

RESUMEN

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

Expone el giro del negocio, su reseña histórica, el planteamiento del problema además las causas y efectos que conllevan al mismo, también define los objetivos del estudio, da a conocer el marco teórico, marco conceptual y define las hipótesis.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

Considera los factores ambientales externos que influyen en la empresa y los recursos internos relacionados con la misma. Define las estrategias del análisis FODA.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Recopila y proporciona información para la toma oportuna de decisiones, identifica la naturaleza, causas y tendencias de los consumidores en lo referente a las exigencias del mercado, calidad de servicio, precio en relación de la competencia y expectativas frente a los servicios ofertados por la organización.

Determina los tipos de segmentación y la metodología del posicionamiento, establece la oferta, la demanda y define la demanda insatisfecha.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Fija los objetivos de marketing, productividad, innovación, recursos humanos y responsabilidad social; establece las estrategias básicas, de crecimiento intensivo, competitivas y de innovación tecnológica. Replantea el direccionamiento estratégico en el cual se precisan los principios, valores, misión y visión de la empresa.

CAPÍTULO 5

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Presenta las estrategias relacionadas con el producto o servicio, precio, canales de distribución, promoción, y posicionamiento.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

Define el presupuesto, el método a ser empleado, los indicadores, evalúa los beneficios del proyecto, realiza el análisis de sensibilidad, expone los flujos de caja y su utilización. Proyecta las ventas, costos directos y gastos de la empresa, analiza el flujo de caja con y sin la intervención del presupuesto.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se evalúan los puntos más importantes del proyecto y se establecen posibles soluciones.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 GIRO DEL NEGOCIO



“El Comisariato del Ejército”, es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo de la más alta calidad, y a precios competitivos. La Matriz se encuentra ubicada en las calles Av. La Prensa y Carlos V frente a la Primera Zona Aérea, cuenta con 2 sucursales y 11 regionales. Está legalmente constituida y cumple con todos los requisitos necesarios según las normas establecidas.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Inició sus actividades económicas el 1ro de Febrero de 1954 como **SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS**, destinado a cumplir obra tangible que tienda a la atención y mejoramiento del estándar de vida del personal militar.

Desde sus inicios ha sufrido transformaciones, entre las más importantes se tiene: En un comienzo era adscrito al Ministerio de Defensa Nacional y directamente dependiente del Ministro, hoy es inherente a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, dependiente de la Dirección de Personal, específicamente del Departamento de Bienestar de Personal.

Primeramente se denominó Departamento del Servicio Social de las Fuerzas Armadas, luego Servicio Social de la Fuerza Terrestre y actualmente se lo conoce como Comisariato del Ejército.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de los años el Comisariato se ha mantenido de una manera rentable en el mercado, pero sus ventas han ido disminuyendo paulatinamente, puesto que no existe un estudio previo de las necesidades de los clientes, además sus esfuerzos promocionales son limitados.

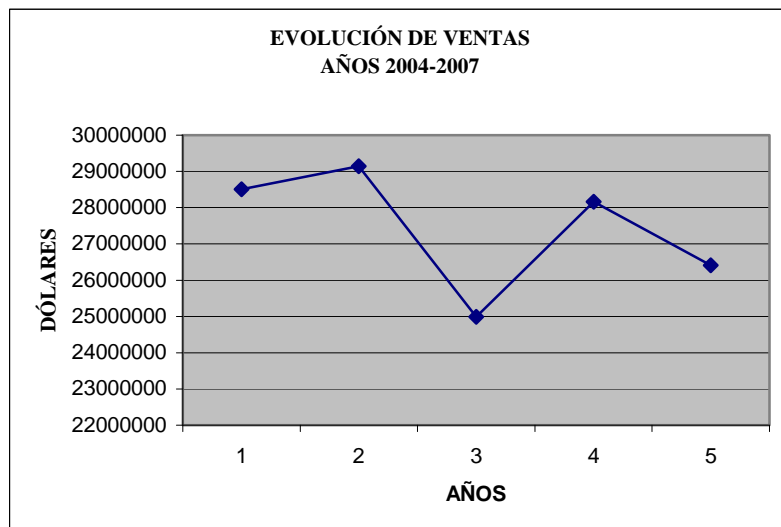
CUADRO 1.1

**DATOS HISTÓRICOS DE LAS VENTAS
DE LA MATRIZ DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO**

VENTAS NETAS			
1	2	3	4
2004	2005	2006	2007
\$ 28.503.109,00	\$ 29.138.958,00	\$ 24.986.622,00	\$ 28.165.573,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 1.1



Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército
Elaborado por: Liliana E. Flores C

1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

(VER ANEXO 1)

1.3.2 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA

“El diagrama de Ishikawa es una técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. Se lleva a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcance un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas”.¹

1.3.2.1 SÍNTESIS

El Comisariato del Ejército desea incrementar su nivel de ventas y para conseguirlo es importante definir bien el problema. El Diagrama Espina Pescado permite analizar las causas reales y potenciales que generaron dicho problema.

1.3.2.2 CAUSAS

Las causas que se han determinado mediante el Diagrama de Ishikawa son las siguientes:

- ✓ Falta de políticas de precios
- ✓ Falta de competitividad en precios
- ✓ Falta de difusión de los servicios que ofrece el Comisariato, a través de una fuerte campaña publicitaria.

¹[http:// www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

- ✓ Mix de Marketing limitado
- ✓ Planificación de marketing restringida
- ✓ Poco presupuesto para campañas publicitarias, y para invertir en nuevos proyectos.
- ✓ Falta de presupuesto para capacitación continua.
- ✓ Estructura para selección de cargos inadecuada.

1.3.2.3 EFECTOS

Las causas antes descritas ocasionan efectos para la institución como son:

- ✓ Disminución de la participación en el mercado.
- ✓ La institución no se encuentra bien posicionada
- ✓ Clientes insatisfechos
- ✓ Los clientes prefieren a la competencia
- ✓ Los servicios son poco personalizados
- ✓ Falta de coordinación entre las distintas áreas
- ✓ Por la falta de conocimientos para cumplir las expectativas, el cliente prefiere la competencia.

Todos estos efectos han dado como resultado que las ventas en el Comisariato vayan disminuyendo.

1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Matriz del Comisariato del Ejército ubicado al Norte de Quito, con la finalidad de incrementar el nivel de ventas en un 5% para el año 2009.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.4.2.1** Diagnosticar la situación de la empresa en su entorno de macroambiente, microambiente e interno, para conocer sus oportunidades y amenazas así como sus fortalezas y debilidades.
- 1.4.2.2** Realizar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades, características y atributos de valor de los clientes y además determinar la competencia existente.
- 1.4.2.3** Definir objetivos y estrategias oportunas y claras para mejorar las ventas de la empresa.
- 1.4.2.4** Desarrollar un Plan Estratégico Operativo de Marketing.
- 1.4.2.5** Establecer el Presupuesto Financiero para efectuar el Plan de Marketing.
- 1.4.2.6** Efectuar las recomendaciones necesarias de acuerdo al Plan de Marketing.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.5.1 Punto de vista del Mercado

Es importante desarrollar el Plan de Marketing para identificar las necesidades insatisfechas y requerimientos del mercado, y así evolucionar los servicios que ofrece la Matriz del Comisariato del Ejército.

1.5.2 Punto de vista de la Organización

Mediante este estudio la empresa podrá emprender sus mejores esfuerzos de marketing a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

1.5.3 Punto de vista del Egresado

Es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos y poder consolidarlos, la realización de la presente tesis va a permitir desarrollar el Plan Estratégico de Marketing que será de utilidad para la Matriz Comisariato del Ejército, además con la culminación de la tesis se obtendrá el título de Ingeniero Comercial.

1.5.4 Punto de vista de la ESPE

La Escuela Politécnica del Ejército podrá verificar si está cumpliendo su misión de formar buenos líderes y contribuir con el desarrollo de la sociedad, mediante estudios realizados por el egresado, se elaborará un Plan Estratégico de Marketing para la Matriz del Comisariato del Ejército, comprobando así la Universidad que está formando profesionales que propongan alternativas de solución a los problemas de la colectividad.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 MARCO TEÓRICO

Es el conjunto de conocimientos que ayudarán a desarrollar el Plan Estratégico de Marketing. Se aplicarán conocimientos, tales como:

1.6.1.1 **El Plan Estratégico de Marketing.**- Es una herramienta de gestión que permite a la organización establecer un camino a seguir, al elaborarlo la empresa debe saber donde se encuentra y a donde quiere ir.

Permitirá establecer pasos, metodologías a aplicar y tiempos para alcanzar los objetivos planteados.

1.6.1.2 **Investigación de Mercados.**- “Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing.”²

Determinará las características, necesidades y perfil de los diferentes clientes.

1.6.1.3 **Estadística.**- “Es la ciencia de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos para ayudar en una toma de decisiones más efectiva.”³

Ayudará a interpretar la información y los datos obtenidos por medio de la investigación de mercados.

²MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados**; Pearson Education Cuarta Edición; Pág. 7

³MASON, Lind, **Estadística Para Administración y Economía**; Alfaomega; Décima Edición; Pág. 3

1.6.1.4 Comportamiento del Consumidor.- “El comportamiento del consumidor puede variar de un producto a otro o incluso variar en relación con el mismo producto, dependiendo de su uso, por lo que el estudio del comportamiento del consumidor no siempre se puede transferir de una situación a otra”⁴.

Permitirá comprender el comportamiento de los diferentes consumidores y del entorno en el que se desarrolla.

1.6.1.5 Gestión de la Calidad Total.- La calidad no se considera como una característica de los productos y servicios, sino que representa la estrategia global de la empresa.

Logrará buscar una mejora integral de la institución desde todos los elementos que participan en su gestión de negocios.

1.6.1.6 Mezcla del Mercado.- Combinación de las 4 Ps del marketing que sirven para satisfacer las necesidades del mercado meta.

Producto: Puede ser un bien o un servicio.

Precio: Es la cantidad de dinero fijado para los artículos con la utilidad necesaria.

Promoción: Decisiones relacionadas con la comunicación orientada a informar y recordar al mercado la existencia del producto.

Plaza: Decisiones asociadas a los requerimientos de trabajo de los canales de distribución, logística y cobertura de mercado

⁴HAWKINS/BEST/CONEY; **Comportamiento del Consumidor**; Mc Graw Hill; Quinta Edición

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Constituye una serie de ideas o conceptos organizados de tal manera que resulten fáciles de comunicar a los demás.

1.6.2.1 Banner.- Publicidad de imagen colocada sobre un pedestal.

1.6.2.2 Branding.- Hace referencia a una serie de estrategias alrededor de la construcción de una marca.

1.6.2.3 Cabecera de góndola.- Parte frontal de las perchas, lugar que se utiliza para presentar promoción de productos.

1.6.2.4 Cliente.- Sujeto o persona clave que compra el bien o servicio.

1.6.2.5 Idea creativa.- Conceptos, visiones de la realidad, inventos, antes no existentes.

1.6.2.6 Imagen corporativa.- Estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización.

1.6.2.7 Marca registrada.- Marca de un producto o servicio inscrita en el registro competente, que garantiza al propietario su protección legal.

- 1.6.2.8 Merchandising.-** Técnica de comunicación promocional que comprende las actividades de exhibición y colocación de los productos en los puntos de venta.
- 1.6.2.9 Plan.-** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.
- 1.6.2.10 P.O.P.-(Promotion On Purchase).**Material promocional para dar a conocer al consumidor.
- 1.6.2.11 Punto Caliente.** Zona que está a la vista del cliente y al alcance de su mano, exhibidor localizado en caja, mostrador principal.
- 1.6.2.12 Punto Frío.** Zona que no está a la vista del cliente, fuera del alcance de su mano.
- 1.6.2.13 Recursos.** Medios que se emplean para realizar las actividades.
- 1.6.2.14 Rotulación.** Aviso donde se destaca lo que se desea comunicar.

1.7 HIPÓTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

El Plan Estratégico de Marketing logra aumentar el nivel de ventas en un 5% para la Matriz del Comisariato del Ejército en el 2009.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.7.2.1 Permitted determinar el FODA.

Fortaleza: El buen control de las diferentes áreas del Comisariato por parte de los Directivos.

Oportunidad: La fidelización y captación de nuevos clientes.

Debilidad: No existe mayor cobertura en el mercado.

Amenaza: Crecimiento acelerado de la competencia.

1.7.2.2 Logró identificar que los principales atributos de valor de los clientes son: precios bajos, variedad y calidad de productos, atención y seguridad.

1.7.2.3 Consiguió definir los objetivos y las estrategias:

- Incrementar las ventas en un 5%
- Estableció como estrategias las de liderazgo en costos, estrategias de seguidor y de desarrollo de nuevos productos.

1.7.2.5 Determinó que el Plan de Marketing es viable financieramente ya que permite incrementar las ventas en un 5%.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1 Concepto e importancia

El análisis situacional es la acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. Se puede decir también que es la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

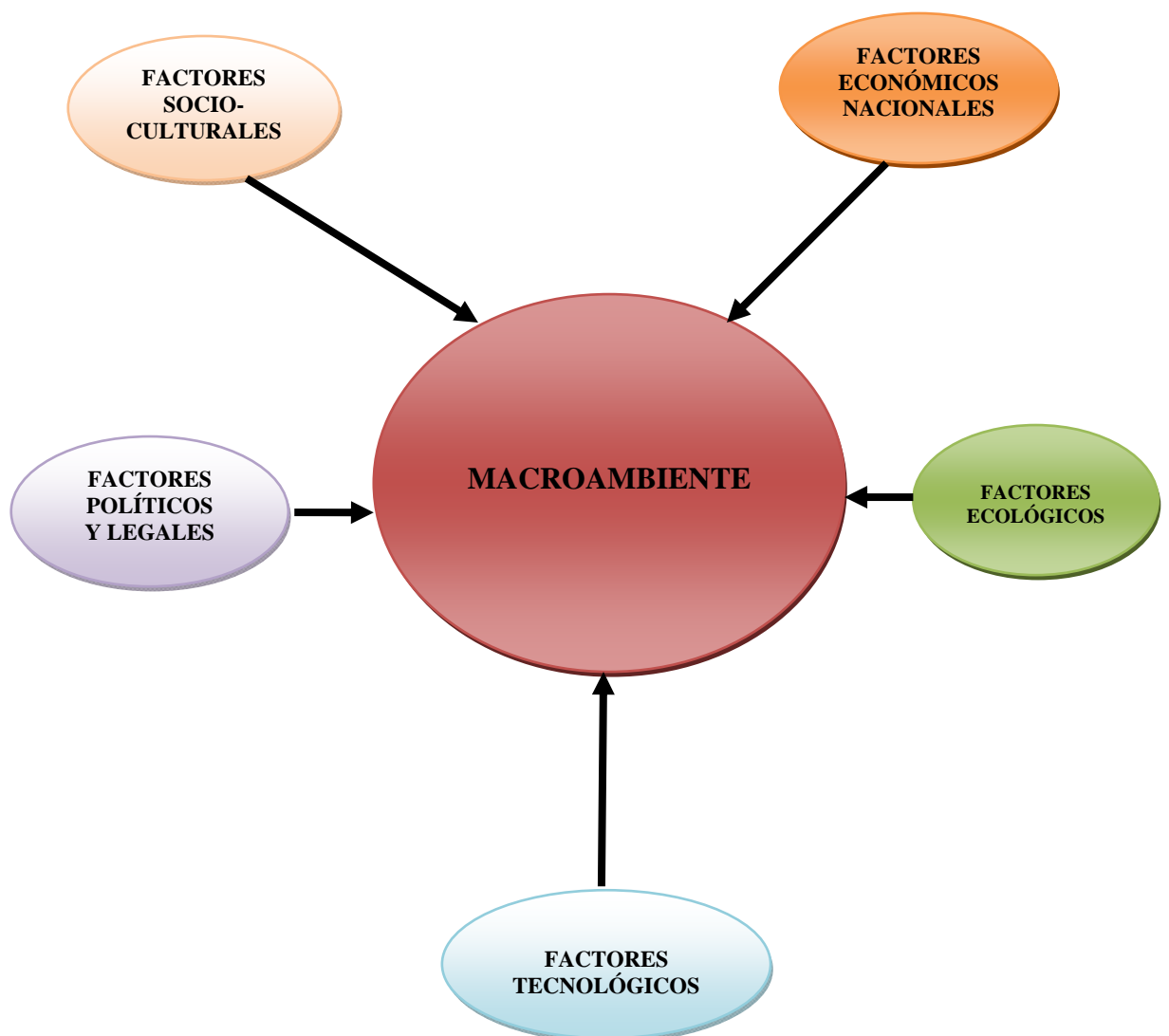
El análisis situacional es de vital importancia puesto que examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y que enfrentará, en apariencia, durante los años futuros. Además permite a los ejecutivos decidir si es necesario revisar planes anteriores o bien diseñar planes nuevos para cumplir con los objetivos.

2.1.2 Partes del Análisis Situacional

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos relacionados con el marketing que rodean al programa.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

GRÁFICO 2.1



Fuente: STANTON / ETZEL / WALKER; **Fundamentos de Marketing**; Décimo Cuarta Edición
Elaborado por: Liliana E. Flores C

2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES

2.2.1.1 BALANZA COMERCIAL

CONCEPTO

“Es la diferencia entre lo que se exporta y lo que se importa. Cuando las exportaciones son mayores que las importaciones, la balanza será positiva, y se dice entonces que el país tiene un *excedente comercial*. Si las importaciones superan a las exportaciones, la balanza es negativa y el país presenta un *déficit comercial*.”⁵

CUADRO 2.1

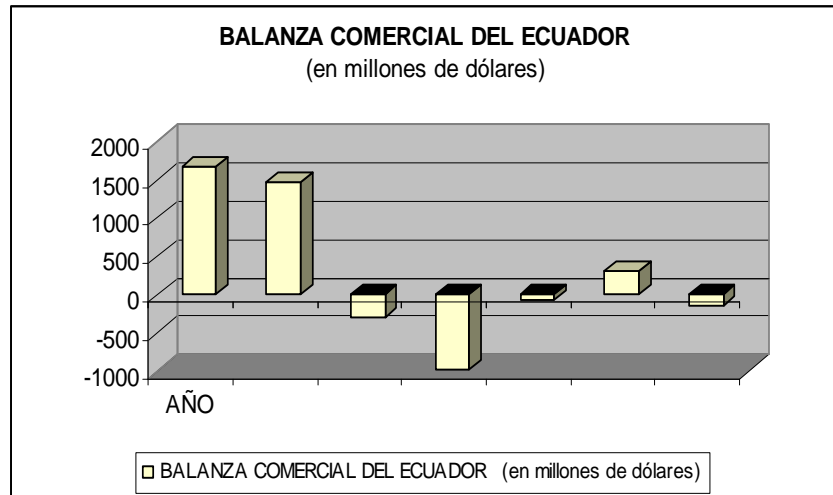
EVOLUCIÓN ANUAL DE LA BALANZA COMERCIAL

FECHA	VALOR (millones de dólares)
31-Diciembre-1999	1.665,18
31-Diciembre-2000	1.458,00
31-Diciembre-2001	-302,12
31-Diciembre-2002	-969,47
31-Diciembre-2003	99,25
31-Diciembre-2004	444,91
31-Diciembre-2005	911,94
31-Diciembre-2006	152,13
31-Diciembre-2007	1.250,00
28-Febrero-2008	850,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C

⁵ STANTON / ETZEL / WALKER; *Fundamentos de Marketing*; ; Mc Graw Hill; Décimo Cuarta Edición

GRÁFICO 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

Han existido cambios en la Balanza Comercial, de tal manera, que en los años 2001 y 2002 se produjo un déficit que se mantiene hasta el año 2003, a partir del 2004 hasta la actualidad se ha mantenido con un excedente.

Un déficit de Balanza Comercial significa reducción de liquidez pero favorablemente para el Ecuador las exportaciones han sido mayores que las importaciones y por tanto la Balanza Comercial es positiva.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La Balanza Comercial representa una **oportunidad** para la Institución puesto que al momento existe un crecimiento de las exportaciones, están ingresando valores y existe mayor poder adquisitivo, se puede destinar los recursos a la compra de bienes y productos.

2.2.1.2 INFLACIÓN

CONCEPTO

“Es un aumento de los precios de bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.”⁶

CUADRO 2.2

EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN

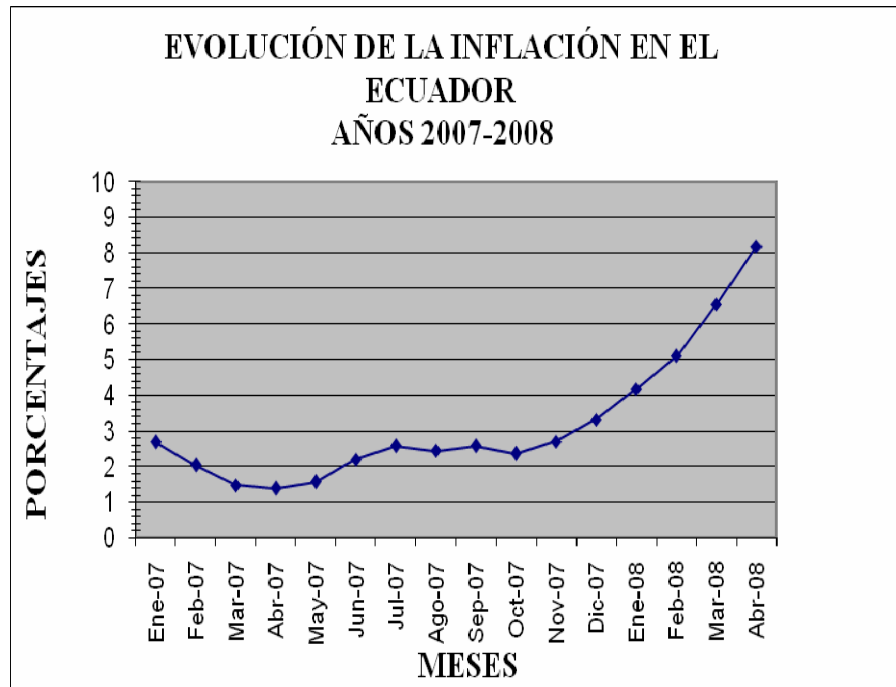
FECHA	PORCENTAJE
31-Enero-2007	2,68%
28-Febrero-2007	2,03%
31-Marzo-2007	1,47%
30-Abril-2007	1,39%
31-Mayo-2007	1,56%
30-Junio-2007	2,19%
31-Julio-2007	2,58%
31-Agosto-2007	2,44%
30-Septiembre-2007	2,58%
31-Octubre-2007	2,36%
30-Noviembre-2007	2,70%
31-Diciembre-2007	3,32%
31-Enero-2008	4,19%
29-Febrero-2008	5,10%
31-Marzo-2008	6,56%
30-Abril-2008	8,18%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Liliana E. Flores C

⁶ STANTON / ETZEL / WALKER; *Fundamentos de Marketing*; ; Mc Graw Hill; Décimo Cuarta Edición

GRÁFICO 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

Desde el mes de enero hasta mayo del 2007 el índice de inflación anual bajó notablemente, de junio a noviembre del 2007 se mantuvo estable y para finalizar diciembre del 2007 se incrementó a 3,32%. Al momento la inflación cerró para el mes de abril en un **8,18%**.

El alto índice de inflación se debe al elevado déficit fiscal, a la inconsistencia en la fijación de precios y a la resistencia a disminuir el ritmo de aumento en los precios.

El alza acelerada en el precio de los productos y servicios produce un efecto adverso para las actividades productivas y comerciales del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La incidencia es directa cuando los precios de los productos de primera necesidad suben de manera significativa y se encarecen siendo perjudicado el consumidor, resulta ser una **amenaza** para la Institución.

2.2.1.3 TASAS DE INTERÉS

CONCEPTO

“Son las cantidades porcentuales que se cobran en los préstamos o que se pagan para obtener dinero, a lo largo de un determinado tiempo.”⁷

Las tasas de interés se clasifican en:

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

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

Algunas veces las empresas ofrecen tasas de interés por debajo de las del mercado a manera de promoción para aumentar las ventas.

⁷[http:// www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

CUADRO 2.3

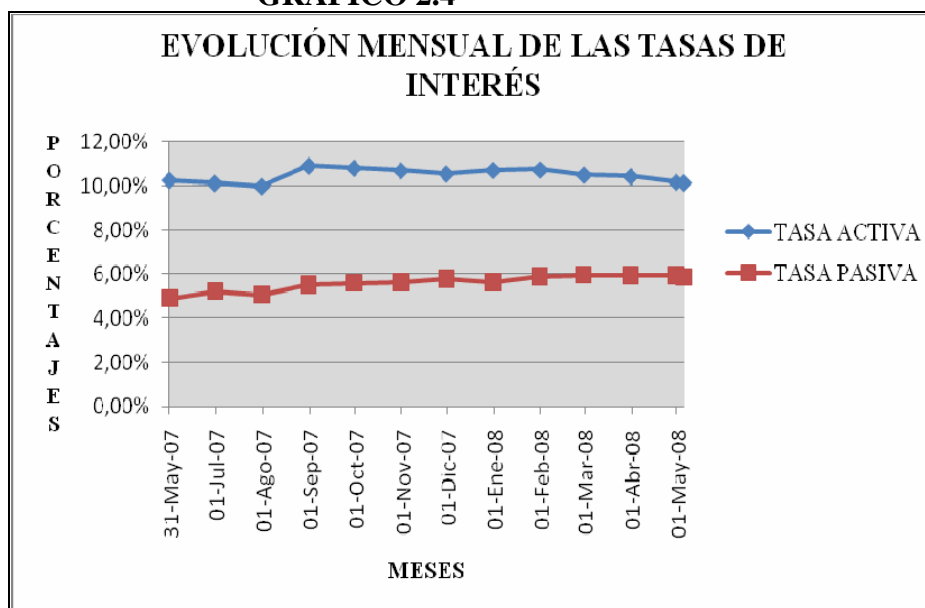
EVOLUCIÓN MENSUAL DE LAS TASAS DE INTERÉS

FECHA	TASA ACTIVA (PORCENTAJE)	TASA PASIVA (PORCENTAJE)
31-Mayo-2007	10,26%	4,92%
30-Junio-2007	10,12%	5,23%
31-Julio-2007	9,97%	5,07%
31-Agosto-2007	10,92%	5,53%
30-Septiembre-2007	10,82%	5,61%
31-Octubre-2007	10,70%	5,63%
30-Noviembre-2007	10,55%	5,79%
31-Diciembre-2007	10,72%	5,64%
31-Enero-2008	10,74%	5,91%
29-Febrero-2008	10,50%	5,97%
31-Marzo-2008	10,43%	5,96%
30-Abril-2008	10,17%	5,96%
05-Mayo-2008	10,14%	5,86%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

El gobierno se ha preocupado por bajar las tasas a los productores para que así puedan acceder a más créditos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Cuando las tasas de interés bajan existe más poder de endeudamiento, es una **oportunidad** porque se puede recurrir a capital fresco.

Para la organización las tasas de interés bajas son un factor muy importante, ya que permiten acceder a los créditos necesarios con el propósito de renovar los equipos, la tecnología y generar nuevos recursos.

2.2.2 FACTORES SOCIO-CULTURALES

2.2.2.1 TASA DE DESEMPLEO

CONCEPTO

“Es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar, que teniendo la capacidad y deseo de hacerlo se encuentran involuntariamente inactivas.”⁸

Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.

⁸[http:// www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

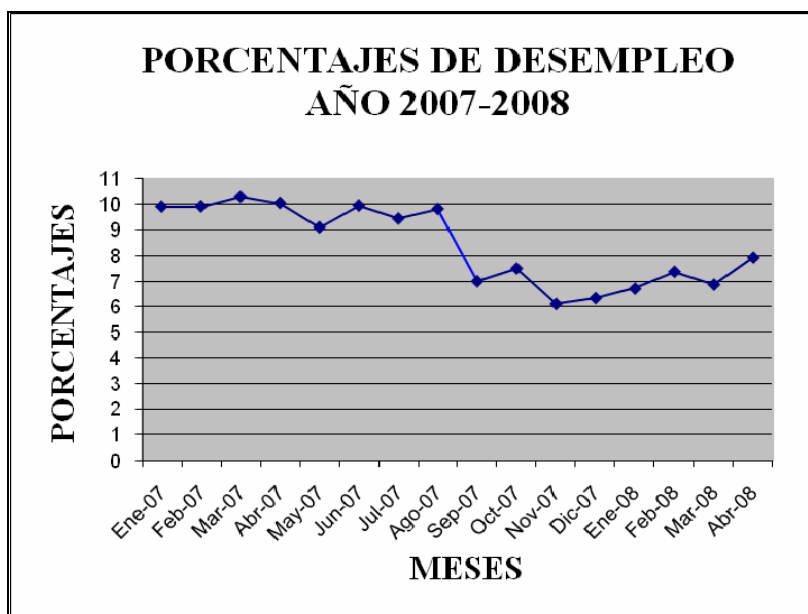
CUADRO 2.4

EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA TASA DE DESEMPLEO

FECHA	PORCENTAJE
31-Enero-2007	9,89%
28-Febrero-2007	9,90%
31-Marzo-2007	10,28%
30-Abril-2007	10,03%
31-Mayo-2007	9,10%
30-Junio-2007	9,93%
31-Julio-2007	9,43%
31-Agosto-2007	9,80%
30-Septiembre-2007	7,00%
31-Octubre-2007	7,50%
30-Noviembre-2007	6,11%
31-Diciembre-2007	6,34%
31-Enero-2008	6,71%
29-Febrero-2008	7,37%
31-Marzo-2008	6,87%
30-Abril-2008	7,93%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 2.5



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

Para los últimos meses del 2007 la tasa de desempleo bajó, pero para el mes de abril del 2008 volvió a incrementarse a 7,93%.

Las políticas tomadas por el gobierno deben basarse en estudios serios de sensibilidad por actividad, especialmente en las que poseen mayor capacidad para generar empleo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El desempleo resulta ser una **amenaza** para la Institución ya que disminuye el poder adquisitivo de las personas, y por ende la captación de productos y servicios, si no hay fuentes de empleo, las personas no podrían realizar las compras en el Comisariato.

2.2.2.2 REMESAS DE EMIGRANTES

CONCEPTO

“Es el flujo de dinero que ingresa al país, proveniente del trabajo de compatriotas residentes en el extranjero.”⁹

⁹[http:// www. telegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2008/05/07/Remesas-de-emigrantes-ecuatorianos-incrementaron-en-2007.aspx](http://www.telegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2008/05/07/Remesas-de-emigrantes-ecuatorianos-incrementaron-en-2007.aspx)

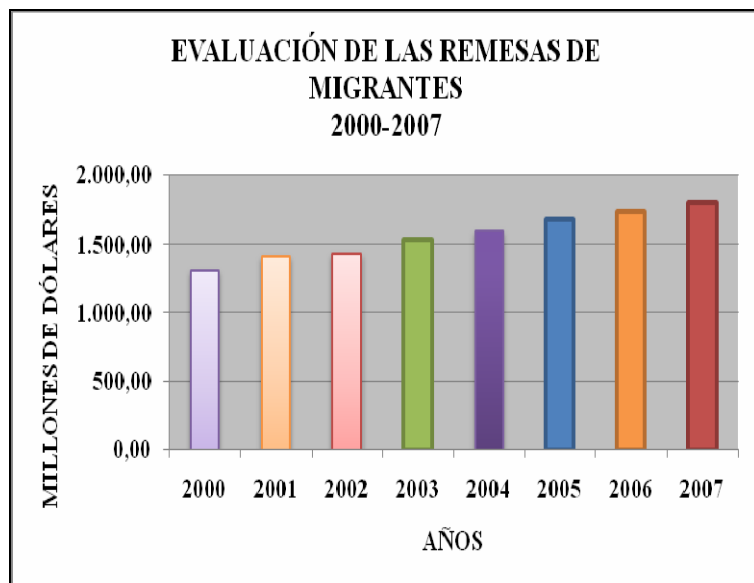
CUADRO 2.5

EVOLUCIÓN DE LAS REMESAS DE MIGRANTES

AÑOS	VALOR (MILLONES DE DÓLARES)
2000	1.316,00
2001	1.415,00
2002	1.432,00
2003	1.540,00
2004	1.604,00
2005	1.680,00
2006	1.740,00
2007	1.800,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

Las remesas de los migrantes crecieron desde el año 1996, en el que fueron de USD 485 millones, para el año 2006 ascendieron a USD 1.432 millones y en el 2007 estuvieron alrededor de USD 1.600 millones; rubro que ha logrado revertir la balanza de pagos de negativa a positiva.

Este factor permite el sostenimiento de millones de personas de los países de destino, y para la mayoría de ellas este dinero se convirtió en su principal fuente de ingresos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Las remesas de emigrantes constituyen una **oportunidad** para la organización, puesto que la mayoría de familias destinan los ingresos recibidos del exterior para cubrir necesidades básicas como alimentación, vestuario, salud entre otros.

2.2.2.3 SALARIO MÍNIMO VITAL

CONCEPTO

“Es la cantidad de dinero mínima establecida por ley que el empleador debe pagar a un trabajador por concepto de retribución de la jornada de trabajo.”¹⁰

¹⁰[http:// www.sica.gov.ec/agro/macro/poblacionSalario/salamin-dol.htm](http://www.sica.gov.ec/agro/macro/poblacionSalario/salamin-dol.htm)

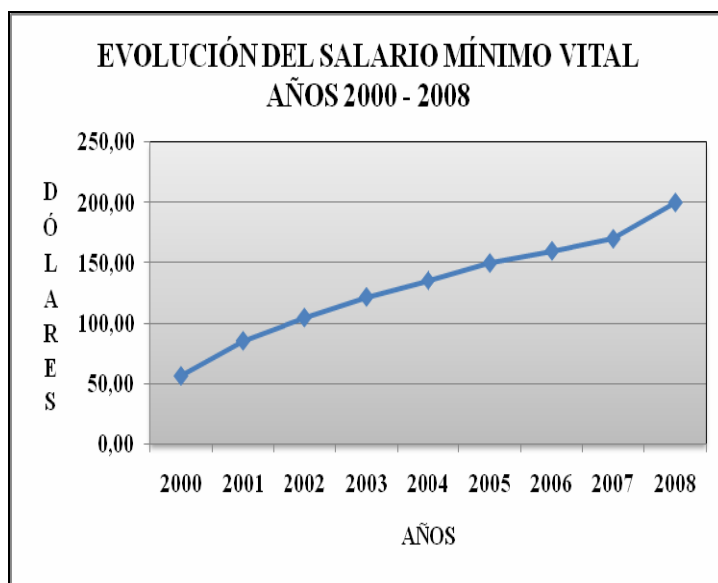
CUADRO 2.6

EVOLUCIÓN ANUAL DEL SALARIO MÍNIMO VITAL

AÑOS	SALARIO MÍNIMO VITAL (USD)
2000	56,65
2001	85,65
2002	104,88
2003	121,91
2004	135,60
2005	150,00
2006	160,00
2007	170,00
2008	200,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 2.7



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

A pesar de que el salario mínimo vital tiene una tendencia al alza, todavía no es un valor adecuado para que la gente viva dignamente.

A continuación se muestra un ejemplo de los ingresos y gastos en los cuales puede incurrir una familia ecuatoriana.

CUADRO 2.7

INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS	(\$)	GASTOS	(\$)
SUELDO	200,00	ALIMENTACIÓN	70,00
DÉCIMO TERCERO	16,60	TRANSPORTE	20,00
DÉCIMO CUARTO	16,60	VIVIENDA	90,00
		EDUCACIÓN	20,00
		MISCELÁNEOS	15,00
TOTAL INGRESOS	233,20	TOTAL GASTOS	215,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Contar con un incremento en los salarios significa una **oportunidad** para la institución puesto que el trabajador tiene más ingresos fijos y puede hacer uso de ellos para sus gastos de primera necesidad.

2.2.2.4 EDUCACIÓN

CONCEPTO

“Proceso progresivo que comienza desde el nacimiento, que tiene lugar en la escuela, en el hogar y en todos los ámbitos de la vida del ser humano.”¹¹

ANÁLISIS

La tasa de alfabetización del país es elevada, del 93%. La educación es gratuita y obligatoria para los niños entre los 5 y 14 años de edad.

En los últimos años, el Ecuador ha entendido que necesita educarse para llegar a tener un mejor nivel de vida, por eso es fácil darse cuenta que los ecuatorianos tratan de superarse y que cada vez hay más personas que llegan a obtener una educación media y abandonan el analfabetismo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El deseo de superación de los ecuatorianos constituye una **oportunidad** para la organización, puesto que si disminuye el analfabetismo, las personas serán más educadas, por tanto comprarán productos de calidad, determinarán si los productos que van a consumir tienen fecha de caducidad.

¹¹Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2007

2.2.2.5 CORRUPCIÓN

CONCEPTO

“La corrupción es un acto ilegal, ilícito e ilegítimo por medio del cual una persona que puede pertenecer o no al Estado, obtiene resultados o decisiones que le satisfaga ambiciones económicas.”¹²

ANÁLISIS

La corrupción disminuye la confianza de todos los ecuatorianos en las instituciones del Gobierno. También afecta el nivel ético de la sociedad, a medida que la corrupción se generaliza, los escrúpulos éticos se van perdiendo.

Es percibida como una de las mayores amenazas para el desarrollo económico, es por ello que es hora de ser proactivos, y aportar para que el Ecuador salga de país de la corrupción, al país de la transparencia, de la incertidumbre, al cambio con visión de futuro y valor agregado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La corrupción se ve reflejada al realizar trámites legales, obtención de los registros sanitarios, declaraciones de impuestos, entre otros, se le considera como una **amenaza** para la Organización.

¹²[http://www.mmrree.gov.ec/lucha contra la corrupción.htm](http://www.mmrree.gov.ec/lucha%20contra%20la%20corrupcion.htm)

2.2.2.6 TRIBUTACIÓN

CONCEPTO

“Es el pago impuesto por el Estado a las personas naturales o jurídicas al uso de un bien o cumplimiento de una actividad, con el fin de obtener recursos que financien el presupuesto estatal.”¹³

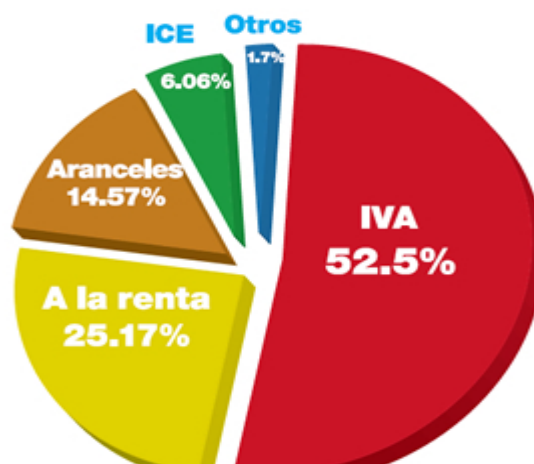
CUADRO 2.8

RECAUDACIÓN TRIBUTARIA POR FUENTES DE INGRESOS

TRIBUTOS	PORCENTAJE
IVA	52,50%
IMPUESTO A LA RENTA	25,17%
ARANCELES	14,57%
ICE	6,06%
OTROS	1,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 2.8



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

¹³<http://wwwbce.fin.ec>.

ANÁLISIS

El 61,55% de los ingresos del Gobierno Central están representados por los de tipo tributario. Dentro de estos, el mayor peso fue el del Impuesto al Valor Agregado que aportó con un 52,50% del total de ingresos, mientras el Impuesto a la Renta aportó aproximadamente un 25% del total, estas cifras revelan y confirman que la evasión a este impuesto es demasiado alta.

Esta problemática se debe en parte a las deficiencias en el sistema de administración de justicia, a las limitaciones de un sistema tributario caduco y a ciertos problemas propios de la entidad recaudadora, factores que en buena parte deberían solucionarse con la reforma tributaria que posiblemente muy pronto llevará a cabo el actual gobierno, la misma que tiene varios puntos y considera cambios en los más importantes tributos nacionales como son, el IVA, IR y el ICE.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El pago de tributos resulta ser una **oportunidad** para la Institución, puesto que permite que el sistema financiero del Estado se mantenga estable, logrando de esta manera que el Comisariato tenga solvencia económica para realizar sus inversiones.

2.2.3 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

CONCEPTO

“Son el conjunto de leyes, reglamentos y organismos gubernamentales y sus acciones afectan a todo tipo de empresas, a menudo en grados diversos.”¹⁴

ANÁLISIS

Siendo el ambiente político, aquel que se refiere a la dirección, organización y ejercicio de las autoridades para lograr sus objetivos, el actual gobierno ha llegado a la comunidad con obras sociales tales como: las canastas familiares y ferias en diferentes puntos del país.

Este factor es importante porque permite analizar las decisiones que favorecen o perjudican al Gobierno, a sus habitantes y a las empresas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Actualmente en el Ecuador no existe ningún impedimento legal para realizar inversiones de capital privado nacional o extranjero en la industria de la comercialización de productos de consumo masivo, mas es necesario mencionar que el Comisariato no tiene personería jurídica para realizar importaciones, su limitante es la razón social con la que actualmente comercializa, esto representa una **amenaza** para la organización.

¹⁴ KOONTZ /WEIHRICH, Heinz; **Administración una Perspectiva Global**; ; Mc Graw Hill; Doceava Edición

2.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

CONCEPTO

“Son la suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados, su mayor influencia se dirige al modo de hacer las cosas, a la manera que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.”¹⁵

ANÁLISIS

En este siglo, la revolución de la información dejó de ser un tema solo para especialistas, para convertirse en un componente de la vida cotidiana de millones de personas.

Las tecnologías de información (TIC) han ido adquiriendo visibilidad principalmente partir del amplio uso del internet.

Actualmente la institución cuenta con lectores de códigos de barras, pesas electrónicas, escáner, sistema de facturación, registro de clientes, detectores de robo y un sistema informático en red.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Al existir avances tecnológicos en el Comisariato, representará una **oportunidad** ya que se brindará mejores servicios y habrá mayor desarrollo de la Institución.

