

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Liliana Elizabeth Flores Cueva

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA MATRIZ DEL COMISARIATO DEL EJÉRCITO UBICADA EN EL NORTE DE QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, 19 de septiembre del 2008

---

Liliana Elizabeth Flores Cueva

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

Ing. Marcelo Terán. MBA  
**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Eddy Castillo. MBA  
**CODIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA MATRIZ DEL COMISARIATO DE EJÉRCITO UBICADA EN EL NORTE DE QUITO” realizado por la Sra. Liliana Elizabeth Flores Cueva, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el Plan realizado por la Sra. Alumna es adecuado, y que ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, me permito recomendar su aplicación y publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Sra. Liliana Elizabeth Flores Cueva que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos. MBA, en su calidad de Directora de Carrera.

Quito, 19 de septiembre del 2008

---

Ing. Marcelo Terán. MBA

**DIRECTOR**

---

Ing. Eddy Castillo. MBA

**CODIRECTOR**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **INGENIERÍA COMERCIAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Liliana Elizabeth Flores Cueva

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA MATRIZ DEL COMISARIATO DE EJÉRCITO UBICADA EN EL NORTE DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 19 de septiembre del 2008

---

Liliana Elizabeth Flores Cueva

## **DEDICATORIA**

A TODAS LAS PERSONAS QUE ESTÁN EN MI CORAZÓN, EN ESPECIAL  
PARA:

MI DIOS.

RAZÓN DE MI EXISTENCIA

MIS PADRES, MI EJEMPLO:

MI MADRE. DEDICACIÓN, FORTALEZA, PACIENCIA Y SUPERACIÓN

MI PADRE: HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, INTEGRIDAD Y  
DIGNIDAD.

MI HERMANA, MI APOYO:

POR HABER PLANTADO EN MÍ LA SEMILLA DEL MEJORAMIENTO  
CONTÍNUO Y LA FORTALEZA DE ESPÍRITU.

MIS HIJOS, MIS SUEÑOS LA RAZÓN DE SER DE MI VIDA:

JOEL: ENTUSIASMO, VITALIDAD, ENERGÍA E INGENIO

DAVID: TERNURA, FRAGILIDAD, Y ALEGRÍA

Y EN PARTICULAR, A MI ESPOSO, MI VIDA:

JAVIER: AMOR, COMPRENSIÓN, APOYO Y ALIENTO...,

¡MI CONTINUO IMPULSO PARA ALCANZAR EL ÉXITO!

Y A LAS DEMÁS PERSONAS COMO TESTIMONIO AL APOYO QUE EN  
TODO MOMENTO ME BRINDARON.

## **A G R A D E C I M I E N T O**

No es posible realizar un trabajo de esta magnitud sin la ayuda de los siguientes seres; a ellos mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por ser el único que me ha acompañado en todos los momentos de mi vida, compañero inseparable, soporte espiritual por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida.

A mi esposo y a mis hijos quienes fueron mi impulso para seguir adelante con mi carrera, con días y noches de sacrificio, sus besos de cariño y consideración siempre fueron mi incentivo para no desmayar.

A mis padres, hermana, abuelita, tíos, primos, suegros y cuñados que siempre estuvieron apoyándome con sus palabras de aliento.

A la Escuela Politécnica del Ejército, Facultad de Ingeniería Comercial y a mis distinguidos profesores tutores, quienes con su nobleza y sabiduría pusieron su apostolado en mis manos, dándome un legado de conocimiento.

Al Comisariato del Ejército, por brindarme todas las facilidades para la realización del presente proyecto de grado.

A mis amigos y compañeros por no regatear mis ausencias en todos estos meses, por el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

Y a todas aquellas personas que hicieron posible la consecución de esta meta en mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	
1.1 GIRO DEL NEGOCIO	3
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	5
1.3.2 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA	5
1.3.2.1 SÍNTESIS	5
1.3.2.2 CAUSAS	5
1.3.2.3 EFECTOS	6
1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	7
1.5.1 Punto de vista del Mercado	7
1.5.2 Punto de vista de la Organización	8
1.5.3 Punto de vista del Egresado	8
1.5.4 Punto de vista de la ESPE	8
1.6 MARCO REFERENCIAL	8
1.6.1 MARCO TEÓRICO	8
1.6.1.1 El Plan Estratégico de Marketing	9
1.6.1.2 Investigación de Mercados	9
1.6.1.3 Estadística	9
1.6.1.4 Comportamiento del Consumidor	10
1.6.1.5 Gestión de la Calidad Total	10
1.6.1.6 Mezcla del Mercado	10

