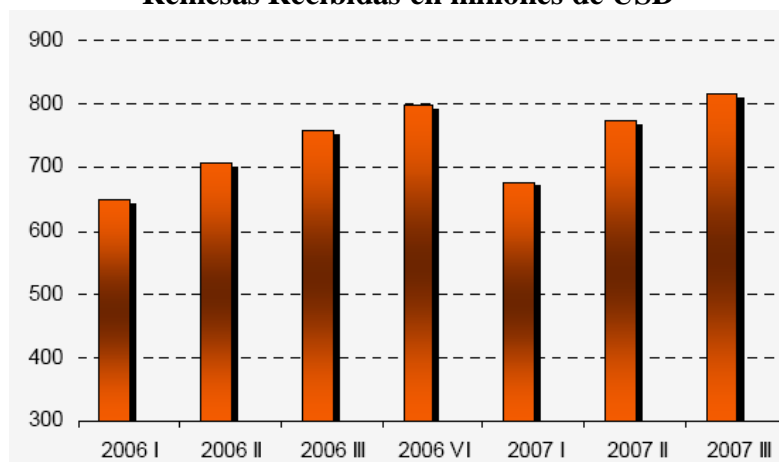
Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Banco Central Del Ecuador

La remuneración más alta se ubica en el sector público con \$500 dólares, el resto de trabajadores, como profesionales, técnicos, empleados de oficina, ganan una remuneración entre \$240 a \$350, remuneraciones que no van acorde a la preparación de dichas ocupaciones, la más baja se ubica en la remuneración de los trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, vendedores de comercios y mercados, agricultores, trabajadores calificados, agropecuario y pesqueros, oficiales, operarios de industrias extractivas de la construcción, operadores de instalaciones y maquinarias y trabajadores no calificados, remuneraciones que se encuentran en un rango de \$ 260 a \$180 dólares, demasiado bajas con relación al costo de la vida en el país, esto amenaza y limita la capacidad adquisitiva de los trabajadores de las diferentes ocupaciones mencionadas, al ser sus ingresos más bajos que el costo de la canasta básica, que conjuntamente con la inflación sigue aumentado su valor, más no el de los sueldos. Esto lleva a que muchos sectores de la población que se ubican en los diferentes grupos de ocupación vivan en condiciones austeras.

2.1.2.3 Remesas de Inmigrantes

Gráfico N° 2.1.2.1
Remesas Recibidas en millones de USD



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Banco Central Del Ecuador

El flujo de remesas de trabajadores que ingresó al país durante el tercer trimestre de 2007, sumó USD 816.2 millones, cifra que significó un incremento de 7.5 %

con respecto al registrado en el tercer trimestre de 2006 (USD 759.1 millones) y 5.5% mayor al presentado en el segundo trimestre de 2007 (USD 773.4).

Las remesas recibidas por familias ecuatorianas entre las cuales se encuentran miembros de la policía, contribuyen a mejorar su capacidad adquisitiva y acceder a más bienes.

2.1.2.4 Remuneraciones mensuales del personal en servicio activo y servicio pasivo.

Tabla N° 2.1.2.3
Salarios promedios de policías en servicio activo al mes de noviembre del 2007

| Grado | Remuneración |
|---------------------|---------------------|
| General Inspector | 3.095,76 |
| General de Distrito | 2.630,83 |
| Coronel | 2.210,15 |
| Teniente Coronel | 1.777,42 |
| Mayor | 1.342,54 |
| Capitán | 1.073,87 |
| Teniente | 898,38 |
| Subteniente | 710,44 |
| Suboficial Mayor | 1.300,76 |
| Suboficial Primero | 1.097,06 |
| Suboficial Segundo | 951,32 |
| Sargento Primero | 867,53 |
| Sargento Segundo | 740,78 |
| Cabo Primero | 673,45 |
| Cabo Segundo | 556,17 |
| Policía | 474,22 |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las remuneraciones del personal en servicio activo mejoran de acuerdo a los años dentro de la Institución Policial y acorde al grado que cada miembro adquiere. A manera general se observa que el personal de servicio activo recibe remuneraciones adecuadas, sin tomar en cuenta si cuentan o no con familia, ya que al contar con familia las remuneraciones de grados de Tenientes, Subtenientes, Suboficiales Segundos Sargentos Primeros, Sargentos Segundos, Cabos Primeros,

Cabos Segundos y Policías son bajos para cubrir las necesidades de una familia de tres a cinco integrantes.

Tabla N° 2.1.2.4
Pensiones recibidas por personal pasivo al mes de noviembre del 2007

| Grado | Número | Pensión Promedio |
|------------------------------|---------------|-------------------------|
| General Inspector | 54 | 2.238,76 |
| General de Distrito | 99 | 1.802,33 |
| Coronel | 168 | 1.535,02 |
| Teniente Coronel | 114 | 945,2 |
| Mayor | 158 | 662,58 |
| Capitán | 120 | 450,36 |
| Teniente | 53 | 388,86 |
| Subteniente | 18 | 300,89 |
| Suboficial Mayor | 78 | 924,13 |
| Suboficial Primero | 673 | 740,93 |
| Suboficial Segundo | 974 | 519,4 |
| Sargento Primero | 1.965 | 380,34 |
| Sargento Segundo | 2.172 | 309,49 |
| Cabo Primero | 1.815 | 258,23 |
| Cabo Segundo | 655 | 229,82 |
| Policía | 352 | 191,78 |
| Total personal pasivo | 9.468 | |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El personal en servicio pasivo recibe una pensión que es menor al salario que recibían en servicio activo la misma que varia de acuerdo al grado de años en la Institución, a más de está pensión se suma la cesantía que recibe cada miembro como resultado de los aportes realizados a lo largo de su vida policial, las pensiones bajas se ubican a partir del grado de Policía hasta Teniente, con excepción de los grados de Suboficial Segundo a Suboficial Mayor, a partir del grado de Capitán se observa una mejora en las remuneraciones que se elevan hasta el grado de General Inspector a un valor de \$ 2.238,76 dólares.

Tabla N° 2.1.2.5
Pensiones recibidas por Montepío al mes de noviembre del 2007

| Grado | Número | Pensión Promedio |
|--|---------------|-------------------------|
| General Inspector | 12 | 1.120,44 |
| General de Distrito | 36 | 1.044,92 |
| Coronel | 48 | 782,81 |
| Teniente Coronel | 52 | 734,3 |
| Mayor | 62 | 541,73 |
| Capitán | 89 | 385,93 |
| Teniente | 86 | 339,46 |
| Subteniente | 76 | 287,18 |
| Suboficial Mayor | 7 | 775,59 |
| Suboficial Primero | 81 | 512,38 |
| Suboficial Segundo | 94 | 406,11 |
| Sargento Primero | 406 | 299,99 |
| Sargento Segundo | 558 | 267,88 |
| Cabo Primero | 590 | 224,62 |
| Cabo Segundo | 618 | 202,81 |
| Policía | 1.329 | 169,62 |
| Total Beneficiarios de Montepío | 4.144 | |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El número de beneficiarios de montepío recibe un valor aun menor que las pensiones del personal en servicio pasivo, las pensiones recibidas por beneficiarios de Policía hasta el grado de Sargento primero son bajas, teniendo en cuenta el costo de la vida en el país, a partir de Suboficial Primero las pensiones mejoran con un valor de \$406,11 dólares hasta llegar a un valor de \$1120,44 dólares para los beneficiarios de un General Inspector, teniendo en cuenta que el mayor número de beneficiarios se encuentran recibiendo desde \$169,62 dólares hasta \$299,99 dólares.

Las remuneraciones recibidas por los miembros policiales son buenas a manera general tanto para pasivos y activos, tomando en cuenta las consideraciones

anteriormente mencionadas con respecto a las remuneraciones de grados inferiores que son un poco bajas al presentarse la posibilidad de que deban mantener a una familia de 3 a 5 miembros.

Con la homologación salarial se prevé un incremento del 22,5% en los salarios de los policías en general hasta el año 2009. Con lo que se presentan aumentos sustanciales en especiales en los rangos mayores.

Tabla N° 2.1.2.6
Homologaciones proyectadas para el personal activo

| Grado | Remuneración | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| General Inspector | 3.095,76 | 3.792,31 | 4.645,57 | 5.690,83 |
| General de Distrito | 2.630,83 | 3.222,77 | 3.947,89 | 4.836,16 |
| Coronel | 2.210,15 | 2.707,43 | 3.316,61 | 4.062,84 |
| Teniente Coronel | 1.777,42 | 2.177,34 | 2.667,24 | 3.267,37 |
| Mayor | 1.342,54 | 1.644,61 | 2.014,65 | 2.467,95 |
| Capitán | 1.073,87 | 1.315,49 | 1.611,48 | 1.974,06 |
| Teniente | 898,38 | 1.100,52 | 1.348,13 | 1.651,46 |
| Subteniente | 710,44 | 870,29 | 1.066,10 | 1.305,98 |
| Suboficial Mayor | 1.300,76 | 1.593,43 | 1.951,95 | 2.391,14 |
| Suboficial Primero | 1.097,06 | 1.343,90 | 1.646,28 | 2.016,69 |
| Suboficial Segundo | 951,32 | 1.165,37 | 1.427,57 | 1.748,78 |
| Sargento Primero | 867,53 | 1.062,72 | 1.301,84 | 1.594,75 |
| Sargento Segundo | 740,78 | 907,46 | 1.111,63 | 1.361,75 |
| Cabo Primero | 673,45 | 824,98 | 1.010,60 | 1.237,98 |
| Cabo Segundo | 556,17 | 681,31 | 834,60 | 1.022,39 |
| Policía | 474,22 | 580,92 | 711,63 | 871,74 |

Fuente: ISSPOL y el Diario HOY

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 2.1.2.7
Homologaciones proyectadas para el personal pasivo

| Grado | Pensión Promedio | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| General Inspector | 2.238,76 | 2.742,48 | 3.359,54 | 4.115,44 |
| General de Distrito | 1.802,33 | 2.207,85 | 2.704,62 | 3.313,16 |
| Coronel | 1.535,02 | 1.880,40 | 2.303,49 | 2.821,77 |
| Teniente Coronel | 945,2 | 1.157,87 | 1.418,39 | 1.737,53 |
| Mayor | 662,58 | 811,66 | 994,28 | 1.218,00 |
| Capitán | 450,36 | 551,69 | 675,82 | 827,88 |
| Teniente | 388,86 | 476,35 | 583,53 | 714,83 |
| Subteniente | 300,89 | 368,59 | 451,52 | 553,12 |
| Suboficial Mayor | 924,13 | 1.132,06 | 1.386,77 | 1.698,80 |
| Suboficial Primero | 740,93 | 907,64 | 1.111,86 | 1.362,03 |
| Suboficial Segundo | 519,4 | 636,27 | 779,42 | 954,80 |
| Sargento Primero | 380,34 | 465,92 | 570,75 | 699,17 |
| Sargento Segundo | 309,49 | 379,13 | 464,43 | 568,92 |
| Cabo Primero | 258,23 | 316,33 | 387,51 | 474,70 |
| Cabo Segundo | 229,82 | 281,53 | 344,87 | 422,47 |
| Policía | 191,78 | 234,93 | 287,79 | 352,54 |

Fuente: ISSPOL y el Diario HOY

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las homologaciones generan una situación beneficiosa para el Comisariato de la Policía Nacional, ya que con las condiciones de crédito que ofrece, contribuiría a facilitar el acceso a bienes en general, al tener precios competitivos en el mercado, proporcionalmente a las remuneraciones de sus clientes, en los cuales existen diversos rangos de capacidades adquisitivas, tomando en cuenta las ayudas ofrecidas por la Policía Nacional en diferentes servicios.

2.1.2.5 Empleo y Subempleo

La Población Económicamente Activa representa 61.99% para septiembre del 2007, en donde se observa que la ocupación formal es 45.32% y la informal igual a un 46,64%. En comparación con el año 2006, año en el que la Población económicamente activa era de 56,8% el porcentaje de ocupación formal ha aumentado en pequeños porcentajes, mientras que la ocupación informal ha

disminuido. Lo que genera una oportunidad al existir más personas con poder adquisitivo.

Tabla N° 2.1.2.8
Distribución porcentual de la población económicamente activa ocupada por segmentos del mercado laboral

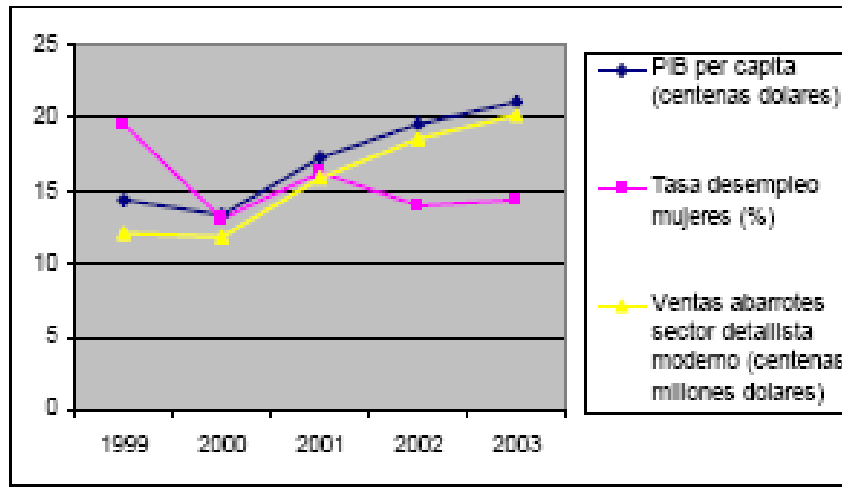
| Período | | Total | Sector moderno | Sector informal | Sector agrícola | Sector doméstico |
|---------|-----------|------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | Porcentaje | | | | |
| 2006 | Diciembre | 100 | 47,5 | 46,9 | 0,4 | 5,2 |
| 2007 | Enero | 100 | 49 | 45,1 | 0,4 | 5,5 |
| | Febrero | 100 | 48,2 | 45,8 | 0,3 | 5,8 |
| | Marzo | 100 | 47,9 | 46,3 | 0,5 | 5,3 |
| | Abril | 100 | 47,4 | 46,7 | 0,5 | 5,5 |
| | Mayo | 100 | 46,3 | 47,3 | 0,6 | 5,8 |
| | Junio | 100 | 49,1 | 44,4 | 0,4 | 6,1 |
| | Julio | 100 | 48,2 | 45,6 | 0,6 | 5,6 |
| | Agosto | 100 | 48,1 | 46,6 | 0,3 | 5,1 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La población económicamente activa registra un crecimiento en especial en el sector formal donde los salarios son un poco más altos y estables que en el sector informal, lo que representa un crecimiento de un mercado con capacidad de compra, al tener un sueldo con el que puede aumentar la capacidad en los hogares policiales, a más del sueldo del miembro policial. Lo que generará mayor consumo por parte de estas familias cuyos miembros estén formando parte de la población económicamente activa.

Gráfico N° 2.1.2.2
Comparación del crecimiento del sector detallista, con el pib per cápita y la tasa de desempleo de mujeres



Fuente: INEC, M+M Planet Retail, CEPAR, OIT.
Elaborado por: Recovering MARKETS

- El costo de oportunidad del tiempo de las mujeres.-** La participación femenina en el mercado laboral en Ecuador es de 52,21% dentro de la población económicamente activa, con una tasa de desempleo menor de 8,44%, que el 2006 que registro una tasa de desempleo de 12,7%. Los factores sociales y económicos están cambiando la composición del empleo con proporciones más altas de crecimiento para las mujeres. Hay también un número creciente de mujeres que trabajan fuera de casa. Esto podría interpretarse como un aumento en el costo de oportunidad del tiempo de las mujeres en Ecuador. Asumiendo que las mujeres son los principales agentes de compra de la casa, al aumentar el costo de oportunidad de su tiempo, ellas necesitarán hacer las compras usando la menor cantidad de tiempo posible. Los supermercados tienen una gran variedad de productos en un sólo lugar y con precios competitivos; por consiguiente, los supermercados aparecen como una excelente alternativa para las compras de la casa en Ecuador. Además, los supermercados tienen horarios mucho más convenientes para las personas que trabajan, ya que mientras la mayoría de los mercados populares cierran a las 16h00 o 17h00 máximo, horarios en el que la mayoría de las personas trabajan o recién

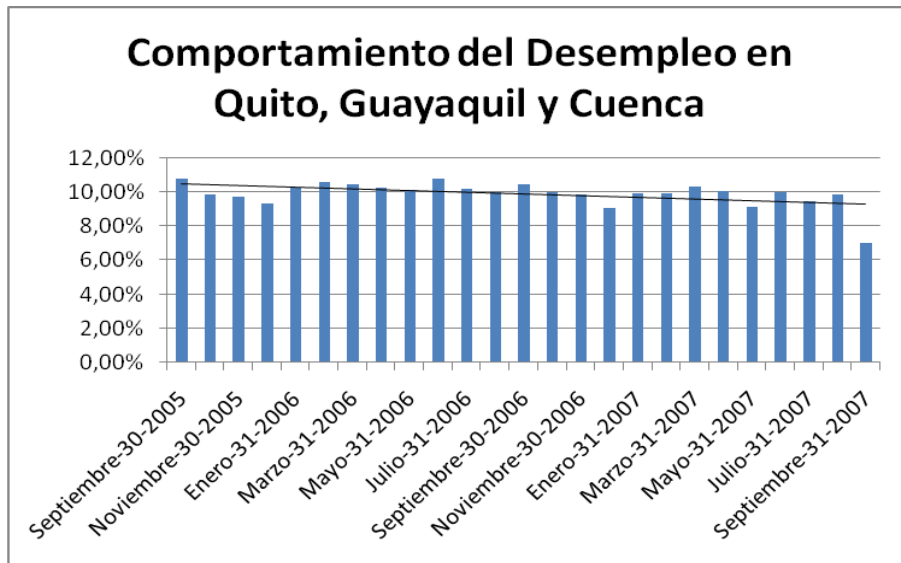
salen del trabajo, los supermercados suelen atender hasta las 22h00. Cuando el costo de oportunidad del tiempo de las mujeres aumenta, la demanda por supermercados también aumenta.

2.1.2.6 Desempleo

La tasa de desempleo se ha situado dentro de un rango de entre 10,7 % y 7%, desde el año 2005 hasta septiembre del 2007, fecha a la que se registra la tasa de desempleo más baja que otros años, disminución que no es tan relevante.

Gráfico N° 2.1.2.3

Tasa de desempleo en Quito, Guayaquil y Cuenca



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 2.1.2.9
Valores de desempleo en Quito, Guayaquil y Cuenca

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------------|
| Diciembre-31-2005 | 9,30% |
| Diciembre-31-2006 | 9,03% |
| Enero-31-2007 | 9,89% |
| Febrero-28-2007 | 9,90% |
| Marzo-31-2007 | 10,28% |
| Abril-30-2007 | 10,03% |
| Mayo-31-2007 | 9,10% |
| Junio-30-2007 | 9,93% |
| Julio-31-2007 | 9,43% |
| Agosto-31-2007 | 9,80% |
| Septiembre-31-2007 | 7,00% |

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La tasa de desempleo en general es del 7% al mes de septiembre registrando una disminución en comparación con agosto y con años anteriores. Tasa que se ve disminuida al aumentar el empleo, dentro de las personas que dejan el desempleo, forman parte del mercado del Comisariato, al representar familiares de miembros policiales. Con la disminución del desempleo aumenta la posibilidad de que miembros de las familias de policías, dispongan de un salario que ayude a cubrir los gastos, lo que genera una oportunidad al estar creándose mayores plazas de trabajo que influyen en el poder adquisitivo de las familias.

2.1.3 Factores Políticos

“Desde 1997, Ecuador ha vivido una década de inestabilidad política reflejada en la presencia de ocho mandatarios, tres de ellos destituidos.

Rafael Vicente Correa Delgado es el actual presidente de la República del Ecuador. De concluir su mandato, sería el primer presidente desde 1996, que hubiese culminado en el Ecuador con su mandato constitucional.

Ha ratificado su compromiso por mantener la dolarización durante los cuatro años de su gestión tras el triunfo de la consulta popular del 15 de abril del 2007. No obstante, también ha mencionado la posibilidad de sustituir al dólar por una moneda regional sudamericana en el futuro. Correa propone una política soberana y de integración regional de línea bolivariana, también conocida bajo el nombre de socialismo del siglo XXI. Desde el inicio de su mandato mantiene cercanas relaciones con los gobiernos de izquierda de América Latina, particularmente con los de Argentina, Cuba, Venezuela, Bolivia, Brasil y Chile; aunque también tiene relaciones fluidas con el resto de los países de la región, de manera particular con Perú.

Uno de los temas centrales al gobierno de Correa ha sido la creación de una Asamblea Constituyente. La misma que tendría por objeto reducir la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país. Respecto de la Asamblea, Correa remitió al Tribunal Supremo Electoral su proyecto de Estatuto de convocatoria a la Asamblea, en el cual se plantea la elección de 130 asambleístas, incluyendo seis representantes de los ecuatorianos en el exterior. En un referéndum efectuado el 15 de abril del 2007, la votación favorable a la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente obtuvo el respaldo del 81.7 % de los votantes. Esta Asamblea actualmente está constituida por una mayoría proveniente del partido de gobierno.

Los partidos reducirán su apoyo a dos reformas, referidas a problemas que están en la raíz de la desinstitucionalización absoluta que vive el Ecuador, la despolitización de los distintos poderes del Estado y la ausencia de responsabilidad compartida entre el poder Ejecutivo y el Legislativo.

El Presidente Rafael Correa plantea un modelo político - económico para revertir las consecuencias sociales y económicas derivados del modelo económico neoliberal imperante en el continente durante las dos últimas décadas, que ha provocado, entre otros efectos, la privatización de servicios básicos como la salud,

la educación o la gestión del agua potable. No obstante, hasta septiembre de 2007, no había adoptado ninguna reforma con respecto a la utilización rentista de las empresas estatales.

Ha planteado una mayor participación del Estado en la comercialización del petróleo. No proseguirá la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo en la agricultura, entre otros sectores. Limitará el servicio de la deuda externa. El Presidente Correa ha propuesto el Plan Ecuador, que propone desarrollo, justicia y paz al militarismo propugnado por el Plan Colombia, financiado por Estados Unidos. Se incrementa en un 15% de la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza, así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.”¹²

Del mismo modo, declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos la Policía Nacional, pero estos fueron derogados por el Congreso conformado por diputados opositores a los ideales del Gobierno el 15 de noviembre del 2007.

Está clara la intención del nuevo régimen de fortalecer el papel del Estado, tanto como regulador, como generador de procesos de redistribución de la riqueza, de fortalecimiento de la infraestructura estatal en casos como el petróleo, la electricidad, las comunicaciones y de la apertura de recursos para la producción de los pequeños y medianos productores, y la animación de una política selectiva y consecuente con las prioridades del país en materia de gestión de la deuda externa.

¹²http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa - 98k

El constante desacuerdo entre el Congreso y el Poder Ejecutivo, hace que varios de los avances que se realizan se estanquen, estas tensiones se han trasladado a otras entidades, la institucionalidad política del Ecuador ha colapsado, por la corrupción y las voracidades políticas. La politización de autoridades de control, tribunales, etcétera, ha desestabilizado e inmovilizado al país, el estilo de administración del gobierno ha planteado modificaciones orientadas a los subsidios, al aumento de aranceles a las importaciones, inversión en el aspecto social, lo que crea desacuerdos en ciertas industrias y especulaciones de que puede aumentar el endeudamiento social. La asamblea por instalarse genera incertidumbre entre los ecuatorianos y la situación actual del gobierno produce cierta inestabilidad captada por el exterior. La situación política del Ecuador genera tensión internamente por la forma como se encuentran en conflictos, el futuro es incierto con la Asamblea dirigida directamente por el Gobierno, que amenazan el desempeño futuro de las actividades de todas las industrias, debido a la ideología por la cual se rige el Presidente.

2.1.4 Factores Legales

BASE LEGAL DE LA CREACIÓN DEL COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL¹³

El 12 de Enero de 1960, mediante el **Registro Oficial No. 1025 del 23 de enero de 1959**, se expide el decreto Ley de Emergencia, en el que se autoriza el funcionamiento de los Comisariatos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, facultándoles a que se realicen la importación de mercaderías del exterior pero sujeto a disposiciones. Se autoriza el funcionamiento de Comisariato de las Fuerzas Armadas y de la Policía Civil Nacional, los cuales por una vez recibirán juguetes por un valor de un sueldo mensual, que serán entregados a los hijos del personal de Oficiales, y tropa de una misma Unidad, las importaciones se limitan, libres de derechos, a artículos de uso militar y policial y a otros: uso deportivo, electrodomésticos, ropa, juguetes una vez al año, útiles y licores (160

¹³ Reseña Histórica del Comisariato de la Policía Nacional.

cajas y 50 cajas por mes para FFAA y Policía), que quedaran excluidos de las listas de importación prohibida.

Dichas importaciones realizadas por y para los comisariatos, estarán exentos de los depósitos anticipados previstos en la Ley de Cambios Internacionales, se pagarán con divisas del mercado libre y requieran del permiso de importación. Se crea una junta administradora y se fija un monto liberado de derechos del 7% al total de sueldos del personal de cada institución. Se prohíbe que esta actividad se realice en asociación con particulares. La comprobación y el control de la mercadería corresponden del Ministerio del Economía y a la Aduana.

“En el Decreto de Ley, RO 38 de 15 de octubre de 1960, se establece que en caso de que a futuro de crearan organismos con fines sociales en las FFAA y la Policía (servicios sociales, servicios asistenciales, comisariatos u otros), estos no podrán efectuar importaciones con liberación de derechos, impuestos o tasas. Quienes infringieren esta norma, dice, serán pecuniariamente responsables. Se ordena al contralor velar porque los artículos importados con exoneración de aranceles y otros gravámenes sean usados para los fines señalados.

El comisariato es una entidad del sector público que está sujeta a los controles del Ministerio de Gobierno y Policía, y la Contraloría.

En el artículo N 25 de la Ley de Cámaras de Comercio se establece la regulación para las importaciones realizadas por los servicios sociales o del comisariato de la Fuerza Pública o de cualquiera otra Institución, estas están en la obligación de obtener el respectivo permiso de importación, que será tramitado por el Banco Central del Ecuador, previo informe del Ministerio de Economía y Finanzas, el que estará en la obligación de verificar si las cantidades y los artículos a importarse son necesarios para los miembros de tales Instituciones, y evitar que se introduzcan mayores cantidades que las indispensables. No se permitirán a las Entidades indicadas en el inciso anterior la importación de mercaderías que se produzcan en el país. A su vez dice "Por ningún concepto, el transporte de tales mercaderías (comisariatos) podrá hacerse en buques, aviones o transportes

militares. Las importaciones de estos artículos deberán ingresar por las Aduanas de la República y ser retiradas, previ6 el aforo y pago de los derechos arancelarios correspondientes. Se prohíbe a los servicios sociales o comisariatos que efectúen estas importaciones, vender estos artículos al público, directa o indirectamente.”

Las autoridades de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) han definido el trámite de importación de mercaderías de los comisariatos de los uniformados, descrito en una resolución de marzo de 2003, en ella se establece la obligatoriedad de contar con el Documento Único de Importación (DUI), incluso como requisito previo para la exoneración de ciertos tributos de toda mercadería. Actualmente, la Ley Orgánica de Aduanas (RO del 27 de marzo de 2003) establece que todas las mercaderías importadas por la Fuerza Pública están exentas del pago de tributos del comercio exterior, no así de las tasas aduaneras.

De acuerdo a la normativa legal los comisariatos para la contratación de las diferentes casas comerciales que vayan a funcionar dentro del comisariato, deben realizarse a través de la contratación pública.

La revista investigativa, BLANCO Y NEGRO estableció, en un informe del 29 de mayo de 2004, la ausencia de una norma legal específica que regule las actividades de los servicios sociales o comisariatos.”¹⁴

El marco legal no se encuentra adecuadamente definido y es confuso en relación a la regulación de la función de los comisariatos, lo que no permite que estos desarrollen sus actividades de manera normal, ya que no existen las bases legales que regulen y determinen procedimientos claros y adecuados para la adquisición de productos y puedan desarrollar su actividad conjuntamente con otras empresas, lo que limita su actividad comercial. Además amenaza su funcionamiento futuro al no tener un marco legal en el que pueda apoyar su gestión.

¹⁴ [http:// www.hoy.com.ec/Suplemen/blan294/negro1.htm](http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan294/negro1.htm) - 15k

2.1.5 Factores Tecnológicos

El gasto total de supermercados, comisariatos, farmacias y otros, se reparte, un tercio de éste se destina a la compra de tecnología para ayudar a la venta, un 20% a la que soporta la compra y la distribución, y prácticamente otro tercio, a la infraestructura. Esta tecnología considera además de computadoras y software, básculas, mejores lectores de código de barra y sistemas para la recepción de mercancía en tienda, para toma de inventarios, para el rotulado de góndolas, para la autorización de tarjetas de crédito y cheques, y otras para mejorar la comunicación entre salas geográficamente distantes mediante equipos audiovisuales y de computación. Esta implementación tecnológica permite disminuir la intensidad del trabajo administrativo, hacer más eficiente la venta y garantizar una compra más rápida y segura para el cliente. Se abordará la importancia de contar con una plataforma tecnológica adecuada para mejorar la productividad, reducir los costos administrativos y operativos, responder de manera eficiente a las demandas de cada sala de venta, generando reacciones oportunas para atender la demanda de consumo, y así evitar quiebres de stock en góndolas o estrategias ineficientes en algunas salas.

En el Ecuador la adopción de las nuevas tecnologías es gradual, en relación al nivel de capacitación de las diferentes empresas en el país. Donde a nivel de supermercados y comisariatos se maneja:

Ventas a través del Internet.- El cliente puede observar el catalogo de productos en línea, y escoger cuales desea comprar, observando el valor a pagar, las promociones y descuentos que recibe. Los productos son entregados en el lugar que determine el cliente, en el caso de que no pueda asistir al punto de venta o que sus compras estén listas para la hora que el pueda pasar por ellas.

El código de barras.- A través del cuál empresas como la IBM, con la tecnología RFID logran guardar información para conocer el número de productos que están en los almacenes, en las estanterías o los que se han vendido, permite al

comerciante reaccionar más rápidamente a las demandas del mercado y reducir el exceso de mercancía, aumentando las ventas y el mejoramiento del servicio al cliente. Además, la tecnología RFID ayuda a reducir los costes de almacenamiento y mano de obra. Las etiquetas en cada producto pueden ser útiles para desarrollar las estrategias de ventas, marketing, promociones y servicios, lectura y pesada de productos automatizada, sistemas de facturación automatizada, ventas a través de internet, sistemas logísticos. A nivel mundial las tecnologías que se encuentra disponibles son:

“Carritos inteligentes.- Alertan al cliente, el carrito lleva incorporada una pantalla interactiva en la que los códigos de barras de esos productos, una vez escaneados, activarán una luz roja de aviso, para informar al cliente de los componentes nutritivos del producto, así como del país de origen del mismo y de la posibilidad de reciclaje del envase utilizado.

Cuando el cliente introduzca su tarjeta de fidelidad en el que hace normalmente sus compras, el carrito sabrá inmediatamente si aquél es soltero o compra una vez por semana para toda la familia. Al guardar además información sobre anteriores visitas, sabrá dirigirle a los anaqueles más apropiados según sus gustos, necesidades y las ofertas disponibles.”¹⁵

“Los sistemas de facturación.- Para supermercados, autoservicios y tiendas pequeñas a medianas. Manejan características avanzadas de venta minorista: lectura de etiquetas de balanzas, desagregación de impuestos internos, impresión de etiquetas para exhibición (góndola) y manejo de stock más completo. Permite listas de precios condicionales por cliente, documento, etc., permite la operación en modalidad mostrador (nota de venta abierta), permite llevar control de costos y rentabilidad y clasificar los productos de manera mas detallada, emite mayor variedad de reportes, incorpora una gestión avanzada para el manejo administrativo de la venta minorista, posee un manejo de fondos (caja, tarjetas,

¹⁵ [http:// www.chilewarez.cl/foros/showthread.php?t=93148](http://www.chilewarez.cl/foros/showthread.php?t=93148) - 105k

cheques, bancos) además de gestión de compras y proveedores. Posee estadísticas mas avanzadas y permite exportar información con formato específico para Excel, maneja múltiples empresas, sucursales y depósitos, maneja valorización en moneda extranjera de productos, redondeo automático de precios, precios por hora, cantidad y promociones (2x1, sorteos, etc.), Genera asientos de manera automática para el sistema de contabilidad CHECKOUT E - ACCOUNT. Sistema de fidelización de clientes basado en puntos por producto”¹⁶

“Puntos de auto pago.- Una de las empresas que ofrece este servicio en Colombia es Selfcheckou, este es un novedoso servicio donde el cliente realiza sus compras sin interactuar con un cajero. Consiste en una estación de “Caja rápida” (máximo diez artículos) que le permite al cliente registrar sus compras por medio de lectores de códigos de barras y balanzas de peso. Estos mecanismos verifican el artículo y su valor. El sistema, a través de una pantalla de reconocimiento táctil, informa al usuario los productos registrados, el valor a pagar y las promociones a que tiene derecho en ese momento. La persona confirma o modifica su compra. Finalmente, realiza el pago con tarjeta de débito o crédito y recibe su factura. Si se presenta alguna duda, el comprador puede solicitar la ayuda de un supervisor. La empresa puede fidelizar a sus clientes a través del diseño y personalización de ofertas para grupos específicos. Identificación de los artículos mediante código de barras o a través de imágenes que pueden ser seleccionadas en la pantalla a la hora del registro. Software de autorización controlado, registro visual con cámaras de seguridad y manipulación de la tarjeta débito o crédito por parte de su titular.”¹⁷

“Tinta electrónica para supermercados.- Sharp ha tenido una buena idea, por que no usar esta tecnología para algo tan variable como los precios en los mercados. Son pequeñas pantallas de tinta electrónica que marcan un precio, el nombre del producto o cualquier otra información. Todo se hace de forma inalámbrica pudiendo gestionar cualquier precio desde una oficina donde se

¹⁶[http:// www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604](http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604) - 16k

¹⁷[http:// www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604](http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604) - 16k

gestionen los productos. Cada marcador cuesta unos \$17 para una versión de 2 pulgadas.”¹⁸

“Sistemas de refrigeración, iluminación y control de temperatura.- La empresa Emerson Climate TechnologiesTM ofrece soluciones para supermercados con la oferta de una amplia gama de productos y servicios de automatización de supermercados que lo ayuden a conservar energía y reducir costos, proteger los alimentos, monitorear equipos y bajar sus costos operativos generales. Para brindarle los tipos de controles, rápidos, flexibles y de eficacia en costos, que usted necesita para competir, el E2 minimiza el costo de las operaciones del supermercado, aumenta la duración de los equipos y reduce el tiempo muerto de los equipos de: Sistemas de Refrigeración, incluyendo exhibidores y congeladores, sistemas de Calefacción Ventilación y Aire Acondicionado y de sistemas de Iluminación.”¹⁹

Todas estas opciones tecnológicas se encuentran al alcance de varios países a costos competitivos, permitiendo mejorar el nivel de servicio en especial en la facturación, en stocks, servicio al cliente, ambiente y manejo de productos, la adopción de estas tecnologías es lenta en especial en países de Latinoamérica entre los que se encuentra el Ecuador, el mismo que posee supermercados con infraestructuras muy bien equipadas a nivel de Sudamérica, a pesar de la facilidad que generan estas tecnologías se debe tener en cuenta que su adopción debe ser gradual en cuanto a la capacitación para su uso como primer paso, la creación de nueva tecnología para supermercados, es una oportunidad que ayuda a mejorar el servicio.

2.1.6 Factores de Seguridad Pública

En el año 1985 el Ecuador tenía una tasa de homicidios de 6.5 por 100000 habitantes y en la actualidad hemos sobrepasado los 17 homicidios por 100000 habitantes, esto es tres veces más en 20 años, en comparación con el Perú tiene 12,

¹⁸ <http://www.kaze-fansub.com.ar/foro/inform-tica/6528-news-tinta-electr-nica-supermercados.html>

¹⁹ <http://emersonretailsolutions.com/library/2004CPC-46%20SP.pdf>

es decir, nosotros estamos por encima del Perú y en Colombia mientras que esta tasa está cayendo la de Ecuador está subiendo. Lo que genera un índice mayor de violencia en el país actualmente.

Tabla N° 2.1.6.1
Número de denuncias por año

| Año | Número de denuncias |
|------------|----------------------------|
| 2002 | 122.542 |
| 2003 | 136.826 |
| 2004 | 160.830 |
| 2005 | 178.611 |
| 2006 | 107.653 |
| 2007 | 88.821 |

Fuente: Boletín Ciudad Segura FLACSO Ecuador, Mayo 2006 y Diario El Comercio.

Elaborado por: FLACSO Ecuador, Mayo 2006

A pesar de esto el número de denuncias registrado hasta el 2007 ha disminuido y la acción policial ha mejorado, ya que en el año 2006 se registraron más del doble de detenciones respecto a 2004. Dentro de los casos de robos investigados por la policía existen 256 guardias de seguridad acusados de participar en los mismos.

Tabla N° 2.1.6.2
Número de detenciones por año

| Datos | 2006 | 2005 | 2004 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Número de detenciones realizadas | 153658 | 86707 | 70924 |

Fuente: Dirección de Personal de la Policía Nacional

Elaborado por: FLACSO Ecuador, Mayo 2006

El índice de violencia en el país sigue creciendo situación lamentable para todos los ecuatorianos. La policía Nacional actualmente no cuenta con el personal necesario para cubrir la situación de seguridad pública del país, situación que no es responsabilidad solo de la policía sino del Estado y los ciudadanos en general. Con el aumento de la violencia sería necesario un mayor número de policías por habitantes para controlarlos, con lo que se tendría una mayor población policial.

2.1.7 Factores Internacionales

**Tabla N° 2.1.7.1
Cotizaciones del dólar**

| Monedas | ago-07 | sep-07 |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Colombia (Peso) | 2168 | 2015 |
| Perú (Nuevo Sol) | 3,17 | 3,1 |
| Euro | 0,73 | 0,71 |
| Índice de Tipo de Cambio Real | 103,3 | 103,3 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador²⁰

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Situación del dólar mundialmente frente al euro

“La nueva moneda utilizada por la mayoría de los países pertenecientes a la Unión Europea, ha logrado un protagonismo en el mercado internacional, en cuanto a transacciones y comercio entre países, moneda que está siendo adoptada por más de quinientos millones de ciudadanos europeos, que representan un mayor número de habitantes que los que han adoptado el dólar. A demás de esto se está aumentando su uso a nivel mundial.

Las reservas en dólares aún existentes en algunos países miembros de la UE, están disminuyendo acentuadamente, ya que estas se están convirtiendo a euros, para quedar relegadas a segundo lugar más como reservas en oro.

Varios países de medio oriente están diversificando su riesgo, como ejemplo Arabia Saudita y como Rusia, al comprar más euros y menos dólares, lo que contribuiría paulatinamente a una reducción del dólar frente a la nueva moneda líder en mercados internacionales. Este panorama se avizora en un futuro aun lejano ya que el dólar, todavía se encuentra muy presente dentro de las transacciones internas dentro de países europeos, latinoamericanos y de medio oriente que por simple tendencia, pasarán al euro. Cuando la libra esterlina se integre a la utilización del euro este ganará fortaleza, pudiendo modificar su cotización. Lo que da lugar a un

²⁰<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200710.pdf>

enfrentamiento entre dos grandes economías debido a la rentabilidad comparada de ambas monedas.

La especulación mundial sostiene que si los inversionistas mundiales dejaran de usar el dólar, los mercados financieros colapsarían, perdiendo así la Reserva Federal, el poder de controlar las tasas de interés.”²¹

La devaluación del dólar al 34% desde el 2001 hace pensar a todos los países que tiene esta moneda como oficial, que pasará en un futuro con sus economías, viéndose tentadas a vender sus reservas para ser cambiadas por otras monedas, en especial por el euro debido a su valoración actual en el mercado, lo que amenazaría las economías de varios mercados y su rentabilidad mundialmente.

A pesar de este escenario drástico para el dólar, que aun está lejano debido a que muchos mercados siguen manejando esta moneda que va a la par con el euro, dentro del país a pesar de que continúa siendo ligeramente cerrado a las inversiones exteriores, ha logrado en combinación con la globalización y el hecho de pertenecer a la OMC a una lenta e inexorable apertura al exterior, lo que ayuda al crecimiento de muchas industrias. Esta adopción por parte de la República de Ecuador del dólar americano (USD) como única moneda de curso legal, ha permitido al país disfrutar de una estabilidad económica de la que anteriormente carecía, que ha hecho aumentar su comercio exterior, sobre todo sus importaciones.

²¹ http://www.eureka.runa.net/ec_euro2.htm - 8k -

2.1.8 Matriz resumen macroambiente.

| AMENAZAS |
|--|
| Inflación elevada en dólares que incrementa el valor de bienes de consumo en general, disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos |
| IPC ascendente que contribuyen a la inflación y limita el acceso de muchas familias a varios productos. |
| Tasa activa elevada que dificulta el acceso a un capital con el cual puedan complementar sus compras en general. |
| Menor dinamismo de la balanza comercial en las importaciones generada por un aumento en los precios de algunos bienes importados, lo que influye en el precio de venta ofertado por las casas comerciales que se encuentran en el Comisariato. |
| Las remuneraciones mensuales por sector de ocupación, exceptuando las del sector público, que son bajas con relación al costo de la vida en el país, lo que empeora el nivel de vida de familias, incluidas las del personal policial. |
| Las remuneraciones mensuales recibidas por policías de rangos inferiores son bajas y no les permite tener un poder adquisitivo mayor. |
| Conflicto entre poderes del Gobierno que ocasiona un estancamiento en los decretos del ejecutivo que benefician a la Policía y que podrían generar un marco más estrecho de actividad para el Comisariato. |
| Falta de marco legal adecuado que restringe la comercialización de los productos ofrecidos por el Comisariato y genera malos entendidos con las Cámaras de Comercio. |
| Los variados avances tecnológicos que contribuyen a mejorar la competitividad de opciones para el cliente que pueden ser fácilmente obtenidos por la competencia al tener mayores recursos. |
| La devaluación del dólar a nivel mundial que causa disminución del poder adquisitivo a largo plazo al realizar transacciones internacionales. |

OPORTUNIDADES

El mejoramiento del Producto Interno Bruto Per Cápita que de acuerdo a la Ley de Bennett dice que cuando el ingreso per cápita aumenta, la demanda por supermercados y productos procesados también aumenta. Lo que constituye una oportunidad para el Comisariato.

El crecimiento poblacional policial aumentaría el mercado total del Comisariato que influiría en su volumen de ventas.

El aumento de las remesas que reciben las familias de los emigrantes lo que les permite ampliar su poder adquisitivo y acceder a más bienes.

Las remuneración de los policías que muestra una mejora a nivel de rangos superiores, lo que ayuda a que puedan acceder a más bienes.

El crecimiento de la población económicamente activa en el sector formal donde los salarios son un poco más altos y estables que en el sector informal, lo que generará mayor consumo.

La tasa de desempleo que está disminuyendo lo que representa que se están generando mayores plazas de trabajo para los ecuatorianos, entre los que se encuentran familiares de policías que contarán con un ingreso, contribuyendo a ampliar el poder adquisitivo de las familias policiales con el que podrán acceder a más bienes.

La homologación de las remuneraciones de los policías hasta el 2009 donde los salarios de estos se equipararan a la de funcionarios públicos, aumentando su capacidad adquisitiva y consumo

El costo de oportunidad de las mujeres que trabajan que incrementa las ventas en supermercados y comisariatos debido a sus horarios y productos

El incremento de la inseguridad pública influiría en un aumento del personal policial, con lo que el Comisariato de la Policía tendría una mayor posibilidad de aumentar sus ventas al aumentar su mercado objetivo.

2.2 Análisis del microambiente

2.2.1 Identificación de clientes

Los clientes del Comisariato de la Policía se encuentran conformados por personal en servicio activo, pasivo y sus familias. Este mercado generó ventas de \$2.355.395,32 de dólares en el año 2006 y de \$2.867.190,87 dólares en el 2007, observándose un incremento del 22% en el nivel de ventas. En el último año las ventas a crédito representan 89%, las ventas a contado un 9% y las ventas con tarjeta un 2%.

Servicio Activo.- La población policial activa para el año 2007 cuenta con 38.958 uniformados. Los sueldos que percibe el servicio activo son mayores que las pensiones del personal en servicio pasivo. Por lo que los clientes del servicio activo representan los principales compradores del Comisariato de la Policía, debido a las mayores facilidades que se les brinda en cuanto al crédito.

