



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL.**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL
“COMISARIATO F.A.E.” EN LA CIUDAD DE MANTA**

AUTOR: SR. TNTE. PLTO. AVC. RUBÉN FREDDY JÁTIVA RUEDA

DIRECTOR: SR. ING. MARCO JARAMILLO M.P.D.E

CODIRECTOR: SR. ING. ARCENIO CÓRDOVA M.B.A.

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios,
por permitirme
superarme profesionalmente.

A la Fuerza Aérea Ecuatoriana
por su apoyo incondicional
que ha permitido la ampliación
de mis conocimientos
los cuales que serán puestos al servicio
de la Institución para su engrandecimiento.

A mi Director y Codirector
Sr. Ing. Marco Jaramillo M.P.D.E.
Sr. Ing. Arcenio Córdova M.B.A.

Mi eterna gratitud
por su paciencia y tolerancia,
por ser ese soporte que no dejó caer
en los momentos más difíciles.

Llevaré siempre conmigo
sus sabias enseñanzas.

DEDICATORIA

A mi Madre,
que siempre me ha brindado
su apoyo incondicional,
y con su infinito amor
supo guiarme por el camino de la vida
para alcanzar todas mis metas
profesionales y ser una persona de bien
y útil para la sociedad.

A mi Padre,
que desde algún lugar del
cielo siempre nos bendice
nos permite día a día crecer como
personas y profesionales.

A mi hermana,
que mediante su ejemplo
supo motivarme para
lograr ser un excelente profesional.

A ellos dedico este trabajo
fruto de sacrificio y
esfuerzos constantes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTOR: SR. TNTE. PLTO. AVC. RUBÉN FREDDY JÁTIVA RUEDA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **Plan Estratégico de Marketing para el “Comisariato F.A.E.” en la ciudad de Manta**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, 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 de esta tesis de grado.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Nombre y firma del autor

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Tnte. Plto. Avc. Rubén Freddy Játiva Rueda

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **Plan Estratégico de Marketing para el “Comisariato F.A.E.” en la ciudad de Manta**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Nombre y firma del Autor

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Sr. Ing. Marco Jaramillo M.P.D.E.

Sr. Ing. Arcenio Córdova M.B.A.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **Plan Estratégico de Marketing para el “Comisariato F.A.E.” en la ciudad de Manta** realizado por el señor Tnte. Plto. Avc. Rubén Freddy Játiva Rueda, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan al señor Tnte. Plto. Avc. Rubén Freddy Játiva Rueda, para que se entregue a la Señora Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Sr. Ing. Marco Jaramillo M.P.D.E.

DIRECTOR

Sr. Ing. Arcenio Córdova M.B.A.

CODIRECTOR

ÍNDICE

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

| | |
|--|-----------|
| 1.1. Giro del Negocio. | 1 |
| 1.2. Reseña Histórica. | 1 |
| 1.2.1. De la Industria: | 1 |
| 1.2.2. De la Empresa | 5 |
| 1.3. Direccionamiento Estratégico Actual. | 7 |
| 1.3.1. Principios y Valores | 7 |
| 1.3.1.1. Principios | 7 |
| 1.3.1.2. Valores | 8 |
| 1.3.1.3. Principios y Valores de la Empresa | 8 |
| 1.3.2. Misión | 10 |
| 1.3.2.1. Definición y Características Principales | 10 |
| 1.3.2.2. Misión de la Empresa | 11 |
| 1.3.3. Visión | 11 |
| 1.3.3.1. Definición y Características Principales | 11 |
| 1.3.3.2. Visión de la Empresa | 12 |
| 1.3.4. Objetivos Empresariales | 12 |
| 1.3.4.1. Definición y Características Principales | 12 |
| 1.3.4.2. Objetivos de la Empresa | 13 |

| | |
|---|----|
| a. Objetivo General | 13 |
| b. Objetivo Específico | 13 |
| 1.3.5. Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual | 14 |

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

| | | |
|----------|--------------------------------------|----|
| 2.1. | Introducción al Análisis Situacional | 16 |
| 2.1.1. | Concepto e Importancia | 17 |
| 2.1.1.1. | Concepto | 17 |
| 2.1.1.2. | Importancia | 17 |
| 2.1.2. | Partes del Análisis Situacional | 18 |
| 2.2. | Análisis del Macroambiente | 18 |
| 2.2.1. | Factores Económicos Nacionales | 18 |
| 2.2.1.1. | Producto Interno Bruto (PIB) | 18 |
| 2.2.1.2. | Balanza Comercial | 20 |

| | | |
|----------|---------------------------------|----|
| 2.2.1.3. | Tasas de Interés | 22 |
| a. | Tasa Activa | 23 |
| b. | Tasa Pasiva | 25 |
| 2.2.1.4. | Inflación | 26 |
| 2.2.1.5. | Riesgo País | 29 |
| 2.2.1.6. | Régimen Tributario | 32 |
| 2.2.2. | Factores Sociales | 34 |
| 2.2.2.1. | Desempleo y Subempleo | 34 |
| a. | Desempleo | 34 |
| b. | Subempleo | 35 |
| 2.2.2.2. | Población Económicamente Activa | 37 |
| 2.2.3. | Factor Social | 38 |
| 2.2.4. | Factores Políticos | 39 |
| 2.2.5. | Factores Tecnológicos | 40 |
| 2.2.6. | Factores Ecológicos | 40 |

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| 2.2.7. | Factor Legal | 41 |
| 2.2.8. | Matriz de Resumen de Oportunidades y Amenazas | 42 |
| 2.3. | Análisis del Microambiente | 43 |
| 2.3.1. | Identificación de Clientes | 43 |
| 2.3.2. | Competencia | 44 |
| 2.3.2.1. | Supermaxi | 45 |
| 2.3.2.2. | VelBoni | 45 |
| 2.3.3. | Análisis del Sector mediante las Fuerzas de Porter | 46 |
| 2.3.3.1. | Barreras de Entrada | 46 |
| 2.3.3.2. | Rivalidad entre Competidores | 48 |
| 2.3.3.3. | Poder de Negociación con los Proveedores | 50 |

| | | | |
|----------|---|---|-----------|
| 2.3.3.4. | | Poder de Negociación con los Compradores | 55 |
| 2.3.3.5. | | Riesgo de Productos Sustitutos | 57 |
| 2.3.4. | Matriz de resumen de oportunidades y amenazas. | | 58 |
| 2.4. | Análisis Interno | | 59 |
| 2.4.1. | Aspectos Organizacionales | | 59 |
| 2.4.1.1. | | Organización | 59 |
| 2.4.2. | Área Administrativa | | 62 |
| 2.4.2.1. | | Gerencia | 62 |
| 2.4.2.2. | | Cultura de Calidad | 63 |
| 2.4.3. | Área de Recursos Humanos | | 64 |
| 2.4.3.1. | Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación | | 64 |
| 2.4.4. | Área de Mercadotecnia | | 64 |

| | | | |
|----------|---|------------------------------------|-----------|
| 2.4.4.1. | | Fuerzas de Ventas | |
| | | | 64 |
| 2.4.4.2. | | Fijación de Precios | |
| | | | 65 |
| 2.4.5. | Área Financiera | | |
| | | | 66 |
| 2.4.6. | Área Logística | | |
| | | | 67 |
| 2.4.7. | Área de Seguridad | | |
| | | | 67 |
| 2.4.8. | Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades | | 68 |
| 2.5. | Diagnóstico | | |
| | | | 69 |
| 2.5.1. | Matriz General del Factor FODA | | |
| | | | 69 |
| 2.5.1.1. | | Matriz del Análisis Interno | |
| | | | 71 |
| 2.5.1.2. | | Matriz del Análisis Externo | |
| | | | 72 |
| 2.5.2. | Matriz de Evaluación Interna-Externa | | |
| | | | 72 |
| 2.5.3. | Matriz de Síntesis Estratégica | | 77 |
| 2.6. | Propuesta del nuevo Mapa de Direccionamiento Estratégico | | 78 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6.1 Misión propuesta | 78 |
| 2.6.2 Visión propuesta | 78 |
| 2.6.3 Valores propuestos | 78 |
| 2.6.4 Principios propuestos | 79 |
| 2.6.5 Objetivos propuestos | 80 |
| a. Objetivo General | 80 |
| b. Objetivos Específicos | 80 |
| 2.6.6 Mapa Estratégico Empresarial Propuesto | 82 |

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Marco Teórico | 83 |
| 3.1.1. Segmentación | 83 |
| 3.1.2. Importancia de la Segmentación | 85 |
| 3.1.3. Clases de Segmentación | 86 |
| 3.1.3.1. Segmentación Geográfica | 86 |
| 3.1.3.2. Segmentación Demográfica | 86 |
| 3.1.3.3. Segmentación Psicográfica | 86 |
| 3.1.3.4. Segmentación Socioeconómica | 86 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.3.5. Segmentación Conductual | 87 |
| 3.1.4. Características de un Segmento | 88 |
| 3.1.5. Métodos para la Segmentación de Mercados | 89 |
| 3.1.5.1. Macro Segmentación | 89 |
| a. Orientación al Mercado | 90 |
| b. Conceptualización del Mercado de Referencia | 90 |
| c. Nuevos Segmentos | 91 |
| 3.1.5.2. Micro segmentación | 91 |
| a. Segmento A: Personal de señores Oficiales y Aerotécnicos del Ejército y la Marina que se encuentran actualmente laborando en la ciudad de Manta. | 92 |
| b. Segmento B: Personal de servidores públicos que laboran en el Ejército y Marina en la ciudad de Manta. | 92 |
| c. Segmento C: Personal de militares y civiles que labora en la Base Americana FOL. | 92 |
| 3.1.6. Descripción de Perfil de Segmento | 93 |
| 3.2. Definición del problema | 94 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.1. Punto de vista gerencial | 94 |
| 3.2.2. Punto de vista de la investigación de mercados | 94 |
| 3.2.3. Objetivos de la Investigación | 95 |
| 3.2.4. Tipo y Tamaño de la Muestra | 97 |
| 3.2.4.1. Tamaño del Universo | 97 |
| 3.2.4.2. Unidades muestrales | 98 |
| 3.2.4.3. Técnica de muestreo | 98 |
| 3.2.4.4. Cuestionario Piloto | 100 |
| 3.2.4.5. Tamaño de la muestra | 101 |
| 3.2.4.6. Resultados | 103 |
| 3.2.4.7. Cuestionario final | 104 |
| 3.3. Plan de trabajo de campo | 104 |
| 3.4. Procesamiento de datos | 104 |
| 3.5. Presentación de resultados globales de la investigación | 105 |
| 3.5.1. Resultado de las preguntas del cuestionario | 105 |
| 3.6. Elección del segmento – mercado meta | 125 |
| 3.7. Posicionamiento y Ventaja Diferencial | 127 |
| 3.7.1. Posicionamiento | 127 |
| 3.7.1.1. Proceso de posicionamiento | 127 |
| 3.7.1.2. Estrategias de posicionamiento | 128 |

| | |
|---|-----|
| 3.7.1.3. Estrategias de Posicionamiento del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta | 129 |
| 3.7.2. Ventaja Diferencial | 129 |
| 3.7.2.1. Selección de la Ventaja Competitiva | 130 |
| 3.7.2.2. Selección de las Ventajas Competitivas para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta. | 131 |
| 3.8. Demanda, Oferta y Demanda Insatisfecha | 131 |
| 3.8.1. Demanda | 131 |
| 3.8.1.1. Clasificación de la Demanda | 132 |
| 3.8.1.2. Factores que afectan a la Demanda | 133 |
| 3.8.1.3. Curva de la Demanda | 134 |
| 3.8.1.4. Demanda proyectada | 135 |
| 3.8.2. Oferta | 136 |
| 3.8.2.1. Clasificación de la Oferta | 137 |
| 3.8.2.2. Factores que afectan a la Oferta | 138 |
| 3.8.2.3. Curva de la Oferta | 139 |

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

| | |
|---|------------|
| 5.1. Definición de la mezcla del mercadeo | 159 |
| 5.2. Componentes de la mezcla de mercadeo | 159 |
| 5.3. Producto | 159 |
| 5.3.1. Clasificación | 161 |
| 5.3.2. Atributos del producto | 163 |
| 5.3.2.1. Calidad | 165 |
| 5.3.2.2. Ciclo de Vida | 166 |
| 5.3.2.3. Teoría de Marca | 168 |
| 5.3.2.4. Slogan | 168 |
| 5.3.3. Estrategias del Producto | 169 |
| 5.4. Precio | 171 |
| 5.4.1. Métodos para la fijación de precios | 172 |
| a. Fijación de precios basado en el costo | 172 |
| b. Fijación de precios basado en el valor | 172 |
| c. Fijación de precios basada en la competencia | 173 |
| 5.4.2. Estrategias para el precio | 173 |
| 5.5. Plaza – Canales de Distribución | 174 |
| 5.5.1. Estructura de los Canales de Distribución | 175 |
| 5.5.2. Estrategias de distribución | 176 |

| | |
|--|------------|
| 5.5.3 Localización | 176 |
| 5.6. Promoción | 177 |
| 5.6.1. Administración de la promoción de ventas | 178 |
| 5.6.2. Objetivos y estrategias de promoción | 179 |
| 5.6.3. Mezcla promocional | 179 |
| 5.6.3.1. Selección de técnicas apropiadas | 181 |
| a. Publicidad | 181 |
| b. Promoción de ventas | 181 |
| c. Relaciones públicas | 181 |
| d. Ventas personales | 182 |
| 5.7. Personal | 183 |
| 5.7.1. Servicio al Cliente | 183 |
| 5.7.1.1. Relación Cliente – Vendedor | 183 |
| 5.7.1.2. Cliente interno | 184 |
| 5.7.1.3. Brindar un buen servicio al cliente | 184 |
| 5.7.2. Fidelidad del cliente | 185 |
| 5.7.3. Estrategias para el personal | 187 |
| 5.8. Presentación | 189 |
| 5.8.1 Imagen. | 190 |

| | |
|---|-----|
| 5.8.2 Sonido, olores y factores visuales. | 191 |
| 5.8.2.1 Sonido | 191 |
| 5.8.2.2 Olores | 191 |
| 5.8.2.3 Factores visuales | 191 |
| 5.9. Plan Estratégico de Marketing | 192 |
| 5.9.1. Concepto | 192 |
| 5.9.2. Importancia | 193 |
| 5.9.3. Matriz del Plan Estratégico de Marketing | 194 |
| 5.9.4. Presupuesto de Marketing | 199 |

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS PARA EL “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

| | |
|---|------------|
| 6.1. Presupuesto | 200 |
| 6.1.1. Concepto | 200 |
| 6.1.2. Importancia | 200 |
| 6.1.3. Clases | 201 |
| 6.1.3.1. Presupuesto de Financiero | 201 |
| 6.1.3.2. Presupuesto de Ventas | 201 |
| 6.1.3.3. Presupuesto de Gasto de Ventas | 202 |
| 6.1.3.4. Presupuesto de Gastos Administrativos | 203 |

| | |
|---|------------|
| 6.1.4. Clasificación | 203 |
| 6.1.4.1. Según su flexibilidad | 204 |
| a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados | 204 |
| b. Flexibles o variables | 204 |
| 6.1.4.2. Según el período que cubran | 204 |
| a. A corto plazo | 204 |
| b. A largo plazo | 204 |
| 6.1.4.3. Según el campo de aplicabilidad de la empresa | 205 |
| a. De operación o económicos | 205 |
| b. Financieros | 205 |
| 6.1.4.4. Según en el sector en el cual se utilicen | 206 |
| a. Presupuesto del sector privado | 206 |
| c. Presupuesto del sector público | 206 |
| 6.1.5. Concepto de presupuesto de Marketing | 207 |
| 6.1.6. Presupuesto de Marketing para la propuesta | 207 |
| 6.1.7. Análisis de presupuesto para la propuesta | 208 |
| 6.1.8. Presupuesto de inversión | 209 |

| | |
|--|------------|
| 6.2. Financiamiento de proyecto | 210 |
| 6.2.1. Depreciación de activos fijos | 213 |
| 6.3. Punto de Equilibrio | 213 |
| 6.3.1. Pronóstico de la Demanda | 216 |
| 6.3.2. Pronósticos de Costos | 217 |
| 6.3.3. Pronóstico de Precios | 218 |
| 6.4. Flujo de Caja | 219 |
| 6.4.1. Concepto | 219 |
| 6.4.2. Importancia del Flujo de Caja | 219 |
| 6.4.3. Flujo de Caja del plan | 220 |
| 6.5. Análisis de Sensibilidad | 221 |
| 6.5.1. Período de Recuperación | 221 |
| 6.5.2. Valor Actual Neto (VAN) | 222 |
| 6.5.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) | 223 |
| 6.5.4. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento | 225 |
| 6.5.5. Razón beneficio / costo | 226 |
| 6.5.6. Escenario Optimista y Pesimista | 227 |
| 6.5.6.1. Escenario Optimista | 227 |
| 6.5.6.2. Escenario Pesimista | 228 |

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones **231**

7.2. Recomendaciones **232**

GLOSARIO DE TÉRMINOS **234**

BIBLIOGRAFÍA **236**

LINKOGRAFÍA **238**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|------------|
| GRÁFICO No. 2.1. Análisis situacional | 16 |
| GRÁFICO No. 2.2. Partes del análisis situacional | 18 |
| GRÁFICO No. 2.3. Producto interno bruto (PIB) | 20 |
| GRÁFICO No. 2.4. Balanza comercial anual | 22 |
| GRÁFICO No. 2.5. Tasa de interés activa | 24 |
| GRÁFICO No. 2.6. Tasa de interés pasiva | 25 |
| GRÁFICO No. 2.7. Inflación | 28 |
| GRÁFICO No. 2.8. Riesgo país | 30 |
| GRÁFICO No. 2.9. Recaudaciones tributarias | 33 |
| GRÁFICO No. 2.10. Desempleo mayo 2006 – abril 2008 | 34 |
| GRÁFICO No. 2.11. Subempleo mayo 2006 – abril 2008 | 36 |
| GRÁFICO No. 2.12. Población económicamente activa (PEA) | 37 |
| GRÁFICO No. 2.13. Orgánico estructural | 59 |
| GRÁFICO No. 2.14. Análisis FODA | 69 |
| GRÁFICO No. 2.15. Mapa estratégico empresarial | 82 |
| GRÁFICO No. 3.1. División del mercado | 90 |
| GRÁFICO No. 3.2. Edad del encuestado | 105 |
| GRÁFICO No. 3.3. Género del encuestado | 106 |
| GRÁFICO No. 3.4. Estrato socio económico | 107 |
| GRÁFICO No. 3.5. Pregunta no. 1 | 108 |
| GRÁFICO No. 3.6. Pregunta no. 2 | 109 |
| GRÁFICO No. 3.7. Pregunta no. 3 | 110 |
| GRÁFICO No. 3.8. Pregunta no. 4 | 110 |
| GRÁFICO No. 3.9. Pregunta no. 4b | 111 |
| GRÁFICO No. 3.10. Pregunta no. 4c | 112 |
| GRÁFICO No. 3.11. Pregunta no. 4d | 113 |

ÍNDICE DE MATRICES

| | |
|--|-----------|
| MATRIZ No. 2.1. Macroambiente | 42 |
| MATRIZ No. 2.2. Microambiente | 58 |
| MATRIZ No. 2.3. Análisis interno | 68 |
| MATRIZ No. 2.4. FODA | 70 |
| MATRIZ No. 2.5. Análisis interno | 71 |
| MATRIZ No. 2.6. Análisis externo | 72 |
| MATRIZ No. 2.7. Estrategia FO | 73 |
| MATRIZ No. 2.8. Estrategia FA | 74 |
| MATRIZ No. 2.9. Estrategia DA | 75 |
| MATRIZ No. 2.10. Estrategia DO | 76 |
| MATRIZ No. 2.11. Síntesis estratégica | 77 |

ÍNDICE DE FOTOS

| | |
|--|------------|
| FOTO No. 5.1. Productos del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 160 |
| FOTO No. 5.2. Cliente realizando sus compras en el “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 163 |
| FOTO No. 5.3. Localización del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 177 |
| FOTO No. 5.4. Productos de promoción en el “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 178 |
| FOTO No. 5.5. Atención al cliente en el “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 184 |
| FOTO No. 5.6. Atención al personal militar | 185 |
| FOTO No. 5.7. Personal civil cancelando por sus compras | 187 |
| FOTO No. 5.8. Presentación de los productos del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 189 |
| FOTO No. 5.9. Ingreso al “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 190 |
| FOTO No. 5.10. Personal de oficiales realizando sus compras en el “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 190 |
| FOTO No. 5.11. Stand de productos favoritos del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta | 192 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|------------|
| TABLA No. 2.1. Tasa de interés activa mayo 2007-mayo 2008 | 24 |
| TABLA No. 2.2. Tasa de interés pasiva mayo 2007 – mayo 2008 | 25 |
| TABLA No. 2.3. Inflación mayo 2006 – abril 2008 | 28 |
| TABLA No. 2.4. Riesgo país abril-mayo 2008 | 31 |
| TABLA No. 2.5. Desempleo mayo 2006 – abril 2008 | 35 |
| TABLA No. 2.6. Subempleo mayo 2006 – abril 2008 | 36 |
| TABLA No. 2.7. Lista de proveedores | 53 |
| TABLA No. 2.8. Orgánico nominal | 60 |
| TABLA No. 3.1. Descripción de perfil de segmento | 93 |
| TABLA No. 3.2. Objetivos de la investigación | 95 |
| TABLA No. 3.3. Plan de trabajo de campo | 104 |
| TABLA No. 3.4. Edad del encuestado | 105 |
| TABLA No. 3.5. Género del encuestado | 106 |
| TABLA No. 3.6. Estrato socio económico | 107 |
| TABLA No. 3.7. Pregunta no. 1 | 107 |
| TABLA No. 3.8. Pregunta no. 2 | 108 |
| TABLA No. 3.9. Pregunta no. 3 | 109 |
| TABLA No. 3.10. Pregunta no. 4 | 110 |
| TABLA No. 3.11. Pregunta no. 4b | 111 |
| TABLA No. 3.12. Pregunta no. 4c | 112 |
| TABLA No. 3.13. Pregunta no. 4d | 112 |
| TABLA No. 3.14. Pregunta no. 4e | 113 |
| TABLA No. 3.15. Pregunta no. 5 | 114 |
| TABLA No. 3.16. Pregunta no. 5b | 115 |
| TABLA No. 3.17. Pregunta no. 5c | 115 |
| TABLA No. 3.18. Pregunta no. 5d | 116 |