¹⁵ KOONTZ /WEIHRICH, Heinz; **Administración una Perspectiva Global**; ; Mc Graw Hill; Doceava Edición

2.2.5 FACTORES ECOLÓGICOS

CONCEPTO

“Es la relación de los seres humanos y los demás seres vivos con su ambiente, como tierra, agua y aire que preocupa enormemente a todas las personas.”¹⁶

ANÁLISIS

El sobrecalentamiento global, la deforestación, el exterminio del petróleo, son algunas de las realidades que atentan contra la vida del planeta.

La situación ambiental en el Ecuador es preocupante por la creciente contaminación del agua, aire y suelo, a pesar de ello el Comisariato trata de manejar sus desechos orgánicos y no orgánicos de la mejor manera.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El escenario ecológico se lo considera como una **amenaza** para la Institución, puesto que la contaminación del medio ambiente cada vez es más grande y afecta a la sociedad.

En los últimos años se ha hecho mayor énfasis en la calidad de vida humana, el Comisariato está procurando comercializar productos que no dañen la biodiversidad, se procura que éstos sean naturales y no dañen la ecología, que no contaminen el aire ni el agua, además los desechos son muy bien clasificados y evacuados para no contaminar el medio ambiente.

¹⁶ KOONTZ /WEIHRICH, Heinz; **Administración una Perspectiva Global**; ; Mc Graw Hill; Doceava Edición

**2.2.6 MATRIZ RESUMEN DE MACROAMBIENTE
(OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

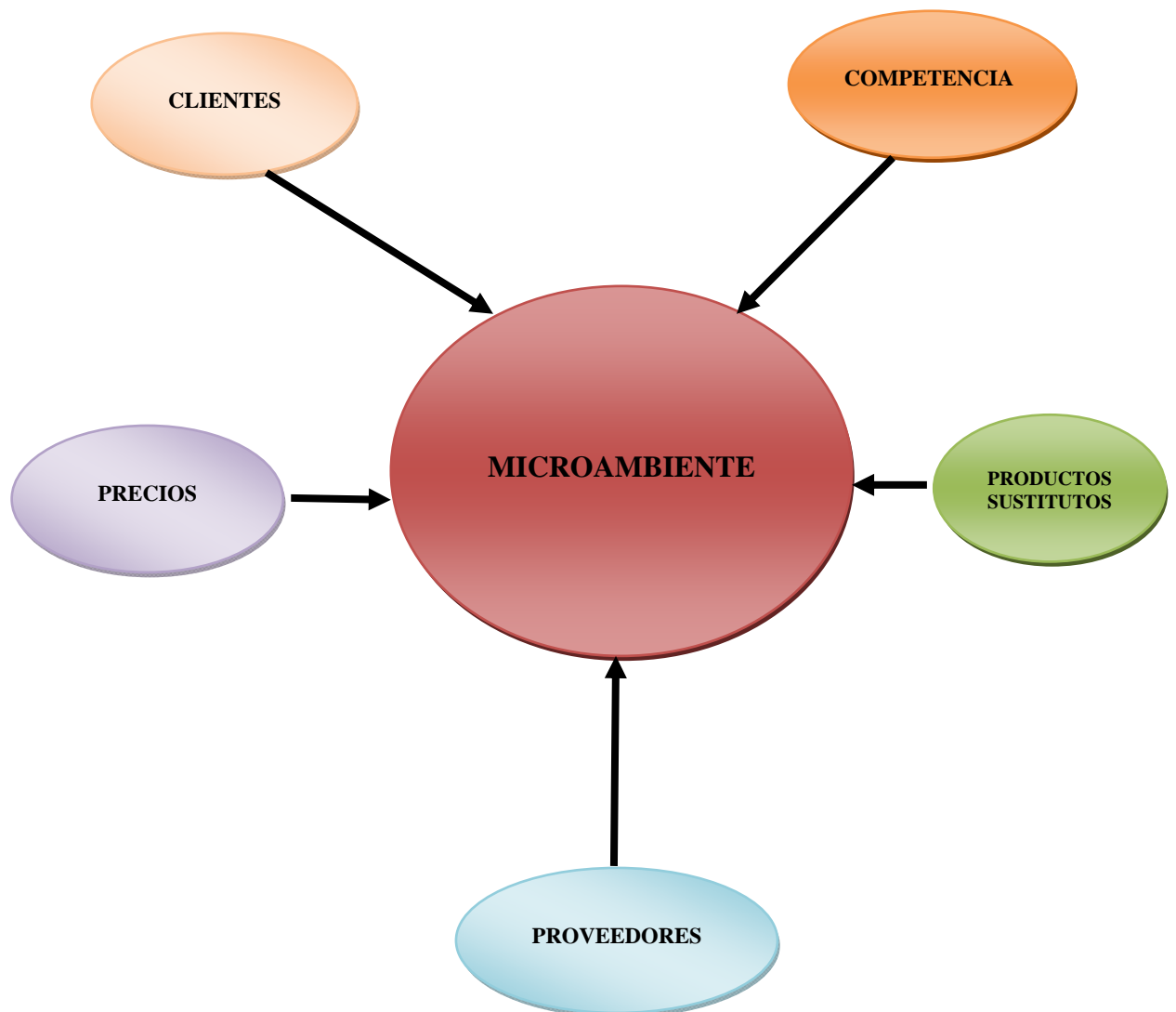
CUADRO 2.9

MATRIZ MACROAMBIENTE	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder adquisitivo, para destinar los recursos en la compra de bienes y productos. ✓ Mayor capacidad de endeudamiento, préstamos más accesibles, para la renovación de equipos y tecnología. ✓ Los ingresos recibidos del exterior son destinados para cubrir necesidades básicas. ✓ El salario mínimo vital permite adquirir productos de primera necesidad. ✓ La educación permite modificar de manera positiva la cultura de compra y buscar productos de calidad. ✓ El pago de tributos permite que el sistema financiero se mantenga estable permitiendo tener solvencia para realzar inversiones. ✓ Buenas políticas gubernamentales ✓ La nueva tecnología ayuda a brindar mejores servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad de los precios en el sector comercial. ✓ El desempleo disminuye el poder adquisitivo de las personas. ✓ La corrupción se ve reflejada al momento de realizar trámites, en las diferentes instituciones. ✓ La contaminación del medio ambiente cada vez es más grande y afecta a la sociedad

Elaborado por: Lilibiana E. Flores C.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

GRÁFICO 2.9



Fuente: STANTON / ETZEL / WALKER; **Fundamentos de Marketing**; Décimo Cuarta Edición
Elaborado por: Liliana E. Flores C

2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

2.3.1.1 CLIENTE INTERNO

El cliente interno es aquel que forma parte de la organización. El Comisariato del Ejército trata de que su cliente interno se desenvuelva en un ambiente agradable de trabajo, pues su filosofía es “Si el cliente interno está satisfecho, el cliente externo también lo estará”.

2.3.1.2 CLIENTE EXTERNO

El cliente externo es la razón de ser de la organización, es el que paga los salarios de los empleados, y son ellos mismo quienes despiden a los empleados, y lo pueden hacer simplemente gastando su dinero en la competencia es decir, que los clientes externos son personas o grupos de personas que forman parte de la empresa como tal.

CUADRO 2.10

CLIENTES DE LA MATRIZ DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO	
TIPO DE CLIENTE	NÚMERO
Militares	134.520
Empleados Civiles	68.712
Particulares	<u>169.025</u>
	372.257

Fuente: Comisariato del Ejército Clientes Matriz Año 2007
Elaborado por: Liliana E. Flores C

ANÁLISIS

El cliente es la parte más importante de la organización, se merece un buen trato, además, es necesario darle a conocer las actividades que realiza la Institución.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La aceptación de los clientes se convierte en una **oportunidad** para el Comisariato, puesto que ellos por su propia convicción se encargan de dar a conocer a la Organización, por eso se debe unir esfuerzos para que se encuentren totalmente satisfechos.

2.3.2 COMPETENCIA

CONCEPTO

“Es el segmento operativo del entorno, con quienes la organización debe batallar para obtener recursos. La estrategia empresarial requiere la búsqueda de un plan de acción que le dé a la organización una ventaja sobre sus competidores. La comprensión del entorno de la competencia, es un reto fundamental para la gerencia,”¹⁷

¹⁷ CERTO, Samuel, Administración Moderna, página 172

CUADRO 2.11

Ponderación Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1 Impacto favorable (+) Impacto desfavorable (-) CARACTERÍSTICAS	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	SANTA MARIA	MAGDA ESPINOSA	COMISARIATO DEL EJÉRCITO	FAE
Precio	1	1	5	3	3	3
Diversificación de mercado	5	5	3	1	1	1
Participación en el mercado	5	5	3	1	1	1
Lanzamiento de Nuevos Productos	5	3	5	1	3	1
Promedio Total	31	27	25	13	13	11

Fuente: Matriz comparativa principales Comisariatos del Norte de Quito.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

Una vez que se ha realizado el análisis comparativo correspondiente considerando variables importantes tales como cobertura a nivel nacional, precio, diversificación de mercado, entre otras, se han determinado los resultados que a continuación se exponen:

Los **precios** más bajos del mercado son los ofertados por El Santa María puesto que maneja economías de escala y sacrifica su porcentaje de utilidad. El Supermaxi ocupa el último lugar en precios pues es el supermercado más caro del país, sin embargo tiene un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor.

El Supermaxi y Mi Comisariato son los primeros en **diversificación de mercado** puesto que cuentan con distintas cadenas de supermercados los mismos que enfocan su acción comercial a la atención de las necesidades de distintos estratos, por otra parte Santa María no ha diversificado su marca comercial en el mercado pero esto ha limitado su desarrollo en el mercado logrando así un alto nivel de competitividad frente a otras cadenas, en cambio el Comisariato del Ejército por su enfoque de servicio social se ha visto limitado a tomar acciones que le permitan formular estrategias de diversificación.

El Supermaxi y Mi Comisariato son las principales cadenas de supermercados del país las mismas que tienen un alto nivel de **participación en el mercado**.

El pionero en cuanto al desarrollo de nuevas marcas y productos es Supermaxi quien ha desarrollado una amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, al igual que el Supermaxi, el Santa María esta comercializando productos bajo su marca los mismos que tienen buena rotación entre sus clientes, actualmente el Comisariato ha comenzado a comercializar suc de manera exitosa pero es necesario que siga expandiendo la gama de productos bajo esta denominación.

En la actualidad las empresas que se dedican a la comercialización de productos es muy amplia, existen numerosas empresas que tienen el mismo giro de negocio, las que por la desesperación de captar clientes en el menor tiempo posible ponen precios mínimos a sus productos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La competencia puede considerarse como una **amenaza** desde el punto de vista de precios, puesto que empresas como el Comisariato Santa María tiene más competitividad de precios y por lo manifestado anteriormente, sacrifica su margen de utilidad para abaratar los costos de sus productos.

Las cadenas más grandes del país sacan a relucir sus precios, además, lanzan campañas agresivas, propagandas y anuncios publicitarios ofreciendo a sus clientes la variedad de productos, la frescura, limpieza y buen servicio.

2.3.3 PRECIOS

CONCEPTO

“Son la cantidad de dinero fijado para los artículos con la utilidad necesaria para satisfacer las necesidades de las personas al adquirir un producto.”¹⁸

El precio es un regulador básico del sistema económico porque incide en las cantidades pagadas por los factores de producción: mano de obra, terrenos, capital y empresarios.

¹⁸ STANTON / ETZEL / WALKER; **Fundamentos de Marketing**; ; Mc Graw Hill; Décimo Cuarta Edición

ANÁLISIS

El Comisariato del Ejército se basa en el análisis marginal, considerando tanto a la oferta como a la demanda del mercado, y exclusivamente a las condiciones competitivas.

Los precios del mercado son cambiantes y se requiere de un estudio de mercado permanente, para estar alerta de los cambios y variaciones que pueda haber en los mismos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Este factor constituye una **amenaza** puesto que las familias ecuatorianas buscan el ahorro para su economía, los precios inciden en la frecuencia con que los clientes acostumbran a realizar sus compras, si creen que son convenientes regresan, sino buscan a la competencia.

2.3.4 PROVEEDORES

CONCEPTO

“Los proveedores son personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.”¹⁹

¹⁹ STANTON / ETZEL / WALKER; **Fundamentos de Marketing**; ; Mc Graw Hill; Décimo Cuarta Edición

CUADRO 2.12

PROVEEDORES SUPERMERCADO

ORDEN	PRODUCTOS	PROVEEDORES DEL COMISARIATO	OTROS PROVEEDORES
1	Leches, quesos, lácteos	NESTLÉ, LA FINCA, REY LECHE	LA AVELINA, PORLAC, PROLACEM
2	Embutidos	PRONACA, JURIS, DON DIEGO	LA ITALIANA , SOPRODAL
3	Pastas dentales, desodorantes	COLGATE	BLENASTOR
4	Papel higiénico, servilletas	FAMILIA	FABRICIO CALDERÓN
5	Jabón, shampoo	INDUSTRIAS ALES, COLGATE	UNILEVER, SIPIA, ENRIQUE JÁCOME
6	Jugos	QUIFATEX, DITONI	QUALA, VINICOLA, OLYMPIC
7	Galletas, gelatina, cereales	KRAFT, NESTLÉ, LA UNIVERSAL	ANTURIOS, GRUPO SUPERIOR
8	Jugos Profit, Yogurt	DITONI	ALÍ BABÁ
9	Productos de belleza	CASA MOELLER	ALMACENES JUAN ELJURI, LATIN
10	Desinfectantes	VIRUMEC	CLABAC, TEXTIQUIM
11	Papas, doritos, cueros, snacks	FRITOLAY	COEXIM, CARLITA SNAK, TIOSA
12	Mariscos	PEREIRA JORGE, PRONACA	RUBÉN RECALDE, AQUAFISH
13	Atún, sardinas, conservas	CONSERVAS ISABEL, LA FABRIL	DISTRITIENDAS, ORTIZ Y JÁCOME
14	Legumbres, frutas	ROSERO ALBA	BEATRIZ CÁCERES
15	Chuletas, víceras	VELA RAFAEL, DISCARNA	ECUADASA, ACOSTA MARÍA
16	Cerveza Pilsener, Agua Manantial	DINADEC, ORTIZ Y JÁCOME	ECUAREFRESCOS, BEBAZ, RITTER
17	Empanadas, humitas	LA DELICIA, NUTRIAL	EL MONTUBIO, NUTRIAL
18	Arroz	REAL, PRONACA	GUSTADINA

Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército

Elaborado por: Liliana E. Flores C

CUADRO 2.13

PROVEEDORES ALMACENES

ORDEN	PRODUCTOS	PROVEEDORES DEL COMISARIATO	OTROS PROVEEDORES
1	Eléctricos varios	DISMAYOR, OSTER	QICSA, LA BODEGUITA
2	Línea Blanca	MARCIMEX, BOSH	MABE, EXPOCARGA, ECASA.
3	Licores	DIPANLIC	LIQUORS, CORDOVEZ,
4	Productos para el hogar	LATIN AMERICAN	DECOINTERNACIONAL, PIKA
5	Perfumes y licores	JUAN ELJURI, MILANO	LATIN AMERICAN
6	Edredones, sábanas, almohadas	GÉNESIS	ENTERPRISE, CABLEXPORT
7	Baterías, electrodomésticos	BOSCH	BATERIAS ECUADOR
8	Vitaminas, jarabes	FITOTERAPIA	KASBIE
9	Ropa e implementos deportivos	MARATHON	ECUASOMEN, DIDE, FIBRAN
10	Relojes	COLCOMEX	CASIO
11	Ropa casual	CONE JEANS	DIEESEL, TEXTLANA, PASA
12	Radios, cámaras, filmadoras	JWIN	MOLINARO
13	Zapatos, manteles, adornos	CARDESAN	BUESTAN, LUIGI VALDINI,

Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

ANÁLISIS

El Comisariato no podría vender los productos sin la ayuda de las personas y/o empresas que ofrecen los bienes y/o servicios requeridos, por ello resulta de vital importancia mantener buenas relaciones de colaboración con los proveedores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los proveedores pueden resultar una **oportunidad** para la organización debido a que con muchos de ellos se tiene una relación de muchos años por su buen desempeño y cumplimiento. El Comisariato del Ejército trata de cumplir a tiempo con sus obligaciones de pagos, a fin de que entre las partes no haya inconvenientes.

2.3.4 MATRIZ RESUMEN DE MICROAMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

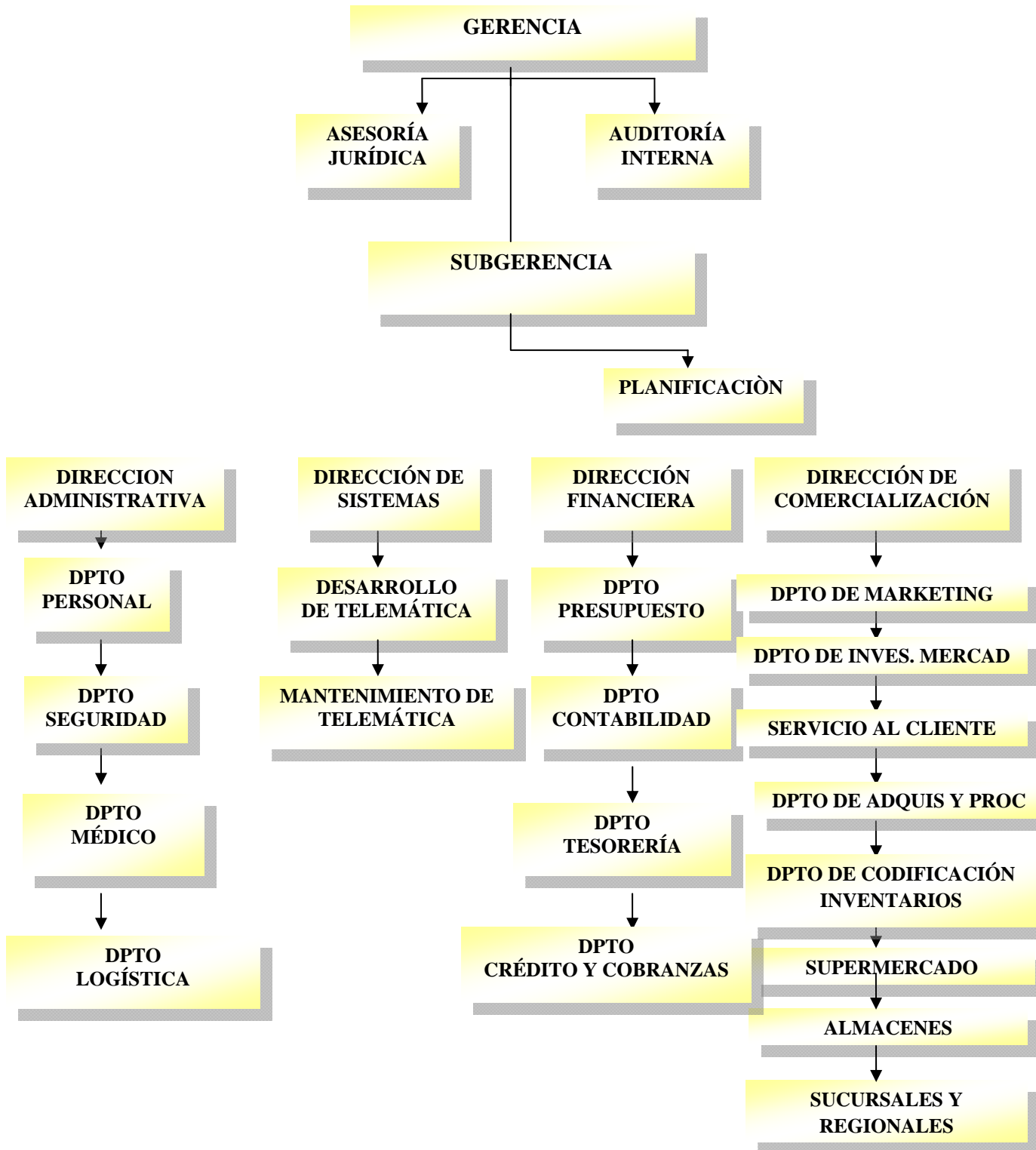
CUADRO 2.14

MATRIZ MICROAMBIENTE	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Fidelización y captación de clientes.✓ Buena relación con proveedores, la mayoría cumple con sus entregas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento acelerado de la competencia.✓ Muchos competidores ofrecen productos similares y a mejores precios.

Elaborado por: Lilibiana E. Flores C

2.4 ANÁLISIS INTERNO

2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA



2.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

2.4.2.1 MISIÓN

Comercializar productos de calidad y a precios bajos, contando para ello con personal íntegro, motivado y eficiente que utilice tecnología de punta, para proporcione bienestar a la familia militar y a la comunidad.

2.4.2.2 VISIÓN

Ser una organización sólidamente estructurada, líder a nivel nacional en la comercialización de productos nacionales. Generando ventajas competitivas que permitan tener mayor cobertura en la satisfacción de las necesidades de los clientes, proporcionando servicios de calidad, contribuyendo así al bienestar de la familia militar y a la comunidad.

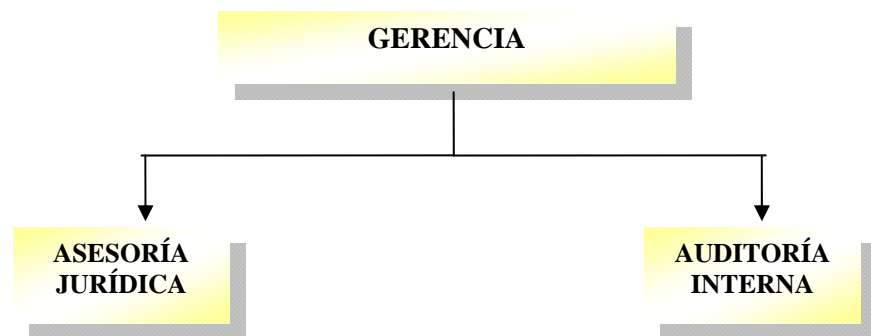
2.4.2.3 OBJETIVOS

- ✓ Mantener a sus clientes satisfechos, brindando un servicio de calidad, a través de precios competitivos, variedad, calidad y excelente atención.

- ✓ Planificar las adquisiciones de los productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes y a la rotación de productos.

- ✓ Fomentar relaciones comerciales con los proveedores a mediano y largo plazo, con el fin de fortalecer los recursos comerciales.
- ✓ Establecer una organización y estructura que esté acorde a la naturaleza institucional, que se ajuste a una permanente optimización de los procesos.
- ✓ Identificar ventajas competitivas y cadenas de valor que permitan tener mayor cobertura en la satisfacción de los clientes.

2.4.3 CAPACIDAD DIRECTIVA



2.4.3.1 GERENCIA

El gerente está encargado de dirigir, controlar, organizar, planificar y evaluar los resultados de la gestión del Comisariato.

Tiene como funciones:

- ✓ Establecer normas, políticas y procedimientos para cumplir con la misión del Comisariato.
- ✓ Ejercer representación legal, judicial y extrajudicial en el ambiente interior y externo.
- ✓ Orientar, dirigir y supervisar las actividades de todas las dependencias del Comisariato.
- ✓ Aprobar la programación y ejecución de proyectos, así como también aprobar el Plan anual de adquisiciones.

2.4.3.1.1 Asesoría Jurídica

Este departamento se encarga de todos los trámites legales de la organización.

2.4.3.1.2 Auditoría Interna

Realiza un control permanente para detectar errores sobre el desarrollo de las actividades.

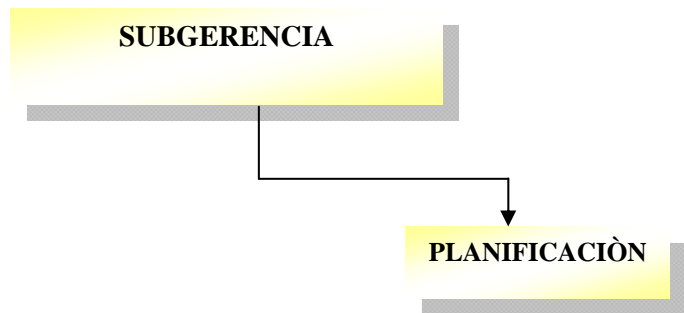
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas de la Gerencia

- ✓ Orienta, organiza y ejecuta proyectos de planificación estratégica para cumplir la visión y misión de la organización.
- ✓ Confía en el personal que labora en la institución.

Debilidades de la Gerencia

Falta de un Sistema Gerencial integrado que le permita conocer información consolidada y actualizada para una toma oportuna de decisiones.



2.4.3.2 SUBGERENCIA

El Subgerente reemplaza al Gerente en todas las atribuciones y responsabilidades en caso de ausencia temporal o impedimento.

Tiene como funciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones delegadas por el Gerente General.
- ✓ Controlar e informar al Gerente General sobre las actividades y novedades de las diferentes Direcciones del Comisariato.
- ✓ Supervisar, orientar y dirigir el funcionamiento de las Sucursales.
- ✓ Coordinar actividades con las Direcciones y realizar reuniones periódicas de trabajo.
- ✓ Vigilar las diferentes áreas estratégicas de la organización para detectar y resolver los problemas suscitados tanto en la matriz como en las sucursales.

2.4.3.2.1 Planificación

Esta área tiene como propósito analizar la situación de la organización, para decidir ahora lo que se hará después de una forma lógica y secuencial.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

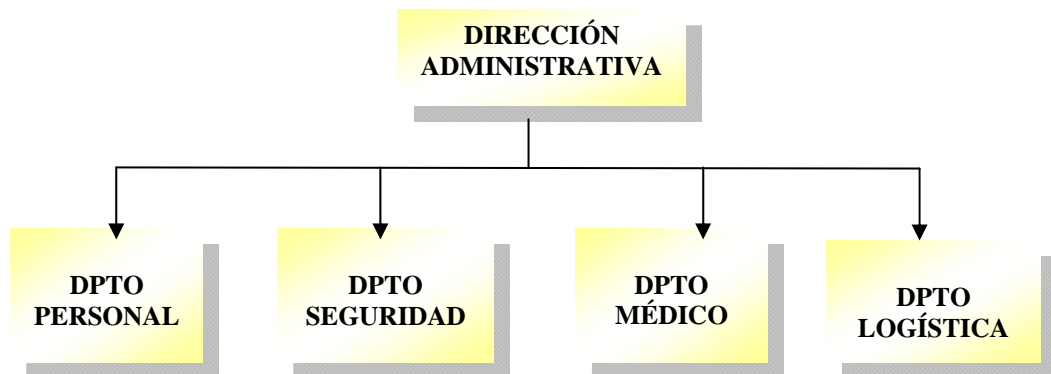
Fortalezas de la Subgerencia

- ✓ Existe coordinación con la Gerencia en la toma de decisiones.
- ✓ Constante supervisión en las diferentes áreas del Comisariato.

Debilidades de la Subgerencia

- ✓ No cuenta con normativas para establecer sanciones u obligaciones a los empleados que cometieron alguna falta.

2.4.4 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA



2.4.4.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Se encarga del control interno de la organización y tiene como funciones:

- ✓ Organizar, diseñar, implementar, ejecutar y supervisar la adecuada aplicación de sistemas y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos.
- ✓ Aprobar la planificación de programas de adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Proporcionar un oportuno y eficiente servicio de recursos materiales y apoyo administrativo a las dependencias del Comisariato del Ejército.
- ✓ Elaborar el Reglamento Interno que norme las actividades propias de la institución y presentar a la gerencia.
- ✓ Establecer en todos los niveles de la organización, el canal de mando.
- ✓ Aprobar el reclutamiento, selección e integración del personal a la empresa.
- ✓ Establecer un sistema de evaluación de desempeño y difundir en todas las Direcciones.

- ✓ Establecer parámetros para la creación y aplicación de incentivos, recompensas y bonificaciones basados en el aumento de la rentabilidad del Comisariato del Ejército.

- ✓ Conocer y aprobar los planes de actividades de Servicio Médico y Odontológico, Enfermera y Psicólogo Clínico de la Institución.

2.4.4.1.1 Departamento de Personal

Está dedicado a administrar el recurso humano de la institución, lleva el registro del personal y cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.

2.4.4.1.2 Departamento de Seguridad

Se encarga de la vigilancia de las instalaciones, del supermercado y almacenes para precautelar que no se suscite la sustracción de bienes, prendas y mercaderías, además evita el ingreso de personas no deseadas.

2.4.4.1.3 Departamento Médico

Su finalidad dentro del Comisariato es brindar los servicios médicos a los empleados, realiza las gestiones de los pacientes que utilizan el seguro privado, también se encarga de dar el seguimiento clínico de los enfermos hospitalizados o con descanso médico.

2.4.4.1.4 Departamento de Logística

Este departamento es el encargado de facilitar el transporte, almacenamiento, realiza adquisiciones para el consumo interno de la institución, controla el mantenimiento de equipos y maquinarias.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas de la Dirección Administrativa

- ✓ Cuenta con un buen sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Adecuada aplicación de medios y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos.
- ✓ Disponibilidad de recurso humano calificado.
- ✓ Cuenta con equipos de seguridad como cámaras y detectores de robo.
- ✓ El personal del departamento médico realiza el seguimiento clínico de los pacientes.
- ✓ Oportuno y eficiente servicio de recursos materiales y equipos para consumo interno.

Debilidades de la Dirección Administrativa

- ✓ Falta de presupuesto para la capacitación del personal.
- ✓ No existe motivación para con el personal que labora en la institución.

- ✓ No cuenta con un módulo de recursos humanos que facilite su operatividad.
- ✓ No existen proyectos de seguridad industrial.
- ✓ Falta de dotación de medicamentos y equipos necesarios para cuando se presentan emergencias en el dispensario médico.
- ✓ Espacio físico limitado para el departamento médico.
- ✓ No hay personal suficiente para realizar las gestiones de logística.

2.4.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA



2.4.5.1 DIRECCIÓN DE SISTEMAS

Este departamento organiza, diseña, implementa, supervisa y ejecuta la aplicación de sistemas informáticos así como también brinda el soporte técnico a los usuarios.

Además se encarga de:

- ✓ Administrar el uso y mantenimiento de los equipos informáticos.
- ✓ Asesorar a la Gerencia en la adquisición de nueva tecnología.
- ✓ Controlar la administración de la base de datos.
- ✓ Dar seguimiento a cada uno de los procedimientos establecidos para su Dirección.

2.4.5.1.1 Departamento de Desarrollo de Telemática.

Este departamento promueve la actualización de diferentes sistemas tales como: tributario, de recursos humanos, de presupuesto, contable, inventarios, puntos de venta, activos fijos, créditos, también atiende requerimientos internos de los usuarios.

2.4.5.1.2 Departamento de Mantenimiento de Telemática.

Brinda el soporte técnico, mantenimiento de redes, control de comunicaciones, acceso a los sistemas, administra el internet, monitoreo del sistema operativo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

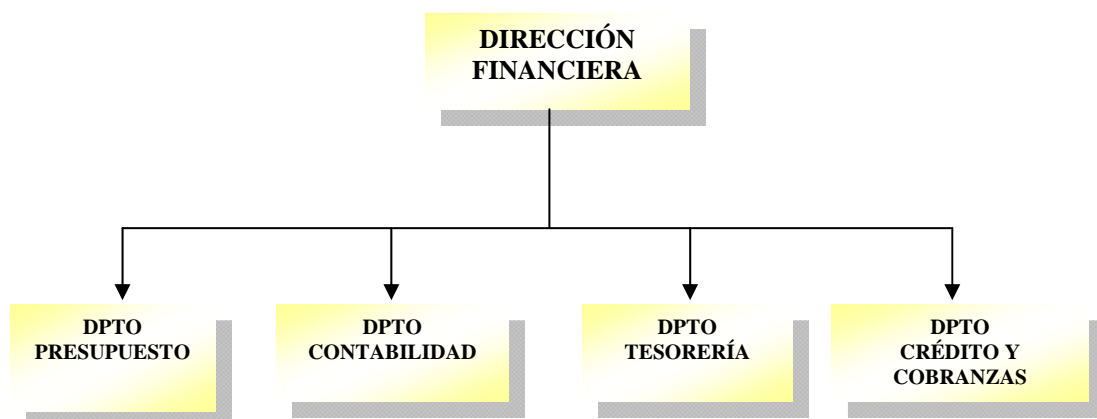
Fortalezas de la Dirección de Sistemas

- ✓ Se cuenta con un buen sistema informático, en el módulo de puntos de ventas e inventarios.
- ✓ Requerimientos informáticos identificados por dependencias.

Debilidades de la Dirección de Sistemas

- ✓ No existe un plan de contingencia para el sistema informático.
- ✓ Poco desarrollo del sistema para módulos gerenciales, de personal, presupuesto, créditos, control de existencias, activos fijos que sean integrados en una misma plataforma.

2.4.6 CAPACIDAD FINANCIERA



2.4.6.1 DIRECCIÓN FINANCIERA

Se encarga de registrar todos los movimientos contables que realiza la Institución como: ingresos, egresos de dinero, realiza conciliaciones de cuentas bancarias, paga a los proveedores, declaraciones del SRI.

El Departamento financiero tiene las siguientes funciones:

- ✓ Programar, organizar, dirigir y controlar las operaciones contables y financieras del Comisariato del Ejército.
- ✓ Planificar y negociar adecuadamente la captación de los recursos tanto internos como externos en función de los objetivos y políticas institucionales.
- ✓ Controlar que todas las actividades financieras cumplan con la Ley Orgánica General del Estado, Principios Generales de Contabilidad.
- ✓ Revisar y aprobar la documentación de los movimientos contables de las cuentas del Balance General.
- ✓ Analizar y aprobar los Estados Financieros.
- ✓ Asegurar la retención, liquidación y cancelación oportuna de todas las obligaciones de la institución dando prioridad al pago de Servicios Básicos, al IESS y al SRI.

- ✓ Control de la correcta custodia, uso, registro y entrega de los recursos económicos y bienes de la Institución.
- ✓ Coordinar con las Direcciones Administrativas, de Comercialización, Sistemas y Asesorías para la toma de decisiones pertinentes.
- ✓ Aplicar medidas correctivas y recomendaciones de la Auditoría.
- ✓ Elaborar y remitir en las fechas señaladas por el Gerente General y organismos competentes los estados financieros y demás información requerida.
- ✓ Asesorar financieramente a los directivos de la Institución para la consecución de objetivos programados.

2.4.6.1.1 Departamento de Presupuesto

Está dedicado a distribuir los recursos asignados a cada departamento para el desarrollo de la planificación anual.

2.4.6.1.2 Departamento de Contabilidad

Lleva a cabo todas las actividades relacionadas con los pagos de impuestos, y declaraciones, así como también pagos a proveedores, empleados, bienes y servicios, análisis de cuentas bancarias, control de activos fijos.

2.4.6.1.3 Departamento de Tesorería

Controla la documentación generada de las ventas efectuadas por el Comisariato, así como también la recaudación diaria que sustenta dicha documentación.

2.4.6.1.4 Departamento de Créditos y Cobranzas

Tiene como finalidad otorgar facilidades de pago para la adquisición de diferentes productos que se comercializan en el Comisariato, además, se encarga de recaudar los valores adeudados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

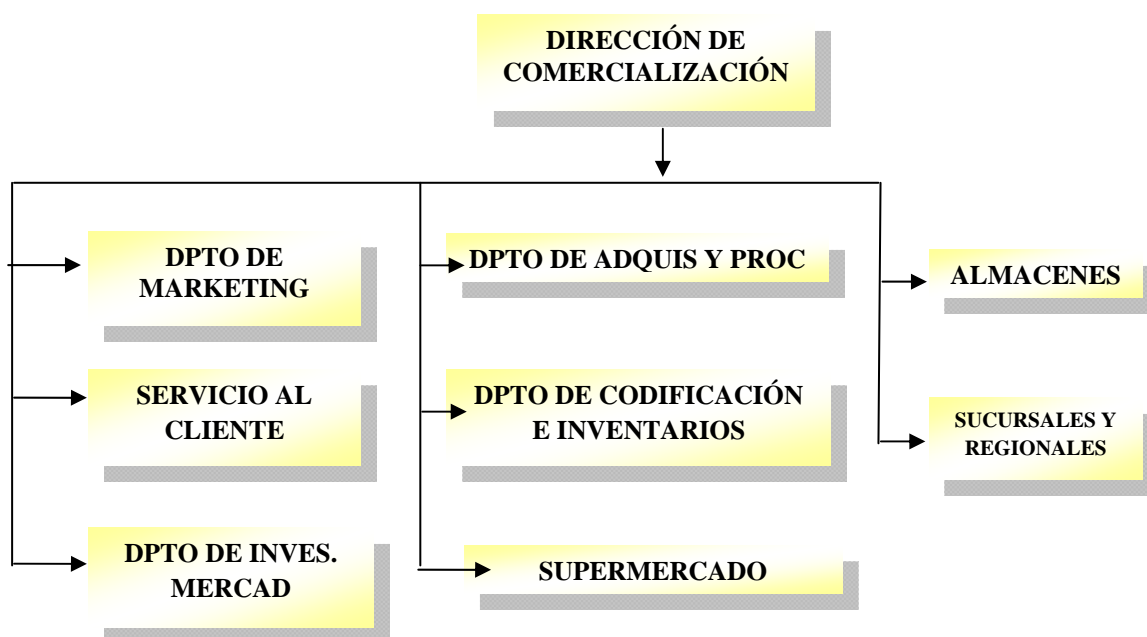
Fortalezas de la Dirección Financiera

- ✓ Las partidas presupuestarias son realizadas eficientemente.
- ✓ Maneja un buen sistema de control de pagos.
- ✓ Cumple con sus obligaciones tributarias a tiempo.
- ✓ Existe un buen filtro de control de la documentación por ventas que emiten los cajeros.
- ✓ Existe control para otorgar los créditos.

Debilidades de la Dirección Financiera

- ✓ El sistema informático presupuestario es deficiente.
- ✓ El módulo del sistema contable no se encuentra desarrollado en su totalidad.
- ✓ Los pagos a proveedores no son realizados en las fechas previstas.

2.4.7 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN



2.4.7.1 DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Autoriza la adquisición de productos, previo el análisis de la calidad, precios y rotación de los mismos, además cumple con las siguientes actividades:

- ✓ Planificar, ejecutar y controlar la comercialización de los productos en base a las proyecciones del mercado, y en las mejores condiciones para los usuarios.
- ✓ Administrar y controlar los procesos de comercialización.
- ✓ Elaborar proyecciones de mercado, así como también planes para mejorar la efectividad de los canales de Adquisición de los productos.
- ✓ Supervisar permanentemente los precios de los productos que se expenden en el Comisariato del Ejército.
- ✓ Realizar la Planeación Estratégica de la Dirección de Comercialización.

2.4.7.1.1 Departamento de Marketing

Tiene como finalidad promover la imagen institucional mediante el uso de herramientas tales como: publicidad, promoción, propaganda, precios y productos.

2.4.7.1.2 Servicio al cliente

Se dedica a la atención personalizada al cliente, para receptor sus comentarios, sugerencias y reclamos, también, elaboran el carnet de afiliación.

2.4.7.1.3 Departamento de Investigación de Mercado.

Efectúa el análisis de precios de los productos con relación a la competencia, la participación del Comisariato en el mercado y las proyecciones realizadas para el mismo.

2.4.7.1.4 Departamento de Adquisiciones y Procesamiento.

Se lleva a cabo los pedidos tanto del supermercado como de los almacenes para que los proveedores puedan efectuar la entrega de los productos.

2.4.7.1.5 Departamento de Codificación e Inventarios.

Realiza el proceso de la creación de códigos de los productos para poder identificarlos y ponerlos a la venta, así como también realiza el control de stocks máximos y mínimos de la mercadería.

2.4.7.1.6 Supermercado

Se encarga de la comercialización de productos perecibles y no perecibles.

2.4.7.1.7 Almacenes

Tienen como finalidad la comercialización de productos suntuarios, es decir que no son de primera necesidad.

2.4.7.1.8 Sucursales y Regionales

Encargados de llevar a cabo la ejecución de todas las actividades llevadas por la matriz en cuestión del proceso de compra y venta.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas de la Dirección de Comercialización

- ✓ Realización de campañas publicitarias
- ✓ Contacto cercano con los clientes.
- ✓ Buen control de calidad de los productos.
- ✓ Análisis de precios permanentes.
- ✓ Entrega oportuna de pedidos a los proveedores.
- ✓ Devoluciones de productos en mal estado o de baja rotación a los proveedores.
- ✓ Análisis de estadísticas de compra, ventas, stocks máximos y mínimos.

Debilidades de la Dirección de Comercialización

- ✓ Poco presupuesto para las campañas publicitarias.
- ✓ Mix de Marketing limitado.
- ✓ No cumple con las expectativas y las exigencias de los clientes.
- ✓ Atención al cliente poco personalizada.
- ✓ Falta variedad en los productos.
- ✓ Competidores posicionados.
- ✓ No hay mayor cobertura en el mercado.
- ✓ No existe la supervisión necesaria tanto en los almacenes como en el supermercado así como también en las sucursales y regionales.

2.4.8 MATRIZ RESUMEN DE ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

CUADRO 2.15

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orienta, organiza y ejecuta proyectos de planificación estratégica para cumplir la visión y misión de la organización. ✓ Confía en el personal que labora en la institución. <p>Subgerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe coordinación con la Gerencia en la toma de decisiones. ✓ Constante supervisión en las diferentes áreas del Comisariato. <p>Dirección Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un buen sistema de evaluación del desempeño. ✓ Adecuada aplicación de medios y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos. ✓ Disponibilidad de recurso humano calificado. ✓ Cuenta con equipos de seguridad como cámaras y detectores de robo. ✓ El personal del departamento médico realiza el seguimiento clínico de los pacientes. 	<p>Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un Sistema Gerencial integrado que le permita conocer información consolidada y actualizada para una toma oportuna de decisiones <p>Subgerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con normativas para establecer sanciones u obligaciones a los empleados que cometieron alguna falta. <p>Dirección Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de presupuesto para la capacitación del personal. ✓ No existe motivación para con el personal que labora en la institución. ✓ No cuenta con un módulo de recursos humanos que facilite su operatividad. ✓ No existen proyectos de seguridad industrial. ✓ Falta de dotación de medicamentos y equipos necesarios para cuando se presentan emergencias en el dispensario médico. ✓ Espacio físico limitado para el departamento médico.