Tabla N° 2.2.1.1
Comparación de remuneraciones de personal en servicio activo y costo de la canasta básica al 2007

| Grado | Remuneración | % del salario | Costos Canasta Básica | Disponible para otros consumos |
|---------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| General Inspector | 3.095,76 | 15% | 467,57 | 2.628,19 |
| General de Distrito | 2.630,83 | 18% | 467,57 | 2.163,26 |
| Coronel | 2.210,15 | 21% | 467,57 | 1.742,58 |
| Teniente Coronel | 1.777,42 | 26% | 467,57 | 1.309,85 |
| Mayor | 1.342,54 | 35% | 467,57 | 874,97 |
| Capitán | 1.073,87 | 44% | 467,57 | 606,30 |
| Teniente | 898,38 | 52% | 467,57 | 430,81 |
| Subteniente | 710,44 | 66% | 467,57 | 242,87 |
| Suboficial Mayor | 1.300,76 | 36% | 467,57 | 833,19 |
| Suboficial Primero | 1.097,06 | 43% | 467,57 | 629,49 |
| Suboficial Segundo | 951,32 | 49% | 467,57 | 483,75 |
| Sargento Primero | 867,53 | 54% | 467,57 | 399,96 |
| Sargento Segundo | 740,78 | 63% | 467,57 | 273,21 |
| Cabo Primero | 673,45 | 69% | 467,57 | 205,88 |
| Cabo Segundo | 556,17 | 84% | 467,57 | 88,60 |
| Policía | 474,22 | 99% | 467,57 | 6,65 |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Al realizar una comparación de la remuneración del personal en servicio activo con el costo de la canasta básica familiar en Ecuador calculada para una familia de 4,9 miembros, canasta que representa un desembolso mensual de \$467,57 dólares, se puede determinar que a partir de los rangos de Policía a Teniente se encuentran en una clase baja y media baja debido a que utilizarían un 99% hasta el 52% de su sueldo, en el pago de está.

A partir de los grados de Capitán a General Inspector se ubican en una clase media y media alta ya que la canasta básica representaría del 44% al 15% de su salario, con lo que tendría un valor disponible alto para poder adquirir más bienes.

Servicio Pasivo.- La población policial pasiva para el año 2007 es de 9.468 retirados, además de contar con 4.144 beneficiarios de montepío. Esta parte del

mercado del Comisariato realiza compras no tan frecuentes como los compradores en servicio activo, debido a las pocas facilidades de crédito que se les otorga, sin embargo realizan compras en el comisariato. Los compradores en servicio pasivo, están conformados por:

Tabla N° 2.2.1.2
Comparación de remuneraciones de personal en servicio pasivo y costo de la canasta Básica al 2007

| Grado | Número | Pensión Promedio | % del salario | Costos Canasta Básica | Disponible para otros consumos |
|------------------------------|---------------|-------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| General Inspector | 54 | 2.238,76 | 21% | 467,57 | 1.771,19 |
| General de Distrito | 99 | 1.802,33 | 26% | 467,57 | 1.334,76 |
| Coronel | 168 | 1.535,02 | 30% | 467,57 | 1.067,45 |
| Teniente Coronel | 114 | 945,2 | 49% | 467,57 | 477,63 |
| Mayor | 158 | 662,58 | 71% | 467,57 | 195,01 |
| Capitán | 120 | 450,36 | 104% | 467,57 | -17,21 |
| Teniente | 53 | 388,86 | 120% | 467,57 | -78,71 |
| Subteniente | 18 | 300,89 | 155% | 467,57 | -166,68 |
| Suboficial Mayor | 78 | 924,13 | 51% | 467,57 | 456,56 |
| Suboficial Primero | 673 | 740,93 | 63% | 467,57 | 273,36 |
| Suboficial Segundo | 974 | 519,4 | 90% | 467,57 | 51,83 |
| Sargento Primero | 1.965 | 380,34 | 123% | 467,57 | -87,23 |
| Sargento Segundo | 2.172 | 309,49 | 151% | 467,57 | -158,08 |
| Cabo Primero | 1.815 | 258,23 | 181% | 467,57 | -209,34 |
| Cabo Segundo | 655 | 229,82 | 203% | 467,57 | -237,75 |
| Policía | 352 | 191,78 | 244% | 467,57 | -275,79 |
| Total personal pasivo | 9.468 | | | | |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La mayoría del personal del servicio pasivo se encuentra conformado por personal de tropa, en un número de 8.684, es decir un 92% frente a un 8% que representan los oficiales, del 100% de los clientes en servicio pasivo. El personal a partir de Policía hasta Teniente Coronel no disponen de un poder adquisitivo amplio, en

comparación con el costo de la canasta básica, en la que gastan de un 244% es decir dos veces su salario hasta un 49% respectivamente, tomando en cuenta que el rubro más importante en el que se gasta el presupuesto la familia ecuatoriana es el de la alimentación, que se lleva un 41% del mismo, siendo la vivienda el segundo rubro en importancia, a la que se destina el 18% del presupuesto familiar.

El gasto en alimentación es el más importante y esta característica corresponde a las familias con pocos ingresos que no tienen suficiente capacidad adquisitiva para desviar su gasto a otros rubros, dentro de los cuáles ingresa el personal de tropa de los grados ya mencionados. Sin embargo, desde hace unos años, la tendencia para las familias con bajos ingresos es una ligera reducción del presupuesto en el rubro alimentación. Esta tendencia a disminuir el gasto en alimentos dependerá en el futuro de la mejor situación económica del núcleo familiar.

En las clases sociales medias y medias altas, se ubican los rangos a partir de Coronel hasta General de Distrito, el rubro alimentación representa entre el 30% y el 21% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio.

Los beneficiarios de montepío representan un 7,88% del total del mercado de clientes del Comisariato de la Policía, el mayor número de beneficiarios se encuentran recibiendo \$169,62 dólares hasta \$299,99 dólares, beneficiarios de los grados de Policía hasta el grado de Sargento, las pensiones recibidas por esta parte de beneficiarios son bajas.

El crédito policial es el que más ventas aporta al total de ventas del Comisariato, ventaja que debe ser ampliada a clientes en servicio pasivo y beneficiarios de montepío.

2.2.2 Competencia

La competencia del Comisariato se ubica en el segundo nivel de intermediación en la venta al por menor de otros productos en almacenes especializados, dentro de los canales de distribución comercial del Ecuador, este nivel comprende las cadenas de superficie de tamaño medio las mismas que distribuyen productos suministrados por importadoras- distribuidoras, importados directamente, y de fabricantes nacionales.

“El segundo nivel de intermediarios corresponde al sector minorista. Es un sector muy dividido, casi el 95% del sector tienen un único punto de venta. Las cadenas de superficies de tamaño intermedio cuentan con un 85% de cuota de la población urbana de clase media-alta. Estos sistemas de distribución manejados por la competencia se caracterizan por los siguientes aspectos relevantes

- Logística: Alta rotación de productos. Normalmente disponen de su propia flota y algunas veces subcontratan en situaciones puntuales como las campañas de Navidad.
- Política comercial:
 - Producto: Las grandes distribuidoras suelen tener el carácter de exclusivas para los productos importados. El producto importado tiene, como principal ventaja competitiva frente al local, una buena imagen en el mercado, da confianza, y el consumidor aprecia la calidad del producto y otra serie de atributos como el envase y la presentación, el etiquetado, composición y fecha de caducidad.
 - Promoción: En parte son sólo intermediarias de las actividades de marketing, financiadas por los fabricantes. Si los distribuidores tienen puntos de venta finales, realizan actividades de promoción como descuentos en la compra, con degustaciones y cupones, en el caso de sobreoferta de stocks.

- Precio: Las distribuidoras compran grandes volúmenes de mercancía especialmente en el caso de importaciones y obtienen descuentos de hasta un 5% como promedio. Los distribuidores suelen aplicar unas utilidades comerciales del orden del 10%. Puede parecer una ganancia baja pero se compensa con los enormes montos de compra, con descuentos por volumen. En el caso de los productos importados, el beneficio supera el 30% como promedio y también depende de la exclusividad ejercida o no sobre la mercancía. El sector detallista aplica unos márgenes que van desde el 20% hasta el 50%.
- Financiamiento: El pago a proveedores se suele extender en un período de 30 días, ampliándose el plazo en el caso de las importaciones, hasta los 90 o 120 días. El tipo de interés aplicado es el interbancario para los distribuidores-clientes. A los clientes se les suele establecer líneas crediticias en función de su solvencia, la relación comercial que mantienen y las tasas de interés pueden ser preferenciales o menos ventajosas. Los clientes finales no tienen muchas facilidades crediticias; se aceptan las tarjetas de crédito reconocidas en el país, y en puntos de venta prestigiosos se exige la tarjeta de afiliación en la compra para “disfrutar” de un porcentaje de descuento.
- El proveedor, en la mayor parte de los casos, corre con los gastos originados de la publicidad y actividades de promoción. Los distribuidores, a su clientela, les conceden máximo 30 días para realizar los pagos. El mercado ecuatoriano se caracteriza por ser un mercado de precios, por lo que la estrategia comercial se basa fundamentalmente en ser competitivos vía precio. En otras ocasiones, la diferenciación en productos mediante la exclusividad o servicios adicionales es la estrategia empresarial, sobre todo en aquellos casos en que el distribuidor ejerza la exclusividad en la venta del producto.

Por cada 220.000 habitantes hay un supermercado, y las clases media y alta representan el 20% de la población total.”²²

2.2.2.1 Barreras de entrada:

Las barreras de entrada dentro de este mercado son:

- La necesidad de capital.- Para construir superficies donde los clientes puedan realizar sus compras, espacios amplios donde se pueda ofertar la variedad de productos como víveres, electrodomésticos, ropa, etc. Y para la publicidad que manejan las grandes cadenas que es frecuente y a través de muchos medios, logrando una gran cobertura con la publicidad.
- Ventajas en costos.- Las empresas que ya llevan tiempo en el mercado han logrado obtener rebajas sustanciales en los precios de los productos que ofertan, acompañados de grandes promociones en relación a precios, sea por el poder de negociación manejado frente a proveedores, como por ofertar productos de marca propia a menores precios.
- La legislación en cuanto a servicios sociales restringe el funcionamiento de este tipo de comisariatos al servir al sector público.

2.2.2.2 Determinantes de rivalidad:

- El crecimiento de la industria.- El comercio al por mayor y menor redujo su actividad económica en un nivel del -0.05% en el segundo trimestre del año 2007 comparándolo con el primer trimestre del mismo año y aumento en 4.48% respecto al segundo trimestre del 2006, situación que muestra un modesto desempeño del mercado interno y externo del trimestre analizado; así mismo, se puede concluir que esta actividad refleja el bajo incremento del consumo doméstico de los hogares y de las importaciones. Al ser lento el crecimiento de este sector los diversos participantes de la misma aplican una serie de

²² Estudio de Mercado sobre La Distribución Alimentaria en Ecuador realizado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España hecho por José Felipe Ruano Alcalá. Febrero 2005

estrategias en relación a precios, promociones y premios por aumentar sus participaciones de mercado, e incrementar el desarrollo del comercio.

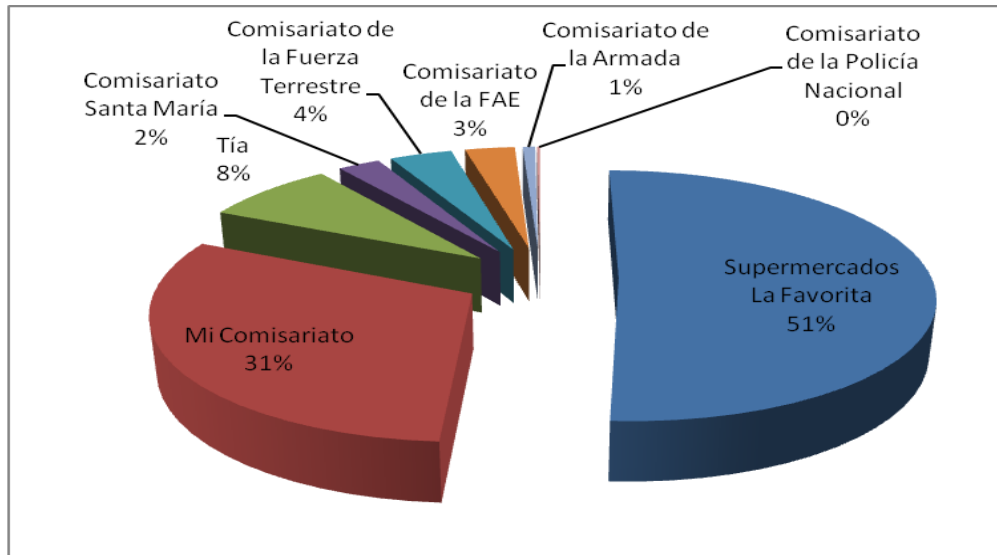
Dentro de la competencia del Comisariato se encuentra:

Tabla N°2.2.2.1
Supermercados, ventas y participación de mercado

| | AÑO | VENTAS | Participación |
|------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Supermercados La Favorita | 2007 | 834.849.989 | 50,93% |
| Mi Comisariato | 2007 | 505.960.992 | 30,87% |
| Tía | 2007 | 130.899.825 | 7,99% |
| Comisariato Santa María | 2007 | 41.680.000,00 | 2,54% |
| Comisariato de la Fuerza Terrestre | 2007 | 61.432.438,25 | 3,75% |
| Comisariato de la FAE | 2007 | 49.145.950,60 | 3,00% |
| Comisariato de la Armada | 2007 | 12.286.487,65 | 0,75% |
| Comisariato de la Policía Nacional | 2007 | 2.867.190,87 | 0,17% |
| TOTAL | | 1.639.122.873,37 | 100,00% |

Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N°2.2.2.1
Participación de mercado de competidores del Comisariato en el mercado de víveres



Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.

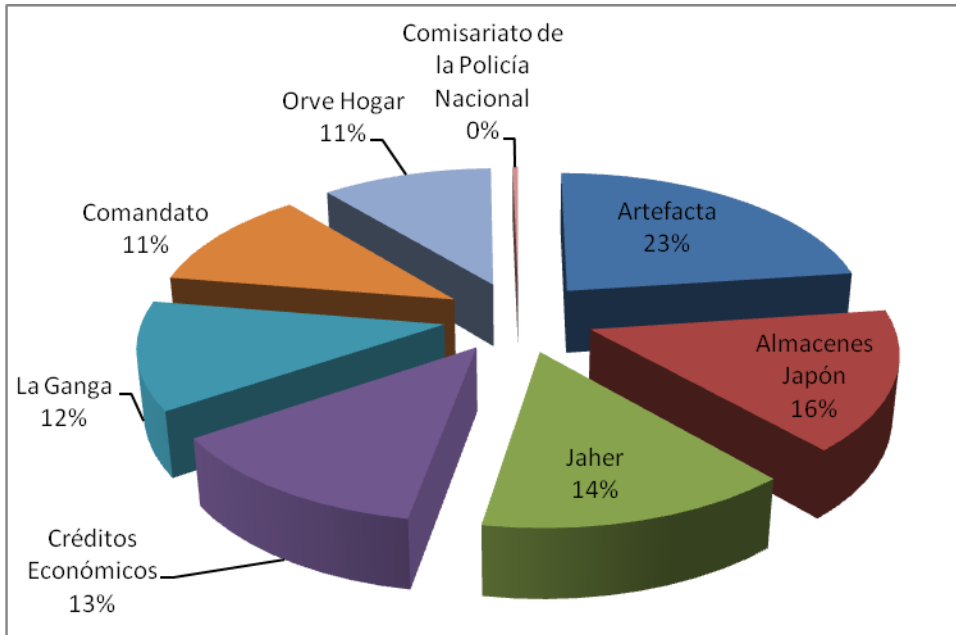
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N°2.2.2.2
Casa de venta de electrodomésticos a crédito, ventas y participación de mercado

| | AÑO | VENTAS | Participación |
|------------------------------------|------------|-----------------------|----------------------|
| Artefacta | 2007 | 197.437.851,80 | 22,86% |
| Almacenes Japón | 2007 | 135.151.364,15 | 15,65% |
| Jaher | 2007 | 122.864.876,50 | 14,22% |
| Créditos Económicos | 2007 | 110.578.388,85 | 12,80% |
| La Ganga | 2007 | 104.435.145,03 | 12,09% |
| Comandato | 2007 | 98.291.901,20 | 11,38% |
| Orve Hogar | 2007 | 92.148.657,38 | 10,67% |
| Comisariato de la Policía Nacional | 2007 | 2.867.190,87 | 0,33% |
| TOTAL | | 863.775.375,78 | 100,00% |

Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N°2.2.2.2
Participación de Mercado de competidores del Comisariato en el mercado de electrodomésticos



Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

- Comisariato de la Fuerza Terrestre.- Cuentan con crédito para todas las unidades militares y descuento adicional del 3% en las compras al por mayor a partir de 12 unidades.
- Comisariato de la FAE.- Tiene convenios con quince empresas, entre colegios, sindicatos y asociaciones, lo que le ha asegurado una clientela permanente. Además de atender al personal de la FAE en servicio activo, quienes tienen el 3% de descuento en compras, al igual que créditos que son descontados en sus roles, como en las otras dos ramas de las Fuerzas Armadas. La visión de la FAE a futuro está encaminada a atender al personal militar de las tres ramas de las Fuerzas Armadas con sus comisariatos, así como a la Policía Nacional para convertirse en los líderes a nivel regional.

Estos dos Comisariatos ofrecen descuentos y afiliaciones al personal policial con servicios adicionales, y presentan la posibilidad de conceder el mismo tipo de crédito que el Comisariato de la Policía, y de ofrecer precios bajos en electrodomésticos, víveres, ropa y calzado al representar servicios sociales similares al Comisariato.

- “Supermaxi.-La cadena facturó aproximadamente unos 834.849.989 millones de dólares en el año 2007. Supermaxi privilegia la calidad y aunque ha sido tradicionalmente conocido como un lugar destinado a las clases medias y altas, ha creado los últimos años nuevos formatos como AKI, con lo que ha incrementado sus ventas con la apertura de nuevos locales en sectores más populares y la presentación de precios más bajos. Registra unos 396 artículos pertenecientes a 45 clasificaciones con su marca, posee 34 proveedores locales, cuenta con una importante cadena de supermercados en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Manta. Cuenta con sus propias industrias lácteas, con granjas avícolas y ovinas, y con panificadoras, entre otras empresas. Suele importar directamente a través de los propios departamentos de compras o a veces compran a grandes

distribuidoras importadoras. La Política comercial de Supermaxi en cuanto a promociones es realizar campañas de promoción de forma estacional, como la campaña de Navidad que es la más importante, en algunos casos semanalmente, o también en el caso de acumular altos niveles de stocks. Pero la publicidad, las degustaciones, el colocar en sitios relevantes de las estanterías las mercancías y las muestras son soportadas por el fabricante y el supermercado es un simple canalizador de esas actividades de promoción. Además cuenta con promociones de sus proveedores, que consiste en trasladar las promociones concedidas al precio con el fin de que varios productos durante el año, de manera rotativa tengan precios al consumidor más bajos que en cualquier otro lugar de venta.

- Mi Comisariato.- Obtuvo ventas en el 2007 aproximadamente de 505,96 millones de dólares, posee marcas propias en verduras, frutas y otros. La empresa. Este grupo empresarial sólo distribuye a sus propias empresas, tiene una central de compras y se abastece directamente de producto extranjero, adquiere determinadas líneas de productos, como licores o perfumes, a aquellas importadoras-distribuidoras que tienen la exclusividad en la comercialización de esas líneas.
- TIA.- La cadena TIA, en el 2007 obtuvo ventas aproximadamente por 130,89 millones de dólares, tiene en sus perchas una gama de productos de consumo masivo como arroz, atún, yogurt y otros cobijados bajo el distintivo de Multiahorro. Además mantiene la línea de electrodomésticos y de ropa Extreme; varios de estos artículos son importados desde China. Cuenta con más de 63 tiendas en cuarenta ciudades.
- Comisariato Santa María.- Se ubica en el tercer lugar después de Supermaxi y Mi Comisariato en Quito, cuenta con más de 7 locales donde trabajan más de 500 personas y en torno al negocio funcionan más de 1.700 empresas proveedoras, desde avícolas hasta fabricantes de palillos. Con un enfoque ya

característico de descuentos para mayoristas y compras sin tarjetas de afiliación. Su posicionamiento está en la clase media y media baja. La empresa quiere crecer el 12% cada año.

Estas cadenas de supermercados representan una competencia para el Comisariato en lo que a víveres se refiere, debido a la variedad de precios que ofrecen, pero estos no disponen del crédito que los servicios sociales ofrecen en sus respectivos comisariatos. La manera de realizar las ventas es a través de tarjetas descontadas de los roles de pago en su mayoría de empleados privados, tarjetas no utilizadas por los miembros de la Policía. Otra estrategia utilizada por los supermercados mencionados, es otorgar premios como colocación de negocios o sorteo de electrodomésticos los mismos que si tienen buena acogida entre algunas de las familias policiales.

Facturación

Los supermercados en el país mueven cada año \$ 1.248 millones. A esto se suma una cifra no precisada de ventas que se originan en tiendas, mercados y otros, según la consultora Market Watch.

Participación

Aunque los tenderos tradicionales siguen siendo los mayores vendedores, los supermercados aumentaron su participación y ahora tienen entre el 25% y 30% del mercado, señala IPSA

Ranking

“En términos de una mejor atención en supermercados Mi Comisariato tiene el 25% de la aceptación del público en Guayaquil, le siguen los Hipermarket (de la misma cadena) y Megamaxi con el 23%. En Quito, Supermaxi lidera con el 40% y luego está Santa María con el 32%. A nivel provincial, Supermaxi tiene el 21% y

el 20% le corresponde a Tía, según un estudio hecho por la consultora IPSA Group y presentado en un informe general de las tendencias de consumo.²³

- **Casas Comerciales.-** Dentro de estas se encuentran, aquellas que realizan las ventas de ropa, electrodomésticos, accesorios para el hogar a través de tarjetas de descuento, de líneas de crédito directo con cuotas bajas desde hasta \$1,28 dólares pagados con tarjetas otorgadas por dichas casas comerciales o con tarjetas como Cuota Fácil, Visa y otras que ofrecen pago en cuotas más intereses. Casas comerciales como estas cobran intereses altos como una institución financiera, lo que convierte las cuotas en algo no tan ventajoso al terminar pagado el doble de lo que cuesta el artículo. Debido a la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos adquirir a crédito todo tipo de artículos se está convirtiendo en una manera de administrar sus ingresos es por eso que estas cadenas logran un 60% de sus ventas a crédito y un 40% a contado. Ellos corren un riesgo al conceder este tipo de ventas, debido a que los clientes son los que deben acudir a cancelar las cuotas.

Con plazos de hasta 18 meses y cuotas de apenas un dólar se puede comprar ropa para niños, juguetes, electrodomésticos y hasta pagar a plazos un viaje.

De acuerdo a datos de la sección de Negocios del Diario el Comercio en Almacenes La Ganga, por ejemplo, se vende una cámara digital Samsung por \$284,94 dólares. Pero para captar el interés del cliente, este precio se transforma en pagos de \$23,67 dólares que se pueden pagar hasta en 12 meses. Este financiamiento se hace a través de la tarjeta Gangacard, que se ofrece desde hace dos años, y con la cual se puede pagar a 12 y 15 meses sin intereses, sin entrada y sin garantes.

De acuerdo al mismo Diario, con esta estrategia manejada por las casas sus ventas crecieron en un 70%. Una estrategia similar adoptó Comandato, que

²³[http:// www.eluniverso.com/2007/02/26/0001/9/92A8E2F5E44B43A985C6E8A923DD9BB9.aspx](http://www.eluniverso.com/2007/02/26/0001/9/92A8E2F5E44B43A985C6E8A923DD9BB9.aspx) - 31k

hace dos meses implementó su tarjeta Creditodo. En este almacén se ofrece una lavadora de 19 libras en \$300 dólares. Pero el artículo se puede financiar hasta en 18 meses con pagos mensuales de \$24,60 dólares. En los almacenes Súper Éxito, por ejemplo, un terno para un niño de dos años cuesta \$7,52 dólares. Pero al momento de comprar, se ofrece un financiamiento a seis meses con cuotas de \$1,25 dólares. También se incluyen a las empresas celulares. Porta, Movistar y Alegro promocionan sus teléfonos con ‘cuotitas’ pagaderas hasta en 18 meses. Alegro vende un celular por \$59 dólares, pero para obtenerlo también se puede pagar un mínimo de \$4,97 dólares mensuales por un año y medio. Las tarjetas de crédito no se han quedado atrás en este tipo de promociones, viajes, electrodomésticos, o estadías en hoteles también se ofrecen a largo plazo.

Las casas comerciales se caracterizan por ofrecer combos como una refrigeradora, con cocina de cuatro quemadores, tanque de gas y un juego de mesa de cuatro sillas por \$874,61 dólares, el mismo que puede ser comprado a crédito con las tarjetas de dichas casas comerciales en 24 cuotas de \$45,37, con un precio final de \$1.088,98 dólares, es decir \$214,37 dólares más a crédito. Estos combos pueden ser encontrados desde \$450 dólares como precio mínimo promedio que alcanza un combo (refrigeradora, cocina y televisión) en los almacenes en zonas urbano-marginales.

**Tabla N° 2.2.2.3
Comparación de precios**

| | Cocina indurama seis quemadores | | | |
|------------------------------------|--|----------------------------------|--|-----------------------------|
| | Contado | Crédito | Valor de variación de contado a crédito | Variación de precios |
| Comisariato de la Policía Nacional | 515,02 | 530,68 | 15,66 | |
| Comisariato del Ejercito | 329 | Depende de la tarjeta de crédito | | 186,0 |
| Comisariato de la FAE | 453,6 | Depende de la tarjeta de crédito | | 61,4 |
| Créditos Económicos | 472,32 | 558,80 | 86,5 | 42,7 |
| Comandato | 768,88 | 909,66 | 140,8 | -253,9 |
| Orve Hogar | 508 | 619,39 | 111,4 | 7,0 |

**Fuente: Comisaritos y Casas Comerciales.
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes**

El precio a contado ofertado por el Comisariato de la Policía Nacional con respecto a una cocina Indurama de seis quemadores, en comparación con cuatro de sus competidores es de \$7 a \$186 dólares más caro, exceptuando el precio de la misma cocina en Comandato que es \$253,9 dólares más caro. En relación a los precios a crédito comparados solo con el de las casas comerciales debido al crédito directo que ofrecen en cuotas, es el más bajo de todos.

2.2.3 Proveedores

El Comisariato de la Policía Nacional distribuye mercadería suministrada por importadoras- distribuidoras, importados directamente y de fabricantes nacionales. En el mercado ecuatoriano, la cadena de la distribución comercial tiene dos niveles de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final.

- **“El importador-distribuidor:** Actúa en nombre y por cuenta propia, asumiendo todos los riesgos comerciales. Las empresas importadoras cuentan con una oferta de bienes muy extensa: licores, alimentos, coches,

electrodomésticos, ferretería, perfumería, cosméticos. Otras importadoras más pequeñas suelen especializarse en un sector o varios complementarios; bienes de consumo y alimentos, construcción y ferretería, medicinas y cosméticos. Todas las importadoras distribuyen sus productos entre distribuidores regionales y el sector minorista. Debido a la capacidad financiera, disponibilidad de recursos, y la solvencia de dichas empresas, éstas constituyen el grupo más poderoso en este primer nivel de intermediarios. Aplican políticas comerciales agresivas porque el mercado ecuatoriano se mueve por precios. Sus esfuerzos se concentran en conseguir precios muy competitivos en sus abastecimientos. Estas empresas realizan todo el proceso de nacionalizar la mercancía. Las características más relevantes de este canal de distribución son las siguientes:

- a) Logística y proceso comercializador: Las distribuidoras disponen de una flota de camiones que abastece a ciertos intermediarios como a los minoristas; tiendas, supermercados, hoteles, restaurantes.
- b) Política comercial:
 - a. *Precio*: Las distribuidoras-importadoras trabajan con márgenes comerciales del 15% a 30% para importados y a su vez sus clientes minoristas aplican márgenes mínimos del 25%.
 - b. *Promoción*: Estas actividades son llevadas a cabo exclusivamente por cuenta del proveedor. La distribuidora puede conceder alguna rebaja en el precio a sus clientes por el volumen de compra realizada.
 - c. *Producto*: Existe mucha competencia y el mercado ecuatoriano aprecia el producto de importación, lo asocia a calidad.

- c) Financiamiento: Como medios de pago a proveedores no se utilizan cartas de crédito, sino que son pagos diferidos o líneas de crédito directas de hasta 120 días con reposición bancaria.”²⁴

Las casas comerciales que se encuentran actualmente ofertando sus productos en el Comisariato de la Policía Nacional suman un total de 80 proveedores, los que tienen firmados convenidos de inversión y ventas con el Comisariato, convenios cuyo tiempo de funcionamiento terminó, siendo decisión del Comisariato finalizar algunos convenios para dar paso a nuevos proveedores. Los proveedores que ofertan sus productos en el Comisariato son:

Tabla N° 2.2.3.1
Lista de Proveedores

| | |
|----------------------|--------------------------------|
| • LIQUORS | • DIPANLI |
| • DISTRITEX | • DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DIDE |
| • ALICIA FAMILY | • ANI POLICIAL |
| • ANITEX FAMILY | • ARMICSA |
| • BIGCITY | • BRASAR |
| • CAROLLO | • JOISSE DISTRIBUIDORA |
| • CHALLENGER FAMILY | • CHOVA |
| • DILIPA | • FALS FASHION |
| • FIBRAN | • FRAGANCIAS POLICIALES |
| • GENESIS | • JUAN EL JURI |
| • JUGUETES POLICIAL | • IMPORTADORA CARDENAS |
| • INTERASIA POLICIAL | • LATIN AMERICAN POLI |
| • LINEA CAFÉ | • MANAV |
| • MARCIMEX | • MICASA POLICIAL |
| • MOTTA POLICIAL | • MUKHL |
| • NOTRIA | • ORPAR FAMILY |
| • PANA POLICIAL | • PC EXPRESS |
| • PORTA DELTACEL | • SURMAXI |
| • TECNISTAMP | • WORLDTRADECARDS |
| • YANBAL | • TELEFONICA |
| • VARELA | |

Fuente: Comisariato de la Policía
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

²⁴ Estudio de Mercado sobre La Distribución Alimentaria en Ecuador realizado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España hecho por José Felipe Ruano Alcalá. Febrero 2005

2.2.3.1 Determinación del poder del proveedor.- El Comisariato de la Policía Nacional escoge a sus proveedores, debido a la variedad de casas comerciales que pueden proveer de los artículos que se encuentran a la venta en el mismo. Las ventas a crédito que se realizan son seguras para las casas comerciales debido al crédito policial que es otorgado y debitado automáticamente del sueldo de los policías, este asegura un pago seguro a las casas comerciales que ofrecen sus productos en el Comisariato.

El poder de negociación es equitativo tanto para el Comisariato de la Policía Nacional como para sus proveedores, ya que el Comisariato considera los precios mismo y cantidades que cada proveedor debe colocar a la venta en el Comisariato, pero coordinando con la aceptación o no de las casas comerciales. Los proveedores o abastecedores están facultados a ejecutar la gestión de ventas, promoción, administración y protección de mercaderías, sobre la cuál tiene influencia el Comisariato. El Comisariato facilitará sus instalaciones físicas, de logística, personal y demás, para el funcionamiento permanente y mientras dure los convenios.

2.2.4 Servicios Sustitutos

“El sector detallista tradicional, que incluye las tiendas familiares, mercados y venta ambulante, permanecen como un rasgo distintivo del comercio en el país, aunque su influencia está disminuyendo en las grandes ciudades, donde la tendencia se ha volcado a favor de las superficies de tamaño medio, supermercados y los centros comerciales, contra los que las pequeñas tiendas no pueden competir en precios, calidad o surtido.

Este sector detallista es el colectivo, dentro de la distribución comercial ecuatoriana, más importante y numerosa. Existen alrededor de 25.000 tiendas en todo el territorio, frente a las cinco cadenas de superficies de tamaño medio (inferiores a los 3.000 metros cuadrados).

- a) **Mercados.-** Ecuador es uno de los países menos desarrollados de América Latina. En torno a un 50% de la población vive en condiciones de pobreza. Por ello, las modernas formas de comercialización minorista sólo han hecho acto de presencia en las zonas residenciales más prósperas de Quito y Guayaquil, manteniéndose el predominio de la economía informal en buena parte del territorio y muy especialmente en las zonas rurales, donde vive el 36% de la población ecuatoriana. Existen diferentes grados en la informalidad; por un lado está el colectivo que paga al municipio los permisos para poder vender en, mercados urbanos y por otro lado está el colectivo que no paga ningún tipo de impuestos y tasas sean estatales o municipales, como la venta callejera o los mercados rurales.

Cerca del 60% de la población dispone de bajos recursos y el consumidor ecuatoriano está muy familiarizado con el hábito de compra en los mercadillos o la compra callejera. La cultura de compra sigue enraizada en las fórmulas tradicionales detallistas y en la economía informal; fuera de las grandes ciudades funcionan mercadillos en los que se venden productos alimenticios, ropa o enseres domésticos y en los hábitos que se utilizan en el proceso de compra como: en el regateo de precios, se puede rebajar el precio de una compra hasta un 20-30%, que en muchas ocasiones es iniciado por el vendedor, y consecuentemente en el tiempo en realizar el acto de compra, que por lo general es mucho más amplio que si se acude a un establecimiento comercial.

La mayor parte de la mercancía es originaria del contrabando (textiles, juguetes, menaje de hogar, golosinas y licores, que vienen principalmente de China y Colombia) y de pequeños productores (productores agroalimentarios). Esto se traduce en bajo costo en transporte y escasez de intermediarios. Pero las condiciones higiénicas de las mercancías expuestas no son las óptimas, y pueden ocasionar riesgo para la salud en el caso de los comestibles como la carne o el

pescado. Existe el hábito muy generalizado del trucaje de las balanzas, por lo que sale perdiendo el consumidor”²⁵. Dentro de los mercados tenemos a:

- Mercado Iñaquito
- Mercado la Floresta
- Mercado La Ofelia
- Mercado Mayorista
- Mercado Santa Clara
- Mercado Central

Atributos tales como la calidad, etiquetado, caducidad o presentación dejan mucho que desear.

- b) **“Tiendas.-** En el mercado ecuatoriano, existen alrededor de 210 tiendas por cada 100.000 habitantes. Esto implica poca penetración de otras modalidades comerciales en Ecuador, menor rentabilidad de las tiendas y un encarecimiento de los productos para el consumidor final. Tiendas en las principales ciudades de Ecuador:

Tabla N° 2.2.4.1
Número de Tiendas en el País

| Ciudad | Número de tiendas |
|--------------|-------------------|
| Guayaquil | 7.000 |
| Quito | 6.037 |
| Manta | 909 |
| Cuenca | 892 |
| Machala | 632 |
| Sto. Domingo | 640 |
| Ambato | 560 |
| Riobamba | 420 |
| Ibarra | 399 |
| Loja | 376 |
| Quevedo | 364 |
| Esmeraldas | 355 |

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

²⁵ Estudio de Mercado sobre La Distribución Alimentaria en Ecuador realizado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España hecho por José Felipe Ruano Alcalá. Febrero 2005

En consecuencia, la tienda es la fórmula comercial tradicional por excelencia. Tiene una gran penetración en el mercado con una cuota cercana al 40%. En las ciudades, las tiendas de barrio son cómodas para el consumidor por la proximidad a sus domicilios y la amplitud de sus horarios, las de alimentación permanecen abiertas al público 10 horas diarias. En el campo, las tiendas son el foco comercial más importante, ya que suministran una variedad de líneas de productos más específicas y marcas comerciales con un buen posicionamiento en el mercado.

Las tiendas logran la influencia de la marca comercial en la compra, la adecuación a la compra diaria y la de urgencia, la insatisfacción de los clientes hacia otros tipos de establecimientos como los supermercados, por la masificación, trato no personalizado y la lejanía, entre otros. La comodidad y cercanía al hogar del consumidor. Las líneas de crédito que otorga el tendero al cliente fiel. Obteniendo márgenes comerciales que llegan hasta el 45%.

A su vez las tiendas cuentan con escasa tecnología, apenas utilizan sistemas informáticos para el control de stocks, la oferta comercial se reduce a los productos, no se incorporan servicios como atención al cliente, servicio pos-venta, etc. Escasa calificación profesional del vendedor. Imagen de precios altos entre los consumidores. Las tiendas, que se estiman en unas ventas diarias de 100 dólares, que al año representarían 36.500 USD. Este tipo de comercialización es muy ventajosa para los proveedores, ya que el sector minorista no tiene un elevado poder de negociación. En general los tenderos son fieles y buenos pagadores, a diferencia de lo que ocurre en el sector de los grandes supermercados, que imponen condiciones muy duras: cuantiosos descuentos, exhibidores, congeladores, publicidad.

La estructura comercial basada en las tiendas va a perdurar muchos años. Sin embargo, el problema principal al que se enfrentan las tiendas es que son más ineficientes porque incurren en costes más altos que son repercutidos vía precios al cliente. Una alternativa propuesta por profesionales del sector como medida

preventiva de esa ineficiencia son las llamadas tiendas “de conveniencia”, haciendo énfasis en marcas de prestigio para diferenciarse del resto de puntos de venta directa. Como el principal problema al que se enfrentan los tenderos son sus elevados costes de comercialización, el Grupo Czarninsky que controla Mi Comisariato, segunda cadena de supermercados en el país, ha hecho una alianza con la Fundación Huancavilca a través del programa “Mi Canasta”, que consiste en haber creado una central de compras cuyo suministrador principal es Mi Comisariato. La central de compras a su vez distribuye a las tiendas afiliadas a este programa. Con esta medida, se pretende reducir los precios finales de venta. El mecanismo consiste en eliminar a los intermediarios de la cadena de distribución.

Antes de aplicar “Mi canasta”, los minoristas gravaban los productos un 15%-20% más que en los supermercados. Este programa se ha aplicado en la provincia del Guayas para 700 tiendas afiliadas. Éstas consiguen más de 500 productos directamente de una gran central de compras, supervisada por la Fundación. Se ha logrado, con esta venta sin intermediación, un ahorro del 12% en el precio de venta al público.

Además, en este programa se tiene en cuenta la ayuda financiera; diversos bancos, como el Banco Solidario ofrecen a estas tiendas líneas de crédito sólo para ampliar y modernizar el negocio”²⁶

²⁶ Estudio de Mercado sobre La Distribución Alimentaria en Ecuador realizado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España hecho por José Felipe Ruano Alcalá. Febrero 2005

2.3.5 Matriz resumen microambiente

| AMENAZAS |
|---|
| La competencia de comisariatos orientados a clientes de la Fuerza y del Sector Público, al tenerla posibilidad de ofrecer el mismo tipo de crédito que el Comisariato de la Policía, con una mayor variedad y servicios adicionales con facilidades de pago y descuentos en electrodomésticos, ropa, calzado y víveres, similares a las del Comisariato. |
| Los precios al contado de electrodomésticos ofrecidos por otros Comisariatos y Casas Comerciales son más bajos |
| La baja participación en el mercado disminuye la capacidad de ventas. |
| OPORTUNIDADES |
| El personal en servicio activo con rangos a partir de Policía a Teniente de una clase baja y media baja debido a que en la canasta básica ocuparían del 99% hasta el 52% de su sueldo, más el personal pasivo de rangos a partir de Policía hasta Teniente Coronel, que ocupa en alimentación del 244% al 49% de su pensión, con lo que se evidencia, que no disponen de un poder adquisitivo amplio, en comparación con el costo de la canasta básica, tomando en cuenta que el rubro más importante en el que se gasta el presupuesto la familia ecuatoriana es el de la alimentación, que se lleva un 41% del mismo, representa una oportunidad para una mayor rotación de víveres con facilidades, en el Comisariato. |
| El personal con grados de Capitán a General Inspector, en servicio activo se ubican en una clase media y media alta ya que la canasta básica representaría del 44% al 15% de su salario, con lo que tendría un valor disponible alto para poder adquirir más bienes. Y en servicio pasivo los grados de Coronel hasta General de Distrito, el rubro alimentación representa entre el 30% y el 21% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio, representa una oportunidad para la venta con facilidades de mercadería relacionada con electrodomésticos, vestimenta sea con tarjetas de crédito o con crédito policial. |
| La competencia de cadenas de supermercados y casas comerciales que a pesar de sus precios y servicios adicionales no conceden el tipo de crédito ofrecido por el servicio social del Comisariato, y debido a las pocas facilidades de pago con cuotas altas que ofrece. |
| La variedad de proveedores de bienes de consumo, electrodomésticos, ropa y accesorios para el hogar que van a ofrecer sus servicios al Comisariato con una variedad de facilidades de pago y precios. |
| Los productos sustitutos como mercados, tiendas, no ofrecen las mismas condiciones de precios a pesar de dar a crédito los productos, condiciones higiénicas y de servicios adicionales que puede ofrecer el Comisariato, ya que debido al número de intermediarios, cuotas y las tasas de interés cobradas, el producto se encarece o sufre de aumentos en el momento a largo plazo de con los pagos que se realiza. |

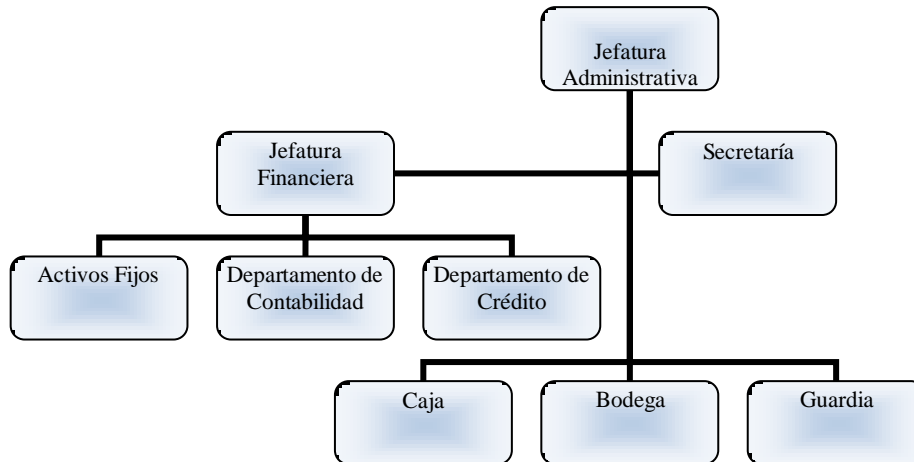
2.3 Análisis interno

2.3.1 Estructura orgánica.

2.3.1.1 Tipo de organización.

El Comisariato de la Policía es un servicio social, de autogestión, parte de La Fuerza Pública, que consta en el acuerdo No. 021-CG, expedido el 26 de agosto del 2005, como una unidad dentro del control de la Contraloría General del Estado, control que se ejerce a través de las unidades de Auditoría Interna.

2.3.1.2 Organigrama del Comisariato de la Policía



La estructura funcional del Comisariato se encuentra dividida en los siguientes niveles:

- Nivel Directivo:
 - Jefatura Administrativa
- Nivel Asesor:
 - Jefe Financiero: Activos Fijos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Crédito.
 - Secretaria
- Nivel de Apoyo Administrativo:
 - Cajero

- Bodeguero
- Mensajero
- Nivel Operativo:
 - Guardias

La falta de definir adecuadamente el organigrama y sus niveles influye en la centralización de las actividades en el área administrativa, y en el adecuado cumplimiento de cada actividad, al mezclar la planificación comercial, de marketing, logística y mejoramiento de cada una de estas en una sola área. Ya que a pesar de constituir un servicio social realiza actividades que deben ser separadas debido al número de proveedores con el que trata y a las características de su mercado.

2.3.2 Direccionamiento estratégico actual

El Comisariato de la Policía orienta sus actividades principalmente a través del Plan Estratégico de Modernización y Transformación integral de la Policía Nacional, elaborado para el siglo XXI, dentro del cual en el Objetivo VII, se plantea “Incrementar permanentemente el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la Policía” conjuntamente con el proyecto de Fortalecimiento del Comisariato y sus almacenes, en base en este se realiza cada año un Plan Operativo, dentro del cual se detallan las actividades a realizar, cada una con un indicador de gestión, cronograma y responsable, que el Jefe Administrativo del Comisariato plantea para el 2007 :

Objetivo del Plan Estratégico: Incrementar permanentemente el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la Policía

Objetivo del Proyecto: Brindar un servicio social al policía y su familia, ofertando productos de buena calidad a precios competitivos en el mercado nacional con alternativas de crédito.

Objetivos Específicos:

- Optimizar el Departamento de Marketing, con el fin de promocionar de manera técnica los productos que oferta el Comisariato brindando un servicio eficaz al miembro policial.
- Establecer un sistema técnico en el Departamento de Comercialización, con la comparación, regulación y rotación de mercadería permitiendo variedad y mejores ofertas para la familia policial a precios bajos.
- Elaboración del plan para las visitas a los Comandos Provinciales y Unidades con el Comisariato Rodante.- Llegando directamente a la Unidad donde labora el miembro policial ofertando variedad de productos, a bajos precios y facilidades de pago. Considerando que por diversas razones no pueden trasladarse al Comisariato de Quito o Guayaquil, lo que llevaría a un beneficio económico y de tiempo para el Policía.
- Crear alternativas de crédito para el personal policial en servicio activo, pasivo y empleados civiles de la Policía Nacional con la finalidad de facilitar la adquisición de productos con pagos diferidos y con un bajo interés que llegue a todo el personal tanto en servicio activo, pasivo como empleados civiles de la Policía Nacional.
- Creación de un sistema de facturación, que permite facturar varios productos de diferentes casas comerciales en una sola factura.
- Realizar alianzas con instituciones públicas y privadas con el fin de mantener relaciones fructuosas para ambas partes optimizando de esta manera recursos y bajar costos operativos.
- Funcionamiento del supermercado de víveres.- Poner a disposición del miembro policial y su familia un servicio social completo con supermercado de víveres ofertando producto de primera necesidad, calidad, variedad y a

bajos precios con facilidades de pago y servicio ágil, eficiente y nueva tecnología.