<b>1.6.2</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
1.6.2.1	Banner	11
1.6.2.2	Branding	11
1.6.2.3	Cabecera de góndola	11
1.6.2.4	Cliente	11
1.6.2.5	Idea creativa	11
1.6.2.6	Imagen corporativa	11
1.6.2.7	Marca registrada	11
1.6.2.8	Merchandising	12
1.6.2.9	Plan	12
1.6.2.10	P.O.P	12
1.6.2.11	Punto Caliente	12
1.6.2.12	Punto Frío	12
1.6.2.13	Recursos	12
1.6.2.14	Rotulación	12
<b>1.7</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	
1.7.1	HIPÓTESIS GENERAL	13
1.7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	13

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

<b>2.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>14</b>
2.1.1	Concepto e importancia	14
2.1.2	Partes del Análisis Situacional	14
<b>2.2</b>	<b>ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE</b>	<b>15</b>
2.2.1	FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES	16
2.2.1.1	BALANZA COMERCIAL	16
2.2.1.2	INFLACIÓN	18
2.2.1.3	TASAS DE INTERÉS	20

2.2.2	<b>FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>	22
2.2.2.1	<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	22
2.2.2.2	<b>REMESAS DE EMIGRANTES</b>	24
2.2.2.3	<b>SALARIO MÍNIMO VITAL</b>	26
2.2.2.4	<b>EDUCACIÓN</b>	29
2.2.2.5	<b>CORRUPCIÓN</b>	30
2.2.2.6	<b>TRIBUTACIÓN</b>	31
2.2.3	<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	33
2.2.4	<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	34
2.2.5	<b>FACTORES ECOLÓGICOS</b>	35
2.2.6	<b>MATRIZ RESUMEN DE MACROAMBIENTE</b>	36
2.3	<b>ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE</b>	37
2.3.1	<b>IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES</b>	38
2.3.1.1	<b>CLIENTE INTERNO</b>	38
2.3.1.2	<b>CLIENTE EXTERNO</b>	38
2.3.2	<b>COMPETENCIA</b>	39
2.3.3	<b>PRECIOS</b>	42
2.3.4	<b>PROVEEDORES</b>	43
2.3.4	<b>MATRIZ RESUMEN DE MICROAMBIENTE</b>	45
2.4	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	46
2.4.1	<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	46
2.4.2	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL</b>	47
2.4.2.1	<b>MISIÓN</b>	47
2.4.2.2	<b>VISIÓN</b>	47
2.4.2.3	<b>OBJETIVOS</b>	47
2.4.3	<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	48
2.4.3.1	<b>GERENCIA</b>	48
2.4.3.2	<b>SUBGERENCIA</b>	50

2.4.4	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	51
2.4.5	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	55
2.4.6	CAPACIDAD FINANCIERA	57
2.4.7	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	61
2.4.8	MATRIZ RESUMEN DE ANÁLISIS INTERNO	66
2.5	DIAGNÓSTICO	
2.5.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	69
2.5.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	71
2.5.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	72
2.5.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	74
2.5.5	MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	76
2.5.6	MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	77
2.5.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	78
2.5.8	MATRIZ ESTRATEGIAS	79

### **CAPÍTULO 3**

#### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.2.1	GENERAL	80
3.2.2	ESPECÍFICOS	80
3.2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	81
3.3	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	82
3.3.1	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	82
3.3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	82

<b>3.4</b>	<b>MUESTREO ESTADÍSTICO</b>	<b>83</b>
3.4.1	ELEMENTOS Y UNIDADES MUESTRALES	83
3.4.2	TAMAÑO DEL UNIVERSO	84
3.4.3	TÉCNICA DE MUESTREO	84
3.4.4	TAMAÑO DE LA MUESTRA	85
<b>3.5</b>	<b>PRUEBA PILOTO</b>	<b>86</b>
<b>3.6</b>	<b>DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL</b>	<b>92</b>
<b>3.7</b>	<b>DISEÑO DEL CUESTIONARIO</b>	<b>98</b>
3.7.1	CARACTERÍSTICAS DE LAS PREGUNTAS	101
3.7.2	MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO	102
3.7.3	MATRIZ DE CODIFICACIÓN	106
3.7.4	TABULACIONES	108
3.7.5	CRUCE DE VARIABLES	135
<b>3.8</b>	<b>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>159</b>
3.3.1	TIPOS DE SEGMENTACIÓN	159
3.3.2	ELECCIÓN DEL SEGMENTO	160
<b>3.9</b>	<b>OFERTA</b>	<b>162</b>
<b>3.10</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>163</b>
<b>3.11</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>	<b>165</b>