| | |
|--|------------|
| TABLA No. 3.19. Pregunta no. 5e | 117 |
| TABLA No. 3.20. Pregunta no. 6 | 118 |
| TABLA No. 3.21. Pregunta no. 7 | 119 |
| TABLA No. 3.22. Pregunta no. 8 | 120 |
| TABLA No. 3.23. Pregunta no. 9 | 121 |
| TABLA No. 3.24. Pregunta no. 10 | 122 |
| TABLA No. 3.25. Pregunta no. 10b | 122 |
| TABLA No. 3.26. Pregunta no. 10c | 123 |
| TABLA No. 3.27. Pregunta no. 11 | 124 |
| TABLA No. 3.28. Estrategias de posicionamiento | 129 |
| TABLA No. 3.29. Ventajas competitivas | 131 |
| TABLA No. 3.30. Demanda 2003-2007 | 134 |
| TABLA No. 3.31. Proyección de la demanda año 2008-2013 | 135 |
| TABLA No. 3.32. Proyección de la oferta año 2008-2013 | 139 |
| TABLA No. 3.33. Demanda insatisfecha año 2008-2013 | 141 |
| TABLA No. 4.1. Objetivos de la propuesta | 149 |
| TABLA No. 4.2. Clasificación de las estrategias | 152 |
| TABLA No. 4.3. Perfil estratégico | 156 |
| TABLA No. 5.1. Estructura de los canales de distribución | 175 |
| TABLA No. 5.2. Mezcla de promoción | 180 |
| TABLA No. 5.3. Plan de publicidad | 182 |
| TABLA No. 5.4. Plan estratégico de marketing | 194 |
| TABLA No. 5.5.. Presupuesto de marketing | 199 |
| TABLA No. 6.1. Presupuesto de marketing | 207 |
| TABLA No. 6.2. Periodos de evaluación del proyecto | 208 |
| TABLA No. 6.3. Detalle de inversiones | 209 |
| TABLA No. 6.4. Ventas del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta del año 2007 | 210 |
| TABLA No. 6.5. Tabla de amortización por financiamiento. | 211 |

| | |
|---|------------|
| TABLA No. 6.6. Resumen de gastos financieros. | 212 |
| TABLA No. 6.7. Pronóstico de la demanda | 216 |
| TABLA No. 6.8. Pronóstico de costos | 217 |
| TABLA No. 6.9. Pronóstico de precios | 218 |
| TABLA No. 6.10. Flujo de fondos | 220 |
| TABLA No. 6.11. Período de recuperación | 222 |
| TABLA No. 6.12. Tasa interna de retorno en ambiente normal | 224 |
| TABLA No. 6.13. TMAR | 226 |
| TABLA No. 6.14. Escenario optimista | 227 |
| TABLA No. 6.15. Análisis optimista | 228 |
| TABLA No. 6.16. Escenario pesimista | 229 |
| TABLA No. 6.17. Análisis pesimista | 229 |

GENERALIDADES

1.4. Giro del Negocio.

1.5. Reseña Histórica.

1.5.1. De la Industria:

Alguna vez la humanidad despegó sus ojos de la tierra y elevó su mirada hacia el cielo, en simbólico gesto de búsqueda de lo superior, estos sueños comenzaron a hacerse realidad gracias a personas tales como José María Flores quién realizó el primer vuelo demostrativo en un globo aerostático en el año de 1842; nombres como los hermanos Wright que en 1903 elevaron por primera vez un avión de dos hélices, hombres como Cosme Renella y Pedro Traversari el uno un as de combate de la primera guerra mundial y el otro el primer piloto militar ecuatoriano que son personajes de la historia que dan inicio a una nueva era en donde el sueño de alcanzar el aire se hizo realidad.

Es así que 1910 el presidente Eloy Alfaro crea el club guayas de tiro, para el adiestramiento juvenil de la defensa nacional. Mas tarde esta pasó a llamarse “Club Guayas de Tiro y Aviación” con el objetivo de llegar a convertirse en una Escuela Civil de Aviación, 27 de octubre de 1920 el Dr. José Luis Tamayo, Presidente Constitucional de la República había conseguido que el Congreso Nacional emita el Decreto de creación de la primera Escuela Militar de Aeronáutica en Durán, con el nombre de “Cóndor”, así se inició oficialmente La Fuerza Aérea Ecuatoriana.

“EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR”. Considerando: Que el servicio de Aviación es de indispensable necesidad en la República; Decreta: Art. 1°.- Autorízase al Poder Ejecutivo para que, a la brevedad

posible, proceda a crear una Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil. Tan pronto como sea posible procederá también a establecer otra Escuela en la Capital. Art.2°.- El Ejecutivo podrá contratar expertos extranjeros para los servicios que demandan la dirección, enseñanza, talleres y sostenimiento técnico de la mencionada Escuela. Art. 3°.- Los alumnos de la Escuela podrán ser Oficiales del Ejército y de la Marina, Cadetes de la Escuela Militar o particulares, siendo preferidos en igualdad de condiciones, los de las primeras categorías. Art.4°.- El Congreso faculta al Ejecutivo para que dicte los Reglamentos de Planta, Instrucción, Talleres y los más que requiere la organización de la citada Escuela. Art. 5°.- Se destina para la Escuela, además de las colectas especiales acordadas por los ciudadanos para la Aviación, la parte de fondos recogidos en la República para la Defensa Nacional, que la Junta Central de Defensa Nacional, de acuerdo con el poder Ejecutivo, en el Presupuesto de Guerra a partir de 1921. Dado en Quito, Capital de la República, a veinte y siete de octubre de 1920. El Presidente de la Cámara del Senado, -(f) José J. Andrade. El Presidente de la Cámara de Diputados, -(f) Luis Vernaza. El Secretario de la Cámara del Senado, -(f) Antonino Sáenz. El Secretario de la Cámara de Diputados, -(f) Luis Larenas.”¹

De esta manera, el 27 de octubre de 1920 es tomado como referente para la conmemoración anual del Aniversario de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por Decreto Legislativo del 26 de octubre de 1948, siendo entonces Presidente del Congreso el Dr. Manuel Sotomayor y Luna.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, a través de todas sus bases como la Base Aérea Eloy Alfaro de la ciudad de Manta tiene como objetivo mantener el control del espacio aéreo y garantizar con las otras ramas de las Fuerzas Armadas la soberanía nacional, contribuyendo al desarrollo aeroespacial y socioeconómico del país, para lograr esto necesita realizar las siguientes tareas principales:

1. Realizar la vigilancia y el control del espacio aéreo del país.

¹ Texto: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Historia Ilustrada, Editorial Ecuador. Año 1999. Quito, Ecuador

2. Mantener sus unidades de combate en un alto estado operacional, respaldando los intereses nacionales para disuadir al enemigo a emplear sus fuerzas.
3. Preparar, coordinar y planificar las Operaciones Aéreas en caso de conflicto.
4. Formular doctrinas y procedimientos para organizar, equipar, entrenar y emplear sus medios.
5. Asesorar al Gobierno en la Política Aeronáutica del país.
6. Regular, controlar y fortalecer las actividades y el desarrollo de sus empresas adscritas.
7. Apoyar el desarrollo social y económico del país.
8. Incentivar el desarrollo tecnológico aeronáutico del país.
9. Participar en el mantenimiento del orden interno de la República y combatir conjuntamente con las otras Fuerzas, la subversión cuando así lo dispongan las altas autoridades de la Seguridad Nacional de acuerdo a la Constitución de la República.
10. Proporcionar el transporte aéreo necesario en apoyo a las operaciones militares.

Luego de conocer una pequeña reseña histórica del lugar en donde se aloja el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta debemos conocer los antecedentes de nuestros competidores es así que a nivel de ventas, las principales cadenas de comisariatos en el país son: Supermercados La

Favorita (Supermaxi), Importadora El Rosado (Mi Comisariato), Tiendas Industriales Asociadas (TIA) y supermercados VelBoni.

La cadena TIA, que en el 2005 obtuvo ventas por 118,73 millones de dólares en todo el país, tiene en sus perchas una gama de productos de consumo masivo bajo el distintivo de Multiahorro.

Supermaxi también está en este negocio. En sus estantes exhibe unos 396 artículos pertenecientes a 45 clasificaciones, cuando en el 2002 mantenía 136 referencias.

El grupo Wright, propietario de la cadena de supermercados La Favorita facturó el año 2005 unos 653,81 millones de dólares, incursionó primero con la línea de alimentos de primera necesidad y otros productos de consumo masivo.

Otro de nuestros grandes competidores en la ciudad de Manta son los Supermercados VELBONI que desde sus inicios surgió como una empresa destinada a crecer, nació con filosofía de pueblo y con la gran proyección de la familia Vélez Bonilla se ha mantenido con trabajo perseverante, creyendo en la gente que día tras día los ha visto consolidarse con su distintivo empresarial: calidad, precios bajos y buen servicio.

Con gran entusiasmo aquellos años en el que la joven pareja formada por Ángel Vélez Menéndez y Elena Bonilla de Vélez apostaron al futuro en el año 1983 y frente a lo que hoy es la Bahía se creó el CAF (Comisariato Asociado Familiar) quién diría que al sembrar esta primera semilla hoy los frutos se cosechan con mucho más entusiasmo que hace 23 años.

También debemos mencionar que en Manta consta con La Fabril, que abastece a varias cadenas de tiendas con jabones de tocador; los embutidos provienen de Pronaca; y parte del arroz, de Industrias Dahau.

1.5.2. De la Empresa

BASE AÉREA ELOY ALFARO (ALA DE COMBATE Nº 23)



La Base Aérea Eloy Alfaro también denominada Ala de Combate Nº 23, fue creada un 24 de Octubre de 1978, la que con un total de 250 efectivos, entre ellos 25 Oficiales, 170 Aerotécnicos y 55 servidores públicos que apoyaban la operación del Escuadrón MK-89 STRIKEMASTER (Halcones).

Posteriormente el 31 de Julio de 1979, llegan a esta unidad de Combate los aviones A-37B (Dragones) que operaban en la Base Aérea de Taura, fortaleciendo la capacidad operativa de este reparto, misma que se fortaleció aún más con la venida de los aviones T-33 (Tiburones) en los primeros meses del año de 1981, constituyéndose así desde entonces en uno de los pilares de la estructura de la Fuerza Aérea y por lo tanto del poder Nacional.

La Base Aérea Eloy Alfaro con el apoyo decisivo de los mandos de la Fuerza Aérea y en pro del desarrollo educacional, médico, social y cívico crea la escuela FAE Nº 4, el Liceo Aeronáutico, actualmente se encuentra prestando sus servicios la Clínica FAE Manta en busca de una mejor salud no solo para sus miembros sino también para la población civil, la Conscripción Aérea que proporciona el entrenamiento y orientación cívica a favor de la juventud de la provincia de Manabí, cuyos resultados actuales son altamente positivos y el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta que proporciona bienestar social a

través de la comercialización de productos de primera necesidad, secundarios y suntuarios, de la mejor calidad y al más bajo precio, para todo el personal militar activo y pasivo y sus dependientes directos, para con esto conseguir un desempeño eficiente de todo el personal que labora en esta unidad.

“COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA

Con el fin de que el Ala de Combate N° 23 cumpla con su misión de defensa y seguridad del territorio Ecuatoriano, y más específicamente de su espacio aéreo, se ve la necesidad de crear talleres para el bienestar social del personal que laboraría en este reparto, es por esto que se crea el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta para mantener un recurso humano altamente motivado y capaz de cumplir satisfactoriamente con la misión institucional.

Es así que mediante Decreto No. 06 emitido en Registro oficial No. 1025 del 23 de enero de 1960, se autoriza el funcionamiento de los Comisariatos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Para el desarrollo de sus actividades el Comisariato FAE Manta aplica la siguiente normatividad:

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

- Disposiciones Generales Internas de las FF.AA.
- Regulación interna para la comercialización de productos que se expenden en el Comisariato del Ala de Combate No 23 Manta de fecha 14 de julio de 2006.
- Regulación Interna para la reparación de bienes, adquisición, recepción, control y entrega de materiales y suministros del Comisariato del Ala de Combate No 23 Manta.
- Regulación para el funcionamiento del Comisariato del Ala de Combate No 23 Manta.

1.6. Direccionamiento Estratégico Actual.

1.6.1. Principios y Valores

1.6.1.1. Principios

“Los principios representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Los principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización”.²

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

Debemos asegurarnos de que cada uno de los principios refleje claramente la forma en que la organización funciona diariamente, caso contrario arruinará su credibilidad.

² <http://administracionderecursostecnologicos.blogspot.com/>

1.6.1.2. Valores

”Los valores son el conjunto de características y cualidades que buscamos en las personas que trabajan en una organización, y que nos facilitarán llegar a la visión y seguir la misión que hayamos definido”.²

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la Recepción de la empresa o en la Presidencia Ejecutiva, deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

Los Valores Corporativos dan vida a la cultura corporativa reconocida también como cultura organizacional.

1.6.1.3. Principios y Valores de la Empresa

Los principios más importantes dentro del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta son:

- Planificar, organizar y controlar las diferentes actividades del Almacén y Comisariato.
- Velar porque las instalaciones, máquinas y equipos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Autorizar las solicitudes de crédito conforme las Directivas en vigencia.

² <http://administracionderecursostecnologicos.blogspot.com/>

- Garantizar el mantenimiento de un adecuado sistema de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución de los productos.
- Disponer la toma física de los inventarios tanto en forma periódica como en forma sorpresiva.
- Coordinar la capacitación y entrenamiento del personal.
- Coordinar actividades, acciones y plantear métodos y procedimientos a fin de alcanzar los objetivos propuestos en lo administrativo, técnico y operacional.
- Controlar y evaluar el rendimiento del personal a fin de fortalecer la atención en beneficio del usuario.

Y los valores que tiene esta organización para realizar todas sus actividades con el fin de alcanzar la misión propuesta son:

- Mantener una mística de trabajo para que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta amplíe su prestigio.
- Ser responsables y cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas institucionales. Cumplir a cabalidad con las obligaciones y asumir las consecuencias de las acciones y omisiones.
- Honestidad al manejar los asuntos personales e institucionales con integridad y lealtad a la institución.
- Ser imparciales en las decisiones institucionales. Las relaciones con nuestros clientes de las otras ramas de las Fuerzas Armadas deben

ser las mejores con la finalidad de mantener en alto la imagen institucional.

- Respeto entre todos los miembros del “Comisariato F.A.E” así como también con nuestros clientes.
- Velar por el cumplimiento cabal de los horarios y régimen interno del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta, y mantener un equilibrio en los precios en todos los productos de primera necesidad.

1.6.2. Misión

1.6.2.1. Definición y Características Principales

“La misión de una empresa presenta a la organización, qué hace, en dónde, por qué, y para quién.

Generalmente es un enunciado corto y directo a contestar estas preguntas. En los casos en que no quede muy clara, podría dividirse la misión en dos oraciones”.³

La misión sí se puede cambiar, sobre todo cuando la organización ha sufrido un cambio, crecimiento, o ha tomado nueva dirección. Pero no se debería cambiar a cada rato. Depende de la situación de cada organización. Al menos debe ser revisada cada 5 años, y así determinar si aún es válida.

La misión debe tener tres elementos fundamentales:

1. El cliente: Definido no como segmento, sino como premisa de necesidad básica y definitoria que lleva a esa persona a considerar la posibilidad de hacer negocios con nuestra empresa.
2. Premisa de valor: En función del valor fundamental que representa el servicio, como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.

³ <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.aspid=10331>

3. Lo que nos hace especiales: Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

1.6.2.2. Misión de la Empresa

Comercializar productos y servicios de calidad, con precios económicos y atención personalizada, para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes; en el marco de una organización eficiente, innovadora y dinámica.

1.6.3. Visión

1.6.3.1. Definición y Características Principales

“La Visión es una imagen de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas, cuya aprobación puede afectar al destino del negocio. Propósito noble y de valores altos, especialmente meritorio. Es aquello en lo que aspiramos a convertirnos. Es el lugar al que queremos ir o el viaje queremos emprender”.⁴

Componentes principales:

1. Un concepto enfocado: Una premisa de creación de valor existente.
2. Una sensación de propósito noble: Que valga la pena hacer, algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.
3. Una probabilidad verosímil de éxito.

1.6.3.2. Visión de la Empresa

⁴ <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.aspid=10331>

Ser el comisariato más eficiente y eficaz en las zonas geográficas de influencia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en especial en la ciudad de Manta y lograr la satisfacción total de todos nuestros clientes.

1.6.4. Objetivos Empresariales

1.6.4.1. Definición y Características Principales

Objetivo General

Descripción objetiva y concisa de que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando.

“El objetivo general debe ser uno solo. Caso no sea posible el proyecto o programa en realidad debería considerarse como en dos o más sub-proyectos o sub-programas, procediendo a definir un marco lógico para cada uno de ellos.

Paralelamente con la definición del objetivo general se definen los indicadores objetivamente verificables, los procedimientos para su determinación, así como las hipótesis externas que deben cumplirse para que se pueda alcanzar el objetivo general, como el riesgo que se atribuye a su cumplimiento”.⁵

Objetivo Específico

“El objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar”.²

Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definirle los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición, las hipótesis externas, y el riesgo que se le asigna.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_L%C3%B3gico#Objetivo_general

² <http://administracionderecursostecnologicos.blogspot.com/>

1.6.4.2. Objetivos de la Empresa

c. Objetivo General

Proporcionar bienestar social a través de la comercialización de productos de primera necesidad, secundarios y suntuarios, de la mejor calidad y al más bajo precio, para todo el personal militar activo, pasivo y sus dependientes directos (padre, madre esposa e hijos) incluyendo los familiares del personal fallecido de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como para el personal de las entidades adscritas y de aquellas organizaciones con las que se mantienen relaciones institucionales.

d. Objetivo Específico

1. Realizar el Diagnóstico Técnico Situacional mediante el estudio del Ambiente de Mercadotecnia para determinar la matriz FODA.
2. Determinar las Estrategias de Marketing a través del despliegue de tácticas, acciones, propuestas etc., para operativizar el estudio de Mercadotecnia y ponerla en práctica.
3. Realizar una Investigación de mercados mediante los métodos y técnicas modernas para determinar la Demanda Insatisfecha del mercado.
4. Realizar un Plan Operativo de Marketing a través de un análisis de la Mezcla de Marketing para lograr incrementar las ventas en el "Comisariato F.A.E" en la ciudad de Manta.
5. Establecer un Diagnóstico Financiero a través de cálculos que permita determinar la rentabilidad del proyecto.

1.6.5. Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual

“Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de direccionamiento estratégico. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro”.⁶

El direccionamiento estratégico puede ser dividido en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Misión de la empresa o unidad de negocio.
 - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
 - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
 - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

El direccionamiento estratégico actual del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta está bien definido con todas sus estrategias para conseguir los objetivos de esta organización, sin embargo con el paso del tiempo el

⁶ <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

incremento de precios en los productos de primera necesidad lograron que nuestros clientes potenciales dejen de adquirir este tipo de productos en esta empresa obligándolos a utilizar otros comisariatos de la ciudad de Manta sin importar que estos estén fuera de la Base Aérea Eloy Alfaro, es por esto que se crea la necesidad de realizar un estudio para implementar un Plan Estratégico de Marketing para lograr captar nuevamente la atención de nuestros clientes para que esta organización cumpla a cabalidad con su misión que es la de brindar bienestar social a todo el personal que labora en esta base y sus familiares.

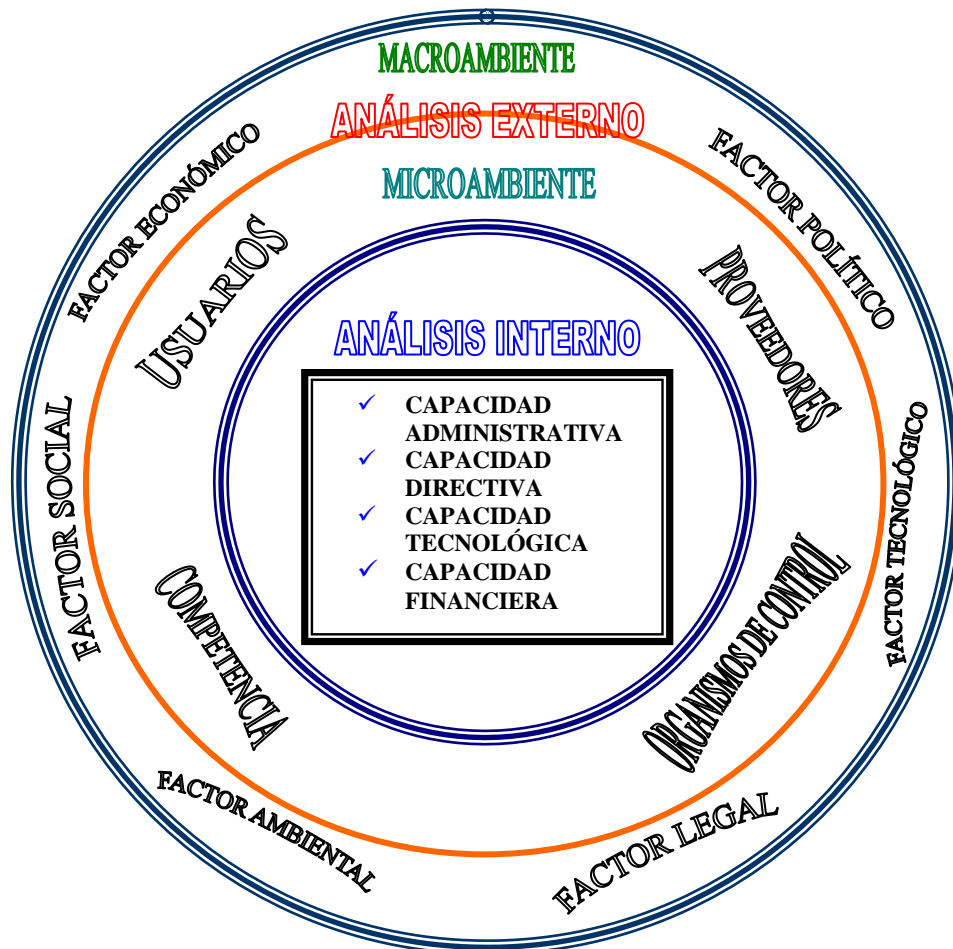
ANÁLISIS SITUACIONAL

2.7. Introducción al Análisis Situacional

A través de un diagnóstico situacional, “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta podrá visualizar su realidad, tanto en el ambiente externo (estudio del entorno de la organización) como en el ambiente interno (estudio de la estructura interna de la institución y sus capacidades); los datos obtenidos servirán como fundamento para la valoración, evaluación y análisis de todos y cada uno de los factores y variables que tienen influencia en la presente tesis.

GRÁFICO No. 2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Cuadro explicativo del ANÁLISIS SITUACIONAL Planificación Estratégica.

2.7.1. Concepto e Importancia

2.7.1.1. Concepto

Una forma muy acertada de llevar a cabo el análisis situacional de una organización es por medio de un estudio de la matriz FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

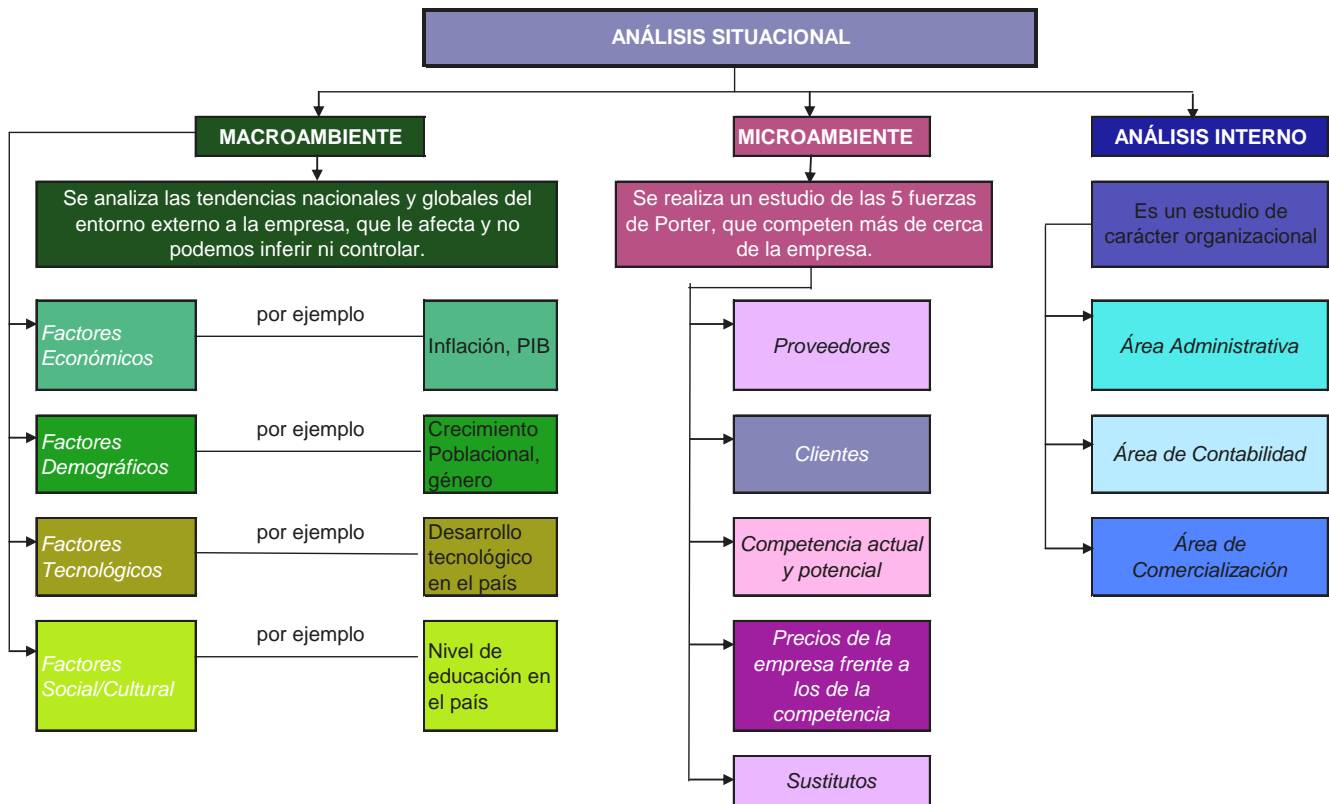
2.7.1.2. Importancia

Para examinar la importancia de un análisis situacional a través de su matriz FODA debemos considerar que los factores económicos, políticos, sociales y culturales representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis situacional de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

2.7.2. Partes del Análisis Situacional

GRÁFICO No. 2.2. PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL



Fuente: Cuadro sinóptico explicativo de las partes del ANÁLISIS SITUACIONAL Planificación Estratégica

2.8. Análisis del Macroambiente

2.8.1. Factores Económicos Nacionales

2.8.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

“El **Producto Interno Bruto (PIB)** o **Producto Bruto Interno (PBI)** es el **valor monetario** total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).

El PIB es una **magnitud de flujo**, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos.)”⁷

El PIB es, sin duda, la macro magnitud económica más importante para la estimación de la capacidad productiva de una economía. Existen otros tipos de macro magnitudes a considerar partiendo del PIB: el **Producto Nacional Bruto** difiere del PIB en que solo considera la cantidad flujo de bienes y servicios producidos por nacionales de un país.

“Debemos conocer que el **PIB nominal** es el valor monetario de todos los bienes y/o servicios que produce un país o una economía a precios corrientes en el año corriente en que los bienes son producidos. Sin embargo, en situación de inflación alta, un aumento substancial de precios, aún cuando la producción no aumente demasiado, puede dar la impresión de un aumento substancial del PIB. Para ajustar el PIB según los efectos de la inflación, el **PIB real** se define como el valor monetario de todos los bienes y/o servicios que produce un país o una economía a precios constantes.”⁷

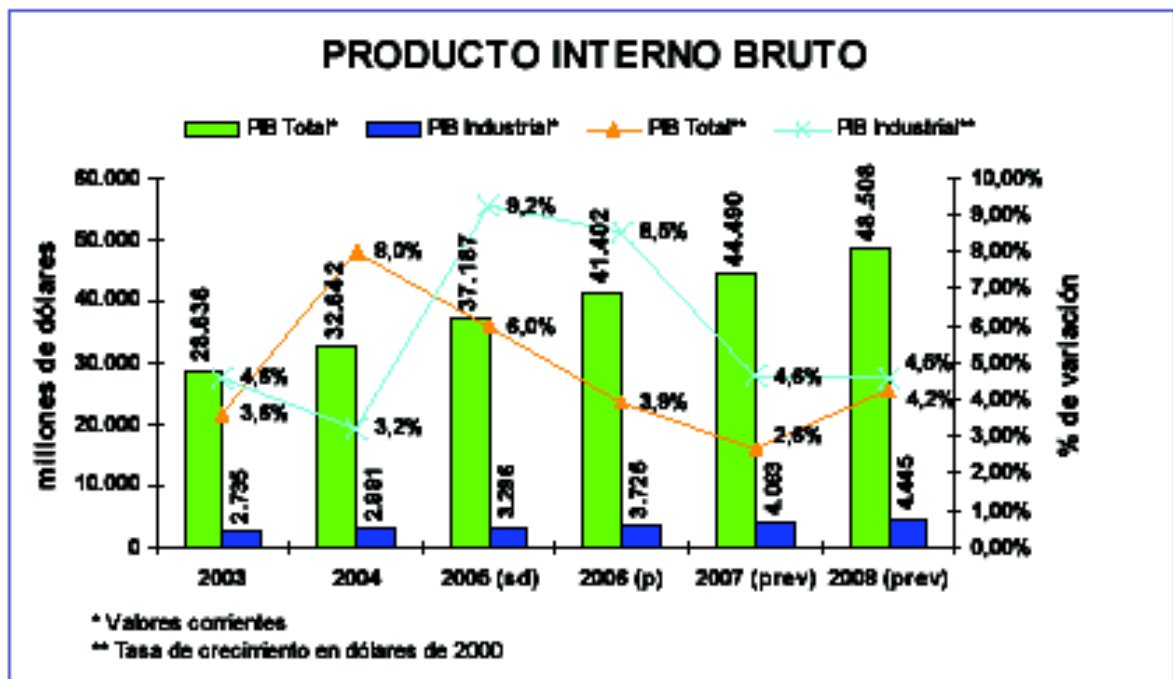
“El Banco Central del Ecuador prevé que el Producto Interno Bruto para el 2008 crecerá 4.2%, esto es 1.6 puntos más que en el 2007. Este crecimiento se sustentaría en el impulso a producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública.

El pobre ritmo de crecimiento el PIB en el 2007 del 2.6%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas.”⁸

GRÁFICO No. 2.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/PIB>

⁸ <http://www.portal.bce.fin.ec/>



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

Según todos estos datos obtenidos del Producto Interno Bruto podemos ver que este factor está incrementando su porcentaje anualmente y se espera que para el 2009 este valor aumente lo que permitirá incrementar la capacidad productiva, esto representa para nuestra empresa una **Oportunidad** con un **Impacto Medio** dentro del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, ya que si existe mayor capacidad productiva nuestros proveedores tendrán mayor cantidad de productos que ofrecernos y con un precio que nos beneficie.

2.8.1.2. Balanza Comercial

“La **balanza comercial** es la diferencia entre exportaciones e importaciones; registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las [importaciones](#) se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el [gobierno](#) de un país realizan en [bienes](#) y [servicios](#) que se producen en otros países, los mismos que son traídos a nuestro país para ser comercializados.
- Las [exportaciones](#) son los bienes y servicios que se producen en el país que se comercializan y distribuyen a los clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país”.⁹

Balanza comercial = Exportaciones – Importaciones

”Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina [superávit](#) comercial) o negativa (lo cual se denomina [déficit](#) comercial).

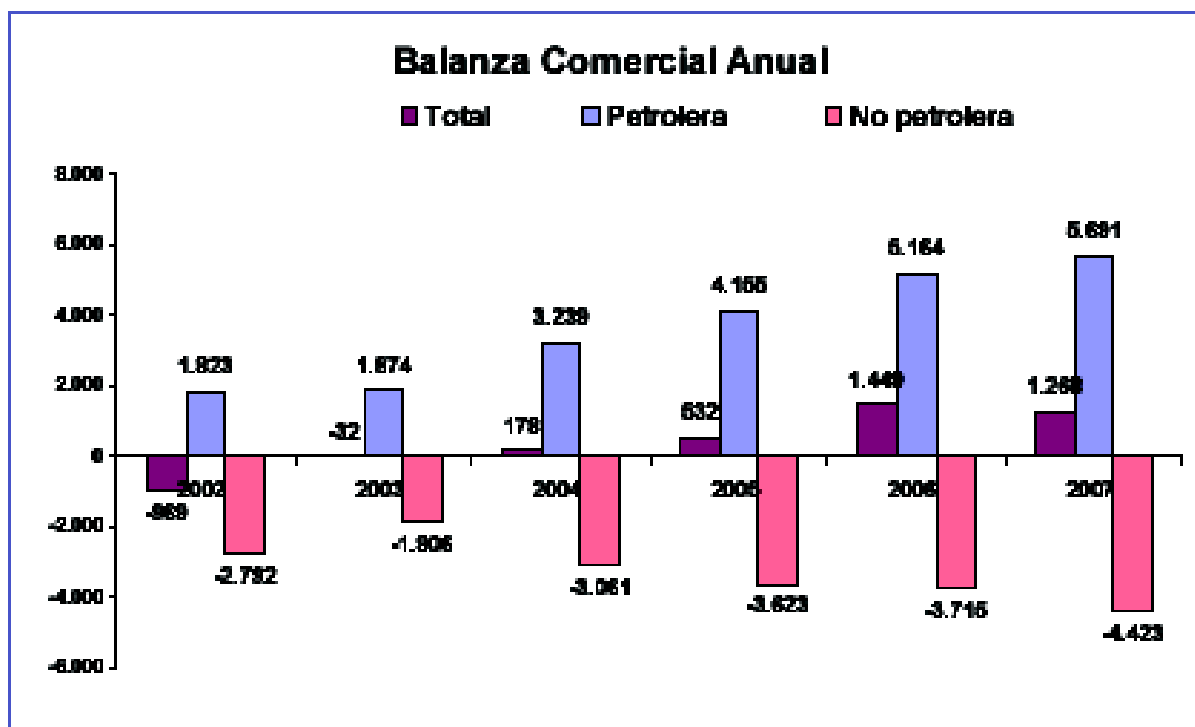
Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.”⁹

“La balanza comercial para el 2007 alcanzó un superávit comercial de 1268 millones de dólares, pero presenta una disminución del superávit en 180 millones de dólares con respecto al 2006. Este deterioro de la Balanza comercial se debe a que las importaciones, crecieron más rápido que las exportaciones.”⁸

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_seg%C3%BAAn_su_balanza_comercial

⁸ <http://www.portal.bce.fin.ec/>

GRÁFICO No. 2.4. BALANZA COMERCIAL ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

La Balanza comercial dentro de nuestro país puede generar una **Oportunidad** con un **Impacto Bajo** ya que el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta no realiza ningún tipo de importación ni exportación para sus productos.

2.8.1.3. Tasas de Interés

La **tasa de interés** es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".¹⁰

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada. Por ejemplo, si las tasas de interés fueran las mismas tanto para depósitos en bonos del Estado, cuentas bancarias a largo plazo e inversiones en un nuevo tipo de industria, nadie invertiría en acciones o depositaría en un banco.

“Tanto la industria como el banco pueden ir a la bancarrota, un país no. Por otra parte, el riesgo de la inversión en una empresa determinada es mayor que el riesgo de un banco. Sigue entonces que la tasa de interés será menor para bonos del Estado que para depósitos a largo plazo en un banco privado, la que a su vez será menor que los posibles intereses ganados en una inversión industrial.”¹⁰

De esta manera, desde el punto de vista del Estado, una tasa de interés alta incentiva el [ahorro](#) y una tasa de interés baja incentiva el [consumo](#).

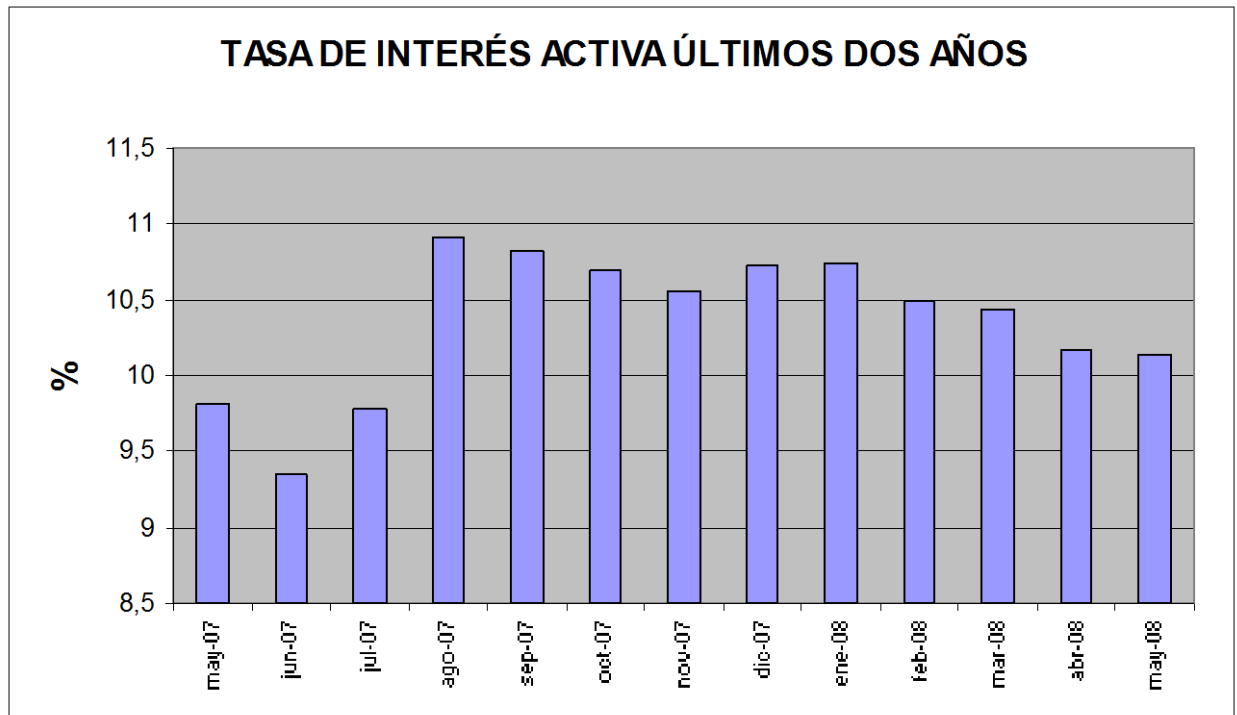
c. Tasa Activa

“**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos”.¹⁰

Son activas porque son recursos a favor de la banca.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

GRÁFICO No. 2.5. TASA DE INTERÉS ACTIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA No. 2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA MAYO 2007 - MAYO 2008

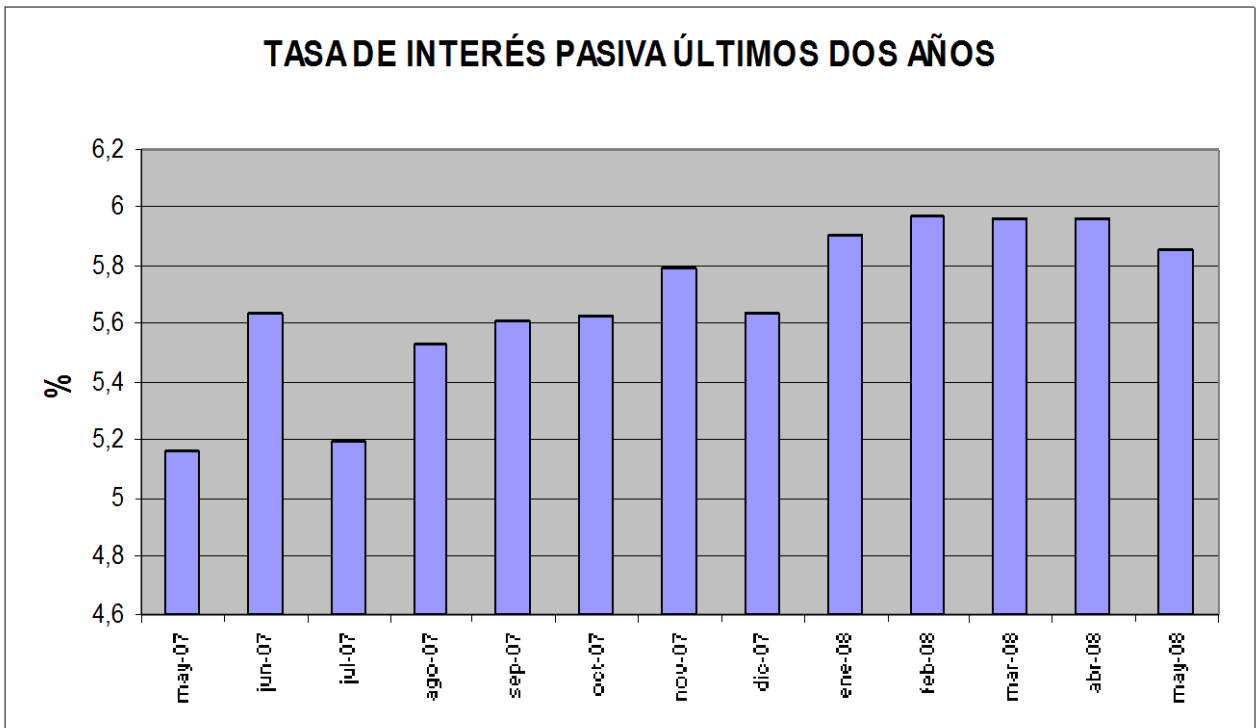
| FECHA | VALOR |
|--------------------|---------|
| Mayo-05-2008 | 10.14 % |
| Abril-03-2008 | 10.17 % |
| Marzo-19-2008 | 10.43 % |
| Febrero-06-2008 | 10.50 % |
| Enero-02-2008 | 10.74 % |
| Diciembre-10-2007 | 10.72 % |
| Noviembre-30-2007 | 10.55 % |
| Octubre-31-2007 | 10.70 % |
| Septiembre-30-2007 | 10.82 % |
| Agosto-05-2007 | 10.92 % |
| Julio-29-2007 | 9.97 % |
| Junio-29-2007 | 10.12 % |
| Mayo-06-2007 | 9.81 % |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

d. Tasa Pasiva

“Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quién deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”.¹⁰

GRÁFICO No. 2.6. TASA DE INTERÉS PASIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA No. 2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA MAYO 2007 – MAYO 2008

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------|
| Mayo-05-2008 | 5.86 % |
| Abril-03-2008 | 5.96 % |
| Marzo-19-2008 | 5.96 % |
| Febrero-06-2008 | 5.97 % |
| Enero-02-2008 | 5.91 % |
| Diciembre-10-2007 | 5.64 % |
| Noviembre-30-2007 | 5.79 % |

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

| | |
|--------------------|--------|
| Octubre-31-2007 | 5.63 % |
| Septiembre-30-2007 | 5.61 % |
| Agosto-05-2007 | 5.53 % |
| Julio-29-2007 | 5.07 % |
| Junio-24-2007 | 5.23 % |
| Mayo-27-2007 | 4.92 % |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Connotación Gerencial:

Las tasas de interés les podemos considerar para nuestra organización como una **Amenaza** con un **Impacto Alto** ya que en el momento que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta desee obtener algún tipo de crédito para invertir en la empresa, estará expuesto a los cambios que sufra las tasas de interés de las instituciones bancarias, así mismo todos los precios de los productos que se comercializa en la organización estarán expuestos a los cambios que se generen en dichas tasas de interés.

2.8.1.4. Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico.

La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

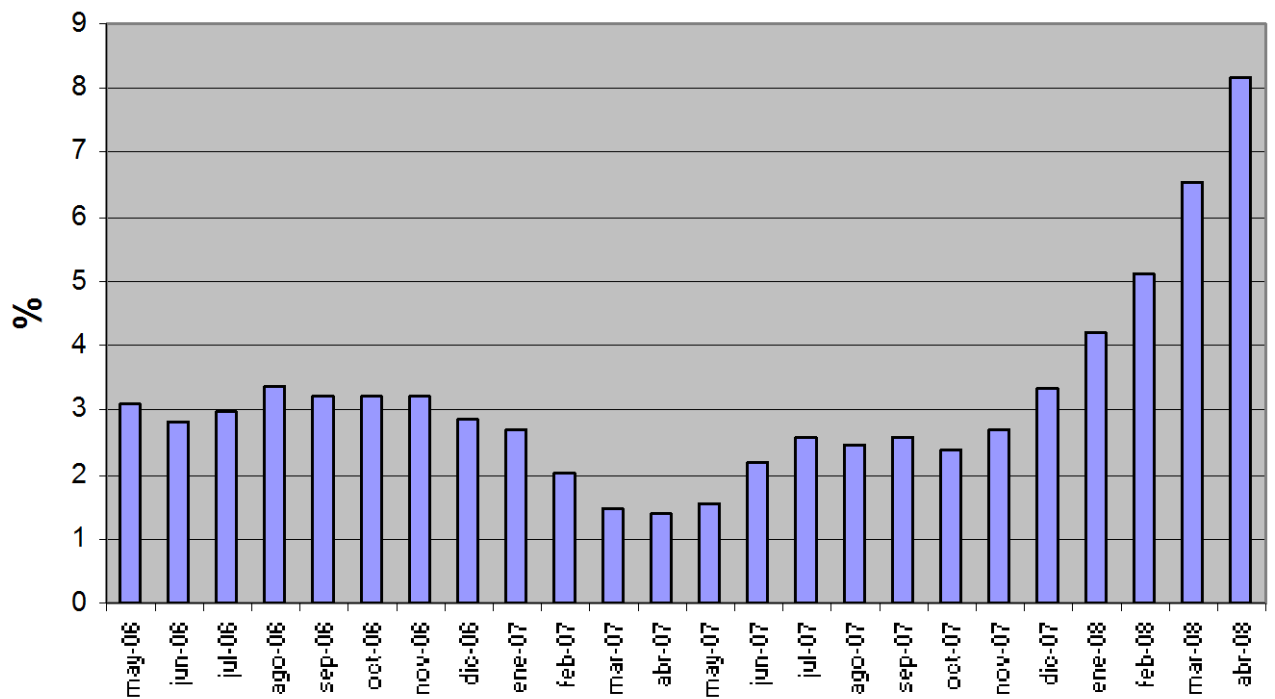
La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.”¹¹

GRÁFICO No. 2.7. INFLACIÓN

¹¹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.phpticker_value=inflacion

INFLACIÓN MAYO 2006 - ABRIL 2008



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA No. 2.3. INFLACIÓN MAYO 2006 – ABRIL 2008

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Abril-30-2008 | 8.18 % |
| Marzo-31-2008 | 6.56 % |
| Febrero-29-2008 | 5.10 % |
| Enero-31-2008 | 4.19 % |
| Diciembre-31-2007 | 3.32 % |
| Noviembre-30-2007 | 2.70 % |
| Octubre-31-2007 | 2.36 % |
| Septiembre-30-2007 | 2.58 % |
| Agosto-31-2007 | 2.44 % |
| Julio-31-2007 | 2.58 % |
| Junio-30-2007 | 2.19 % |
| Mayo-31-2007 | 1.56 % |
| Abril-30-2007 | 1.39 % |
| Marzo-31-2007 | 1.47 % |
| Febrero-28-2007 | 2.03 % |
| Enero-31-2007 | 2.68 % |
| Diciembre-31-2006 | 2.87 % |
| Noviembre-30-2006 | 3.21 % |

| | |
|--------------------|--------|
| Octubre-31-2006 | 3.21 % |
| Septiembre-30-2006 | 3.21 % |
| Agosto-31-2006 | 3.36 % |
| Julio-31-2006 | 2.99 % |
| Junio-30-2006 | 2.80 % |
| Mayo-31-2006 | 3.11 % |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Connotación Gerencial:

Luego de analizar este factor, se puede concluir que la inflación en nuestro país representa para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta una **Amenaza** con un **Impacto Alto** ya que si la inflación continúa aumentando su porcentaje de esta manera los precios van a seguir incrementando su valor y como resultado tendríamos que aumentar el precio de nuestros productos y los clientes van a estar insatisfechos.

2.8.1.5. Riesgo País

“El riesgo país es un concepto frecuentemente utilizado para expresar la relación riesgo-rendimiento asociada a una inversión en un país determinado. La utilidad de un indicador de riesgo país es la posibilidad de realizar comparaciones con un parámetro de referencia. Un inversionista dispone de varias formas de calcular el riesgo país, que varían en grado de complejidad. A medida que el uso de este concepto se ha hecho extensivo a una base de inversionistas más amplia y exigente, instituciones financieras especializadas han desarrollado distintas metodologías para el cálculo del riesgo país.

El riesgo país es un índice que ofrece información en términos cuantitativos sobre el riesgo que implica invertir en instrumentos representativos de la deuda externa emitidos por gobiernos de países emergentes.”¹²

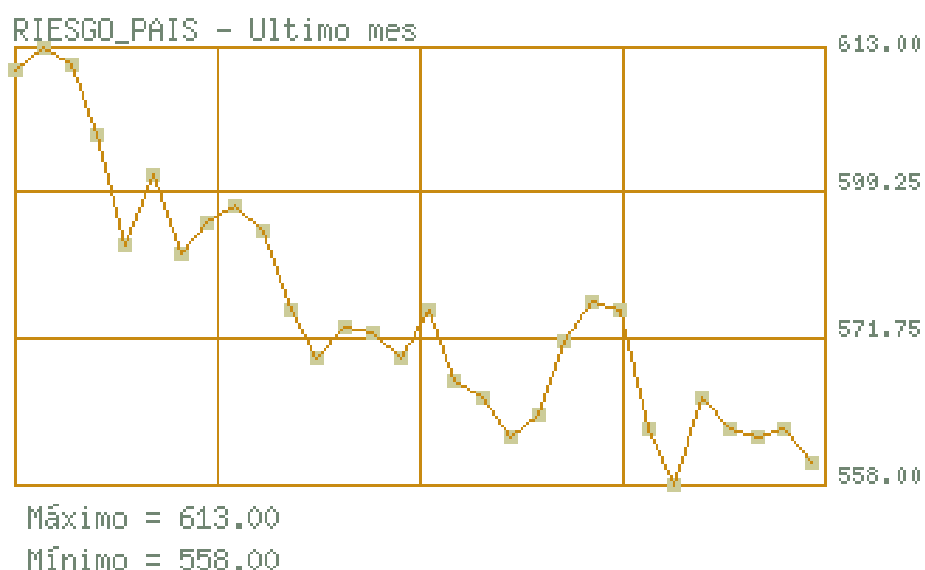
¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/RiesgoPaís%C3%A9s>

Tal riesgo es un riesgo de incumplimiento por parte de los emisores de dichas deudas.

El índice de riesgo país, en sí mismo no dice nada, sólo adquiere relevancia al compararlo con el valor del índice de otro país o países, o al observar su evolución en el tiempo.

El método más sencillo de calcular el riesgo-país es comparar el rendimiento de un título valor representativo de la deuda externa de un país determinado con el de un instrumento con condiciones financieras similares, libre de riesgo, emitido por otro país. La diferencia entre ambas tasas de rendimiento representa la prima de riesgo o recompensa para el inversionista por adquirir una inversión más riesgosa.

GRÁFICO No. 2.8. RIESGO PAÍS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA No. 2.4. RIESGO PAÍS ABRIL-MAYO 2008

| FECHA | VALOR |
|--------------|--------|
| Mayo-21-2008 | 561.00 |
| Mayo-20-2008 | 565.00 |

| | |
|---------------|--------|
| Mayo-19-2008 | 564.00 |
| Mayo-16-2008 | 565.00 |
| Mayo-15-2008 | 569.00 |
| Mayo-14-2008 | 558.00 |
| Mayo-13-2008 | 565.00 |
| Mayo-12-2008 | 580.00 |
| Mayo-09-2008 | 581.00 |
| Mayo-08-2008 | 576.00 |
| Mayo-07-2008 | 567.00 |
| Mayo-06-2008 | 564.00 |
| Mayo-05-2008 | 569.00 |
| Mayo-02-2008 | 571.00 |
| Mayo-01-2008 | 580.00 |
| Abril-30-2008 | 574.00 |
| Abril-29-2008 | 577.00 |
| Abril-28-2008 | 578.00 |
| Abril-25-2008 | 574.00 |
| Abril-24-2008 | 580.00 |
| Abril-23-2008 | 590.00 |
| Abril-22-2008 | 593.00 |
| Abril-21-2008 | 591.00 |
| Abril-18-2008 | 587.00 |
| Abril-17-2008 | 597.00 |
| Abril-16-2008 | 588.00 |
| Abril-15-2008 | 602.00 |
| Abril-14-2008 | 611.00 |
| Abril-11-2008 | 613.00 |
| Abril-10-2008 | 610.00 |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Connotación Gerencial:

El Riesgo País es un factor que a nuestra empresa crea una **Amenaza** de **Impacto Bajo** ya que esta organización no utiliza este índice de riesgo ya que no realiza ningún tipo de inversión fuera de nuestro país.

2.8.1.6. Régimen Tributario

El Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar los impuestos nacionales (impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior).

La función del gasto de los impuestos nacionales, se realiza a través del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La función de recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del Presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

Esta última organización, se encarga de recaudar los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.

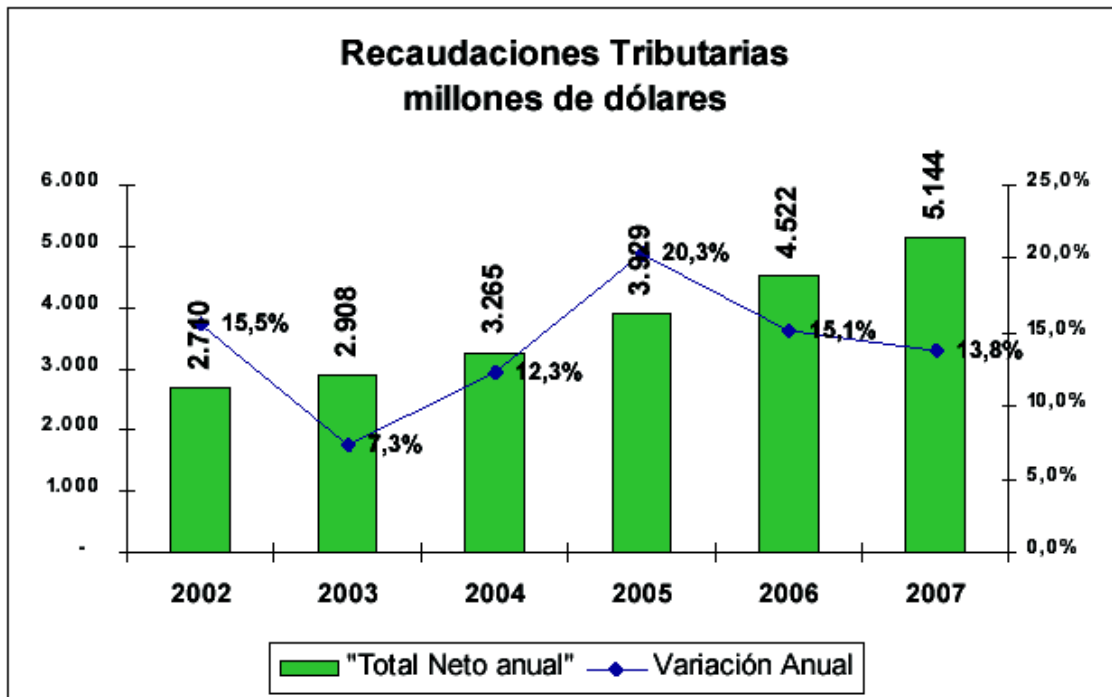
“La recaudación neta del año 2007 creció un 13.8% en relación al año 2006, reflejando un cumplimiento neto del 104.9%, lo que significa 238.9 millones de dólares adicionales al Presupuesto General del Estado.

En el 2007 la presión tributaria en el Ecuador fue de 11.6%, presentado un incremento del 0,7% frente al año anterior.

El IVA representa un 54% del total neto recaudado en el 2007. Pero el rubro con mayor crecimiento fue el del IR (Impuesto a de Renta) con el 16.3%, influenciado principalmente por la elevación de los porcentajes en las retenciones a la fuente efectuados a terceros y anticipos a la renta”.¹³

GRÁFICO No. 2.9. RECAUDACIONES TRIBUTARIAS

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reg.Tributario>



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Connotación Gerencial:

Luego de analizar este factor, se puede concluir que este representa para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta una **Oportunidad de Impacto Medio** ya que no tenemos ninguna diferencia con nuestra competencia ya que todos debemos cumplir con todas las obligaciones bancarias y no existen diferencias o preferencias para ninguna organización.

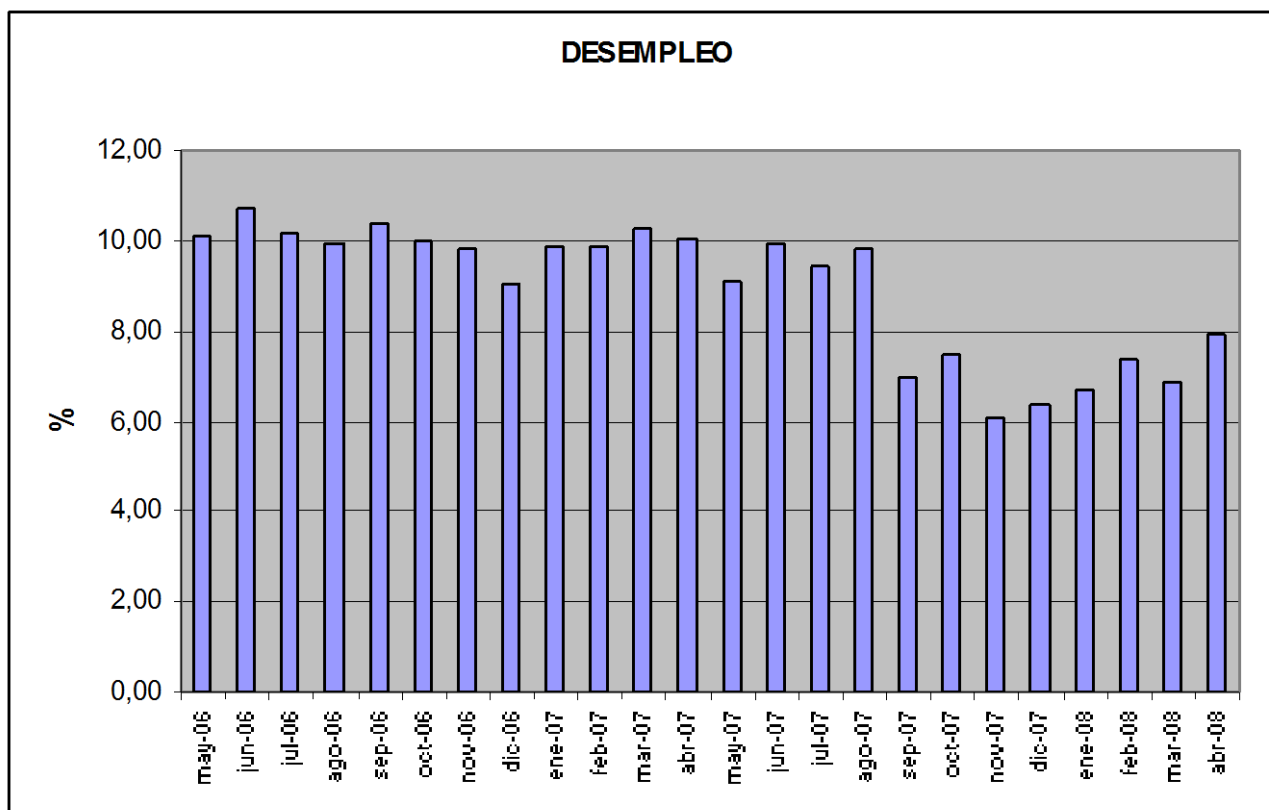
2.8.2. Factores Sociales

2.8.2.1. Desempleo y Subempleo

c. Desempleo

Desempleo: “Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.”¹⁴

GRÁFICO No. 2.10. DESEMPLEO MAYO 2006 – ABRIL 2008



FUENTE: <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

TABLA No. 2.5. DESEMPLEO MAYO 2006 – ABRIL 2008

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------|
| Abril-30-2008 | 7.93 % |
| Marzo-31-2008 | 6.87 % |
| Febrero-29-2008 | 7.37 % |
| Enero-31-2008 | 6.71 % |
| Diciembre-31-2007 | 6.34 % |
| Noviembre-30-2007 | 6.11 % |

¹⁴ <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

| | |
|--------------------|---------|
| Octubre-31-2007 | 7.50 % |
| Septiembre-30-2007 | 7.00 % |
| Agosto-31-2007 | 9.80 % |
| Julio-31-2007 | 9.43 % |
| Junio-30-2007 | 9.93 % |
| Mayo-31-2007 | 9.10 % |
| Abril-30-2007 | 10.03 % |
| Marzo-31-2007 | 10.28 % |
| Febrero-28-2007 | 9.90 % |
| Enero-31-2007 | 9.89 % |
| Diciembre-31-2006 | 9.03 % |
| Noviembre-30-2006 | 9.82 % |
| Octubre-31-2006 | 9.98 % |
| Septiembre-30-2006 | 10.40 % |
| Agosto-31-2006 | 9.94 % |
| Julio-31-2006 | 10.15 % |
| Junio-30-2006 | 10.73 % |
| Mayo-31-2006 | 10.09 % |

FUENTE: <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

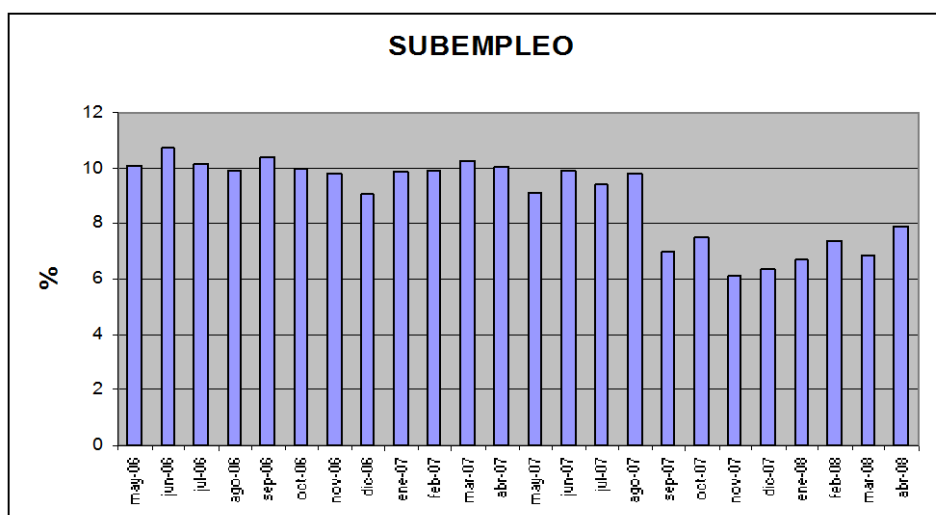
d. Subempleo

Subempleo: “Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.”¹⁵

GRÁFICO No. 2.11 SUBEMPLEO MAYO 2006 – ABRIL 2008

¹⁵ <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>



FUENTE: <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

TABLA No. 2.6. SUBEMPLEO MAYO 2006 – ABRIL 2008

| FECHA | VALOR |
|--------------------|---------|
| Abril-30-2008 | 7.93 % |
| