

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

CAPÍTULO 1	PÁGINAS
ANTECEDENTES	
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

1.6.2	MARCO CONCEPTUAL	11
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
1.7	HIPÓTESIS	
1.7.1	HIPÓTESIS GENERAL	13
1.7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	13

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1	INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL	14
2.1.1	Concepto e importancia	14
2.1.2	Partes del Análisis Situacional	14
2.2	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	15
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	FACTORES SOCIO-CULTURALES	22
2.2.2.1	TASA DE DESEMPLEO	22
2.2.2.2	REMESAS DE EMIGRANTES	24
2.2.2.3	SALARIO MÍNIMO VITAL	26
2.2.2.4	EDUCACIÓN	29
2.2.2.5	CORRUPCIÓN	30
2.2.2.6	TRIBUTACIÓN	31
2.2.3	FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	33
2.2.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	34
2.2.5	FACTORES ECOLÓGICOS	35
2.2.6	MATRIZ RESUMEN DE MACROAMBIENTE	36
2.3	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	37
2.3.1	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	38
2.3.1.1	CLIENTE INTERNO	38
2.3.1.2	CLIENTE EXTERNO	38
2.3.2	COMPETENCIA	39
2.3.3	PRECIOS	42
2.3.4	PROVEEDORES	43
2.3.4	MATRIZ RESUMEN DE MICROAMBIENTE	45
2.4	ANÁLISIS INTERNO	46
2.4.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA	46
2.4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	47
2.4.2.1	MISIÓN	47
2.4.2.2	VISIÓN	47
2.4.2.3	OBJETIVOS	47
2.4.3	CAPACIDAD DIRECTIVA	48
2.4.3.1	GERENCIA	48
2.4.3.2	SUBGERENCIA	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

3.4	MUESTREO ESTADÍSTICO	83
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
3.5	PRUEBA PILOTO	86
3.6	DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL	92
3.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	98
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
3.8	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	159
3.3.1	TIPOS DE SEGMENTACIÓN	159
3.3.2	ELECCIÓN DEL SEGMENTO	160
3.9	OFERTA	162
3.10	DEMANDA	163
3.11	DEMANDA INSATISFECHA	165

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1	OBJETIVOS	166
4.2	IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	166
4.3	CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	166
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

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

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PRESUPUESTO

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

	(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

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

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

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

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

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

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

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