## **CAPÍTULO 4**

### **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

<b>4.1</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>166</b>
<b>4.2</b>	<b>IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>166</b>
<b>4.3</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>166</b>
4.3.1	Objetivos Estratégicos	167
4.3.2	Objetivos Operativos	168
4.3.3	Objetivos Regulares	168

4.3.4	Objetivos de resolución de problemas	169
4.3.5	Objetivos Innovadores	169
4.4	CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	169
4.5	METODOLOGÍAS PARA FIJAR OBJETIVOS	170
4.5.1	ENCAJE DE OBJETIVOS Y MEDIOS	170
4.5.2	MÉTODO GAP	171
4.6	TIPOS DE OBJETIVOS	173
4.6.1	Objetivos de Marketing	173
4.6.2	Objetivos de Productividad	173
4.6.3	Objetivos de Innovación	173
4.6.4	Objetivos de Recursos Humanos	174
4.6.5	Objetivos de Responsabilidad Social	174
4.7	ESTRATEGIAS	
4.7.1	Definición e Importancia de las Estrategias	180
4.7.2	Clasificación de las Estrategias	181
4.7.3	Características de las Estrategias	183
4.7.4	Cuadros de las Estrategias y su Aplicabilidad	183
4.7.5	Perfil estratégico del comisariato	190
4.7.6	Replanteo del direccionamiento estratégico	192
4.7.7	Identificación de objetivos estratégicos	193
4.7.8	Alineamiento de los proyectos (estratégicos)	195

## CAPÍTULO 5

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1	PRODUCTO O SERVICIO	197
5.1.1	Ciclo de vida	197
5.1.2	Atributos	199
5.1.3	Servicios	200
5.1.3.1	Definición	202
5.1.3.2	Características de los Servicios	202

	<b>5.1.3.3 Productos Vs. Servicios</b>	<b>202</b>
	<b>5.1.3.4 Clasificación de los servicios</b>	<b>202</b>
	<b>5.1.3.5 Servicio que presta el Comisariato</b>	<b>203</b>
	<b>5.1.3.6 Matriz de Estrategias de Servicios</b>	<b>205</b>
<b>5.2</b>	<b>PRECIO</b>	
	<b>5.2.1 Definición</b>	<b>205</b>
	<b>5.2.2 Métodos para la fijación de precios</b>	<b>205</b>
	<b>5.2.3 Importancia</b>	<b>208</b>
	<b>5.2.4 Métodos para fijar precios</b>	<b>208</b>
	<b>5.2.5 Estrategias de precios</b>	<b>208</b>
<b>5.3</b>	<b>PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
	<b>5.3.1 Definición</b>	<b>210</b>
	<b>5.3.2 Importancia</b>	<b>210</b>
	<b>5.3.3 Estructura del Canal</b>	<b>210</b>
	<b>5.3.4 Estrategias de distribución</b>	<b>213</b>
<b>5.4</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	
	<b>5.4.1 Definición</b>	<b>214</b>
	<b>5.4.2 Importancia</b>	<b>214</b>
	<b>5.4.3 Mezcla Promocional</b>	<b>214</b>
	<b>5.4.4 Medios de Promoción</b>	<b>216</b>
	<b>5.4.5 Selección y Evaluación de los Medios</b>	<b>217</b>
	<b>5.4.6 Estrategias de los medios</b>	<b>219</b>
<b>5.5</b>	<b>POSICIONAMIENTO</b>	
	<b>5.5.1 Definición</b>	<b>220</b>
	<b>5.5.2 Importancia</b>	<b>220</b>
	<b>5.5.3 Tipos de posicionamiento</b>	<b>220</b>
	<b>5.5.4 Metodología del posicionamiento</b>	<b>221</b>
	<b>5.5.5 Posicionamiento Actual y Deseado</b>	<b>221</b>
	<b>5.5.6 Estrategias de Posicionamiento</b>	<b>222</b>
	<b>5.5.7 Logotipo de la empresa</b>	<b>222</b>

## **CAPÍTULO 6**

### **ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PRESUPUESTO**

<b>6.1</b>	<b>Definición</b>	<b>228</b>
<b>6.2</b>	<b>Importancia</b>	<b>228</b>
<b>6.3</b>	<b>Clasificación del presupuesto</b>	<b>228</b>
<b>6.4</b>	<b>Descripción del Proceso General</b>	<b>231</b>
<b>6.5</b>	<b>Presupuesto de ventas y de mercadotecnia</b>	<b>231</b>
	<b>6.5.1 Importancia</b>	<b>231</b>
	<b>6.5.2 Métodos para el Pronóstico de Ventas</b>	<b>232</b>
	<b>6.5.3 Métodos para Elaborar el Presupuesto</b>	<b>232</b>
	<b>6.5.4 Ventajas y Desventajas entre los Métodos</b>	<b>233</b>
	<b>6.5.5 Elaboración del Presupuesto de Mercadotecnia</b>	<b>234</b>
	<b>6.5.6 Indicadores del presupuesto</b>	<b>236</b>
<b>6.6</b>	<b>Evaluación de beneficios del proyecto</b>	<b>237</b>
	<b>6.6.1 Introducción sobre la Evaluación de Proyectos</b>	<b>237</b>
<b>6.7</b>	<b>Flujos de caja</b>	
	<b>6.7.1 Definición</b>	<b>238</b>
	<b>6.7.2 Importancia</b>	<b>238</b>
	<b>6.7.3 Tipos de flujo de caja</b>	<b>238</b>
	<b>6.7.4 Utilización de la información del flujo de caja</b>	<b>239</b>
	<b>6.7.5 Elaboración de los flujos de caja</b>	<b>239</b>
	<b>6.7.6 Proyección de los flujos proyectados</b>	
	<b>de caja sin la implementación de la propuesta</b>	<b>242</b>
	<b>6.7.6.1 Proyección de ventas</b>	<b>242</b>
	<b>6.7.6.2 Proyección de costos directos</b>	<b>243</b>
	<b>6.7.6.3 Proyección de los gastos</b>	<b>243</b>
	<b>6.7.6.4 Flujo de caja proyectado</b>	

	(sin la intervención)	245
	6.7.6.5 Análisis del flujo de caja con la intervención	245
	6.7.6.6 Comparación flujo sin intervención y con intervención	246
6.8	Evaluación financiera	
6.8.1	Métodos para evaluar el retorno de la inversión	247
6.8.2	Análisis de sensibilidad	250

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1	Conclusiones	253
7.2	Recomendaciones	254

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>CUADRO 1.1</b>	<b>Ventas de la matriz del Comisariato 4</b>
<b>CUADRO 2.1</b>	<b>Evolución anual de la balanza comercial 16</b>
<b>CUADRO 2.2</b>	<b>Evolución mensual de la inflación 18</b>
<b>CUADRO 2.3</b>	<b>Evolución mensual de las tasas de interés 21</b>
<b>CUADRO 2.4</b>	<b>Evolución mensual de la tasa de desempleo 23</b>
<b>CUADRO 2.5</b>	<b>Evolución de las remesas de migrantes 25</b>
<b>CUADRO 2.6</b>	<b>Evolución anual del salario mínimo vital 27</b>
<b>CUADRO 2.7</b>	<b>Ingresos y Gastos de un trabajador ecuatoriano 28</b>
<b>CUADRO 2.8</b>	<b>Recaudación tributaria por fuentes de ingresos 31</b>
<b>CUADRO 2.9</b>	<b>Matriz resumen de Macroambiente 36</b>
<b>CUADRO 2.10</b>	<b>Clientes del comisariato del Ejército 38</b>
<b>CUADRO 2.11</b>	<b>Competencia 40</b>
<b>CUADRO 2.12</b>	<b>Proveedores Supermercado 44</b>
<b>CUADRO 2.13</b>	<b>Proveedores Almacenes 44</b>
<b>CUADRO 2.14</b>	<b>Matriz resumen de Micoambiente 45</b>
<b>CUADRO 2.15</b>	<b>Matriz resumen de Análisis interno 66</b>
<b>CUADRO 2.16</b>	<b>Matriz de evaluación de los factores externos 69</b>
<b>CUADRO 2.17</b>	<b>Matriz de impacto externa 70</b>
<b>CUADRO 2.18</b>	<b>Matriz de evaluación de los factores internos 71</b>
<b>CUADRO 2.19</b>	<b>Matriz de aprovechabilidad 72</b>
<b>CUADRO 2.20</b>	<b>Matriz de vulnerabilidad 74</b>
<b>CUADRO 2.21</b>	<b>Matriz Oportunidades y Amenazas 76</b>
<b>CUADRO 2.22</b>	<b>Matriz de Fortalezas y Debilidades 77</b>
<b>CUADRO 2.23</b>	<b>Matriz de estrategias 79</b>
<b>CUADRO 3.1</b>	<b>Género 108</b>
<b>CUADRO 3.2</b>	<b>Edad 109</b>
<b>CUADRO 3.3</b>	<b>Tipo de cliente 110</b>
<b>CUADRO 3.4</b>	<b>Ingresos mensuales 111</b>
<b>CUADRO 3.5</b>	<b>Utiliza los servicios del Comisariato del Ejército 112</b>

<b>CUADRO 3.6</b>	<b>Las veces que compra al mes el Comisariato</b>	<b>113</b>
<b>CUADRO 3.7</b>	<b>Gastos mensuales en el comisariato de su elección</b>	<b>114</b>
<b>CUADRO 3.8</b>	<b>Aspectos que le gustaría recibir como cliente</b>	<b>115</b>
<b>CUADRO 3.9</b>	<b>Valoración de los servicios (Agilidad)</b>	<b>116</b>
<b>CUADRO 3.10</b>	<b>Valoración de los servicios (Atención)</b>	<b>117</b>
<b>CUADRO 3.11</b>	<b>Valoración de los servicios (Variedad)</b>	<b>118</b>
<b>CUADRO 3.12</b>	<b>Valoración de los servicios (Calidad)</b>	<b>119</b>
<b>CUADRO 3.13</b>	<b>Valoración de los servicios (Seguridad)</b>	<b>120</b>
<b>CUADRO 3.14</b>	<b>Valoración de los servicios (Cajas)</b>	<b>121</b>
<b>CUADRO 3.15</b>	<b>Valoración de los servicios (Servicio de Coches)</b>	<b>122</b>
<b>CUADRO 3.16</b>	<b>Valoración de los servicios (Paquetería)</b>	<b>123</b>
<b>CUADRO 3.17</b>	<b>Valoración de los servicios (Horario)</b>	<b>124</b>
<b>CUADRO 3.18</b>	<b>Calificación del horario</b>	<b>125</b>
<b>CUADRO 3.19</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>126</b>
<b>CUADRO 3.20</b>	<b>Conoce las facilidades de crédito</b>	<b>127</b>
<b>CUADRO 3.21</b>	<b>Formas de pago</b>	<b>128</b>
<b>CUADRO 3.22</b>	<b>Servicio a recibir</b>	<b>129</b>
<b>CUADRO 3.23</b>	<b>Instalaciones del Comisariato</b>	<b>130</b>
<b>CUADRO 3.24</b>	<b>Señalización del Comisariato</b>	<b>131</b>
<b>CUADRO 3.25</b>	<b>Comisariato que suelen realizar las compras</b>	<b>132</b>
<b>CUADRO 3.26</b>	<b>Medio por el cual se enteró del Comisariato</b>	<b>133</b>
<b>CUADRO 3.27</b>	<b>Medio publicitario para conocer al Comisariato</b>	<b>134</b>
<b>CUADRO 3.28</b>	<b>Tipo de Cliente / Ingresos mensuales</b>	<b>135</b>
<b>CUADRO 3.29</b>	<b>Tipo de cliente /Utiliza los servicios</b>	<b>136</b>
<b>CUADRO 3.30</b>	<b>Tipo de cliente / Veces que compra al mes</b>	<b>137</b>
<b>CUADRO 3.31</b>	<b>Tipo de cliente /Gastos mensuales</b>	<b>138</b>
<b>CUADRO 3.32</b>	<b>Tipo de cliente /Aspectos que le gustaría recibir</b>	<b>139</b>
<b>CUADRO 3.33</b>	<b>Tipo de cliente / (Agilidad)</b>	<b>140</b>
<b>CUADRO 3.34</b>	<b>Tipo de cliente / (Atención)</b>	<b>141</b>
<b>CUADRO 3.35</b>	<b>Tipo de cliente / (Variedad)</b>	<b>142</b>
<b>CUADRO 3.36</b>	<b>Tipo de cliente / (Calidad)</b>	<b>143</b>

<b>CUADRO 3.37</b>	<b>Tipo de cliente / (Seguridad)</b>	<b>144</b>
<b>CUADRO 3.38</b>	<b>Valoración de los servicios (Cajas)</b>	<b>145</b>
<b>CUADRO 3.39</b>	<b>Valoración de los servicios (Servicio de Coches)</b>	<b>146</b>
<b>CUADRO 3.40</b>	<b>Valoración de los servicios (Paquetería)</b>	<b>147</b>
<b>CUADRO 3.41</b>	<b>Valoración de los servicios (Horario)</b>	<b>148</b>
<b>CUADRO 3.42</b>	<b>Calificación del horario</b>	<b>149</b>
<b>CUADRO 3.43</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>150</b>
<b>CUADRO 3.44</b>	<b>Conoce las facilidades de crédito</b>	<b>151</b>
<b>CUADRO 3.45</b>	<b>Formas de pago</b>	<b>152</b>
<b>CUADRO 3.46</b>	<b>Servicio a recibir</b>	<b>153</b>
<b>CUADRO 3.47</b>	<b>Instalaciones del Comisariato</b>	<b>155</b>
<b>CUADRO 3.48</b>	<b>Señalización del Comisariato</b>	<b>155</b>
<b>CUADRO 3.49</b>	<b>Comisariato que suelen realizar las compras</b>	<b>156</b>
<b>CUADRO 3.50</b>	<b>Medio por el cual se enteró del Comisariato</b>	<b>157</b>
<b>CUADRO 3.51</b>	<b>Medio publicitario para conocer al Comisariato</b>	<b>158</b>
<b>CUADRO 3.52</b>	<b>Ventas de los principales Comisarios de Quito</b>	<b>162</b>
<b>CUADRO 3.53</b>	<b>Oferta</b>	<b>163</b>
<b>CUADRO 3.54</b>	<b>Gastos mensuales</b>	<b>164</b>
<b>CUADRO 3.55</b>	<b>Demanda</b>	<b>165</b>
<b>CUADRO 3.56</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>165</b>
<b>CUADRO 4.1</b>	<b>Objetivo de Marketing</b>	<b>175</b>
<b>CUADRO 4.2</b>	<b>Objetivo de productividad</b>	<b>176</b>
<b>CUADRO 4.3</b>	<b>Objetivo de innovación</b>	<b>177</b>
<b>CUADRO 4.4</b>	<b>Objetivo de recursos humanos</b>	<b>178</b>
<b>CUADRO 4.5</b>	<b>Objetivo de responsabilidad social</b>	<b>179</b>
<b>CUADRO 4.6</b>	<b>Resumen de objetivos</b>	<b>180</b>
<b>CUADRO 4.7</b>	<b>Estrategia de diferenciación</b>	<b>184</b>
<b>CUADRO 4.8</b>	<b>Estrategia de concentración</b>	<b>185</b>
<b>CUADRO 4.9</b>	<b>Estrategia de penetración y desarrollo</b>	<b>186</b>
<b>CUADRO 4.10</b>	<b>Estrategia de seguidor</b>	<b>187</b>
<b>CUADRO 4.11</b>	<b>Estrategias de innovación tecnológicas</b>	<b>188</b>

<b>CUADRO 4.12</b>	<b>Resumen objetivos y estrategias</b>	<b>189</b>
<b>CUADRO 4.13</b>	<b>Perfil estratégico</b>	<b>190</b>
<b>CUADRO 4.14</b>	<b>Alineamiento de los proyectos con los objetivos</b>	<b>195</b>
<b>CUADRO 5.1</b>	<b>Matriz estrategias de servicio</b>	<b>204</b>
<b>CUADRO 5.2</b>	<b>Matriz estrategias de precios</b>	<b>209</b>
<b>CUADRO 5.3</b>	<b>Matriz estrategias de distribución</b>	<b>213</b>
<b>CUADRO 5.4</b>	<b>Matriz estrategias de los medios de promoción</b>	<b>219</b>
<b>CUADRO 5.5</b>	<b>Matriz de las estrategias de marketing mix</b>	<b>223</b>
<b>CUADRO 5.6</b>	<b>Matriz de estrategias y objetivos marketing mix</b>	<b>224</b>
<b>CUADRO 5.7</b>	<b>Plan Operativo de marketing mix</b>	<b>225</b>
<b>CUADRO 6.1</b>	<b>Ventajas y Desventajas Métodos Presupuesto</b>	<b>233</b>
<b>CUADRO 6.2</b>	<b>Presupuesto de Marketing para el Comisariato</b>	<b>235</b>
<b>CUADRO 6.3</b>	<b>Elaboración de los flujos de caja</b>	<b>240</b>
<b>CUADRO 6.4</b>	<b>Flujo de caja del Comisariato</b>	<b>241</b>
<b>CUADRO 6.5</b>	<b>Ventas de la Matriz del Comisariato</b>	<b>242</b>
<b>CUADRO 6.6</b>	<b>Proyección de costos directos</b>	<b>243</b>
<b>CUADRO 6.7</b>	<b>Proyección de gastos</b>	<b>244</b>
<b>CUADRO 6.8</b>	<b>Flujo de caja proyectado (sin la intervención)</b>	<b>245</b>
<b>CUADRO 6.9</b>	<b>Análisis del flujo de caja con la intervención</b>	<b>246</b>
<b>CUADRO 6.10</b>	<b>Análisis de sensibilidad (alternativa pesimista)</b>	<b>251</b>
<b>CUADRO 6.11</b>	<b>Análisis de sensibilidad (alternativa optimista)</b>	<b>252</b>

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>GRÁFICO 1.1</b>	<b>Evolución de las ventas del Comisariato 4</b>
<b>GRÁFICO 2.1</b>	<b>Análisis del macroambiente 15</b>
<b>GRÁFICO 2.2</b>	<b>Balanza Comercial 17</b>
<b>GRÁFICO 2.3</b>	<b>Evolución mensual de la inflación 19</b>
<b>GRÁFICO 2.4</b>	<b>Evolución mensual de las tasas de interés 21</b>
<b>GRÁFICO 2.5</b>	<b>Porcentajes de desempleo 23</b>
<b>GRÁFICO 2.6</b>	<b>Evolución de las remesas de migrantes 25</b>
<b>GRÁFICO 2.7</b>	<b>Evolución anual del salario mínimo vital 27</b>
<b>GRÁFICO 2.8</b>	<b>Recaudación tributaria por fuentes de ingresos 31</b>
<b>GRÁFICO 2.9</b>	<b>Análisis Microambiente 37</b>
<b>GRÁFICO 2.10</b>	<b>Matriz de evaluación interna-externa 78</b>
<b>GRÁFICO 3.1</b>	<b>Género 108</b>
<b>GRÁFICO 3.2</b>	<b>Edad 109</b>
<b>GRÁFICO 3.3</b>	<b>Tipo de cliente 110</b>
<b>GRÁFICO 3.4</b>	<b>Ingresos mensuales 111</b>
<b>GRÁFICO 3.5</b>	<b>Utiliza los servicios del Comisariato del Ejército 112</b>
<b>GRÁFICO 3.6</b>	<b>Las veces que compra al mes el Comisariato 113</b>
<b>GRÁFICO 3.7</b>	<b>Gastos mensuales en el comisariato 114</b>
<b>GRÁFICO 3.8</b>	<b>Aspectos que le gustaría recibir como cliente 115</b>
<b>GRÁFICO 3.9</b>	<b>Valoración de los servicios (Agilidad) 116</b>
<b>GRÁFICO 3.10</b>	<b>Valoración de los servicios (Atención) 117</b>
<b>GRÁFICO 3.11</b>	<b>Valoración de los servicios (Variedad) 118</b>
<b>GRÁFICO 3.12</b>	<b>Valoración de los servicios (Calidad) 119</b>
<b>GRÁFICO 3.13</b>	<b>Valoración de los servicios (Seguridad) 120</b>
<b>GRÁFICO 3.14</b>	<b>Valoración de los servicios (Cajas) 121</b>
<b>GRÁFICO 3.15</b>	<b>Valoración de los servicios (Servicio de Coches) 122</b>
<b>GRÁFICO 3.16</b>	<b>Valoración de los servicios (Paquetería) 123</b>
<b>GRÁFICO 3.17</b>	<b>Valoración de los servicios (Horario) 124</b>
<b>GRÁFICO 3.18</b>	<b>Calificación del horario 125</b>
<b>GRÁFICO 3.19</b>	<b>Conocimiento 126</b>

<b>GRÁFICO 3.20</b>	<b>Conoce las facilidades de crédito</b>	<b>127</b>
<b>GRÁFICO 3.21</b>	<b>Formas de pago</b>	<b>128</b>
<b>GRÁFICO 3.22</b>	<b>Servicio a recibir</b>	<b>129</b>
<b>GRÁFICO 3.23</b>	<b>Instalaciones del Comisariato</b>	<b>130</b>
<b>GRÁFICO 3.24</b>	<b>Señalización del Comisariato</b>	<b>131</b>
<b>GRÁFICO 3.25</b>	<b>Comisariato que suelen realizar las compras</b>	<b>132</b>
<b>GRÁFICO 3.26</b>	<b>Medio por el cual se enteró del Comisariato</b>	<b>133</b>
<b>GRÁFICO 3.27</b>	<b>Medio publicitario para conocer al Comisariato</b>	<b>134</b>
<b>GRÁFICO 3.28</b>	<b>Tipo de Cliente / Ingresos mensuales</b>	<b>135</b>
<b>GRÁFICO 3.29</b>	<b>Tipo de cliente /Utiliza los servicios</b>	<b>136</b>
<b>GRÁFICO 3.30</b>	<b>Tipo de cliente / Veces que compra al mes</b>	<b>137</b>
<b>GRÁFICO 3.31</b>	<b>Tipo de cliente /Gastos mensuales</b>	<b>138</b>
<b>GRÁFICO 3.32</b>	<b>Tipo de cliente /Aspectos que le gustaría recibir</b>	<b>139</b>
<b>GRÁFICO 3.33</b>	<b>Tipo de cliente / (Agilidad)</b>	<b>140</b>
<b>GRÁFICO 3.34</b>	<b>Tipo de cliente / (Atención)</b>	<b>141</b>
<b>GRÁFICO 3.35</b>	<b>Tipo de cliente / (Variedad)</b>	<b>142</b>
<b>GRÁFICO 3.36</b>	<b>Tipo de cliente / (Calidad)</b>	<b>143</b>
<b>GRÁFICO 3.37</b>	<b>Tipo de cliente / (Seguridad)</b>	<b>144</b>
<b>GRÁFICO 3.38</b>	<b>Valoración de los servicios (Cajas)</b>	<b>145</b>
<b>GRÁFICO 3.39</b>	<b>Valoración de los servicios (Servicio de Coches)</b>	<b>146</b>
<b>GRÁFICO 3.40</b>	<b>Valoración de los servicios (Paquetería)</b>	<b>147</b>
<b>GRÁFICO 3.41</b>	<b>Valoración de los servicios (Horario)</b>	<b>148</b>
<b>GRÁFICO 3.42</b>	<b>Calificación del horario</b>	<b>149</b>
<b>GRÁFICO 3.43</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>150</b>
<b>GRÁFICO 3.44</b>	<b>Conoce las facilidades de crédito</b>	<b>151</b>
<b>GRÁFICO 3.45</b>	<b>Formas de pago</b>	<b>152</b>
<b>GRÁFICO 3.46</b>	<b>Servicio a recibir</b>	<b>153</b>
<b>GRÁFICO 3.47</b>	<b>Instalaciones del Comisariato</b>	<b>154</b>
<b>GRÁFICO 3.48</b>	<b>Señalización del Comisariato</b>	<b>155</b>
<b>GRÁFICO 3.49</b>	<b>Comisariato que suelen realizar las compras</b>	<b>156</b>
<b>GRÁFICO 3.50</b>	<b>Medio por el cual se enteró del Comisariato</b>	<b>157</b>

<b>GRÁFICO 3.51</b>	<b>Medio publicitario para conocer al Comisariato</b>	<b>158</b>
<b>GRÁFICO 4.1</b>	<b>Método del espiral</b>	<b>171</b>
<b>GRÁFICO 5.1</b>	<b>Ciclo de vida de un producto</b>	<b>197</b>
<b>GRÁFICO 5.2</b>	<b>Canales de Marketing</b>	<b>212</b>
<b>GRÁFICO 6.1</b>	<b>Gastos del Comisariato años 2004-2008</b>	<b>244</b>