- Terminación de la concesión del espacio físico del Comisariato nuevo, en base al convenio de prestación de servicios mutuos suscrito en el año 2002 entre la Policía Nacional con los proveedores del Comisariato vigente para 5 años y enmarcándose en las normas legales vigentes acogiendo a la cláusula décima primera” por la conclusión del plazo para el cual fue suscrito”. Se procederá a la terminación de la concesión de espacios en el edificio nuevo, lo que permitirá el ingreso de nuevos proveedores con políticas que sea de mutuo acuerdo y de exclusivo beneficios para la familia policial.
- Elaboración del Plan para la capacitación del personal policial, en las áreas de administración, contabilidad y atención al cliente con el fin de brindar una atención ágil, eficaz y de calidad con personal capacitado.

Metas:

- El manejo técnico de ventas con ofertas y promociones de mercadería así como de servicio e imagen del Comisariato de la Policía Nacional.
- Que los precios de venta al personal policial sean competitivos con el mercado similar.
- Satisfacer a la mayor parte del personal policial en sus Unidades con la venta directa de artículos y electrodomésticos para el hogar.
- Satisfacer las necesidades de crédito y financiamiento del personal tanto en servicio activo, pasivo y empleados civiles.
- Optimizar recursos, información y mantener registros actualizados

- Mantenimiento de buena relación entre sociedad y policía en colaboración conjunta ampliación de servicios y beneficios para todos.
- Tener un comisariato completo, cómodo, atractivo y seguro donde el personal policial y sus familias puedan realizar sus compras.
- Incrementar la afluencia de clientes en el Comisariato con nuevos proveedores y políticas enmarcados al beneficio de la familia policial.
- Brindar una atención de calidad al personal policial y sus familias que realiza sus compras en el comisariato con personal capacitado en el área.
- Planificación, ejecución y seguimiento del proyecto durante todo el año 2007.

Estrategias:

- Designar un grupo técnico integrado por profesionales acordes con la actividad que cumplirán dentro del proyecto trazado.
- Elaboración de un Plan para difundir a nivel nacional los bienes y servicios que brinda el Comisariato de la Policía Nacional con la visita a los Comandos Provinciales y demás unidades en la venta directa de artículos para el hogar con el Comisariato Rodante.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores e instituciones financieras, con el objeto de ampliar los planes de crédito destinados a los miembros de la Policía Nacional.
- Análisis y desarrollo de un sistema de facturación con sistema operativo el NOVELL, a cargo de personal capacitado en el área de sistemas.

- Reuniones de trabajo con instituciones y empresas privadas con el fin de mantener convenios de mutuo que vayan en beneficio de las dos partes.
- Contactos y alianzas estratégicas con cadenas líderes especializadas en el manejo de productos de primera necesidad para la administración y rehabilitación del Supermercado de víveres con inversiones encaminadas al buen servicio para la familia policial.
- Ingreso de nuevos proveedores previa verificación, análisis y estudio de mercado así como políticas enmarcadas al buen funcionamiento del Comisariato y en beneficio del miembro policial.
- Elaboración de un Plan de capacitación para el personal policial, civil que labora en el comisariato con temas específicos al área de funciones y actividades que se cumplen en esta dependencia.

Políticas:

Otra de las maneras en como dirige sus relaciones con las casas comerciales que operan en el Comisariato, son los convenios dentro de los cuales se plantean las siguientes políticas:

- Suscribir convenios o contratos relativos a la prestación de servicios con otras empresas en condiciones de ventaja mutua y en especial para el personal policial.
- Los productos importados gozarán de garantías técnicas y de uso por el plazo y condiciones generales de cada marca.
- El proveedor o abastecedor están facultados a ejecutar la gestión de ventas, promoción, administración y protección de mercaderías.

- El Comisariato facilitará sus instalaciones físicas, de logística, personal y demás, para el funcionamiento permanente y mientras dure los convenios.
- El proveedor se obliga a mantener el stock permanente de mercadería importada.
- El proveedor dará prioridad a los miembros policiales en la adquisición de las nuevas mercaderías llegadas en cada embarque de acuerdo a la línea de cada proveedor.
- El Comisariato en coordinación con la Dirección de Bienestar Social, serán las encargadas de informar a todas las unidades policiales de la disponibilidad de nuevas mercaderías y de las que se den en promoción.
- El abastecedor debe facilitar la verificación previa de la mercadería en el puerto de embarque de Panamá con su respectiva documentación legalizada.
- La entrega y recepción de mercadería, operará en la bodega del Comisariato en la Ciudad de Quito, para la cuál se suscribirá entre las partes respectivas, el acta de entrega y recepción.
- Designar delegados para conformar una Comisión Mixta que determine previo estudio de mercado, los precios de cada uno de los productos, tanto para la venta al contado como ventas a crédito.
- La fijación de precios de los productos se harán considerando que estos sean atractivos y fundamentalmente competitivos respecto de aquellos vigentes en Comisariatos de las Fuerzas Armadas o similares.



- La Comisión Mixta se reunirá obligatoriamente por cada embarque o adquisiciones de mercadería con el objeto de fijar precios, establecer políticas de ventas, crédito, garantías y calidad de los productos de lo que se dejará constancia en actas debidamente suscritas por los participantes.
- Sobre el porcentaje de interés en cuanto a ventas a crédito, se estipulará una tasa que en ningún caso exceda a las fijadas en Instituciones afines o similares como Fuerzas Armadas en su conjunto, porcentaje que le corresponde de manera exclusiva al Proveedor.
- El Administrador para el control de las operaciones objeto de los convenios facilitará al Comisariato una terminal a nivel de consulta de acceso al sistema informático, de las operaciones normales del movimiento de ingresos y egresos de inventarios, ventas, bancos y cuentas por cobrar.
- El Administrador, entregará en forma trimestral al Comisariato reportes de inventarios, en los que se dará a conocer en resumen los ingresos, egresos y saldos de las existencias de bodega, e informes mensuales de la participación por ventas netas de las mercaderías importadas las que deberán ser conciliadas en el comisariato fundamentándose en los informes de saldos y novedades realizados por el Custodio de Bodegas.
- No existe exclusividad sobre las áreas de mercaderías cuya facultad de venta se ha asignado a la abastecedora o proveedora.
- El abastecedor o proveedor, a través de su representante, apoderado, administrador o Gerente, cubrirá los sueldos y salarios y más beneficios sociales y laborales del personal que trabaje bajo su dependencia y que desempeña labores de ventas, bodega, embalaje, cuidado, custodia, reparación, etc., de la mercadería que se expenda en los Comisariatos.

- El Comisariato por su parte cubrirá lo atinente a remuneración del personal por él asignado a labores de control, verificación, contabilidad, previa justificación de trabajo realizado.
- El Abastecedor, proveedor o contratante se responsabiliza del pago de las obligaciones tributarias generadas en las operaciones comerciales inherentes al cumplimiento de los convenios.
- El Proveedor o abastecedor colocara anuncios, transparencias luminosas que publiciten los productos o marcas.
- La mercadería de lento movimiento y que no se hayan vendido en un período de seis meses, sufrirán una reducción en su precio de costo.
- De persistir la imposibilidad de venta de alguna mercadería, esta se sacará a remate en pública subasta, o a pedido del abastecedor se reexportará.

2.3.2.1 Valores y Principios Corporativos

La Filosofía Corporativa del Comisariato es la misma que maneja la Policía Nacional, cuya doctrina se basa en la lealtad, el compañerismo, el espíritu de cuerpo, la honestidad, la responsabilidad, la prudencia, el interés por superarse, la valentía, la justicia, el tino, la tolerancia, la disciplina, la veracidad y la abnegación, estos son los valores y principios que orientan a todas las unidades que pertenecen a la Policía, como lo es el Comisariato.

2.3.2.2 Misión

El Comisariato de la Policía no tiene definida una misión para sus principales almacenes. La misión que fue definida para el 2007 por el actual Jefe

Administrativo es del Comisariato Rodante que se está ejecutando a partir de este año es:

“Brindar un servicio social al miembro de la institución y su familia, visitando directamente la Unidad o Comando Provincial donde labora el policía, ofertando productos de calidad a precios competitivos, sin entrada, sin garante y crédito de hasta 10 meses sin ningún interés.”

2.3.2.3 Visión

El Comisariato de la Policía no tiene definida una visión para sus principales almacenes. La visión que fue definida para el 2007 por el actual Jefe Administrativo es del Comisariato Rodante que se está ejecutando a partir de este año es:

“Visitar a todos los Comandos Provinciales, por lo menos una vez al año, a fin de satisfacer las demandas y cubrir las necesidades de nuestros Policías.”

2.3.2.4 Objetivos Empresariales

- Mejorar a través de los beneficios proporcionados por el Comisariato, el nivel de vida del personal de Oficiales y Tropa en servicio activo, y de sus familiares directamente dependientes, cuyos sueldos no hayan sido aumentado desde hace muchos años, y cuya vida misma desde el punto de vista institucional, está sometido a cambios y modificaciones que tiene impacto en la economía familiar de los miembros de la Policía Nacional
- Mejorar los servicios al cliente ofreciendo una mayor variedad de productos.

- Ejecutar políticas tendientes a brindar bienestar y servicio a los miembros de la policía, principalmente a través de la venta y crédito de productos de primera necesidad y de consumo masivo.
- Los beneficios sociales deben traducirse no solo a la venta de productos a bajos precios, sino además debe implicar una gran diversidad de artículos importados a costos competitivos en el mercado.
- Incrementar el servicio de los Comisariatos en primera instancia a las principales ciudades del Ecuador, y de manera paulatina lo harán a todos los repartos a nivel nacional

2.3.2.5 Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual

Análisis de sus Objetivos:

La definición de los objetivos estratégicos del Comisariato de la Policía se orientan a mejorar el servicio actual que ofrece de productos y precios en base de la gestión de los departamentos de Marketing, Comercial y Sistemas, departamentos que no han sido estructurados en relación a sus funciones y responsables. El objetivo:

“Establecer un sistema técnico en el Departamento de Comercialización, con la comparación, regulación y rotación de mercadería permitiendo variedad y mejores ofertas para la familia policial a precios bajos”

Mezcla dos aspectos relacionados con herramientas distintas que son la Investigación de Mercados y la Logística.

Los objetivos planteados son congruentes con el propósito del plan, estos no se encuentran adecuadamente definidos, al no estar expresados la mayoría en infinitivo. No se especifican los plazos de tiempo para el alcance de cada uno por lo que no se podría evaluar cuando se alcanzarían y la eficiencia en hacerlo, algunos no pueden ser verificables al no establecerse porcentajes o mejoras cuantitativas a alcanzar.

Análisis de la Visión, Misión y Filosofía Corporativa:

El direccionamiento estratégico actual del Comisariato se encuentra incompleto debido a que no tienen una razón principal definida como lo es la misión como punto inicial para que guíe su direccionamiento ya que sin esta no define cual es su razón de ser, cual es su mercado y posición dentro del mismo y mediante que principios pretende satisfacer a su mercado, sin misión no se tiene claro cual es la función que cumple para la comunidad policial, así como cual es su función principal, sin misión los objetivos que se sigan planteando no tendrán un propósito principal al cual dirigir adecuadamente los esfuerzos estratégicos.

Dentro del direccionamiento estratégico la visión marca el punto al cual se desea llegar con los esfuerzos que se esta realizando, por lo cual el Comisariato no tiene definido que quiere ser en un futuro, que posición quiere tener en el mercado, en cuanto tiempo y mediante que principios y valores regirá su acción, por lo que no se tiene claro cual es el papel que desea desempeñar en un futuro para su mercado actual y potencial.

En la definición de la misión del comisariato rodante, se encuentra cual es la actividad que desempeña, pero no define la naturaleza de su negocio que es la comercialización, define el mercado al que atiende, no define que productos oferta, menciona los principios de calidad y competitividad, pero no los valores con que piensa cumplir dicha misión, ni las consideraciones que tendrá con su mercado y con el resto de la sociedad.

La visión no define la posición a alcanzar en el mercado, ni el tiempo en que va a alcanzar esa posición, el ámbito del mercado no se encuentra adecuadamente definida, no define los productos que oferta, ni los valores y principios con los que pretende cumplir la visión, no se tiene un concepto claro de lo que el Comisariato Rodante será en el futuro y que ámbito cubrirá.

Su filosofía no es vista desde el punto de vista de empresa sino como Institución Policial, velando por la seguridad de la comunidad, más no como una empresa preocupada por la satisfacción de su mercado que es la comunidad policial. Esto a largo plazo generará una inconsistencia con lo que se planifique a alcanzar al no tener claramente definido cuales son los valores y principios que persiguen alcanzar y transmitir a su mercado, en base a estos valores se desarrolla el enfoque estratégico que tendrá el Comisariato para sus clientes, como para la sociedad en general.

Análisis de la Planificación Estratégica y su Implementación:

Las estrategias planteadas repiten de manera más amplia lo que se plantea en los objetivos, más no se define de manera detallada el plan de acción a seguir, los recursos y el tiempo en que se debería cumplir lo planteado. Algunas no son consistentes con los objetivos como la de:

“Designar un grupo técnico integrado por profesionales acordes con la actividad que cumplirán dentro del proyecto trazado.”

Ya que no representa una actividad estratégica, si no una actividad que debió haberse definido antes para la realización del plan. Las estrategias establecidas por el Comisariato plantean pocas ventajas competitivas en la que se basen para diferenciarse ante su competencia y lograr sus objetivos, más bien son planteamiento generales de herramientas que se deben de realizar como base para desarrollar las estrategias.

Una de las fallas del Comisariato de la Policía es que las acciones a realizar no se llevan a cabo de manera formal, debido a la falta de estructura de su organización en función de las actividades de una empresa comercial, lo que limita la realización de las actividades que plantea a seguir junto con los cronogramas planteados.

En conclusión, el Comisariato de la Policía plantea un direccionamiento que es adecuado en términos de lo que debe mejorar y a donde debe llegar, pero no se encuentra planteado de manera detallada, formal, completa y estructurada, no determina un mapa estratégico en el que se detalle claramente con fechas, cantidades, responsables y recursos como va a llevar a cabo cada objetivo y en base a que va a alcanzarlos. Lo que no ayuda a que sus actividades y esfuerzos se realicen de una manera más amplia y completa, generando resultados no tan eficientes en cuanto a lo que podría alcanzar en función de su capacidad, retrasando el crecimiento potencial al que puede alcanzar debido a la falta de definición clara de su mercado, factores importantes que deberían estar definidos dentro de una misión y visión, apoyados por una filosofía empresarial propia como empresa comercial más no como parte de la Policía Nacional, para que oriente sus actividad basado en principios organizativos que se adecuen a cubrir las necesidades de su mercado relacionados con la actividad que desempeña que difieren en si de la actividad en general de la Policía nacional.

Por lo que se recomienda la creación de un direccionamiento formal apoyado en un mapa estratégico con una misión y visión guiado por principios organizacionales propios del Comisariato que guíen su actividad como empresa comercial.

2.3.3 Capacidad Directiva

2.3.3.1 Cultura de Planificación.

La planificación en el Comisariato se realiza en base a los Planes Operativos Anuales, que se viene realizando desde el año 2005. La planificación se lleva de manera empírica en base de actividades generales, de manera no formal. Es llevada por el Jefe Administrativo del Comisariato, es aplicada parcialmente y sus resultados no son controlados cuantitativamente para poder determinar el desempeño de las actividades que se realizan.

2.3.3.2 Cultura de Calidad

El Comisariato mantiene un control de la calidad de los productos en base a la comparación con productos ofrecidos por cadenas líderes en el mercado, todos los productos que ingresan al comisariato deben ser de calidad. La calidad que el Comisariato controla es en base de los parámetros, de productos de marca, conocidos en el mercado, frescos, con la última tecnología y útiles para su mercado. Productos que tengan garantías que deben ser cubiertas por sus proveedores.

2.3.4 Área Administrativa

El manejo de esta área se encuentra en manos del Jefe Administrativo, el mismo que se encuentra apoyado por:

- Secretaría
- Caja
- Bodega
- Mensajería
- Guardia

En esta área se realiza la planificación y ejecución de la mayoría de actividades como:

- Actividades de planificación
- Actividades de contratación de casas comerciales
- Actividades de contratación de personal civil
- Actividades de publicidad y comunicación
- Actividades de ventas

Planificación que varía de acuerdo a las políticas y estilo de administración de cada Jefe Administrativo.

2.3.5 Área de Recursos Humanos y Sistemas

El Comisariato de la Policial no posee un departamento que lleve el control y administración del recurso humano, ya que el personal que conforma las principales áreas como:

- Administración
- Finanzas

Son manejadas por personal policial que se encuentra a cargo de la Dirección Nacional de la Policía Nacional la misma que a través de la Ley Orgánica de la Policía Nacional y la Ley de Personal, se encarga de las siguientes actividades:

- Capacitación y desarrollo,
- Sueldos y salarios,
- Relaciones Laborales,
- Servicios y prestaciones,
- Planeación de recursos humanos.

El número de personal policial suma 39 personas en las áreas administrativas del Comisariato sin contar con el personal de las casas comerciales que se encuentran en el Comisariato de la Policía, ya que estos se encuentran a cargo de cada casa comercial, los mismos que cumplen con funciones de venta, atención y servicio técnico, todo este personal recibe capacitación en cuanto a ventas, computación y electrónica dentro del Comisariato por parte de las casas comerciales.

2.3.5.1 Régimen Salarial.

Los salarios son manejados por la Dirección Nacional de Personal en base a los grados y años de trabajo de cada policía, que consta en la ley de Personal de la Policía. El pago de salarios de los empleados civiles que trabajan en cada casa comercial esta a cargo de cada una respectivamente, acogidos al Código de Trabajo.

2.3.5.2 Sistemas

Esta área se encuentra a cargo de una persona con conocimiento del área, pero no se encuentra adecuadamente definida estructuralmente. El Comisariato se maneja en base del sistema operativo Novell, plataforma sobre la cual se encuentra el programa E- box, de contabilidad. Donde se lleva un registro de ventas a crédito para poder realizar los respectivos cobros a través de la Dirección de Personal.

En el supermercado se cuenta con lectores de barras, así como en cada casa comercial con cajas y sistemas de facturación.

2.3.6 Área Financiera

El área financiera es la encargada de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento del Comisariato, para procurar disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto para que puedan funcionar debidamente.

2.3.6.1 Descripción de tipos de recursos económicos.

Los tipos de recursos que posee el Comisariato de la Policía son los siguientes:

- Utilidad en ventas
- Activos fijos

La mayor parte de los ingresos es por las utilidades en ventas, y es lo que mantiene al Comisarito.

2.3.6.2 Descripción de las principales funciones.

Dentro de la Jefatura Financiera del Comisariato de la Policía se encuentran:

- Activos Fijos
- Contabilidad
- Crédito

Contabilidad.- Las principales funciones de contabilidad son:

- Elaboración de Estados Financieros
- Conciliaciones bancarias
- Manejo de transacciones de casas comerciales
- Registro, control y manejo de Inventarios y saldos de casas comerciales
- Análisis del Ventas del Comisariato

Crédito.- Las funciones son:

- Determinar la capacidad de endeudamiento de cada cliente
- Registro, manejo y control de base de datos de los créditos
- Comparación de bases de datos con la Dirección de Personal

Activos Fijos.- Las funciones son.

- Adquisición de activos fijos
- Control de Activos fijos

2.3.6.3 Índices Financieros.

| LÍQUIDEZ | | INDICE |
|--|-----------------|---------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | | \$2.322.937 |
| INDICE DE LÍQUIDEZ | | \$2,54 |
| INDICE DE LÍQUIDEZ PRUEBA ACIDA | | \$1,05 |
| POLÍTICAS DE CRÉDITO Y STOCKS | | |
| INDICE DE COBROS | | 1,72 veces |
| RENTABILIDAD | | |
| UTILIDAD | | \$ 292.211,46 |
| UTILIDAD/VENTAS | | \$ 10,19 |
| ENDEUDAMIENTO | | |
| PASIVOS TOTALES/ ACTIVOS TOTALES | | 36% |
| CONFORMACIÓN DE PASIVOS Y PATRIMONIOS | | |
| PASIVO CORRIENTE | \$1.509.600,27 | 36% |
| PATRIMONIO | \$2645481,09 | 64% |
| TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 4.155.081,36 | 100% |

Fuente: Departamento Financiero del Comisariato de la Policía Nacional
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El Comisariato cuenta con un capital de trabajo positivo de \$2.322.937 para poder solventar las operaciones del negocio en meses siguientes, su índice de liquidez muestra una rotación lenta del capital de trabajo y de sus activos corrientes. El Comisariato tiene un índice de liquidez de \$ 2,54 dólares lo que representa que dispone de dicha cantidad para solventar \$1 dólar de deuda a corto plazo. Teniendo en cuenta que la composición de sus activos corrientes está conformada en su mayor parte por cuentas por cobrar y clientes, reflejo de sus altas ventas a crédito, más que dinero en bancos. Relacionando esto con su índice de cobros que durante los cuatro primeros meses es de \$1,72, lo que muestra que el comisariato en ese periodo realiza alrededor de 2 veces en ese tiempo el cobro de cuentas a sus clientes y deudores, con un plazo de rotación de estas cuentas de 209 días, evidenciando una política de cobros no tan estricta, con esto su índice de prueba ácida muestra que el Comisariato dispone de \$1,05 dólares, representando sus activos más líquidos para cubrir sus deudas a corto plazo, encontrándose dentro de los límites adecuados de liquidez. El Comisariato presenta un incremento en las ventas de un 22% y en sus

utilidades de un 6%, con una ganancia de \$10,6 dólares por cada \$100 dólares de venta. En cuanto a su nivel de endeudamiento la mayoría es a corto plazo representando un 36% de pasivos y patrimonios, es recomendable tener deuda a corto plazo dentro del 20 al 25%, sin embargo el Comisariato es financiado en un 63% por su gestión e ingresos logrados en ventas, teniendo aún un nivel de endeudamiento óptimo por adquirir a largo plazo. Económicamente el Comisariato posee una estructura de activos buena, así como una estructura de endeudamiento por aprovechar.

2.3.7 Área de Marketing y Ventas

El Comisariato de la Policía no dispone de un área encargada de estas actividades, sin embargo el Comisariato de la Policía realiza actividades de:

- Planificación de publicidad
- Ventas a través del Comisariato Rodante
- Comparación de precios y marcas
- Promoción directa.

Estas actividades están realizadas por el Jefe Administrativo y una comisión para ventas conformada por personal policial, los mismos que reciben viáticos por cada viaje de \$200 dólares.

2.3.7.1 Datos de la fuerza de ventas

El Comisariato no dispone de personal dedicado específicamente para la venta, por lo que la fuerza de ventas no está definida. Los vendedores de cada casa comercial son capacitados en ventas por las respectivas casas, estos realizan las ventas dentro de cada local asignado a cada casa comercial, el nivel de atención es medio bajo. En cuanto a la fuerza de ventas conformada por personal policial, esta tiene pocos

conocimientos en la promoción y venta de productos, basados en cursos de capacitación en ventas recibidos por las casas comerciales.

No existe una administración de las ventas basada en presupuestos de ventas, ni se establece una cuota para cada vendedor, no existen una planificación de ventas, a pesar de esto, el Comisariato lleva un control y análisis de sus ventas a través del departamento de Contabilidad. Y se mantiene un nivel de ventas creciente.

2.3.7.2 Ejecución del marketing mix

- **Servicios.-** El Comisariato no presta servicios adicionales al cliente como podrían ser: establecer cotizaciones, ayudar a transportar la mercadería comprada, realizar seguimiento de satisfacción del cliente, ni servicios pos venta. Pero cuenta con una amplia forma de pago que a más de incluir compra al contado, a crédito directo, incluye las tarjetas de crédito como Visa, Diners Club, MasterCard, American Express.
- **Precio.-** Para establecer el precio de los productos dentro del mercado, el Comisariato lo hace de acuerdo a la relación que existe entre los precios de la competencia y del mercado. Para lo cual el Comisariato dispone de personal al que denomina contadores, que son encargados de realizar el estudio de precios y marcas en la competencia, en base a esto se plantea cual de los productos ofertados por sus proveedores están ofreciendo precios competitivos en comparación con el resto de distribuidores, para poder ofrecer precios más cómodos que en otros comisariatos.
- **Plaza.-** El Comisariato dispone de dos puntos de venta uno en Quito y otro en Guayaquil, los mismos que no poseen un merchandising bien distribuido, ni atractivo, la distribución de la mercadería a otras provincias se las realiza a través de un camión perteneciente a la Comandancia General, el mismo que visita anualmente cada comando, esto es de manera reciente. El

Comisariato de la Policía cuenta con infraestructura destinada a la venta de mercadería y víveres. El área destinada al supermercado se encuentra cerrada lo que contribuye a que se pierdan ventas.

- **Promoción.-** La promoción es responsabilidad de las casas comerciales, el Comisariato solo se encarga de transmitir estas al mercado policial. En cuanto a la publicidad el Comisariato la realiza de manera limitada en medios donde el mensaje publicitario llega solo al personal policial, más no a sus familias que son parte del mercado. No se maneja una planificación del mensaje y de su difusión.
- **Posicionamiento actual**

Producto.- Los productos que ofrece el Comisariato se ajustan a las necesidades de sus compradores, ya que ofrece: electrodomésticos, computadores y accesorios, ropa deportiva para dama, caballeros y niños, perfumes, cosméticos, accesorios para el hogar, accesorios para vehículos, celulares, etc. La existencia de varios de estos productos de diferentes marcas es desconocida por el mercado policial, en cuanto a computadores y accesorios como accesorios para vehículos.

Empresa.- La existencia del Comisariato de la Policía es conocida por todos sus miembros, pero su ubicación, beneficios y servicios son desconocidos, de manera general es observado como conveniente en electrodomésticos, en víveres malo por no encontrarse abierto, en perfumes y demás regular.

2.3.8 Matriz resumen análisis interno

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|--|
| La planificación poco amplia recientemente aplicada genera un direccionamiento estratégico incompleto, así como la falta de planificación de ventas, promoción y comunicación de los servicios y productos a niveles más objetivos y amplios. | Al ser un servicio social se puede lograr mayores concesiones de los proveedores. |
| La concentración de actividades en el área administrativa, no permite llevar una planificación necesaria en aspectos de marketing y comercialización. | El Comisariato Rodante que visitando a los Comandos genera más ventas. |
| La periodicidad con la que se visita cada comando es demasiado baja restando ventas constantes. | El crédito y descuentos otorgado al personal policial en servicio activo |
| La falta de crédito para el servicio pasivo que restringe la frecuencia de compra de estos al Comisariato | La variedad de productos y marcas que ofrecen con facilidades para sus clientes. |
| Falta de servicios adicionales que complementen la venta que realiza el Comisariato, como entrega de las compras, etc. | Posibilidad de aprovechar su capacidad de apalancamiento |
| Política de cobros poco estricta lo que genera baja liquidez | La disposición de los proveedores por capacitar gratuitamente al personal policial en áreas de computación y ventas. |
| Merchandising poco adecuado y mal distribuido | El incremento de las ventas que influye positivamente en la autogestión del Comisariato |
| Falta de promociones que incrementen las ventas cruzadas | Precios a crédito competitivos y no elevados |
| Baja comunicación del Comisariato, sus productos y beneficios | Aseguramiento de la calidad y garantías de productos que ingresan al Comisariato |
| Falta de la implementación de mejor tecnología en cuanto a facturación, ambientación y servicios al cliente. | Menor riesgo en las ventas a crédito debido al debito automático del rol de pagos de los policías. |
| El manejo del recurso humano por parte de la Dirección de Personal de la Policía y por parte de cada casa comercial, elimina el pago de sueldos de la actividad económica generada por el Comisariato. | Variadas formas de pago a través de tarjeta de crédito. |
| El supermercado que se encuentra cerrado disminuyendo las ventas que el Comisariato podría tener | |

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Matriz De Síntesis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

| Calificaciones | Amenazas | | |
|--|----------|-------|------|
| | Grados | | |
| Capacidades | Alto | Medio | Bajo |
| Amenazas | Alto | Medio | Bajo |
| Inflación elevada en dólares que incrementa el valor de bienes de consumo en general, disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos | 5 | | |
| IPC ascendente que contribuyen a la inflación y limita el acceso de muchas familias a varios productos. | 5 | | |
| Tasa activa elevada que dificulta el acceso a un capital con el cual puedan complementar sus compras en general. | | 3 | |
| Menor dinamismo de la balanza comercial en las importaciones generada por un aumento en los precios de algunos bienes importados, lo que influye en el precio de venta ofertado por las casas comerciales que se encuentran en el Comisariato. | | 3 | |
| Las remuneraciones mensuales por sector de ocupación, exceptuando las del sector público, que son bajas con relación al costo de la vida en el país, lo que empeora el nivel de vida de familias, incluidas las del personal policial. | 5 | | |
| Las remuneraciones mensuales recibidas por policías de rangos inferiores son bajas y no les permite tener un poder adquisitivo mayor. | 5 | | |
| Conflicto entre poderes del Gobierno que ocasiona un estancamiento en los decretos del ejecutivo que benefician a la Policía y que podrían generar un marco más estrecho de actividad para el Comisariato. | | 3 | |
| Falta de marco legal adecuado que restringe la comercialización de los productos ofrecidos por el Comisariato y genera malos entendidos con las Cámaras de Comercio. | | 3 | |
| Los variados avances tecnológicos que contribuyen a mejorar la competitividad de opciones para el cliente que puede ser fácilmente obtenidas por la competencia al tener mayores recursos. | | 3 | |
| La devaluación del dólar a nivel mundial que causa disminución del poder adquisitivo a largo plazo al realizar transacciones internacionales. | | | 1 |



| Calificaciones | Amenazas | | |
|--|----------|-------|------|
| | Grados | | |
| Capacidades | Alto | Medio | Bajo |
| Amenazas | Alto | Medio | Bajo |
| La competencia de comisariatos orientados a clientes de la Fuerza y del Sector Público, al tenerla posibilidad de ofrecer el mismo tipo de crédito que el Comisariato de la Policía, con una mayor variedad y servicios adicionales con facilidades de pago y descuentos en electrodomésticos, ropa, calzado y víveres, similares a las del Comisariato. | 5 | | |
| Los precios al contado de electrodomésticos ofrecidos por otros Comisariatos y Casas Comerciales son más bajos | | | 1 |
| La baja participación en el mercado disminuye la capacidad de ventas. | 5 | | |

| Calificaciones | Oportunidades | | |
|--|---------------|-------|------|
| | Grados | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| El mejoramiento del Producto Interno Bruto Per Cápita que de acuerdo a la Ley de Bennett dice que cuando el ingreso per cápita aumenta, la demanda por supermercados y productos procesados también aumenta. Lo que constituye una oportunidad para el Comisariato. | | 3 | |
| El crecimiento poblacional policial aumentaría el mercado total del Comisariato que influiría en su volumen de ventas. | 5 | | |
| El aumento de las remesas que reciben las familias de los emigrantes lo que les permite ampliar su poder adquisitivo y acceder a más bienes. | | 3 | |
| Las remuneración de los policías que muestra una mejora a nivel de rangos superiores, lo que ayuda a que puedan acceder a más bienes. | | 3 | |
| Las remuneración de los policías que muestra una mejora a nivel de rangos superiores, lo que ayuda a que puedan acceder a más bienes. | 5 | | |
| El crecimiento de la población económicamente activa en el sector formal donde los salarios son un poco más altos y estables que en el sector informal, lo que generará mayor consumo. | 5 | | |
| La tasa de desempleo que está disminuyendo lo que representa que se están generando mayores plazas de trabajo para los ecuatorianos, entre los que se encuentran familiares de policías que contarán con un ingreso, contribuyendo a ampliar el poder adquisitivo de las familias policiales con el que podrán acceder a más bienes. | | 3 | |
| La homologación de las remuneraciones de los policías hasta el 2009 donde los salarios de estos se equipararan a la de funcionarios públicos, aumentando su capacidad adquisitiva y consumo | 5 | | |
| El costo de oportunidad de las mujeres que trabajan que incrementa las ventas en supermercados y comisariatos debido a sus horarios y productos | | 3 | |
| El incremento de la inseguridad pública influiría en un aumento del personal policial, con lo que el Comisariato de la Policía tendría una mayor posibilidad de aumentar sus ventas al aumentar su mercado objetivo. | | | 1 |



| Calificaciones | Oportunidades | | |
|--|---------------|-------|------|
| | Grados | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| <p>El personal en servicio activo con rangos a partir de Policía a Teniente de una clase baja y media baja debido a que en la canasta básica ocuparían del 99% hasta el 52% de su sueldo, más el personal pasivo de rangos a partir de Policía hasta Teniente Coronel, que ocupa en alimentación del 244% al 49% de su pensión, con lo que se evidencia, que no disponen de un poder adquisitivo amplio, en comparación con el costo de la canasta básica, tomando en cuenta que el rubro más importante en el que se gasta el presupuesto la familia ecuatoriana es el de la alimentación, que se lleva un 41% del mismo, representa una oportunidad para una mayor rotación de víveres con facilidades, en el Comisariato.</p> | 3 | | |
| <p>El personal con grados de Capitán a General Inspector, en servicio activo se ubican en una clase media y media alta ya que la canasta básica representaría del 44% al 15% de su salario, con lo que tendría un valor disponible alto para poder adquirir más bienes. Y en servicio pasivo los grados de Coronel hasta General de Distrito, el rubro alimentación representa entre el 30% y el 21% de los ingresos familiares, aumentando el gasto en rubros como vestimenta, entretenimiento y ocio, representa una oportunidad para la venta con facilidades de mercadería relacionada con electrodomésticos, vestimenta sea con tarjetas de crédito o con crédito policial.</p> | 5 | | |
| <p>La competencia de cadenas de supermercados y casas comerciales que a pesar de sus precios y servicios adicionales no conceden el tipo de crédito ofrecido por el servicio social del Comisariato, y debido a las pocas facilidades de pago con cuotas altas que ofrece.</p> | | 3 | |
| <p>La variedad de proveedores de bienes de consumo, electrodomésticos, ropa y accesorios para el hogar que van a ofrecer sus servicios al Comisariato con una variedad de facilidades de pago y precios.</p> | | 3 | |
| <p>Los productos sustitutos como mercados, tiendas, no ofrecen las mismas condiciones de precios a pesar de dar a crédito los productos, condiciones higiénicas y de servicios adicionales que puede ofrecer el Comisariato, ya que debido al número de intermediarios, cuotas y las tasas de interés cobradas, el producto se encarece o sufre de aumentos en el momento a largo plazo de con los pagos que se realiza.</p> | | 3 | |



| Calificaciones | Fortalezas | | |
|--|------------|-------|------|
| | Grados | | |
| Fortalezas | Alto | Medio | Bajo |
| Al ser un servicio social se puede lograr mayores concesiones de los proveedores. | | | 1 |
| El Comisariato Rodante que visitando a los Comandos genera más ventas. | 5 | | |
| El crédito y descuentos otorgado al personal policial en servicio activo | 5 | | |
| La variedad de productos y marcas que ofrecen con facilidades para sus clientes. | | 3 | |
| Posibilidad de aprovechar su capacidad de apalancamiento | | | 1 |
| La disposición de los proveedores por capacitar gratuitamente al personal policial en áreas de computación y ventas. | | 3 | |
| El incremento de las ventas que influye positivamente en la autogestión del Comisariato | 5 | | |
| Precios a crédito competitivos y no elevados | 5 | | |
| Aseguramiento de la calidad y garantías de productos que ingresan al Comisariato | | 3 | |
| Menor riesgo en las ventas a crédito debido al debito automático del rol de pagos de los policías. | | 3 | |
| Variadas formas de pago a través de tarjeta de crédito. | | 3 | |

| Calificaciones | Debilidades | | |
|---|-------------|-------|------|
| Capacidades | Grados | | |
| Debilidades | Alto | Medio | Bajo |
| La planificación poco amplia recientemente aplicada genera un direccionamiento estratégico incompleto, así como la falta de planificación de ventas, promoción y comunicación de los servicios y productos a niveles más objetivos y amplios. | | 3 | |
| La concentración de actividades en el área administrativa, no permite llevar una planificación necesaria en aspectos de marketing y comercialización. | | 3 | |
| La periodicidad con la que se visita cada comando es demasiado baja restando ventas constantes. | 5 | | |
| La falta de crédito para el servicio pasivo que restringe la frecuencia de compra de estos al Comisariato | 5 | | |
| Falta de servicios adicionales que complementen la venta que realiza el Comisariato, como entrega de las compras, etc. | | 3 | |
| Política de cobros poco estricta lo que genera baja liquidez | | | 1 |
| Merchandising poco adecuado y mal distribuido | | 3 | |
| Falta de promociones que incrementen las ventas cruzadas | | 3 | |
| Baja comunicación del Comisariato sus productos y beneficios | 5 | | |
| Falta de la implementación de mejor tecnología en cuanto a facturación, ambientación y servicios al cliente. | | 3 | |
| El manejo del recurso humano por parte de la Dirección de Personal de la Policía y por parte de cada casa comercial, elimina el pago de sueldos de la actividad económica generada por el Comisariato. | | | 1 |
| El supermercado que se encuentra cerrado disminuyendo las ventas que el Comisariato podría tener | 5 | | |

2.4.2 Matriz De Acción, Cruce DA, FA, DO, FO.

| ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (DA) | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-----|-------------|-------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|-------------|------------|-------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------|
| IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 | Inflación | IPC | Tasa activa | Balanza Comercial | Remuneración por sector de ocupación | Remuneración de policías de rangos inferiores | Conflicto entre Poderes | Marco legal | Tecnología | Devaluación dólar | Competencia Comisariatos | Precios a contado de competencia | Baja participación | PUNTAJES |
| | Direccionamiento incompleto | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 |
| Concentración de actividades | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| Visitas del Rodante | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 27 |
| Crédito de pasivos | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 31 |
| Falta de servicios adicionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 23 |
| Política de cobros | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| Merchandising | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 17 |
| Promociones | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 31 |
| Baja Comunicación | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 27 |
| Falta de tecnología | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 17 |
| Recurso humano no capacitado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 19 |
| Supermercado cerrado | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 29 |
| DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS | | | | | | | | | | | | | | 276 |
| Baja participación y Competencia Comisariatos | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédito pasivo y Promociones | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJES | 12 | 12 | 12 | 12 | 30 | 36 | 12 | 14 | 14 | 12 | 44 | 22 | 44 | 276 |

| ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (FA) | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----|-------------|-------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|-------------|------------|-------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------|
| IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 | Inflación | IPC | Tasa activa | Balanza Comercial | Remuneración por sector de ocupación | Remuneración de policías de rangos inferiores | Conflicto entre Poderes | Marco legal | Tecnología | Devaluación dólar | Competencia Comisariatos | Precios a contado de competencia | Baja participación | PUNTAJES |
| | Servicio social | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| Comisariato Rodante | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 27 |
| Crédito a activos | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| Variedad de productos con facilidades | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Apalancamiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 21 |
| Capacitación por proveedores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 19 |
| Ventas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 19 |
| Crédito competitivo | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| Calidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 19 |
| Riesgo de crédito menor | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| Varias formas de pago | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 27 |
| DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS | | | | | | | | | | | | | | 261 |
| Competencia Comisariatos | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédito competitivo | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJES | 13 | 13 | 11 | 11 | 21 | 31 | 11 | 13 | 19 | 11 | 41 | 27 | 39 | 222 |

| ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (DO) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------|--|------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|---|--|---------------|-------------------------|----------------------|---------|
| IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 | Pib per cápita | Crecimiento poblacional policial | Incremento de remesas | Remuneración de policías rangos superiores | Crecimiento de la PEA formal | Tasa de desempleo | Homologación de salarios | Costo de oportunidad de las mujeres | La inseguridad pública | Mercado de policías activos y pasivos de 49% a 244% | Mercado de policías activos y pasivos de 30% a 15% | Supermercados | Variedad de proveedores | Servicios sustitutos | PUNTAJE |
| | Direccionamiento incompleto | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| Concentración de actividades | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 20 |
| Visitas del Rodante | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 40 |
| Crédito de pasivos | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 42 |
| Falta de servicios adicionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 24 |
| Política de cobros | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| Merchandising | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 26 |
| Promociones | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 32 |
| Baja Comunicación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 26 |
| Falta de tecnología | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 22 |
| Recurso humano no capacitado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| Supermercado cerrado | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 42 |
| DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS | | | | | | | | | | | | | | | 350 |
| Mercado de policías activos y pasivos de 49% a 244% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédito de pasivos y Supermercado cerrado | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJES | 14 | 12 | 20 | 26 | 14 | 12 | 26 | 34 | 12 | 46 | 44 | 20 | | 36 | 280 |

| ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (FO) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|---|--|---------------|-------------|----------------------|-----------------|
| IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 | Pib per cápita | Crecimiento poblacional policial | Incremento de remesas | Remuneración rangos superiores | Crecimiento de la PEA formal | Tasa de desempleo | Homologación de salarios | Costo de oportunidad de las mujeres | La inseguridad pública | Mercado de policías activos y pasivos de 49% a 244% | Mercado de policías activos y pasivos de 30% a 15% | Supermercados | proveedores | Servicios sustitutos | PUNTAJES |
| | Servicio social | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Comisariato Rodante | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 50 |
| Crédito a activos | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 42 |
| Variedad de productos con facilidades | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 28 |
| Apalancamiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 18 |
| Capacitación por proveedores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| Ventas | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 22 |
| Crédito competitivo | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 52 |
| Calidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 34 |
| Riesgo de crédito menor | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| Varias formas de pago | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 44 |
| DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS | | | | | | | | | | | | | | | 348 |
| Mercado 49% al 244% y Mercado 30% al a 15% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédito competitivo | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJES | 19 | 13 | 27 | 27 | 19 | 17 | 27 | 33 | 11 | 35 | 35 | 19 | | 31 | 282 |

2.4.3 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI)

| COMISARIATO DE LA POLICÍA NACIONAL | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|-------------|-------|-------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO | | | | | |
| | FORTALEZAS | Impacto | % Rel | Calif | Ponderación |
| 1 | Crédito a activos | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| 2 | Variedad de productos con facilidades | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| 3 | Apalancamiento | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| 4 | Capacitación por proveedores | 3 | 0,04 | 4 | 0,156 |
| 5 | Ventas | 3 | 0,04 | 4 | 0,156 |
| 6 | Crédito competitivo | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| 7 | Calidad | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| 8 | Riesgo de crédito menor | 3 | 0,04 | 4 | 0,156 |
| 9 | Varias formas de pago | 5 | 0,06 | 4 | 0,260 |
| | DEBILIDADES | Impacto | % Rel | Calif | Ponderación |
| 10 | Direccionamiento incompleto | 3 | 0,04 | 2 | 0,078 |
| 11 | Concentración de actividades | 3 | 0,04 | 2 | 0,078 |
| 12 | Visitas del Rodante | 5 | 0,06 | 1 | 0,065 |
| 13 | Crédito de pasivos | 5 | 0,06 | 1 | 0,065 |
| 14 | Falta de servicios adicionales | 3 | 0,04 | 2 | 0,078 |
| 15 | Merchandising | 3 | 0,04 | 2 | 0,078 |
| 16 | Promociones | 3 | 0,04 | 1 | 0,039 |
| 17 | Baja Comunicación | 5 | 0,06 | 1 | 0,065 |
| 18 | Falta de tecnología | 3 | 0,04 | 2 | 0,078 |
| 19 | Supermercado cerrado | 5 | 0,06 | 1 | 0,065 |
| TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO | | 77 | 1,00 | | 2,71 |

2.4.4 Matriz De Evaluación De Los Factores Externa (EFE)

| COMISARIATO DE LA POLICÍA NACIONAL | | | | | |
|---|---|-----------|-------------|-------|-------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO | | | | | |
| | OPORTUNIDADES | Impacto | % Rel | Calif | Ponderación |
| 1 | Pib per cápita | 3 | 0,03 | 3 | 0,094 |
| 2 | Crecimiento poblacional policial | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 3 | Incremento de remesas | 3 | 0,03 | 3 | 0,094 |
| 4 | Remuneración policías rangos superiores | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 5 | Crecimiento de la PEA formal | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 6 | Tasa de desempleo | 3 | 0,03 | 3 | 0,094 |
| 7 | Homologación de salarios | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 8 | Costo de oportunidad de las mujeres | 3 | 0,03 | 4 | 0,125 |
| 9 | Mercado de policías activos y pasivos de 49% a 244% | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 10 | Mercado de policías activos y pasivos de 30% a 15% | 5 | 0,05 | 4 | 0,208 |
| 11 | Supermercados | 3 | 0,03 | 3 | 0,094 |
| 12 | Variedad de proveedores | 3 | 0,03 | 3 | 0,094 |
| 13 | Servicios sustitutos | 3 | 0,03 | 4 | 0,125 |
| | AMENAZAS | Impacto | % Rel | Calif | Ponderación |
| 14 | Inflación | 5 | 0,05 | 1 | 0,052 |
| 15 | IPC | 5 | 0,05 | 1 | 0,052 |
| 16 | Tasa activa | 3 | 0,03 | 2 | 0,063 |
| 17 | Balanza Comercial | 3 | 0,03 | 2 | 0,063 |
| 18 | Remuneraciones por sector de ocupación | 5 | 0,05 | 2 | 0,104 |
| 19 | Remuneraciones de policías de rangos inferiores | 5 | 0,05 | 1 | 0,052 |
| 20 | Conflicto entre Poderes | 3 | 0,03 | 2 | 0,063 |
| 21 | Marco legal | 3 | 0,03 | 2 | 0,063 |
| 22 | Tecnología | 3 | 0,03 | 2 | 0,063 |
| 23 | Competencia Comisariatos | 5 | 0,05 | 1 | 0,052 |
| 24 | Baja participación | 5 | 0,05 | 1 | 0,052 |
| TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO | | 96 | 1,00 | | 2,65 |



| MATRIZ INTERNA - EXTERNA | | | | |
|---|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | | Fuerte (4,00 - 3,00) | Promedio (3,00 - 2,00) | Débil (2,00 - 1,00) |
| Resultados Ponderados de la Matriz De Evaluación Externa | Alto (3,00 - 4,00) | I Crecza y desarróllese | II Crecza y desarróllese | III Persista o resista |
| | Mediano (2,00 - 3,00) | IV Crecza y desarróllese | V Persista o resista | VI Coseche o elimine |
| | Bajo (1,00 - 2,00) | VII Persista o resista | VIII Coseche o elimine | IX Coseche o elimine |

2,6

2,71

Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

2.4.5 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

| Factores de éxito para la empresa | Comisariato de la Policía Nacional | | | Comisariato del Ejército | | Comisariato de la FAE | |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------|-------------|--------------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | Peso | Calif | Ponderación | Calif | Ponderación | Calif | Ponderación |
| Participación de mercado | 0,3 | 1 | 0,3 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 |
| Competitividad de precios | 0,4 | 4 | 1,6 | 3 | 0,9 | 2 | 0,6 |
| Posición Financiera | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 |
| Calidad de Producto | 0,2 | 4 | 0,8 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| Lealtad del cliente | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |
| | 1 | | 3 | | 5,4 | | 4,5 |

Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

2.4.6 Diagnóstico de Matrices

El Comisariato se encuentra ante varias oportunidades de impacto alto y medio, esto significa que sus oportunidades son altas y contribuirían a una mejora a largo plazo al aprovecharlas adecuadamente, teniendo en cuenta las amenazas que en su mayoría de impacto medio. Muchas de las oportunidades no han sido aprovechadas y tendrían gran impacto en el desarrollo de las actividades del Comisariato de la Policía, así como en su posición actual competitiva de persistir o resistir, posición que representa que el Comisariato no está creciendo, si no está estancando competitivamente, manteniéndose con una pequeña parte de su mercado que le genera ingresos bajos en comparación a los que podría alcanzar, el aprovechamiento de las oportunidades descritas a continuación ayudaría a que el Comisariato logre crecer en ventas y participación. Al tener más amenazas de impacto medio el Comisariato puede disminuir el efecto de las mismas para poder pasar a una mejor posición. Externamente se encuentra en una posición poco aprovechada y con amenazas de las cuales si no se protege harán que el Comisariato desaparezca, principalmente como efecto de la alta competencia.

Internamente el Comisariato muestra una posición con mayores fortalezas que debilidades, estas fortalezas en su mayoría son de impacto alto, representando

ventajas que han ayudado al Comisariato a mantenerse en el mercado en posición regular debido al no ser totalmente aprovechadas para disminuir la acción de las amenazas y por lo que las debilidades que tiene generan un impacto medio que disminuye sus fortalezas, encontrándose competitivamente relegada.

Las debilidades y amenazas de mayor importancia e impacto en la actividad del Comisariato son la baja participación de mercado frente a su competencia conformada principalmente por Comisariatos similares y Casas comerciales debido a los créditos y facilidades ofrecidas al mercado objetivo del Comisariato, con lo que para poder aumentar está debería mejorar sus promociones y ventas cruzadas para captar mayor mercado. Así como implementar adecuadamente el crédito a pasivos, mercado que debido a la falta de facilidades realiza sus consumos en la competencia debido a las facilidades obtenidas.

Las fortalezas y amenazas de mayor impacto e importancia en la actividad del Comisariato son la competencia de Comisariatos similares que captan gran parte del mercado objetivo del Comisariato de la Policía al disponer de un supermercado que brinda descuentos que son de agrado del mercado objetivo del Comisariato de la Policía, para lo cuál el Comisariato debería hacer uso de sus precios a crédito bajos en comparación con la competencia y reducir esa amenaza.

En cuanto a las debilidades y oportunidades de mayor importancia para el Comisariato se encuentran su falta de crédito a pasivos y el mantener el supermercado cerrado, debilidades que disminuye las ventas potenciales diarias que podría tener si convirtiera estas debilidades en fortalezas, con lo que deberían cubrir todo su mercado, debilidades que deben de ampliar su cobertura y mejorar sus condiciones, para cubrir la oportunidad ofrecida por los mercados que estaría segmentados en: los que consumen en la canasta básica, pero principalmente en alimentación, entre 49% al 244%, en donde se encuentran tanto personal de servicio pasivo como en servicio activo para lo cuál el Comisariato debería implementar canastas básicas para ser expandidas con facilidades a este mercado, con lo que se

captaría este mercado y para cubrir los mercados que gastan en la canasta básica, pero principalmente en alimentación entre el 30% al a 15%, mercado que dedica menos dinero a este rubro, debido al estilo de vida que van teniendo, designando más dinero a la compra de ropa, entretenimiento y bienes en general, para este mercado se debería mejorar la comunicación con servicios adicionales para atraerlos al Comisariato, con opciones de pago en varias tarjetas y crédito pasivos.

Finalmente las fortalezas y oportunidades en las que deben de colocar mayor atención el Comisariato son los mercados que estaría segmentados en: los que consumen en la canasta básica entre 49% al 244%, en donde se encuentran tanto personal de servicio pasivo como en servicio activo y el mercados que consumen en la canasta básica entre el 30% al a 15%. Para lo cual si se desea aumentar el consumo de estos mercados y el regreso de los mismos que acude a la competencia, se deberá enfocar y resaltara los precios a crédito competitivos que posee el Comisariato con lo que se reduciría la amenaza presentada por la competencia y servicios sustitutos, teniendo un impacto sobre las ventas y la participación del Comisariato.

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación es el de definir adecuadamente, de manera cuantitativa las opciones preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía en cuanto a precio, producto, plaza, promoción, publicidad, personal y evidencia física, así como de reunir información sobre el cliente en cuanto a las principales variables que influyen en la decisión de compra, definiendo el perfil del mercado del Comisariato de la Policía, al identificar clara y ampliamente las necesidades del mismo, que está conformado por personal en servicio activo y pasivo con sus respectivas familias.

Analizando los resultados obtenidos, con el fin de poder especificar la adecuada mezcla de marketing que mejor se adapte a las características del mercado del Comisariato de la Policía Nacional, para que logre cubrir adecuadamente sus expectativas y requerimientos.

3.2 Objetivo de la Investigación

3.2.1 General

- Identificar detalladamente las preferencias de los clientes en relación a la mezcla de marketing, determinando las características del mercado del Comisariato de la Policía Nacional.

3.2.2 Específicos

- Determinar las razones debido a las cuales el mercado objetivo no acude tan frecuentemente al mismo.
- Averiguar la percepción que tienen el personal en servicio activo y pasivo de los precios ofrecidos por el Comisariato de la Policía Nacional.

- Definir las formas de pago preferidas y de mayor demanda para el mercado objetivo de la Policía Nacional.
- Saber si los productos que actualmente ofrece el Comisariato de la Policía son adecuados, suficientes y satisfacen las expectativas de sus clientes.
- Establecer las categorías de productos de mayor demanda y necesarias para el mercado del Comisariato de la Policía.
- Precisar los montos que las familias policiales destinan mensualmente al consumo de víveres, ropa y calzado.
- Detallar las principales variables que influyen en la decisión de compra de los clientes del Comisariato de la Policía.
- Verificar si la atención que brinda el personal del Comisariato de la Policía es cordial, adecuada y tiene un conocimiento amplio del producto que oferta.
- Apreciar si la actual ubicación del Comisariato de la Policía es conveniente para los clientes.
- Observar cuales serían los lugares donde sería necesario colocar un nuevo punto de venta del Comisariato de la Policial.
- Verificar si la distribución de la mercadería en los locales del Comisariato de la Policía permite a los clientes encontrar fácilmente lo que necesitan.
- Investigar si la información que se encuentra en banners, rótulos, gigantografías colocadas dentro y fuera de los locales del Comisariato de la Policía es suficiente y adecuada a las necesidades de los clientes.
- Distinguir los principales medios de comunicación a través de los cuáles llega la publicidad a los clientes del Comisariato de la Policía.

- Conocer cuales podrían ser las promociones de mayor importancia para los clientes en servicio activo y pasivo del Comisariato de la Policía.
- Buscar los servicios adicionales, a implementar, de mayor necesidad para los clientes del Comisariato de la Policía.
- Determinar la intención de compra que los clientes del Comisariato de la Policía tendrían si se les ofrecería más calidad, variedad, servicio al cliente cordial y eficiente, precios cómodos, diversas formas de pago convenientes, más promociones, locales a su alcance y mayor información de sus beneficios.

3.3 Segmentación de mercado

3.3.1 Tipos de segmentación

| Base de Segmentación | Categorías. |
|--|---|
| GEOGRÁFICOS | |
| Región | región norte, región sur, región oriente |
| Tamaño de la ciudad o área estadística Metropolitana | Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc. |
| Densidad | Urbana, suburbana, rural |
| Clima | Caluroso, frío, seco, lluvioso. |
| DEMOGRÁFICOS | |
| Ingreso | Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000 |
| Edad | 6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc. |
| Género | Masculino – Femenino |
| Tamaño de la familia | 1-2,3-4,5+ |
| Ciclo de vida familiar | Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo |
| Educación | Primaria, Secundaria, Superior y Técnica |
| Ocupación | Profesionista, oficinista, hogar |
| Religión | Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otro |
| Raza | Asiático, hispanoamericano, negro, blanco |
| Nacionalidad | Norteamericano, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés |
| PSICOGRÁFICOS | |
| Clase social | Alta, Media, Baja. |
| Estilo de vida | Exitoso, esforzados, luchadores |
| Personalidad | Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso |
| CONDUCTUALES | |
| Ocasiones | Ocasión habitual, ocasión especial |
| Frecuencia de uso | Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo |
| Estatus de usuario | No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual |
| Beneficios Deseados | Calidad, servicios, ahorro, conveniencia, rapidez |
| Estatus de lealtad | Ninguna, media, fuerte, absoluta |
| Etapas de preparación | Inconsciente, consciente, informado, interesado, deseoso, con intención de compra |
| Actitud hacia el producto | Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil |

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, Sexta edición.²⁷

Elaborado por: Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, Sexta edición.²⁸

²⁷ Capítulo 7: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO, Tabla 7-1, Principales variables de segmentación de mercado, página 243.

3.3.2 Selección de variables de segmentación

Para poder realizar la investigación de mercado se ha escogido a una población que cumpla con las siguientes variables de segmentación:

- **Geográficas:**
 - Ciudad.- La encuestas se realizarán en la ciudad de Quito
- **Demográficas:**
 - Edad.- Se encuestará a personas que tenga 18 años en adelante
 - Género.- Se encuestará a hombres y mujeres.
 - Ocupación.- Se encuestará a policías en servicio activo, pasivo y a los beneficiarios de montepío.

3.4 Tipos de investigación

3.4.1 Métodos de Investigación

El método de investigación a utilizarse es el método cuantitativo, debido a la utilidad de los datos numéricos que brindará y que podrán ser analizados para generar el perfil de mercado y establecer las posibles soluciones a seguir para mejorar el posicionamiento del Comisariato de la Policía.

La investigación cuantitativa apunta a la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras representativas de lo que se va a investigar para lograr que los resultados tengan una razonable validez.

²⁸ Capítulo 7: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO, Tabla 7-1, Principales variables de segmentación de mercado, página 243.

3.4.2 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación de mercados son:

Investigación Exploratoria: Esta investigación se conduce para aclarar la naturaleza de los problemas ambiguos, cuando la gerencia descubre un problema general, para el cuál podría requerir una investigación para comprender mejor las dimensiones del problema y ayudaría a realizar el análisis. La investigación exploratoria busca información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis. La investigación exploratoria se define como la recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados.²⁹

“Investigación Descriptiva: Consiste en describir las características de una población. Los gerentes de mercadotecnia necesitan determinar con frecuencia quién compra un producto, describir gráficamente el tamaño del mercado, identificar las acciones de los competidores, y así sucesivamente. La investigación descriptiva está diseñada para describir las características de una población o fenómeno.

Investigación Causal: La meta principal de esta investigación es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables. En estos estudios, los investigadores tienen por lo general una expectativa sobre la relación que se explicará, como pronosticar la influencia del precio, del empaque, de la publicidad y de las ventas. Los investigadores deben conocer bien al sujeto. Esta investigación intenta establecer que cuando se realiza algo, otra cosa le seguirá. En un estudio causal, la gerencia hace que se cambie una variable (por ejemplo, la publicidad) y se observe después el efecto sobre otra variable (como las ventas).

Investigación Experimental: La investigación experimental, permite al investigador controlar la situación de investigación de tal manera que pueda evaluar las relaciones causales entre las variables. El experimentador de mercados manipula una sola variable en una investigación y mantiene constantes a todas las

²⁹ Capítulo 5: ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE MARKETING, página 160.

demás. Cuando un investigador conduce un experimento, su meta consiste en determinar si el procedimiento experimental es la causa del efecto que se mide. La investigación experimental es aquella en la que las condiciones se controlan de tal manera que una o varias variables independientes se puedan manipular para probar una hipótesis sobre una variable dependiente. Permite la evaluación de las relaciones causales entre las variables, mientras que todas las demás variables se eliminan o se controlan.”³⁰

Tipo de investigación seleccionado.- Para realizar la investigación presente se ha determinado como mejor alternativa la investigación descriptiva, debido a que en base a los datos que se obtendrán del mercado se interpretará y describirá el funcionamiento del mismo, a través de lo cual se identificará la planificación de marketing más adecuada, describiendo cuantitativamente las variables de Marketing que más influyen en el cliente y su compra, contestando quién, cómo, qué y cuándo. Este tipo de estudio contribuirá a describir: las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, así como sus preferencias de acuerdo a la mezcla de marketing.

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

3.4.3 Instrumento de Investigación.- Se utilizará la encuesta como principal herramienta de recolección de datos, debido a su utilidad mediante la cuál se podrá recolectar directamente la información de la unidad de muestra haciendo que la información obtenida sea lo más confiable posible.

³⁰ [http:// es.wikipedia.org/wiki/Investigaci3n_de_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci3n_de_mercados) - 29k.

3.5 Metodología y Tamaño de la muestra

Para obtener la muestra en el mercado objetivo del Comisariato de la Policía Nacional, se ha utilizado como método el muestreo probabilístico aleatorio simple, lo que garantiza que cada elemento de la muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, debido a esto los encuestados serán escogidos aleatoriamente de los lugares donde se realizará el trabajo de campo. Para poder aplicar la encuesta se ha definido la unidad de muestra, dentro de la cuál se encuentran todos los elementos que serán encuestados de acuerdo al tamaño de la misma, mismo que será calculado en base del conocimiento de la probabilidad de éxito (p) que consiste en que predomine la respuesta del parámetro a evaluar, en este caso dado se evalúa que si hayan comprado en el Comisariato, de la misma manera se saca la probabilidad de fracaso (q), que son los que no han comprado en el Comisariato.

3.5.1 Unidad de Muestra.- La constituyen todos los miembros de la Policía Nacional en servicio pasivo y activo, hombres y mujeres, con edades a partir de 18 años en adelante con sus respectivas familias.

3.5.2 Cálculo de la Muestra

El cálculo de la muestra se obtiene al aplicar la siguiente ecuación:

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

Donde:

- n** Tamaño muestral
- N** Tamaño de la población.
- Z** Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha = 0,05$ y 2,58 para $\alpha = 0,01$.

- p** Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.
- q** $1-p$ (Si $p=30\%$, $q=70\%$)
- e** Error que se prevé cometer.

De acuerdo al siguiente cuadro que contiene los datos del número de policías activos, pasivos y beneficiarios de montepío existentes en el Ecuador, el número de policías es de 52.570, lo que representa para la actual investigación la población objeto de muestreo, teniendo en cuenta que se toma al miembro policial como referente para poder obtener información sobre sus familiares.

Tabla N° 3. 5.1.
Número de personal en servicio activo, pasivo y beneficiarios de montepío al 2007

| Datos | Número de personal al 2007 |
|------------------------|-----------------------------------|
| Policías Activo | 38.958 |
| Policías Pasivos | 9.468 |
| Beneficiarios Montepío | 4.144 |
| MERCADO TOTAL | 52.570 |

Fuente: ISSPOL

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El número de encuestas que se realizaran en total es 195 de acuerdo al valor obtenido en la siguiente fórmula:

$$N = 52.570$$

$$p = 0,85$$

$$q = 0,15$$

$$z = 1,96$$

$$e = 5\%$$

Los valores del p y q fueron obtenidos de acuerdo a los datos recolectados en la prueba piloto realizada a 20 personas, en donde de las 20 encuestas aplicadas, 17 personas respondieron que si realizan o han realizado compras en el Comisariato de la Policía, estas 17 encuestas representan el 85% del total aplicadas, valor que equivaldría a p que significa la probabilidad de éxito. Las 3 encuestas restantes en las que la respuesta era que no han realizado compras en el Comisariato de la Policía, corresponden al 15% de las 20 encuestas aplicadas y que equivaldría a q que representa la probabilidad de fracaso.

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(e^2(N-1)) + (p * q * z^2)} = \frac{(52.570)(0,85)(0,15)(1,96)^2}{((0,05)^2(52.570 - 1)) + ((0,85)(0,15)(1,96)^2)} =$$

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(e^2(N-1)) + (p * q * z^2)} = \frac{25748,9963}{131,4225 + 0,489804} = 195,19 \approx 195$$

El total de encuestas a realizarse es de 195.

3.6 Plan de trabajo de campo

Las actividades que se prevén realizar para realizar la recolección de datos son:

- Determinación de los lugares donde se recolectaran los datos.- Los lugares donde se realizará la recolección de datos de las encuestas serán:
 - Dirección Nacional de Tránsito de Pichincha
 - Hospital de la Policía Nacional
 - Dirección Nacional de Migración
 - ISSPOL
 - Grupo de Tránsito de Pichincha
 - ASOPOL

Estos son los lugares frecuentados por personal policial en servicio activo y pasivo, así como los beneficiarios de montepío.

- Aplicación de la Encuesta.- La encuesta será aplicada a los elementos que cumplan con las características detalladas en la unidad de muestra, se les dará la respectiva explicación de la encuesta, así como instrucciones de cómo llenarla.
- Recolección de los datos.- Una vez entregadas las encuestas a cada unidad de muestra se retirarán las mismas realizando la verificación de que cada encuesta esta adecuadamente llena, las mismas serán numeradas.
- Tabulación de las encuestas.- Se realizará la respectiva codificación de las preguntas y sus respuestas para después ser ingresadas al programa SPSS13 a fin de realizar los análisis: Univariados y Bivariados.



3.7 Diseño del Cuestionario

Encuesta N° _____

ENCUESTA PILOTO

Objetivo: Conocer las necesidades y preferencias de personal en servicio activo, pasivo y sus familias que acuden al Comisariato de la Policía.

Datos Generales:

Edad:

18-28 40-50 62-72 Más de 83
 29-39 51-61 73-83

Genero: M F

Grado:

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|
| General Inspector <input type="checkbox"/> | Mayor <input type="checkbox"/> | Suboficial Mayor <input type="checkbox"/> | Sargento Segundo <input type="checkbox"/> |
| General de Distrito <input type="checkbox"/> | Capitán <input type="checkbox"/> | Suboficial Primero <input type="checkbox"/> | Cabo Primero <input type="checkbox"/> |
| Coronel <input type="checkbox"/> | Teniente <input type="checkbox"/> | Suboficial Segundo <input type="checkbox"/> | Cabo Segundo <input type="checkbox"/> |
| Teniente Coronel <input type="checkbox"/> | Subteniente <input type="checkbox"/> | Sargento Primero <input type="checkbox"/> | Policía <input type="checkbox"/> |

Estado Civil:

Soltero Casado Divorciado Viudo

Número de hijos:

0-2 2-4 Más de 4

Nivel de Educación:

Primario Secundario Superior Técnico

Nivel de Ingresos:

0-200 201-400 401-600 601-800 801-1000 De 1000 en Adelante

1. ¿Usted realiza o ha realizado compras en el Comisariato de la Policía?

SI NO (si su respuesta es no, gracias por su colaboración)

¿Por qué? _____

2. ¿Para usted los precios del Comisariato de la Policía comparados con los Comisariato del Ejército son?

Altos Iguales Bajos

3. Califique del 1 al 3 (siendo 1 la más usada y 3 la menos usada) ¿Cuáles de las siguientes forma de pago usted usa?

Crédito directo Tarjeta de crédito Contado
 Otra _____

4. ¿Con qué frecuencia visita usted el Comisariato de la Policía?

Diariamente Mensualmente Ocasionalmente
 Semanalmente Anualmente

5. Califique del 1 al 6 (siendo 1 la más importante y 6 la menos importante) ¿Cuáles son los aspectos más importantes que tiene en cuenta al momento de comprar?

Precio convenientes Garantías Forma de pago
 Calidad Marca Servicios adicionales

6. ¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos?

| | |
|--|--|
| Viveres | Ropa y zapatos |
| \$10 a \$60 dólares <input type="checkbox"/> | Menos de \$ 100 dólares <input type="checkbox"/> |
| \$61 a \$111 dólares <input type="checkbox"/> | \$100 a \$ 250 dólares <input type="checkbox"/> |
| \$112 a \$162 dólares <input type="checkbox"/> | \$251 a \$401 dólares <input type="checkbox"/> |
| \$163 a \$213 dólares <input type="checkbox"/> | Más de \$401 dólares <input type="checkbox"/> |
| Más de \$ 213 dólares <input type="checkbox"/> | |

7. ¿Los productos que vende el Comisariato de la Policía satisface sus necesidades?

SI NO

¿Por qué? _____



8. Califique del 1 al 9 (siendo 1 el más necesario y 9 el menos necesario) ¿Cuáles de los siguientes productos son más necesario para usted?

- | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Electrodomésticos | <input type="checkbox"/> | Accesorios para el hogar | <input type="checkbox"/> | Ropa y zapatos | <input type="checkbox"/> |
| Celulares | <input type="checkbox"/> | Víveres | <input type="checkbox"/> | Computadores y accesorios | <input type="checkbox"/> |
| Bisutería y Joyas | <input type="checkbox"/> | Accesorios para vehículos | <input type="checkbox"/> | Juguetes | <input type="checkbox"/> |

9. ¿La actual ubicación del Comisariato de la Policía Nacional es conveniente para usted?

SI NO

¿Por qué? _____

10. ¿De acuerdo a usted dónde sería necesario otro punto de venta del Comisariato de la Policía en la ciudad de Quito?

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Mitad del Mundo | <input type="checkbox"/> | Carcelén | <input type="checkbox"/> | Cotocollao | <input type="checkbox"/> |
| Quitumbe | <input type="checkbox"/> | Valles | <input type="checkbox"/> | Otros _____ | |

11. Califique del 1 al 7 (siendo 1 el más utilizado y 7 el menos utilizado) ¿Cuáles son los medios a través de los cuales usted ha observado publicidad e información sobre productos?

- | | | | | | | | |
|----------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Televisión | <input type="checkbox"/> | Periódico | <input type="checkbox"/> | Radio | <input type="checkbox"/> | Internet | <input type="checkbox"/> |
| Hojas Volantes | <input type="checkbox"/> | Vallas | <input type="checkbox"/> | Catálogos | <input type="checkbox"/> | Otros _____ | |

12. ¿Cuál de las siguientes promociones preferiría usted?

- | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Descuentos | <input type="checkbox"/> | Combos | <input type="checkbox"/> | Ofertas | <input type="checkbox"/> | Sorteos | <input type="checkbox"/> |
| Tarjetas pos-pago | <input type="checkbox"/> | Promociones de 2x1 | <input type="checkbox"/> | Otros _____ | | | |

13. ¿Para usted el personal que atiende en el Comisariato de la Policía brinda información adecuada y útil para que usted pueda realizar sus compras?

SI NO

¿Por qué? _____

14. ¿El servicio que brinda el personal del Comisariato de la Policía es?

Muy bueno Bueno Regular Malo

15. ¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca?

SI NO

16. ¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita?

SI NO

17. Califique del 1 al 3 (siendo 1 el más útil y 3 el menos útil) ¿Cuál de los siguientes servicios detallados a continuación serían útiles para usted?

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Servicio de entrega de sus compras | <input type="checkbox"/> | Ventas por Internet | <input type="checkbox"/> |
| Servicio técnico | <input type="checkbox"/> | Otros _____ | |

18. ¿Si el Comisariato de la Policía le brindara más calidad, variedad, un servicio al cliente cordial y eficiente, precios cómodos, diversas formas de pago convenientes, más promociones, locales cercanos a usted y mayor información de sus beneficios usted estaría dispuesto a realizar constantemente sus compras en el mismo?

Definitivamente si Si No Definitivamente no

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

3.8 APLICACIÓN DEL PRE TEST

El Pre test se realizó a una muestra de 20 personas. Una vez realizado el Pre test, se pudo determinar que las preguntas en donde se solicita calificar del 1 que representaba el valor más importante, más necesario y más usado hasta el número final de respuestas que representaba el valor menos importante, menos necesario y menos usado, colocada en las preguntas 3, 5, 8, 11 y 17, no fue llenado adecuadamente por los encuestados, se marcaba con una x o se colocaba valores entre el 1 como valor más importante y el valor total de respuestas como valor menos importante, pero no se calificaba en el orden solicitado, o solo se escogía ciertas respuestas.

Con lo que la encuesta para la aplicación final quedaría de la siguiente manera:



Encuesta N° _____

ENCUESTA

Objetivo: Conocer las necesidades y preferencias de personal en servicio activo, pasivo y sus familias que acuden al Comisariato de la Policía.

Datos Generales:

Edad:

- 18-28 40- 50 62-72 Más de 83
 29-39 51-61 73- 83

Genero: M F

Grado:

- | | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|
| General Inspector <input type="checkbox"/> | Mayor <input type="checkbox"/> | Suboficial Mayor <input type="checkbox"/> | Sargento Segundo <input type="checkbox"/> |
| General de Distrito <input type="checkbox"/> | Capitán <input type="checkbox"/> | Suboficial Primero <input type="checkbox"/> | Cabo Primero <input type="checkbox"/> |
| Coronel <input type="checkbox"/> | Teniente <input type="checkbox"/> | Suboficial Segundo <input type="checkbox"/> | Cabo Segundo <input type="checkbox"/> |
| Teniente Coronel <input type="checkbox"/> | Subteniente <input type="checkbox"/> | Sargento Primero <input type="checkbox"/> | Policía <input type="checkbox"/> |

Estado Civil:

Soltero Casado Divorciado Viudo

Número de hijos a su cargo:

0 -1 1 -2 3-4 Más de 4

Nivel de Educación:

Primario Secundario Superior Técnico

Nivel de Ingresos:

0-200 201-400 401-600 601-800 801-1000 De 1000 en Adelante

1. **¿Usted realiza o ha realizado compras en el Comisariato de la Policía?**

SI NO (SI SU RESPUESTA ES NO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN)

¿Por qué? _____

2. **¿Para usted los precios del Comisariato de la Policía comparados con los Comisariato del Ejército son?**

Altos Iguales Bajos

3. **¿Cuáles de las siguientes forma de pago usted usa con más frecuencia?**

Crédito directo Tarjeta de crédito Contado
 Otra _____

4. **¿Con qué frecuencia visita usted el Comisariato de la Policía?**

Diariamente Mensualmente Ocasionalmente
 Semanalmente Anualmente

5. **De los siguientes aspectos detallados a continuación, marque con una X ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes que tiene en cuenta al momento de comprar?**

| | | |
|--|------------------------------------|--|
| Precio convenientes <input type="checkbox"/> | Garantías <input type="checkbox"/> | Forma de pago <input type="checkbox"/> |
| Calidad <input type="checkbox"/> | Marca <input type="checkbox"/> | Servicios adicionales <input type="checkbox"/> |

6. **¿Cuanto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos?**

Viveres

- \$10 a \$60 dólares
 \$61 a \$111 dólares
 \$112 a \$162 dólares
 \$163 a \$213 dólares
 Más de \$ 213 dólares

Ropa y zapatos

- Menos de \$ 100 dólares
 \$100 a \$ 250 dólares
 \$251 a \$401 dólares
 Más de \$401 dólares

7. **¿Los productos que vende el Comisariato de la Policía satisface sus necesidades?**

SI NO

¿Por qué? _____

8. **De la siguiente lista de productos, marque con una X ¿Cuáles son los tres más necesario para usted?**

| | | |
|--|--|--|
| Electrodomésticos <input type="checkbox"/> | Accesorios para el hogar <input type="checkbox"/> | Ropa y zapatos <input type="checkbox"/> |
| Celulares <input type="checkbox"/> | Viveres <input type="checkbox"/> | Computadoras y accesorios <input type="checkbox"/> |
| Bisutería y Joyas <input type="checkbox"/> | Accesorios para vehículos <input type="checkbox"/> | Juguetes <input type="checkbox"/> |

9. **¿La actual ubicación del Comisariato de la Policía Nacional es conveniente para usted?**

SI NO

¿Por qué? _____

10. ¿De acuerdo a usted dónde sería necesario otro punto de venta del Comisariato de la Policía en la ciudad de Quito?

Mitad del Mundo Carcelén Cotocollao
 Quitumbe Valles Otros _____

11. Marque con una X ¿En cuál de los siguientes medios usted ha observado publicidad e información sobre productos no comprados en el Comisariato, con más frecuencia?

Televisión Periódico Radio Internet
 Hojas Volantes Vallas Catálogos Otros _____

12. ¿Cuál de las siguientes promociones son las 3 que más preferiría usted?

Descuentos Combos Ofertas Sorteos
 Tarjetas pos-pago Promociones de 2x1 Otros _____

13. ¿Cuando usted ha visitado el Comisariato de la Policía, el personal que atiende le ha brindado información adecuada y útil para que usted pueda realizar sus compras?

SI NO
 ¿Por qué? _____

14. ¿El servicio que brinda el personal del Comisariato de la Policía es?

Muy bueno Bueno Regular Malo

15. ¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca?

SI NO

16. ¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita?

SI NO

17. De los siguientes servicios detallados a continuación, marque con una X ¿Cuáles serían los 2 más importantes para usted?

Servicio de entrega de sus compras Ventas por Internet
 Servicio técnico Otros _____

18. ¿Si el Comisariato de la Policía le brindara más calidad, variedad, un servicio al cliente cordial y eficiente, precios cómodos, diversas formas de pago convenientes, más promociones, locales cercanos a usted y mayor información de sus beneficios usted estaría dispuesto a realizar constantemente sus compras en el mismo?

Definitivamente si Si No Definitivamente no

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

3.9 Procesamiento de datos

3.9.1 Codificación.

Para realizar la codificación de la encuesta con el fin de poder tabular los datos haciendo uso del programa SPSS, se definió las variables dentro del programa de la siguiente manera:

- a. Se definió un nombre corto para cada pregunta
- b. Se definió el tipo de variable a ingresar, que en el caso de la mayoría de preguntas corresponde a variables de tipo numérico, excepto aquellas en donde se solicita el ¿Por que? de las respuestas dadas por los encuestados, que se pidió en las preguntas 1, 7,9 y 13 que fueron ingresadas como preguntas con variables tipo texto.
- c. Se genero valores desde el 0 que correspondía a No contesta hasta el número de alternativas colocadas en cada pregunta como opciones a ser seleccionadas por los encuestados. Por ejemplo:

En la pregunta N° 3, donde se solicita contestar la forma de pago que cada encuestado usaba con más frecuencia se definió las posibles respuestas de los encuestados numéricamente para facilitar la tabulación de la siguiente manera:

0= No Contesta

1= Crédito directo

2= Tarjeta de crédito

3= Contado

4= Otros

Esto se realizó con cada pregunta.

- d. Se definió el tipo de escala que utiliza cada pregunta en el caso de ser ordinal, de escala o nominal.

A continuación se muestra la codificación de las 18 preguntas de la encuesta:

| Pregunta | Nombre | Tipo de variable | Tipo de escala | Valores de respuestas | |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------|----------------|------------------------|------------------------|
| Edad | Edad | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=18-28 |
| | | | | 2=29-39 | 3=40-50 |
| | | | | 4=51-61 | 5=62-72 |
| | | | | 6=73-83 | 7=Más de 83 años |
| Género | Género | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Masculino |
| | | | | 2=Femenino | |
| Grado | Grado | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=General Inspector |
| | | | | 2=General de Distrito | 3=Coronel |
| | | | | 4=Teniente Coronel | 5=Mayor |
| | | | | 6=Capitán | 7=Teniente |
| | | | | 8=Subteniente | 9=Suboficial Mayor |
| | | | | 10= Suboficial Primero | 11= Suboficial Segundo |
| | | | | 12= Sargento Primero | 13= Sargento Segundo |
| 14= Cabo Primero | 15= Cabo Segundo | | | | |
| 16= Policía | | | | | |
| Estado Civil | Estado Civil | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Soltero |
| | | | | 2=Casado | 3=Divorciado |
| | | | | 4=Viudo | |
| Número de hijos a su cargo | Número de hijos a su cargo | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=0-1 |
| | | | | 2=1-2 | 3=3-4 |
| | | | | 4=Más de 4 | |
| Nivel de Educación | Nivel de Educación | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Primario |
| | | | | 2=Secundario | 3=Superior |
| | | | | 4=Técnico | |

Fuente: Encuesta y tabulaciones de encuestas Comisariato de la Policía.sav
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes



| | | | | | |
|---|---------------------------------------|----------|---------|----------------------|-------------------|
| Nivel de Ingresos | Nivel de Ingresos | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=0-200 |
| | | | | 2=201-400 | 3=401-600 |
| | | | | 4=601-800 | 5=801-1000 |
| | | | | 6=Más de 1000 | |
| 1. ¿Usted realiza o ha realizado compras en el Comisariato de la Policía? | Realiza o realizado compras | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | 2=NO | |
| ¿Por qué? | Por qué 1 | Texto | Nominal | Ninguno | |
| | | | | | |
| 2. ¿Para usted los precios del Comisariato de la Policía comparados con los Comisariato del Ejército son? | Opinión de los precios | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Altos |
| | | | | 2=Iguales | 3=Bajos |
| 3. ¿Cuáles de las siguientes forma de pago usted usa con más frecuencia? | Formas de pago usadas con frecuencia | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Crédito directo |
| | | | | 2=Tarjeta de crédito | 3=Contado |
| | Formas de pago usadas con frecuencia2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Crédito directo |
| | | | | 2=Tarjeta de crédito | 3=Contado |
| 4. ¿Con qué frecuencia visita usted el Comisariato de la Policía? | Frecuencia de visita al Comisariato | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Diario |
| | | | | 2=Semanal | 3=Mensual |
| | | | | 4=Anual | 5=Ocasional |

Fuente: Encuesta y tabulaciones de encuestas Comisariato de la Policía.sav
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes



| | | | | | |
|---|---|----------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <p>5. De los siguientes aspectos detallados a continuación, marque con una X ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes que tiene en cuenta al momento de comprar?</p> | Aspecto importante al comprar N1 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Precio conveniente |
| | | | | 2=Calidad | 3=Garantías |
| | | | | 4=Marca | 5=Forma de pago |
| | | | | 6=Servicios adicionales | |
| | Aspecto importante al comprar N2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Precio conveniente |
| | | | | 2=Calidad | 3=Garantías |
| | | | | 4=Marca | 5=Forma de pago |
| | | | | 6=Servicios adicionales | |
| | Aspecto importante al comprar N3 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Precio conveniente |
| | | | 2=Calidad | 3=Garantías | |
| | | | 4=Marca | 5=Forma de pago | |
| | | | 6=Servicios adicionales | | |
| <p>6. ¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos?</p> | Cantidad mensual destinada a víveres | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=\$10 a \$60 dólares |
| | | | | 2=\$61 a \$111 dólares | 3=\$112 a \$162 dólares |
| | | | | 4=\$163 a \$213 dólares | 5=Más de \$ 213 |
| | | | | 0=No contesta | 1=Menos de \$100 dólares |
| | Cantidad mensual destinada a ropa y zapatos | Numérico | Nominal | 2=\$100 a \$250 dólares | 3=\$251 a \$401 dólares |
| | | | | 4=Más de \$401 | |
| | | | | | |
| <p>7. ¿Los productos que vende el Comisariato de la Policía satisface sus necesidades?</p> | Satisfacción de los productos ofrecidos | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | 2=NO | |
| <p>¿Por qué?</p> | Por qué 1 | Texto | Nominal | Ninguno | |
| | | | | | |
| | | | | | |



| | | | | | | |
|---|--|--------------------------------------|----------|--|---|-------------------|
| <p>8. De la siguiente lista de productos, marque con una X ¿Cuáles son los tres más necesarios para usted?</p> | Categoría de producto más necesaria 1 | Numérico | Nominal | 0=No contesta 2=Celulares 4=Accesorios para el hogar 6=Accesorios para vehículos 8=Computadores y accesorios | 1=Electrodomésticos 3=Bisutería y Joyas 5=Viveres 7=Ropa y zapatos 9=Juguetes | |
| | Categoría de producto más necesaria 2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta 2=Celulares 4=Accesorios para el hogar 6=Accesorios para vehículos 8=Computadores y accesorios | 1=Electrodomésticos 3=Bisutería y Joyas 5=Viveres 7=Ropa y zapatos 9=Juguetes | |
| | Categoría de producto más necesaria 3 | Numérico | Nominal | 0=No contesta 2=Celulares 4=Accesorios para el hogar 6=Accesorios para vehículos 8=Computadores y accesorios | 1=Electrodomésticos 3=Bisutería y Joyas 5=Viveres 7=Ropa y zapatos 9=Juguetes | |
| | <p>9. ¿La actual ubicación del Comisariato de la Policía Nacional es conveniente para usted?</p> | Ubicación actual es o no conveniente | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | | 2=NO | |
| | <p>¿Por qué?</p> | Por qué 1 | Texto | Nominal | Ninguno | |
| | <p>10. ¿De acuerdo a usted donde sería necesario otro punto de venta del Comisariato de la Policía en la ciudad de Quito?</p> | Otro punto de venta en Quito | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Mitad del Mundo |
| | | | | | 2=Quitumbe | 3=Carcelén |
| | | | | | 4=Valles | 5=Cotocollao |
| | | | | | 6=Otros | |
| | | Otro punto de venta en Quito 2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Mitad del Mundo |
| | | | | | 2=Quitumbe | 3=Carcelén |
| 4=Valles | | | | | 5=Cotocollao | |
| 6=Otros | | | | | | |



| | | | | | |
|--|--|----------|---------|----------------------|--------------|
| 11. Marque con una X ¿En cuál de los siguientes medios usted ha observado publicidad e información sobre productos no comprados en el Comisariato, con más frecuencia? | Medios publicitarios más frecuentemente observados | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Televisión |
| | | | | 2=Hojas Volantes | 3=Periódico |
| | | | | 4=Vallas | 5=Radio |
| | | | | 6=Catálogos | 7=Internet |
| | | | | 8=Otros | |
| | Medios publicitarios más frecuentemente observados 2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Televisión |
| | | | | 2=Hojas Volantes | 3=Periódico |
| | | | | 4=Vallas | 5=Radio |
| | | | | 6=Catálogos | 7=Internet |
| | | | | 8=Otros | |
| 12. ¿Cuál de las siguientes promociones son las 3 que más preferiría usted? | Promoción preferida 1 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Descuentos |
| | | | | 2=Tarjetas pos- pago | 3=Combos |
| | | | | 4=Promociones 2x1 | 5=Ofertas |
| | | | | 6=Sorteos | 7=Otros |
| | | | | | |
| | Promoción preferida 2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Descuentos |
| | | | | 2=Tarjetas pos- pago | 3=Combos |
| | | | | 4=Promociones 2x1 | 5=Ofertas |
| | | | | 6=Sorteos | 7=Otros |
| | | | | | |
| | Promoción preferida 3 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Descuentos |
| | | | | 2=Tarjetas pos- pago | 3=Combos |
| | | | | 4=Promociones 2x1 | 5=Ofertas |
| | | | | 6=Sorteos | 7=Otros |
| | | | | | |
| 13. ¿Cuando usted ha visitado el Comisariato de la Policía, el personal que atiende le ha brindado información adecuada y útil para que usted pueda realizar sus compras? | El personal brinda información adecuada y útil | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | | |
| | | | | 2=NO | |



| ¿Por qué? | Por qué 1 | Texto | Nominal | Ninguno | |
|--|--|----------|---------|--------------------|--------------------------------------|
| 14. ¿El servicio que brinda el personal del Comisariato de la Policía es? | Calificación del servicio brindado por el personal | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=Muy bueno |
| | | | | 2=Bueno | 3=Regular |
| | | | | 4=Malo | |
| 15. ¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca? | La información de instalaciones es suficiente | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | 2=NO | |
| 16. ¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita? | Se encuentra con facilidad los productos | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=SI |
| | | | | 2=NO | |
| 17. De los siguientes servicios detallados a continuación, marque con una X ¿Cuáles serían los 2 más importantes para usted? | Servicio importante 1 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Servicio de entrega de sus compras |
| | | | | 2=Servicio técnico | 3=Ventas por Internet |
| | | | | 4=Otros | |
| | Servicio importante 2 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Servicio de entrega de sus compras |
| | | | | 2=Servicio técnico | 3=Ventas por Internet |
| | | | | 4=Otros | |
| | Servicio importante 3 | Numérico | Nominal | 0=No contesta | 1=Servicio de entrega de sus compras |
| | | | | 2=Servicio técnico | 3=Ventas por Internet |
| | | | | 4=Otros | |
| 18. ¿Si el Comisariato de la Policía le brindara más calidad, variedad, un servicio al cliente cordial y eficiente, precios cómodos, diversas formas de pago convenientes, más promociones, locales cercanos a usted y mayor información de sus beneficios usted estaría dispuesto a realizar constantemente sus compras en el mismo? | Intención de compra | Numérico | Escala | 0=No contesta | 1=Definitivamente Si |
| | | | | 2=Si | 3=Definitivamente No |
| | | | | 4=No | |

3.10 Análisis de datos

3.10.1 Univariados.

Tabla N° 3.10.1.1

Pregunta N1.-

¿Usted realiza o ha realizado compras en el Comisariato de la Policía?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|--------------|-------------|--------------|
| SI | 129 | 65,8 |
| NO | 67 | 34,2 |
| Total | 196 | 100,0 |

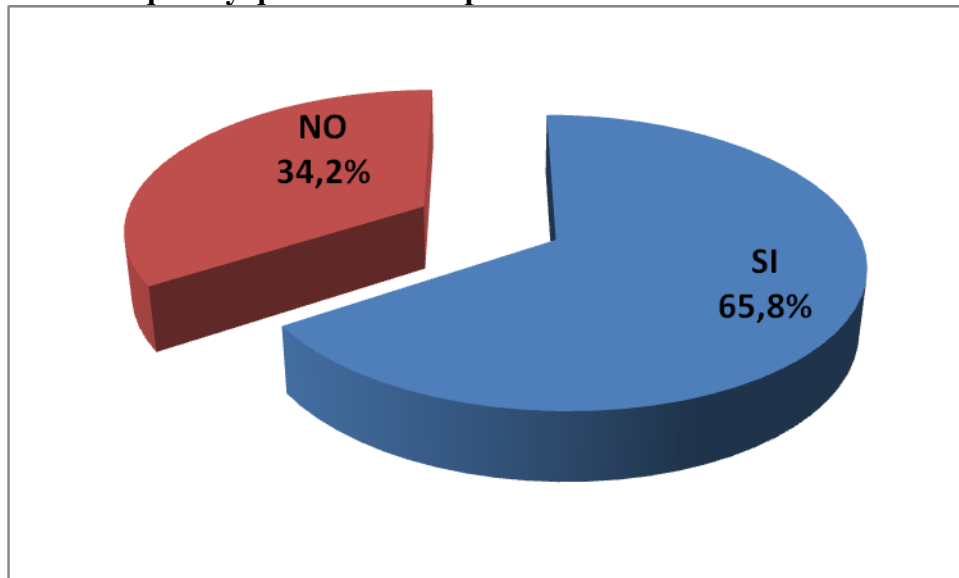
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 3.10.1.1

Pregunta N1.-

Personas que si y que no han comprado en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De los 195 encuestados, un 65,8% (129 respuestas) si han realizado compras en el Comisariato de la Policía, y un 34,2% (67 respuestas) no han realizado compras en el Comisariato de la Policía. Observándose que existe un porcentaje alto de compra por parte del mercado objetivo del Comisariato de la Policía.

Tabla N° 3.10.1.2

Pregunta N2.-

¿Para usted los precios del Comisariato de la Policía comparados con el Comisariato del Ejército son?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------|-------------|-------------|
| No contesta | 5 | 3,9% |
| Altos | 75 | 58,1% |
| Iguales | 42 | 32,6% |
| Bajos | 7 | 5,4% |
| Total | 129 | 100% |

Fuente: Encuestas

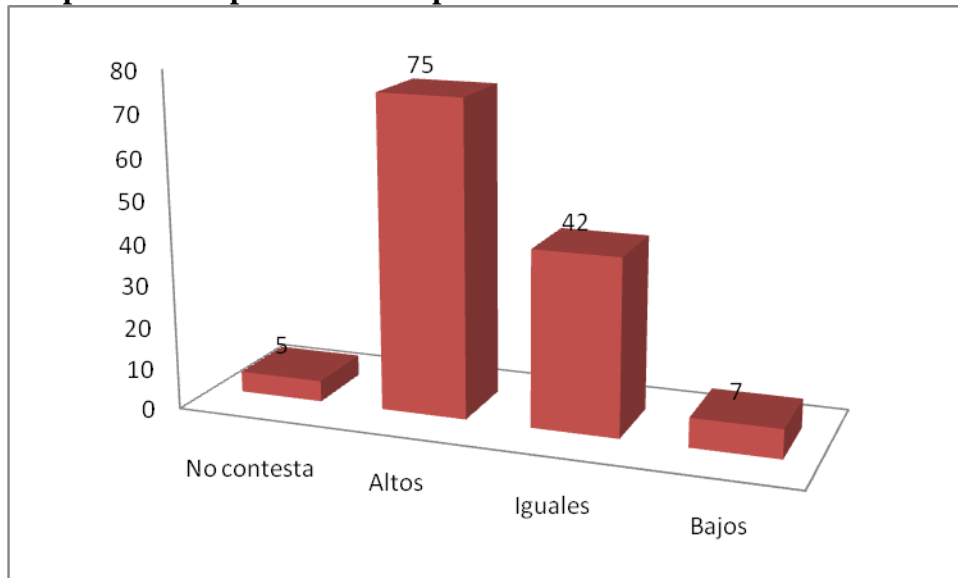
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De las 129 personas que han comprado en el Comisariato de la Policía que representan un 65,8% de los encuestados, la percepción de los precios de los productos ofrecidos en el Comisariato de la Policía para un 58.1% son altos en comparación con los precios del Comisariato del Ejército, para un 32.6% son iguales y solo para un 5.4% son bajos, con lo que se concluye que la percepción para la mayoría de las personas que si han realizado compras en el Comisariato de la Policía es que los precios son altos.

Gráfico N° 3.10.1.2

Pregunta N2.-

Percepción de los precios en comparación con el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.3

Pregunta N3.-

¿Cuáles de las siguientes forma de pago usted usa con más frecuencia?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|--------------------|-------------|-------------|
| No contesta | 3 | 2,3% |
| Crédito directo | 93 | 72,1% |
| Tarjeta de crédito | 5 | 3,9% |
| Contado | 26 | 20,2% |
| Otros | 2 | 1,6% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

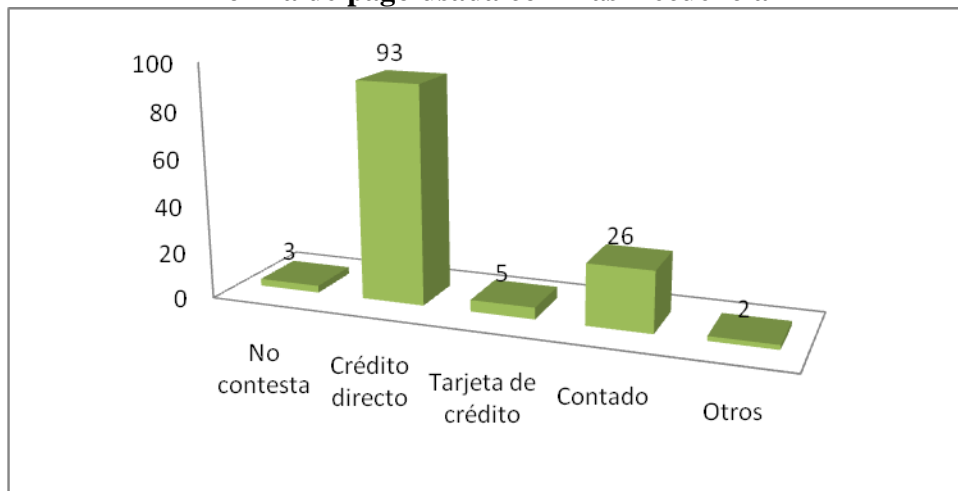
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Del 65,82% de los encuestados que sin ha realizado compras en el Comisariato, un 72,1% hace uso del crédito directo con más frecuencia, este crédito directo constituye el descuento del rol de pagos, en el caso que las compras sean realizadas en el Comisariato de la Policía en cuotas, o a su vez en otros locales de venta a través del pago de cuotas sin tarjeta. Un 20,2% paga al contado sus compras y un 3,9% usa tarjeta de crédito. El crédito otorgado por el Comisariato de la Policía disfruta de un uso frecuente en su mercado objetivo.

Gráfico N° 3.10.1.3

Pregunta N3.-

Forma de pago usada con más frecuencia



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.4
Pregunta N4.-
¿Con qué frecuencia visita usted el Comisariato de la Policía?

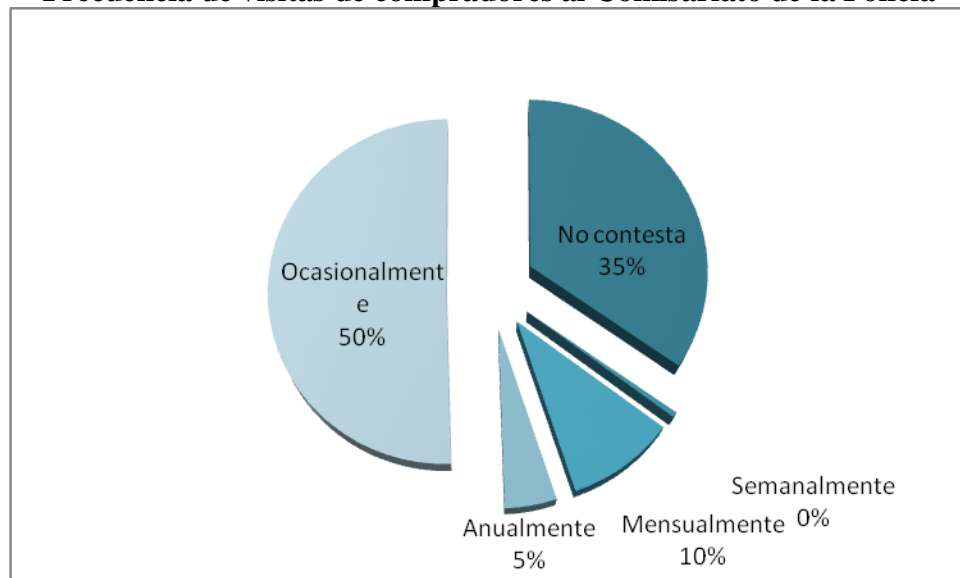
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 68 | 34,7 |
| Semanalmente | 1 | ,5 |
| Mensualmente | 19 | 9,7 |
| Anualmente | 9 | 4,6 |
| Ocasionalmente | 99 | 50,5 |
| Total | 196 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Un 50,5% de los encuestados acuden ocasionalmente al Comisariato de la Policía, un 9,7% mensualmente y solo un 4,6% acude anualmente, el nivel de visitas al Comisariato es bajo, no hay una asistencia permanente del comprador al mismo, por que no cuenta con un supermercado adecuadamente equipado que se encuentra en funcionamiento y debido a falta de adecuada publicidad que de a conocer los productos que vende.

Gráfico N° 3.10.1.4
Pregunta N4.-
Frecuencia de visitas de compradores al Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.5

Pregunta N5.-

¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes que tiene en cuenta al momento de comprar?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-----------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 101 | 26,1% |
| Precio conveniente | 68 | 17,6% |
| Calidad | 53 | 13,7% |
| Garantías | 60 | 15,5% |
| Marca | 19 | 4,9% |
| Forma de pago | 79 | 20,4% |
| Servicios Adicionales | 7 | 1,8% |
| Total | 387 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

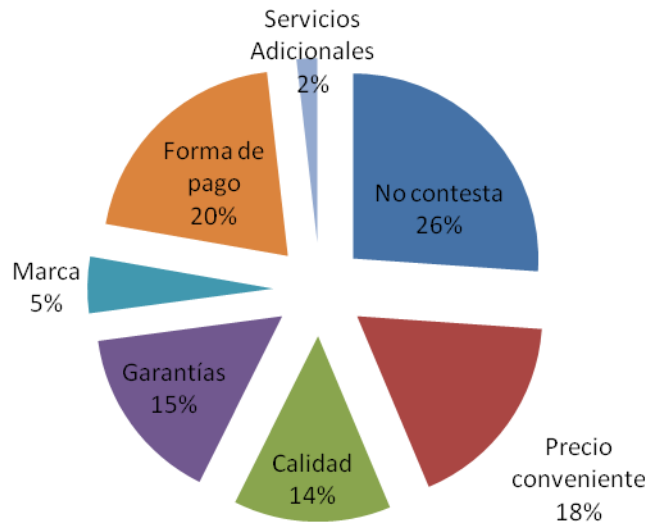
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las principales variables que influyen en la decisión de compra del mercado del Comisariato de la Policía son la forma de pago con un 20,4%, el precio conveniente con un 17,6% y las garantías de sus productos con 15,5%.

Gráfico N° 3.10.1.5

Pregunta N5.-

Aspectos importantes al momento de comprar



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.6
Pregunta N6.-
¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos?

Cantidad mensual destinada a víveres

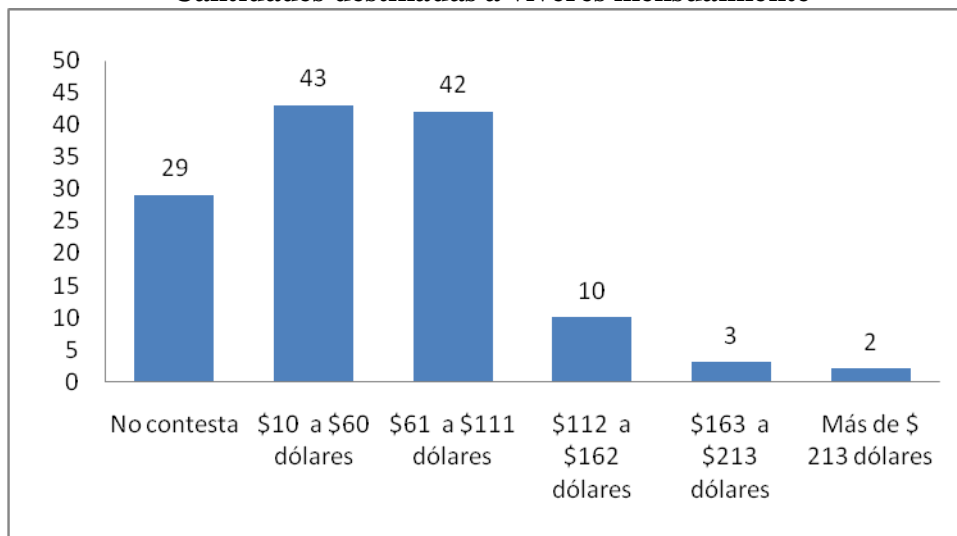
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-----------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 29 | 22,5% |
| \$10 a \$60 dólares | 43 | 33,3% |
| \$61 a \$111 dólares | 42 | 32,6% |
| \$112 a \$162 dólares | 10 | 7,8% |
| \$163 a \$213 dólares | 3 | 2,3% |
| Más de \$ 213 dólares | 2 | 1,6% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De total de los encuestados que si han realizado compras en el Comisariato de la Policía, un 33,3% designa una cantidad de \$10 a \$60 dólares mensuales en víveres, un 32,6% designa una cantidad de \$61 a \$111 dólares mensuales y un 7,8% destina \$112 a \$162 dólares mensuales.

Gráfico N° 3.10.1.6
Pregunta N6.-
Cantidades destinadas a víveres mensualmente



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.6
Pregunta N6.-
¿Cuánto destina mensualmente a la compra de los siguientes productos?

Cantidad mensual destinada a ropa y zapatos mensualmente

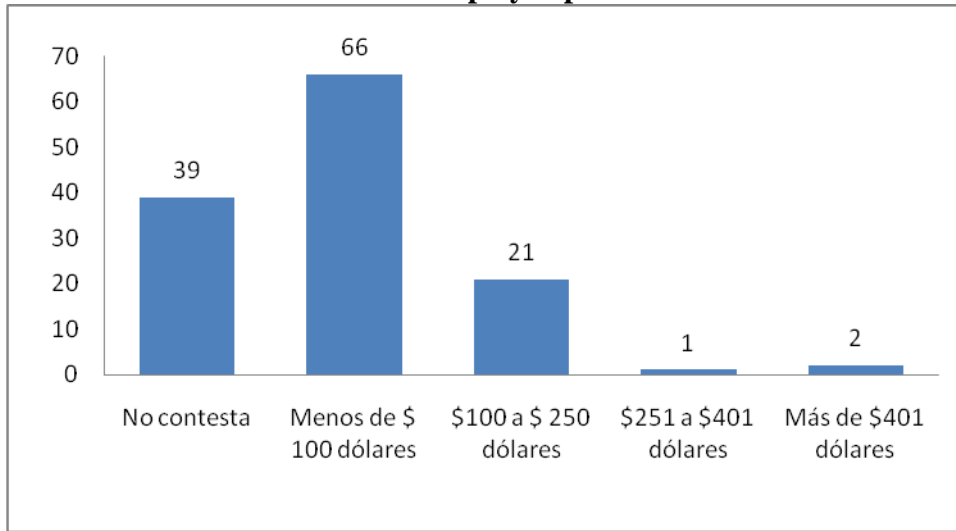
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 39 | 30,2% |
| Menos de \$ 100 dólares | 66 | 51,2% |
| \$100 a \$ 250 dólares | 21 | 16,3% |
| \$251 a \$401 dólares | 1 | 0,8% |
| Más de \$401 dólares | 2 | 1,6% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De total de los encuestados que si han realizado compras en el Comisariato de la Policía, un 51,2% destinan a la compra de ropa y zapatos menos de \$100 dólares y un 16,3% destina a la compra de ropa y zapatos de \$100 a \$250 dólares.

Gráfico N° 3.10.1.6
Pregunta N6.-
Cantidad destinada a ropa y zapatos mensualmente



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.7

Pregunta N7.-

¿Los productos que vende el Comisariato de la Policía satisfacen sus necesidades?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 72 | 36,7 |
| SI | 61 | 31,1 |
| NO | 63 | 32,1 |
| Total | 196 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

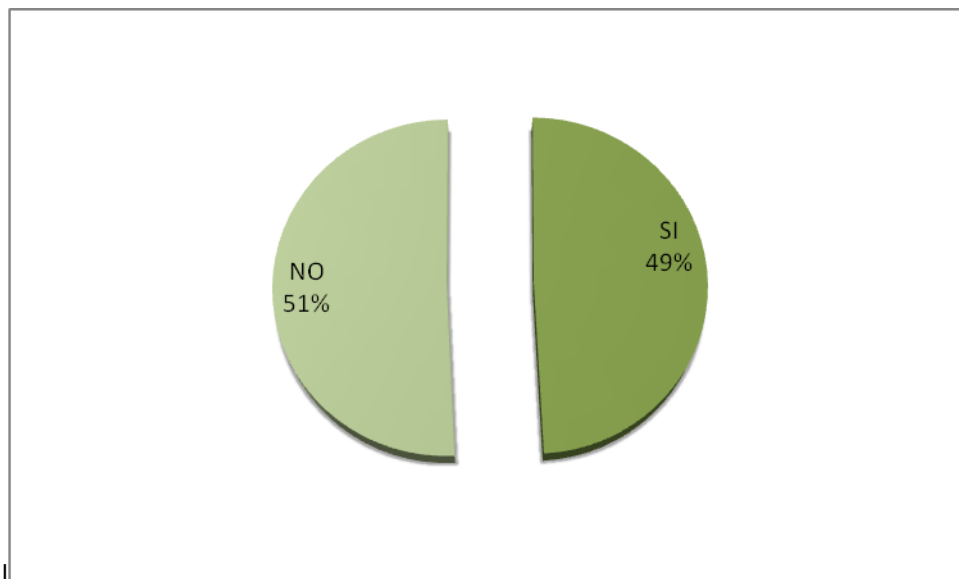
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De los 129 encuestados, solo respondieron 124 acerca de la satisfacción que brindan los productos que se vende en el Comisariato de la Policía, teniendo en cuenta que solo un 49% de estos se encuentran satisfechos con los productos que ahí se vende, pero un porcentaje mayor, de 51% no se encuentran satisfechos, con lo que se observa que los productos que se vende en el Comisariato no logran satisfacer las necesidades de sus clientes.

Gráfico N° 3.10.1.7

Pregunta N7.-

Satisfacción brindada por los productos vendidos en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

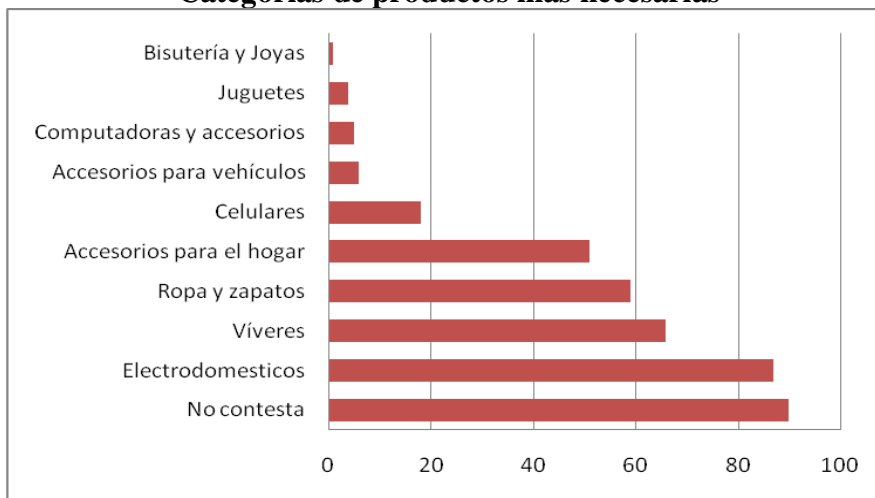
Tabla N° 3.10.1.8
Pregunta N8.-
Categorías de productos más necesarias para el mercado del Comisariato de la
Policía

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 90 | 23,3% |
| Electrodomésticos | 87 | 22,5% |
| Víveres | 66 | 17,1% |
| Ropa y zapatos | 59 | 15,2% |
| Accesorios para el hogar | 51 | 13,2% |
| Celulares | 18 | 4,7% |
| Accesorios para vehículos | 6 | 1,6% |
| Computadoras y accesorios | 5 | 1,3% |
| Juguetes | 4 | 1,0% |
| Bisutería y Joyas | 1 | 0,3% |
| Total | 387 | 100,0% |

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las categorías de productos más necesarias para el mercado del Comisariato de la Policía, son los electrodomésticos con un 22,5%, los víveres con un 17,1 % y la ropa y zapatos con un 15,2%. Con lo que se observa la necesidad de la venta de víveres como una de las categorías de productos más necesarias para el mercado del Comisariato.

Gráfico N° 3.10.1.8
Pregunta N8.-
Categorías de productos más necesarias



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.9
Pregunta N9.-
¿La actual ubicación del Comisariato de la Policía Nacional es conveniente para usted?

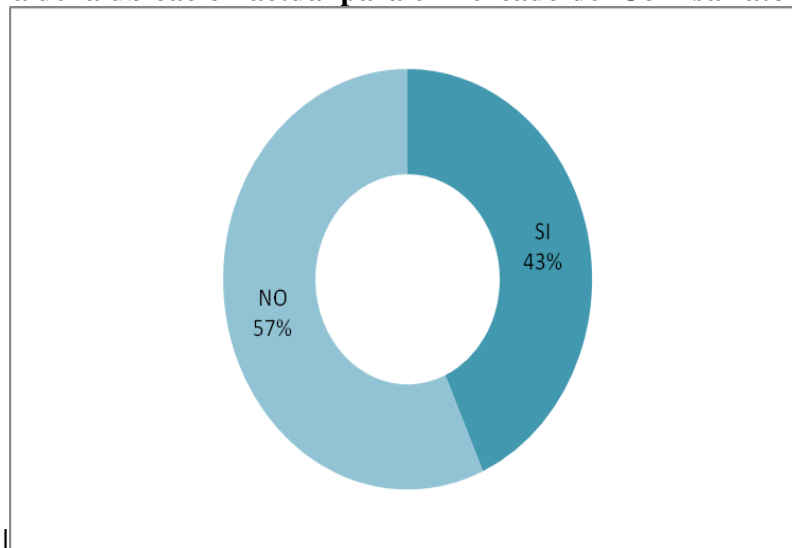
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 69 | 35,2 |
| SI | 55 | 28,1 |
| NO | 72 | 36,7 |
| Total | 196 | 100,0 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

De los 129 encuestados, 127 respondieron acerca de si la actual ubicación del Comisariato era o no conveniente para ellos, con respecto a este total, un 57% no le es conveniente la actual ubicación del Comisariato de la Policía, mientras que para 43% si le es conveniente la actual ubicación del Comisariato de la Policía.

Gráfico N° 3.10.1.9
Pregunta N9.-
Conveniencia de la ubicación actual para el mercado del Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.10

Pregunta N10.-

¿De acuerdo a usted dónde sería necesario otro punto de venta del Comisariato de la Policía en la ciudad de Quito?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-----------------|-------------|-------------|
| No contesta | 116 | 45,0% |
| Quitumbe | 63 | 24,4% |
| Otros | 36 | 14,0% |
| Valles | 20 | 7,8% |
| Carcelén | 14 | 5,4% |
| Mitad del Mundo | 7 | 2,7% |
| Cotocollao | 2 | 0,8% |
| Total | 258 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

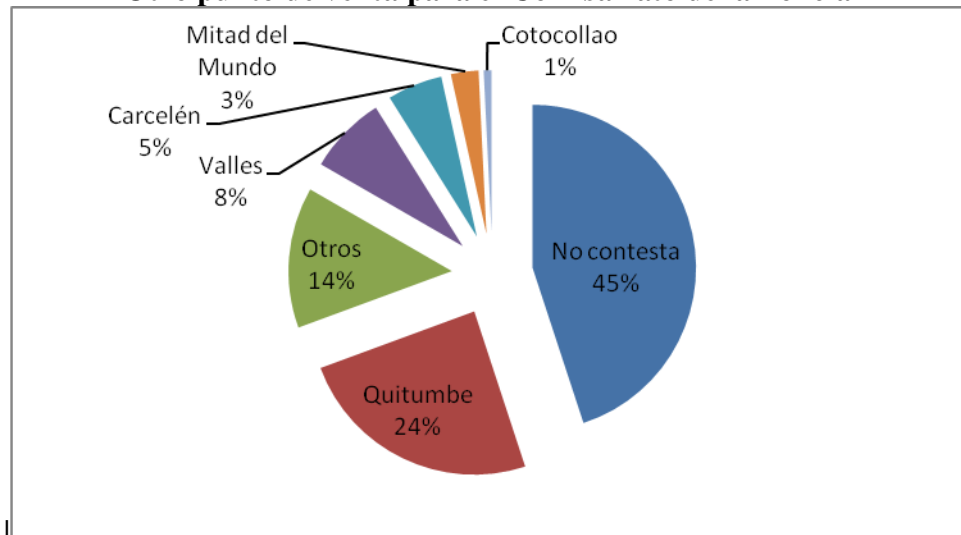
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Para las personas que si ha realizado compras en el Comisariato de la Policía, es necesario otro punto de venta en Quitumbe con un 16,8%, en Otros con un 9,6%, los mismos que comprende el Centro Histórico principalmente.

Gráfico N° 3.10.1.10

Pregunta N10.-

Otro punto de venta para el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.11
Pregunta N11.-
Medios en los que más observan publicidad

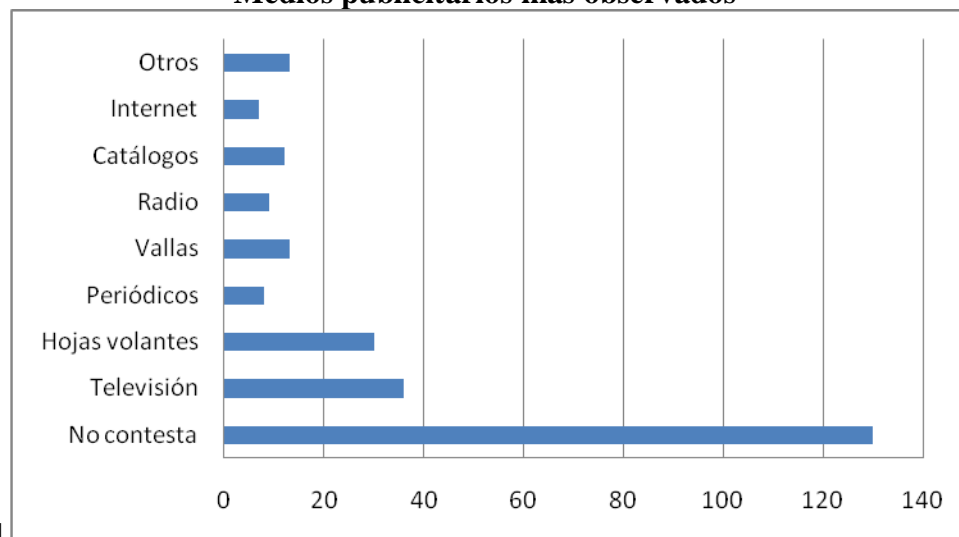
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 130 | 50,4% |
| Televisión | 36 | 14,0% |
| Hojas volantes | 30 | 11,6% |
| Periódicos | 8 | 3,1% |
| Vallas | 13 | 5,0% |
| Radio | 9 | 3,5% |
| Catálogos | 12 | 4,7% |
| Internet | 7 | 2,7% |
| Otros | 13 | 5,0% |
| Total | 258 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Los medios publicitarios más observados por el mercado del Comisariato de la Policía para informarse acerca de productos que pudieran comprar son la televisión con un 14%, las hojas volantes con un 11,65% y las vallas con un 5%.

Gráfico N° 3.10.1.11
Pregunta N11.-
Medios publicitarios más observados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.12
Pregunta N12.-
Promociones preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía

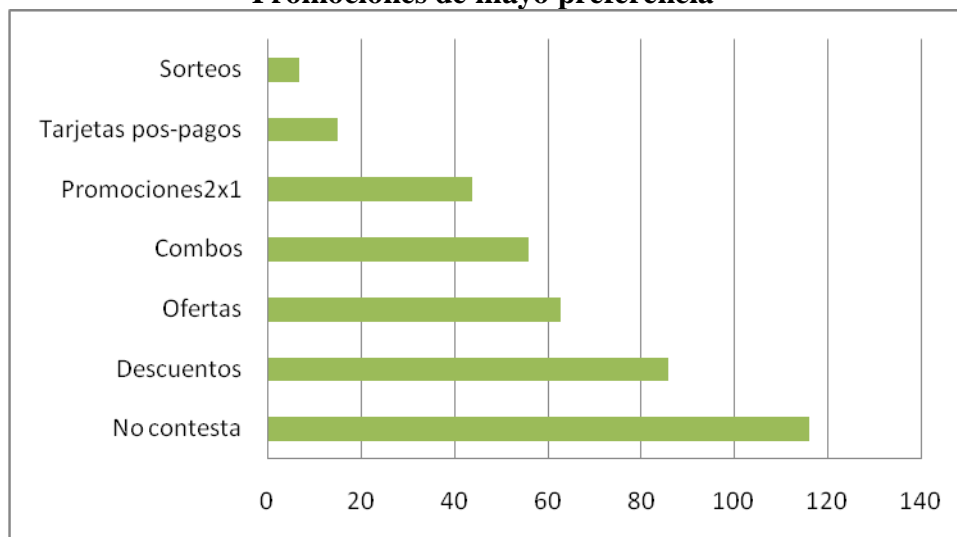
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| No contesta | 116 | 30,0% |
| Descuentos | 86 | 22,2% |
| Ofertas | 63 | 16,3% |
| Combos | 56 | 14,5% |
| Promociones2x1 | 44 | 11,4% |
| Tarjetas pos-pago | 15 | 3,9% |
| Sorteos | 7 | 1,8% |
| Total | 387 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las promociones de mayor preferencia para los clientes del Comisariato de la Policía son: los descuentos con un 22,1%, las ofertas con un 16,2% y los combos con un 15,1%.

Gráfico N° 3.10.1.12
Pregunta N12.-
Promociones de mayo preferencia



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.13

Pregunta N13.-

¿Cuando usted ha visitado el Comisariato de la Policía, el personal que atiende le ha brindado información adecuada y útil para que usted pueda realizar sus compras?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------|-------------|-------------|
| No contesta | 3 | 2,3% |
| SI | 59 | 45,7% |
| NO | 67 | 51,9% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

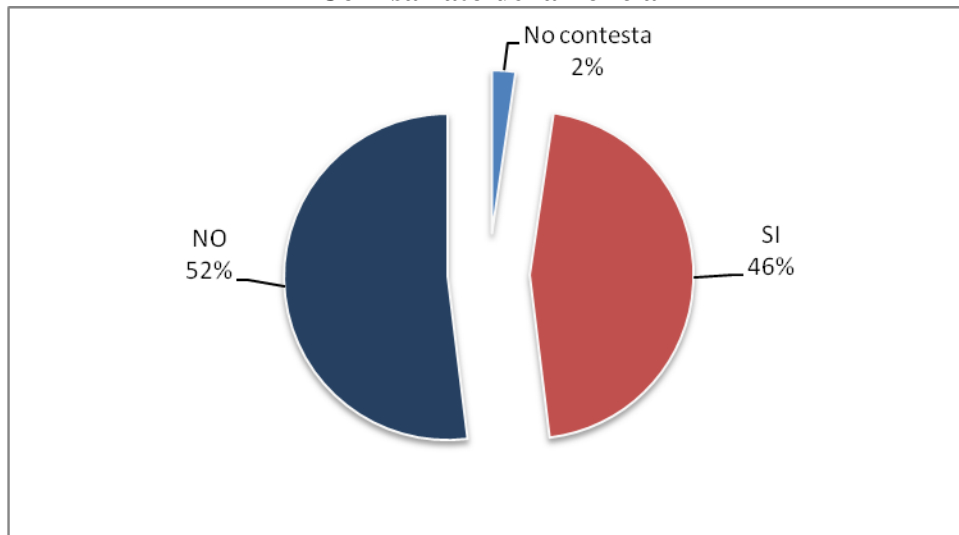
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Un 51,9% de los encuestados que han sido atendidos por personal del Comisariato de la Policía opinan que la información que brindan el personal no es adecuada ni útil como para que ellos puedan realizar sus compras, y un 45,7% opina que si es adecuada y útil.

Gráfico N° 3.10.1.13

Pregunta N13.-

Nivel de utilidad de la información brindada por el personal que atienden en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.14

Pregunta N14.-

¿El servicio que brinda el personal del Comisariato de la Policía es?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| Bueno | 53 | 41,1% |
| Regular | 46 | 35,7% |
| Malo | 15 | 11,6% |
| Muy Bueno | 11 | 8,5% |
| No contesta | 4 | 3,1% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

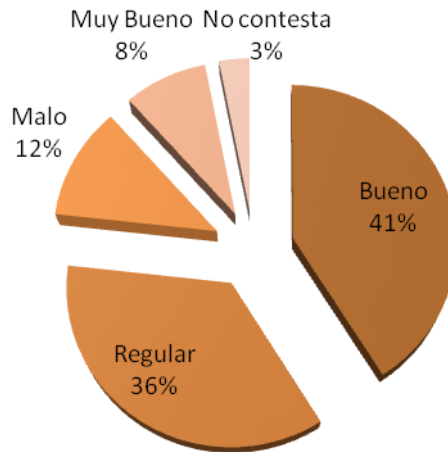
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El servicio brindado por el personal que atiende en el Comisariato de la Policía es calificado como bueno por un 41,1%, como regular por un 35% de los encuestados y un 11,6% considera que el servicio es malo.

Gráfico N° 3.10.1.14

Pregunta N14.-

Nivel de atención brindada por el personal que atienden en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.15

Pregunta N15.-

¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------|-------------|-------------|
| No contesta | 5 | 3,9% |
| SI | 39 | 30,2% |
| NO | 85 | 65,9% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

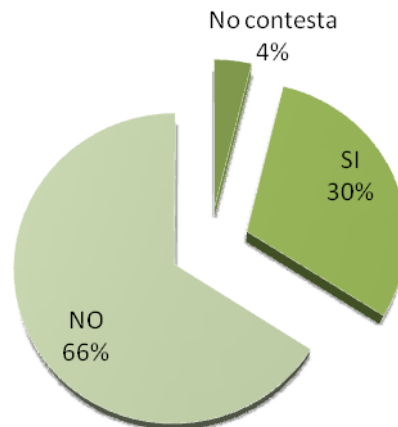
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Para un 65,9% de los encuestados que si han comprado del Comisariato de la Policía la información que se encuentra colocada en las instalaciones del Comisariato y de sus locales no es suficiente, y para un 30,2% de los encuestados respondió que si era suficiente. Con lo que se observa que el nivel de información de las instalaciones no es adecuado y no satisface las necesidades de información y señalización que los clientes necesitan cuando visitan el Comisariato.

Gráfico N° 3.10.1.15

Pregunta N15.-

¿Las instalaciones del Comisariato de la Policía disponen de la suficiente información que usted necesita acerca de los productos que busca?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.16

Pregunta N16.-

¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita?

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|-------------|-------------|-------------|
| No contesta | 5 | 3,9% |
| SI | 64 | 49,6% |
| NO | 60 | 46,5% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

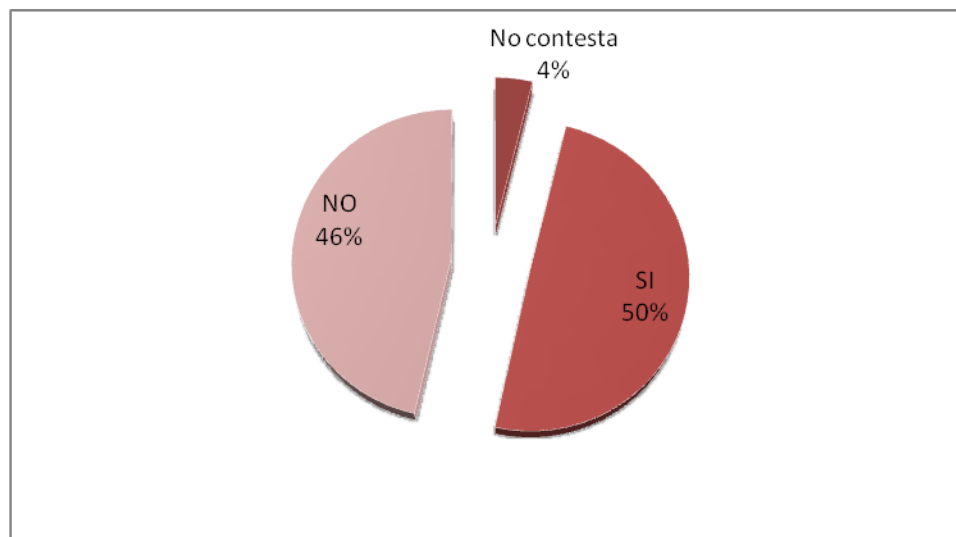
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Para un 49,6% de los encuestados la manera en como se encuentran ubicados los productos si les permite encontrar fácilmente lo que necesitan, pero para un 46,5% la manera en como se encuentran ubicados los productos no les permite encontrar lo que están buscando.

Gráfico N° 3.10.1.16

Pregunta N16.-

¿La manera como se encuentran ubicados los productos en el Comisariato de la Policía le permite encontrar fácilmente lo que necesita?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.1.17
Pregunta N17.-
Servicios adicionales necesarios para los clientes del Comisariato de la Policía

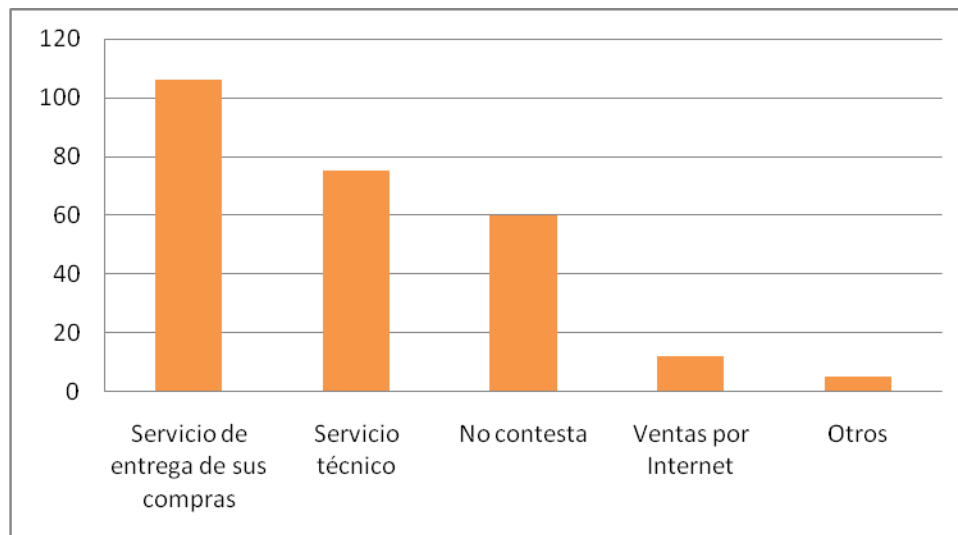
| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Servicio de entrega de sus compras | 106 | 41,1% |
| Servicio técnico | 75 | 29,1% |
| No contesta | 60 | 23,3% |
| Ventas por Internet | 12 | 4,7% |
| Otros | 5 | 1,9% |
| Total | 258 | 100,0% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El servicio adicional que es necesario de acuerdo a las respuestas de los clientes del Comisariato de la Policía es el de servicio de entrega de las compras a domicilio con un 41,1 % de preferencia, el segundo servicio más necesario es el servicio técnico en cuanto tiene que ver a electrodomésticos y computadoras con un 29,1%.

Gráfico N° 3.10.1.17
Pregunta N17.-
Servicios adicionales necesarios para los clientes del Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

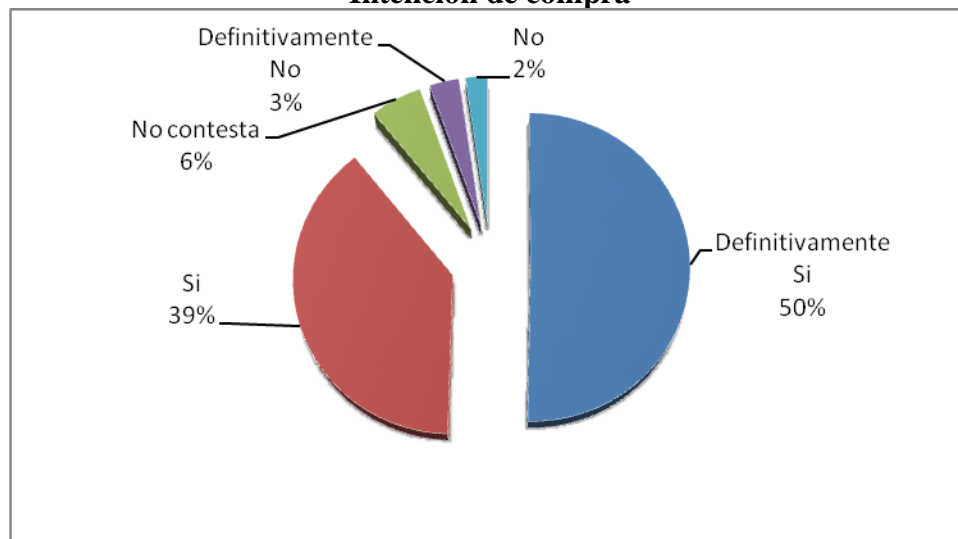
Tabla N° 3.10.1.18
Pregunta N18.-
Intención de compra

| Respuestas | Frecuencias | Porcentajes |
|--------------------|-------------|-------------|
| Definitivamente Si | 65 | 50,4% |
| Si | 50 | 38,8% |
| No contesta | 7 | 5,4% |
| Definitivamente No | 4 | 3,1% |
| No | 3 | 2,3% |
| Total | 129 | 100,0% |

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La intención de compra es alta teniendo en cuenta las respuestas definitivamente si 50,4% y si 38,8%. Lo que suma un total de 89%.

Gráfico N° 3.10.1.18
Pregunta N18.-
Intención de compra



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

3.10.2 Bivariados.

Tabla N° 3.10.2.1

Razones por las cuales realizan o no han realizado compras los encuestados

| Razones | Realiza o a realizado compras | | | | Total |
|----------------------|-------------------------------|---------------|-----------|---------------|------------|
| | SI | % | NO | % | |
| Por que | | | | | |
| Atención rápida | 3 | 2,3% | 0 | 0,0% | 3 |
| Caro | 0 | 0,0% | 10 | 14,9% | 10 |
| Comodidad | 2 | 1,6% | 0 | 0,0% | 2 |
| Facilidades | 72 | 55,8% | 0 | 0,0% | 72 |
| Implementos policial | 1 | 0,8% | 0 | 0,0% | 1 |
| Lejos | 1 | 0,8% | 9 | 13,4% | 10 |
| No contesta | 32 | 24,8% | 41 | 61,2% | 73 |
| No hay productos | 0 | 0,0% | 2 | 3,0% | 2 |
| No hay publicidad | 0 | 0,0% | 5 | 7,5% | 5 |
| Por necesidad | 6 | 4,7% | 0 | 0,0% | 6 |
| Productos buenos | 2 | 1,6% | 0 | 0,0% | 2 |
| Quería conocer | 10 | 7,8% | 0 | 0,0% | 10 |
| Total | 129 | 100,0% | 67 | 100,0% | 196 |

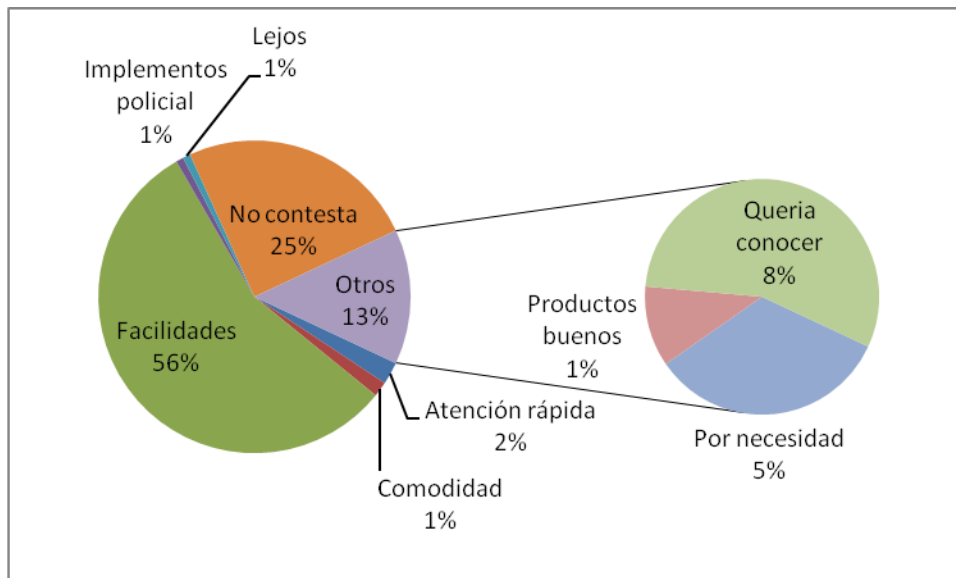
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las principales razones por las cuales un 65,82% de los encuestados acude a realizar sus compras al Comisariato de la Policía son: con un 55,8% por las facilidades que brinda en cuanto a la forma de pago a crédito y plazos, está como la más relevante.

En cuanto al 34,2% de los encuestados que no ha realizado compras en el Comisariato solo un 14,9% respondió que no compra debido a que el Comisariato de la Policía es caro, y un 13,4% no compra por que el principal punto de venta del Comisariato de la Policía queda lejos.

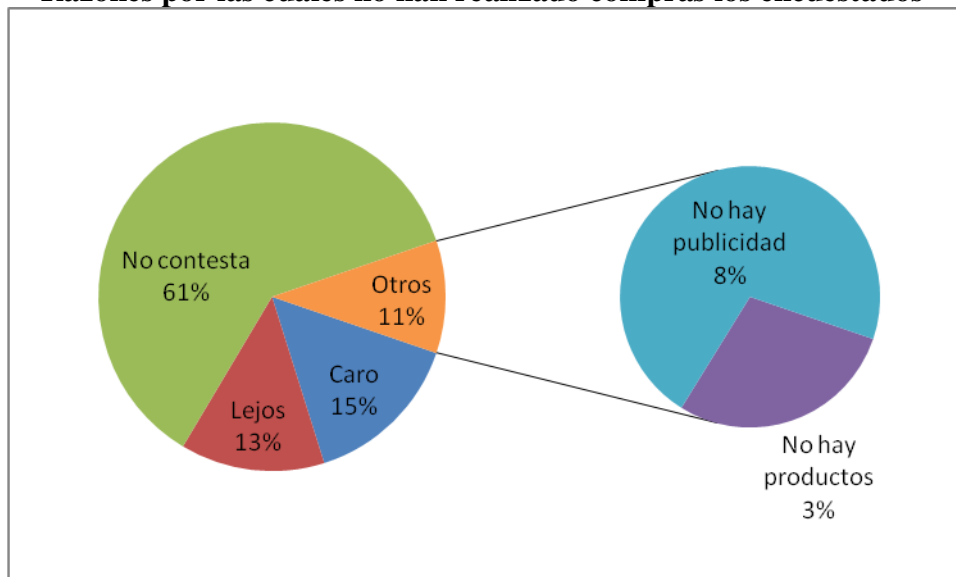
Gráfico N° 3.10.2.1
Razones por las cuales han realizado compras los encuestados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 3.10.2.2
Razones por las cuales no han realizado compras los encuestados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.2.2
Relación opinión de los precios con la frecuencia de visita al Comisariato

| | | Opinión de los Precios | | | | | | Total | |
|-------------------------------------|----------------|------------------------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-----|
| | | No contesta | Altos | % | Iguales | % | Bajos | | % |
| Frecuencia de visita al Comisariato | No contesta | 67 | 1 | 1,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 68 |
| | Semanalmente | 0 | 1 | 1,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 |
| | Mensualmente | 0 | 10 | 13,3% | 7 | 16,7% | 2 | 28,6% | 19 |
| | Anualmente | 0 | 8 | 10,7% | 1 | 2,4% | 0 | 0,0% | 9 |
| | Ocasionalmente | 5 | 55 | 73,3% | 34 | 81,0% | 5 | 71,4% | 99 |
| Total | | 72 | 75 | 38,3% | 42 | 21,4% | 7 | 3,6% | 196 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Se realiza la relación de la percepción de los precios del Comisariato de la Policía con la frecuencia de visita al Comisariato, observando que el 38,3% que percibe como altos los precios del Comisariato de la Policía en comparación con el Comisariato del Ejército, visitan en un mayor porcentaje de 73,3% ocasionalmente el Comisariato de la Policía, lo mismo sucede con los clientes que perciben como iguales los precios del Comisariato de la Policía visita en un porcentaje 81% ocasionalmente el mismo y los que perciben como bajo los precios que es un porcentaje bajísimo del 3,6% del total de encuestados visitan en un 71,4% ocasionalmente el Comisariato, con lo que se puede determinar que la percepción de los precios influye en la frecuencia baja de visita que tiene el Comisariato.

Tabla N° 3.10.2.3
Razones por las cuales los productos de venta en el Comisariato satisfacen o no las necesidades de los clientes

| Razones | Satisfacción de los productos ofrecidos | | | | | Total |
|-------------------------|---|----|--------|----|--------|-------|
| | No contesta | SI | % | NO | % | |
| Por que Calidad | 0 | 13 | 21,3% | 4 | 6,3% | 17 |
| Caro | 0 | 0 | 0,0% | 5 | 7,9% | 5 |
| Cumple con expectativas | 0 | 2 | 3,3% | 0 | 0,0% | 2 |
| Facilidades | 0 | 5 | 8,2% | 0 | 0,0% | 5 |
| Faltan productos | 0 | 0 | 0,0% | 41 | 65,1% | 41 |
| Garantía | 0 | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 1 |
| Hay lo necesario | 0 | 23 | 37,7% | 0 | 0,0% | 23 |
| No contesta | 72 | 17 | 27,9% | 13 | 20,6% | 102 |
| Total | 72 | 61 | 100,0% | 63 | 100,0% | 196 |

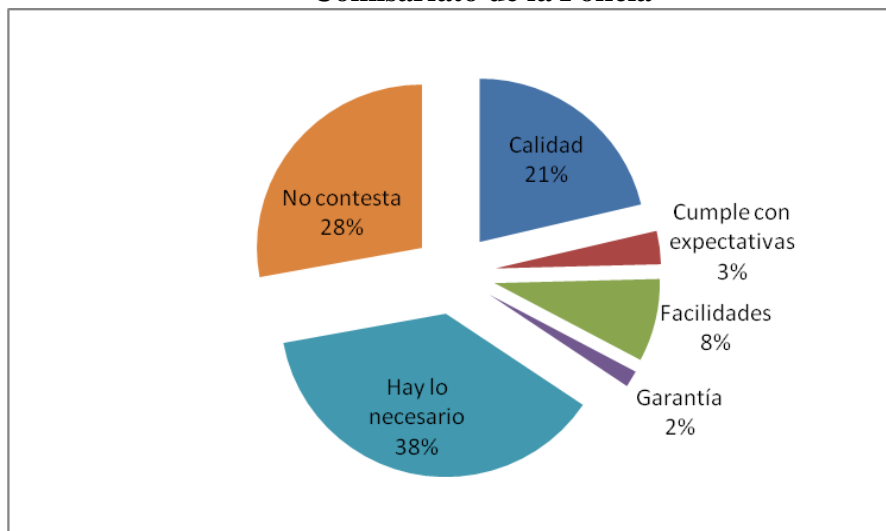
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Los encuestados que si se encuentran satisfechos con los productos que vende el Comisariato de la Policía, respondieron que esa satisfacción se debe principalmente con un 37,7% a que hay lo necesario, comprendiendo esto variedad de productos a precios convenientes, un 21,3% debido a que los productos ahí comprados son de calidad.

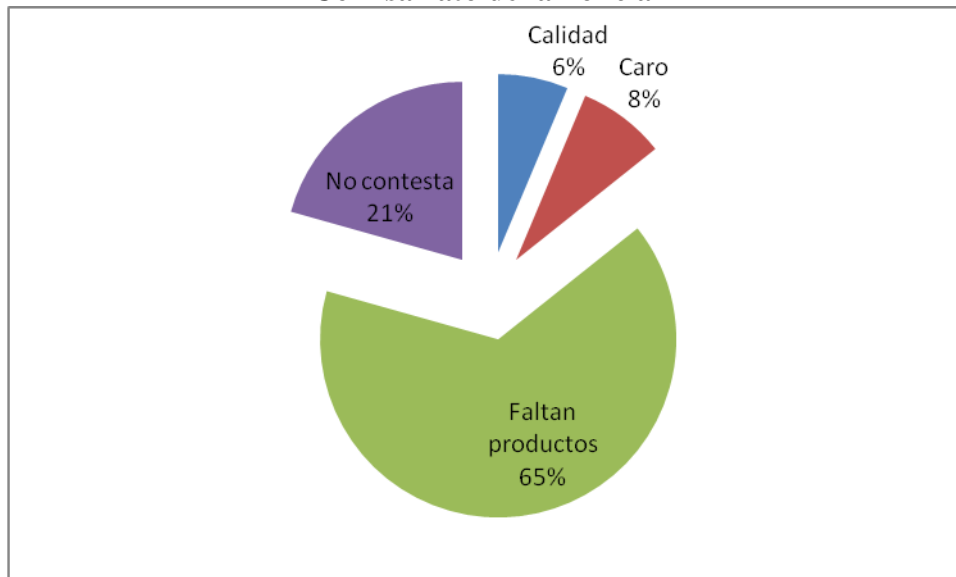
En cuanto a los clientes que han realizado compras en el Comisariato y que no se encuentran satisfechos con los productos de venta en el Comisariato de la Policía, respondieron que es debido a que faltan productos con un porcentaje alto de 65,1% y debido a la mala calidad en un 6,3%.

Gráfico N° 3.10.2.3
Razones por las cuales los clientes están satisfechos con los productos de venta en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 3.10.2.4
Razones por las cuales los clientes no están satisfechos con los productos de venta en el Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.2.4
Razones por las cuales es o no conveniente la actual ubicación del Comisariato de la Policía

| | Ubicación actual es o no conveniente | | | | | Total |
|------------------------------|--------------------------------------|----|--------|----|--------|-------|
| | No contesta | SI | % | NO | % | |
| Por que Ahorra tiempo | 0 | 17 | 30,9% | 0 | 0,0% | 17 |
| Fácil acceso | 0 | 5 | 9,1% | 1 | 1,4% | 6 |
| Lejos | 0 | 0 | 0,0% | 67 | 93,1% | 67 |
| Mala infraestructura | 0 | 0 | 0,0% | 3 | 4,2% | 3 |
| No contesta | 69 | 17 | 30,9% | 1 | 1,4% | 87 |
| Ubicación central | 0 | 16 | 29,1% | 0 | 0,0% | 16 |
| Total | 69 | 55 | 100,0% | 72 | 100,0% | 196 |

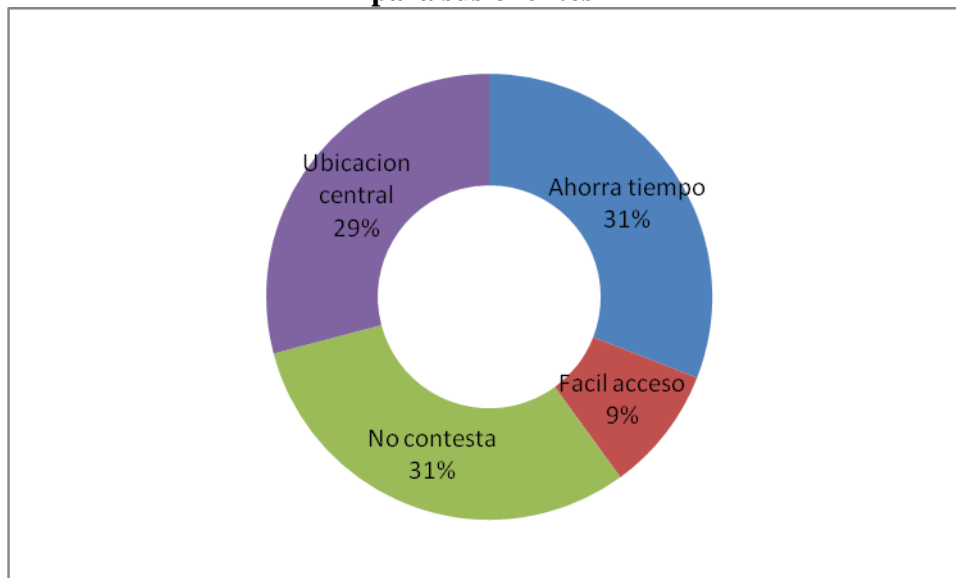
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Para los encuestados que les resulta conveniente la ubicación actual del Comisariato de la Policía que representan un 43% de los encuestados que realizan compras en el mismo, la principal razón por la cuál dicha ubicación es conveniente es debido a que les es fácil acceder a la misma ahorrándoles tiempo con un 30,9%, a su vez les resulta fácil de encontrar debido a que está ubicada en un lugar central que representa un 29,1% de respuestas.

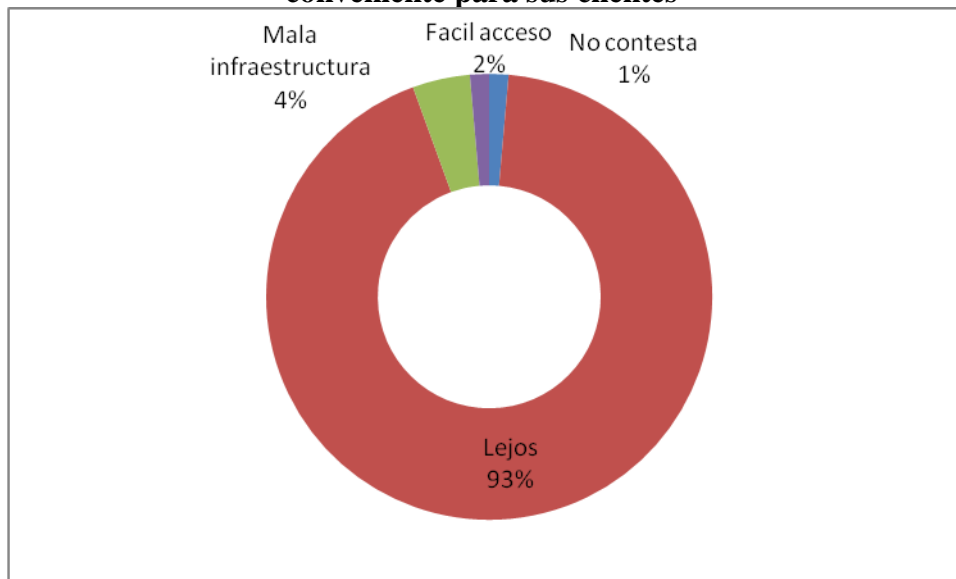
Para los que no les resulta conveniente la actual ubicación del Comisariato de la Policía, representan un 57% de los encuestados que realizan compras en el mismo, la principal razón por la cual no les parece conveniente el Comisariato de la Policía, es debido a que se encuentra lejos con un 93,1% y debido a su mala infraestructura en un bajo porcentaje de 4,2%, por su deficiencia en parqueaderos inadecuados que dificulta el acceso a los mismos.

Gráfico N° 3.10.2.5
Razones por las cuales la ubicación actual del Comisariato de la Policía es conveniente para sus clientes



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 3.10.2.6
Razones por las cuales la ubicación actual del Comisariato de la Policía no es conveniente para sus clientes



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.10.2.5

Relación de las categorías de productos más necesarias y las promociones más preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía

| Promociones | No contesta | Electrodomésticos | Celulares | Bisutería y Joyas | Accesorios para el hogar | Víveres | Accesorios para vehículos | Ropa y zapatos | Computadoras y accesorios | Juguetes |
|--------------------|-------------|-------------------|-----------|-------------------|--------------------------|------------|---------------------------|----------------|---------------------------|-----------|
| No contesta | 757 | 75 | 16 | 2 | 17 | 40 | 1 | 40 | 3 | |
| Descuentos | 37 | 62 | 11 | 1 | 43 | 49 | 5 | 42 | 4 | 4 |
| Tarjetas pos-pagos | 9 | 7 | 6 | 0 | 0 | 8 | 0 | 9 | 2 | 0 |
| Combos | 21 | 37 | 9 | 0 | 27 | 35 | 2 | 30 | 1 | 2 |
| Promociones 2x1 | 18 | 31 | 3 | 0 | 24 | 28 | 5 | 20 | 1 | 2 |
| Ofertas | 26 | 46 | 6 | 0 | 30 | 36 | 5 | 33 | 4 | 3 |
| Sorteos | 5 | 3 | 3 | 0 | 4 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| TOTAL | 873 | 261 | 54 | 3 | 145 | 198 | 18 | 177 | 15 | 12 |

Fuente: Encuestas

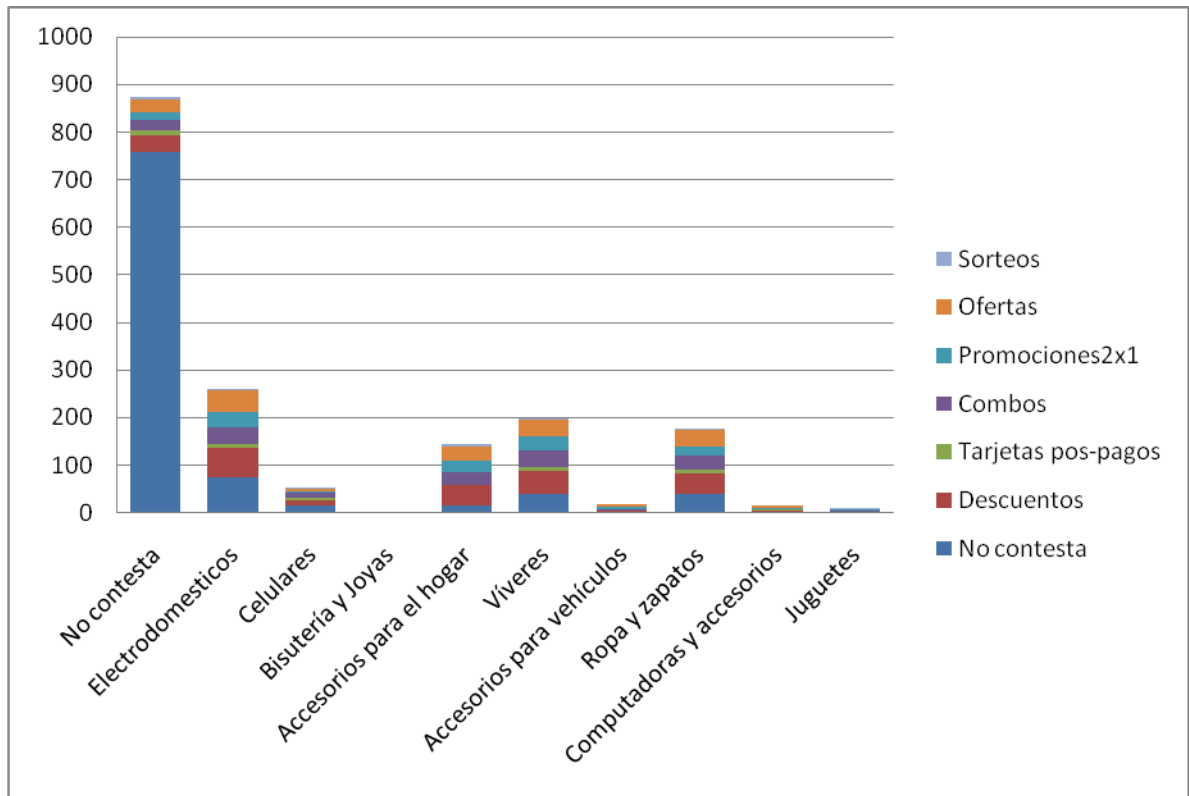
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las promociones preferidas de acuerdo a la categoría de producto más necesaria para los clientes que han realizado compras en el Comisariato de la Policía son:

- Electrodomésticos.- Las promociones preferidas de acuerdo a esta categoría de producto son los descuentos con 23,8%, las ofertas con 17,65% y los combos con 14,2%
- Víveres.- Las promociones preferidas de acuerdo a esta categoría de producto son los descuentos con 24,7 %, las ofertas con 18,2% y los combos con 17,7%

- Ropa y zapatos.- Las promociones preferidas de acuerdo a esta categoría de producto son los descuentos con 23,7%, las ofertas con 18,6% y los combos con 16,9%

Gráfico N° 3.10.2.7
Relación de las categorías de productos más necesarias y las promociones más preferidas por los clientes del Comisariato de la Policía



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

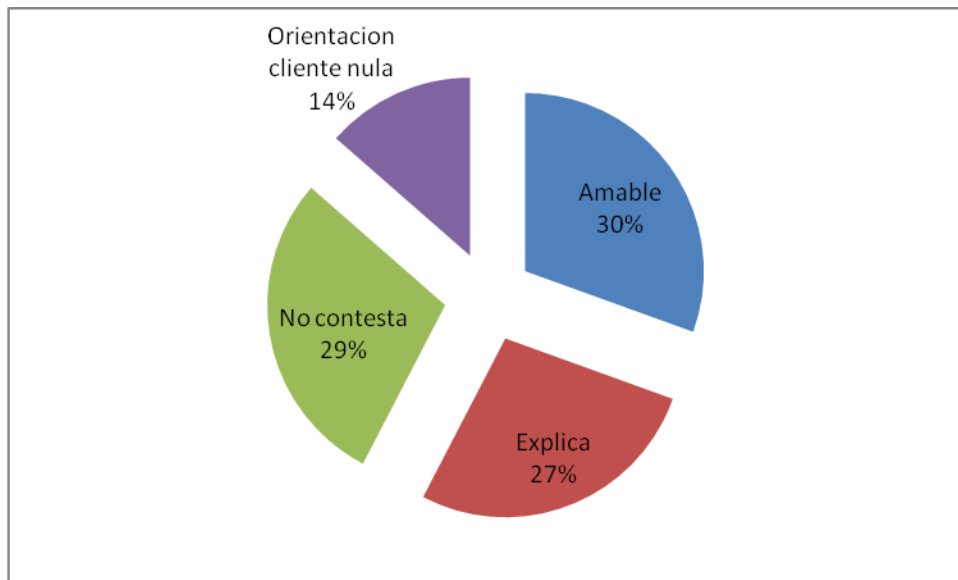
Tabla N° 3.10.2.6
Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía es o no adecuada y útil

| Razones | El personal brinda información adecuada y útil | | | Total |
|--------------------------|--|-----------|-----------|------------|
| | No contesta | SI | NO | |
| Por que Amable | 0 | 18 | 0 | 18 |
| Explica | 0 | 16 | 17 | 33 |
| No contesta | 70 | 17 | 14 | 101 |
| Orientación cliente nula | 0 | 8 | 36 | 44 |
| Total | 70 | 59 | 67 | 196 |

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las principales razones, debido a las cuales un 46% de los encuestados les parece que el personal les ha brindado información adecuada y útil, son por que es amable con un 30% de respuestas, por que conoce y explica acerca del producto con un 27% y por que tiene orientación al cliente con un 14%.

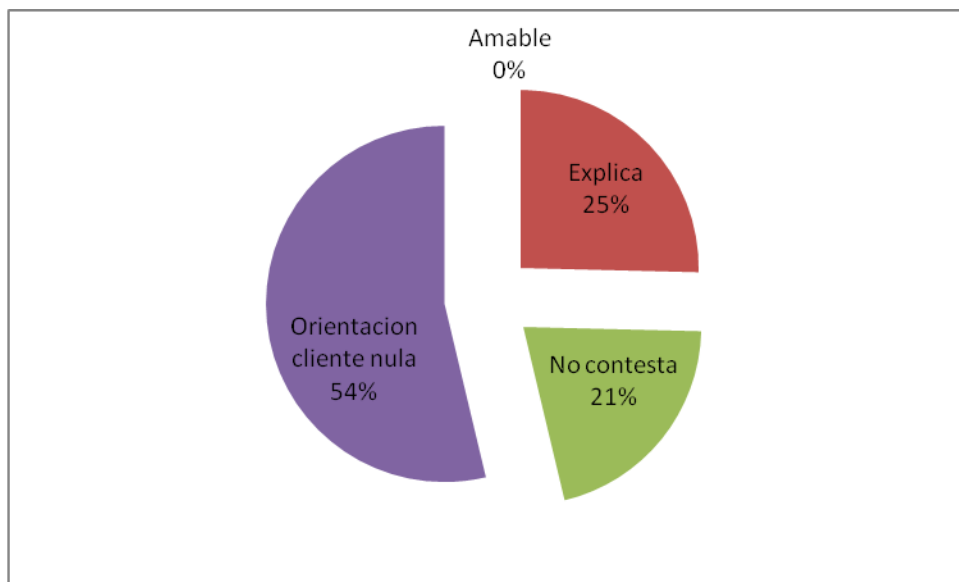
Gráfico N° 3.10.2.8
Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía es adecuada y útil



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Las principales razones, debido a las cuales un 52% de los encuestados les parece que el personal no les ha brindado información adecuada y útil, debido principalmente a una nula orientación al cliente con un 54%, lo que incluye que no saludan, que no son amables, que discriminan a los clientes, otras de las razones con un peso del 25% es que no tiene conocimiento, ni son profesionales en cuanto a lo que el producto se refiere.

Gráfico N° 3.10.2.9
Razones por las cuales la información brindada por el personal del Comisariato de la Policía no es adecuada y útil



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

3.11 Elección del segmento

3.11.1 Elección de posicionamiento y ventaja diferencial del mercado meta

Posicionamiento

El Comisariato de la Policía de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se encuentra posicionado en su mercado como un Comisariato con precios altos y caro con un 58.1% en comparación con los precios del Comisariato del Ejército, que constituye su competencia principal, a donde los encuestados solo acuden ocasionalmente con un 50,5% de respuestas, que satisface regularmente a sus clientes al tener un porcentaje de un 51% de clientes no satisfechos, con lo que se

observa que los productos que se vende en el Comisariato no logran una buena satisfacción, cuya ubicación es considerada con un 57% no conveniente, además de esto el personal no brinda información útil y adecuada de acuerdo al 51,9% de los encuestados que han sido atendidos por el personal del Comisariato de la Policía, con un nivel de atención calificado como bueno por el 41.1% de los encuestados, considerando que los empleados del Comisariato de la Policía, no tiene la mínima orientación al cliente con un 54%, lo que incluye: no saludan, no son amables, discriminan a los clientes, otras de las razones con un peso del 25% es que no tiene conocimiento, ni son profesionales en cuanto a lo que el producto se refiere.

La información que se encuentra colocada en las instalaciones del Comisariato y de sus locales un 65,9% de los encuestados que si han comprado del Comisariato de la Policía la opinan que no es suficiente.

En cuanto al 34,2% de los encuestados que no ha realizado compras en el Comisariato solo un 14,9% respondió que no compraba debido a que el Comisariato de la Policía era caro, y un 13,4% no compraba por que el principal punto de venta del Comisariato de la Policía queda lejos.

Ventaja Diferencial

Una de las ventajas diferenciales que posee el Comisariato de la Policía es el crédito directo que con un 72,1% es usado con más frecuencia por el mercado del Comisariato.

Las principales razones por las cuales un 65,82% de los encuestados acude a realizar sus compras al Comisariato de la Policía son: con un 55,8% por las facilidades que brinda en cuanto a la forma de pago a crédito y plazos, está como la más relevante.

3.12 Oferta

La oferta es definida como el conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.³¹ La oferta del Comisariato constituye el inventario de productos que ofrece por categorías de productos en dólares, categorías que comprenden: ropa casual y deportiva para dama, caballeros y niños, electrodomésticos, víveres, accesorios para vehículos, licores, perfumes, cosméticos, artículos de hogar, computadoras y accesorios, uniformes policiales, celulares, cristalería, zapatos, juguetes importados, nacionales y a consignación en convenio con diversas casas comerciales. El Comisariato de la Policía ha logrado un crecimiento promedio de sus ventas del 8%, con lo que su oferta proyectada con esta tasa de crecimiento para cinco años sería:

Tabla N° 3.12.1
Ventas proyectadas a cinco años para el Comisariato de la Policía

| VENTAS | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CATEGORIAS DE PRODUCTO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Bienes en general | \$2.867.191 | \$ 3.096.566 | \$ 3.344.291 | \$ 3.611.835 | \$ 3.900.782 | \$ 4.212.844 | \$ 4.549.872 |
| Viveres | \$1.117.961 | \$ 1.207.398 | \$ 1.303.990 | \$ 1.408.309 | \$ 1.520.974 | \$ 1.642.652 | \$ 1.774.064 |
| TOTAL | \$3.985.152 | \$ 4.303.964 | \$ 4.648.282 | \$ 5.020.144 | \$ 5.421.756 | \$ 5.855.496 | \$ 6.323.936 |

Fuente: Departamento de Contabilidad del Comisariato de la Policía
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

³¹ Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

3.13 Demanda

La demanda es la cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.³² Es la cantidad de bienes que desea comprar el mercado objetivo del Comisariato de la Policía. De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas realizadas la intención de compra es alta teniendo en cuenta las respuestas Definitivamente si 50,4% y si 38,8%. Lo que suma un total de 89%. Está intención de compra multiplicada por el total de personas que conforman el mercado objetivo del Comisariato de la Policía que es de 52.570 clientes en relación a bienes en general y en el caso de los víveres que solo se venderán en Quito con un mercado aproximado de 5.000 clientes, esto debido a que de esta actividad de distribución de víveres se encarga el Departamento de Bienestar Social de la Policía, esta amplitud de mercado multiplicada por la cantidad mensual promedio que asignan a la compra de víveres, cantidad media de \$62,47 dólares, así como ha ropa y zapatos, rubro al cuál se designa una cantidad promedio de \$50 dólares de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestadas, tenemos que la demanda anual en dólares para cada categoría de producto respectivamente es:

Tabla N° 3.13.1
Demanda de víveres para el Comisariato de la Policía Nacional

| | |
|---|----------------|
| % de Intención de compra | 89,0% |
| Población policial Quito | 5000 |
| Mercado del Comisariato | 4.450 |
| Cantidad media que designan anualmente a víveres | \$722,40 |
| DEMANDA EN DÓLARES ANUAL | \$3.214.680,00 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 3.13.2
Demanda de ropa y zapatos para el Comisariato de la Policía Nacional

| | |
|--|--------------|
| % de Intención de compra | 89% |
| Población policial | 52.570 |
| Mercado del Comisariato | 46.787 |
| Cantidad media que designan anualmente a ropa y zapatos | \$600,00 |
| DEMANDA EN DÓLARES ANUAL | \$28.072.380 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

³² Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

3.14 Demanda insatisfecha

Es la cantidad de productos en dólares que el Comisariato de la Policía no está cubriendo y por consecuencia está dejando de vender.

Tabla N° 3.14.1
Cálculo de la Demanda Insatisfecha

| Categoría de Productos | Demanda en dólares anual | Oferta en dólares anual 2008 | Demanda Insatisfecha |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Bienes en general | \$28.072.380,00 | \$2.867.190,87 | -\$25.205.189,13 |
| Viveres | \$3.214.680,00 | \$1.219.612,98 | -\$1.995.067,02 |

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Fuente: Encuestas y Departamento de Contabilidad del Comisariato de la Policía

3.15 Captación de mercado y Capacidad instalada

La capacidad instalada del Comisariato de la Policía es de \$ 249.661.440 dólares anuales, y constituye el espacio y los recursos físicos con los que cuenta actualmente el Comisariato de la Policía con respecto al supermercado, para atender al mercado objetivo que acude al mismo.

Tabla N° 3.15.1
Cálculo de la Capacidad Instalada del Supermercado del Comisariato de la Policía

| | Comisariato del Ejército | Comisariato de la Policía |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Número de metros cuadrados | 1.200 | 600 |
| Número de carritos por 8 horas | 240,00 | 120 |
| Horas que trabaja el Comisariato | 8 | 8 |
| Horas que atiende cada año el Comisariato | 2.304,00 | 2.304,00 |
| Cantidad designada a víveres anualmente | \$749,73 | \$749,73 |
| Capacidad instalada en dólares | \$414.568.398 | \$207.284.199 |

Fuente: Encuestas y Comisariato de la Policía

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

La captación de mercado representa el porcentaje de mercado al que el Comisariato de la Policía está vendiendo sus productos actualmente, en relación con el total que está demandado los mismos, tenemos que la captación de mercado del Comisariato de la Policía es de un 10,21% del 100% de su mercado objetivo en cuanto a ropa y zapatos y en cuanto a víveres es de un 37,94%, lo que significa que el Comisariato de la Policía posee una buena captación de mercado en relación a lo que podría alcanzar.

Tabla N° 3.15.2
Cálculo de la Captación de mercado del Comisariato de la Policía

| Categoría de Productos | Demanda en dólares anual | Oferta en dólares anual 2008 | % de Captación de Mercado actual del Comisariato |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| Ropa y zapatos | \$28.072.380,00 | \$2.867.190,87 | 10,21% |
| Víveres | \$3.214.680,00 | \$1.219.612,98 | 37,94% |
| TOTAL | \$31.287.060,00 | \$4.086.803,85 | 13,06% |

Fuente: Encuestas y Departamento de Contabilidad del Comisariato de la Policía
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

CAPITULO IV: OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

Los objetivos se definen como los fines al alcanzar por la empresa en el corto, mediano y largo plazo, con los recursos que dispone la empresa, durante un tiempo determinado.

4.1.1 Metodología Para Fijar Objetivos smart

La metodología para fijar los objetivos SMART se base en que los objetivos deben ser redactados de acuerdo al acrónimo SMART como lista de comprobación, para ver si el objetivo esta adecuadamente formulado, asegurándose de que cada objetivo comience por un verbo en infinitivo. Los objetivos deben derivarse de, y ser consistentes con la intención de las metas identificadas. Las iniciales SMART significan:

- **Específicos (Specific):** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación y comprensibles.
- **Medibles (Measurable):** Permiten ser evaluados de acuerdo a parámetros cuantificables.
- **Delegables (Assignable):** Puede designarse un responsable o varios de su cumplimiento y evaluación.
- **Realizable (Realistic):** Que sea posible de ejecutarse con los recursos disponibles actualmente o potencialmente.
- **Limitado en tiempo (Time):** El objetivo debe tener una fecha de inicio y una fecha final concreta.

A su vez se debe de realizar las siguientes preguntas para poder trazar los objetivos:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde vamos según la tendencia?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Qué más debemos hacer?
- Definir el objetivo

4.1.2 Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Por lo que los objetivos deben tener las siguientes características:

- Orientados hacia el mejoramiento
- Ser desafiantes pero factible
- Orientados tanto a largo como a corto plazo
- Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- 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.
- Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

4.1.3 Objetivos para la propuesta

- Fortalecer el proceso organizacional que permita llevar de manera individual y propia, las actividades de marketing, comercialización, logística y compras optimizando las actividades transaccionales en un 2% anual.
- Incrementar la captación de mercado en un 2% anual, hasta cubrir el mercado conformado por personal policial y sus familias.
- Aumentar la satisfacción y el valor entregado al cliente, en cuanto a la atención y oferta brindada por el Comisariato de la Policía en un 10% anual.
- Lograr relaciones directas con proveedores sin intermediarios a largo plazo, con el fin de obtener costos competitivos.
- Mejorar el poder de negociación del Comisariato de la Policía en relación a proveedores, creando una red de marketing con costos compartidos.
- Conservar clientes motivando a la repetición de compra en el Comisariato de la Policía a largo plazo.

| Objetivo | S | M | A | R | T |
|---|---|---|-------------------------------------|--|---------------------|
| | Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo | Cuantificar lo que se pretende alcanzar | Responsable del objetivo | Recursos de los que se dispone para alcanzar efectivamente el objetivo | Cuando se alcanzará |
| Fortalecer el proceso organizacional que permita llevar de manera individual y propia, las actividades de marketing, comercialización, logística y compras optimizando las actividades transaccionales en un 2% anual | Administrativa | 2% | Gerente General | Personal disponible para la creación de las áreas solicitadas | 2008 |
| Incrementar la captación de mercado en un 2% anual, hasta cubrir el mercado conformado por personal policial y sus familias | Financiera | 2% | Jefe Financiero y Jefe de Marketing | Instalaciones para implementar un supermercado equipado | 2008 |
| Aumentar la satisfacción y el valor entregado al cliente, en cuanto a la atención y oferta brindada por el Comisariato de la Policía en un 10% anual. | Servicio al cliente y Recursos Humanos | 10% | Jefe de Marketing | Personal profesional para la capacitación y supervisión de la generación del servicio al cliente | 2008 |
| Lograr relaciones directas con proveedores sin intermediarios a largo plazo, con el fin de obtener costos competitivos. | Administración y Logística | % Reducción de costos | Gerente General y Jefe de Logística | Base de datos de proveedores directos y contactos | 2010 |
| Mejorar el poder de negociación del Comisariato de la Policía en relación a proveedores, creando una red de marketing con costos compartidos. | Administración y Logística | Número de concesiones y valor de costos compartidos | Gerente General y Jefe de Logística | Base de datos de proveedores directos y personal capacitado para las negociaciones a realizar | 2010 |
| Conservar clientes motivando a la repetición de compra en el Comisariato de la Policía a largo plazo. | Marketing | % de repetición de compra | Jefe de Marketing | Bases de datos de clientes e información de los mismos que permitan crear un SIM | 2013 |

4.2 ESTRATEGIAS

K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Henry Mintzberg [112], en ese propio año plantea en su libro five Ps for strategy, 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.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

4.2.1 Cuadro Sinóptico De Estrategias a Aplicarse

| | CLASIFICACIÓN | SUB – CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | CUANDO USARLA | CUANDO NO USARLA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---------------------------|---------------|---------------------|--|---|---|--|--|
| ESTRATEGIAS DE DESARROLLO | BÁSICAS | LIDERAZGO EN COSTOS | Superar el desempeño de los competidores generando bienes y servicios a un costo inferior | Cuando se cuenta con un alto grado de productividad y un riguroso control de costos | Cuando las economías son inestables o cuando no se dispone de una adecuada estructura productiva | Excelente barrera de entrada para nuevos competidores. La empresa puede resistir mejor una guerra de precios | Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes |
| | | DIFERENCIACIÓN | Dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que la diferencien de la competencia | Cuando el producto ofrecido cuente con una característica importante que le diferencie de los otros | Cuando el mercado no se rige por la calidad si no por los precios | Reduce el carácter sustituible de los productos. Genera lealtad en el cliente. Hace difícil la entrada de cliente nuevos | Se concentra la capacidad de la empresa para mantener la diferenciación a largo plazo. Existe gran facilidad para imitar los productos |
| | | CONCENTRACIÓN | Concentrarse en satisfacer las necesidades de una grupo o segmento particular de mercado | Cuando el segmento de mercado escogido es rentable y no haya sido explotado por la competencia | Cuando el segmento de mercado no tenga perspectiva de crecimiento o cambien sus necesidades con facilidad | Permite conseguir cuotas de participación alta dentro del segmento escogido. La empresa puede posicionarse fácilmente | Las diferencias entre los segmentos y el mercado global pueden disiparse fácilmente. El segmento puede subdividirse en segmentos más especializados y poco rentables |

Fuente: Copias Clasificación de las estrategias de Marketing Estratégico Sexto Nivel.

Elaborado por: Ing. Gustavo Pico MBA



| | CLASIFICACIÓN | SUB- CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | CUANDO USARLA | CUANDO NO USARLA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------|---|--|--|--|--|
| ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO | CRECIMIENTO INTENSIVO | PENETRACIÓN | Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales | Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida en su mercado, adicionalmente debe influir en sus compradores o mejorar continuamente los productos ofertados | Cuando se intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco | Incremento de las ventas, de la cuota de participación de mercado o el nivel de beneficios | Origina una competencia extrema |
| | | DESARROLLO DEL PRODUCTO | Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa | Cuando la empresa tiene una estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de productos | Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o desarrollo de productos hacen que la organización pierda la dirección o giro de su negocio | Satisface las expectativas cambiantes de los consumidores. Permite descubrir usos alternativos para productos existentes | Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados. Existe una gran facilidad para imitar productos. |
| | | DESARROLLO DEL MERCADO | Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados | Cuando se puede aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos | Cuando la empresa no tiene bien definido e perfil del segmento de mercado que quieren atacar | El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en la distribución y marketing propios de la organización. | Los segmentos que se desean servir presentan generalmente barreras de entrada difíciles de superar |

Fuente: Copias Clasificación de las estrategias de Marketing Estratégico Sexto Nivel.
Elaborado por: Ing. Gustavo Pico MBA

| | CLASIFICACIÓN | SUB- CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | CUANDO USARLA | CUANDO NO USARLA | VENTAJAS |
|-----------------------|--------------------------|---|--|---|--|---|
| CRECIMIENTO INTEGRADO | INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA | Consiste en la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica | Cuando los proveedores no disponen de recursos o conocimiento tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa | Si los proveedores de una empresa aseguran la calidad del insumo que distribuyen | Se estrecha las relaciones de las empresas con sus proveedores. La calidad, entrega oportunidad y cantidad de los insumos están completamente aseguradas | Para que las estrategia surta el efecto que se desea, la empresa debe poseer un elevado poder de negociación frente a sus proveedores |
| | INTEGRACIÓN HACIA ABAJO | Es la integración de los procesos hacia el consumidor, teniendo como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada | Se utiliza cuando se tiene por finalidad comprender mejor las necesidades de los usuarios de los productos | No es recomendable cuando la empresa no cuenta con una red de distribución propia | Se busca satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores. Las relaciones entre la empresa y sus clientes se fortalecen | La empresa puede descuidar su función principal |
| | INTEGRACIÓN HORIZONTAL | El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores | Cuando la empresa tenga una estructura que permita influir en redes de distribución o en sus competidores | Cuando la empresa no tiene poder en el mercado o frente a sus competidores | Se neutraliza a la competencia con facilidad. Se pueden aprovechar redes de distribución ya estructuradas. Se asegura el ingreso a nuevos segmentos de mercado | Se requiere de elevados recursos financieros para una implementación efectiva |

Fuente: Copias Clasificación de las estrategias de Marketing Estratégico Sexto Nivel
Elaborado por: Ing. Gustavo Pico MBA

| | CLASIFICACIÓN | SUB- CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | CUANDO USARLA | CUANDO NO USARLA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO | CRECIMIENTO DIVERSIFICADO | DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA | La empresa sale de su sector industrial y comercial, y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial | Cuando el mercado actual presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad | Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo | La empresa se beneficia de los efectos de sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades | Se pierde el posicionamiento que ya se tenía dentro del mercado, generando confusión en los consumidores |
| | | DIVERSIFICACIÓN PURA | La empresa entra en una actividad nueva sin relación con la actividad tradicional | Cuando el mercado está saturado y no existe posibilidad de crecimiento alguna | Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo | Se puede generar una nueva fuente de ingresos alejándose de un mercado en declive | Se corre gran riesgo al incursionar en actividades en la que la empresa no tiene conocimiento y para el cual realiza funciones para las cuales no fue creada ni estructurada |

Fuente: Copias Clasificación de las estrategias de Marketing Estratégico Sexto Nivel.

Elaborado por: Ing. Gustavo Pico MBA

| | CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | CUANDO USARLA | CUANDO NO USARLA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--------------------------|------------------|--|--|--|--|--|
| ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | DEL LÍDER | Se ocupa la posición dominante la cual es reconocida por sus competidores | Cuando realmente se es el líder del mercado, con una participación dominante dentro de este | Cuando no se es líder | Permite desarrollar la demanda global y posibilita estar a la vanguardia del mercado | Es necesaria una innovación constante para mantener la posición. Se debe mantener una vigilancia constante de la competencia y su desarrollo y del mercado |
| | DEL RETADOR | Consiste en atacar al líder a pesar de que la posición en el mercado no sea dominante | Es exitosa cuando el retador tiene los recursos necesarios para combatir al líder | Cuando las diferencias con respecto al líder difícilmente pueden superarse | Estrategia agresiva que puede generar resultados a corto plazo y se pueden implementar sin que el líder se percate de eso | Hay que evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del líder |
| | DEL SEGUIDOR | Adoptar un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia | Cuando se persigue una reducida cuota de participación de mercado | Cuando se desea abarcar segmentos amplios de mercado | Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado. La competencia no presta atención a los seguidores lo que redundará en su beneficio | Generalmente las empresas pequeñas no pueden adaptar las mismas medidas que el líder debido a su estructura |
| | DEL ESPECIALISTA | Es interesarse por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado | Cuando se descubren nichos de mercado rentables y duraderos que la competencia no haya considerado | Cuando los nichos son volubles a cambios inesperados | Se enfoca esfuerzos a segmentos que no han sido explotados, facilitando el posicionamiento en nichos pequeños | Los nichos de mercado pueden desaparecer con facilidad |

Fuente: Copias Clasificación de las estrategias de Marketing Estratégico Sexto Nivel.

Elaborado por: Ing. Gustavo Pico MBA

4.2.2 Perfil de las estrategias a adoptarse.

| ORD | CLASIFICACIÓN | SUB - CLASIFICACIÓN | APLICACIÓN |
|-----|--------------------------|------------------------|--|
| 1 | BÁSICA | CONCENTRACIÓN | El Comisariato de la Policía deberá concentrarse en satisfacer las necesidades de su principal mercado conformado por policías en servicio activo, pasivo y sus familiares para lograr un adecuado posicionamiento que le permita formar una base para ingresar a nuevos segmentos. Al solo tener una captación de mercado del 13,06%. |
| 2 | CRECIMIENTO INTENSIVO | PENETRACIÓN | El Comisariato de la Policía deberá mejorar su participación de mercado al mejorar la atención, las ofertas y la comunicación actual con su mercado principal, implementando el supermercado logrando ventas constantes de sus productos que le permitan aumentar sus ingresos. |
| 3 | COMPETITIVA | DEL SEGUIDOR | El Comisariato de la Policía deberá adaptar las mejores prácticas del líder del mercado, en cuanto a ofrecer calidad, atención adecuada con orientación total al cliente, servicios útiles, facilidades de pago y mejor poder de negociación con el fin de lograr efectividad en su desempeño. |

Fuente: Matriz de clasificación de estrategias

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

4.3 Propuesta estratégica

4.3.1 Determinación de la participación de mercado

La participación de mercado para el Comisariato de la Policía se determinó en base al total de ventas obtenidos por competidores como se detalla en el cuadro y tabla a continuación:

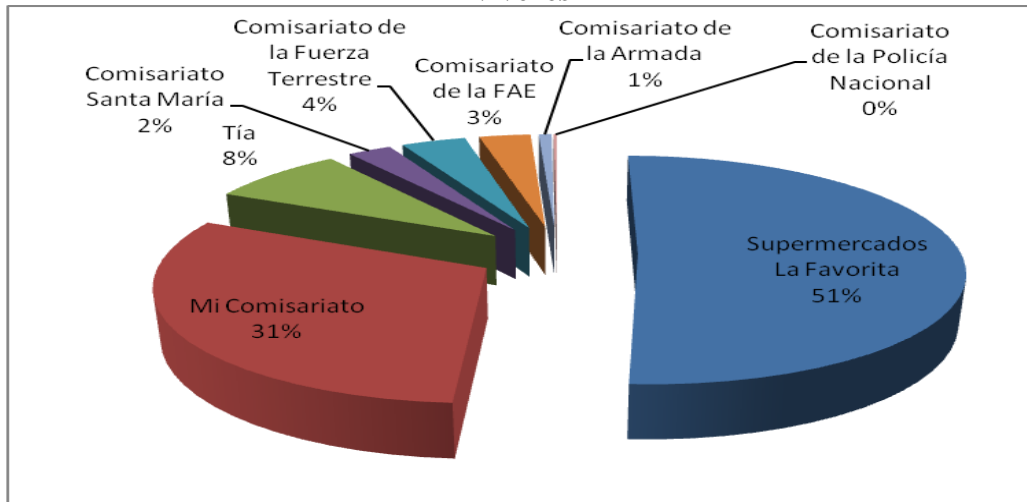
**Tabla N°2.2.2.1
Supermercados, ventas y participación de mercado**

| | AÑO | VENTAS | Participación |
|------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Supermercados La Favorita | 2007 | 834.849.989 | 50,93% |
| Mi Comisariato | 2007 | 505.960.992 | 30,87% |
| Tía | 2007 | 130.899.825 | 7,99% |
| Comisariato Santa María | 2007 | 41.680.000,00 | 2,54% |
| Comisariato de la Fuerza Terrestre | 2007 | 61.432.438,25 | 3,75% |
| Comisariato de la FAE | 2007 | 49.145.950,60 | 3,00% |
| Comisariato de la Armada | 2007 | 12.286.487,65 | 0,75% |
| Comisariato de la Policía Nacional | 2007 | 2.867.190,87 | 0,17% |
| TOTAL | | 1.639.122.873,37 | 100,00% |

Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N°2.2.2.1

Participación de mercado de competidores del Comisariato en el mercado de víveres



Fuente: Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

4.3.2 Análisis de las matrices

Boston Consulting Group

Enfoque del Boston Consulting Group.- Al utilizar el presente enfoque (BCG), la empresa clasifica todas sus UEN³³ según la **matriz de crecimiento – participación** que se muestra en el Gráfico 4.3.2.1. En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado es una medida de que tan atractivo es el mercado. En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado. Si dividimos la matriz de crecimiento – participación como se indica, podemos distinguir cuatro tipos de UEN.

- **Estrella.-** Las estrellas son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero en efectivo.
- **Vacas de dinero en efectivo.-** Las vacas de dinero en efectivo son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan inversión.
- **Signos de interrogación.-** Los signos de interrogación son unidades de negocio con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá descontinuar.

³³ Unidad estratégica de negocios que tiene misión y objetivos aparte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa.

- **Perros.-** Los perros son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en dólares de cada UEN. Una vez que la empresa ha clasificado sus UEN, debe determinar que papel desempeñara cada una en el futuro. Se puede seguir una de cuatro estrategias para cada UEN.

- La empresa puede invertir más en la unidad de negocios para fortalecer su participación; o
- Puede invertir apenas lo suficiente para mantener la participación de la UEN en el nivel actual.
- La empresa puede cosechar la UEN, mediante la obtención del flujo de efectivo a corto plazo más alto posible sin pensar en el efecto a largo plazo.
- Por último la empresa puede desinvertir en la UEN al venderla o discontinuarla e invertir los recursos en otro lugar.

Con el paso del tiempo las UEN cambian de posición en la matriz de crecimiento – participación. Cada UEN tiene un ciclo de vida. Muchas UEN comienzan como signos de interrogación y pasan a la categoría de estrellas si tiene éxito. Luego, cuando el crecimiento de mercado decae, estas UEN se convierten en vacas de dinero en efectivo, y finalmente desaparecen o se convierten en perros hacia el final de su ciclo de vida. La empresa necesita añadir continuamente productos y unidades nuevas para que algunas de ellas se conviertan en estrellas con el tiempo, en vacas de dinero en efectivo que ayuden a financiar otras UEN.³⁴

³⁴ Capítulo 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE MARKETING, página 51.

Limitaciones de la matrices BCG

Algunas limitaciones de la matriz de Boston Consulting Group incluyen:

- Descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Los Perros; puede ganar, a veces, aún más efectivo que las Vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un “mercado”.
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones - participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.³⁵

³⁵ Carl W. Stern, George Stalk - Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group

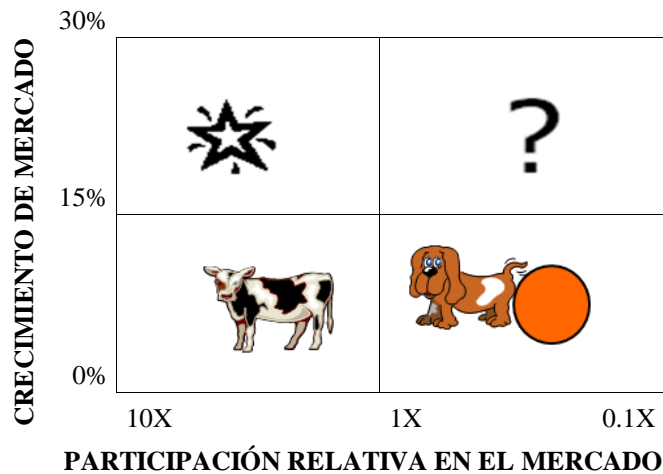
Tabla N° 4.3.2.1
Matriz Boston Consulting Group para el Comisariato de la Policía

| Tipo de Negocios | Tasa de crecimiento de mercado | Cuota de Mercado del Comisariato de la Policía | Cuota de Mercado del Comisariato del Ejército | Cuota relativa de mercado | Facturación anual en USD |
|--|--------------------------------|--|---|---------------------------|--------------------------|
| Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados. | 4,51 | 0,0017 | 0,037 | 0,05 | \$ 2.867.190,87 |

Fuente: Banco Central Del Ecuador y Libros de Balance General mensual del Comisariato de la FAE, Tesis Plan de Marketing del Comisariato de la FAE DEL 2007, elaborado por Evelyn García y Comisariatos.

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Gráfico N° 4.3.2.1
Matriz Boston Consulting Group del Comisariato de la Policía
COMISARIATO DE LA POLICIA



De acuerdo a la participación relativa del Comisariato de la Policía en comparación con su principal competidor, que este caso sería el Comisariato del Ejército, debido a la atención que brinda al mercado conformado por policías en servicio activo, pasivo y familiares esta alcanza un valor de 0,05 y con el crecimiento de mercado que viene dado por la tasa de crecimiento en el comercio al por mayor y menor que es de 4,51 de acuerdo a datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, el Comisariato de la Policía se ubica en el cuadrante de Unidad de Negocio calificada como perro, lo que significa que podrían generar

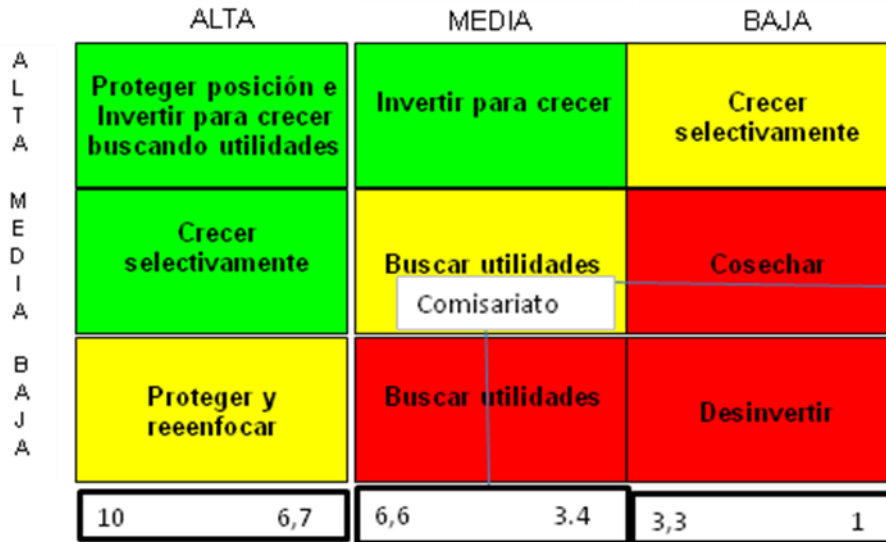
suficiente dinero para auto sustentarse en el mercado, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

Con lo que se recomienda al Comisariato realizar la inversión necesaria para lograr mejorar su participación de mercado, para posiblemente aumentar sus ingresos con la debida administración de la demanda potencial, al mejorar la comunicación, atención, variedad de productos a precios competitivos. De no lograr una adecuada inversión en especial en comunicación y en colocar un supermercado equipado con precios bajos tendrá que cerrar por que no está brindado el servicio y la atención deseada por su mercado, lo que en un largo plazo se hará notable al seguir disminuyendo la afluencia de compradores.

General Electric
Tabla N° 4.3.2.2
Matriz General Electric para el Comisariato de la Policía

| Posición del Negocio | | | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------------|--------------|
| Comisariato de la Policía | | | |
| INDICADORES | Peso Relativo | Evaluación Relativa | Total |
| Participación relativa de mercado | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Posición de mercado | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Crecimiento de negocio | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Rentabilidad | 0,10 | 7 | 0,70 |
| Calidad | 0,10 | 8 | 0,80 |
| Grado de diferenciación | 0,25 | 8 | 2,00 |
| Imagen del producto | 0,10 | 6 | 0,60 |
| Recursos | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Tecnología | 0,10 | 3 | 0,30 |
| TOTALES | 1,00 | 48 | 5,75 |

Gráfico N° 4.3.2.2
Matriz General Electric para el Comisariato de la Policía



De acuerdo al análisis en la matriz General Electric se puede observar que acorde al puntaje obtenido valorando la posición competitiva del Comisariato de la Policía dentro del mercado al que atiende, obtiene una calificación de 5,75, puntaje que ubica al Comisariato de la Policía en el cuadrante que sugiere buscar utilidades. Lo que apunta a que el Comisariato de la Policía tiene la oportunidad de mejorar y desarrollarse cubriendo su mercado principal que es el mercado policial y sus familias, con lo que ampliaría su participación de mercado, posibilitando el ingreso a nuevos segmentos de mercado, obteniendo la utilidad sugerida por la matriz al lograr ventas mayores, consecuencia de cubrir su mercado adecuadamente.

4.3.3b Misión

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la **misión** de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los

clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"

La misión debe contener los siguientes elementos claves:

- La naturaleza de negocio
- Razón de existir
- Mercado al que sirve
- Características generales de los productos o servicios
- Posición deseada en el mercado
- Principios y valores

Misión propuesta para el Comisariato de la Policía

Comercializar los mejores productos para la familia policial, colocando de manera perseverante en sus hogares bienestar, economía y calidad, con productos nacionales e importados a precios cómodos, con una atención eficiente y cordial, buscando siempre el mejoramiento continuo que nos permita lograr la excelencia para beneficiar a nuestros empleados y proveedores.

4.3.4 Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.³⁶

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión debe contener los siguientes elementos claves:

³⁶ www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito de mercado
- Productos o servicios
- Valores
- Principios organizacionales

Visión 2013 propuesta para el Comisariato de la Policía

Ser una entidad reconocida por su excelencia y mejoramiento continuo al satisfacer completamente el mercado policial a nivel nacional, a través de la búsqueda constante de la calidad y un enfoque total a las necesidades del cliente.

4.3.5 Valores y Principios

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

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.³⁷

Valores propuestos para el Comisariato de la Policía

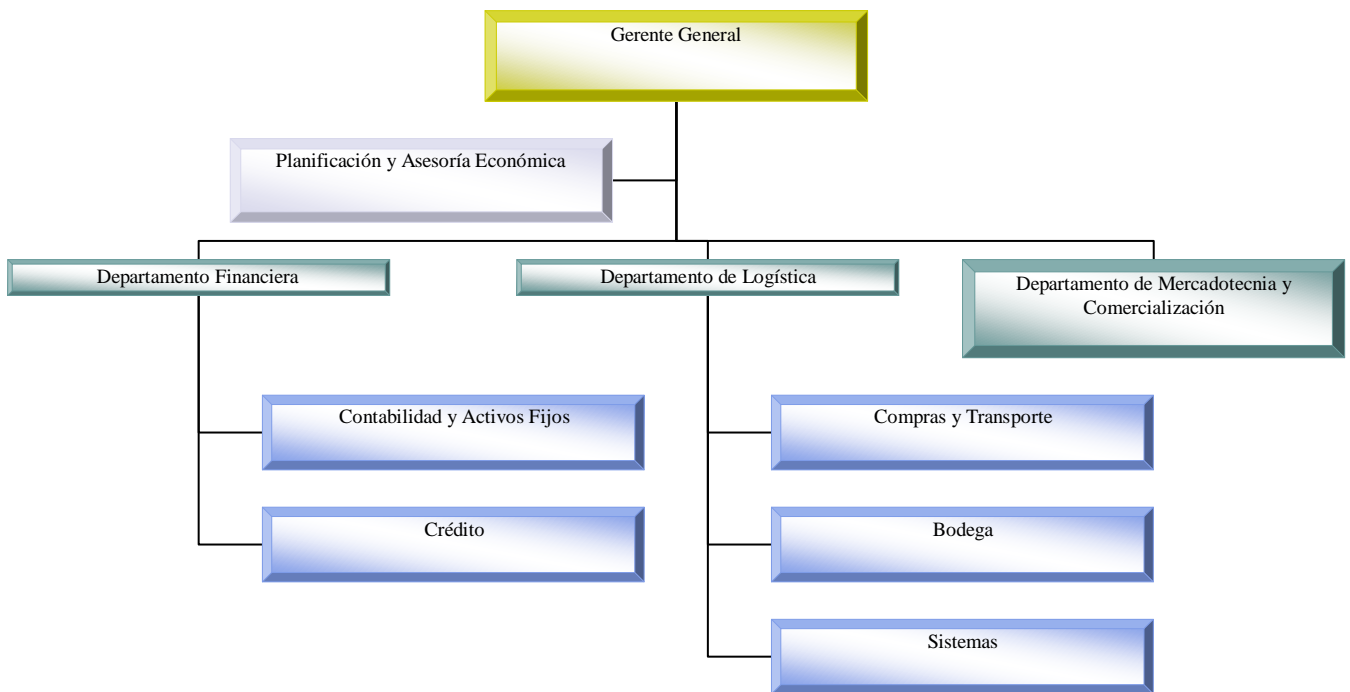
- Integridad.-** Manejamos las relaciones con proveedores, empleados y clientes con total conciencia y rectitud.
- Perseverancia.-** Somos constantes en la búsqueda de buenos resultados que vayan en bienestar de nuestros clientes, empleados y proveedores.
- Respeto.-** Brindamos un trato digno a aquellos con los que interactuamos, tratando de generar relaciones duraderas y cordiales

³⁷ www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CML.htm

Principios propuestos para el Comisariato de la Policía

- d) Excelencia
- e) Orientación al cliente
- f) Mejora continua:
- g) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

4.3.6 Organigrama



4.3.7 Mapa estratégico de Marketing



CAPITULO V: PLAN OPERATIVO DE MARKETING

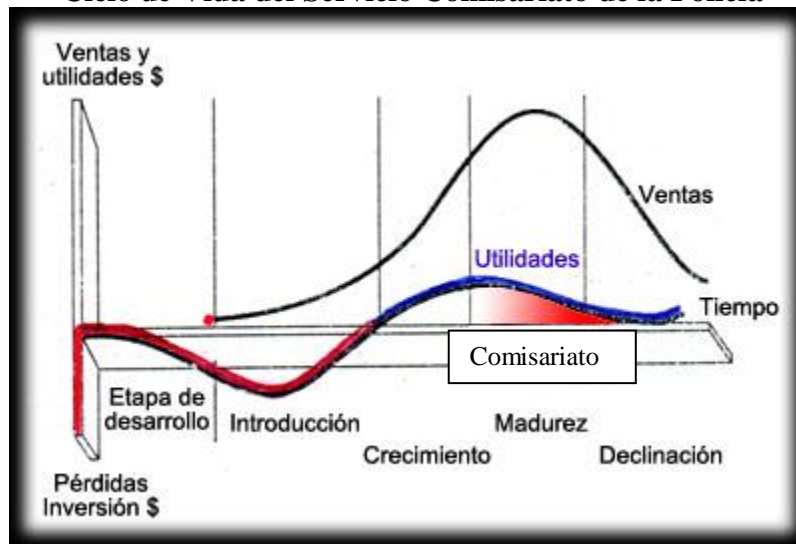
5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1 PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1 Ciclo de Vida del Servicio

El Comisariato de la Policía es un distribuidor al por menor de artículos en almacenes especializados, es por eso que no dispone de productos a los cuales se les pueda analizar el ciclo de vida, actividades que son responsabilidad del fabricante de cada producto, el Comisariato de la Policía complementa esa oferta de producto provenientes de varios fabricantes nacionales e internacionales con el servicio de exhibirlos en la superficie que dispone para su comercialización, junto con atención que brinda a su mercado, es por está razón que se analiza al Comisariato de la Policía como un servicio, en base a esto, el servicio Comisariato de la Policía se encuentra en su etapa de madurez.

Gráfico N°5.1.1.1
Ciclo de Vida del Servicio Comisariato de la Policía



Fuente: www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Elaborado por: www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Se coloca en esta etapa al Comisariato debido a que ya a pasado por un crecimiento de sus ventas, sus servicios y beneficios que han sido aceptados por una gran parte de compradores, al estar un 61,8% de su mercado comprando en el.

Pero se observa que está entrando a la etapa de declinación que es un periodo durante el cual las ventas se estancan y bajan las utilidades, deteriorándose el servicio al cliente volviéndose una obligación para el empleado.

Es por eso que se trata de aumentar el consumo en el mercado actual re - posicionando la imagen del Comisarito entre su mercado principal conformado por policías en servicio activo, pasivo y sus familias, cambiando las características del servicio fundamentalmente brindadas por el Comisariato de la Policía

5.1.2 Atributos

Los atributos que se pretenden mejorar y cambiar a través de las estrategias de producto en especial basadas en servicios de apoyo son:

5.1.2.1 Calidad del servicio.- El Comisariato de la Policía tiene actualmente un servicio evaluado como bueno, pero que no satisface las necesidades de información de sus clientes, con lo que la calidad del servicio es regular ya que los factores de: informar adecuadamente, brindar una atención completa y cordial influyen en la calidad del mismo. Esta calidad debe ser mejorada incrementando la calificación de bueno a excelente y la satisfacción de 45,7% a un 70% lo que permitirá mejorar la publicidad de boca a boca por parte de los mismos clientes, esto a través de lograr un servicio rápido mediante el cual el personal acuda oportunamente a informar al cliente acerca de las mejores opciones de compra para él, para que se refleje la imagen de que el personal se preocupa por el cliente y lo que necesita en si, más no solo por que adquiera lo más caro.

5.1.2.1 Características del servicio.- El servicio del Comisariato de la Policía se ha logrado caracterizar por las facilidades de pago que ofrece con su crédito directo lo que es en un 72% bien aceptado por su mercado objetivo, esta es una de las características que se pretende resaltar conjuntamente con los precios a crédito bajos en comparación con otros lugares.

5.1.3 Branding

5.1.3.1 Logotipo



El logotipo actual del Comisariato de la Policía conformado por una carita feliz sobre un carrito de compras, trasmite la imagen de un Comisariato amigo del policía. Está es la imagen adecuada que se desea transmitir al policía para que pueda acudir con confianza a realizar las compras al mismo, al observar al Comisariato como un lugar especial para el policía.

5.1.3.2 Color del Logotipo

Los colores con los que cuenta el logotipo son el color amarillo de la carita feliz que es lo que más resalta del mismo, el color amarillo representa alegría y felicidad constituye un reclamo de atención, es recomendable utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables, alegres, que constituyen el conjunto de sensaciones que se desea provocar en el mercado policial, está carita feliz con una gorra de policía representa la imagen del Comisariato amigo.

Este logotipo acompañado de una canasta de compras color naranja muy asociado con la alimentación sana y usado para promocionar alimentos, en el caso del Comisariato los de su supermercado.

5.1.3.3 Slogan

A este logotipo se le aumentara la frase:

“El Comisariato de la Policía se preocupa por su economía”

Impreso en banners colocados en los estantes de cada sección, como en la entrada y salida del Comisariato.

Este logotipo es conocido muy poco por el mercado policial, es por está razón que para lograr un mejor conocimiento y posicionamiento de este en el mercado del Comisariato de la Policía se realizarán las siguientes actividades:

- Se colocará esta imagen tanto en insertos, como en hojas volantes.
- Se negociará para colocar la imagen del Comisariato en la camiseta del equipo de futbol ESPOLI.
- Se utilizará inflables en forma del logotipo del Comisariato de la Policía que se ubicaran a las afueras del mismo y que será utilizado en eventos especiales.



| PROGRAMACIÓN N° 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | <p align="center">BRANDING</p> <p align="center">Posicionar al Comisariato de la Policía entre las principales opciones de venta para el policía y su familia</p> <p align="center">Colocar el logotipo en la camiseta del equipo ESPOLI y colocar inflables en forma de logotipo en cada evento</p> <p align="center">Jefe de Marketing y Comercialización</p> | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | Posicionamiento de logotipo del Comisariato de la Policía | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contactar a director del ESPOLI | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Iniciar negociaciones con director del ESPOLI | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Definir ubicación y costos en la camiseta | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Mostrar al mercado objetivo el logo en cada juego | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Mercadotecnia | \$ 12.000,00 |
| Establecer empresa proveedora de inflable | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Envió de diseño de inflable | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Colocación de inflable en cada evento | | | | | | | | | | | | | | Vendedores | \$ 1.200,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 13.200,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Posicionamiento de logotipo del Comisariato de la Policía | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Posicionarse entre las tres principales opciones de compra | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |

5.1.4 Estrategias de Servicio

- Crear combos familiares con las líneas de productos existentes en el Comisariato de la Policía, en especial con los productos de línea blanca, accesorios para la cocina, para el dormitorio con el fin de lograr ventas cruzadas.
- Crear canastas básicas de diferentes precios para ser ofrecidas a los segmentos que asignan entre \$10 a \$111 dólares mensuales en víveres, las que incluyan surtido de productos y marcas.
- Se implementará el servicio de entrega de las compras de los clientes en sus domicilios con un valor máximo de \$5 que se incluirá en el descuento mensual del rol, en el caso de ventas de electrodomésticos y otros accesorios similares.
- Se implementaran áreas de outlet



| PROGRAMACIÓN N° 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | Aumentar el nivel de ventas en un 2% anual | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Realizar combos de línea blanca con proveedores | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Jefe de Logística y Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | Elaboración de combos de línea blanca | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contactar y citar a proveedores de electrodomésticos | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Negociar con proveedores los productos y volúmenes para combos | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Realizar combos | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia y Comercialización | \$ 0,00 |
| Fijar precio de combos | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 10-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Nivel de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Lograr un aumento del 2% anual en ventas | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | Aumentar el nivel de ventas en un 2% anual | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Realizar tres tipos de canastas con víveres | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Jefe de Logística y Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | PROYECTO: | | | | | | | | | | | | | |
| | | Elaboración de canastas de víveres | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Contactar y citar a proveedores de víveres | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Negociar con proveedores los productos y volúmenes para canastas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Realizar canastas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia y Comercialización | \$ 0,00 |
| Fijar precio de canastas | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Mercadotecnia | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 10-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Nivel de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Lograr un aumento del 2% anual en ventas | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | Aumentar la asistencia y conveniencia de la ubicación del Comisariato principal en la ciudad de Quito | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Implementar el servicio de entrega de electrodomésticos | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Jefe de Logística y Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Implementación de servicio de entrega de electrodomésticos | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Asignar el transporte adecuado para el traslado | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Fijar presupuesto para el consumo de gasolina | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero | \$ 13.440,00 |
| Asignar chofer de transporte | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 1.680,00 |
| Establecer medidas de seguridad para traslado | | | | | | | | | | | | | | Departamento de Logística | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 15.120,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Número de personas que compran en el Comisariato domiciliadas en lugares lejanos al Comisariato | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Aumentar la asistencia a un 70% | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | | <p align="center">PRODUCTO Aumentar el nivel de ventas en un 2% anual</p> <p align="center">Crear áreas de outlet dentro de cada sección Jefe de Logística y Jefe de Marketing</p> | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | | Implementación de áreas de outlet | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar las marcas de ropa a comprar | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Realizar contacto con fabricante | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Definir áreas dentro de cada sección | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Definir valores finales del prendas | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero | \$ 0,00 |
| Adecuar áreas 7 de outlet en cada sección | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Mercadotecnia y Comercialización | \$ 1.400,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.400,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Nivel de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Lograr la venta del 100% de prendas en outlet al mes | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2 Precio

5.2.1 Métodos para la fijación De Precios

El actual método de fijación de precios para los productos que se distribuyen en el Comisariato de la Policía es el más adecuado, este es el método de fijación de precios acorde a la competencia manejando una tasa vigente, en base a la cuál pueda obtener la mercadería a precios por lo menos iguales a los de la competencia y no mayores. Tratando de buscar rebajas en base a descuentos por volumen

5.2.2 Política de Precio

- Sobre el porcentaje de interés en cuanto a ventas a crédito, se estipulará una tasa que en ningún caso exceda a las fijadas en Instituciones afines o similares como Fuerzas Armadas en su conjunto.
- Los precios negociados directamente con fabricantes o de importación deberán manejarse de acuerdo a la tarifa vigente en las cuál es adquirido por la competencia.
- Se manejará un punto de equilibrio para poder lograr una utilidad positiva.
- La mercadería de lento movimiento y que no se hayan vendido en un período de seis meses, sufrirá una reducción en su precio de venta.
- De persistir la imposibilidad de venta de alguna mercadería, esta se sacará a remate en pública subasta.

5.2.3 Estrategias de Precios

- Se buscara siempre descuentos por parte de fabricantes que sean trasladados al valor final del bien, en el caso de víveres.



- Buscar precios promocionales por parte de fabricantes o en la importación de víveres, con el fin de lograr obtener costos bajos a corto plazo y por temporadas.
- Se fijará un descuento en efectivo del 5% aquellas compras exceptuando los víveres que sean realizadas al contado.



PROGRAMACIÓN N° 7

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PRECIO | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Mantener precios convenientes que disminuyan la percepción de precios altos para el policía | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Negociar descuentos y promociones con fabricantes trasladados a precios de víveres | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Jefe de Marketing y Jefe Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Traslado de descuentos de fabricante al precio del producto y precios promocionales | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contactar a proveedores de víveres | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Iniciar negociación con fabricante | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Determinar posible descuento y productos | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Determinar volumen a comprar para efectivizar el descuento | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Contactar a proveedores de víveres | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Iniciar negociación con fabricante | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Determinar posible productos de acuerdo a temporada | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Determinar volumen a comprar para efectivizar precios promocionales | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Percepción de los precios del Comisariato | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Disminuir la percepción en un 20% | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |



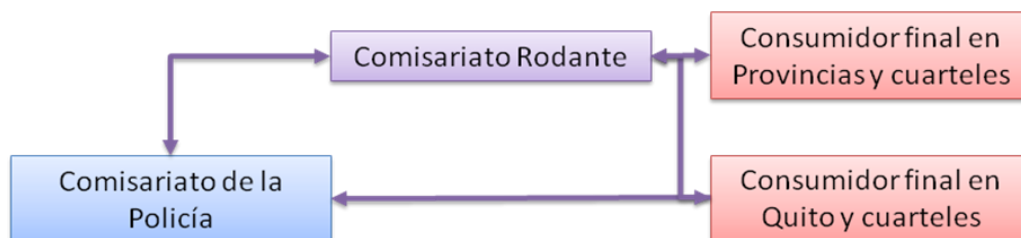
| PROGRAMACIÓN N° 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PRECIO | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | Mantener precios convenientes que disminuyan la percepción de precios altos para el policía | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Establecer un 2% de descuento a las compras al contado | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Jefe de Marketing y Jefe Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Programa de precios promocionales y descuentos al contado | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar productos para descuento no alimenticios | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Marketing y Comercialización | \$ 0,00 |
| Determinar costo de descuento | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero | \$ 0,00 |
| Aplicar descuentos | | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Marketing y Comercialización | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | fin de cada mes | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Ventas a contado | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Aumento al 15% de las ventas al contado | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |

5.3 Plaza

5.3.1 Estructura de los Canales de Distribución

El Comisariato de la Policía se ubica en el segundo nivel de intermediación en la venta al por menor de otros productos en almacenes especializados, dentro de los canales de distribución comercial del Ecuador, este nivel comprende las cadenas de superficie de tamaño medio las mismas que distribuyen productos suministrados por importadoras- distribuidoras, importados directamente, y de fabricantes nacionales. El segundo nivel de intermediarios corresponde al sector minorista. A través de la superficie que mantiene, distribuye los productos directamente al consumidor final, en el caso de que los consumidores finales no puedan adquirir los productos en el distribuidor principal se hace uso del Comisariato Rodante, el mismo que a través del uso de camiones y carpas lleva productos de línea blanca, audio y video, electrodomésticos menores, perfumes, ropa y zapatos, hasta los cuarteles dentro de Quito y en otras provincias para realizar la venta de los mismos por lo que la estructura de distribución que maneja el Comisariato de la Policía es :

Gráfico N°5.1.3.1
Estructura del Canal de Distribución del Comisariato de la Policía



Fuente: Comisariato de la Policía
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

5.3.2 Estrategias de Distribución

- Utilizar una distribución intensiva, que logre cubrir todo el mercado policial, a través de visitar a los clientes complementando el ya existente Comisariato Rodante con otro que se encargue de visitar la otra mitad de comandos.



- Se procurará generar facilidades para los clientes que no puedan acercarse a realizar sus compras al Comisariato, implementado el servicio de hojas de pedido a domicilio, lo que consiste en que mensualmente en el caso de víveres se visite a los policías en el cuartel o a las familias en sus hogares para levantar los productos que necesitaran para el mes, recogiendo los pedidos y entregándolos en los hogares con un recargo de un \$1 al total de la factura, dependiendo de la ubicación , en el caso de víveres.
- Buscar establecer un sistema de inventario administrado por el vendedor con el fin de reducir costos de manejo de los mismos y lograr un abastecimiento oportuno que disminuya costos de almacenamiento, con costos compartidos
- Crear proyectos compartidos con proveedores que consistan en ofrecer las instalaciones del Comisariato como campos de prueba para los programas nuevos de venta que ellos como proveedores tengan, aplicado a proveedores claves de productos para el supermercado, con el fin de lograr colaboración en el abastecimiento, transporte para reducir costos.
- Establecer una adecuada cadena de abastecimiento a través de procesos para los productos importados que permitan reducir tiempos en traslado, proceso en aduanas con todo en regla hasta llegar al Comisariato de la Policía.



| PROGRAMACIÓN N° 9 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|-------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | PLAZA Lograr una captación del 2% anual con un abastecimiento oportuno y costos bajos Implementar el servicio de venta a domicilio en Quito de víveres Jefe de Marketing y Jefe de Logística | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | Servicio de pedidos a domicilio Quito | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo Actividades | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Asignar el transporte adecuado para el traslado | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Fijar presupuesto para el consumo de gasolina | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero | \$ 6.720,00 |
| Asignar chofer de transporte | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Establecer medidas de seguridad para traslado | | | | | | | | | | | | | Departamento de Logística | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | \$ 6.720,00 |
| FECHA DE INICIO: | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | % de captación de mercado logrado a través de este | | | | | | | | | | | | | |
| META: | Aumentar a un 15% | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 10 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|---------------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | <p style="text-align: center;">PLAZA</p> <p style="text-align: center;">Lograr una captación del 2% anual con un abastecimiento oportuno y costos bajos</p> <p style="text-align: center;">Asignar un segundo Rodante que visite el resto de comandos</p> <p style="text-align: center;">Jefe de Marketing y Jefe de Logística</p> | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | Sistema de Distribución intensiva | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Dividir por sectores los comandos para las ventas | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Asignar a cada Rodante un sector | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Entrega de folletos catálogos para levantar pedidos | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Alquiler de camión | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Logística | \$ 7.000,00 |
| Envío de Rodantes a sectores | | | | | | | | | | | | | Jefe Financiero y Jefe de Logística | \$ 1.200,00 |
| Asignar vendedores | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 3.936,00 |
| Determinación de ruta de camión para entrega de pedidos | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Entrega de pedidos en cada comando | | | | | | | | | | | | | Chofer y Vendedor | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | \$ 12.136,00 |
| FECHA DE INICIO: | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | fin de cada mes de promoción | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | % de captación de mercado logrado a través de este | | | | | | | | | | | | | |
| META: | Aumentar a un 15% anual | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 11 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | <p style="text-align: center;">PLAZA</p> <p>Lograr una captación del 2% anual con un abastecimiento oportuno y costos bajos</p> <p>Establecer un sistema de inventario administrado por el vendedor</p> <p style="text-align: center;">Jefe de Marketing y Jefe de Logística</p> | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | Sistema de abastecimiento oportuno | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | |
| | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar los proveedores claves | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Iniciar negociaciones con proveedores | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Establecer una base de datos conjunta de inventarios y CRM | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 800,00 |
| Instalación de software que permita compartir la información con proveedor | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 1.000,00 |
| Establecer punto de lote para abastecimiento | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística y Jefe Financiero | \$ 0,00 |
| Abastecimiento de inventario | | | | | | | | | | | | | Proveedor y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.800,00 |
| FECHA DE INICIO: | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | fin de cada mes de promoción | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | Tiempo de abastecimiento | | | | | | | | | | | | | |
| META: | Lograr un inventario abastecido en un 100% | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | PLAZA | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Lograr una captación del 5% anual con un abastecimiento oportuno y costos bajos | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Establecer un adecuado proceso logístico de importación de mercadería | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Proceso de importación de mercadería | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar proveedores en el exterior | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Contactar a proveedores y solicitar cotizaciones de mercaderías | | | | | | | | | | | | | | Secretaria | \$ 0,00 |
| Definir proceso de importación | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 1.000,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.000,00 |
| FECHA DE INICIO: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | fin de cada mes de promoción | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | Costos de importación y tiempos de abastecimiento | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Lograr proyectos con por lo menos 2 proveedores claves | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | |

5.4 Promoción y Publicidad

5.4.1 Estrategias de Promoción y Publicidad

- Se manejará una mezcla promocional que se aplicará de manera gradual acorde al desarrollo de las ventas del Comisariato, esta consiste en : Aplicar primero publicidad concentrada y continua en el mercado de policías en servicio activo, pasivo y sus familias, segundo incluir en esta publicidad las promociones por temporadas y de clientes frecuente detalladas a continuación, tercero aplicar marketing directo con el fin de cumplir con la distribución intensiva y por último manejar las relaciones públicas con el fin de crear consciencia de marca

Publicidad:

- En cuanto a la publicidad se manejaran insertos en los roles de pago de cada policía en servicio activo, pasivo y para los beneficiarios de montepío que serán entregados mensualmente.
- Para llegar a los familiares se entregarán hojas volantes en el Hospital de la Policía, en las unidades educativas de la Policía en el norte y en el sur, en las viviendas en Quitumbe y en el Norte en San Carlos, estas incluirán cupones de descuentos o de traslado de cierta cantidad de mercadería gratis.

Promociones:

- Se elaborarán cupones con descuentos que serán distribuidos a través de los insertos y de las hojas volantes, estos descuentos dependerán del producto comprado en el supermercado.
- Se elaborarán a su vez cupones ofreciendo descuento en el traslado de productos como electrodomésticos, estos descuentos serán hasta de \$2 dólares en el valor final del traslado.

- Se colocara material POP ofrecido por fabricantes con el objetivo de generar mayor información de los productos que se venden en el Comisariato.

Marketing Directo:

- Se elaboraran catálogos de productos que serán impresos mensualmente con el fin de que sean entregados a los vendedores que visitan las unidades dentro y fuera de Quito, para levantar pedidos de los productos demandados por los clientes, informando y comunicando la oferta de los productos del Comisariato.

Relaciones Públicas:

- Se realizarán eventos especiales en cada comando y cuartel cada seis meses con el fin de hacer conocer lo que el Comisariato está haciendo, sus beneficios, servicios y productos, informando a los clientes constantemente lo que se está realizando. A estos eventos se invitará a la familia del policía en especial en temporadas como días de la madre, padre, navidad, inicio de clases con el fin de incentivar a que se acuda a los puntos de venta mensualmente en cada comando o al Comisariato de la Policía principal.
- En cada formación que se realice en cada unidad se solicitará a cada jefe que se haga una mención del Comisariato y de las actividades que este realizara como visitas, entrega de volantes, etc.
- Se realizarán visitas en la Escuela Superior con el fin de informar a los cadetes de cuarto año sobre el Comisariato y los beneficios, servicios que se les ofrece, haciéndoles entrega de invitaciones con cupones de descuento para que visiten el Comisariato. Lo mismos se hará en escuelas de policías en periodos previos a la graduación de los mismos.

5.4.2 Plan de Promoción y Publicidad

5.4.2.1 Definición del Mercado Meta

Está conformado por policías en servicio activo pasivo y sus familias, a partir de los 18 años de edad, que se encuentren en los comandos y cuarteles de país.

5.4.2.2 Objetivos de la Promoción y Publicidad

- Logra un reposicionamiento de la imagen del Comisariato de la Policía en un 95% de su mercado potencial en el primer año
- Mantener un alto grado de conciencia por parte del mercado de la policía, convirtiendo al Comisariato de la Policía en una de las opciones de compra de su mercado meta, a mediano plazo.
- Lograr una repetición de compra de 2 veces a la semana en víveres y mensualmente en otros productos.
- Aumentar las ventas a corto plazo, por temporadas, mediante la asistencia constante de los clientes.
- Colocar en conocimiento de un 95% del mercado policial, las ofertas y servicios del Comisariato así como de sus formas de pago.
- Recordar al mercado meta la ubicación del Comisariato y las nuevas formas de adquirir los productos.
- Incrementar la frecuencia de compra y de visitas al Comisariato de la Policía a un 75%.
- Modificar las percepciones de la imagen del Comisariato de la Policía que actualmente tiene el mercado policial, acerca de sus precios, atención, servicios y beneficios.

5.4.2.3 Medio publicitario a usar:

Se usarán principalmente medios impresos con una concentración de los mismos como estrategia para aumentar los posibles contactos.

- Folletos insertos que será también entregados como hojas volantes, en los que se incluirá por temporadas los cupones con descuentos

Estos contendrán información del Comisariato con la frase

“El Comisariato es su amigo”

Describiendo las líneas de productos que tiene mensualmente, las formas de pago, las formas de comprar e informando de la actual dirección del Comisariato de la Policía, estos serán ubicados en los roles de pago de cada policía en servicio activo y pasivo, serán entregados a su vez en:

- Hospital de la Policía en reserva de turnos
- En lugares de residencia policial
- En unidades educativas del sur y norte

Estas serán impresas a full color con un tamaño de A4, en forma de folleto, donde serán adjuntados los cupones de descuento o la promoción en curso de acuerdo a la temporada, será entregada mensualmente en los roles de pago debido a que en esta fecha recibe el pago cada policía, planificando que podría comprar para el mes que inicia, ofreciendo como alternativa el Comisariato y sus productos

5.4.2.4 Alcance, frecuencia, duración e intensidad de la publicidad y promoción

Mediante esta publicidad se pretende llegar a por lo menos 52.570 contactos, mensualmente, la publicidad de este tipo será anual.

Las promociones se realizarán por temporada del día de la madre, día del padre, San Valentín, fechas importantes de acuerdo a los productos de temporada, los descuentos en efectivo y en el traslado de la mercadería se lo hará mensual y se mantendrá el primer año para observar su efectividad, de ahí se aplicará por volúmenes de compra.

El ritmo de la campaña será continuo ya que se realizara mensualmente, durante un año, para gradualmente ir usando el resto de herramientas de la mezcla de promoción y publicidad anteriormente descritas.

5.4.2.5 Tipo de campaña:

El tipo de campaña será continuo para lograr los objetivos de reposicionamiento, recordación y la de crear consciencia en el mercado policial generando el concepto de:

- Una de las alternativas principales de compra.
- Comisariato amigo, con facilidades de pago, preocupado por la economía familiar y un buen servicio

5.4.2.6 Estrategias de comunicación

Comunicar a la familia policial de la existencia de un lugar especialmente diseñado para ellos, que se preocupa por el policía y su economía, pero con una excelente atención.

Se utilizará la publicidad racional mezclada con la motivacional para apelar a los beneficios que ofrece el Comisariato de la policía, sumado a una oferta adecuada al policía. Como:

“El Comisariato de la Policía ofrece un servicio exclusivo para el policía y su familia, con facilidades de pago y servicios a su medida”

“El único lugar donde el policía es el cliente más importante”

Con lo que se desea lograr posicionar al Comisariato en las mentes de los policías como opción principal de compra, un lugar seguro al que pueden acudir ya que por ser policías serán tratados especialmente, influyendo en el principal decisor de compra que es la familia y el policía.

La imagen ideal que se pretende transmitir es de un Comisariato económico, con buen servicio y atención, lugar de compras constante, preocupado por la comunidad policial.

La propuesta de comunicación se basa en utilizar la argumentación que busca establecer una diferencia positiva a favor del Comisariato de la Policía basándose en sus servicios y beneficios a la medida del mercado policial, con un tono de comunicación racional y emocional.

Estrategia de audiencia

1. **Audiencia objetivo:** Se desea llegar a las familias de los policías para a través de ellos lograr ventas en varios productos, por medio del uso del crédito policial.

Cuando se genera una compra hay tres factores:

1. **Comprador.-** Está representado por el policía en servicio activo y pasivo
2. **Decisor de compra.-** Está representado por la esposa y los hijos del policía en el caso de que posea familia, y el caso de ser soltero sería el mismo influenciado por amistades.
3. **Consumidor.-** El policía y su familia

Es por esta razón que la publicidad se dirigirá y será distribuida en lugares donde se pueda informar a los familiares y al policía.

Avisos Publicitarios

Se manejará avisos inmediatos que incluyen cupones de ofertas y descuentos colocando los combos y canastas, con los nuevos servicios, el contenido de los avisos que constituyen folletos adjuntos a los roles de pago de los policías con el fin de lograr recordación e informar a través de anuncios expositivos en los que se mostrarán los beneficios que ofrece el Comisariato a los policías y las ventajas haciendo énfasis en:

- Crédito policial
- Precios a crédito bajos
- Servicios adicionales
- Mayor surtido



| PROGRAMACIÓN N° 13 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | Modificar la percepción que tiene el mercado policial poniendo en conocimiento de un 95% de sus servicios y productos, aumentado la asistencia al Comisariato a un 75% manteniendo un alto grado de conciencia | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | | Manejar una mezcla promocional aplicada de manera concentrada y gradual | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | | Ejecución de la mezcla promocional | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir imprenta proveedora de publicidad impresa | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General y Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Firma de contrato con empresa proveedora de publicidad impresa | | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Elaboración y entrega del arte | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing y Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Impresiones mensuales | | | | | | | | | | | | | | | Imprenta | \$ 135.768,00 |
| Promociones | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Negociar con proveedores de víveres de productos básicos | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Definir valor de cupones y productos | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Solicitar material POP a proveedores | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Entrega de modelo de cupones a imprenta | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Entrega de trípticos y hojas volantes con promociones | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 135.768,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | | fin de cada mes de promoción | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | | Nivel de ventas y % de asistencia al Comisariato | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | | Aumento de las ventas en un 2% y Aumentar en un 70% la asistencia | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | | Los costos de publicidad deberán ser compartidos por los proveedores de la mercadería que vaya a ser promocionada en dichos trípticos y hojas volantes | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 14 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|-----------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | <p style="text-align: center;">PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</p> <p>Mantener un alto grado de conciencia por parte del mercado de la policía, convirtiendo al Comisariato de la Policía en una de las opciones de compra de su mercado meta, a mediano plazo. Realizar cada seis meses eventos especiales en comandos con invitación a familiares Jefe de Marketing</p> | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | Eventos en comandos para familiares | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Informar a Jefes de Comando del evento | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Solicitar a Jefes de Comando informen a policías en las formación del evento invitando a sus familias | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Solicitar carpas prestadas | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Alquiler de un discomóvil | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Traslado de mercadería a comandos | | | | | | | | | | | | | Secretario | \$ 200,00 |
| Montaje de exhibición | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Informar a familiares de promociones y formas de pago | | | | | | | | | | | | | Jefe de Logística | \$ 0,00 |
| Levantamiento de pedidos existentes | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 82,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | | | | | | | | | | | | \$ 282,00 |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | 01-jun-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | 31-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| META: | Posicionamiento del Comisariato de la Policía | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |



| PROGRAMACIÓN N° 15 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | Mantener un alto grado de conciencia por parte del mercado de la policía, convirtiendo al Comisariato de la Policía en una de las opciones de compra de su mercado meta, a mediano plazo. | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | Realizar cada seis meses eventos especiales en comandos con invitación a familiares | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Visitas a clientes potenciales | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitar a directores de escuelas de formación de policías y oficiales convoquen a oficiales y policías | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Visitar a Escuela Superior | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 0,00 |
| Informar a oficiales de las promociones y productos | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 20,00 |
| Levantar pedidos | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 0,00 |
| Visitar a Escuela de policías | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 0,00 |
| Informar a policías de las promociones y productos | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 20,00 |
| Levantar pedidos | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | Vendedor | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | | | | | | | | | | | | | \$ 40,00 |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 01/03/2008 y 01/09/08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | 20/03/2008 y 20/09/08 | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Posicionamiento del Comisariato de la Policía | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

5.5 Personal

El personal de la policía está conformado por policías y por el personal de atención al cliente de las casas comerciales que comercializan sus productos hasta ahora, basándose en la recomendación de que el Comisariato asuma por completo el manejo de inventario de la varias líneas de productos que ahí se venden y de la administración de dichas áreas, se deberá sustituir el personal de las casas comerciales por personal propio, que podría ser personal civil, a los que se les de una capacitación intensiva en orientación y servicio al cliente.

5.5.1 Estrategias de la fuerza de venta

- Establecer una adecuada administración de la fuerza de ventas que comprenda: definiciones de perfil, una capacitación intensiva a los policías en atención al cliente, un direccionamiento adecuado de la fuerza de ventas orientada al cliente, una motivación constante de la fuerza de ventas, una evaluación a través un proceso con medidas de control y desempeño que tendrán que ser adoptadas por el personal.
- Crear un sistema de incentivos para el vendedor con el fin de lograr compromiso por parte de ellos en la atención e información brindada al cliente, que no tenga discriminaciones de ninguna clase, sistema que consistirá en comisiones por ventas como incentivo económicos.
- Implementar un uniforme a través del cuál puedan ser identificados con facilidad el personal de atención, para a su vez obviar grados que eviten percances desagradables.
- Para evitar percances por los grados se llevara la supervisión de la atención brindada por policías, que será responsabilidad del Jefe de Marketing donde trasladaran cualquier problema o queja mayor por parte de los clientes.



| PROGRAMACIÓN N° 16 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|--|--------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | <p style="text-align: center;">PERSONAL</p> <p>Disminuir la insatisfacción del cliente actual mejorando la calidad del servicio ofrecido dentro y fuera del Comisariato</p> <p style="text-align: center;">Establecer una adecuada administración de la fuerza de ventas</p> <p style="text-align: center;">Jefe de Marketing</p> | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | Administración de la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Actividades</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Tiempo</td> </tr> </table> | | Actividades | Tiempo | Año | | | | | | | | | | | |
| Actividades | Tiempo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Reclutamiento y selección del personal de ventas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Capacitación de la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 1.000,00 |
| Direccionamiento de la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Motivación de la fuerza de ventas con incentivos directos e indirectos | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Evaluación de la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 690,00 |
| Compensación de la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Supervisión de la fuerza de ventas a través de informes y observación | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.690,00 |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | fin de cada mes | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Calificación del servicio y insatisfacción cliente | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | Lograr una calificación de muy buena en el servicio al cliente y Disminuir en un 40% | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

5.6 Evidencia Física

5.6.1 Estrategias de la evidencia física

- Reunir y distribuir la mercadería por secciones de acuerdo a accesorios para dama, caballeros, niños y casa con el fin de reunir todo lo necesario en un área en la que facilite al cliente poder encontrar lo que necesita y complementar su venta.
- Implementar mayor material de promoción que incluyan logotipo e imagen del Comisariato de la Policía.
- Mejorar la señalización externa para facilitar ingreso a parqueaderos, los mismos que deberán mejorar en iluminación y seguridad.



| PROGRAMACIÓN N° 17 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | <p style="text-align: center;">EVIDENCIA FÍSICA</p> <p>Mejorar la presentación , accesibilidad y distribución del Comisariato y su mercadería</p> <p style="text-align: center;">Creación de secciones y mejoramiento de parqueaderos</p> <p style="text-align: center;">Jefe de Marketing</p> | | | | | | | | | | | | | |
| MIX DE MARKETING: | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA: | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO: | | División de la superficie del Comisariato por secciones | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades \ Tiempo | | Año | | | | | | | | | | | | | |
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Definir ubicación de secciones | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Organizar mercadería en cada sección | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Adecuación de cada sección | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Colocación de banners | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 1.400,00 |
| Colocación de rótulos | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 1.000,00 |
| Colocación de señalización en parqueadero | | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 560,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | Gerente General | \$ 200,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | | | | | | | | | | | | | \$ 3.160,00 |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | | fin de cada mes | | | | | | | | | | | | | |
| META: | | Calificación de las instalaciones | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | | Lograr una calificación de muy buena | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

5.7 Servucción

5.7.1 Estrategias de procesos

- Mejorar la calidad del servicio a través de elevar el desempeño del mismo con respecto a fiabilidad, rapidez y adecuado nivel de información, para esto se establecerá un proceso que será evaluado.
- Como el Comisariato de la Policía no dispone de procesos se establece uno para generar el servicio al cliente con el fin de mantener una calidad continua del mismo, y menos variabilidad en el mismo, con tiempos para prestar rápidamente el mismo y satisfacer al cliente tanto dentro del Comisariato como fuera del mismo.

Proceso de prestación de servicios:

- Atención o recepción de pedidos (venta interior): Consiste en recibir los pedidos que hacen los clientes en el "mostrador" de la empresa.
- Apoyo a la venta personal: Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los vendedores que obtienen pedidos, por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.
 - a) Brindar el permanente saludo al cliente cuando entre y salga
 - b) Preguntar que es lo que busca y recomendar lo que mejor se adecue a lo que busca
 - c) Buscar lo necesario en cuanto a tallas, o lo que más le guste
 - d) Brindar información completa de acuerdo al tipo de producto como precio, marca, garantías, formas de pago.
 - e) Dar trámite a la venta
 - f) Facturar.
 - g) Preocuparse de la entrega del producto hasta el traslado al transporte.
 - h) Asegurarse de que el producto llegó sin problemas

El vendedor debe convertirse en el agente del cliente hasta que el no lo necesite.

Para la atención fuera de las instalaciones del Comisariato será:

- Búsqueda y obtención de pedidos (venta exterior): Esta tarea incluye la venta creativa de productos
 - a) Confirmar venta y realizar ingreso al sistema
 - b) Buscar lo necesario en cuanto a tallas, o lo que busca hasta encontrar lo que más le guste
 - c) Brindar información completa de acuerdo al tipo de producto como precio, marca, garantías, formas de pago.
 - d) Dar trámite a la venta
 - e) Facturar.
 - f) Preocuparse de la entrega del producto hasta el traslado al transporte
 - g) Asegurarse de que el producto llegó sin problemas



| PROGRAMACIÓN N° 18 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING: OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIA: RESPONSABLE: | Proceso de para generar servicios Mejorar la efectividad del servicio brindado a clientes Creación de un proceso para prestación de servicios Jefe de Marketing | | | | | | | | | | | | | |
| II. PROGRAMACIÓN: PROYECTO: | Proceso para generación de servicios al cliente | | | | | | | | | | | | | |
| III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades \ Tiempo | Año | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de procesos para venta interna | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | RESPONSABLE | PRESUP. |
| Asignación de vendedores internos | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Capacitación de vendedores internos | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Entrega de material para la atención al cliente | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Evaluación mediante observación de la venta interna | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Definición de procesos para venta externa | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Asignación de vendedores internos | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Capacitación de vendedores externa | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Entrega de material para la atención al cliente | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Evaluación mediante informes de la venta externa | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | Jefe de Marketing | \$ 0,00 |
| FECHA DE INICIO: | | | | | | | | | | | | | | \$ 0,00 |
| FECHA DE TERMINACIÓN: | 01-may-08 | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA: | fin de cada mes | | | | | | | | | | | | | |
| META: | % de satisfacción del cliente | | | | | | | | | | | | | |
| IV. OBSERVACIONES | Disminuir insatisfacción del cliente a un 40% | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

5.8 Matriz de estrategias de Marketing mix

5.8.1 Determinación del Presupuesto

| COMPONENTE DE MERCADOTECNIA | ESTRATEGIA | PRESUPUESTO | % |
|------------------------------------|--|----------------------|-------------|
| PRODUCTO | Combos línea blanca | \$ 0,00 | |
| | Combos canastas | \$ 0,00 | |
| | Servicio de entrega con descuento al rol | \$ 16.120,00 | |
| | Se implementaran áreas de outlet | \$ 2.000,00 | |
| | TOTAL PRODUCTO | \$ 18.120,00 | 8% |
| BRANDING | Se negociara para colocar la imagen del Comisariato en la camiseta del equipo de futbol ESPOLI | \$ 12.000,00 | |
| | Se utilizara inflables en forma del logotipo del Comisariato de la Policía que se ubicaran a las afueras del mismo y que será utilizado en eventos especiales. | \$ 2.400,00 | |
| | TOTAL BRANDING | \$ 14.400,00 | 6% |
| PRECIO | Descuentos fabricantes trasladados al precio | \$ 0,00 | |
| | Precios promocionales | \$ 0,00 | |
| | Descuento del 5% a aquellas compras al contado | \$ 0,00 | |
| | TOTAL PRECIO | \$ 0,00 | 0% |
| PLAZA | Asignar vendedores para levantar pedidos con Comisariato | \$ 33.136,00 | |
| | Servicio de entrega a domicilio para víveres | \$ 7.720,00 | |
| | Sistema de inventario administrado por el vendedor | \$ 1.800,00 | |
| | Proyectos compartidos con proveedores | \$ 1.000,00 | |
| | Adecuada cadena de abastecimiento a través de procesos | \$ 1.000,00 | |
| | TOTAL PLAZA | \$ 43.656,00 | 19% |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | Publicidad y Marketing Directo | \$ 145.368,00 | |
| | Folletos catálogos | \$ 145.368,00 | |
| | Promociones: | \$ 0,00 | |
| | Cupones de descuento de \$0,50 | \$ 0,00 | |
| | Solicitar material POP | \$ 0,00 | |
| | Cupones de \$2 dólares de descuento en el valor final del traslado. | \$ 0,00 | |
| | Relaciones Públicas: | \$ 610,00 | |
| | Eventos especiales en cuarteles con invitación a familiares | \$ 528,00 | |
| | Mención en formaciones de policías | \$ 0,00 | |
| | Visitas a Escuela Superior de oficiales y policías en ultimo grados | \$ 82,00 | |
| | TOTAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 145.978,00 | 64% |
| PERSONAL | Establecer adecuado Administración de la fuerza de ventas | \$ 2.380,00 | |
| | TOTAL PERSONAL | \$ 2.380,00 | 1% |
| EVIDENCIA FÍSICA | Creación de secciones y mejoramiento de parqueaderos | \$ 3.760,00 | |
| | TOTAL EVIDENCIA FÍSICA | \$ 3.760,00 | 2% |
| PROCESO DE SERVICIOS | Proceso de para generar servicios | \$ 0,00 | |
| | TOTAL PROCESO DE SERVICIOS | \$ 0,00 | 0% |
| TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL | | \$ 228.294,00 | 100% |

5.8.2 Controladores (Indicadores)

| Objetivo Estratégico | Estrategia | Indicador de resultado | Meta | Responsable |
|--|--|---|---|--------------------------------------|
| PRODUCTO | | | | |
| Aumentar el nivel de ventas del Comisariato en Quito en un 5% anual | Combos línea blanca | Nivel de ventas | Lograr una aumento del 13% en las ventas | Jefe de Logística y Marketing |
| | Combos canastas | | Lograr la venta del 100% de prendas en outlet al mes | |
| | Implementación de áreas de outlet | | | |
| Aumentar la asistencia y conveniencia de la ubicación del Comisariato principal en la ciudad de Quito | Servicio de entrega de electrodomésticos con descuento al rol | Número de personas que compran en el Comisariato domiciliadas en lugares lejanos al Comisariato | Aumentar la asistencia a un 70% | |
| BRANDING | | | | |
| Posicionar al Comisariato de la Policía entre las principales opciones de venta para el policía y su familia | Se negociara para colocar la imagen del Comisariato en la camiseta del grupo de futbol ESPOLI | Posicionamiento del Comisariato y recordación | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | Jefe de Marketing y Comercialización |
| | Se utilizara inflables en forma del logotipo del Comisariato de la Policía que se ubicaran a las afueras del mismo y que será utilizado en eventos especiales. | | | |
| PRECIO | | | | |
| Mantener precios convenientes que disminuyan la percepción de precios altos para el policía | Descuentos fabricantes trasladados al precio | Percepción de los precios del Comisariato | Disminuir la percepción en un 20% | Jefe de Marketing y Jefe Financiero |
| | Precios promocionales | | | |
| | Descuento del 5% a aquellas compras al contado | Ventas a contado | Aumento de las ventas a contado en un 15% | |



| Objetivo Estratégico | Estrategia | Indicador de resultado | Meta | Responsable |
|---|--|--|--|---------------------------------------|
| PLAZA | | | | |
| Lograr una captación del 2% anual con un abastecimiento oportuno y costos bajos | Venta de víveres a domicilio | % de captación de mercado logrado a través de este | Aumentar en un 15% | Jefe de Marketing y Jefe de Logística |
| | Distribución intensiva | | | |
| | Sistema de inventario administrado por el vendedor | Tiempo de abastecimiento | Lograr inventario abastecido en un 100% | |
| Adecuada cadena de abastecimiento a través de procesos | Costos de importación y tiempo de abastecimiento | Disminuir los precios de mercadería importada en 20% | | |
| Lograr relaciones estrechas con proveedores | Proyectos compartidos con proveedores | Número de proyectos con proveedores | Lograr proyectos con por lo menos 2 proveedores claves | |



| Objetivo Estratégico | Estrategia | Indicador de resultado | Meta | Responsable | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | | | | | |
| Modificar la percepción que tiene el mercado policial poniendo en conocimiento de un 95% de sus servicios y productos, aumentado la asistencia al Comisariato a un 75% manteniendo un alto grado de conciencia | Mezcla promocional aplicada de manera gradual | Posicionamiento del Comisariato y recordación | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | Jefe de Marketing | | |
| | Publicidad y Marketing Directo: | | | | | |
| | Insertos en roles | Nivel de ventas y % de asistencia al Comisariato | Aumentar numero de personas que compran a un 70% | | | |
| | Hojas volantes | | | | | |
| | Promociones: | | Aumentar las ventas en un 5% | | | |
| | Cupones de descuento de \$0,50 | | | | Aumentar las ventas en un 5% | |
| | Cupones de \$2 dólares de descuento en el valor final del traslado. | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | | | | |
| | Colocación de mayor material POP | | | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | |
| | Relaciones Públicas: | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | | | |
| | Eventos especiales en cuarteles con invitación a familiares | % de Posicionamiento del Comisariato en provincias | | | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra |
| Mención en formaciones de policías | | | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | | |
| Visitas a Escuela Superior de oficiales y policías en ultimo grados | | | | | Lograr estar entre las 3 principales opciones de compra | |
| | | | | | | |



| Objetivo Estratégico | Estrategia | Indicador de resultado | Meta | Responsable |
|--|--|--|--------------------------------------|-------------------|
| PERSONAL | | | | |
| Disminuir la insatisfacción del cliente actual mejorando la calidad del servicio ofrecido dentro y fuera del Comisariato | Adecuada administración de la fuerza de ventas | Calificación del servicio | Lograr una calificación de muy bueno | Jefe de Marketing |
| | | Insatisfacción del cliente | Disminuir en un 40% | |
| EVIDENCIA FÍSICA | | | | |
| Mejorar la presentación, accesibilidad y distribución del Comisariato y su mercadería | Dividir en secciones las instalaciones del Comisariato | Calificación de instalaciones | Lograr una calificación de muy bueno | Jefe de Marketing |
| | Material promocional con logotipo del Comisariato | | | |
| | Mejorar señalización e iluminación parqueadero | | | |
| PROCESO DE SERVICIOS | | | | |
| Mejorar la calidad de la atención al cliente | Proceso de para generar servicios | % de satisfacción del cliente y numero de quejas | Disminuir en un 40% | Jefe de Marketing |

CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

6.1 Presupuesto del Plan de Marketing

| COMPONENTE DE MERCADOTECNIA | ESTRATEGIA | PRESUPUESTO | % |
|------------------------------------|--|---|-------------|
| PRODUCTO | Combos línea blanca | \$ 0,00 | |
| | Combos canastas | \$ 0,00 | |
| | Servicio de entrega con descuento al rol | \$ 16.120,00 | |
| | Se implementaran áreas de outlet | \$ 2.000,00 | |
| | TOTAL PRODUCTO | \$ 18.120,00 | 8% |
| BRANDING | Se negociara para colocar la imagen del Comisariato en la camiseta del equipo de futbol ESPOLI | \$ 12.000,00 | |
| | Se utilizara inflables en forma del logotipo del Comisariato de la Policía que se ubicaran a las afueras del mismo y que será utilizado en eventos especiales. | \$ 2.400,00 | |
| | TOTAL BRANDING | \$ 14.400,00 | 6% |
| PRECIO | Descuentos fabricantes trasladados al precio | \$ 0,00 | |
| | Precios promocionales | \$ 0,00 | |
| | Descuento del 5% a aquellas compras al contado | \$ 0,00 | |
| | TOTAL PRECIO | \$ 0,00 | 0% |
| PLAZA | Asignar vendedores para levantar pedidos con Comisariato | \$ 33.136,00 | |
| | Servicio de entrega a domicilio para víveres | \$ 7.720,00 | |
| | Sistema de inventario administrado por el vendedor | \$ 1.800,00 | |
| | Proyectos compartidos con proveedores | \$ 1.000,00 | |
| | Adecuada cadena de abastecimiento a través de procesos | \$ 1.000,00 | |
| | TOTAL PLAZA | \$ 43.656,00 | 19% |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | Publicidad y Marketing Directo | \$ 145.368,00 | |
| | Folletos catálogos | \$ 145.368,00 | |
| | Promociones: | \$ 0,00 | |
| | Cupones de descuento de \$0,50 | \$ 0,00 | |
| | Solicitar material POP | \$ 0,00 | |
| | Cupones de \$2 dólares de descuento en el valor final del traslado. | \$ 0,00 | |
| | Relaciones Públicas: | \$ 610,00 | |
| | Eventos especiales en cuarteles con invitación a familiares | \$ 528,00 | |
| | Mención en formaciones de policías | \$ 0,00 | |
| | Visitas a Escuela Superior de oficiales y policías en ultimo grados | \$ 82,00 | |
| | TOTAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 145.978,00 | 64% |
| | PERSONAL | Establecer adecuado Administración de la fuerza de ventas | \$ 2.380,00 |
| TOTAL PERSONAL | | \$ 2.380,00 | 1% |
| EVIDENCIA FÍSICA | Creación de secciones y mejoramiento de parqueaderos | \$ 3.760,00 | |
| | TOTAL EVIDENCIA FÍSICA | \$ 3.760,00 | 2% |
| PROCESO DE SERVICIOS | Proceso de para generar servicios | \$ 0,00 | |
| | TOTAL PROCESO DE SERVICIOS | \$ 0,00 | 0% |
| TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL | | \$ 228.294,00 | 100% |

El valor total del presupuesto de marketing es de \$228.294 dólares, en el cual el valor de las estrategias de promoción y publicidad es de \$145.978 dólares valor que representa un 64% del presupuesto, en las estrategias de plaza se invertiría un valor de \$43.656 valor que representa un 19% del presupuesto, en las estrategias de producto se invertiría un valor de \$ 18.120 dólares valor que representa un 8% del presupuesto, las estrategias de evidencia física se invertiría un valor de \$ 3.760 dólares valor que representa un 2% del presupuesto, en estrategias de personal se invertiría un valor de \$2.380 dólares valor que representa un 1% del presupuesto y en las estrategias de precio estas dependen del proveedor de los productos es por esa razón que no tiene un valor monetario determinado.

6.2 Financiamiento

6.2.1 Financiamiento Propio

El Comisariato de la Policía invertirá junto con proveedores en la aplicación del plan de marketing propuesto por lo que trabajará con un capital propio para la inversión a realizarse que es de \$228.294 dólares anuales.

6.3 Ingresos

6.3.1 Proyección de crecimiento de ventas

Las ventas se encuentran proyectadas a una tasa promedio de crecimiento de 8% de acuerdo a los datos históricos del Comisariato de la Policía, tanto para las ventas de bienes en general y para la venta de víveres.

Con la aplicación del Plan de Marketing se pretende que las ventas del Comisariato a más de su crecimiento histórico crezcan un 2% adicional con lo que se prevé que el crecimiento de las ventas del Comisariato con la aplicación del Plan de Marketing alcance los siguientes valores:

Tabla N° 6.3.1.1
Crecimiento de las ventas con aplicación de Plan de Marketing

| | Año | Demanda Insatisfecha | Porcentaje de captación | Total de ingresos |
|----------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 0 | 2007 | \$ 27.200.256 | 2% | \$ 544.005 |
| 1 | 2008 | \$ 27.472.259 | 2% | \$ 549.445 |
| 2 | 2009 | \$ 27.746.981 | 2% | \$ 554.940 |
| 3 | 2010 | \$ 28.024.451 | 2% | \$ 560.489 |
| 4 | 2011 | \$ 28.304.696 | 2% | \$ 566.094 |
| 5 | 2012 | \$ 28.587.743 | 2% | \$ 571.755 |
| 6 | 2013 | \$ 28.873.620 | 2% | \$ 577.472 |

Fuente: Departamento de Contabilidad del Comisariato de la Policía
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

6.4 EGRESOS

6.4.1 Cuadros generados por los gastos de las estrategias

A continuación se encuentran detallados los gastos en los que se incurrirán para llevar a cabo la aplicación del Plan de Marketing propuesto para el Comisariato de la Policía:

Tabla N° 6.4.1.1
Cuadro de Gastos generados por el Plan de Marketing

| | |
|--|-------------------|
| (-)GASTOS OPERACIONALES | |
| GASTO ADMINISTRATIVOS | |
| Servicios Básicos | \$ 200 |
| Instalación y elaboración de software y bases de datos CRM | \$ 1.800 |
| Remuneraciones | \$ 9.600 |
| Decimo tercer sueldo | \$ 67 |
| Decimo cuarto sueldo | \$ 67 |
| Servicios ocasionales | \$ 1.000 |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | \$ 12.733 |
| GASTOS DE VENTAS | |
| Gastos por viaje y movilización | \$ 6.026 |
| Uniforme | \$ 380 |
| Combustible | \$ 21.360 |
| Compensación y comisiones | \$ 1.000 |
| Capacitación y entrenamiento | \$ 1.000 |
| Alquiler de vehículo | \$ 30.000 |
| Mantenimiento y adecuación de instalaciones | \$ 4.200 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | \$ 63.966 |
| GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | |
| Rótulos y banners | \$ 1.560 |
| Auspicio equipo Espoli | \$ 12.000 |
| Trípticos y hojas volantes | \$ 145.368 |
| Inflables | \$ 2.400 |
| Eventos sociales | \$ 200 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 161.528 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | \$ 238.227 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

6.5 FLUJO DE CAJA

“Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un período de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa. El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.”³⁸

“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.”³⁹

³⁸ Cámara de la Pequeña Industria de Guayas

³⁹ <http://www.wikilearning.com/flujosdecaja>

6.5.1 Cuadro de flujo de caja

Tabla N° 6.5.1.1
Cuadro de Flujo de Caja

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| Captación de mercado | | 549.445 | 554.940 | 560.489 | 566.094 | 571.755 | 577.472 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | | 549.445 | 554.940 | 560.489 | 566.094 | 571.755 | 577.472 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | | 12.733 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | 63.966 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | 161.528 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | | 238.227 | 224.204 | 224.204 | 224.204 | 224.204 | 224.204 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | 311.218 | 330.736 | 336.285 | 341.890 | 347.551 | 353.268 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | | 311.218 | 330.736 | 336.285 | 341.890 | 347.551 | 353.268 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | | 46.683 | 49.610 | 50.443 | 51.283 | 52.133 | 52.990 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | | 264.535 | 281.125 | 285.842 | 290.606 | 295.418 | 300.278 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | | 66.134 | 70.281 | 71.461 | 72.652 | 73.855 | 75.070 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 198.401 | 210.844 | 214.382 | 217.955 | 221.564 | 225.209 |
| (=) FLUJO DE CAJA | 228.294 | 198.401 | 210.844 | 214.382 | 217.955 | 221.564 | 225.209 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

6.6 Análisis de sensibilidad

6.6.1 Escenarios

Tabla N° 6.6.1.1
Estado de Resultados escenario normal

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Captación de mercado | \$ 549.445 | \$ 554.940 | \$ 560.489 | \$ 566.094 | \$ 571.755 | \$ 577.472 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ 549.445 | \$ 554.940 | \$ 560.489 | \$ 566.094 | \$ 571.755 | \$ 577.472 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | |
| GASTO ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| Servicios Básicos | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| Instalación y elaboración de software y bases de datos CRM | \$ 1.800 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 |
| Remuneraciones | \$ 9.600 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 |
| Decimo tercer sueldo | \$ 67 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 |
| Decimo cuarto sueldo | \$ 67 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 |
| Servicios ocasionales | \$ 1.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | \$ 12.733 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | |
| Gastos por viaje y movilización | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 |
| Uniforme | \$ 380 | | | | | |
| Combustible | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 |
| Compensación y comisiones | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Capacitación y entrenamiento | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Alquiler de vehiculo | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Mantenimiento y adecuación de instalaciones | \$ 4.200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | \$ 63.966 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 |
| GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | | | | | |
| Rotulos y banners | \$ 1.560 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Auspicio equipo Espoli | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
| Tripticos y hojas volantes | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 |
| Inflables | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 |
| Eventos sociales | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 161.528 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | \$ 238.227 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 311.218 | \$ 330.736 | \$ 336.285 | \$ 341.890 | \$ 347.551 | \$ 353.268 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | \$ 311.218 | \$ 330.736 | \$ 336.285 | \$ 341.890 | \$ 347.551 | \$ 353.268 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | \$ 46.683 | \$ 49.610 | \$ 50.443 | \$ 51.283 | \$ 52.133 | \$ 52.990 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | \$ 264.535 | \$ 281.125 | \$ 285.842 | \$ 290.606 | \$ 295.418 | \$ 300.278 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | \$ 66.134 | \$ 70.281 | \$ 71.461 | \$ 72.652 | \$ 73.855 | \$ 75.070 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 198.401 | \$ 210.844 | \$ 214.382 | \$ 217.955 | \$ 221.564 | \$ 225.209 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El escenario normal esta proyectado con un crecimiento en las ventas generado por la aplicación del Plan de Marketing de un 2% al tener un crecimiento promedio de las ventas del Comisariato del 8%.

Tabla N° 6.6.1.2
Estado de Resultados escenario pesimista

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Ventas | 272.002,56 | 416.204,72 | 420.366,77 | 424.570,43 | 428.816,14 | 433.104,30 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ 272.003 | \$ 416.205 | \$ 420.367 | \$ 424.570 | \$ 428.816 | \$ 433.104 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | |
| GASTO ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| Servicios Básicos | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| Instalación y elaboración de software y bases de datos CRM | \$ 1.800 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 |
| Remuneraciones | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 |
| Decimo tercer sueldo | \$ 67 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 |
| Decimo cuarto sueldo | \$ 67 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 |
| Servicios ocasionales | \$ 1.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | \$ 12.733 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | |
| Gastos por viaje y movilización | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 |
| Uniforme | \$ 380 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Combustible | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 |
| Compensación y comisiones | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Capacitación y entrenamiento | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Alquiler de vehículo | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Mantenimiento y adecuación de instalaciones | \$ 4.200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | \$ 63.966 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 |
| GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | | | | | |
| Rotulos y banners | \$ 1.560 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Auspicio equipo Espoli | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
| Tripticos y hojas volantes | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 |
| Inflables | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 |
| Eventos sociales | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 161.528 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | \$ 238.227 | \$ 234.554 | \$ 234.554 | \$ 234.554 | \$ 234.554 | \$ 234.554 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 33.775 | \$ 181.651 | \$ 185.813 | \$ 190.016 | \$ 194.262 | \$ 198.550 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | \$ 33.775 | \$ 181.651 | \$ 185.813 | \$ 190.016 | \$ 194.262 | \$ 198.550 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | \$ 5.066 | \$ 27.248 | \$ 27.872 | \$ 28.502 | \$ 29.139 | \$ 29.783 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | \$ 28.709 | \$ 154.403 | \$ 157.941 | \$ 161.514 | \$ 165.123 | \$ 168.768 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | \$ 7.177 | \$ 38.601 | \$ 39.485 | \$ 40.378 | \$ 41.281 | \$ 42.192 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 33.775 | \$ 181.651 | \$ 118.456 | \$ 121.135 | \$ 123.842 | \$ 126.576 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El escenario pesimista está proyectado suponiendo que la aplicación del Plan de Marketing no generará un crecimiento del 1% en las ventas.

Tabla N° 6.6.1.3
Estado de Resultados escenario optimista

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Ventas | \$ 1.098.890 | \$ 1.109.879 | \$ 1.120.978 | \$ 1.132.188 | \$ 1.143.510 | \$ 1.154.945 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ 1.098.890 | \$ 1.109.879 | \$ 1.120.978 | \$ 1.132.188 | \$ 1.143.510 | \$ 1.154.945 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | |
| GASTO ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| Servicios Básicos | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| Instalación y elaboración de software y bases de datos CRM | \$ 1.800 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 | \$ 3.600 |
| Remuneraciones | \$ 9.600 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 800 |
| Decimo tercer sueldo | \$ 67 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 |
| Decimo cuarto sueldo | \$ 67 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 | \$ 25 |
| Servicios ocasionales | \$ 1.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | \$ 12.733 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 | \$ 4.650 |
| GASTOS DE VENTAS | \$ - | | | | | |
| Gastos por viaje y movilización | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 | \$ 6.026 |
| Uniforme | \$ 380 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Combustible | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 | \$ 21.360 |
| Compensación y comisiones | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Capacitación y entrenamiento | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Alquiler de vehiculo | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Mantenimiento y adecuación de instalaciones | \$ 4.200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | \$ 63.966 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 | \$ 59.586 |
| GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ - | | | | | |
| Rotulos y banners | \$ 1.560 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Auspicio equipo Espoli | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
| Tripticos y hojas volantes | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 | \$ 145.368 |
| Inflables | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 |
| Eventos sociales | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | \$ 161.528 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 | \$ 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | \$ 238.227 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 | \$ 224.204 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 860.663 | \$ 885.675 | \$ 896.774 | \$ 907.984 | \$ 919.306 | \$ 930.741 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | \$ 860.663 | \$ 885.675 | \$ 896.774 | \$ 907.984 | \$ 919.306 | \$ 930.741 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | \$ 314.142 | \$ 323.271 | \$ 327.323 | \$ 331.414 | \$ 335.547 | \$ 339.720 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | \$ 546.521 | \$ 562.404 | \$ 569.452 | \$ 576.570 | \$ 583.759 | \$ 591.020 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | \$ 136.630 | \$ 140.601 | \$ 142.363 | \$ 144.142 | \$ 145.940 | \$ 147.755 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 409.891 | \$ 421.803 | \$ 427.089 | \$ 432.427 | \$ 437.819 | \$ 443.265 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El escenario optimista está generado suponiendo que la aplicación del Plan de Marketing generará un crecimiento en las ventas del Comisariato del 4%

6.6.2 Flujo de caja proyectado

Tabla N° 6.6.2.1
Cuadro de Flujo de Caja escenario pesimista

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| Ventas proyectadas | | 272.003 | 416.205 | 420.367 | 424.570 | 428.816 | 433.104 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | | 272.003 | 416.205 | 420.367 | 424.570 | 428.816 | 433.104 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | | 12.733 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | 63.966 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | 161.528 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | | 238.227 | 234.554 | 234.554 | 234.554 | 234.554 | 234.554 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | 33.775 | 181.651 | 185.813 | 190.016 | 194.262 | 198.550 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | | 33.775 | 181.651 | 185.813 | 190.016 | 194.262 | 198.550 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | | (5.066) | (27.248) | (27.872) | (28.502) | (29.139) | (29.783) |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | | 28.709 | 154.403 | 157.941 | 161.514 | 165.123 | 168.768 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | | 7.177 | 38.601 | 39.485 | 40.378 | 41.281 | 42.192 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 21.532 | 115.802 | 118.456 | 121.135 | 123.842 | 126.576 |
| (=) FLUJO DE CAJA | 228.294 | 21.532 | 115.802 | 118.456 | 121.135 | 123.842 | 126.576 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

Tabla N° 6.6.2.2
Cuadro de Flujo de Caja escenario optimista

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| Ventas proyectadas | | | | | | | |
| Captación de mercado | | 1.098.890 | 1.109.879 | 1.120.978 | 1.132.188 | 1.143.510 | 1.154.945 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | | 1.098.890 | 1.109.879 | 1.120.978 | 1.132.188 | 1.143.510 | 1.154.945 |
| (-)GASTOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | | 12.733 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 | 4.650 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | 63.966 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 | 59.586 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | 161.528 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 | 159.968 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | | 238.227 | 224.204 | 224.204 | 224.204 | 224.204 | 224.204 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | 860.663 | 885.675 | 896.774 | 907.984 | 919.306 | 930.741 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN | | 860.663 | 885.675 | 896.774 | 907.984 | 919.306 | 930.741 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | | 314.142 | 323.271 | 327.323 | 331.414 | 335.547 | 339.720 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | | 546.521 | 562.404 | 569.452 | 576.570 | 583.759 | 591.020 |
| (-) 25% DE IMPUESTO A LA RENTA | | 136.630 | 140.601 | 142.363 | 144.142 | 145.940 | 147.755 |
| (=) UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 409.891 | 421.803 | 427.089 | 432.427 | 437.819 | 443.265 |
| (=) FLUJO DE CAJA | 228.294 | 409.891 | 421.803 | 427.089 | 432.427 | 437.819 | 443.265 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

6.6.3 Evaluación financiera

6.6.3.1 Valor Actual Neto

Para poder determinar si la inversión en el Plan de Marketing es viable se ha calculado el TMAR, VAN, TIR y período de recuperación. Para que la empresa considere que está teniendo un buen rendimiento este debe ser igual o mayor al 23,25%

**Tabla N° 6.6.3.1.1
Calculo de la TMAR**

| CALCULO DE LA TMAR | | | |
|-----------------------------|--------------|----------|-----------------------------|
| Conformación capital | Monto | % | Costo de oportunidad |
| Capital propio | \$ 228.294 | 100 | 20,0% |
| Inversión total | \$ 228.294 | 100 | 20,0% |
| RENDIMIENTO SECTOR | | | |
| Redto.Sector | | 20,0% | |
| Inflación | | 2,7% | |
| TMAR= | | 23,2% | |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gladys Del Pozo Fuentes

El VAN calculado con los flujos de caja con un valor igual \$422.750 dólares en el escenario normal, \$ 60.910 dólares en el escenario pesimista y \$ 1.534.764 dólares en el escenario optimista, son valores positivos lo que significa que el negocio es viable, en los tres escenarios.



Tabla N° 6.6.3.1.2
Calculo del VAN escenario normal

| CALCULO DEL VAN | | | | | | | |
|--------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Flujos de efectivo | | \$ 198.401 | \$ 210.844 | \$ 214.382 | \$ 217.955 | \$ 221.564 | \$ 225.209 |
| TMAR= | 23,24% | | | | | | |

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum FE}{(1+i)^n} = \$422.750$$

Tabla N° 6.6.3.1.3
Calculo del VAN escenario pesimista

| CALCULO DEL VAN | | | | | | | |
|--------------------|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | | | | | | |
| Flujos de efectivo | | \$ 21.532 | \$ 115.802 | \$ 118.456 | \$ 121.135 | \$ 123.842 | \$ 126.576 |
| TMAR= | 23,24% | | | | | | |

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum FE}{(1+i)^n} = \$ 60.910$$

Tabla N° 6.6.3.1.4
Calculo del VAN escenario optimista

| CALCULO DEL VAN | | | | | | | |
|--------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | | | | | | |
| Flujos de efectivo | | \$ 409.891 | \$ 421.803 | \$ 427.089 | \$ 432.427 | \$ 437.819 | \$ 443.265 |
| TMAR= | 23,24% | | | | | | |

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum FE}{(1+i)^n} = \$1.534.764$$



6.6.3.2 Tasa interna de retorno

“Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor TMAR, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La T.I.R. es un indicador de *rentabilidad relativa del proyecto*, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.”⁴⁰

**Tabla N° 6.6.3.2.1
Calculo del TIR escenario normal**

| CALCULO DEL TIR | | | | | | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| \$ (228.294) | \$ 198.401 | \$ 210.844 | \$ 214.382 | \$ 217.955 | \$ 221.564 | \$ 225.209 |
| | | | | | | |

$$TIR = i_{nft} + \left(\frac{VAN_{inf}}{FE_{inf} - FE_{sup}} \right) * comol \quad 88\%$$

**Tabla N° 6.6.3.2.2
Calculo del TIR escenario pesimista**

| CALCULO DEL TIR | | | | | | |
|-----------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| \$ (228.294) | \$ 21.532 | \$ 115.802 | \$ 118.456 | \$ 121.135 | \$ 123.842 | \$ 126.576 |
| | | | | | | |

$$TIR = i_{nft} + \left(\frac{VAN_{inf}}{FE_{inf} - FE_{sup}} \right) * comol \quad 32\%$$

⁴⁰ <http://www.zonaeconomica.com/Métodos de Análisis de Inversiones - TIR VAN.mht>



Tabla N° 6.6.3.2.3
Calculo del TIR escenario optimista

| CALCULO DEL TIR | | | | | | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| MONTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| \$ (228.294) | \$ 409.891 | \$ 421.803 | \$ 427.089 | \$ 432.427 | \$ 437.819 | \$ 443.265 |
| | | | | | | |

$$TIR = t_{nft} + \left(\frac{VAN_{inf}}{FE_{inf} - FE_{sup}} \right) * \text{control}$$

181%

6.6.3.4 Tiempo de recuperación

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión mejor será el proyecto.

Tabla N° 6.6.3.4.1
Calculo del periodo de recuperación escenario normal

| | | PERIODO DE RECUPERACIÓN | | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FLUJOS DE EFECTIVO | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | \$ 198.401 | \$ 210.844 | \$ 214.382 | \$ 217.955 | \$ 221.564 | \$ 225.209 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | | | | | | |
| Acumulado pagado | \$ 200.409 | | | | | | |
| | \$ (27.885) | | | | | | |
| | 0,13 | | | | | | |
| PERIÓDO DE RECUPERACIÓN | 1,13 | | | | | | |

El periodo de recuperación de la inversión es de un año 13 días

Tabla N° 6.6.3.4.2
Calculo del periodo de recuperación escenario pesimista

| | | PERIODO DE RECUPERACIÓN | | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FLUJOS DE EFECTIVO | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | \$ 21.532 | \$ 115.802 | \$ 118.456 | \$ 121.135 | \$ 123.842 | \$ 126.576 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | | | | | | |
| Acumulado pagado | \$ 137.334 | | | | | | |
| | \$ (90.960) | | | | | | |
| | 0,77 | | | | | | |
| PERIÓDO DE RECUPERACIÓN | 2,77 | | | | | | |

El periodo de recuperación de la inversión es de dos años 77 días



Tabla N° 6.6.3.4.3
Calculo del periodo de recuperación escenario optimista

| | | PERIODO DE RECUPERACIÓN | | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FLUJOS DE EFECTIVO | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | \$ 409.891 | \$ 421.803 | \$ 427.089 | \$ 432.427 | \$ 437.819 | \$ 443.265 |
| Inversión inicial | \$ (228.294) | | | | | | |
| Acumulado pagado | \$ 411.899 | | | | | | |
| | \$ 183.605 | | | | | | |
| PERIÓDO DE RECUPERACIÓN | 1,00 | | | | | | |

El periodo de recuperación de la inversión es de un año

Tabla N° 6.6.3.4.4
Tabla resumen de valores de los tres escenarios

| Parámetros de evaluación | Escenario normal | Escenario pesimista | Escenario optimista |
|--------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| TMA | 23,24% | 23,24% | 23,24% |
| VAN | \$ 422.750 | \$ 60.910 | \$ 1.534.764 |
| TIR | 88% | 32% | 181% |
| Período de recuperación | 1,13 | 2,77 | 1,00 |

En resumen se observa que la inversión en los tres escenarios es rentable debido a que en los tres se presentan VAN positivos con tasas internas de retorno mayores a la tmar y tasas positivas a su vez el período de recuperación es corto.



6.7 Balances proyectados

Balance General al 31 de Diciembre del 2008

| | | | |
|---------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Bancos | \$ 228.294,00 | | |
| | | Total Pasivos | |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital | \$ 228.294,00 |
| Total Activos Corrientes | \$ 228.294,00 | Total Patrimonio | \$ 228.294,00 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 228.294,00 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 228.294,00 |

Balance General al 31 de Diciembre del 2009

| | | | |
|---------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Bancos | \$ 426.695,37 | | |
| | | Total Pasivos | - |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital | \$ 228.294,00 |
| | | Superávit | \$ 198.401,37 |
| Total Activos Corrientes | \$ 426.695,37 | Total Patrimonio | \$ 426.695,37 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 426.695,37 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 426.695,37 |

Balance General al 31 de Diciembre del 2010

| | | | |
|---------------------------------|---------|----------------------------------|---------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Bancos | 439.138 | | |
| | | Total Pasivos | - |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital | 228.294 |
| | | Superávit | 210.844 |
| Total Activos Corrientes | 439.138 | Total Patrimonio | 439.138 |
| TOTAL ACTIVOS | 439.138 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | 439.138 |



Balance General al 31 de Diciembre del 2011

| | | | |
|---------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Bancos | \$ 442.676 | | |
| | | Total Pasivos | - |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital | \$ 228.294 |
| | | Superávit | \$ 214.382 |
| Total Activos Corrientes | \$ 442.676 | Total Patrimonio | \$ 442.676 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 442.676 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 442.676 |

Balance General al 31 de Diciembre del 2012

| | | | |
|---------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Bancos | \$ 453.503 | | |
| | | Total Pasivos | - |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital | \$ 228.294 |
| | | Superávit | \$ 225.209 |
| Total Activos Corrientes | \$ 453.503 | Total Patrimonio | \$ 453.503 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 453.503 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 453.503 |

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El Comisariato de la Policía tiene un mercado rentable con el cual puede lograr una participación de mercado mayor si capta el total del mismo, mercado que sigue creciendo.
- El Comisariato de la Policía dispone de las condiciones para poder posicionarse en el mercado policial, posibilitando lograr buenos acuerdos y relaciones con proveedores directos.
- El Comisariato de la Policía es poco conocido entre su mercado por falta de una adecuada publicidad y promoción que comunique e informe a su mercado constantemente de lo que este ofrece en sus puntos de venta, concientizando al mercado policial.
- El Comisariato de la Policía esta perdiendo alrededor de \$25. 000.000 dólares anuales, causados por la falta de promoción, de mejores ofertas en precios y principalmente debidos a la falta de comunicación que tiene con su mercado principal.
- Las relaciones actuales con casas comerciales que vienen a ser en un segundo distribuidor del producto, lo encarecen trasladando esto al precio de venta al cliente.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan de marketing desarrollado con el fin de mejorar el posicionamiento y ventas del Comisariato, sugiriendo mantener una planificación estratégica y de marketing constante que permita evaluar resultados y mejorar el desempeño de las actividades comerciales del Comisariato de la Policía.



- El Comisariato de la Policía debe hacerse cargo de la adquisición y administración de la mercadería y de los víveres, solicitándolos directamente a fabricantes y proveedores directos con el fin de obtener mejores precios y condiciones para ofertar los productos, trasladadas a los clientes.
- Se recomienda abrir el supermercado y mantenerlo así durante todo el año, ya que es una unidad de negocio que generará un tráfico mayor de clientes que beneficiará al resto de líneas de productos que se venden en el Comisariato.
- Las formas y facilidades de pago deben de ampliarse para captar a todo el mercado policial, conformado también por el servicio pasivo y por los beneficiarios de montepío además de los policías en servicio activo para lograr cubrir el mercado en su totalidad
- El Comisariato debe llevar a cabo la promoción y publicidad constante de sus productos y servicios conjuntamente con sus proveedores, con el fin principal de modificar la percepción que tiene su mercado actual del mismo.
- En el caso del Comisariato no invirtiese en darse a conocer a su mercado, seguirá perdiendo ventas y clientes, al no satisfacer las necesidades de su mercado por completo.
- Se recomienda mantener una fuerza de ventas con personal preparado y en lo posible personal civil, ya que la calidad del servicio influye en la experiencia de compra del cliente y en la calidad que recibe el mismo

8. BIBLIOGRAFÍA

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, Sexta edición.

Malotra Naresh K., Investigación de Mercados, PEARSON, Tercera edición.

Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc Graw Hill, Edición número 11, México 2000.

Best Coney Howkins, Comportamiento del Consumidor “Repercusiones de las estrategias del marketing”, Mc Graw-Hill, Quinta Edición

Webster Allen L., Estadística aplicada a los negocios y la economía, Colombia, McGraw- Hill, Tercera Edición

Rosenberg J.M., Diccionario de administración y finanzas, España, MCMXXIX OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A, MCMLXXXII edición.

Carl W. Stern, George Stalk - Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group

Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

Estudio de Mercado sobre La Distribución Alimentaria en Ecuador realizado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España hecho por José Felipe Ruano Alcalá. Febrero 2005

Estudio de Mercado sobre La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y de papa realizado por Regoverging Markets de Miguel Zamora septiembre 2004

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

<http://www.definicion.org>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://parisinet.com/Cs/Cds/FINANZAS/cap1/1-1/texto1-1.htm>

[http:// www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604](http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=13604) - 16k

[http:// www.kaze-fansub.com.ar/foro/inform-tica/6528-news-tinta-electr-nica-supermercados.html](http://www.kaze-fansub.com.ar/foro/inform-tica/6528-news-tinta-electr-nica-supermercados.html)

[http:// emersonretailsolutions.com/library/2004CPC-46%20SP.pdf](http://emersonretailsolutions.com/library/2004CPC-46%20SP.pdf)

[http:// www.eureka.runa.net/ec_euro2.htm](http://www.eureka.runa.net/ec_euro2.htm) - 8k -

<http://www.eluniverso.com/2007/02/26/0001/9/92A8E2F5E44B43A985C6E8A923DD9BB9.aspx> - 31k

[http:// es.wikipedia.org/wiki/Investigaci3n_de_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci3n_de_mercados) - 29k.

<http://www.aulaf3cil.com>

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200710.pdf>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200711.pdf>

[http://www.zonaeconomica.com/M3todos de An3lisis de Inversiones - TIRVAN.mht](http://www.zonaeconomica.com/M3todos_de_An3lisis_de_Inversiones_-_TIRVAN.mht)

<http://www.wikilearning.com/flujosdecaja>

www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa - 98k

[http:// www.hoy.com.ec/Suplemen/blan294/negro1.htm](http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan294/negro1.htm) - 15k

[http:// www.chilewarez.cl/foros/showthread.php?t=93148](http://www.chilewarez.cl/foros/showthread.php?t=93148) - 105k