Elaborado por: Liliانا E. Flores C

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Dirección de Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cuenta con un sistema informático, desarrollo en los módulos de contabilidad, puntos de ventas, inventarios, créditos y otros. ✓ Requerimientos informáticos identificados por dependencias. <p>Dirección Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las partidas presupuestarias son realizadas eficientemente. ✓ Maneja un buen sistema de control de pagos. ✓ Cumple con sus obligaciones tributarias a tiempo. ✓ Existe un buen filtro de control de la documentación por ventas que emiten los cajeros. ✓ Existe control para otorgar los créditos 	<p>Dirección de Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un plan de contingencia para el sistema informático. ✓ Poco desarrollo del sistema para módulos gerenciales, de personal, presupuesto, créditos, control de existencias, activos fijos que sean integrados en una misma plataforma. <p>Dirección Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema informático presupuestario es deficiente. ✓ El módulo del sistema contable no se encuentra desarrollado en su totalidad. ✓ Desconocimiento del manejo que dan a los activos fijos el resto de departamentos. ✓ Los pagos a proveedores no son realizados en las fechas previstas.

Elaborado por: Liliana E. Flores C

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">Dirección de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de campañas publicitarias ✓ Contacto cercano con los clientes. ✓ Buen control de calidad de los productos. ✓ Análisis de precios permanentes. ✓ Entrega oportuna de pedidos a los proveedores. ✓ Devoluciones de productos en mal estado o de baja rotación a los proveedores. ✓ Análisis de estadísticas de compra, ventas, stocks máximos y mínimos. 	<p style="text-align: center;">Dirección de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco presupuesto para las campañas publicitarias. ✓ Mix de Marketing limitado. ✓ No cumple con las expectativas y las exigencias de los clientes. ✓ Atención al cliente poco personalizada. ✓ Falta variedad en los productos. ✓ Competidores posicionados. ✓ No hay mayor cobertura en el mercado. ✓ No existe la supervisión necesaria tanto en los almacenes como en el supermercado así como también en las sucursales y regionales.

Elaborado por: Liliana E. Flores C

2.5 DIAGNÓSTICO

2.5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

CUADRO 2.16

FODA MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA											
No	FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B
	MACROAMBIENTE										
	FACTORES NACIONALES	ECONÓMICOS									
1	Un crecimiento de las exportaciones permite el ingreso de valores y existe mayor poder adquisitivo.				X				1O		
2	La inflación afecta el margen de utilidades y ocasiona incrementos en los precios.					X				3A	
3	Si las tasas de interés bajan existe más poder de endeudamiento y se puede recurrir a capital fresco.		X						5A		
	FACTORES SOCIO CULTURALES										
4	El desempleo disminuye el poder adquisitivo de las personas.					X				3A	
5	Las remesas de emigrantes constituyen ingresos para cubrir necesidades básicas.			X						3O	
6	Con un ingreso fijo el cliente puede solventar los gastos de primera necesidad		X						5O		
	FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES										
7	El Gobierno es un ente regulador y ha fijado políticas de precios.			X						3O	
	FACTORES TECNOLÓGICOS										
8	Mejorar los sistemas tecnológicos dentro del Comisariato del Ejército.				X					1A	
	FACTORES ECOLÓGICOS										
9	La contaminación del medio ambiente afecta a toda la sociedad						X			1A	
5 =	Alto	O =	Oportunidad								
3 =	Medio	A =	Amenaza								
1 =	Bajo										

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 2.17

FODA MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA										
No	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
	MICROAMBIENTE									
	CLIENTES									
1	Fidelización y captación de clientes	X						5O		
	COMPETENCIA									
2	Crecimiento acelerado de la competencia				X			5A		
	PRECIOS									
3	Precios cambiantes en el mercado				X			5A		
	PROVEEDORES									
4	Buena relación con proveedores, la mayoría cumple con sus entregas.	X						5O		
5 =	Alto				O =			Oportunidad		
3 =	Medio				A =			Amenaza		
1 =	Bajo									

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

2.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

CUADRO 2.18

FODA										
MATRIZ DE IMPACTO INTERNA										
No	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	CAPACIDAD DIRECTIVA El Gerente y Subgerente llevan un control constante de la gestión del Comisariato.	X						5F		
2	Existe coordinación entre la Gerencia y la Subgerencia.		X						3F	
3	No se cuenta con un módulo informático gerencial.					X			3D	
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
4	Oportuno y eficiente servicio de recursos materiales y equipos para consumo interno.	X						5F		
5	Adecuada aplicación de procedimientos relacionados con la administración de personal.	X						5F		
6	No existe un módulo de recursos humanos que facilite su operatividad.					X			3D	
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
7	Requerimientos informáticos identificados por dependencias.	X						5F		
8	Se cuenta con un buen sistema informático en los módulos de puntos de ventas e inventarios.	X						5F		
9	No existe un plan de contingencia para el sistema informático.				X			5D		
	CAPACIDAD FINANCIERA									
10	Las partidas presupuestarias son realizadas eficientemente.	X						5A		
11	El Comisariato cumple con sus obligaciones tributarias a tiempo.			X						1F
12	El módulo del sistema contable no se encuentra desarrollado en su totalidad.					X			3D	
	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN									
13	Entrega oportuna de pedidos a los proveedores	X						5F		
14	Constante análisis de precios.	X						5F		
15	Poco presupuesto para las campañas publicitarias, mix de marketing limitado.				X			5D		
5	= Alto	F	=	Fortaleza						
3	= Medio	D	=	Debilidad						
1	= Bajo									

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

**2.5.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD
CUADRO 2.19**

FODA							
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
OPORTUNIDADES	O.1 Si las tasas de interés bajan existe más poder de endeudamiento y se puede recurrir a capital fresco.	O.3 Con un ingreso fijo el cliente puede solventar sus gastos	O.4 Mejorar los sistemas tecnológicos del Comisariato Ejército.(3)	O.5 Buena relación con proveedores, la mayoría cumple con sus entregas.	O.6 Fidelización y captación de nuevos clientes	O.7 Control de estándares de servicios y costos.	TOTAL
FORTALEZAS							
F.1 El Gerente y Subgerente llevan un control constante de la gestión del Comisariato	3	3	5	5	5	5	26
F.2 Prestación de servicios oportunos .	1	3	5	5	3	3	20
F.3 Rentabilidad y estabilidad financiera	5	5	3	3	1	3	20
F.4 Buenos sistemas informáticos.	1	1	5	5	5	5	22
F.5 Personal motivado y comprometido con la empresa.	1	3	5	3	5	5	22
F.6 Pagos y entrega oportuna de pedidos a los proveedores	5	3	5	5	5	3	26
F.7 Análisis de precios permanentes	3	3	1	3	5	3	18
TOTAL	19	21	29	29	29	27	154
5 = Alto	2	5	4	6	1	3	
3 = Medio							
1 = Bajo							

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

En la matriz de aprovechabilidad cada fortaleza tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su incidencia sobre las diferentes oportunidades. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales fortalezas y oportunidades con mayor ponderación.

Las principales fortalezas del Comisariato del Ejército son:

- ✓ El Gerente y Subgerente llevan un buen control de las áreas. (26 puntos)
- ✓ Personal capacitado y experimentado. (24 puntos)
- ✓ Adecuada administración de personal. (22 puntos)

Entre las principales oportunidades se tiene:

- ✓ Fidelización y captación de nuevos clientes. (29)
- ✓ Buena relación con proveedores, la mayoría cumple con sus entregas. (27)
- ✓ Mejorar los sistemas tecnológicos del Comisariato del Ejército. (25)

Además se calcula el índice de aprovechabilidad para saber el porcentaje en que el valor total de la matriz logra un aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, esto es:

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{VALOR DE LA MATRIZ}{AFECTACIÓN TOTAL \times NoFILAS \times No.COLUMNAS} \times 100$$

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{144}{5 \times 7 \times 6} \times 100$$

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = 68,57\% //$$

El análisis anterior nos indica un 68,57% de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades. De ahí que se debe explotar fortalezas como: El control de la Gerencia y Subgerencia en las diferentes áreas, la capacitación del personal, y la administración del mismo.

2.5.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD
CUADRO 2.20

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
DEBILIDADES \ AMENAZAS	A.1 La inflación afecta el margen de utilidades y ocasiona incrementos en los	A.2 Altos índices de pobreza en el Ecuador(3)	A.4. Apertura de mercado en mayor número de ciudades a nivel nacional por	A.5 Grupo de clientes insatisfechos	A.6 Similares precios y calidad de los productos por parte de la competencia	TOTAL
D.1. Ausencia de una Planificación Estratégica para poder ser más competitivos y organizados.	3	1	5	5	5	19
D.2 Poca información hacia cliente externo	1	1	3	5	3	13
D.3. Ausencia de procedimientos, procesos y políticas a nivel de todo el Comisariato	3	1	3	5	5	17
D.4 Poco presupuesto para campañas publicitarias (5).	5	5	3	5	5	23
D.5 No hay mayor cobertura en el mercado (5)	1	3	5	5	5	19
TOTAL	13	11	19	25	23	91
5 = Alto	2	5	6	1	3	
3 = Medio						
1 = Bajo						

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

En la matriz de vulnerabilidad cada debilidad tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su incidencia sobre las diferentes amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales debilidades y amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades del Comisariato del Ejército son:

- ✓ No hay mayor cobertura en el mercado. (30 puntos)
- ✓ Poco presupuesto para campañas publicitarias. (26 puntos)
- ✓ No existe un plan de contingencia para el sistema informático. (22 puntos)

Entre las principales amenazas se tiene:

- ✓ Crecimiento acelerado de la competencia. (30)
- ✓ Similares precios y calidad en los productos de la competencia. (24)
- ✓ La inflación ocasiona incrementos en los precios. (22)

Igualmente, se calcula el Índice de Vulnerabilidad para saber el porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las debilidades y amenazas, esto es:

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{VALOR\ DE\ LA\ MATRIZ}{AFECTACION\ TOTAL \times No\ DE\ FILAS \times No\ DE\ COLUMNAS} \times 100$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{134}{5 \times 6 \times 6} \times 100$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = 74,44\%$$

El análisis anterior nos indica un 55,62% de afectación de las debilidades y amenazas. De ahí que se debe reducir o eliminar debilidades como: la poca cobertura en el mercado, el limitado presupuesto que se designa para las campañas publicitarias, el plan de contingencia deficiente en el sistema informático.

2.5.5 MATRIZ OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

CUADRO 2.21

Ord.	Factor FODA	Nivel de Impacto	Valor	Clasificación	% Relativo	%Acumulado Coordinado
1	OPORTUNIDADES El crecimiento de las exportaciones permite el ingreso de valores	B	1	1	0,023	0,023
2	Las tasas de interés bajas permiten recurrir a capital fresco	A	5	4	0,111	0,444
3	Las remesas de emigrantes son uno de los principales ingresos .	M	3	3	0,066	0,198
4	Los sueldos constituyen ingresos fijos	A	5	4	0,111	0,444
5	El Gobierno es un ente regulador y ha fijado políticas de precios.	M	3	3	0,066	0,198
6	Mejorar los sistemas tecnológicos dentro del Comisariato	B	1	1	0,023	0,023
7	Fidelización y captación de clientes	A	5	4	0,111	0,444
8	Buena relación con los proveedores	A	5	4	0,111	0,444
1	AMENAZAS La inflación ocasiona incremento en los precios	M	3	2	0,066	0,132
2	El desempleo disminuye el poder adquisitivo de las personas	M	3	2	0,066	0,132
3	La contaminación del medio ambiente afecta a toda la sociedad.	B	1	3	0,022	0,066
4	Crecimiento acelerado de la competencia	A	5	1	0,112	0,112
5	Precios cambiantes en el mercado	A	5	1	0,112	0,112
			45		1	2,64

Valor de la ordenada 2,64

Elaborado por: Lilitiana E. Flores C

2.5.6 MATRIZ FORTALEZAS Y DEBILIDADES

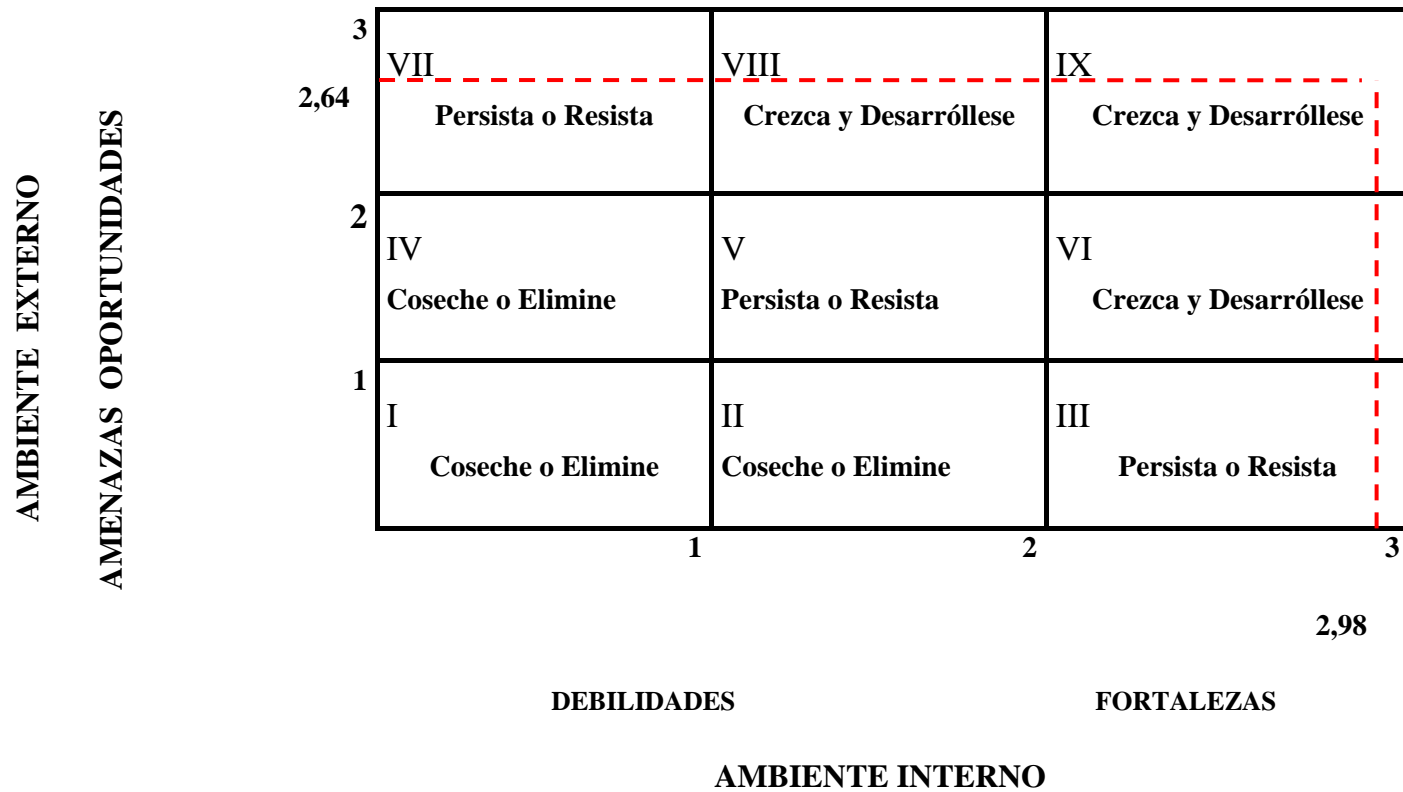
CUADRO 2.22

Ord.		Factor FODA	Nivel de Impacto	Valor	Clasificación	% Relativo	%Acumulado
1	F O R T A L E Z A S	Los directivos llevan control de la gestión del Comisariato	A	5	4	0,0892	0,3568
3		Eficiente servicio de recursos materiales para consumo interno.	A	5	4	0,0892	0,3568
4		Adecuada administración del personal.	A	5	4	0,0892	0,3568
5		Requerimientos informáticos identificados por dependencias.	A	5	4	0,0892	0,3568
6		Buen sistema informático en los módulos de puntos de ventas e inventarios.	A	5	4	0,0892	0,3568
7		Manejo de un buen sistema de control de pagos	A	5	4	0,0892	0,3568
8		Entrega oportuna de pedidos a los proveedores	A	5	4	0,0892	0,3568
1		D E B I L I D A D E S	No cuenta con un sistema informático gerencial.	M	3	2	0,054
2	No existe un plan de contingencia para el sistema informático .		A	5	1	0,0892	0,0892
3	El módulo del sistema contable no está bien desarrollado.		M	3	2	0,054	0,108
4	Poco presupuesto para campañas publicitarias .		A	5	1	0,0892	0,0892
5	No hay mayor cobertura en el mercado.		A	5	1	0,0892	0,0892
				56		1	2,9812

Valor de la Abscisa 2,98

Elaborado por: Liliana E. Flores C

2.5.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - EXTERNA
GRÁFICO 2.10



2.5.8 MATRIZ ESTRATEGIAS

CUADRO 2.23

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F.1. El Gerente y Subgerente llevan un control constante de la gestión del Comisariato.	D.1. Ausencia de una Planificación Estratégica para poder ser más competitivos y organizados.
	F.2. Pagos y entrega oportuna de pedidos a los proveedores	D.2 No hay mayor cobertura en el mercado.	
	F.3. Buen sistema informático	D.3. Poco presupuesto para campañas publicitarias.	
	F.4. Personal motivado y comprometido con la empresa.	D.4. Ausencia de procedimientos, procesos y políticas a nivel de todo el Comisariato	
OPORTUNIDADES	O.1. Fidelización y captación de nuevos clientes	O1, F1: Determinar el cumplimiento de cada área para lograr la fidelización de clientes	O1, D1: Diseñar un plan estratégico en el cual se incluya la interacción con el cliente interno y cliente externo del Comisariato del Ejército.
	O.2. Mantener la buena relación con proveedores.	O2, F2: Optimizar tiempos para los pagos y entrega de pedidos a los proveedores	O1, D2: Establecer capacitación de servicio al cliente a nivel nacional.
	O.3. Mejorar los sistemas tecnológicos dentro del Comisariato del Ejército.	O3, F3: Diseñar módulos informáticos a nivel de toda la Organización.	O2, D2 Establecer sistemas de adquisición óptimos para abastecer los puntos existentes
	O.4. Controlar estándares de servicios y costos.	O4, F4: Implementar procesos que permitan cumplir con los servicios, costos e incentivar al recurso humano. O4, F3: Establecer un módulo informático de control de costos.	O3, D3: Implementar programas informáticos que ayuden a realizar las campañas promocionales. O3, O4, D4: Implementar un sistema de gestión de control de costos
AMENAZAS	A.1. Apertura de mercado en mayor número de ciudades a nivel nacional por parte de la competencia.	A1, F1: Consolidar territorios de mercado para brindar buenos servicios y variedad de productos, en contraste con los puntos de venta de la competencia.	A1, D1: Diseñar un plan de mejoramiento continuo.
	A.2. Similares precios y calidad en los productos por parte de la competencia	A2, F3, F4: Entregar un valor agregado al cliente para que nos diferencie de la competencia, tanto en el producto como en el servicio. Se lo puede realizar mediante la creación de una línea directa de servicio al consumidor.	A2, A3, D3 Diseñar planes promocionales que atraigan a más clientes, a través de políticas de descuentos, premios; con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado.
	A.3. Grupo de clientes insatisfechos	A3, F4: Crear un plan de cooperación que genere vínculos estables y duraderos entre los clientes y la Institución.	A2, A3, D2 Desarrollar una base de datos adecuada de los clientes para conocerlos mejor y superar sus expectativas

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El principal propósito es recopilar y proporcionar información operativa a la gerencia para la toma oportuna de decisiones y para identificar la naturaleza, causa y las tendencias de los consumidores en lo que se refiere a las exigencias de mercado en cuanto a calidad de servicio, precio en relación a la competencia y expectativas frente a los servicios ofertados por el Comisariato del Ejército.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 GENERAL

Captar clientes del propio entorno y del entorno inmediato al “Comisariato del Ejército”, en el sector norte de Quito, a fin de incrementar las ventas en la Matriz del Comisariato del Ejército.

3.2.2 ESPECÍFICOS

1. Determinar cuales son las **necesidades**, que buscan satisfacer los clientes al realizar las compras en la Matriz del Comisariato del Ejército.
2. Establecer que **atributos** que valoran los clientes respecto a los productos y servicios que ofrece el Comisariato.
3. Establecer cuales son la **ofertas** mas atractivas para los clientes.

4. Determinar los factores claves del éxito de la **competencia**.
5. Establecer los factores que inciden en la **decisión de compra** para que los clientes realicen sus compras en el Comisariato.
6. Identificar los **medios de publicidad** apropiados para el propio entorno y para el entorno inmediato, de tal manera que el mensaje promocional llegue al cliente meta.

3.2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados no solo consiste en detectar los problemas relacionados con un determinado producto, sino también en proporcionar un marco uniforme que garantice que se presta atención a las necesidades y demandas actuales del consumidor.

Para la presente se aplicará la **investigación exploratoria** puesto que en base de la observación, se puede analizar y comprender los fenómenos que son objeto de la investigación, también se podrá determinar los problemas u oportunidades potenciales que permitan identificar aspectos relacionados con las decisiones.

También se utilizará la **investigación concluyente**, puesto que mediante ésta se puede evaluar y seleccionar la línea de acción que debería seguir el nivel directivo del Comisariato del Ejército para la toma de decisiones gerenciales a través de un adecuado levantamiento de datos.

3.3 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.3.1 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

3.3.1.1 LA ENCUESTA.- “Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario”.²⁰

Se elaborará un cuestionario para un grupo de personas elegidas de forma estadística, para así poder efectuar el respectivo estudio de mercado, estará diseñada en base a los objetivos descritos anteriormente, dicha técnica estará sustentada con fuentes de información primarias, las mismas que serán obtenidas del Comisariato del Ejército y del trabajo de campo.

Las encuestas serán realizadas en la ciudad de Quito, en las instalaciones del Comisariato del Ejército (clientes internos-cautivos) y en el sector norte de la ciudad (clientes nuevos y potenciales).

3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTE INTERNA.- Información y documentación generada internamente y otorgada por el Comisariato del Ejército.

²⁰Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

FUENTE EXTERNA.- Datos obtenidos de libros de Marketing, revistas especializadas, periódicos, sitios Web como geocities, sitographics, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), del cual se obtuvo la información de la Población del Norte de Quito.

3.4 MUESTREO ESTADÍSTICO.

3.4.1 ELEMENTOS Y UNIDADES MUESTRALES.

Para la presente investigación se considerará como elementos de muestreo los siguientes aspectos:

- Género: Masculino y Femenino.
- PEA: A partir de los 18 años en adelante.
- Población: Personal civil y militar
- Sector: Norte de Quito
- Lugar instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército y sector Norte de Quito.

3.4.2 TAMAÑO DEL UNIVERSO

Se tomó como fuente las estadísticas anuales del año 2007 sobre el número total de la población del Norte de Quito que asciende a 763.100 habitantes.

3.4.3 TÉCNICA DE MUESTREO.

Se utilizará el método de **muestreo probabilístico**, el mismo que: “Se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas”.²¹

El tipo de muestreo será **aleatorio simple**, puesto que otorga a cada muestra posible igual probabilidad de ser tomada y cada elemento de la población igual oportunidad de ser incluido en dicha muestra.

En este tipo de muestreo a las unidades que conforman una población se les asigna un número, para luego ser incluidas en la muestra.

²¹ PORTER, Michael; **Estrategia Competitiva**; Compañía Editorial Continental; Trigésima Cuarta Edición; Pág 20

3.4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

DATOS	VALORES
n = Tamaño de la muestra.	?
p = Probabilidad de ocurrencia.*	0,8
q = Probabilidad de no ocurrencia*.	0,2
e = Error de estimación.	5,0 %
Z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.	1,96%
N = Tamaño de la Población	763.100
N – 1 = Factor de corrección por finitud	763.100-1
α =	95%

* p y q es igual a 0,50 pero por motivos académicos y para resolver la fórmula del tamaño de la muestra se considera p=0,8 y q=0,20

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(763.100)(1,96)^2 (0,8)(0,2)}{(0,05)^2 (763.100 - 1) + (1,96)^2 (0,8)(0,2)}$$

$$n = \frac{469.044}{1.908,36}$$

$$n = 246 \text{ ENCUESTAS}$$

El valor que representa el tamaño de la muestra es 246, lo que significa que ese es el número de encuestas que se debe realizar.

Las encuestas se llevarán a cabo en las instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército y también en el sector Norte de Quito, para obtener criterios que ayuden a la decisión de compra del cliente.

3.5 PRUEBA PILOTO

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

MATRIZ DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO



ENCUESTA

OBJETIVO: Evaluar la calidad en nuestro servicio, conocer el Mercado Actual y a la competencia.

- La encuesta es Anónima.
- Responda con absoluta veracidad.
- Marque con una X su elección.

GÉNERO: Masculino Femenino

EDAD: _____Años

Se debe incluir un rango para selección 18 a 25 26 a 35 35 o más

TIPO DE CLIENTE: Militar Empleado Civil Particular

NIVEL DE INGRESOS (DÓLARES): 200 a 300 301 a 400 401 a 500 501 o más

Se cambia a NIVEL DE INGRESOS MENSUALES (DÓLARES) y el rango a:

401 a 600 601 a 800 801 a más

1.- ¿Utiliza actualmente los servicios que brinda la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Sí ()
No ()

2.- ¿Cuántas veces compra a la semana en el Comisariato?

1 a 3 veces ()
4 a 6 veces ()
Más veces ()
No compra ()

Se cambia a: ¿Cuántas veces compra al **mes** en el Comisariato?

3.- Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras?

\$ 50 a 100 ()
\$ 101 a 150 ()
\$ 151 a 200 ()
Más de 201 ()

Cambia la pregunta a: ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección.

4.- Señale cuál de los siguientes aspectos que le gustaría recibir como cliente del Comisariato del Ejército?

Descuentos ()
Promociones ()
Precios Bajos ()
Otros ()

5.- Coloque el número que corresponda para calificar los siguientes aspectos del servicio que usted recibe actualmente de la Matriz del Comisariato del Ejército.

Excelente	5
Muy Buena	4
Buena	3
Regular	2
Mala	1

Aspectos	Calificación
Agilidad	
Atención	
Variedad de productos	
Calidad de productos	
Costos Bajos	
Seguridad	

Se modifica la pregunta a: ¿Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Aspectos	Calificación				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Agilidad					
Atención					
Variedad de productos					
Calidad de productos					
Seguridad					
Cajas suficientes					
Servicio de coches					
Ubicación Paquetería					

6.- ¿Conoce el tipo de facilidades de crédito que maneja la Matriz del Comisariato del Ejército?

Mucho ()
Poco ()
Nada ()

Esta pregunta pasa ha ser la 9 además las opciones cambian a:

Sí ()
No ()

7.- ¿Conoce el horario de atención de la Matriz del Comisariato del Ejército?

Sí ()
No ()

Pasa a ser la pregunta 6

8.- ¿Si conoce el horario de atención usted cree que es?

Adecuado ()
Poco adecuado ()
No adecuado ()

Sería la pregunta 7

9.- ¿Tiene conocimiento que los locales están abiertos a todo público?

Sí ()
No ()

Cambia la pregunta por: ¿Tiene conocimiento que el Comisariato del Ejército está abierto a todo público?

Va ha ser la pregunta 8

10.- ¿Cuál de los siguientes tipos de crédito se ajustan a sus necesidades?

- | | |
|--|-----|
| Crédito Directo del Comisariato? | () |
| Tarjeta de Crédito | () |
| Convenio Empresarial o Institucional para crédito | () |
| Otros | () |

Cambia la pregunta a: Escoja una de las siguientes formas de pago que más se ajusta a sus necesidades. Cambia la última opción de otros a contado:

11.- ¿Cuál de los siguientes servicios que se detallan a continuación le gustaría recibir?

- | | |
|---|-----|
| Compra por Internet | () |
| Entrega de Productos a domicilio | () |
| Venta de productos por catálogos | () |

12.- ¿Qué opina sobre la ubicación de la Matriz del Comisariato del Ejército?

- | | |
|--------------|-----|
| Buena | () |
| Mala | () |

Cambia la palabra ubicación por instalaciones. Y se aumenta la opción No conoce.

13.- ¿Cree que existe la suficiente señalética en la Matriz del Comisariato?

- | | |
|-----------|-----|
| Sí | () |
| No | () |

Cambia la palabra señalética por señalización. También debería ir la opción No conoce.

14.- ¿En que sitio prefiere realizar sus compras?

Megamaxi	<input type="checkbox"/>	Santa María	<input type="checkbox"/>
Supermaxi	<input type="checkbox"/>	Comisariato del Ejército	<input type="checkbox"/>
Mi Comisariato	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

La pregunta cambia a: En que Comisariato suele realizar sus compras?

15.- En que medio ha escuchado información acerca del Comisariato del Ejército?

Familiar	<input type="checkbox"/>
Tv	<input type="checkbox"/>
Vecinos / conocidos	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>

Cambia la pregunta a: ¿Por qué medio se enteró del Comisariato del Ejército? Y aumenta la opción Sitio de trabajo.

16.- ¿Qué medio publicitario cree usted que es el mejor para dar a conocer los servicios que ofrece el Comisariato del Ejército?

Televisión	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Revista	<input type="checkbox"/>
Publicidad Móvil	<input type="checkbox"/>

3.6 DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL

OBJETIVO1: NECESIDADES.

1.- ¿Utiliza actualmente los servicios que brinda la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Sí ()
No ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Dicotómica
Medición: Nominal
Propósito: Conocer de las personas encuestadas cuántas utilizan los servicios del Comisariato del Ejército.
Variable: Utiliza los servicios

2.- ¿Cuántas veces compra al mes en el Comisariato?

1 a 3 veces ()
4 a 6 veces ()
Más veces ()
No compra ()

Tipo: Cerrada.
Nombre: Selección Múltiple.
Medición: Escala o intervalo.
Propósito: Identificar cuántas veces a la semana realizan las compras en el Comisariato.
Variable: Veces de compra.

3.- Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección?

\$ 50 a 100 ()
\$ 101 a 150 ()
\$ 151 a 200 ()
Más de 201 ()

Tipo: Cerrada.
Nombre: Selección Múltiple.
Medición: Escala o intervalo.
Propósito: Identificar cuántas veces al mes realizan las compras en el Comisariato.
Variable: Gastos en compra.

4.- Señale cuál de los siguientes aspectos que le gustaría recibir como cliente del Comisariato del Ejército?

Descuentos ()
 Promociones ()
 Precios Bajos ()
 Otros ()

Tipo: Cerrada.
Nombre: Selección Múltiple.
Medición: Nominal.
Propósito: Saber los aspectos que les gustaría a los clientes del Comisariato.
Variable: Aspectos Importantes.

OBJETIVO 2: ATRIBUTOS

5.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Aspectos	Calificación				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Agilidad					
Atención					
Variedad de productos					
Calidad de productos					
Seguridad					
Cajas suficientes					
Servicio de coches					
Ubicación Paquetería					

Tipo: Cerrada.
Nombre: Selección Múltiple.
Medición: Ordinal.
Propósito: Conocer como califican los clientes los servicios del Comisariato del Ejército.
Variable: Calificación del servicio.

6.- Conoce el horario de atención de la Matriz del Comisariato del Ejército?

Sí ()
No ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Dicotómica
Escala: Nominal
Propósito: Identificar si los clientes conocen el horario de atención del Comisariato.
Variable: Horario de atención

7.- Si conoce el horario de atención cree usted que es:

Adecuado ()
Poco adecuado ()
No adecuado ()

Tipo: Cerrada.
Nombre: Selección Múltiple.
Medición: Nominal.
Propósito: Saber si los clientes conocen el horario de atención del Comisariato.
Variable: Calificación del Horario

8.- Tiene conocimiento que el Comisariato del Ejército está abierto a todo público?

Sí ()
No ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Dicotómica
Medición: Nominal
Propósito: Conocer si los clientes están informados que la atención es a todo público.
Variable: Atención al público

9.- Conoce usted el tipo de facilidades de crédito que maneja el Comisariato del Ejército?

Sí ()
No ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Dicotómica
Medición: Nominal
Propósito: Saber cuánto conocen los clientes de las facilidades de crédito que maneja el Comisariato.
Variable: Facilidades de crédito

10.- Escoja una de las siguientes formas de pago que más se ajusta a sus necesidades?

Crédito Directo del Comisariato? ()
Tarjeta de Crédito ()
Convenio Empresarial o Institucional para crédito ()
Contado ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección Múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Determinar los tipos de crédito a los cuales desean acceder los clientes del Comisariato del Ejército.
Variable: Formas de pago

OBJETIVO 3: OFERTA

11.- ¿Cuál de los siguientes servicios que se detallan a continuación le gustaría recibir?

Compra por Internet ()
Entrega de Productos a domicilio ()
Venta de productos por catálogos ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección Múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Saber que servicios adicionales requieren que se implemente en el Comisariato.
Variable: Servicios Adicionales

12. ¿Qué opina sobre las instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército?

Buena ()
Mala ()
No conoce ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección Múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Conocer que piensan los clientes sobre las instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército.
Variable: Instalaciones del Comisariato

13.- ¿Cree que existe la suficiente señalización en la Matriz del Comisariato?

Sí ()
No ()
No conoce ()

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección Múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Determinar si los clientes creen que está acorde la señalización en la Matriz del Comisariato del Ejército.
Variable: Señalización en el Comisariato

OBJETIVO 4: COMPETENCIA

14. - En que Comisariato suele realizar sus compras?

Megamaxi	<input type="checkbox"/>	Santa María	<input type="checkbox"/>
Supermaxi	<input type="checkbox"/>	Comisariato del Ejército	<input type="checkbox"/>
Mi Comisariato	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Identificar la competencia que está posicionada en la mente de los consumidores.
Variable: Competencia

OBJETIVO 5: DECISIÓN DE COMPRA

15.- ¿Por qué medio se enteró del Comisariato del Ejército?

Familiar	<input type="checkbox"/>	Tv	<input type="checkbox"/>
Vecinos / conocidos	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
Sitio de trabajo	<input type="checkbox"/>	Prensa	<input type="checkbox"/>

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Conocer el medio publicitario, por el cuál el Comisariato se ha dado a conocer.
Variable: Medios

16.- ¿Qué medio publicitario cree usted que es el mejor para dar a conocer los servicios que ofrece el Comisariato del Ejército? (Ordene de mayor a menor importancia de 1 a 5, donde 1 es más importante y 5 menos importante)

Televisión	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Revista	<input type="checkbox"/>
Publicidad Móvil	<input type="checkbox"/>

Tipo: Cerrada
Nombre: Selección Múltiple
Medición: Nominal
Propósito: Identificar el medio publicitario más adecuado para el Comisariato.

3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

MATRIZ DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO



ENCUESTA

OBJETIVO: Evaluar la calidad del servicio, conocer el Mercado Actual y a la competencia.

- La encuesta es Anónima.
- Responda con absoluta veracidad.

GÉNERO:	Masculino	Femenino	
EDAD (AÑOS):	18 a 25	26 a 35	35 o más
TIPO DE CLIENTE:	Militar	Empleado Civil	Particular

1.- ¿Utiliza actualmente los servicios que brinda la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Sí ()
No ()

2.- ¿Cuántas veces compra al mes en el Comisariato?

1 a 3 veces ()
4 a 6 veces ()
Más veces ()
No compra ()

3.- ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección?

\$ 50 a 100 ()
\$ 101 a 150 ()
\$ 151 a 200 ()
Más de 201 ()

4.- ¿Señale cuál de los siguientes aspectos que le gustaría recibir como cliente del Comisariato del Ejército?

Descuentos ()
Promociones ()
Precios Bajos ()
Otros ()

5.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Comisariato de su elección.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
AGILIDAD					
ATENCIÓN					
VARIEDAD DE PRODUCTOS					
CALIDAD DE PRODUCTOS					
SEGURIDAD					
CAJAS SUFICIENTES					
SERVICIO DE COCHES					
UBICACIÓN PAQUETERÍA					

6.- ¿Conoce el horario de atención de la Matriz del Comisariato del Ejército?

Sí ()
No ()

7.- ¿Si conoce el horario de atención usted cree que es?:

Adecuado ()
Poco adecuado ()
No conoce ()

8.- Tiene conocimiento que el Comisariato del Ejército está abierto a todo público?

Sí ()
No ()

9.- Conoce ud. el tipo de facilidades de crédito que maneja el Comisariato del Ejército?

Sí ()
No ()

10.-Cuál de las siguientes formas de pago se ajustan a sus necesidades?

Crédito Directo del Comisariato? ()
Tarjeta de Crédito ()
Convenio Empresarial o Institucional para crédito ()
Contado ()

11.- ¿Cuál de los siguientes servicios que se detallan a continuación le gustaría recibir?

Compra por Internet ()
Entrega de Productos a domicilio ()
Venta de productos por catálogos ()

12. ¿Qué opina sobre las instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército?

Buena ()
Mala ()
No conoce ()

13.- ¿Cree que existe la suficiente señalización en la Matriz del Comisariato?

Sí ()
No ()
No conoce ()

14. - En qué Comisariato suele realizar sus compras?

Megamaxi	()	Santa María	()
Supermaxi	()	Comisariato del Ejército	()
Mi Comisariato	()	Otros	()

15.- ¿Por qué medio se enteró del Comisariato del Ejército?

Familiar	()	Tv	()
Vecinos / conocidos	()	Radio	()
Sitio de trabajo	()	Prensa	()

16.- ¿Qué medio publicitario cree usted que es el mejor para dar a conocer los servicios que ofrece el Comisariato del Ejército? (Ordene de mayor a menor importancia de 1 a 5, donde 1 es más importante y 5 menos importante)

Televisión	()	Radio	()
Prensa	()	Revista	()
Publicidad Móvil	()		

3.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PREGUNTAS

PREGUNTA	TIPO	NOMBRE	ESCALA	VARIABLE
1	Cerrada	Dicotómica	Nominal	Género
2	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo	Edad
3	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo	Tipo de cliente
4	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo	Nivel de ingresos
5	Cerrada	Dicotómica	Nominal	Utiliza los servicios
6	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo	Veces de compra
7	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo	Gastos mensuales
8	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Aspectos importantes
9	Cerrada	Selección Múltiple	Ordinal	Calificación del servicio
10	Cerrada	Dicotómica	Nominal	Horario de atención
11	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Calificación del horario
13	Cerrada	Dicotómica	Nominal	Atención al público
14	Cerrada	Dicotómica	Nominal	Facilidades de crédito
15	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Formas de pago
16	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Servicios adicionales
17	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Instalaciones
18	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Señalización
19	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Competencia
19	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Medios
20	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal	Medios Publicitarios

Elaborado por: Liliana E. Flores C

3.7.2 MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO

OBJETIVOS						
GENERAL						
Captar clientes del propio entorno y del entorno inmediato al Comisariato del Ejército en el Sector Norte de Quito, a fin de incrementar las ventas en la Matriz del Comisariato,	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECÍFICA	PREGUNTA	TIPO	NOMBRE	ESCALA
ESPECÍFICOS						
Determinar cuales son las necesidades , que buscan satisfacer los clientes al realizar las compras en la Matriz del Comisariato del Ejército.	Necesidades	Utiliza los servicios.	1.- ¿Utiliza actualmente los servicios que brinda la Matriz del Comisariato del Ejército? Sí () No ()	Cerrada	Dicotómica	Nominal
		Veces de compra.	2.- ¿Cuántas veces compra al mes en el Comisariato? 1 a 3 veces () 4 a 6 veces () Más veces () No compra ()	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo
		Gastos Mensuales	3.- ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección? \$ 50 a 100 () \$ 101 a 150 () \$ 151 a 200 () Más de 20 ()	Cerrada	Selección Múltiple	Intervalo
		Aspectos que le gustaría recibir	4.- ¿Señale cuál de los siguientes aspectos que le gustaría recibir como cliente del Comisariato del Ejército? Descuentos () Promociones () Precios Bajos () Otros ()	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal

Establecer que atributos que valoran los clientes respecto a los productos y servicios que ofrece el Comisariato.	Atributos	Calificación de servicios.	5.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Comisariato de su elección.	Cerrada	Selección Múltiple	Ordinal																																																						
			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Excelente</th> <th>Muy Buena</th> <th>Buena</th> <th>Regular</th> <th>Mala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variedad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cajas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Coches</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ubic Paq</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Agilidad						Atención						Variedad						Calidad						Seguridad						Cajas						Coches						Ubic Paq								
			Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala																																																					
		Agilidad																																																										
		Atención																																																										
Variedad																																																												
Calidad																																																												
Seguridad																																																												
Cajas																																																												
Coches																																																												
Ubic Paq																																																												
Horario de atención.	6.- ¿Conoce el horario de atención de la Matriz del Comisariato del Ejército?	Cerrada	Dicotómica	Nominal																																																								
	Sí () No ()																																																											
Calificación de horario.	7.- ¿Si conoce el horario de atención usted cree que es?: Adecuado () Poco adecuado () No conoce ()	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal																																																								
Atención al público.	8.- Tiene conocimiento que el Comisariato del Ejército está abierto a todo público? Sí () No ()	Cerrada	Dicotómica	Nominal																																																								
Facilidades de crédito	9.- Conoce ud. el tipo de facilidades de crédito que maneja el Comisariato del Ejército? Sí () No ()	Cerrada	Dicotómica	Nominal																																																								

		Formas de pago	<p>10.- Cuál de las siguientes formas de pago se ajustan a sus necesidades?</p> <p>Crédito Directo del Comisariato? ()</p> <p>Tarjeta de Crédito ()</p> <p>Convenio Empresarial o Institucional para crédito ()</p> <p>Contado ()</p>	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal
Establecer cuales son la ofertas mas atractivas para los clientes	Ofertas	Servicios adicionales	<p>11.- ¿Cuál de los siguientes servicios que se detallan a continuación le gustaría recibir?</p> <p>Compra por Internet ()</p> <p>Entrega de Productos a domicilio ()</p> <p>Venta de productos por catálogos ()</p>	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal
		Instalaciones	<p>12. ¿Qué opina sobre las instalaciones de la Matriz del Comisariato del Ejército?</p> <p>Buena ()</p> <p>Mala ()</p> <p>No conoce ()</p>	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal
		Señalización	<p>13.- ¿Cree que existe la suficiente señalización en la Matriz del Comisariato?</p> <p>Sí ()</p> <p>No ()</p> <p>No conoce ()</p>	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal
Determinar los factores claves del éxito de la competencia.	Competencia	Competencia	<p>14. - En que Comisariato suele realizar sus compras?</p> <p>Megamaxi () Santa María ()</p> <p>Supermaxi () Comisariato del Ejército ()</p> <p>Mi Comisariato () Otros ()</p>	Cerrada	Selección Múltiple	Nominal

3.7.3 MATRIZ DE CODIFICACIÓN

No. Preg.	Variable	Tipo de Pregunta	Opciones	Código	Tipo Variable		Observación
					Numérico	Alfanumérico	
0	Género	Cerrada	Masculino Femenino	1 2		X	
	Edad	Múltiple	18-25 26-35 35 O Más	1 2 3	X		
	Tipo de cliente	Múltiple	Militar Empleado Civil Particular	1 2 3		X	
	Ingresos	Múltiple	401 a 600 601 a 800 801 a más	1 2 3	X		
1	Utiliza los servicios	Cerrada	Si No	1 2		X	
2	Veces de compra	Cerrada	Si No	1 2		X	
3	Gastos mensuales	Múltiple	\$50 a 100 \$101 a 150 \$151 a 200 Más de 201	1 2 3 4	X		
4	Aspectos importantes	Múltiple	Descuentos Promociones Precios bajos Otros	1 2 3 4		X	
5	Calificación Del servicio	Múltiple	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	1 2 3 4 5		X	
6	Horario De atención	Cerrada	Sí No	1 2		X	
7	Calificación Del horario	Múltiple	Adecuado Poco Adecuado No conoce	1 2 3		X	

8	Atención al Público	Cerrada	Sí No	1 2		X	
9	Facilidades de Crédito	Cerrada	Sí No	1 2		X	
10	Formas de pago	Múltiple	Crédito Directo Tarjeta de Crédito Convenio para crédito Contado	1 2 3 4		X	
11	Servicios adicionales	Múltiple	Compra por internet Entrega a domicilio Venta por catálogos	1 2 3		X	
12	Instalaciones	Múltiple	Buena Mala No conoce	1 2 3		X	
13	Señalización	Múltiple	Sí No No conoce	1 2 3		X	
14	Competencia	Múltiple	Megamaxi Supertaxi Mí Comisariato Santa María Comisariato del Ejército Otros	1 2 3 4 5 6		X	
15	Medios	Múltiple	Familiar Vecinos Sitio de trabajo Tv Radio Prensa	1 2 3 4 5 6		X	
16	Medios Publicitarios	Múltiple	Tv Prensa Radio Revista Publicidad Móvil	1 2 3 4 5 6		X	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

3.7.4 ANÁLISIS DE DATOS

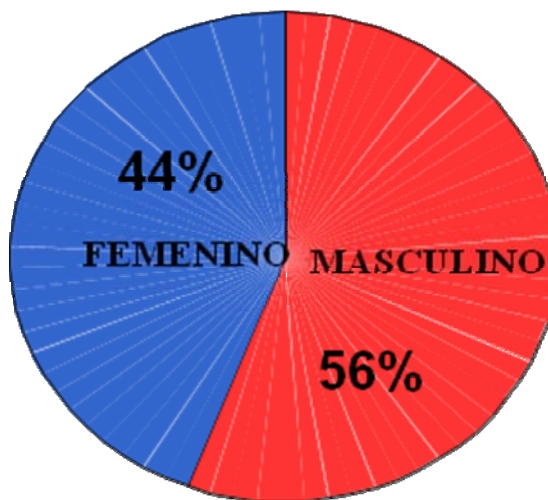
GÉNERO

CUADRO 3.1

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	137	56%
FEMENINO	109	44%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.1



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Las encuestas fueron realizadas en porcentajes similares entre mujeres y hombres interpretando así los gustos de ambos sexos.

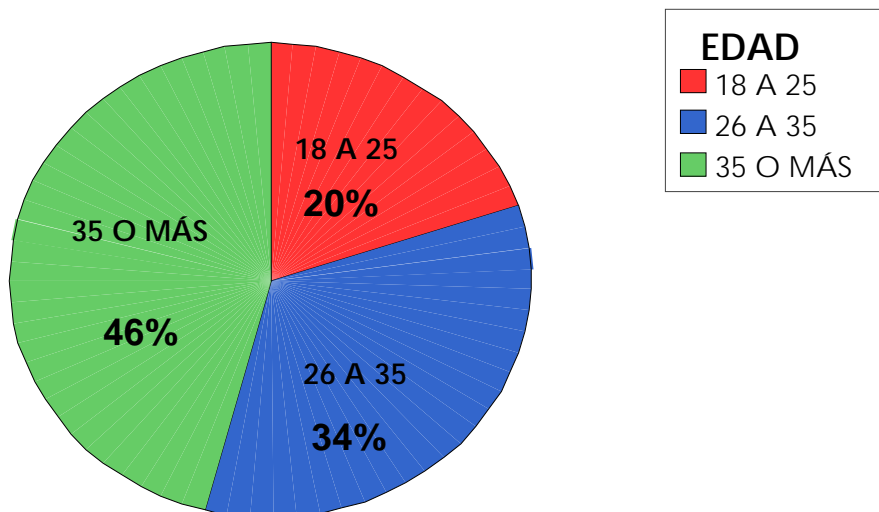
EDAD

CUADRO 3.2

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
35 O MÁS	113	46%
26 A 35	84	34%
18 A 25	49	20%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.2



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El mayor porcentaje de personas encuestadas tienen **35 o más años**, demostrando así que este grupo de personas son nuestro segmento más importante.

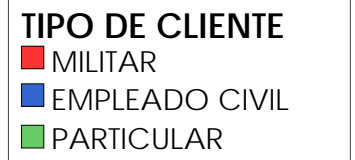
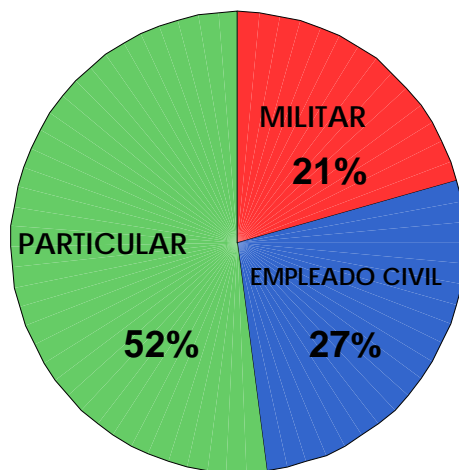
TIPO DE CLIENTE

CUADRO 3.3

TIPO DE CLIENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PARTICULAR	128	52%
EMPLEADO CIVIL	67	27%
MILITAR	51	21%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.3



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Las personas encuestadas fueron en su mayoría **particulares**, seguido por los empleados civiles y finalmente personal militar.

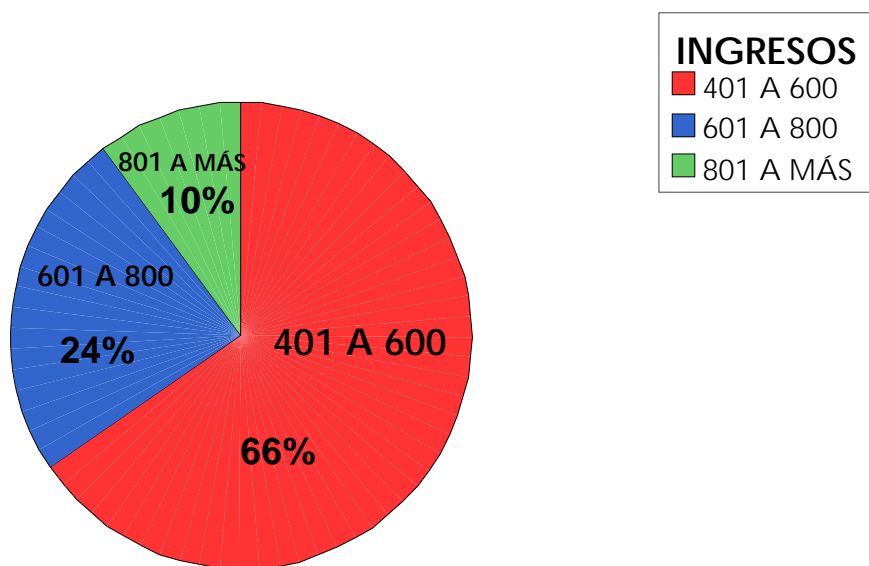
INGRESOS MENSUALES

CUADRO 3.4

INGRESOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$401 A 600	161	66%
\$601 A 800	60	24%
\$801 A MÁS	25	10%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.4



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los ingresos mensuales de la mayoría de personas son de **\$401 a \$600**, demostrando así que su capacidad de pago es limitada.

PREGUNTA 1

¿Utiliza actualmente los servicios que brinda la Matriz del Comisariato del Ejército?.

Sí ()

No ()

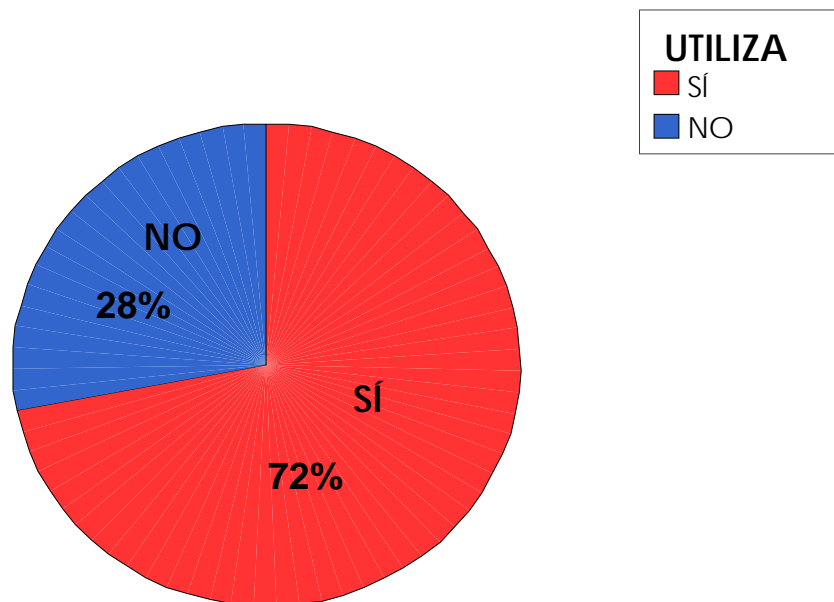
UTILIZA LOS SERVICIOS DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO

CUADRO 3.5

USO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	177	72%
NO	69	28%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.5



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayoría de encuestados **utiliza** los servicios que brinda el Comisariato del Ejército, mientras que un pequeño grupo no hace.

PREGUNTA 2

¿Cuántas veces compra al mes en el Comisariato?

- 1 a 3 veces ()
- 4 a 6 veces ()
- Más veces ()
- No compra ()

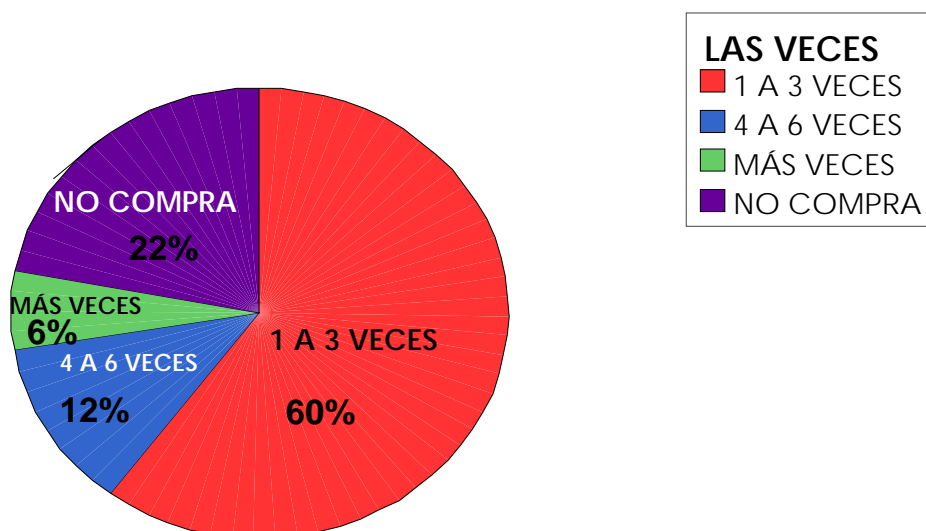
LAS VECES QUE COMPRA AL MES EN EL COMISARIATO

CUADRO 3.6

COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 A 3 VECES	148	60%
NO COMPRA	54	22%
4 A 6 VECES	30	12%
MÁS VECES	14	6%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.6



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayor frecuencia de compras en el Comisariato, es de **tres veces** por semana, seguida por quienes compran de 4 a 6 veces y finalmente los que asisten hasta seis veces en la semana. Un porcentaje del 22% no compra en el Comisariato.

PREGUNTA 3

¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección?

- \$ 50 a 100 ()
- \$ 101 a 150 ()
- \$ 151 a 200 ()
- Más de 201 ()

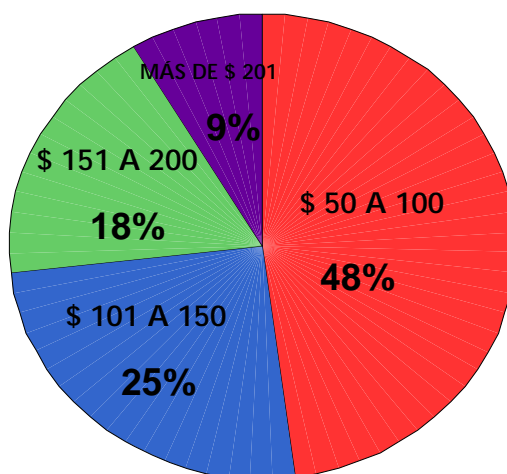
GASTOS MENSUALES EN EL COMISARIATO DE SU ELECCIÓN

CUADRO 3.7

GASTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 50 A 100	118	48%
\$ 101 A 150	62	25%
\$ 151 A 200	45	18%
MÁS DE \$ 201	21	9%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.7



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Las personas que realizan las compras en el comisariato de su elección gastan de \$50 a \$100 mensuales, un porcentaje menor gastan de \$101 a \$150, seguido de quienes destinan de \$151 a \$200, tan solo el 9% gastan más de \$201.

PREGUNTA 4

¿Señale cuál de los siguientes aspectos que le gustaría recibir como cliente del Comisariato del Ejército?

- Descuentos ()
Promociones ()
Precios Bajos ()
Otros ()

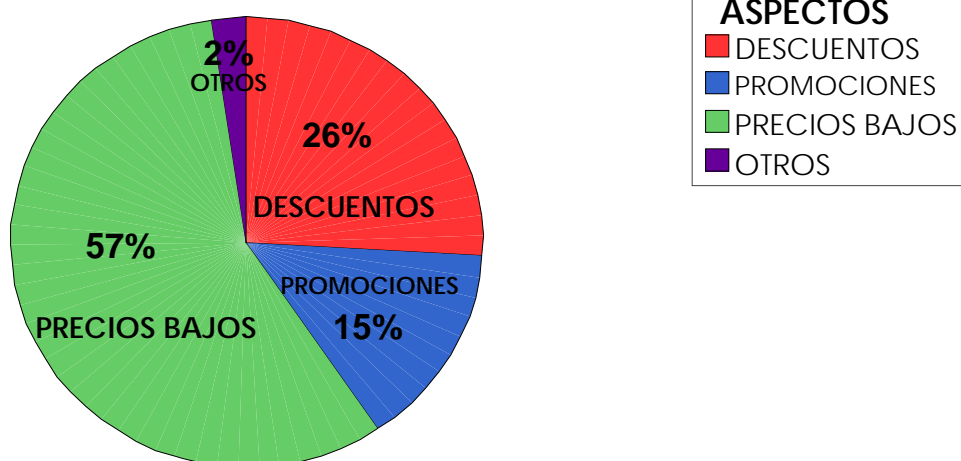
ASPECTOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR COMO CLIENTE

CUADRO 3.8

GUSTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIOS BAJOS	140	57%
DESCUENTOS	64	26%
PROMOCIONES	36	15%
OTROS	6	2%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.8



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

A la mayoría de clientes gustaría recibir del Comisariato del Ejército **precios bajos**, seguido de descuentos, luego promociones y finalmente le interesaría otros aspectos.

PREGUNTA 5 VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS

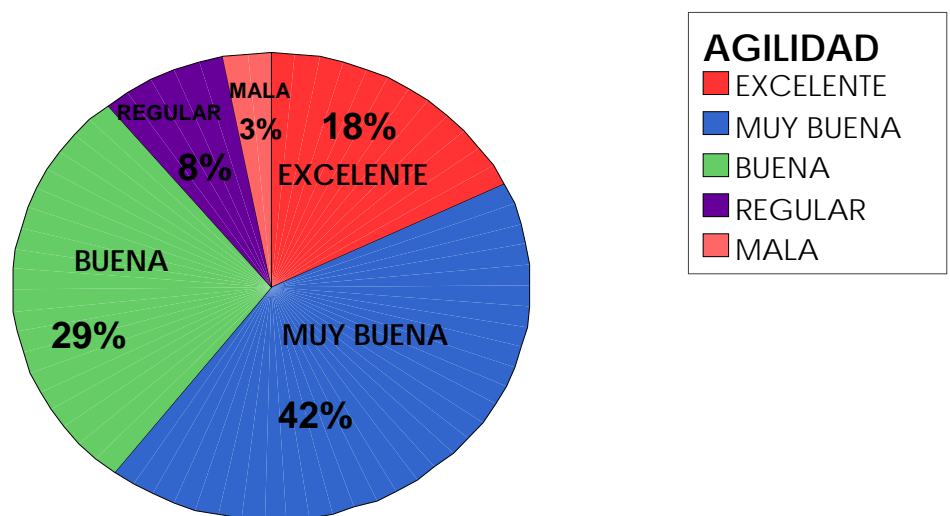
AGILIDAD

CUADRO 3.9

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	86	42%
BUENA	58	29%
EXCELENTE	36	18%
REGULAR	16	8%
MALA	6	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.9



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La agilidad existente en el Comisariato es considerada como **Muy buena** por una gran cantidad de encuestados, seguido por buena, excelente regular y finalmente mala.

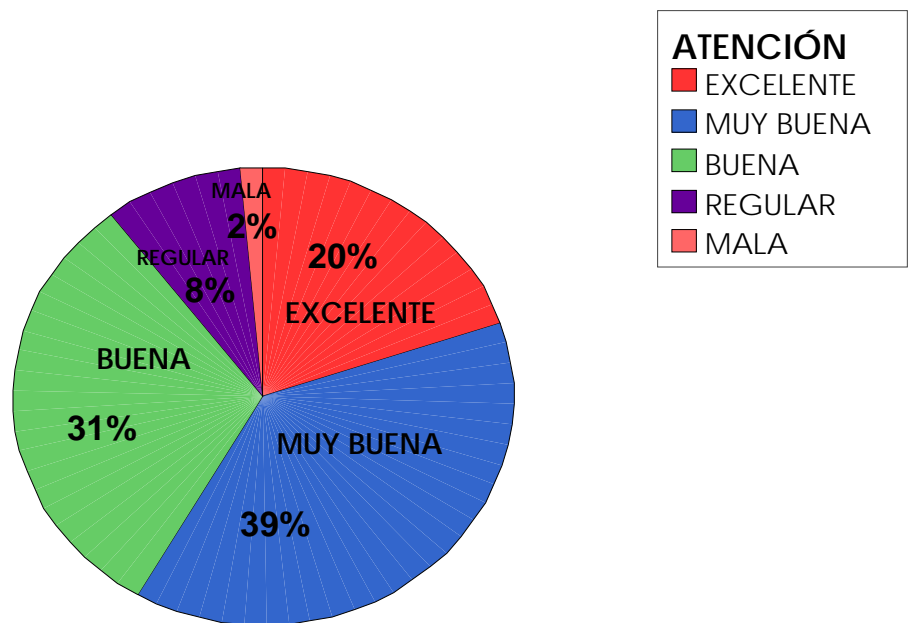
ATENCIÓN

CUADRO 3.10

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	96	39%
BUENA	76	31%
EXCELENTE	49	20%
REGULAR	20	8%
MALA	5	2%
TOTAL	246	100

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.10



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

A un porcentaje mayoritario de personas les parece que la atención en el Comisariato es **Muy buena**, seguido de quienes piensa que es buena, pocos creen que es regular y un grupo minoritario la define como mala

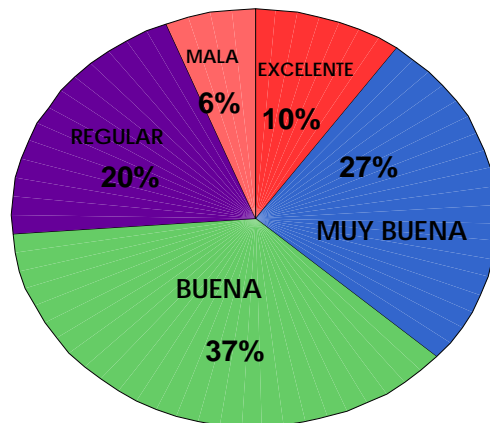
VARIEDAD DE PRODUCTOS

CUADRO 3.11

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	91	37%
MUY BUENA	66	27%
REGULAR	49	20%
EXCELENTE	25	10%
MALA	15	6%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.11



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

En lo que se refiere a la variedad de productos es considera excelente por un grupo minoritario, **buena** por la mayor parte de clientes, muy buena por un porcentaje menor, en cantidades más pequeñas esta que la variedad es regular, excelente y finalmente un pequeño grupo la considera mala.

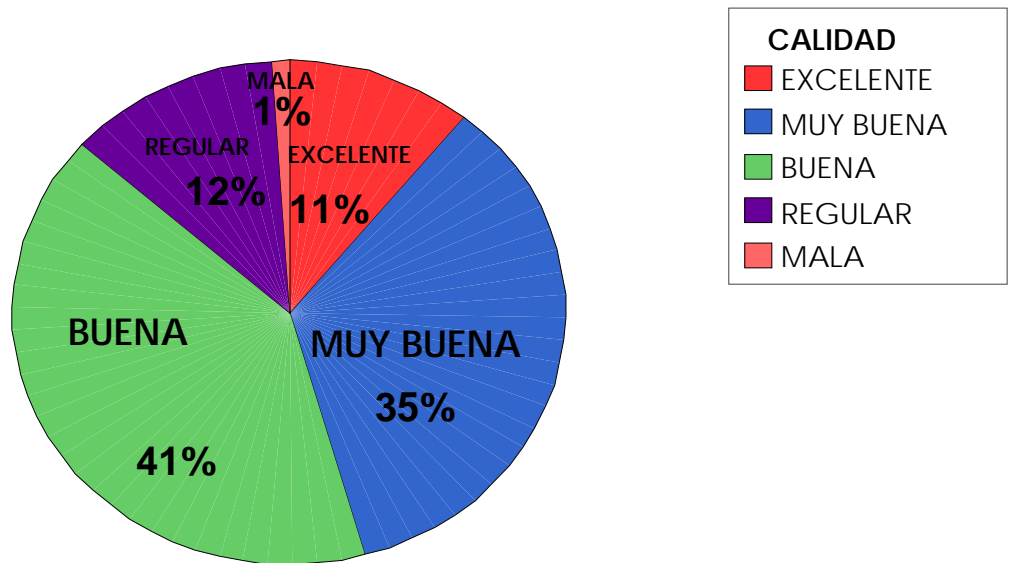
CALIDAD DE PRODUCTOS

CUADRO 3.12

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	83	41%
MUY BUENA	70	35%
REGULAR	25	12%
EXCELENTE	27	11%
MALA	2	1%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.12



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Algunos encuestados opinan que la calidad de productos que ofrece el Comisariato es Muy buena, la mayoría la considera como **Buena**, y el resto de personas la catalogan de Buena, regular y mala.

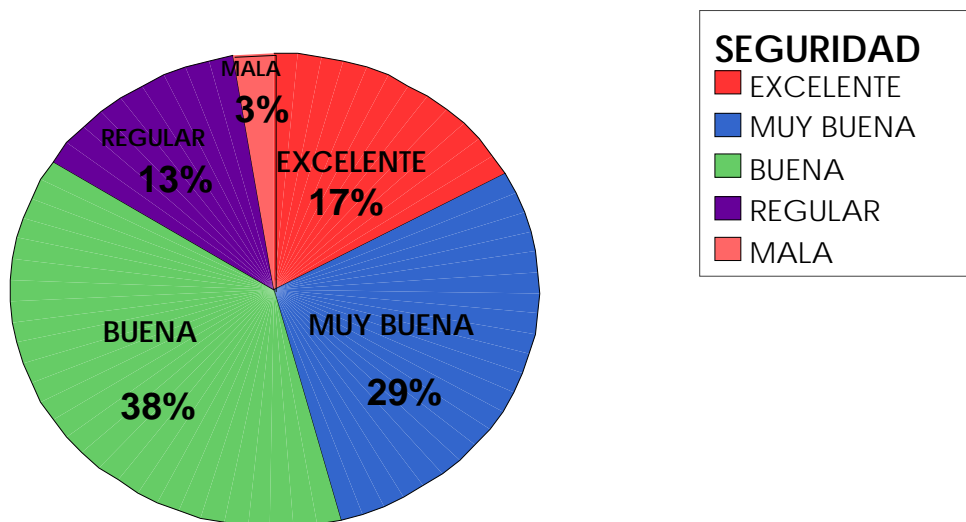
SEGURIDAD

CUADRO 3.13

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	77	38%
MUY BUENA	59	29%
EXCELENTE	34	17%
REGULAR	27	13%
MALA	5	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.13



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

En lo que se refiere a seguridad el mayor porcentaje tienen una **Buena** percepción de la misma, muy buena está considerada en segundo lugar, en tercer lugar esta excelente, regular y mala se encuentra en cuarto y quinto lugar respectivamente.

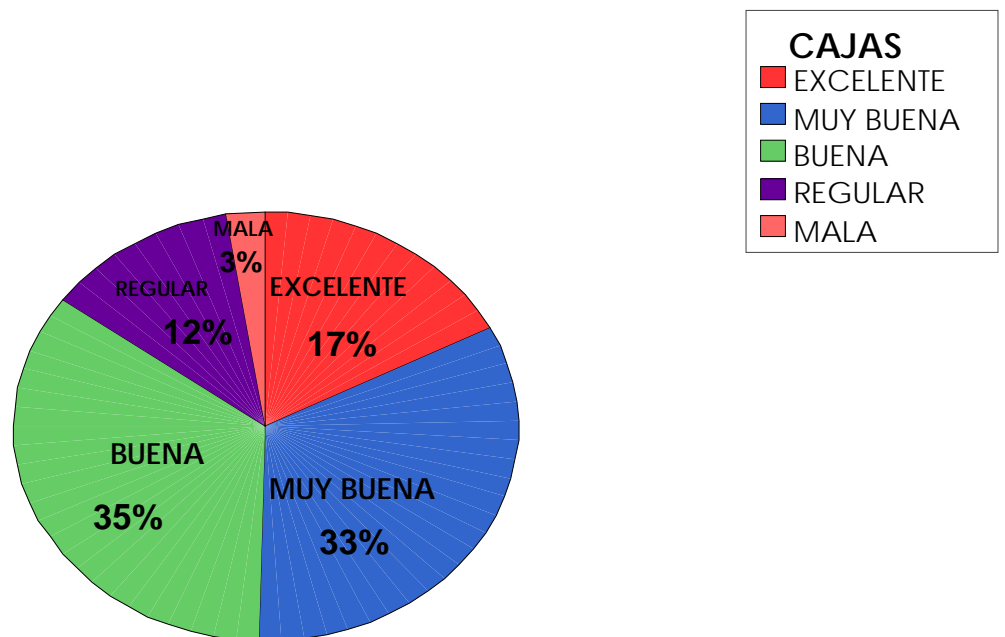
CAJAS SUFICIENTES

CUADRO 3.14

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	70	35%
MUY BUENA	67	33%
EXCELENTE	34	17%
REGULAR	25	12%
MALA	5	3%
	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.14



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Al servicio de cajas del Comisariato lo califican como **Buena** en su mayoría, seguida de muy buena, excelente, regular y mala.

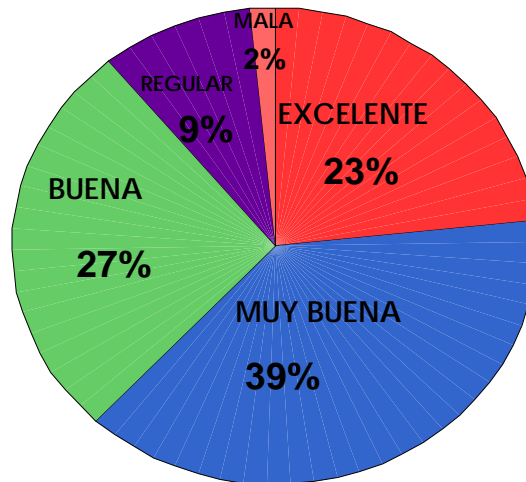
SERVICIO DE COCHES

CUADRO 3.15

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	78	39%
BUENA	55	27%
EXCELENTE	47	23%
REGULAR	19	9%
MALA	3	2%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.15



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El mayor porcentaje califican como **Muy buena** la atención del servicio de coches, seguido de buena, seguido de un buen porcentaje que piensan que es excelente.

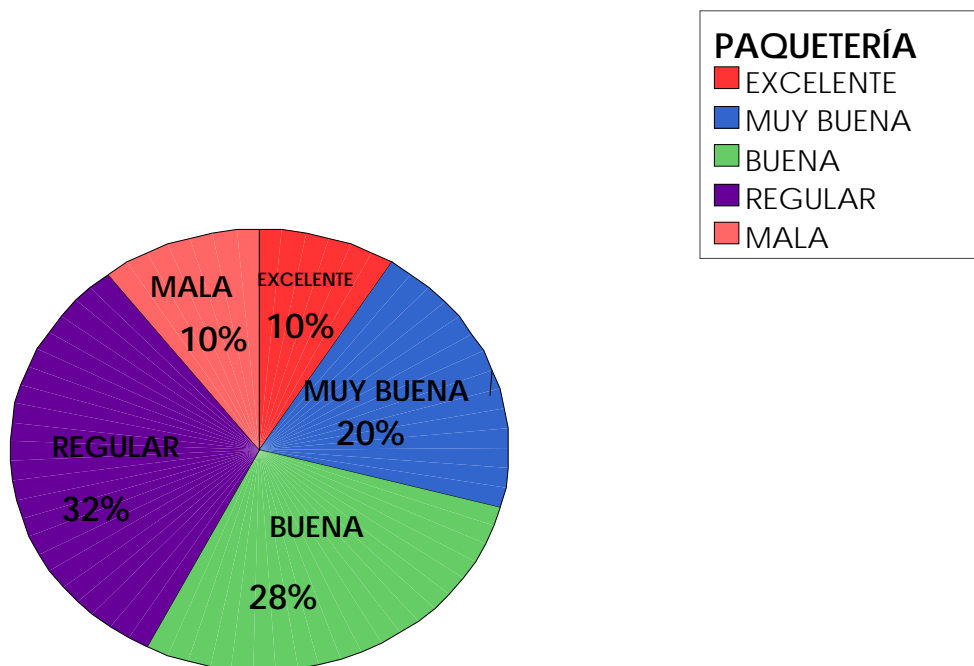
UBICACIÓN PAQUETERÍA

CUADRO 3.16

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REGULAR	64	32%
BUENA	57	28%
MUY BUENA	42	20%
MALA	21	10%
EXCELENTE	18	10%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.16



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La atención en paquetería es considerada por gran parte de los encuestados como **Regular.**

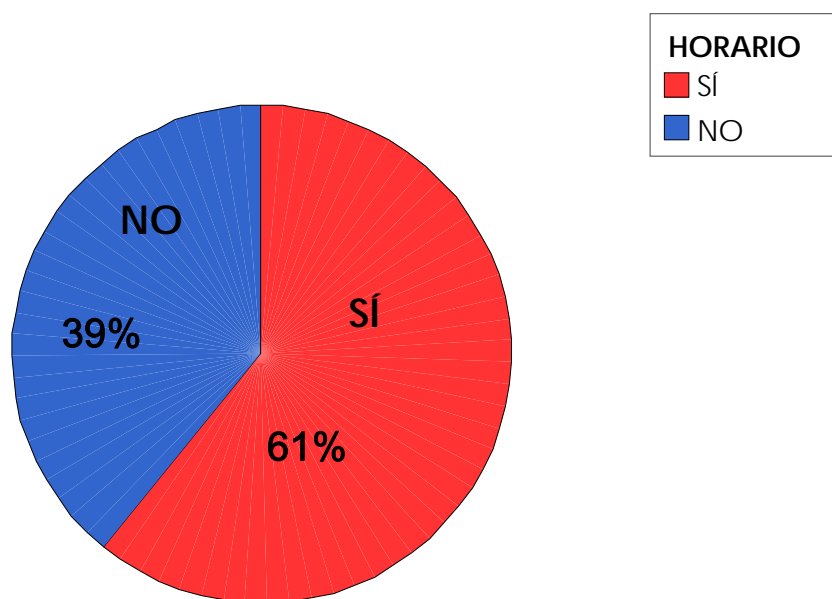
CONOCE EL HORARIO DE ATENCIÓN DEL COMISARIATO

CUADRO 3.17

CONOCE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	150	61%
NO	96	39%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.17



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayor parte **conoce** el horario de atención, mientras que los que no conocen son un menor porcentaje.

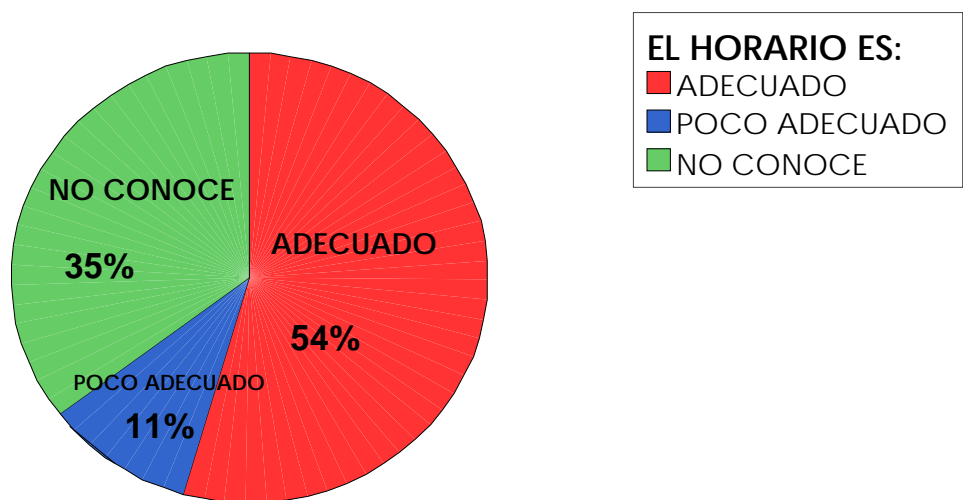
SI CONOCE EL HORARIO, CÓMO CREE QUE ES?

CUADRO 3.18

GRADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADO	134	54%
NO CONOCE	87	35%
POCO ADECUADO	25	11%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.18



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Más de la mitad considera que si es **adecuado** el horario de atención del Comisariato, mientras que un porcentaje menor piensa que no lo es y un grupo menor dice que no es adecuado

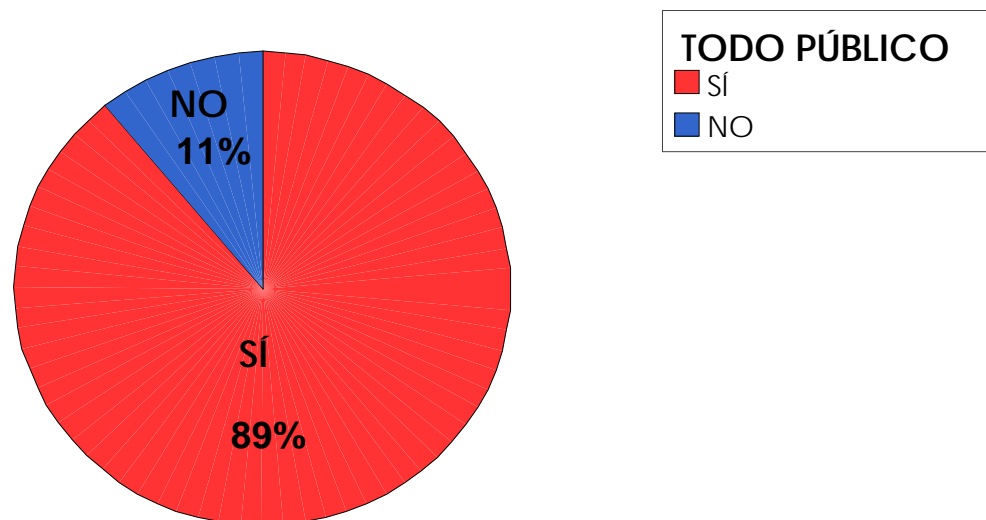
SABE SI EL COMISARIATO ESTÁ ABIERTO A TODO PÚBLICO?

CUADRO 3.19

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	219	89%
NO	27	11%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.19



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayor parte de encuestados **tiene conocimiento** de que la atención es para todo público, solo un pequeño porcentaje no lo conoce.

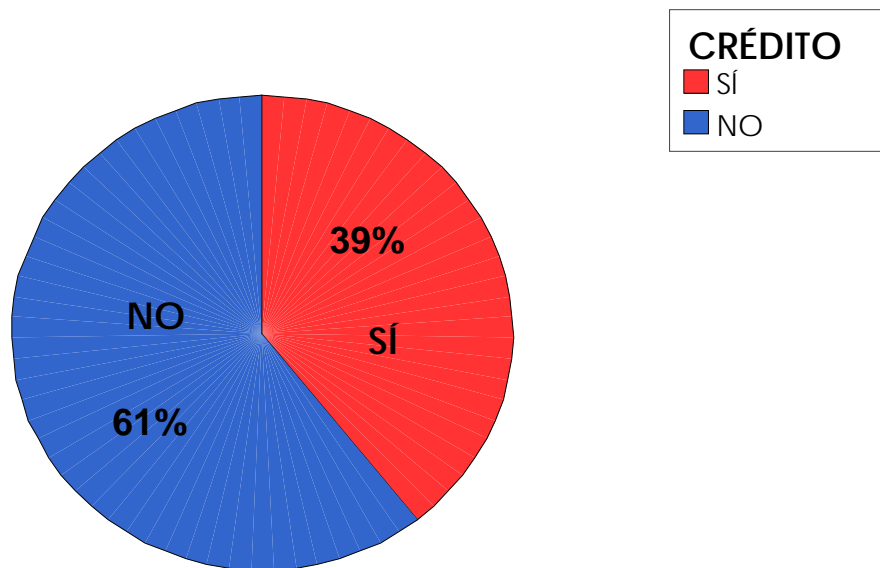
CONOCE LAS FACILIDADES DE CRÉDITO

CUADRO 3.20

CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	149	61%
SI	97	39%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.20



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El mayor porcentaje de encuestados **conoce la existencia de créditos**, mientras que un porcentaje menor pero muy considerable no lo conoce.

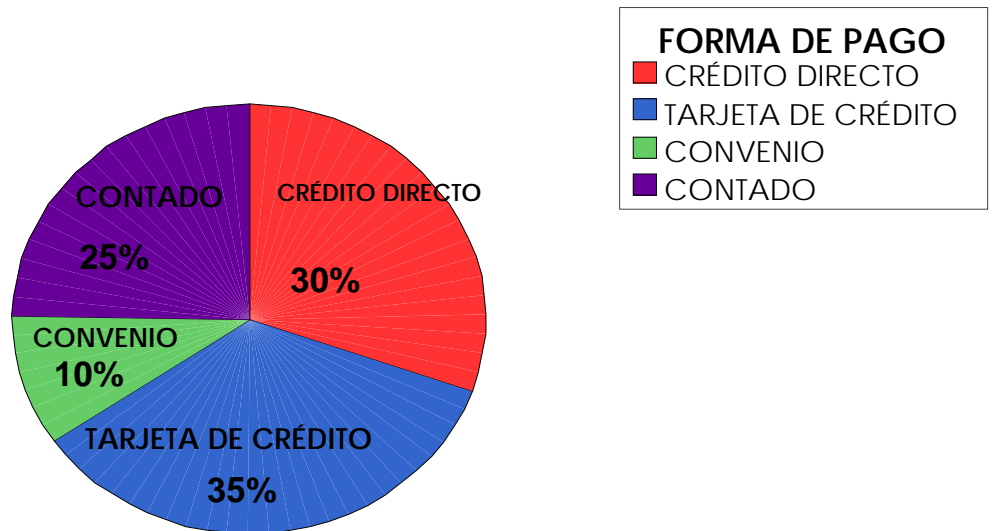
ESCOJA UNA FORMA DE PAGO QUE SE AJUSTA A SU NECESIDAD

CUADRO 3.21

FORMA DE PAGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TARJETA DE CRÉDITO	86	35%
CRÉDITO DIRECTO	75	30%
CONTADO	61	25%
CONVENIO CRÉDITO	24	10%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.21



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La forma de mayor preferencia de pago es con **tarjeta de crédito**, mientras que el crédito directo esta a continuación, en tercer lugar se encuentra el pago al contado y finalmente el convenio.

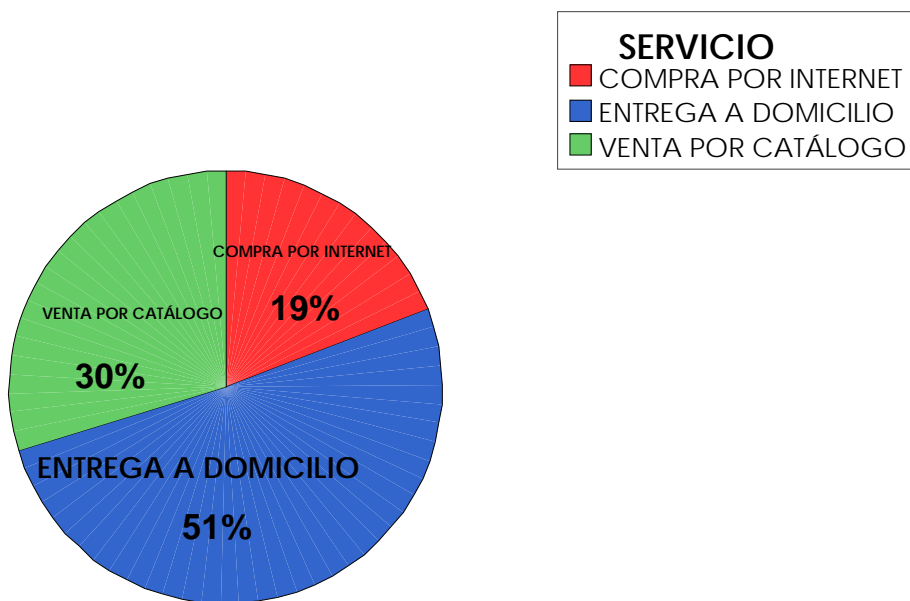
UN SERVICIO QUE LE GUSTARÍA RECIBIR

CUADRO 3.22

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENTREGA A DOMICILIO	126	51%
VENTA POR CATÁLOGO	73	30%
COMPRA POR INTERNET	47	19%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.22



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La **entrega a domicilio** tiene mayor acogida dentro de los servicios que les gustaría recibir a los clientes seguido por la venta por catálogos y finalmente la entrega a domicilio.

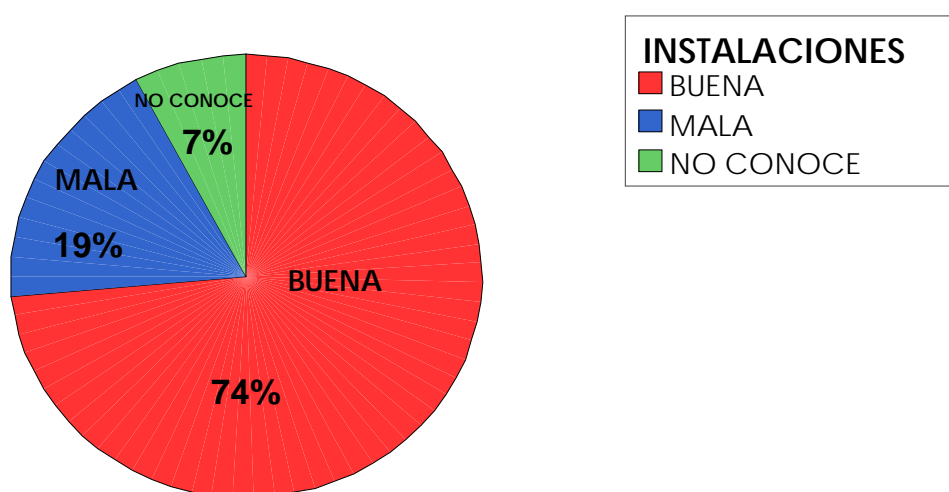
INSTALACIONES DEL COMISARIATO

CUADRO 3.23

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	181	74%
MALA	46	19%
NO CONOCE	19	7%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.23



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Casi las tres cuartas partes de los encuestados consideran que las instalaciones son **Buenas**, seguido por quienes consideran que son malas y finalmente en un porcentaje menor no las conocen.

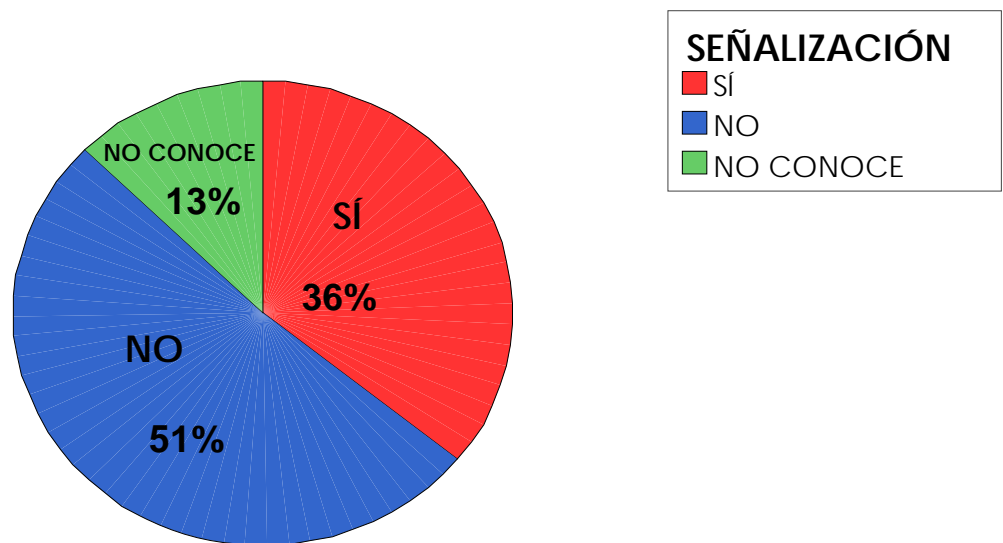
EXISTE LA SUFICIENTE SEÑALIZACIÓN EN EL COMISARIATO

CUADRO 3.24

SEÑALIZACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	127	51%
SÍ	88	36%
NO CONOCE	31	13%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.24



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Poco más de la mitad, considera que la señalización **no es adecuada**, mientras que otro grupo menor piensa que si lo es y otros no conocen.

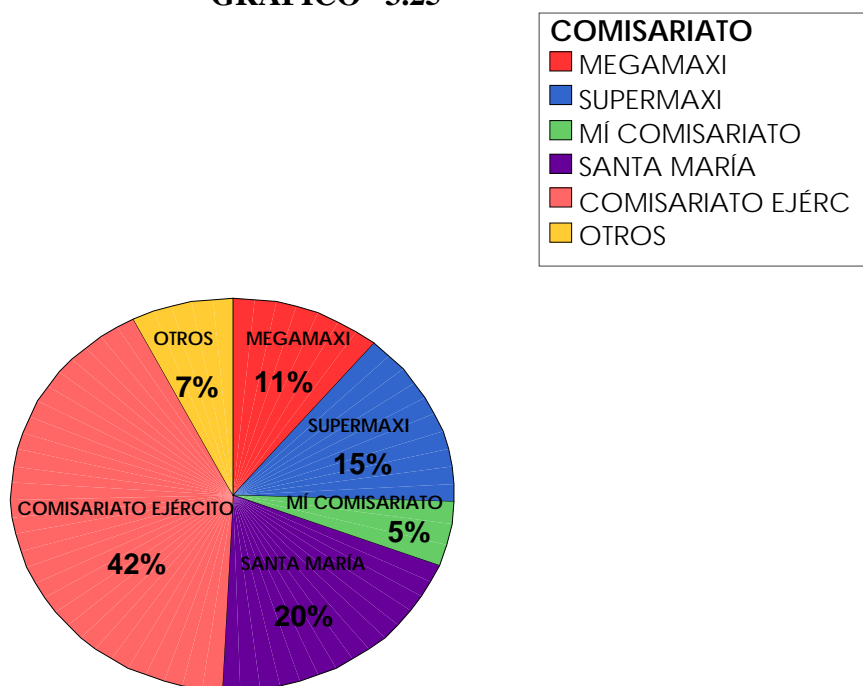
EN QUÉ COMISARIATO SUELE REALIZAR SUS COMPRAS

CUADRO 3.25

LUGAR DE COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMISARIATO DEL EJÉRCITO	103	42%
SANTA MARÍA	49	20%
SUPERMAXI	36	15%
MEGAMAXI	27	11%
OTROS	18	7%
MI COMISARIATO	13	5%
Total	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.25



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayoría de personas encuestadas realizan las compras en el Comisariato del Ejército, seguido del Santa Maria, Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato y otros.

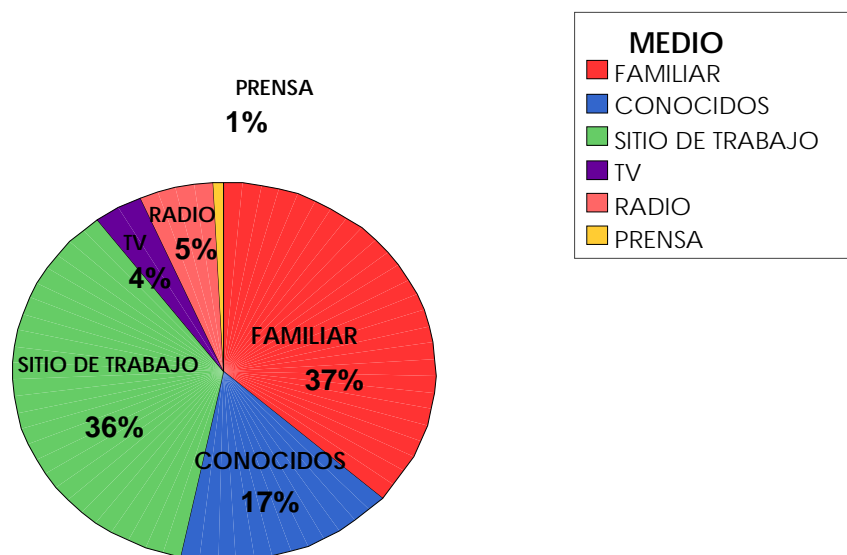
POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DEL COMISARIATO

CUADRO 3.26

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FAMILIARES	90	37%
SITIO DE TRABAJO	90	36%
VECINOS/CONOCIDOS	41	17%
RADIO	14	5%
TV	9	4%
PRENSA	2	1%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.26



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El medio por el cual se enteraron del Comisariato del Ejército está casi en el mismo porcentaje **por medio de familiares y el sitio de trabajo.**

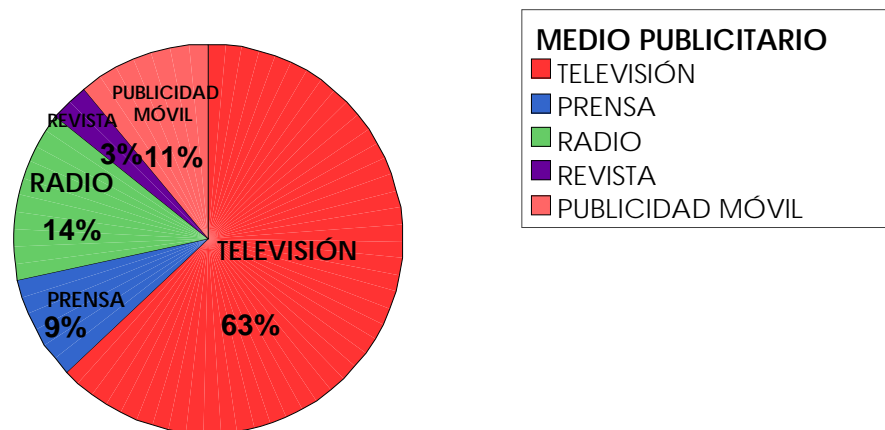
MEDIO PUBLICITARIO PARA CONOCER AL COMISARIATO

CUADRO 3.27

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TELEVISIÓN	155	63%
RADIO	35	14%
PUBLICIDAD MÓVIL	27	11%
PRENSA	21	9%
REVISTA	8	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.27



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La televisión fue la más escogida para ser el medio publicitario en el cual se puede dar a conocer al Comisariato, mientras que en porcentajes menores los encuestados prefieren la radio, publicidad móvil, prensa y revistas.

3.7.5 CRUCE DE VARIABLES

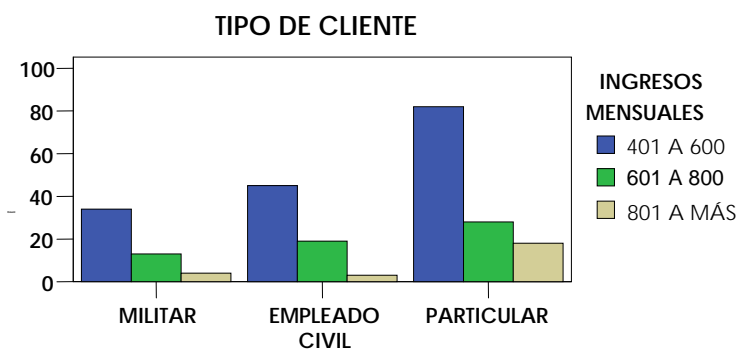
TIPO DE CLIENTE * INGRESOS MENSUALES

CUADRO 3.28

TIPO DE CLIENTE	INGRESOS MENSUALES			Total
	401 A 600	601 A 800	801 A MÁS	
MILITAR	34	13	4	51
EMPLEADO CIVIL	45	19	3	67
PARTICULAR	82	28	18	128
Total	161	60	25	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.28



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Se puede determinar que la mayoría de militares, empleados civiles y personas particulares tienen ingresos de entre \$401 a \$600, demostrando así que un porcentaje menor de las personas encuestadas tiene ingresos superiores a \$600.

TIPO DE CLIENTE * UTILIZA LOS SERVICIOS DEL COMISARIATO

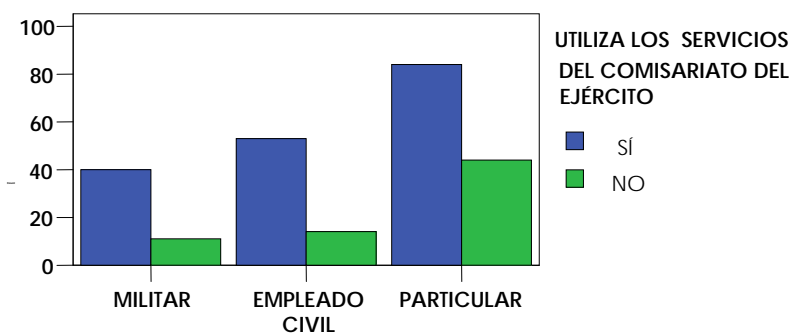
CUADRO 3.29

TIPO DE CLIENTE	UTILIZA LOS SERVICIOS DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO		Total
	SÍ	NO	
MILITAR	40	11	51
EMPLEADO CIVIL	53	14	67
PARTICULAR	84	44	128
Total	177	69	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.29

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Según la encuesta realizada se determina que el mayor porcentaje de personas que utilizan los servicios que brinda el Comisarito del Ejército son personas particulares, seguida de empleados civiles y finalmente militares.

TIPO DE CLIENTE * LAS VECES QUE COMPRA AL MES

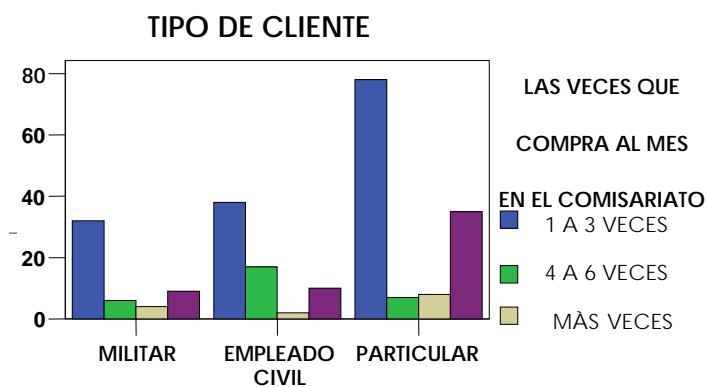
CUADRO 3.30

TIPO DE CLIENTE	LAS VECES QUE COMPRA AL MES EN EL COMISARIATO				Total
	1 A 3 VECES	4 A 6 VECES	MÁS VECES	NO COMPRA	
MILITAR	32	6	4	9	51
EMPLEADO CIVIL	38	17	2	10	67
PARTICULAR	78	7	8	35	128
Total	148	30	14	54	246

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.30



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los tres tipos de clientes la mayoría de veces que realizan las compras al mes es de 1 a 3 veces

TIPO DE CLIENTE * GASTOS MENSUALES

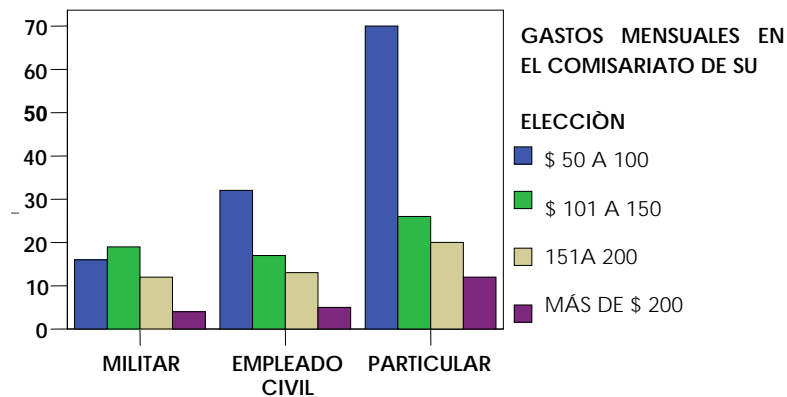
CUADRO 3.31

TIPO DE CLIENTE	GASTOS MENSUALES EN EL COMISARIATO DE SU ELECCIÓN				Total
	\$ 50 A 100	\$ 101 A 150	\$ 151 A 200	MÁS DE \$ 201	
MILITAR	16	19	12	4	51
EMPLEADO CIVIL	32	17	13	5	67
PARTICULAR	70	26	20	12	128
Total	118	62	45	21	246

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.31

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El mayor porcentaje de militares gastan mensualmente en realizar sus compras de \$ 101 a \$150; los empelados civiles en su mayoría gastan de \$50 a \$100, y finalmente las personas particulares también gastan de \$50 a \$100 mensuales.

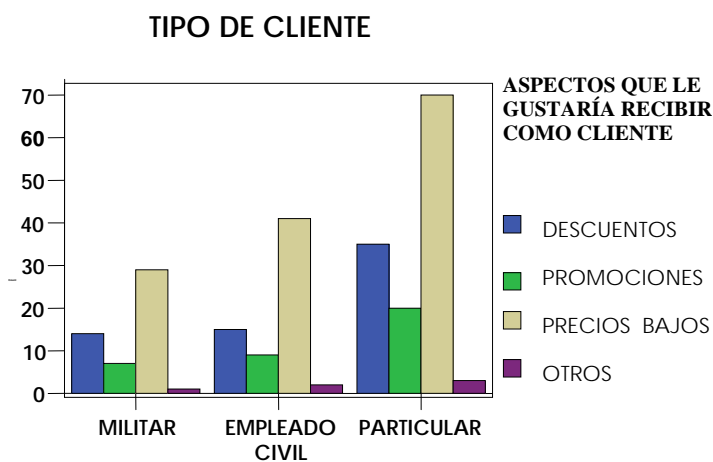
TIPO DE CLIENTE * ASPECTOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR

CUADRO 3.32

TIPO DE CLIENTE	ASPECTOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR COMO CLIENTE				Total
	DESCUENTOS	PROMOCIONES	PRECIOS BAJOS	OTROS	
MILITAR	14	7	29	1	51
EMPLEADO CIVIL	15	9	41	2	67
PARTICULAR	35	20	70	3	128
Total	64	36	140	6	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.32



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Tanto los militares como a los empleados civiles y a las personas particulares prefieren recibir precios bajos el momento de realizar sus compras, luego descuentos y por último las promociones.

TIPO DE CLIENTE * AGILIDAD

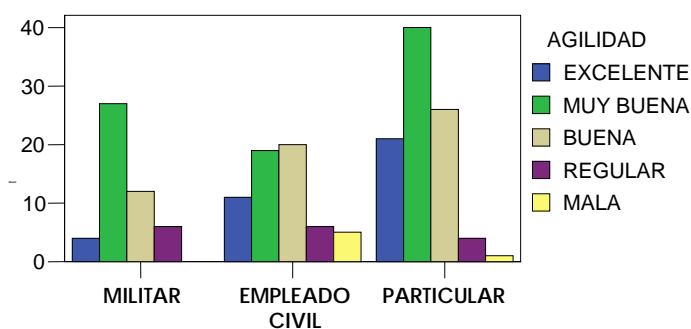
CUADRO 3.33

	AGILIDAD					Total
TIPO DE CLIENTE	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	4	27	12	6	0	49
EMPLEADO CIVIL	11	19	20	6	5	61
PARTICULAR	21	40	26	4	1	92
Total	36	86	58	16	6	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.33

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El personal militar y los clientes particulares en su mayoría consideran que la agilidad en el Comisariato del Ejército es muy buena, sin embargo los empleados civiles la catalogan como buena.

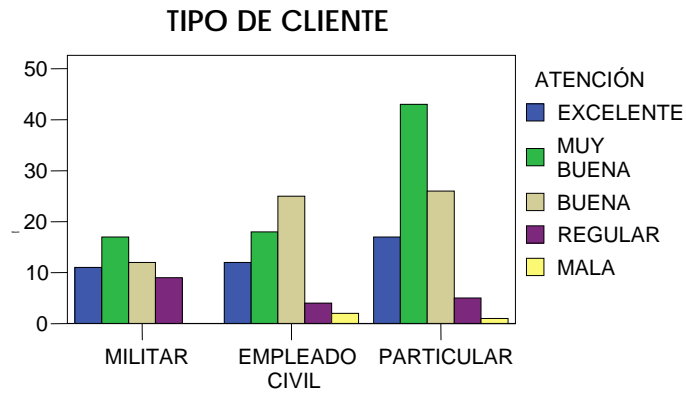
TIPO DE CLIENTE * ATENCIÓN

CUADRO 3.34

TIPO DE CLIENTE	ATENCIÓN					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	11	17	12	9	0	49
EMPLEADO CIVIL	12	18	25	4	2	61
PARTICULAR	17	43	26	5	1	92
Total	40	78	63	18	3	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.34



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La apreciación de la atención que brinda el comisariato para los militares y particulares es muy buena, pero el personal civil la considera solo como buena.

TIPO DE CLIENTE * VARIEDAD DE PRODUCTOS

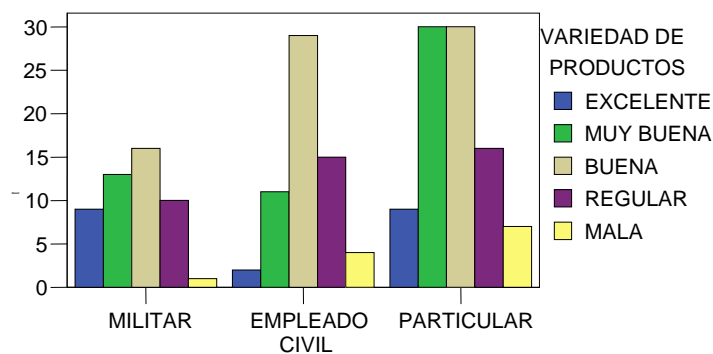
CUADRO 3.35

TIPO DE CLIENTE	VARIEDAD DE PRODUCTOS					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	9	13	16	10	1	49
EMPLEADO CIVIL	2	11	29	15	4	61
PARTICULAR	9	30	30	16	7	92
Total	20	54	75	41	12	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.35

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La variedad de productos es considerada por el personal militar, empleados civiles y particulares en su mayoría como buena.

TIPO DE CLIENTE * CALIDAD DE PRODUCTOS

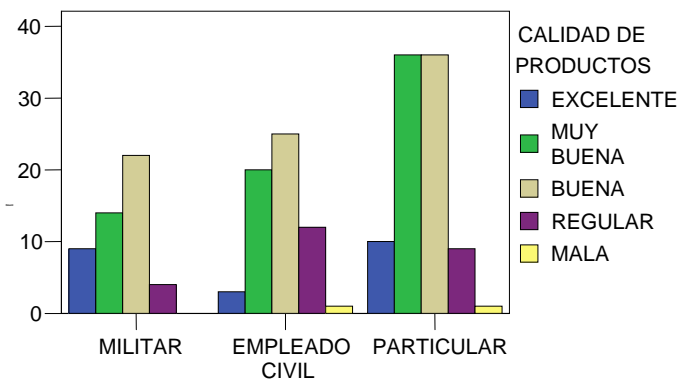
CUADRO 3.36

TIPO DE CLIENTE	CALIDAD DE PRODUCTOS					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	9	14	22	4	0	49
EMPLEADO CIVIL	3	20	25	12	1	61
PARTICULAR	10	36	36	9	1	92
Total	22	70	83	25	2	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.36

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

A la calidad de productos los militares al igual que los empleados civiles y particulares la califican como buena.

TIPO DE CLIENTE * SEGURIDAD

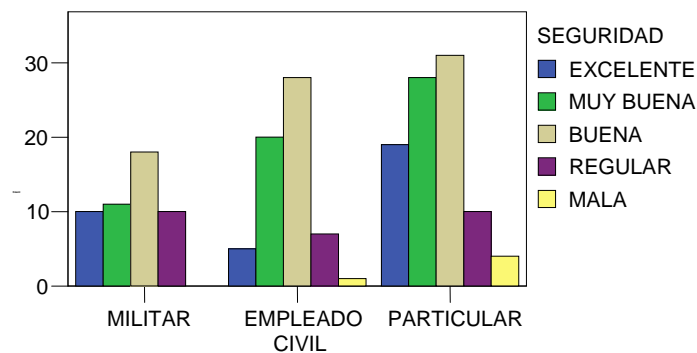
CUADRO 3.37

TIPO DE CLIENTE	SEGURIDAD					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	10	11	18	10	0	49
EMPLEADO CIVIL	5	20	28	7	1	61
PARTICULAR	19	28	31	10	4	92
Total	34	59	77	27	5	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.37

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La seguridad están considerada por los militares como buena de igual manera opinan la mayoría de los empleados civiles y las personas particulares.

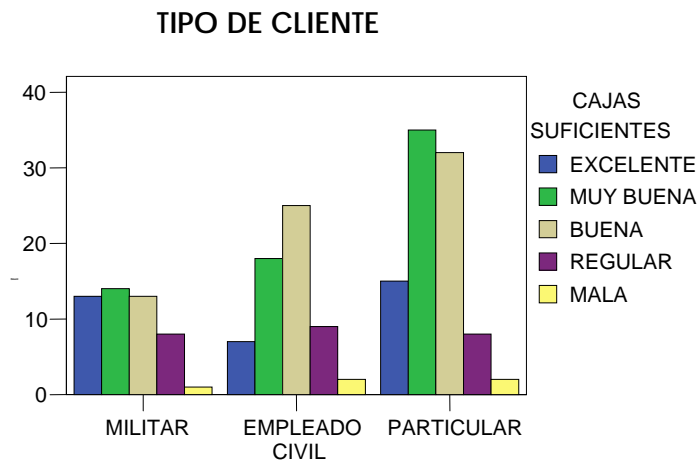
TIPO DE CLIENTE * CAJAS SUFICIENTES

CUADRO 3.38

TIPO DE CLIENTE	CAJAS SUFICIENTES					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	13	14	13	8	1	49
EMPLEADO CIVIL	7	18	25	9	2	61
PARTICULAR	15	35	32	8	2	92
Total	35	67	70	25	5	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 3.38



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los militares en su gran parte opinan que el servicio de cajas suficientes como muy buena, en tanto el personal civil la califica como buena y las personas particulares piensan que son muy buenas.

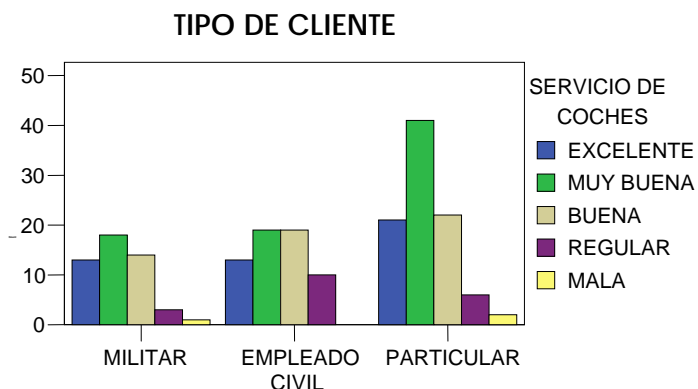
TIPO DE CLIENTE * SERVICIO DE COCHES

CUADRO 3.39

TIPO DE CLIENTE	SERVICIO DE COCHES					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	13	18	14	3	1	49
EMPLEADO CIVIL	13	19	19	10	0	61
PARTICULAR	21	41	22	6	2	92
Total	47	78	55	19	3	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.39



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Al servicio de coches los tres tipos de clientes en su mayoría le califican como muy buena.

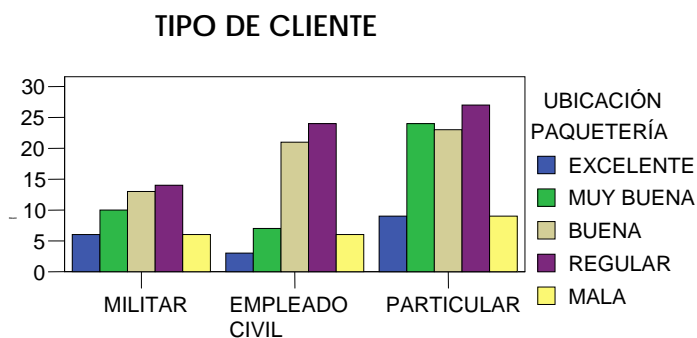
TIPO DE CLIENTE * UBICACIÓN PAQUETERÍA

CUADRO 3.40

TIPO DE CLIENTE	UBICACIÓN PAQUETERÍA					Total
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
MILITAR	6	10	13	14	6	49
EMPLEADO CIVIL	3	7	21	24	6	61
PARTICULAR	9	24	23	27	9	92
Total	18	41	57	65	21	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.40



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La ubicación de la paquetería es considerada por los tres tipos de clientes como regular, esto implica que este aspecto debe ser tomado en cuenta para forma mejorarlo y brindar un mejor servicio a los clientes.

TIPO DE CLIENTE * CONOCE EL HORARIO DE ATENCIÓN

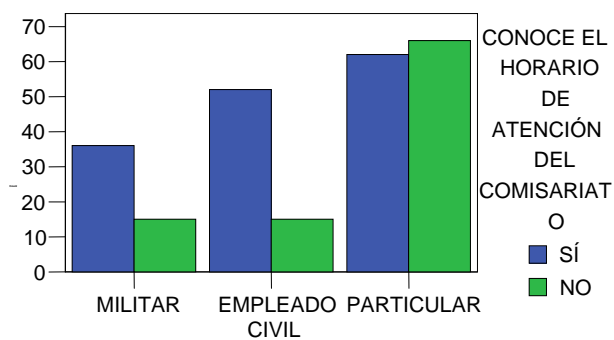
CUADRO 3.41

TIPO DE CLIENTE	CONOCE EL HORARIO DE ATENCIÓN DEL COMISARIATO		Total
	SÍ	NO	
MILITAR	36	15	51
EMPLEADO CIVIL	52	15	67
PARTICULAR	62	66	128
Total	150	96	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.41

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayor parte de los militares y empleados civiles dicen que si conocen el horario de atención, en cambio la mayor parte de las personas particulares no conocen el horario del Comisariato.

TIPO DE CLIENTE * SI CONOCE EL HORARIO DE ATENCIÓN COMO ES:

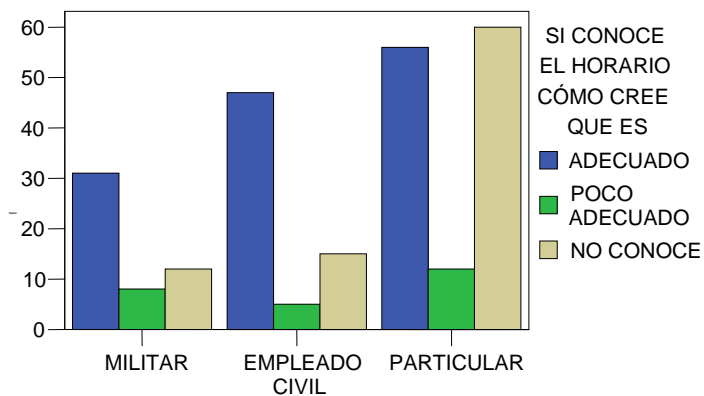
CUADRO 3.42

TIPO DE CLIENTE	SI CONOCE EL HORARIO CÓMO CREE QUE ES			Total
	ADECUADO	POCO ADECUADO	NO CONOCE	
MILITAR	31	8	12	51
EMPLEADO CIVIL	47	5	15	67
PARTICULAR	56	12	60	128
Total	134	25	87	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.42

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los militares y empleados civiles piensan que el horario de atención es adecuado, en tanto las personas civiles no lo califican puesto que no conocen.

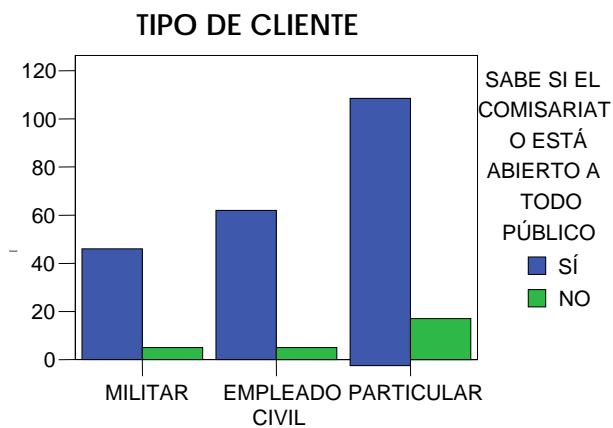
TIPO DE CLIENTE * SABE SI EL COMISARIATO ESTÁ ABIERTO A TODO PÚBLICO

CUADRO 3.43

TIPO DE CLIENTE	SABE SI EL COMISARIATO ESTÁ ABIERTO A TODO PÚBLICO		Total
	SÍ	NO	
MILITAR	46	5	51
EMPLEADO CIVIL	62	5	67
PARTICULAR	111	17	128
Total	219	27	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.43



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayoría de tipo de clientes entrevistados conocen que el Comisariato del Ejército está abierto a todo tipo de público.

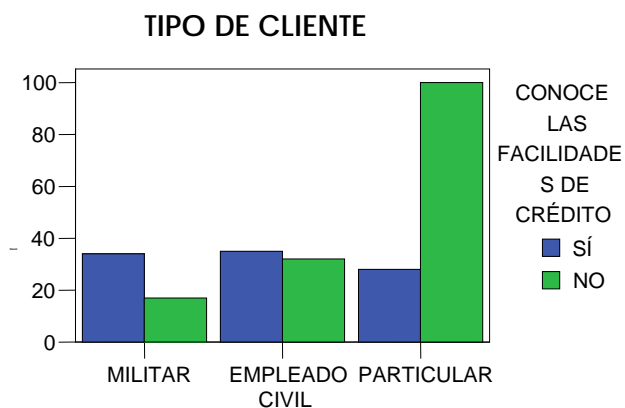
TIPO DE CLIENTE * CONOCE LAS FACILIDADES DE CRÉDITO

CUADRO 3.44

TIPO DE CLIENTE	CONOCE LAS FACILIDADES DE CRÉDITO		Total
	SÍ	NO	
MILITAR	34	17	51
EMPLEADO CIVIL	35	32	67
PARTICULAR	28	100	128
Total	97	149	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.44



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los militares y empleados civiles en un gran porcentaje conocen las facilidades de crédito que otorga el Comisariato, las personas particulares no conocen de este servicio.

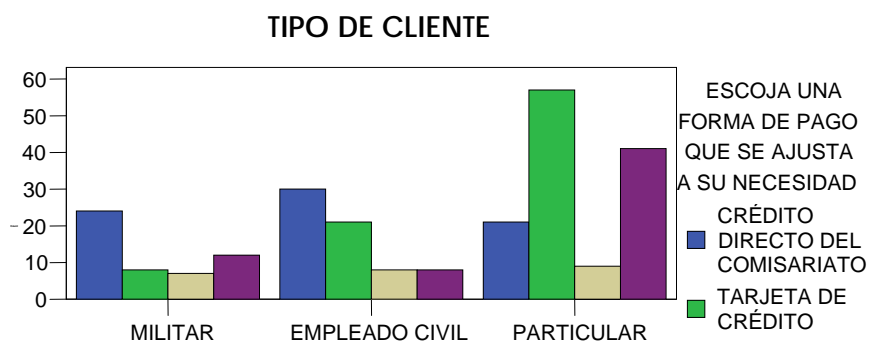
TIPO DE CLIENTE * ESCOJA UNA FORMA DE PAGO

CUADRO 3.45

TIPO DE CLIENTE	ESCOJA UNA FORMA DE PAGO QUE SE AJUSTA A SU NECESIDAD				Total
	CRÉDITO DIRECTO DEL COMISARIATO	TARJETA DE CRÉDITO	CONVENIO EMPRESARIAL PARA CRÉDITO	CONTADO	
MILITAR	24	8	7	12	51
EMPLEADO CIVIL	30	21	8	8	67
PARTICULAR	21	57	9	41	128
Total	75	86	24	61	246

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.45



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los clientes particulares prefieren utilizar como forma de pago al momento de realizar sus compras la tarjeta de crédito, los militares y empleados civiles, prefieren utilizar el crédito directo que otorga la institución.

TIPO DE CLIENTE * ESCOJA UN SERVICIO QUE LE GUSTARÍA

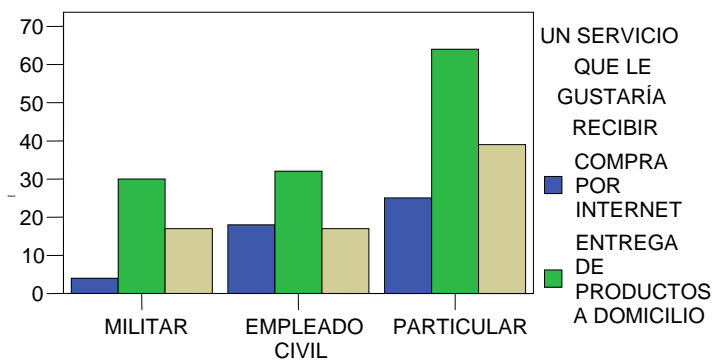
CUADRO 3.46

TIPO DE CLIENTE	UN SERVICIO QUE LE GUSTARÍA RECIBIR			Total
	COMPRA POR INTERNET	ENTREGA DE PRODUCTOS A DOMICILIO	VENTA DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO	
MILITAR	4	30	17	51
EMPLEADO CIVIL	18	32	17	67
PARTICULAR	25	64	39	128
Total	47	126	73	246

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.46

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La mayor parte coincide que les gustaría que los productos les entregaran a domicilio, seguido de la venta de productos por catálogos y finalmente compra por internet.

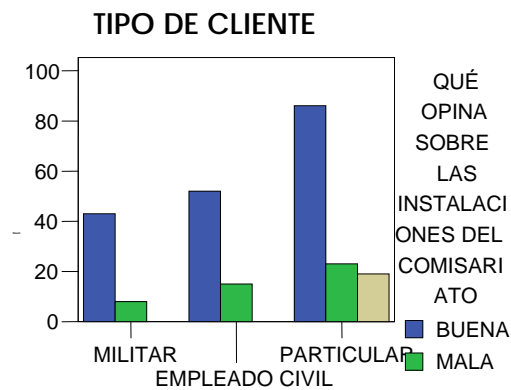
TIPO DE CLIENTE * QUÉ OPINA SOBRE LAS INSTALACIONES

CUADRO 3.47

TIPO DE CLIENTE	QUÉ OPINA SOBRE LAS INSTALACIONES DEL COMISARIATO			Total
	BUENA	MALA	NO CONOCE	
MILITAR	43	8	0	51
EMPLEADO CIVIL	52	15	0	67
PARTICULAR	86	23	19	128
Total	181	46	19	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.47



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los tres tipos de clientes opinan que las instalaciones del comisariato son buenas.

TIPO DE CLIENTE * EXISTE LA SUFICIENTE SEÑALIZACIÓN

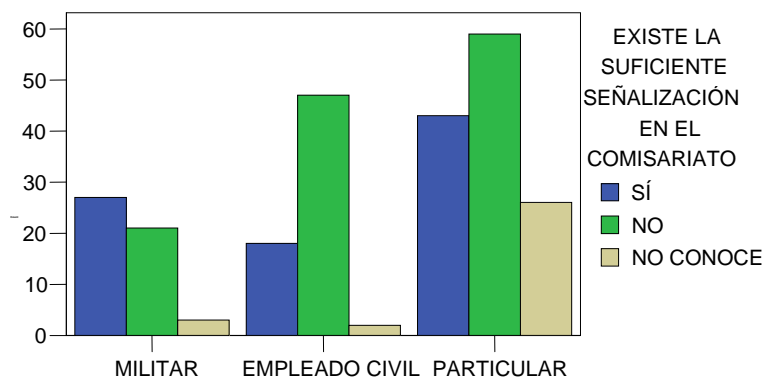
CUADRO 3.48

TIPO DE CLIENTE	EXISTE LA SUFICIENTE SEÑALIZACIÓN EN EL COMISARIATO			Total
	SÍ	NO	NO CONOCE	
MILITAR	27	21	3	51
EMPLEADO CIVIL	18	47	2	67
PARTICULAR	43	59	26	128
Total	88	127	31	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.48

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

La señalización del Comisariato es cuestionada por los empleados civiles y los particulares puesto que piensan que no existe la suficiente señalización, los militares en cambio tiene una percepción compartida puesto que la mitad de ellos opinan que sí y la otra mitad que no.

TIPO DE CLIENTE * COMISARIATO QUE SUELE COMPRAR

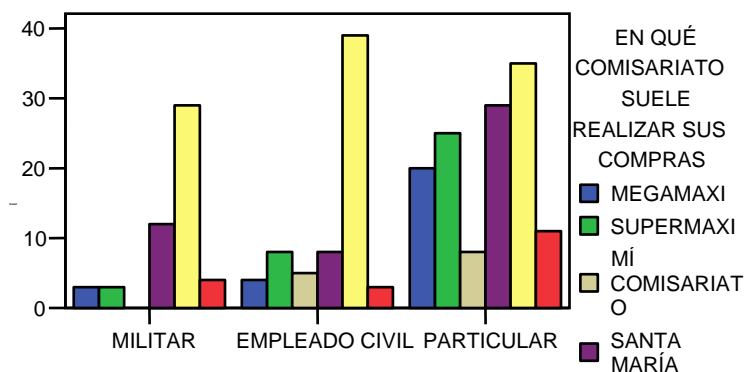
CUADRO 3.49

TIPO DE CLIENTE	EN QUÉ COMISARIATO SUELE REALIZAR SUS COMPRAS					
	MEGAMAXI	SUPERMAXI	MÍ COMISARIATO	SANTA MARÍA	COMISAR DEL EJÉRCITO	OTROS
MILITAR	3	3	0	12	29	4
EMPLEADO CIVIL	4	8	5	8	39	3
PARTICULAR	20	25	8	29	35	11
Total	27	36	13	49	103	18

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.49

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los tres tipos de clientes entrevistados en su mayor porcentaje realizan sus compras en el Comisariato del Ejército, luego en el Santa María, Supermaxi, Megamaxi y finalmente en Mí Comisariato.

TIPO DE CLIENTE * MEDIO QUE SE ENTERÓ DEL COMISARIATO

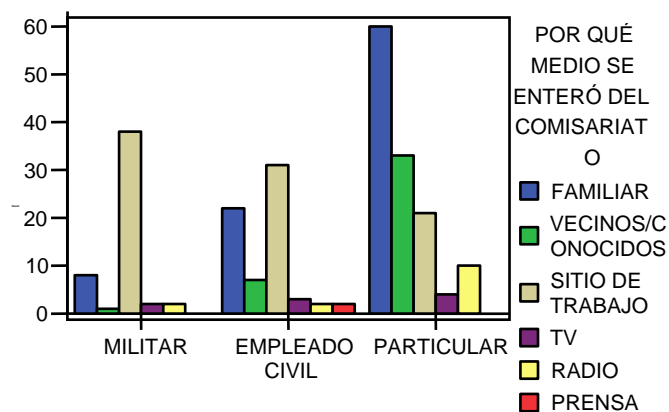
CUADRO 3.50

TIPO DE CLIENTE	POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DEL COMISARIATO						Total
	FAMILIAR	VECINOS/CO NOCIDOS	SITIO DE TRABAJO	TV	RADIO	PRENSA	
MILITAR	8	1	38	2	2	0	51
EMPLEADO CIVIL	22	7	31	3	2	2	67
PARTICULAR	60	33	21	4	10	0	128
Total	90	41	90	9	14	2	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.50

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los militares y los empleados civiles contestan que se enteraron del Comisariato del Ejército por medio del sitio de trabajo y los particulares por medio de familiares.

TIPO DE CLIENTE * EL MEDIO PUBLICITARIO PARA DAR A CONOCER AL COMISARIATO

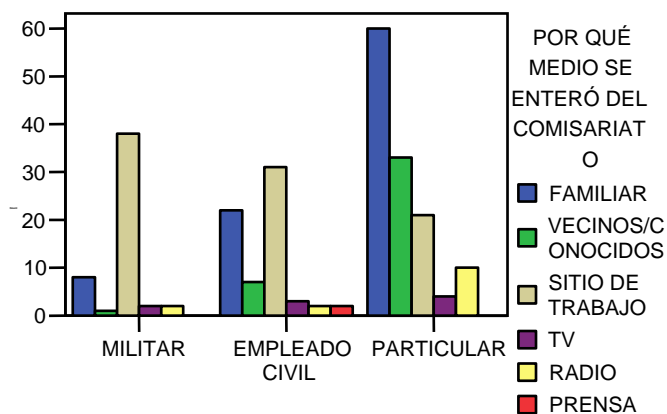
CUADRO 3.51

TIPO DE CLIENTE	EL MEDIO PUBLICITARIO PARA DAR A CONOCER AL COMISARIATO					Total
	TV	PRENSA	RADIO	REVISTA	PUBLICIDAD MÓVIL	
MILITAR	34	5	2	3	7	51
EMPLEADO CIVIL	42	4	11	2	8	67
PARTICULAR	79	12	22	3	12	128
Total	155	21	35	8	27	246

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C

GRÁFICO 3.51

TIPO DE CLIENTE



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Los tres tipos de clientes coinciden que el mejor medio para dar a conocer al Comisarito es la televisión.

3.8 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.3.1 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Segmentación Geográfica.- subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

País: Ecuador

Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito

Sector: Norte

Segmentación Demográfica se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda, es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

Género: Masculino - Femenino

Edad: 18 – 25

26 – 35

35 o más

Tipo de cliente: Militar

Empleado Civil

Particular

Ingresos mensuales: 401 a 600

601 a 800

801 a más

TIPO DE CLIENTE	GÉNERO	
	M	F
Militar	M1	M2
Empleado civil	Ec1	Ec2
Particular	P 1	P2

3.3.2 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

Elección de posicionamiento y ventaja diferencial de mercado meta.

“El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.”²²

Existen diferentes tipos de posicionamiento:

- ✓ Posicionamiento por atributo
- ✓ Posicionamiento por beneficio
- ✓ Posicionamiento por uso o aplicación
- ✓ Posicionamiento por competidor
- ✓ Posicionamiento por categoría de productos
- ✓ Posicionamiento por calidad o precio

²²[http:// monografias.com/segmentación y posicionamiento](http://monografias.com/segmentación_y_posicionamiento)

Posicionamiento por atributo.- Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

La **metodología del posicionamiento** se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

3.9 OFERTA

Definición.- “Es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros²³.”

CUADRO 3.52

VENTAS DE LOS PRINCIPALES COMISARIATOS AL NORTE DE QUITO.

COMISARIATOS	VENTAS	%
	2007	
SUPERMAXI	81.667.938,46	28,38%
MI COMISARIATO	25.738.271,68	8,94%
TIA	22.605.949,17	7,86%
SANTA MARÍA	11.422.310,87	3,97%
EJÉRCITO	28.165.573,00	9,79%
OTROS	118.156.235,39	41,06%
TOTAL	287.756.278,57	100,00%

Fuente: M+M Planet Retail 2007
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Para determinar la oferta que actualmente existe en el mercado, se tomó en consideración a los principales Comisariatos del Norte de Quito y las ventas generadas durante el año 2007.

Mediante la información obtenida se puede determinar que el Comisariato que tiene mayor participación en el mercado al Norte de Quito es el Supermaxi, con un 28%.

²³[http:// es.wikipedia.org / wiki / Oferta](http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta)

El incremento o disminución de las ventas en los años anteriores y posteriores van de acuerdo al porcentaje de la Industria como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.53

AÑOS	OFERTA	VARIACIÓN INDUSTRIA %
2004	260.797.621,64	0,033
2005	269.403.943,16	0,033
2006	278.294.273,28	0,034
2007	287.756.278,57	0,035
2008	297.827.748,32	0,035
2009	308.251.719,52	0,035
2010	319.040.529,70	0,035
2011	330.206.948,24	0,035
2012	341.764.191,43	0,035
2013	353.725.938,13	0,035

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

3.10 DEMANDA

Definición.- “Es la cantidad y calidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, los precios de sus sustitutos (directamente) y de sus complementarios (inversamente), la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.²⁴

Para determinarla se utilizarán dos factores, los mismos que permitirán realizar una inferencia de la demanda en la población objeto de estudio:

²⁴[http:// es.wikipedia.org / wiki / Demanda.](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda)

El primero en base a la intención de compra que tengan los diferentes hogares del Norte de Quito:

Población del norte de Quito: 763.100

Promedio de integrantes de los hogares $4 = 763.100/4 = 190.775$

En segundo lugar el monto mensual que gastan las familias en realizar sus compras dentro del sector Norte de la ciudad de Quito. Para evaluar este factor se tomará en consideración la pregunta No 3.- ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el comisariato de su elección?

\$ 50 a 100 () el 48% del total de las encuestas
 \$ 101 a 150 () el 25% del total de las encuestas
 \$ 151 a 200 () el 18% del total de las encuestas
 Más de 201 () el 9% del total de las encuestas

CUADRO 3.54

GASTOS	%	\$	POBLACIÓN Y PORCENTAJE		GASTOS MENSUALES
50-100	48%	100	91.572,00	9.157.200,00	109.886.400,00
101-150	25%	150	47.693,75	7.154.062,50	85.848.750,00
151-200	18%	200	34.339,50	6.867.900,00	82.414.800,00
MAS DE 201	9%	250	17.169,75	4.292.437,50	51.509.250,00
				27.471.600,00	329.659.200,00

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

El incremento o disminución de la demanda en los años anteriores y posteriores van de acuerdo al porcentaje de la variación de la población como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.55

AÑO	DEMANDA	VARIACIÓN POBLACIÓN %
2004	318.071.009,25	0,011
2005	321.569.790,35	0,012
2006	325.428.627,84	0,013
2007	329.659.200,00	0,013
2008	334.274.428,80	0,014
2009	338.954.270,80	0,014
2010	343.360.676,32	0,013
2011	347.824.365,12	0,013
2012	352.693.906,23	0,014
2013	357.631.620,91	0,014

Elaborado por: Liliana E. Flores C

3.11 DEMANDA INSATISFECHA

Es la diferencia entre la oferta y la demanda se la considera como la comparación de los servicios que presta el Comisariato versus los servicios de las diferentes cadenas de comisariatos.

CUADRO 3.56

AÑO	DEMANDA	% POBLACIÓN	OFERTA	% INDUSTRIA	DEMANDA INSATISFECHA
2004	318.071.009,25	0,011	260.797.621,64	0,033	57.273.387,61
2005	321.569.790,35	0,012	269.403.943,16	0,033	52.165.847,20
2006	325.428.627,84	0,013	278.294.273,28	0,034	47.134.354,56
2007	329.659.200,00	0,013	287.756.278,57	0,035	41.902.921,43
2008	334.274.428,80	0,014	297.827.748,32	0,035	36.446.680,48
2009	338.954.270,80	0,014	308.251.719,52	0,035	30.702.551,29
2010	343.360.676,32	0,013	319.040.529,70	0,035	24.320.146,63
2011	347.824.365,12	0,013	330.206.948,24	0,035	17.617.416,88
2012	352.693.906,23	0,014	341.764.191,43	0,035	10.929.714,80
2013	357.631.620,91	0,014	353.725.938,13	0,035	3.905.682,79

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

Los objetivos no son más que los fines que se persiguen a través de actividades de una u otra índole, también se los puede definir como el resultado que se busca obtener dentro de un tiempo determinado y para lo cual se reúne todos los esfuerzos de una organización, se lo debe redactar en forma clara y precisa, además tiene que ser medible.

4.2 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

- ✓ Sirven para medir la evaluación del desempeño, puesto que estableciendo bien los objetivos se consigue una evaluación objetiva que mejora en gran forma la evaluación clásica.
- ✓ Permite trabajar con mayor motivación para así lograr el éxito deseado.
- ✓ Dan solución a parte del problema de la definición de las áreas de responsabilidad, y por ende se definen de mejor manera las responsabilidades finales.
- ✓ Constituyen el fundamento de cualquier programa de planificación y trasladan la misión a términos precisos.

4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivos Estratégicos { Marketing
Recursos Económicos
Productividad
Recursos Humanos
Innovación

Objetivos Operativos

Objetivos Regulares

Objetivos de Resolución de Problemas

Objetivos Innovadores

4.3.1 Objetivos Estratégicos

Nacen del análisis de la situación interna y externa de la empresa, representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Pueden ser cualitativos o cuantitativos y se debe lograr que sean medibles. Se implantan en aquellas áreas o departamentos para lograr el bienestar de la institución. Se los clasifica en:

Recursos Humanos

- ✓ Contratación
- ✓ Motivación
- ✓ Promoción
- ✓ Desempeño
- ✓ Retribución

Recursos Económicos

- ✓ Capital
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Utilidades

Productividad

- ✓ De la Organización
- ✓ Por Departamento
- ✓ Por áreas

Métodos

- ✓ Productos
- ✓ Comunicación
- ✓ Calidad

Marketing

- ✓ Ventas
- ✓ Productos
- ✓ Mercados
- ✓ Promoción
- ✓ Cuotas de mercado
- ✓ Posicionamiento

4.3.2 Objetivos Operativos

También llamados como objetivos de desempeño, funcionales o de eficiencia, son a corto plazo. Los objetivos estratégicos no se logran sin antes alcanzar los objetivos operativos. Son importantes puesto que permiten analizar costos máximos, la relación costo-beneficio e incrementar la productividad.

4.3.3 Objetivos Regulares

Son medibles y repetitivos, exponen duplicaciones del pasado, solamente la primera vez suelen ser motivantes, se los llama también objetivos rutinarios. Tiene como prioridad la producción y la contabilidad.

4.3.4 Objetivos de resolución de problemas

No significan crecimiento, pero solucionan uno o varios problemas existentes. Busca encontrar resultados para cambiar algo desde-hasta. Pueden lograr promoción o aumento y son de más valor. Estos consiguen motivar de manera temporal y enriquecen los puestos de trabajo.

4.3.5 Objetivos Innovadores

Mejoran la situación y son los únicos que al comienzo hacen crecer a la institución, permite felicitar al empleado responsable de su adecuada aplicación, además son de máximo valor en su necesaria evaluación. Tienen como prioridad la investigación, el marketing y los proyectos.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- ✓ **Medibles.-** Es necesario que puedan cuantificarse, de tal manera que al controlarlos, se disponga de un correcto instrumento de medición.
- ✓ **Flexibles.-** Que permita realizar modificaciones, para poder cumplir con la meta establecida.
- ✓ **Sensatos.-** Adaptables a la realidad de la empresa, para su mejor consecución se debe tomar en cuenta la actual situación de la misma.
- ✓ **Coordinados.-** Son objetivos inmediatos y a corto plazo, no pueden estar en contra de los objetivos a largo plazo, sino que deben apoyarlos.

- ✓ **Temporalizados.-** Se Fijan de acuerdo a un plazo determinado para su cumplimiento, no pueden ser indefinidos.
- ✓ **Ambiciosos y comprometedores.-** La empresa necesita objetivos que nos obliguen a mantener un nivel de esfuerzo superior al corriente.
- ✓ **Participativos.-** Estos objetivos son para que los colaboradores se integren y luchen con entusiasmo para alcanzarlos.
- ✓ **Específicos.-** Deben ser claros, sencillos y concretarse en una sola meta, el objetivo debe plantearse un solo resultado y evitar subjetividad.

4.5 METODOLOGÍAS PARA FIJAR OBJETIVOS

Son varias, a continuación se puntualizan las más eficientes:

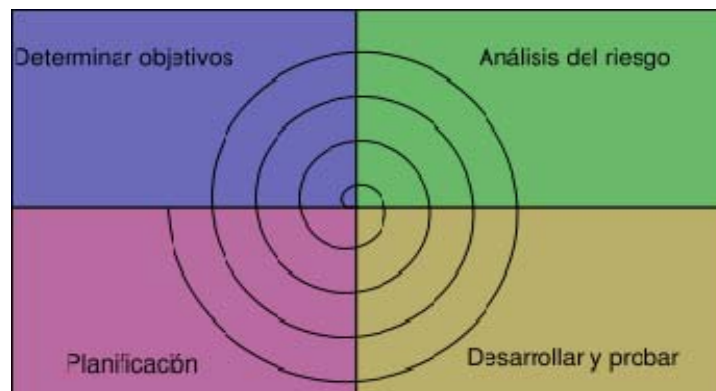
4.5.1 MÉTODO PARA EL ENCAJE DE OBJETIVOS Y MEDIOS

Se lo conoce también como el **MÉTODO DEL ESPIRAL**. Dentro de un Plan Estratégico de Marketing surge el problema de: “Por donde empezar”, ya sea por los objetivos que la empresa busca o por los medios que ésta dispone.

Se toma como base los recursos que la empresa tiene, se podrá trazar objetivos de acuerdo a estas disponibilidades. Es una metodología muy realista, que parte de la situación existente del producto a partir de un diagnóstico inicial.

GRÁFICO No 4.1

MÉTODO DEL ESPIRAL



Fuente:

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_en_espiral

Elaborado por:

Liliana E. Flores C

4.5.2 MÉTODO GAP

Toma en cuenta las diferencias existentes entre las directrices de la empresa y hasta donde desea llegar; puede delinear las restricciones de la misma y su deseo futuro de hacia dónde quiere enrumbar sus metas.

Con el desarrollo de este método es necesario realizar el análisis FODA, para poder determinar amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la organización y así poder realizar estimaciones acordes a la situación.

Para este método es necesario realizar las siguientes preguntas:

1. **Dónde estamos?-** Conocer la realidad en que se encuentra de la organización.
2. **Dónde vamos según la tendencia?-** Determinar las preferencias de la empresa en el mercado, ventas, tecnología e innovaciones.
3. **A dónde deseamos llegar?-** Definir metas para conocer a donde se quiere llegar en un plazo determinado, estas deben estar sustentadas en la realidad del mercado y de la empresa.
4. **A donde debemos llegar?-** Para conocer donde debe estar la organización, se tiene que definir planes de acción a seguir así como responsables y plazos para efectuarlos.
- 5.- **Fijación del objetivo.-** Para ello es necesario proponer ideas, estrategias y planes, luego es preciso verificar si están bien orientadas y eliminar las que estén fuera de la realidad

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS PARA “EL COMISARIATO DEL EJÉRCITO”.

Mediante la aplicación del método GAP, se desarrollarán los objetivos para el Comisariato, mismos que involucran a toda la organización y deben tomar en cuenta a todas las áreas que integran el Comisariato.

Es importante fijar objetivos que faciliten la evaluación del desempeño de la empresa, al comparar los resultados alcanzados con los que se plantearon inicialmente.

4.6 TIPOS DE OBJETIVOS

Los tipos de objetivos que se fijarán son:

- ✓ Marketing
- ✓ Productividad
- ✓ Innovación
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Responsabilidad Social

4.6.1 Objetivos de Marketing

Buscan obtener resultados exitosos a través del uso correcto de sus herramientas.

4.6.2 Objetivos de Productividad

Se relacionan con los procesos, e incluyen el rendimiento de la organización y de las diferentes áreas.

4.6.3 Objetivos de Innovación

Para determinar estos objetivos es necesario realizar diferentes actividades y definir métodos de operación, de nueva forma, ayudando así a mejorar la situación en la que se encuentra la empresa.

4.6.4 Objetivos de Recursos Humanos

Tienen que ver con la capacitación de personal, análisis de ambiente laboral con el propósito de mejorar su desempeño empresarial, proporcionando una fuerza laboral eficiente.

4.6.5 Objetivos de Responsabilidad Social

La Gerencia del Comisariato del Ejército debe fijar objetivos que permiten identificar las responsabilidades de la organización para con la sociedad, y la medida en la cual la empresa participa y genera su compromiso.

En los siguientes cuadros se determinan los objetivos según el método GAP.

(VER SIGUIENTE PÁGINA)

CUADRO 4.1

OBJETIVO DE MARKETING:		INCREMENTO EN VENTAS PARA EL 2009	
ORDEN	ETAPA	ANÁLISIS	
		PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	<p>La actividad de comercialización y Marketing, no está sustentada en estudios de mercado, técnicamente elaborados, no existe gestión comercial como exige las tendencias actuales de la mercadotecnia, ni tampoco se respalda en un plan estratégico de marketing que garantice la productividad y competitividad del negocio.</p> <p>En el año 2007 las ventas fueron de \$ 28.165.573.</p>	<p>La competencia en el mercado va creciendo, las cadenas de almacenes y supermercados se ha incrementado en forma rápida.</p>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	<p>Para finalizar el año 2008 se estima que las ventas lleguen a \$ 26.407.440.</p>	<p>El mercado seguirá creciendo y las empresas dedicadas a la comercialización de productos irán mejorando su calidad y servicio.</p>
3	¿A dónde deseáramos llegar?	<p>Para el año 2009, se desearía que el Comisariato alcance un crecimiento en ventas del 5%.</p>	<p>Estar entre las 3 principales empresas líderes en la comercialización de productos nacionales.</p>
4	¿A dónde debemos llegar?	<p>Mediante la aplicación del plan de marketing se logra el crecimiento apropiado de las ventas en un 5%.</p>	
5	Fijación del objetivo	<p>En el 2009 incrementar las ventas en un 5%, de \$ 26.407.440. a \$27.727.695,98.</p>	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.2

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: DISMINUIR LA CAPACIDAD OCIOSA DE LA EMPRESA			
ORD.	ETAPA	ANÁLISIS	
		PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La empresa mantiene una capacidad ociosa en su servicio del 30%.	El mercado se encuentra en crecimiento ya que la comercialización de productos crece a un 5%
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Sin un plan de marketing se mantendrá esta capacidad ociosa en el servicio e inclusive puede superar este margen.	Según los índices de crecimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de productos; tendrán la oportunidad de aprovechar este crecimiento para disminuir la capacidad ociosa de sus instalaciones.
3	¿A dónde desearíamos llegar?	El llegar a tener una capacidad ociosa del 0%.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Con la aplicación del plan de marketing de esta tesis se puede disminuir la capacidad ociosa del servicio en un 5% para el 2009.	
5	Aplicación del objetivo	En el año 2009, disminuir la capacidad ociosa en un 5%.	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.3

OBJETIVO DE INNOVACIÓN:		MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	
ORD.	ETAPA	ANÁLISIS	
		PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	El Comisariato ofrece un servicio el cual genera la satisfacción a sus clientes en un 60%, pero no posee ningún proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio.	La mayoría de los clientes buscan una calidad total en todos los servicios que reciben. Buscando las otras empresas diferenciar el servicio.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Se mantiene el nivel de satisfacción del servicio y bajaría si no se utiliza un proceso de mejoramiento de la calidad.	La competencia también busca el mejoramiento continuo en todas sus áreas.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	A satisfacer las necesidades totales de los clientes con productos y servicio de excelente calidad, logrando obtener a futuro una certificación ISO.	Los clientes serán más exigentes en cuanto a sus expectativas del servicio.
4	¿A dónde debemos llegar?	Obtener una satisfacción del servicio del 85% mediante la aplicación de un proceso de mejoramiento del servicio.	Tratar de satisfacer a los clientes, mediante la participación de todos los involucrados.
5	Fijación del objetivo	Alcanzar un satisfacción del 85% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2009.	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.4

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS:		CAPACITACIÓN AL PERSONAL	
ORD.	ETAPA	ANÁLISIS	
		PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Actualmente en el Comisariato del Ejército laboran 421 personas, de las cuales el 80% tienen educación secundaria, el 15% educación superior, y un 5% educación primaria.	El mercado actual necesita que la mayoría de empleados tengan estudios superiores.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	La empresa realiza programas de capacitación esporádicos de 20 horas/hombre/año, esto puede ser insuficiente ya que los clientes exigen que el personal que los atienda sea de primera línea.	Que todas las empresas dedicadas a la actividad comercial puedan contar con un personal en su mayoría competente.
3	¿A dónde deseamos llegar?	Que la institución cuente con personal que se adapte a las exigencias del emprendimiento, preparado para cumplir las expectativas de los clientes. A través de un programa intensivo de capacitación de 40 horas/hombre/año.	Se pretendería que todos los trabajadores de las empresas comerciales estén preparados para atender a los clientes en todas las áreas.
4	¿A dónde debemos llegar?	En el corto plazo a tener un personal con una capacitación de 30 horas/hombre/año.	Llegar a que la mayoría de los empleados dedicados a la actividad comercial sean competentes.
5	Fijación del objetivo	Capacitar al personal del Comisariato por lo menos 30 horas/hombre/año, en temas de calidad de servicio y atención al cliente en el año 2009.	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

CUADRO 4.5

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:		PRESERVAR EL MEDIO AMBIENTE	
ORD.	ETAPA	ANÁLISIS	
		PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	PUNTO DE VISTA DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	El Comisariato no tiene ninguna campaña que ayude a preservar el medio ambiente.	La conservación del medio ambiente es muy importante, se procura comercializar productos que no dañen la biodiversidad, que sean naturales, que no contaminen el aire, ni el agua, y que los deshechos sean bien clasificados.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	A no cuidar ni proteger el medio ambiente que nos rodea causando, la destrucción del mismo.	
3	¿A dónde deseamos llegar?	Que el Comisariato tome conciencia así como también los involucrados sobre la conservación del medio ambiente.	Que todas las empresas dedicadas a la comercialización de productos fomenten el cuidado del medio ambiente.
4	¿A dónde debemos llegar?	A que tanto el cliente interno como externo participen en el cuidado del medio ambiente.	Las empresas que realizan la actividad comercial sean parte de una campaña de conservación del medio ambiente.
5	Fijación del objetivo	Implantar para el año 2009 un plan de mitigación del impacto ambiental, ocasionado por la actividad del Comisariato y hacer partícipe de ella a los involucrados.	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

RESUMEN DE OBJETIVOS PARA EL COMISARIATO DEL EJÉRCITO

CUADRO # 4.6

ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	Marketing	En el 2009 incrementar las ventas en un 5%, de \$ 26.407.440. a \$27.727.695,98.
2	Productividad	Disminuir en el año 2009 la capacidad ociosa en un 5%.
3	Innovación	Alcanzar un satisfacción del 85% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2009.
4	Recursos Humanos	Capacitar al personal del Comisariato por lo menos 30 horas/hombre/año, en temas de calidad de servicio y atención al cliente en el año 2009.
5	Responsabilidad Social	Implantar para el año 2009 un plan de mitigación del impacto ambiental, ocasionado por la actividad del Comisariato y hacer partícipe de ella a los involucrados.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

4.7 ESTRATEGIAS

4.7.1 Definición e Importancia de las Estrategias

Definición.-“Son el patrón de los objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas, planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está la compañía, lo que es y lo que va a hacer.”²⁵

²⁵[http:// www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-2.htm](http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-2.htm)

También se las puede definir como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a los mismos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias: de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal.

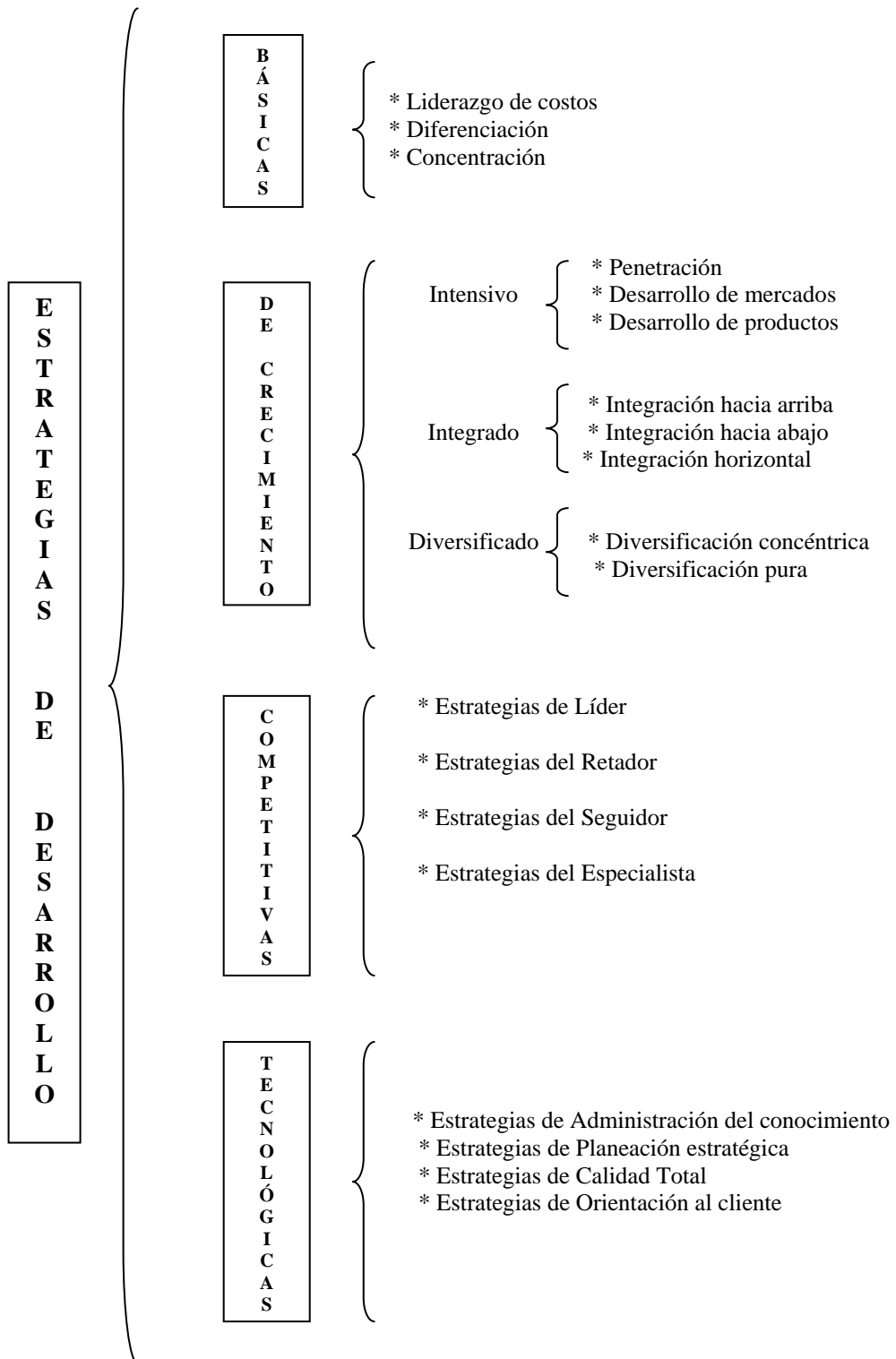
Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, mientras el primero revela qué se pretende alcanzar, el siguiente indica cómo se va a alcanzar el objetivo propuesto.

Importancia.- Las estrategias permiten el desarrollo y el progreso en las áreas que se proponga, la importancia de éstas radica en las siguientes razones:

- ✓ Proporcionan la toma de decisiones al evaluar alternativas, analizando las que ofrezcan mejores resultados.
- ✓ Ayudan a conducir la acción de la empresa, al establecer caminos para llegar al objetivo determinado.
- ✓ Desarrollan la creatividad en la solución de los problemas.
- ✓ Establecen alternativas preventivas para posibles fallas en la ejecución de los proyectos.
- ✓ Concretan y ejecutan los objetivos.

4.7.2 Clasificación de las Estrategias

Se las puede identificar en el siguiente cuadro sinóptico.



4.7.3 Características de las Estrategias

- ✓ **Objetividad:** Ser imparciales y ecuánimes.
- ✓ **Proactividad:** Estar preparadas para los cambios que se puedan presentar en el entorno.
- ✓ **Direccionamiento:** Estar constituidas por acciones y políticas que ayuden a alcanzar las metas.
- ✓ **Visionaria:** Anticiparse a lo impredecible.

4.7.4 Cuadros de las Estrategias y su Aplicabilidad

(VER SIGUIENTE PÁGINA)

CUADRO 4.7

CLASIF	SUBCLASIF	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA		APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
							PARA EMPRESAS	PARA EL COMISARIATO	
ESTRATEGIAS BÁSICAS	D E D I F E R E N C I A C I Ó N	Buscan obtener una ventaja competitiva al crear un bien o servicio exclusivo.	<p>* Si es que los enfoques de diferenciación les resulta difícil de imitar a la competencia.</p> <p>* Si existen pocas empresas que sigan un enfoque de diferenciación similar.</p> <p>* Cuando el mercado trata de mejorar la calidad, confiabilidad y busca obtener un buen servicio.</p> <p>* Cuando existen varias maneras de diferenciar las ofertas que otorgan los competidores y varios de los clientes descubren que esas diferencias tienen un valor agregado.</p>	<p>* Cuando la empresa no tiene prestigio ni reputación empresarial.</p> <p>* Si los clientes perciben que no existe valor en los atributos del servicio.</p> <p>* Si la competencia quiere imitar los atributos atractivos del servicio.</p>	<p>* Baja el poder de negociación de los compradores.</p> <p>* Protege a la empresa de los competidores, debido a que la estrategia genera lealtad a la marca.</p> <p>* Puede exigir un precio agregado por el servicio.</p> <p>* Aumenta las ventas por unidad.</p>	<p>* Se necesita mucha inversión para solventar los gastos de investigación y tecnología.</p> <p>* Se tiene menos clientes pero con más fidelidad.</p>	<p>* Que exista motivación para aliarse con empleados capaces y creativos.</p> <p>* Incentivos subjetivos en lugar de medidas cuantitativas.</p> <p>* Desarrollo del producto o servicio.</p> <p>* Estudio y análisis de las necesidades y preferencia de los clientes</p>	<p>* Demostrar que la organización tiene buen prestigio dentro del mercado.</p> <p>* Conformar un buen equipo de trabajo, con personal capacitado y motivado.</p>	<p>* Se lo puede aplicar puesto que se desea dar un valor agregado en el servicio que se brinda a los clientes.</p>

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.8

CLASIF	SUBCLA	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA		APLICA/ NO APLICACA
							PARA EMPRESAS	PARA EL COMISARIATO	
ESTRATEGIAS BÁSICAS	D E C O N C E N T R A C I Ó N	Tiene que ver con las necesidades de un determinado segmento de compradores.	* Es necesaria cuando se desea cumplir con las necesidades del segmento de una mejor forma que la competencia, abarca tanto la diferenciación como el liderazgo en costos pero únicamente dentro del segmento escogido.	* Cuando por no existir una decisión gerencial el enfoque del segmento se traslada a todo el mercado. * Si el segmento presenta una baja tendencia.	* Se abastece de un servicio que la competencia no puede lo puede hacer. * Obtiene la fidelización de los clientes. * La organización satisface los requerimientos del segmento y logra desarrollar distintas habilidades. *Las empresas logran conseguir cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirigen.	* El segmento en el cual se concentra la organización podría desaparecer por los avances tecnológicos que provocan cambios en los gustos y preferencias. * La competencia puede tener costos superiores al tener innovaciones. *Debido al nivel de compras, algunas empresas suelen estar bajo el poder de los proveedores.	* La mezcla de capacidades para cumplir un objetivo específico.	*Combinación de habilidades, y experiencia para enfocarse en el cumplimiento de un objetivo específico.	* Si es aplicable puesto que la institución actualmente abarca ciertos sectores del mercado y busca nuevos segmentos, como son las personas particulares.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.9

CLASIF	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA		APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
							PARA EMPRESAS	PARA EL COMISARIATO	
CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Busca incrementar las ventas de los productos y/o servicios, aprovechando su eficacia.	*El mercado en que actúa la organización está en crecimiento *La empresa tiene una buena posición dentro del mercado.	Se quiere ingresar en nuevos mercados. * Cuando la organización no está lista para aplicar esta estrategia.	Bajan los riesgos porque se perfeccionan las actividades actuales. Mejora la participación en el mercado	* Ocasiona que haya más competencia. * Produce que se detenga el crecimiento, porque se basa más en los productos actuales.	* Negociación con el cliente. * Conocer el mercado en que opera.	*Tener conocimiento del mercado actual.	* Es aplicable en el Comisariato del Ejército porque busca conseguir mayor participación en el mercado.
	DESARROLLO	Con el desarrollo de nuevos productos o servicios se incrementan las ventas.	* Cuando la organización tiene una estructura financiera estable para ejecutarla. *Los nuevos mercados están saturados por los servicios o productos.	* Cuando se intenta mejorar los servicios, cambia el giro del negocio.	* Ayuda al mejoramiento de los productos y servicios de la empresa. * Satisface las necesidades de los clientes.	* Demanda una inversión alta. * Se corre el riesgo que la competencia pueda imitar los nuevos productos o servicios.	*Estar al tanto de las necesidades de los clientes. * Aprovechar los recursos financieros para implementar nuevos servicios.	*Tener conocimiento de las necesidades de los clientes.	* Es aplicable para el Comisariato ya que busca ofrecer nuevas opciones de productos y servicios para el cliente.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

CUADRO 4.10

	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA		APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
							PARA EMPRESAS	PARA EL COMISARIATO	
C O M P E T I T I V	ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR	Persigue las mismas estrategias de la empresa líder.	Si se encuentra en capacidad de otorgar la misma calidad de los productos y servicios que la empresa líder.	Si los productos y servicios no satisfacen las necesidades del mercado.	Tiene un modelo a seguir que es el del líder.	Pueda que no se tenga los recursos suficientes como las del líder.	Tener Conocimiento de las estrategias utilizadas por el líder.	Saber que utilizan las empresas líderes en la comercialización de productos.	Se la puede utilizar, puesto que el Comisariato del Ejército no lidera el mercado.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

S

CUADRO 4.11

CLASIF	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA		APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
							PARA EMPRESAS	PARA EL COMISARIATO	
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Es la adaptación de los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> * Para aprovechar las oportunidades del mercado. * Para fortalecer tanto interna como externamente a la organización. 	*No se puede definir cuando no utilizarla puesto que es de vital importancia para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Muestra la dirección en la cual está encaminad. * Permite conocer la estructura interna de la organización. 	* Es necesario realizar una inversión en base al tiempo y a los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> * Recurso Humano con predisposición al cambio. * Trabajo en equipo. 	*Persuasión de los directivos.	* Resulta aplicable para el Comisariato porque su propósito es alcanzar metas a corto plazo.
	ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL	Los cambios de los servicios o productos que se suele brindar a los clientes son de una forma nueva a la acostumbrada.	<ul style="list-style-type: none"> * Si los recursos tecnológicos de la empresa están encaminados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Si los trabajadores no están dispuestos a colaborar con el desarrollo de la empresa. * En el caso que no exista el apoyo de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Permite que la empresa sea competitiva. *Colabora para el desarrollo de la misma. 	*Necesita tiempo de inversión del recurso.	<ul style="list-style-type: none"> * De la forma en la que se lleva el servicio necesita una reevaluación. Es necesaria la participación del recurso humano. 	* Resulta de mucha importancia contar con un buen grupo de trabajo	* Si es aplicable para el Comisariato, porque la calidad total y la orientación al cliente son complementarios.
	ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Los cambios de los servicios o productos que se suele brindar a los clientes son de una forma nueva a la acostumbrada.	<ul style="list-style-type: none"> * Si los recursos tecnológicos de la empresa están encaminados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Si los trabajadores no están dispuestos a colaborar con el desarrollo de la empresa. * En el caso que no exista el apoyo de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Permite que la empresa sea competitiva. *Colabora para el desarrollo de la misma. 	*Requiere de gran inversión.	<ul style="list-style-type: none"> * Saber las necesidades de los clientes. * Disponer de personal motivado y capacitado en el servicio. 	* Conocer las necesidades del cliente.	* Es aplicable porque la calidad total y la orientación al cliente son importantes.

Elaborado por: Liliana E: Flores C.

CUADRO 4.12

ORDEN	OBJETIVOS		ESTRATEGIAS																	
	CLASIF.	CONCEPTO	BÁSICAS			DE CRECIMIENTO						COMPETITIVAS				INNOVACIÓN TECNOLÓGICA				
			Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Integración hacia arriba	Integración hacia abajo	Integración horizontal	Diversificación concéntrica	Diversificación	Estrategia del líder	Estrategia del retador	Estrategia del seguidor	Estrategia del especialista	Planeación estratégica	Calidad total	Orientación al
1	MARKETING	En el 2009 incrementar las ventas en un 5%.		X		X		X										X	X	X
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir en el año 2009 la capacidad ociosa en un 5%.		X	X	X												X	X	X
3	INNOVACIÓN	Alcanzar un satisfacción del 85% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2009.		X		X		X									X	X	X	X
4	RECURSOS HUMANOS	Capacitar al personal del Comisariato por lo menos 30 horas/hombre/año, en temas de calidad de servicio y atención al cliente en el año 2009.																X	X	X
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Implantar para el año 2009 un plan de mitigación del impacto ambiental, ocasionado por la actividad del Comisariato y hacer partícipe de ella a los involucrados.																		
6	ESTRATÉGICOS	Fortalecer internamente a la empresa.																X	X	X
7	ESTRATÉGICOS	Ampliar la infraestructura						X										X	X	X
8	ESTRATÉGICOS	Desarrollar nuevos sistemas informáticos.		X		X											X	X	X	X
9	ESTRATÉGICOS	Aumentar la participación en el mercado.		X		X											X	X	X	X
10	ESTRATÉGICOS	Alcanzar un alto nivel de competitividad		X		X		X									X	X	X	X

Elaborado por: Liliana E: Flores C

4.7.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO

CUADRO 4.13

Ord .	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICAC	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	BÁSICAS	Diferenciación	Buscan obtener una ventaja competitiva al crear un bien o servicio exclusivo.	Va a diferenciar la calidad del servicio para los clientes militares y particulares en comparación con los otros comisariatos brindando mayores facilidades para que realicen sus compras.	<i>Productos y Servicios:</i> Implementar el uso de una tarjeta de crédito institucional para crédito directo.
2	BÁSICAS	Concentración.	Tiene que ver con las necesidades de un determinado segmento de compradores.	Será aplicada en los segmentos metas escogidos por la empresa.	<i>Productos y Servicios:</i> Mejorar los siguientes servicios del Comisariato: Dispensario Médico, Patio de Comidas, y Peluquería.
3	CRECIMIENTO INTENSIVO	Penetración	Busca incrementar las ventas de los productos y/o servicios, aprovechando su eficacia.	El Comisariato deberá poner en marcha actividades de marketing que en su mayoría no las realiza.	<i>Publicidad:</i> *Mejorar la publicidad del Comisariato en los diferentes medios de información como: internet, revistas y diarios, en los cuales se da a conocer la calidad de los servicios y de los productos que se ofrecen. *Dar mayor información de los servicios adicionales que presta el Comisariato. *Difundir los servicios que ofrece el Comisariato mediante vallas publicitarias, prensa, material impreso y material POP.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Ord .	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
4	Crecimiento Intensivo	Desarrollo de nuevos productos	Con el desarrollo de nuevos productos o servicios se incrementan las ventas.	Debido al constante crecimiento del mercado, la empresa debe desarrollar nuevos servicios para captar nuevos clientes.	<u>Servicios complementarios:</u> Implementar un café net, en el Comisariato y difundirlo por medios de comunicación y mejorar aquellos servicios con los que cuenta.
5	Competitivas	De Seguidor	Persigue las mismas estrategias de la empresa líder.	Es necesario que el Comisariato esté atento a las acciones que toma la empresa líder, para no quedarse al margen de ésta.	<u>Ampliar los Servicios:</u> Incrementar el área física del Comisariato, ampliar el parqueadero y algunos de los locales comerciales. <u>Publicidad:</u> Mostrar los servicios que brinda el Comisariato mediante vallas, prensa, material impreso y material POP. *Fortalecer la publicidad del Comisariato en los medios de Información como Internet, revistas y diarios, por medio de los cuales se refleje la calidad de los servicios y de los productos que se ofrecen.
6	Innovación	Planificación Estratégica	Es la adaptación de los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.	Es importante porque busca afianzar al Comisariato interna y externamente, además de ayudar a desarrollar un buen ambiente de trabajo en equipo.	<u>Administrativas:</u> Efectuar el Plan Estratégico de Marketing que se ha desarrollado en la presente tesis para el Comisariato del Ejército.
7	Innovación	Calidad Total	Se emplea todos los principios de calidad a todas las acciones de la organización.	Se desarrollará una filosofía de métodos y acciones para satisfacer continuamente al cliente, se podrá contar con un entorno de aprendizaje dentro del Comisariato.	<u>Calidad de productos y servicios:</u> Llegar a obtener la calificación ISO de la excelencia a la calidad. <u>Capacitar al Personal:</u> Elaborar y ejecutar un plan de capacitación, a los empleados para que brinden un mejor servicio pre, durante y postventa, a sus clientes.
8	Innovación	Orientación al cliente	Los cambios de los servicios o productos que se suele brindar a los clientes son de una forma nueva a la acostumbrada.	Puesto que existe un incremento de la competitividad en el sector, la orientación al cliente buscará satisfacer las necesidades y deseos de ellos.	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

4.7.6 REPLANTEO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

“Determinar la dirección estratégica de una empresa significa el desarrollo de una visión a largo plazo del propósito de la compañía. Por lo regular, una visión a largo plazo implica una extensión temporal de por lo menos 5 a 10 años hacia el futuro. La visión a largo plazo, que es una filosofía con metas, es la imagen y el carácter ideales que trata de lograr la empresa.”²⁶

De acuerdo al análisis efectuado tanto a los factores internos como externos que intervienen en el desarrollo de las actividades cotidianas del Comisariato del Ejército, se puede determinar cómo tiene que ser elaborada una propuesta estratégica.

PRINCIPIOS:

- ✓ Orientación a la satisfacción del Cliente
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Excelencia en el servicio

VALORES:

- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto al cliente interno y externo
- ✓ Confianza en los trabajadores

²⁶HITT/IRELAND/ HOSKISSON; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 3era Ed., Editorial Thomson, Pág 448.

MISIÓN

“Comercializar productos de calidad y a precios bajos, contando para ello con personal íntegro, motivado y eficiente que utilice tecnología de punta, para que proporcione bienestar a la familia militar y a la comunidad”.

VISIÓN 2015

“Ser una organización sólidamente estructurada, líder en el mercado nacional, en la comercialización de productos nacionales. Generando ventajas competitivas que permitan tener mayor cobertura en la satisfacción de las necesidades de los clientes superando sus expectativas, ofreciendo productos y servicios de calidad, contando para ello con la ayuda de un personal eficiente y comprometido con la institución”.

4.7.7 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos para una empresa representan metas a alcanzar en un lapso de tiempo específico, mediante el correcto desempeño de sus actividades, los cuales tienen que estar vinculados con la visión estratégica de la misma.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Brindar productos y/o servicios de calidad
- ✓ Fortalecer internamente a la empresa.
- ✓ Crear sistemas de calidad de control en el servicio
- ✓ Aumentar la participación en el mercado.
- ✓ Ampliar la infraestructura física.
- ✓ Desarrollar nuevos sistemas informáticos.
- ✓ Obtener mayor rentabilidad.
- ✓ Alcanzar un alto nivel de competitividad

(VER SIGUIENTE PÁGINA)

**4.7.8 ALINEAMIENTO DE LOS PROYECTOS (ESTRATÉGICOS) CON LOS OBJETIVOS
CUADRO 4.14**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PROYECTOS									
		Elaborar y ejecutar un plan de capacitación, a los empleados para que brinden un mejor servicio pre, durante y postventa, a sus clientes.	Efectuar el Plan Estratégico de Marketing que se ha desarrollado en la presente tesis para el Comisariato del Ejército.	Incrementar el área física del Comisariato, ampliar el parqueadero y algunos de los locales comerciales.	Establecer alianzas estratégicas	Introducir paquetes informáticos administrativos	Habilitar la página Web del Comisariato del Ejército	Realizar un plan para mejorar las relaciones con proveedores	Efectuar un sistema de calidad	Crear subsistemas de Administración	Contar con personal calificado para fuerza de ventas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
A	Brindar productos / servicios de calidad.	X	X				X				
B	Fortalecer internamente a la empresa.								X		
C	Crear sistemas de calidad de control en el servicio.	X						X			
D	Aumentar la participación en el mercado.		X					X		X	
E	Ampliar la infraestructura física			X							
F	Desarrollar nuevos sistemas informáticos.					X					
G	Obtener mayor rentabilidad.		X					X	X	X	
H	Alcanzar un alto nivel de competitividad.		X		X						

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO DEL EJÉRCITO

PRINCIPIOS:

- Orientación a la satisfacción del cliente.
- Trabajo en equipo
- Capacitación del personal.
- Excelencia en el servicio.

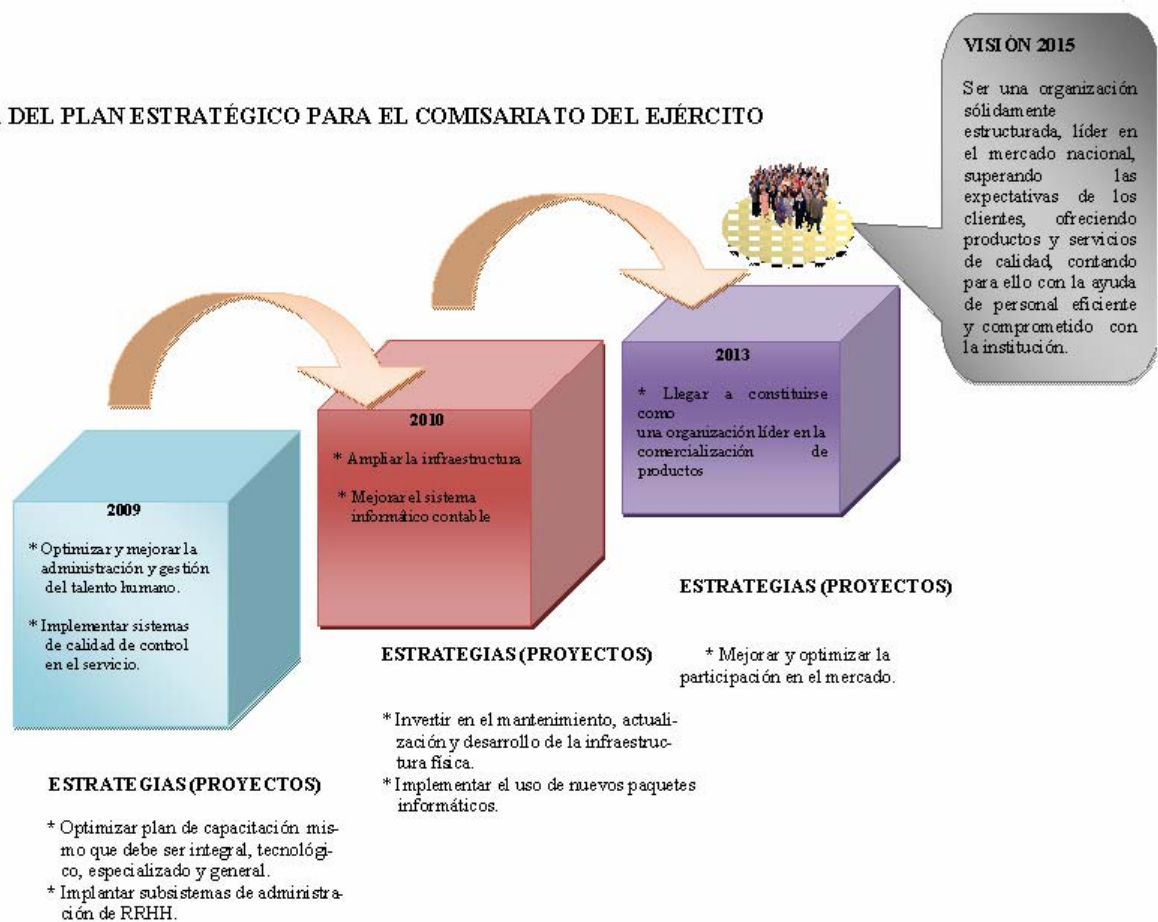
VALORES:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto al cliente interno y externo
- Confianza en los trabajadores

MISIÓN:

Comercializar productos de calidad y a precios bajos, contando para ello con personal íntegro, motivado y eficiente que utilice tecnología de punta, para proporcione bienestar a la familia militar y a la comunidad.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.



CAPÍTULO 5

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

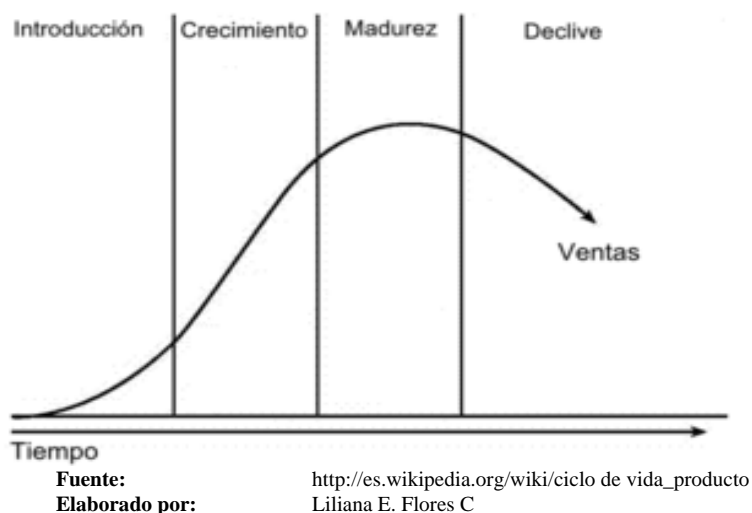
5.1 PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1 Ciclo de vida

Definición.- “Es la demanda agregada durante un largo período para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de los productos.”²⁷

El ciclo de vida de un producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. El ciclo consta de cuatro etapas: **Introducción, Crecimiento, Madurez, Declinación.**

GRÁFICO No 5.1



²⁷ STATON/ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Ed., Editorial Mac Graw Hill, Pág 247.

Características de cada etapa

Introducción.- También llamada *pionera*, un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Ya pasó la fase de desarrollo que, entre otras cosas, comprende la selección de ideas, la creación del prototipo y las pruebas de mercado.

Crecimiento.- Llamada también **etapa de aceptación del mercado**, crecen las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son sumamente atractivas.

Madurez.- En la primera parte de la etapa de madurez, las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez. Cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias de fabricantes e intermediarios. La causa principal: una intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos.

Durante esta etapa, la presión es mayor en aquellas marcas que siguen después de las posiciones número uno y mayor a dos. Durante la última parte de ésta, los fabricantes marginales, aquellos con costos elevados o sin ventaja diferencial, se ven obligados a abandonar el mercado.

Declinación.- En la generalidad de los productos una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones:

- ✓ Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- ✓ Desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.
- ✓ La gente simplemente se cansa de un producto, de manera que éste desaparece del mercado.

Como la posibilidad de revitalizar las ventas o utilidades es poca, la mayor parte de los competidores abandonan el mercado durante esta etapa. Sin embargo, algunas compañías logran crearse un pequeño nicho en el mercado y conservan ganancias moderadas durante esta etapa.

5.1.2 Atributos

Algunos atributos del producto influyen en la estrategia promocional. Los más importantes son:

Valor unitario.- Un producto con poco valor unitario suele ser relativamente simple, conlleva poco riesgo para el comprador y debe ser atractivo para el mercado masivo si quiere sobrevivir. Por eso la publicidad será principal herramienta promocional. En cambio, a menudo los productos de gran valor unitario son complejos y caros.

Nivel de personalización.- Se requerirá la venta personal si un producto debe ser adaptado a las necesidades de cada cliente. Los beneficios de la mayor parte de los productos estandarizados pueden comunicarse eficazmente en la publicidad.

Servicio antes y después de la venta.- La venta personal es propicia para los productos que deben demostrarse, en los cuales se dan trueques de venta o que requieren mantenimiento para que funcionen adecuadamente.

5.1.3 Servicios

5.1.3.1 Definición.- “Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente.”²⁸

5.1.3.2 Características de los Servicios

Existen cuatro características de los servicios: *intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero* que distinguen a los servicios y a los bienes. Estas características distintivas originan retos y oportunidades especiales de marketing que obligan a emplear estrategias y tácticas distintas a las usadas en el marketing de productos.

Intangibilidad.- Es imposible que los clientes prueben un servicio sintiéndolo, gustándolo, oyéndolo o viéndolo antes de comprarlo, pueden emplearse cuatro estrategias promocionales para indicar los beneficios y reducir el efecto de intangibilidad como son: *Visualización, asociación, representación física, documentación.*

Para disminuir la incertidumbre, los clientes deben analizar la calidad de servicio.

²⁸ STATON/ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Ed., Editorial Mac Graw Hill, Pág 567.

Inseparabilidad.- Los servicios muy pocas veces pueden separarse de su creador vendedor. Mas aún, muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo.

La inseparabilidad significa que muchas personas participan simultáneamente en la producción y en el marketing de las empresas de servicios, también se la puede considerar como venta directa, y como único canal posible de distribución.

Heterogeneidad.- Cada unidad del servicio es de alguna manera distinta a las otras unidades del mismo, debido al factor humano en la producción y el envío.

Es difícil pronosticar la calidad antes de realizar la compra de algunos servicios, es por ello que las empresas de servicios deberían prestar mucha atención a la etapa de los programas de marketing correspondiente a la planeación del producto.

Carácter perecedero.- Los servicios no pueden almacenarse. El mercado de los servicios fluctúa muchísimo según la temporada, el día de la semana o la hora.

La combinación del carácter perecedero y fluctuante de la demanda plantea retos a los ejecutivos de servicios en la planeación del producto, la fijación de precios y la promoción.

5.1.3.3 Productos Vs. Servicios.

La principal diferencia entre éstos radica en que el producto es tangible, el cliente lleva un objeto físico al término de la compra, en cambio en el segundo el cliente se lleva el resultado de haber recibido el servicio y la satisfacción que le genera pero es intangible.

5.1.3.4 Clasificación de los servicios.

La amplia gama de servicios que venden las empresas aparecen en la siguiente clasificación:

Vivienda: Alquiler de casas, departamentos, hoteles, moteles, y granjas.

Mantenimiento doméstico: Servicios públicos, reparaciones de la casa, reparaciones de equipo casero, jardinería y limpieza.

Recreación y entretenimiento: Teatros, espectáculos deportivos, parques de diversión, renta y reparación del equipo con que se participa en las actividades recreativas y de entretenimiento.

Cuidado personal: Lavandería, tintorería y cuidados de belleza.

Atención médica y otro tipo de cuidado de la salud: Todos los servicios médicos, dentales, de enfermería, hospitalización, optometría y otros servicios de salud.

Educación privada: Escuelas vocacionales, guarderías, algunos programas de educación continua.

Servicios empresariales y otros servicios financieros: Seguros personales y empresariales, crédito y servicio financiero, y asesoría de inversión.

Transporte: Servicio de fletes y de pasajeros en transportes comunes, reparaciones automotrices y alquiler de automóviles, entrega rápida de paquetería.

Comunicaciones: Servicio de teléfono, fax, computadora y copiado.

5.1.3.5 Servicio que presta el Comisariato del Ejército

“El Comisariato del Ejército”, es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo de la más alta calidad, y a precios competitivos. La Matriz se encuentra ubicada en las calles Av. La Prensa y Carlos V frente a la Primera Zona Aérea, tiene una filosofía orientada a la calidad del servicio y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cuenta con personal íntegro, motivado y eficiente. Busca cumplir con las expectativas de sus clientes para así poder cumplir con sus necesidades. En la etapa de ciclo de vida que se encuentra el servicio del Comisariato es de crecimiento.

**5.1.3.6 MATRIZ ESTRATEGIAS DE SERVICIO
CUADRO 5.1**

ETAPA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
C R E C I M I E N T O	DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	Buena aceptación en el mercado, crecen las ventas y las ganancias con gran rapidez.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando es necesario modificar los precios para captar más clientes. * Sí existen nuevos canales de distribución. * Sí hay nuevos sectores potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando no existen recursos económicos. * Cuando no se tiene pleno conocimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se puede lograr una posición predominante. * El servicio puede darse a conocer mejor en el mercado. * Aumento en las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> * Es necesario cambiar la publicidad, por lo que se incrementan los costos. * Si mejoran los servicios e implantan nuevos productos, se generan más costos. 	Si se aplica puesto que un mejor posicionamiento genera un crecimiento en el ciclo de vida de los servicios que presta el Comisariato.
	MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Tiende a incrementar la durabilidad, funcionalidad y confiabilidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> * En la medida en que se mejora la calidad, los clientes aceptarán dicho mejoramiento y no les importará pagar por el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Si los directivos no tienen la suficiente certeza de que la calidad va a mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> * Logra mantener a la empresa dentro del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * El mercado no acepta el desarrollo ni el mejoramiento de la calidad y no paga por el mismo. 	* Sí es aplicable puesto que el servicio que se brinda en el Comisariato se basa en la mejora de calidad.
M A D U R E Z	MODIFICACIÓN DE LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA	Quiere decir cambiar las estrategias de distribución, promoción y precio.	*Si la empresa cuenta con un buen Departamento de Marketing.	* Cuando la organización no aplica el Marketing y no tiene recursos económicos para contratar nuevos asesores.	<ul style="list-style-type: none"> * Logra que aparezcan nuevos servicios. * Incrementa el volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Si la combinación y cambio no son efectivas se puede perder clientes. 	* Se puede aplicar puesto que el Comisariato se encuentra en este ciclo de vida del servicio.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

5.1 PRECIO

5.2.1 Definición.- “Es la cantidad de dinero y / o artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo en cuenta que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos”²⁹

5.2.2 Métodos para la fijación de precios

Entre los métodos más utilizados para fijar los precios están:

Fijación de precios basada en el costo total unitario más la utilidad unitaria.- Significa establecer el precio de una unidad para que sea igual al costo total unitario más la utilidad unitaria deseada.

Su fórmula es:

$$\text{Precio de rentabilidad} = \frac{\text{Costo Unitario} + \text{Rentabilidad deseada} \times \text{Capital invertido}}{\text{Ventas unitarias}}$$

Aunque este método es fácil de aplicar, tiene ciertas limitaciones. Una consiste en que no reconoce los diversos tipos de costos ni el hecho de que en ellos influyen de manera diferente los cambios del nivel de producción. Una segunda limitación es que ignora a la demanda del mercado, no reconoce que el costo total unitario cambia a medida que la producción crece o se contrae.

²⁹STATON/ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Ed., Editorial Mac Graw Hill, Pág 300.

Fijación de precios basados sólo en el costo marginal.- Es utilizada si es que los gerentes quieren mantener empleada la fuerza de trabajo durante una temporada de poca demanda, también se la puede utilizar cuando se espera que un producto sirva de gancho para vender otro.

La fórmula que se utiliza para fijar este precio es:

$$\text{Precio} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Ventas Unitarias}}{\text{Costo Fijo}}$$

Aunque es el método más sencillo no es el más conveniente, puesto que no toma en cuenta a la demanda ni competencias existentes, siendo estos de vital importancia para la empresa. Este método es propicio cuando el precio proporciona el nivel de ventas deseado por la empresa.

Fijación de precios por intermediarios.- La fijación de precios basada en los costos totales unitarios, suele ser muy común entre los mayoristas y detallistas. Varios tipos de detallistas requieren un tipo especial de márgenes de ganancia por la naturaleza mismo de los productos y servicios que ofrece, los intermediarios de vez en cuando establecen un precio base, sino que más bien limitan a agradecerle un porcentaje al que ya fijo el fabricante.

Fijación de precios basada en costo total unitario más la utilidad.- La empresa podría estar orientada al mercado y concentrarse en satisfacer las necesidades de los clientes.

Fijación de precios en función del nivel del momento.- La empresa fija el precio tomando en relación los precios de la competencia, más que en los costos o demanda de la empresa, las compañías sienten que el precio del momento representa el conocimiento colectivo de la industria en relación del precio que dará lugar a utilidades justas, y también, que se mantiene, se impedirán desventajosas guerras de precio.

Fijación de precios en función de una licitación cerrada.- La fijación de precios orientada a la competitividad es frecuente en las empresas que licitan por trabajos. Una empresa puede fundamentar su precio en las expectativas de la manera en que los consumidores fijan su precio más bajo que los competidores. Un criterio de licitación lógico para una empresa sería licitar el costo que se incrementará al máximo la ganancia esperada.

Fijación de precios en función del punto de equilibrio.- Para tener en cuenta la demanda del mercado así como también los costos en la fijación de precios se debe analizar el punto de equilibrio, este es la cantidad de producción en que los ingresos son iguales a los costos totales.

$$\text{Precio Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$$

Se deben considerar varios puntos, en la manejo del punto de equilibrio, ya que se basa en dos suposiciones: Los costos totales son constantes por unidad de producción. Pero en variable promedio normalmente fluctúa, pero es incapaz de mostrar si alcanzaremos a vender el total adecuado al punto de equilibrio.

5.2.3 Importancia de Fijar precios para el Comisariato del Ejército

El análisis de precios es muy importante ya que a través de esta variable se sabrá si estamos en competitividad con el mercado, por lo que se deberán tomar en cuenta los precios de la competencia y en base a estos fijar los precios. El precio de un producto o servicio ayuda a establecer cual es la demanda del mercad, ya que afectan la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. Si el precio no se fija adecuadamente, puede ocasionar problemas en las ventas.

5.2.4 Métodos para fijar precios, adoptado por el Comisariato

Actualmente el Comisariato determina el precio de venta al público mediante el costo del producto más la utilidad que se margina para obtener sus ganancias.

5.2.5 Estrategias de precios

En el siguiente cuadro se muestra algunas de las estrategias de precios:

MATRIZ ESTRATEGIAS DE PRECIOS
CUADRO 5.2

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLO	CUANDO NO UTILIZARLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
P R O D U C T O S	PRECIOS DE INTRODUCCIÓN O PENETRACIÓN	Toma como referencia los precios más bajos para que el nuevo producto sea llamativo para el cliente y se de cuenta que no existe el riesgo añadido el momento de realizar su compra.	Si la organización se introduce tarde al mercado y busca obtener una buena posición.	Cuando la empresa ya tiene una participación en el mercado y su producto o servicio está en la etapa de madurez.	*Por basarse en los precios más bajos el cliente lo prefiere. *Logra un crecimiento en ventas. *Se obtiene mayor participación en el mercado.	*Puede pasar que el producto no tenga muy buena acogida de tal forma que ni el precio influirá en la decisión de la compra.	Se la puede aplicar puesto que el Comisariato no logra precios muy bajos pero sí competitivos.
D I F E R E N C I A L E S	DESCUENTOS POR VOLUMEN	Se refiere a las disminuciones del precio de lista y que tiene como propósito impulsar a los compradores para que realicen sus compras en gran volumen.	Cuando se trata que los compradores adquieran los productos y así se logre aumentar las ventas.	Cuando no existe un constante volumen de pedidos, en un periodo determinado.	*Ayudan a los productores a mantener economías en la producción y en la venta. * Bajan los costos de producción y aumenta la capacidad de producción.	*Puede darse que el poder de negociación de los clientes sea alto lo que llevará a la empresa a realizar frecuentemente descuentos de acuerdo a los pedidos.	Mediante el uso de esta estrategia el Comisariato puede incluir descuentos por volumen de compras.
	DESCUENTOS PERIÓDICOS	Este tipo de descuentos se originan en relación al tiempo	Cuando se realizan los pedidos en época de poca demanda	Si se realiza un pedido en temporada de mucha demanda.	* Permite que los fabricantes utilicen correctamente las instalaciones y pueda ahorrarse los costos de mantenimiento de inventario.	* EL tiempo puede ocasionar incertidumbre ante el productor.	Se puede aplicar en las temporadas bajas.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

5.3 PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.3.1 Definición.- “Se la conoce como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.”³⁰

“En la selección de la plaza es importante seleccionar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. La cobertura de mercado es tan importante para algunos productos que es absolutamente necesario un canal para lograrla.”³¹

5.3.2 Importancia

Un canal de distribución es importante puesto que traslada los artículos de los productores a los consumidores, eliminando los retrasos, las distancias y las deficiencias que separan a los productos y servicios de los usuarios.

5.3.3 Estructura del Canal

La cobertura de mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.

Un canal de distribución, está conformado por: la empresa vendedora, los consumidores y los intermediarios.

Existen varios tipos de canales de distribución:

³⁰ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

³¹ <http://www.monografias.com/estrategias-del-producto>.

Canal de nivel cero: También se lo conoce como canal directo, en este tipo de canal el fabricante vende directamente al consumidor final.

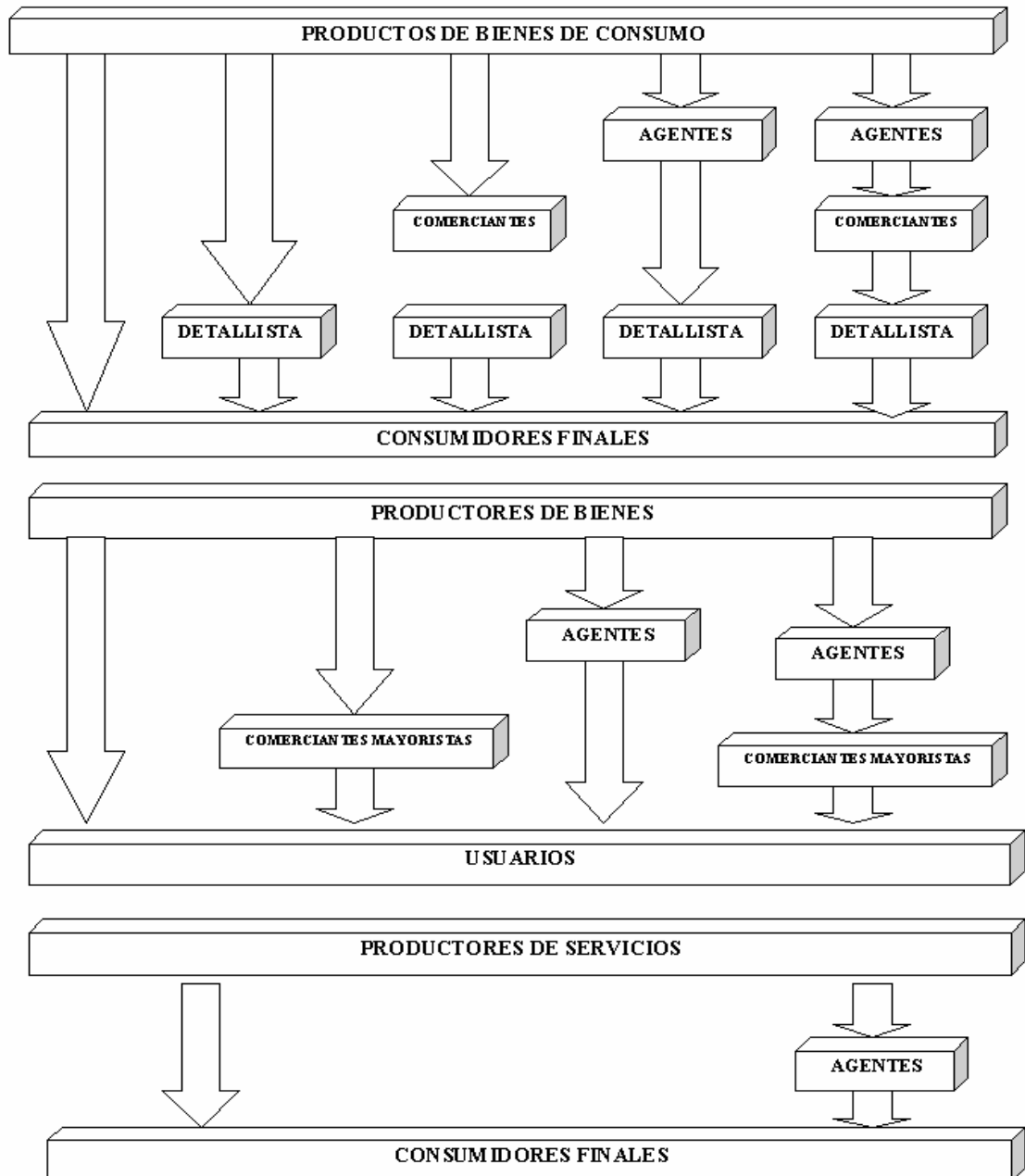
Canal de un nivel: En este canal el intermediario puede ser un detallista.

Canal de dos niveles: Contiene dos intermediarios que son: mayoristas y minoristas.

Canal de tres niveles: Contienen tres niveles de intermediarios, el fabricante vende a los intermediarios y este último al detallista pequeño.

VER SIGUIENTE PÁGINA

CANALES DE MARKETING PARA VARIAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS



Fuente:
Elaborado por:

STATON, ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, Pág 382
Liliana E. Flores C.

5.3.4 MATRIZ ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN
CUADRO No 5.3

ESTRATEGIA	NOMBRE	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADOS	DE ASPIRACIÓN (CANAL DIRECTO)	Los esfuerzos de promoción y comunicación son enfocados al consumidor final, evitando los intermediarios.	Cuando resulta que la participación de los intermediarios es obligada.	Cuando los costos de los productos son más altos en el mercado.	*Logra crear una imagen de marca. * Se invierte a largo plazo.	Es necesario trabajar con medios publicitarios altamente reconocidos, para tener demanda y presión sobre la distribución.	Esta estrategia logra que la participación en el mercado sea directa.
	AGENTES Y CORREDORES DE SERVICIO	Proveen servicios para cobrar comisiones.	Si la organización desea ampliar sus servicios a nuevos mercados.	Cuando la organización no posee recursos financieros para contratarlos.	Facilitan la función de ventas para empresas nuevas y pequeñas.	Queda relegada la fuerza de ventas de la empresa.	También es aplicable puesto que se desea ampliar los servicios hacia nuevos mercados.

Elaborado por:

Liliana E. Flores C.

5.4 PROMOCIÓN

5.4.1 Definición.- “Es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.”³²

5.4.2 Importancia

Es importante puesto que permite dar a conocer a los clientes los productos o servicios que le empresa está ofertando. Es necesario que la empresa cuente con un sistema de comunicación que le permita mantener relación con los clientes, intermediarios, proveedores, en fin con todo el público.

Si se tiene una adecuada promoción la organización logrará incrementar las ventas y por ende obtener mayor participación en el mercado.

5.4.3 Mezcla Promocional

Es la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

³² STATON/ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Ed., Editorial Mac Graw Hill, Pág 300.

Venta Personal.- Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace para convencer al cliente que compre algo. La venta personal tiene como finalidad obtener compradores y tratar de conquistar nuevos, el vendedor debe adaptarse al comportamiento y necesidades de los clientes. Este método es el más utilizado por las empresas.

Publicidad.- Es la comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios en los diferentes medios como: radio, televisión, revistas, periódicos, Internet entre otros.

Promoción de ventas.- Tiene como propósito complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Consiste en el incentivo temporal que estimula la compra, tiene como objetivo motivar a la fuerza de ventas o a los miembros del canal de distribución para que venda más. Incluye aspectos tales como: concursos, patrocinios, exhibiciones en los locales, bonificaciones, muestras gratis, descuentos, cupones, premios.

Relaciones públicas.- Comprende todas las actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos a través de los medios por los cuales no se paga. Adoptan muchas formas tales como: boletines, informes anuales, patrocinio de eventos caritativos o cívicos.

Propaganda.- Es una forma especial de relaciones públicas, incluye noticias, reportajes sobre una organización o sus productos. Su credibilidad es mayor que la publicidad, las organizaciones buscan la buena propaganda y suministran el material para obtenerla por medio de noticias, conferencias de prensa y fotografías.

5.4.4 Medios de Promoción

Los medios de promoción más importantes son:

Prensa.- Los periódicos son un medio publicitario de gran flexibilidad y oportunidad, su costo es relativamente bajo, aunque su vida es corta puesto que luego de ser leídos son desechados.

Televisión.- En este medio se combina el sonido, movimiento y los efectos visuales especiales. Los productos pueden ser demostrados en ella. Brinda una mayor cobertura, sin embargo resulta ser costoso.

Correo directo.- Es el medio más personal y selectivo de todos, aunque resulta ser costoso. La impresión y los portes hacen que el costo del correo por persona sea más alto que el de otros medios. No se tiene seguridad que el mensaje haya sido recibido.

Radio.- Es posible llegar eficazmente a algunos mercados aunque este medio sólo causa una impresión auditiva, se basa en la capacidad del radioescucha para retener la información oída y no vista.

Revistas.- Este medio se utiliza cuando se desea que las impresiones de un anuncio tengan buena calidad y colorido. Su costo al igual que la prensa resulta ser bajo, tienen una vida relativamente larga, pasan de un lector a otro.

Medios interactivos.- El medio interactivo más utilizado en la actualidad es el Internet, los consumidores acceden a este servicio utilizando sus computadoras personales. La oportunidad generada por este ha sido aprovechada por los comerciantes, quienes pueden utilizarla para comunicar mensajes publicitarios.

5.4.5 Selección y Evaluación de los Medios de Promoción

A continuación se presentan algunos de los factores que influyen en la selección de los medios:

Objetivo del anuncio.- El propósito de un anuncio particular y las metas de la campaña intervienen en los medios que se utilizarán.

Cobertura de la audiencia.- El medio deberá alcanzar a la región geográfica donde se desea distribuir el producto o servicio, tendrá que llegar a los tipos deseados con un mínimo de cobertura desperdiciada que se puede dar si el anuncio llega a personas que no tienen que ver con el producto.

Requisitos del mensaje.- Para llegar con el mensaje, el medio debe ser el más apropiado.

Tiempo y lugar de la decisión de compra.- Deberá llegar a los compradores potenciales en las circunstancias y en el lugar en que se tome la decisión de compra.

Costo de los medios.- Se hace la revisión con los fondos disponibles para la publicidad y en relación con el alcance o circulación.

Es necesario valorar las características publicitarias de cada medio para que den buenos resultados.

5.4.6 ESTRATEGIAS DE LOS MEDIOS DE PROMOCIÓN

(VER PÁGINA SIGUIENTE)

CUADRO 5.4

ESTRATEGIA	NOMBRE	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
P R O M O C I Ó N	PUBLICIDAD	Es la comunicación masiva e impersonal de un bien o servicio en los diferentes medios como: radio, TV, periódicos, revistas e Internet.	Para dar una imagen del producto a largo plazo.	* Si el número de clientes es mínimo. *Cuando el costo por impacto no es positivo.	* La publicidad puede llegar a la mayoría de compradores a un costo bajo. *El cliente conoce la existencia del producto o servicio.	*Suele ser solo una comunicación personal con el cliente y éstos no sienten la necesidad de comprar el bien o producto o servicio. * En ocasiones suele resultar muy costosa.	Es aplicable para el Comisariato puesto que se desea llegar a los clientes por estos medios.
	PROMOCIÓN DE VENTAS	Es el incentivo temporal que estimula la compra como: patrocinios, muestras gratis, cupones, premios, descuentos.	Para representar las ofertas de un producto y recuperar las ventas que han disminuido.	Si el producto no responde a las necesidades y expectativas del cliente.	* Entregan incentivos que generan un valor agregado para los clientes. *Atraen la atención del cliente y brindan información que induce a la compra.	Suelen durar muy poco y no logran obtener preferencia por la marca.	Sirve para realizar descuentos, otorgar cupones o premios a quienes se benefician de los servicios y productos del Comisariato.
	RELACIONES PÚBLICAS	Son las actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas a través de los siguientes medios como: boletines, informes anuales, patrocinio de eventos caritativos o cívicos.	Cuando la empresa necesita emitir algún mensaje a la comunidad.	Cuando el público receptivo no representa un grupo de interés.	* La publicidad puede llegar a gran cantidad de compradores a un costo relativamente bajo. * Hacen que el consumidor conozca de la existencia del producto o servicio.	El cliente no siente la necesidad de prestar atención ni de responder a estos medios.	Se aplica al Comisariato porque mediante el patrocinio de eventos o informes anuales se lo puede dar a conocer.
	VENTAS PERSONALES	Es la presentación directa de un producto. Tiene como finalidad obtener compradores y tratar de conquistar nuevos, es el más utilizado por las empresas.	Para transmitir los beneficios de los productos o servicios que oferta, en contacto con los consumidores.	Si es que no se cuenta con los recursos para distribuir la fuerza de ventas.	* Dan cabida al trato personal y a la retroalimentación.	*El personal de ventas requiere de una inversión a largo plazo incluso más que la publicidad. *El tamaño de la fuerza de ventas no se cambia con facilidad.	Es aplicable porque se necesita contratar fuerza de ventas.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

5.5 POSICIONAMIENTO

5.5.1 Definición.- “Significa crear la imagen que un producto proyecta en relación con los productos de la competencia y los otros de la empresa.”³³

5.5.2 Importancia

Con ayuda del posicionamiento se logra que las necesidades del mercado meta sean cumplidas, además ayuda a que los clientes puedan diferenciar los productos y los servicios de la competencia. Es indispensable que toda organización establezca una posición no solo en la mente de los clientes sino también de sus principales competidores.

5.5.3 Tipos de posicionamiento

Posicionamiento en relación con un competidor.- Posicionar un producto directamente contra la competencia, da excelentes resultados cuando se trata de una empresa que tiene una sólida ventaja diferencial o que intenta fortalecerla, se afirma que el producto es mejor en algunos aspectos en relación al competidor.

Posicionamiento en relación con una clase de productos o con un atributo.- En ciertas ocasiones la estrategia de posicionamiento de una compañía requiere relacionar el producto con una clase de productos o con un atributo como valor unitario, servicio antes y después de la venta, tamaño entre otros.

³³ STATON/ETZEL/WALKER; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Ed., Editorial Mac Graw Hill, Pág 241

Posicionamiento por precio y calidad.- Algunos productos o servicios suelen posicionarse porque ofrecen una gran calidad, un mejor valor y un precio razonable.

Posicionamiento por categoría de productos.- Se posiciona como líder en cierta categoría de productos.

Posicionamiento por beneficio.- El producto se posiciona por el beneficio que brinda al consumidor.

Posicionamiento por uso o aplicación.- Los productos o servicios se posicionan porque suelen brindar diferentes usos o aplicaciones.

5.5.4 Metodología del posicionamiento

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- 1 Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- 2 Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- 3 Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- 4 Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

5.5.5 Posicionamiento Actual y Deseado

Mediante la investigación de mercados realizada en el capítulo tres, se logró determinar el posicionamiento que tiene el Comisariato en los consumidores, del cual se obtuvo que del 100% el 71% utiliza los servicios que brinda el Comisariato del Ejército, se busca obtener un posicionamiento del 75% para el año 2009 incremento que corresponde a la tasa de crecimiento del mercado actual.

5.5.6 Estrategias de Posicionamiento

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen **3 alternativas estratégicas**:

- 1 Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- 2 Apoderarse de la posición desocupada
- 3 Desposicionar o reposicionar a la competencia

5.5.7 Logotipo de la empresa

El Logotipo del Comisariato del Ejército es el siguiente:



El slogan actual del Comisariato es “DE TODO PARA TODOS”, el cambio a implantarse sería:

“DE TODO, PARA TODOS Y CON LOS MEJORES PRECIOS”.

MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

CUADRO No 5.5

COD.	MARKETING MIX	ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN
A1	PRODUCTO	* Comercializar nuevas líneas de productos.	Ganar mayor participación en el mercado.
A2		* Distribuir productos con la marca del Comisariato.	Lograr la aceptación de la imagen del Comisariato en los consumidores.
B1	SERVICIO	* Implementar nuevos servicios que cumplan con las necesidades de los segmentos meta.	Captar más clientes.
B2		* Capacitar al recurso humano en temas de calidad de servicio.	Contar con personal altamente calificado para poder brindar un mejor servicio.
B3		* Mejorar los servicios actuales que brinda el Comisariato.	Recuperar la fidelidad de los clientes y atraer a nuevos para obtener mayor posicionamiento en e mercado.
C1	PRECIO	* Análisis de precios de la competencia	Lograr tener precios más competitivos.
C2		*Establecer políticas de descuentos.	Conseguir la fidelidad de los consumidores.
C3		*Otorgar descuentos por volumen de compras.	Atraer a los clientes potenciales incentivándolos a comprar más.
D1	DISTRIBUCIÓN	* Contratar los servicios de fuerza de ventas capacitada	Optimizar el servicio con personas especializadas en ventas.
D2		* Capacitar al personal de recepción de mercadería mediante cursos de atención al cliente.	Mejorar el canal directo que existe entre el cliente y el Comisariato.
E1	PROMOCIÓN	Publicidad.- Implementar un plan de publicidad.	Ejecutar el plan publicitario mediante los medios de información como: TV, radio, prensa, revistas y material POP.
E2		Promoción de Ventas.- Obsequiar a los clientes por cada compra artículos con el logotipo del Comisariato.	Publicitar al Comisariato y tener la fidelidad de los clientes.
E3		Relaciones Públicas.- Patrocinar eventos a cambio de realizar la publicidad del Comisariato.	Generar la presencia del Comisariato en eventos y obtener la aceptación de la imagen institucional.
E4		Ventas Personales.- Capacitar a la fuerza de ventas para que puedan atender mejor a los clientes.	Contar con personal capacitado en ventas y atención al cliente.
F1	POSICIONAMIENTO	Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.	Crear una buena imagen del Comisariato en la mente del consumidor.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING MIX
CUADRO No 5.6

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX					
	PRODUCTO	SERVICIO	PRECIO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN	POSICIONAMIENTO
<u>MARKETING</u> En el 2009 incrementar las ventas en un 5%, de \$ 26.407.440. a \$27.727.695,98.	A1,A2	B1,B2,B3	C1,C2,C3	D1,D2	E1,E2,E3,E4	F1
<u>PRODUCTIVIDAD</u> Disminuir en el año 2009 la capacidad ociosa en un 5%.		B1,B3	C2,C3	D1,D2	E1	F1
<u>INNOVACIÓN</u> Alcanzar un satisfacción del 85% de los clientes, mediante la implementación de un sistema de mejoramiento de la calidad para el año 2009.	A1,A2	B1,B3	C2,C3	D2	E1, E2,E3	F1
<u>RECURSOS HUMANOS</u> Capacitar al personal del Comisariato por lo menos 30 horas/hombre/año, en temas de calidad de servicio y atención al cliente en el año 2009.		B1,B3		D2	E4	F1
<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u> Implantar para el año 2009 un plan de mitigación del impacto ambiental, ocasionado por la actividad del Comisariato y hacer partícipe de ella a los involucrados.		B1,B3		D2	E1	F1

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX
CUADRO No 5.7

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	PROPÓSITO	PROGRAMAS DE ACCIÓN	ÁREAS RELACIONADAS	TIEMPO		COSTO		
				DURACIÓN	FECHA DE INICIO	PARCIAL	ACUMULADO	ANEXO
PRODUCTO								
A1 Comercializar nuevas líneas de productos.	Ganar mayor participación en el mercado.	Comercializar artículos de ferretería.	COMERCIALIZACIÓN	4 semanas	Octubre 2008	47.550,50	47.550,50	1
A2 Promocionar y publicitar productos con la marca del Comisariato	Lograr la aceptación de la imagen del Comisariato en los consumidores.	Promocionar la marca del Comisariato en algunos víveres.	COMERCIALIZACIÓN	3 semanas	Noviembre 2008	23.644,00	71.194,50	2
SERVICIO								
B1 Implementar nuevos servicios que cumplan con las necesidades de los segmentos meta.	Captar más clientes.	*Estudio de la factibilidad de crear un café net. *Instalar el servicio de provisión de combustibles, lubricantes y lavado de vehículos. *Adquisición de un vehículo de carga.	PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO	6 meses	Enero 2009	394.180,00	465.374,50	3
B2 Capacitar al recurso humano en temas de calidad de servicio.	Contar con personal altamente calificado para poder brindar un mejor servicio.	Realizar cursos de capacitación.	ADMINISTRATIVO	4 semanas	Marzo 2009	18.000,00	483.374,50	4
B3 Mejorar los servicios actuales que brinda el Comisariato	Recuperar la fidelidad de los clientes y atraer a nuevos para obtener mayor posicionamiento en e mercado.	Dar mantenimiento a las instalaciones del Comisariato.	ADMINISTRATIVO	5 semanas	Abril 2009	58.200,00	541.574,50	5
PRECIO								
C1 Análisis de precios de la competencia	Lograr tener precios más competitivos	*Investigar precios *Fijar políticas de precios	COMERCIALIZACIÓN	4 semanas	Abril 2009	INCLUIDO PRES. OPERAT	541.574,50	6
C2 Establecer políticas de descuentos.	Conseguir la fidelidad de los consumidores.	*Otorgar descuentos a los clientes.	COMERCIALIZACIÓN	2 semanas	Abril 2009	INCLUIDO PRES OPERAT	541.574,50	7
C3 Realizar ofertas de productos.	Atraer a los clientes potenciales incentivándolos a comprar más.	* Ofertas para los clientes.	COMERCIALIZACIÓN	1 semana	Mayo 2009	INCLUIDO PRES OPERAT	541.574,50	8

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX
CONTINUACIÓN.....CUADRO No 5.7

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	PROPÓSITO	PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		
				DURACIÓN	FECHA DE INICIO	PARCIAL	ACUMULADO	ANEXO No
DISTRIBUCIÓN								
D1 Contratar los servicios de fuerza de ventas capacitada	Optimizar el servicio con personas especializadas en ventas.	*Publicar la oferta de empleo *Reclutar personal * Seleccionar al vendedor *Contratar al vendedor *Fijar cuotas de venta	ADMINISTRATIVO	3 semanas	Mayo 2009	17.500	541.574,50	9
D2 Capacitar al personal de recepción de mercadería mediante cursos de atención al cliente.	Mejorar el canal directo que existe entre el cliente y el Comisariato.	*Acceder a los cursos de capacitación relacionados a las actividades del empleado.	ADMINISTRATIVO	2 semanas	Junio 2009	12.000	559.074,50	10
PROMOCIÓN								
Publicidad E1 Implementar un plan de publicidad.	Ejecutar el plan publicitario mediante medios como: TV, radio, prensa, revistas y material POP.	*Publicar información del Comisariato en prensa escrita y revistas. *Realizar spots publicitarios en radio y TV. *Repartir hojas volantes con información del Comisariato. *Realizar campañas promocionales.	MARKETING	1 año	Enero 2009	409.100	571.074,50	11
Promoción de Ventas E2 Obsequiar a los clientes por cada compra, artículos con el logotipo del Comisariato.	Publicitar al Comisariato y tener la fidelidad de los clientes.	Contratar el servicio de una empresa de publicidad para elaborar artículos con como: llaveros, esferos, termos, etc con el logotipo del Comisariato.	MARKETING	2 semanas	Julio 2009	6.100	980.174,50	12

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

**PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX
CONTINUACIÓN.....CUADRO No 5.7**

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	PROPÓSITO	PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO		
				DURACIÓN	FECHA DE INICIO	PARCIAL	ACUMULADO	ANEXO No
PROMOCIÓN								
Relaciones Públicas.- E3 Patrocinar eventos a cambio de realizar la publicidad del Comisariato.	Generar la presencia del Comisariato en eventos y obtener la aceptación de la imagen institucional.	*Revisar los posibles eventos en los cuales podría participar el Comisariato del Ejército.	MARKETING	1 año	Septiembre 2008	20.530,02	986.274,50	13
Ventas Personales.- E4 Capacitar a la fuerza de ventas para que puedan atender mejor a los clientes.	Contar con personal capacitado en ventas y atención al cliente.	Desarrollar un programa de capacitación en ventas para los empleados del Comisariato.	ADMINISTRATIVO	2 semanas	Agosto 2009	38.100,00	1.006.804,50	14
POSICIONAMIENTO								
F1 Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.	Crear una buena imagen del Comisariato en la mente del consumidor.	*Dar seguimiento al plan de publicidad. *Buscar la satisfacción del cliente mediante la capacitación continua de los empleados.	GERENCIA	1 año	Enero 2009	INCLUIDO PRES OPERAT	1.044.904,50	15
TOTAL						USD 1.044.904,50		

Elaborado por: Lilibiana E. Flores C.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

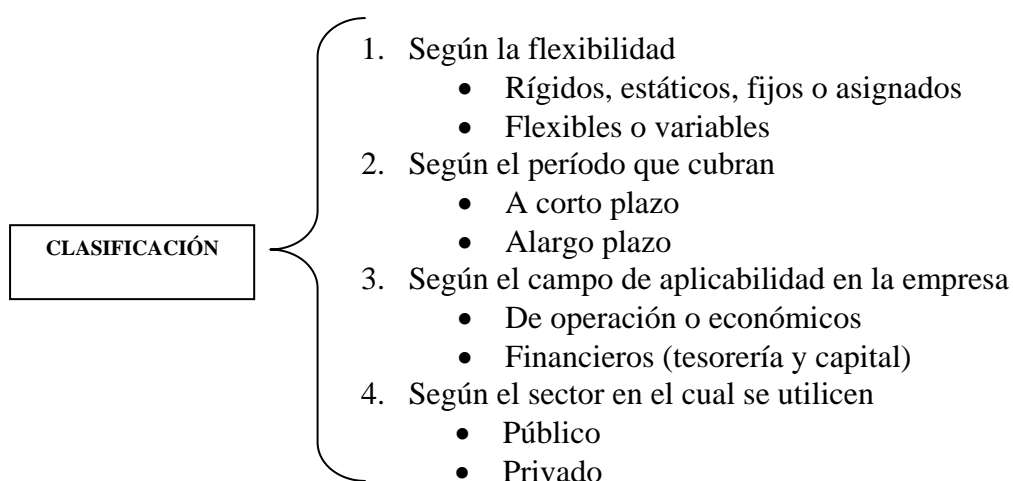
PRESUPUESTO

6.1 Definición.- Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.³⁴

6.2 Importancia

El presupuesto es importante para las organizaciones puesto que constituyen una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

6.3 Clasificación del presupuesto



³⁴ GONZÁLEZ DEL RÍO CRISTÓBAL, Técnica Presupuestal

6.4 Descripción del Proceso General para aplicación de un presupuesto

Los pasos para la aplicación de un presupuesto son los siguientes:

- ✓ Pre-iniciación
- ✓ Elaboración del presupuesto
- ✓ Ejecución
- ✓ Control
- ✓ Evaluación

✓ Pre-iniciación

Este es el primer paso, aquí se evalúan los resultados obtenidos en períodos anteriores, considerando las preferencias de los indicadores empleados para evaluar la gestión gerencial (costos, precios, ventas, rentabilidad entre otros).

✓ Elaboración del presupuesto

Este es el siguiente paso, aquí los planes aprobados por la gerencia para cada nivel funciona, alcanzan una dimensión presupuestaria, bajo los siguientes lineamientos:

- En el campo de las ventas, su valor se subordina a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios.
- En el campo productivo se programan las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimados de ventas y las políticas sobre inventarios.
- La jefatura de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.
- El presupuesto consolidado se enviará a la gerencia con los comentarios y las recomendaciones.
- Luego se analizará el presupuesto y se procederá a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

✓ **Ejecución**

Esta etapa se relaciona con la puesta en marcha de los planes con el fin de alcanzar los objetivos, el responsable de presupuestos tiene como función prestar colaboración a los diferentes departamentos para asegurar el logro de los objetivos.

✓ **Control**

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

✓ **Evaluación**

Este es el último paso en el cual se prepara un informe de los resultados obtenidos al finalizar el período del presupuesto, el mismo que contendrá el comportamiento de cada de las actividades de la empresa.

6.5 Presupuesto de ventas y de mercadotecnia

- ✓ **Presupuesto de ventas.-** Es el sustento para determinar los ingresos que podría tener la empresa, recoge la siguiente información: las cantidades o unidades y los precios o tarifas.

El pronóstico de las ventas se obtiene multiplicando las cantidades por los precios.

- ✓ **Presupuesto de mercadotecnia.-** Es el soporte de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida, va acompañada de un calendario y de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización.

6.5.1 Importancia

- ✓ **Presupuesto de ventas.-** Permite a la empresa estimar sus ingresos para posibles inversiones, préstamos, precios de los productos y / o servicios, nivel de inventarios, etc.
- ✓ **Presupuesto de mercadotecnia.-** Ayuda a los gerentes a determinar las prioridades del plan de marketing con los correspondientes costos de ejecución de las actividades de mercado.

6.5.2 Métodos para Elaborar el Pronóstico de Ventas

- ✓ **Método basado en las series de tiempo.**-Se sostiene en las tendencias históricas, se lo utiliza cuando se tiene la seguridad de una estabilidad en las fuerzas del mercado.
- ✓ **Estimación interna.**- Se consideran las proyecciones en ventas.
- ✓ **Análisis de factores.**- Como son: Los esquemas de ventas anteriores, las estimaciones realizadas por el personal de ventas, las condiciones económicas y competitivas, los cambios en los precios, el estudio de investigación de mercados entre otros.

6.5.3 Métodos para Elaborar el Presupuesto de Mercadotecnia y / o Ventas.

- ✓ **Método de Porcentaje de ventas.**- Se puede determinar cuanto destinan otras empresas a la promoción, publicidad y mercadotecnia total.
- ✓ **Método de tareas.**- Intenta preparar un presupuesto que dé soporte a la actividad de la mezcla de mercadotecnia en el plan, con la finalidad de lograr los objetivos de ventas y de mercadotecnia.
- ✓ **Método competitivo.**- Consiste en evaluar el presupuesto de ventas y mercadotecnia de las empresas de la competencia. Este método puede ayudar a igualar y hasta a superar algunos gastos de la competencia.

6.5.4 Ventajas y Desventajas entre los Métodos para Elaborar el Presupuesto de Mercadotecnia.

CUADRO No 6.1

MÉTODO DE PORCENTAJE DE VENTAS	
<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Ayuda a asignar los gastos de acuerdo a los estándares de la empresa cuando ésta no ha tendido experiencia en los efectos de la mercadotecnia ni de la publicidad.	No refleja lo que la empresa en verdad necesita.
MÉTODO DE TAREAS	
<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Permite fijar objetivos realistas, junto con el plan de mercadotecnia para conseguirlos.	Da origen a un presupuesto demasiado agresivo.
MÉTODO COMPETITIVO	
<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Facilita a la empresa el igualarse y hasta superar algunos gastos de la competencia, contribuyendo a garantizar la competitividad en el mercado, además da una respuesta inmediata frente a las acciones de la competencia.	Restringe el potencial real de la empresa ya que se basa en la falta de habilidad y creatividad de la competencia.

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

6.5.5 Elaboración del Presupuesto de Mercadotecnia para el Proyecto.

Para la elaboración del presupuesto se va a utilizar el **método por tareas** ya que mediante este método se podrá:

- ✓ Fijar objetivos estratégicos del proyecto.
- ✓ Establecer las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Determinar las estrategias de marketing mix, las mismas que contienen planes de acción.
- ✓ Presupuestar los planes de acción que la empresa adoptará mediante costos estimados.

(VER SIGUIENTE PÁGINA)

CUADRO 6.2

**PRESUPUESTO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DEL
COMISARIATO DEL EJÉRCITO**

PRODUCTO				
1	A1 Comercializar nuevas líneas de productos.		USD 47.550,50	
2	A2 Promocionar y publicitar productos con la marca del Comisariato.		USD 23.644,00	
SERVICIO				
3	B1 Implementar nuevos servicios que cumplan con las necesidades de los segmentos meta.		USD 394.180,00	
4	B2 Capacitar al recurso humano en temas de calidad de servicio.		USD 18.000,00	
5	B3 Mejorar los servicios actuales que brinda el Comisariato		USD 58.200,00	
PRECIO				
6	C1 Análisis de precios de la competencia		INCLUIDO PRES. OPERAT	
7	C2 Establecer políticas de descuentos.		INCLUIDO PRES OPERAT	
8	C3 Otorgar descuentos por volumen de compras.		INCLUIDO PRES OPERAT	
DISTRIBUCIÓN				
9	D1 Contratar los servicios de fuerza de ventas capacitada		USD 17.500,00	
10	D2 Capacitar al personal de recepción de mercadería mediante cursos de atención al cliente.		USD 12.000,00	
PROMOCIÓN				
11	<u>Publicidad</u> E1 Implementar un plan de publicidad.		USD 409.100,00	
12	<u>Promoción de Ventas</u> E2 Obsequiar a los clientes por cada compra artículos con el logotipo del Comisariato.		USD 6.100,00	
13	<u>Relaciones Públicas</u> E3 Patrocinar eventos a cambio de realizar la publicidad del Comisariato.		USD 20.530,02	
14	<u>Ventas Personales</u> E4 Capacitar a la fuerza de ventas para que puedan atender mejor a los clientes.		USD 38.100,00	
POSICIONAMIENTO				
15	F1 Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.		INCLUIDO PRES OPERAT	
	TOTAL		1.044.904,50	

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

6.5.6 Indicadores del presupuesto

Luego de realizar el presupuesto de marketing para el Comisariato del Ejército se procede a determinar el índice que dará a conocer cuanto del total de ventas se destinará para la ejecución del presente plan de marketing.

El cálculo del índice se muestra a continuación:

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = \frac{\text{Presupuesto}}{\text{Ventas Brutas}}$$

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = \frac{1.044.904,52}{26.407.329,50}$$

$$\% \text{ Presupuesto de Mercadotecnia} = 3,96\% = 4\%$$

6.5.7 Análisis y comentarios del presupuesto

El monto total del presupuesto de marketing para el Comisariato es de USD 1.044.904,52 que representa el 3,96% del total de las ventas para la empresa en el año 2009.

Los gastos de las estrategias de publicidad están dentro de los más altos porcentajes dentro del presupuesto, destinado a la implementación de un plan de publicidad, mismo que ayudará para que el Comisariato se dé a conocer, mediante los diferentes medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, revistas y material POP.

6.6 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

6.6.1 Introducción General sobre la Evaluación de Proyectos

Para esta tesis se realizará una evaluación de los beneficios esperados del proyecto, se utilizarán los medios más comunes para la elaboración de los flujos de caja, estados de resultados y análisis de retorno de la inversión.

a) **Elaboración de Flujos de Caja** mensuales para el período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- ✓ Sin aplicación del proyecto
- ✓ Con aplicación del proyecto
- ✓ Comparación y análisis de resultados

El período de aplicación del proyecto será del mes de Octubre del 2008 a Enero del 2009.

b) **Elaboración de Estados de Resultados** anuales proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para los siguientes casos:

- ✓ Sin aplicación del proyecto
- ✓ Con aplicación del proyecto
- ✓ Comparación y análisis de resultados

c) **Análisis de sensibilidad**

- ✓ Definición de escenarios: Pesimista, Optimista y Esperado en función del pronóstico de ventas.

6.7 FLUJOS DE CAJA

6.7.1 Definición.- El término de flujo de caja o flujo de efectivo incluye tanto los cobros como los pagos de efectivo durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en el uso racional del efectivo y proyectar la capacidad financiera empresarial en función de su liquidez.³⁵

6.7.2 Importancia

Proporciona información y ayuda a tomar decisiones de la empresa; indica la capacidad que posee para generar efectivo, señalando de donde se originan estos fondos y cómo serán usados para hacer frente a todas sus necesidades; permite garantizar una liquidez estable y permanente para que pueda desarrollar su gestión adecuadamente.

6.7.3 Tipos de flujo de caja

Los flujos de efectivo que se muestran en el estado se agrupan en tres categorías principales:

- 1) Actividades de Operación
- 2) Actividades de Inversión
- 3) Actividades de Financiación

³⁵MEIGS / WILLIAMS/ HAKA/ BETTNER ; CONTABILIDAD; 11va Edición., Editorial Mac Graw Hill, Pág 547

Actividades de Operación.- Están relacionadas con las transacciones que hacen parte de la determinación de la utilidad neta, con la excepción de ganancias y pérdidas relacionadas con las actividades de financiación o de inversión. La categoría incluye transacciones tales como venta de bienes o servicios, obtención de ingreso de inversión e incursión en costos y gastos.

Actividades de Inversión.- Están relacionadas con las adquisiciones o ventas de inversiones o de activos fijos. Los aspectos de estas transacciones son diferentes a las de efectivo, se revelan en una tabla complementaria a este estado financiero.

Actividades de financiación.- Incluyen el pago de sumas prestadas, el endeudamiento, la obtención del capital patrimonial o distribución a propietarios.

6.7.4 Utilización de la información del flujo de caja.

La información que consta en el flujo de caja ayuda a responder algunas preguntas como: ¿La organización genera el efectivo que necesita para comprar activos fijos adicionales para el crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujos de efectivo que pueda usarse para pagar las deudas o invertir en nuevos productos?

Mediante el flujo de caja los inversionistas y los administradores financieros podrán tomar decisiones importantes para la empresa.

6.7.5 Elaboración de los flujos de caja

CUADRO 6.3

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008 PROY
VENTAS					
Ventas bodegas	4.996.881,00	5.524.052,00	4.210.256,00	4.054.795,00	3.661.482,50
Ventas secciones	23.506.228,00	23.614.906,00	20.776.366,00	24.110.778,00	22.745.847,00
Total ventas brutas	28.503.109,00	29.138.958,00	24.986.622,00	28.165.573,00	26.407.329,50
COSTOS					
Costo de ventas bodegas	4.409.910,00	5.059.605,00	3.705.025,28	3.854.766,00	3.502.323,64
Costo de ventas secciones	20.654.712,00	20.833.859,00	18.306.056,08	21.339.005,00	20.164.677,04
Total Costo de ventas	25.064.622,00	25.893.464,00	22.011.081,36	25.193.771,00	23.667.000,68
Superavit/Déficit bruto en ventas	3.438.487,00	3.245.494,00	2.975.540,64	2.971.802,00	2.740.328,82
GASTOS					
Gastos de personal	718.489,00	746.144,00	761.590,00	952.755,00	974.305,50
Gastos de servicios básicos	54.718,00	47.140,00	50.727,00	61.788,00	59.792,50
Gastos generales	290.471,00	293.747,00	321.505,00	327.409,00	342.926,00
Gastos depreciaciones	78.834,00	87.831,00	82.369,00	98.633,00	100.400,50
Gastos amortizaciones	10.475,00	14.686,00	19.597,00	10.779,00	15.340,00
Otros gastos administrativos		277,00	459,00	1.140,00	1.409,88
Gastos administrativos	1.152.987,00	1.189.825,00	1.236.247,00	1.452.504,00	1.494.174,38
Gastos de personal	1.249.105,00	1.508.510,00	1.315.840,00	1.158.102,00	1.191.469,50
Servicios ocasionales/Temporales	112.255,00	93.090,00	705,00	103.535,00	47.760,00
Gastos servicios básicos	123.897,00	118.557,00	150.803,00	144.275,00	157.728,00
Gastos generales	752.376,00	924.650,00	1.052.067,00	925.829,00	1.075.674,50
Gastos depreciaciones	204.809,00	217.038,00	133.134,00	180.970,00	145.132,50
Gastos amortizaciones	40.356,00	40.597,00	39.717,00	41.718,00	41.398,50
Provisiones	12.592,00	1.653,00	39.016,00	135.342,00	148.554,00
Otros gastos de ventas	27.325,00	19.368,00	15.764,00	5.236,00	5.236,00
Gastos de venta	2.522.715,00	2.923.463,00	2.747.046,00	2.695.007,00	2.812.953,00
Financieros	1.533,00	4.028,00	12.496,00	15.965,00	21.446,50
Gastos financieros	1.533,00	4.028,00	12.496,00	15.965,00	21.446,50
Impuestos pagados	11.320,00	13.711,00	13.711,00	13.711,00	14.906,50
Gastos fiscales	11.320,00	13.711,00	13.711,00	13.711,00	14.906,50
Aportes a la fuerza terrestre	477.279,00	183.847,00	497.787,00	506.962,00	517.216,00
Gastos aporte a la fuerza	477.279,00	183.847,00	497.787,00	506.962,00	517.216,00
TOTAL GASTOS	4.165.834,00	4.314.874,00	4.507.287,00	4.684.149,00	4.860.696,38
OTROS INGRESOS					
Ingresos de operación	203.635,00	295.392,00	616.373,00	647.669,00	854.038,00
Ingresos de operación	203.635,00	295.392,00	616.373,00	647.669,00	854.038,00
Ingresos financieros	8.386,00	1.144,00	847,00	956,00	-2.813,50
Arriendos mantenimiento/otros	264.713,00	467.631,00	418.504,00	681.927,00	758.822,50
Comisiones ganadas	26.667,00	52.057,00	35.085,00	24.430,00	28.639,00
Otros ingresos	402.151,00	410.243,00	321.291,00	325.645,00	285.215,00
Ingresos no operacionales	701.917,00	931.075,00	775.727,00	1.032.958,00	1.069.863,00
Total otros ingresos	905.552,00	1.226.467,00	1.392.100,00	1.680.627,00	1.923.901,00
Superávit/déficit neto	178.205,00	157.087,00	-139.646,36	-31.720,00	-196.466,56

Fuente: Estados Financieros Matriz del Comisariato del Ejército

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Como es posible analizar en la teoría, el análisis financiero requiere analizar los flujos de caja con y sin el proyecto, de esta manera se ha recopilado la información de la empresa a través de los estados de resultados actuales, para poder realizar las proyecciones se ha considerado los Estados de resultados proporcionados desde el año 2004 hasta el 2008.

En un inicio es posible observar los resultados de la institución, interpretando una disminución general en las ventas, la cual será analizada posteriormente.

A continuación se presentan los flujos de caja de la entidad obtenidos de los resultados previos, los cuales serán la herramienta principal para el análisis financiero y evaluación de la implementación propuesta.

CUADRO 6.4

COMISARIATO DEL EJÉRCITO FLUJO DE CAJA 2004-2008

	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008
	0	1	2	3	4
INGRESOS					
Ventas	28.503.109,00	29.138.958,00	24.986.622,00	28.165.573,00	26.407.329,50
Otros ingresos	905.552,00	1.226.467,00	1.392.100,00	1.680.627,00	1.923.901,00
Total ingresos	29.408.661,00	30.365.425,00	26.378.722,00	29.846.200,00	28.331.230,50
EGRESOS					
Costos de ventas	25.064.622,00	25.893.464,00	22.011.081,36	25.193.771,00	23.667.000,68
Gastos	4.165.834,00	4.314.874,00	4.507.287,00	4.684.149,00	4.860.696,38
Total egresos	29.230.456,00	30.208.338,00	26.518.368,36	29.877.920,00	28.527.697,06
+ Depreciaciones y amortizaciones	334.474,00	360.152,00	274.817,00	332.100,00	302.271,50
Flujo neto de caja	512.679,00	517.239,00	135.170,64	300.380,00	105.804,94

Fuente: Estados Financieros Matriz del Comisariato del Ejército
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Con los flujos presentados, será posible analizar los resultados proyectados que tendrá la empresa tanto con la implementación de la propuesta, como sin la implementación, de esta manera a continuación se realiza un estudio que permitirá proyectar los resultados de la empresa sin la implementación:

6.7.6 Proyección de los flujos proyectados de caja sin la implementación de la propuesta

6.7.6.1 Proyección de ventas:

Inicialmente se analizarán las ventas para observar si existe o no la tendencia a disminuir.

CUADRO 6.5
VENTAS 2004 – 2008

Año	Año Codificado	Ventas
2004	0	28.503.109,00
2005	1	29.138.958,00
2006	2	24.986.622,00
2007	3	28.165.573,00
2008	4	26.407.329,50

Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

6.7.6.2 Proyección de costos directos

De igual manera es posible proyectar los costos directos, sin embargo al analizar los porcentajes de los costos directos en relación a las ventas es posible observar que los mismos están alrededor del 89%.

CUADRO 6.6

	2004	2005	2006	2007	2008 proy
Porcentaje costos / ventas	87,94%	88,86%	88,09%	89,45%	89,62%

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Por tanto al realizar un valor promedio del porcentaje de costos bajo el entendimiento de que los costos van a mantenerse porcentualmente en relación a las ventas se obtiene el siguiente porcentaje de costos / ventas para la proyección:

Promedio = 89,79%

6.7.6.3 Proyección de los gastos

Al analizar los gastos del Comisariato es posible observar que los mismos a pesar de ser en su mayoría costos fijos han tenido la tendencia a crecer con el tiempo, sin embargo al 2008 ha sido posible disminuirlos debido al análisis de la empresa de que los mismos se están incrementando sin que las ventas mantengan la misma propensión.

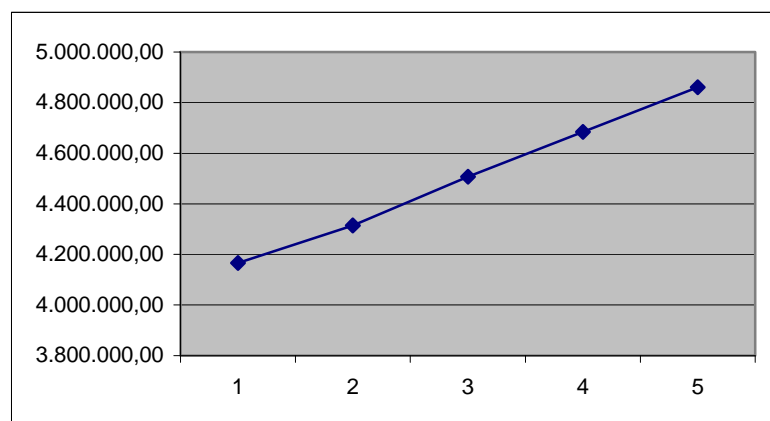
Se considera como proyección que sin la intervención la mejor tendencia para los siguientes años será el mantener los gastos del año 2008 con la tendencia previa que es de un 4%, que solamente se aplica un incremento a la posible inflación.

CUADRO 6.7

GASTOS				
2004	2005	2006	2007	2008 proy
4.165.834,00	4.314.874,00	4.507.287,00	4.684.149,00	4.860.696,38

Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

GRÁFICO 6.1
GASTOS AÑOS 2004-2008



Fuente: Matriz del Comisariato del Ejército
Elaborado por: Liliana E. Flores C.

De esta manera es posible estimar los flujos de caja proyectados para los años 2009 – 2013 con lo cual será posible evaluar una implementación a 5 años.

6.7.6.4 Flujo de caja proyectado (sin la intervención)

El presente flujo de caja se ha obtenido del análisis previo de proyección de los actuales estados de resultados y sus respectivos flujos de caja de la tendencia actual.

CUADRO 6.8

	2009	2010	2011	2012	2013
	5	6	7	8	9
INGRESOS					
Ventas	25.890.835,10	25.374.340,70	24.857.846,30	24.341.351,90	23.824.857,50
Otros ingresos	4.089.577,97	4.523.650,77	4.957.723,57	5.391.796,37	5.825.869,17
Total ingresos	29.980.413,07	29.897.991,47	29.815.569,87	29.733.148,27	29.650.726,67
EGRESOS					
Costos de ventas	22.989.072,46	22.530.465,12	22.071.857,77	21.613.250,42	21.154.643,08
Gastos	4.737.684,05	4.923.992,55	5.117.627,59	5.318.877,30	5.528.041,11
Total egresos	27.726.756,51	27.454.457,66	27.189.485,36	26.932.127,72	26.682.684,19
Flujo neto de caja	2.253.656,56	2.443.533,81	2.626.084,51	2.801.020,55	2.968.042,48

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

6.7.6.5 Análisis del flujo de caja con la intervención

De acuerdo al análisis realizado en los capítulos previos, la intervención, es decir la implementación de las estrategias de marketing prevén un crecimiento estimado de las ventas en un 5% cada año. Por otra parte, dado que la intervención no afectará los otros ingresos, se ha considerado la misma proyección realizada previamente, sin embargo los costos de ventas como es debido, estarán en proporción de las ventas y finalmente los gastos no se incrementarán sino solamente con la inflación estimada del 4%, pues se prevé utilizar el recurso inútil para la implementación.

CUADRO 6.9

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
		5	6	7	8	9
Inversión	71.194,50	973.710,02				
INGRESOS						
Ventas		27.727.695,98	29.114.080,77	30.569.784,81	32.098.274,05	33.061.222,27
Otros ingresos		4.089.577,97	4.523.650,77	4.957.723,57	5.391.796,37	5.825.869,17
Total ingresos		31.817.273,95	33.637.731,54	35.527.508,38	37.490.070,42	38.887.091,45
EGRESOS						
Costos de ventas		24.620.063,80	25.851.066,99	27.143.620,34	28.500.801,36	29.355.825,40
Gastos		4.737.684,05	4.923.992,55	5.117.627,59	5.318.877,30	5.528.041,11
Total egresos		29.357.747,85	30.775.059,54	32.261.247,93	33.819.678,66	34.883.866,51
Flujo neto de caja	-71.194,50	1.485.816,08	2.862.672,01	3.266.260,45	3.670.391,77	4.003.224,94

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Como se observa el nuevo flujo de caja con la intervención incluye las inversiones, pues las mismas afectan al flujo de efectivo, con inversiones en el 2008 de \$71.194,50 y en el 2009 con una inversión de \$973.710,02, de esta manera será posible comparar el flujo sin intervención con el presente.

6.7.6.6 Comparación flujo sin intervención con el flujo con intervención.

A continuación se presenta la comparación flujo sin intervención con el flujo con intervención, misma que es una resta entre los flujos sin y con intervención, de la siguiente manera:

$$\text{Diferencia obtenida} = \text{Flujo con inter.} - \text{Flujo sin intervención}$$

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Diferencia obtenida	-71.194,50	-767.840,48	419.138,20	640.175,94	869.371,22	1.035.182,45

De esta manera se puede obtener el flujo comparativo con el cual será posible evaluar finalmente la propuesta planteada.

6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.8.1 Métodos para evaluar el retorno de la inversión.

Concepto de evaluación.- Está relacionado con la capacidad de cuantificar, medir y señalar el mérito de un proyecto frente a otras posibilidades consideradas viables, apreciando sus diferencias a través de cálculos, que inducen a enfrentar o no el riesgo propio de invertir en empresas o actividades económicas en general.³⁶

Los métodos más utilizados para evaluar un proyecto son:

- ✓ Valor Actual Neto
- ✓ Tasa Interna de Retorno
- ✓ Relación Beneficio/ Costo
- ✓ Período de Recuperación

³⁶ECON. BOLÍVAR COSTALES; Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos; 3era Edición., Pág 219

Valor Actual Neto (VAN).- Consiste en determinar el valor presente de los flujos de ingresos y gastos generados durante el período de vida útil del proyecto.

Si la diferencia entre los valores actuales de los flujos de ingresos y gastos es mayor que cero, hay que considerar la inversión realizada, como atractiva; pues, se están generando beneficios; si la diferencia es igual a cero, la inversión generaría un beneficio igual al que se obtendría sin asumir ningún riesgo; y si es menor que cero, el proyecto no es viable.

Se lo puede resumir en:

Si $VAN > 0$, el proyecto es aceptable

Si $VAN = 0$, el proyecto es indiferente

Si $VAN < 0$, el proyecto no es recomendable

$$VAN = \frac{FCN1}{(1+r)^1} + \frac{FCN2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCNn}{(1+r)^n} - I_o$$

Donde:

FCN = Flujo de caja neto

I_o = Inversión Inicial

R = Tasa de actualización

N = Número de períodos

Para el presente proyecto se tomó al Valor Actual Neto (VAN) con una tasa referencial del 16%, tomada de la rentabilidad promedio de las empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Quito, se obtuvo lo siguiente:

VAN =	\$ 828.884,02
--------------	----------------------

Dado que el valor es positivo, esto implica que el proyecto es viable y rentable, por lo tanto vale la pena implementarlo.

Tasa Interna de Retorno (TIR).- Se define como el valor actual de los ingresos con el valor actual de los egresos: para lo cual, es necesario calcular un CASH-FLOW resultante de la operación anual durante la vida útil del proyecto considerando además el valor residual o valor de salvamento de los activos.

La decisión de llevar adelante el proyecto se tomará si la tasa obtenida del TIR es mayor que la tasa mínima vigente en el mercado, lo cual está íntimamente relacionado con el concepto de costo de oportunidad.

Se puede calcular despejando la siguiente ecuación:

$$VAN = \frac{FCN1}{(1+r)^1} + \frac{FCN2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCNn}{(1+r)^n} - I_o = 0$$

Donde:

- FCN* = Flujo de caja neto
- I_o* = Inversión Inicial
- R* = Tasa de actualización
- N* = Número de períodos

Para determinar exactamente la rentabilidad que se obtiene de la implementación se debe calcular la TIR (Tasa interna de Retorno), la cual nos presenta el siguiente resultado:

TIR =	60%
--------------	------------

Con ello es posible observar que con la implementación se podría obtener un 60% de rentabilidad, lo cual es bastante factible, puesto que la intervención tiene una inversión de solamente \$1'044.000,00 y con la posibilidad de incrementar las ventas en un 5%, valor completamente aceptable de acuerdo al proyecto propuesto como fue posible analizar previamente.

Recuperación de la Inversión.- Se basa en el tiempo necesario para recuperar la inversión, mide la rapidez con la cual el proyecto reembolsará la inversión inicial, mediante la entrada de efectivo que genere el mismo, se basa en la suma acumulada de los flujos actualizados con la TMAR.

$$PRI = "n" \text{ hasta que } \Sigma (FNC) = \text{Inversión}$$

El tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años

6.8.2 Análisis de sensibilidad

Al igual que los cálculos anteriores es posible analizar la sensibilidad de la propuesta, es decir analizar bajo otras circunstancias, que resultados podrá obtenerse, por tanto el análisis de sensibilidad considerará dos alternativas más, una pesimista y otra optimista.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ALTERNATIVA PESIMISTA)

Una alternativa pesimista considerando que no se podrá alcanzar un crecimiento en ventas, pero que al menos con toda la intervención se logrará mantener las ventas actuales, de esta manera se puede observar los siguientes resultados:

CUADRO 6.10

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
		5	6	7	8	9
Inversión	71.194,50	973.710,02				
INGRESOS						
Ventas		26.407.329,50	26.407.329,50	26.407.329,50	26.407.329,50	26.407.329,50
Otros ingresos		4.089.577,97	4.523.650,77	4.957.723,57	5.391.796,37	5.825.869,17
Total ingresos		30.496.907,47	30.930.980,27	31.365.053,07	31.799.125,87	32.233.198,67
EGRESOS						
Costos de ventas		23.447.679,81	23.447.679,81	23.447.679,81	23.447.679,81	23.447.679,81
Gastos		4.737.684,05	4.923.992,55	5.117.627,59	5.318.877,30	5.528.041,11
Total egresos		28.185.363,86	28.371.672,36	28.565.307,40	28.766.557,11	28.975.720,92
Flujo neto de caja	-71.194,50	1.337.833,59	2.559.307,91	2.799.745,67	3.032.568,76	3.257.477,75

	2.008,00	2.009,00	2.010,00	2.011,00	2.012,00	2.013,00
Diferencia obtenida	-71.194,50	-915.822,97	115.774,11	173.661,16	231.548,21	289.435,27

VAN =	-342.857,56
TIR =	-0,06

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

Como se observa, para este caso el VAN es negativo esto se debe a que el Comisariato tiene la tendencia a disminuir sus ventas.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ALTERNATIVA OPTIMISTA)

De igual manera se puede analizar una alternativa optimista, en la cual el crecimiento de ventas pueda ser logrado en un 10% anual, es decir manteniendo la tendencia del primer año, lo cual también es posible considerando inclusive crecimientos mucho mayores que ha tenido en años anteriores, sin embargo es una posibilidad evidentemente optimista, obteniéndose:

CUADRO 6.11

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		5	6	7	8	9
Inversión	71.194,50	973.710,02				
INGRESOS						
Ventas		29.048.062,45	31.952.868,70	33.550.512,13	35.228.037,74	36.284.878,87
Otros ingresos		4.089.577,97	4.523.650,77	4.957.723,57	5.391.796,37	5.825.869,17
Total ingresos		33.137.640,42	36.476.519,47	38.508.235,70	40.619.834,11	42.110.748,04
EGRESOS						
Costos de ventas		25.803.393,87	28.383.733,26	29.802.919,92	31.293.065,92	32.231.857,90
Gastos		4.737.684,05	4.974.568,25	5.223.296,66	5.484.461,50	5.758.684,57
Total egresos		30.541.077,92	33.358.301,51	35.026.216,59	36.777.527,42	37.990.542,47
Flujo neto de caja	-71.194,50	1.622.852,48	3.118.217,95	3.482.019,11	3.842.306,69	4.120.205,57

	2.008,00	2.009,00	2.010,00	2.011,00	2.012,00	2.013,00
Diferencia obtenida	-71.194,50	-630.804,08	674.684,15	855.934,61	1.041.286,14	1.152.163,09

VAN = \$ 1.343.468,18

TIR = 98%

Elaborado por: Liliana E. Flores C.

En este caso los gastos se han incrementado en los años 2009 y 2010 un 10%, en los años 2011 y 2012 en un 5% y para el 2013 en un 3%. Como se observa en este análisis la rentabilidad es muy alta, pero está basada en un análisis posible, por tanto resultados alentadores bajo una proyección optimista.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ❖ El Comisariato del Ejército está administrado por oficiales en servicio activo y pasivo; debido a que el personal militar no tiene una permanencia estable en la institución, los proyectos muchas de las veces quedan a medias o inconclusos.

- ❖ La evaluación interna y externa del mercado permitió identificar que el Comisariato del Ejército se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo.

- ❖ Por medio del análisis financiero se estableció que el proyecto es viable, ya que la inversión realizada para el proyecto se podrá recuperar en menos de tres años y se obtuvo una buena tasa interna de retorno.

- ❖ Como ha sido posible observar, el análisis muestra que la propuesta es factible y rentable, pues con las proyecciones indicadas provenientes de un análisis totalmente real y de las proyecciones obtenidas considerando un incremento del 5% en las ventas a partir del segundo año, objetivo completamente realizable.

7.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Optimizar los procesos administrativos como autorizaciones para la ejecución de diferentes actividades, procesos de calificación de proveedores, agilidad en las órdenes de pedidos y comercialización de nuevos productos.
- ❖ Mejorar la imagen comercial e institucional del Comisariato del Ejército por medio de la búsqueda de fuentes de financiamiento para la implementación de cambios representativos; decoración interna de las instalaciones del supermercado; redistribución de stands promocionales; adquisición de modernos exhibidores promocionales; entre otros.
- ❖ La empresa debe aplicar el plan de marketing para elaborar campañas publicitarias y promociones que llamen la atención de los consumidores y atraigan a nuevos.
- ❖ Mantener vigilada la competencia y el mercado para buscar posibles cambios en los mismos que puedan afectar en la demanda.
- ❖ Evaluar los resultados que proporciona el proyecto y analizar la posibilidad de llevarlos a cabo, ya que por medio de una adecuada distribución de los recursos el Comisariato podrá tener una buena rentabilidad.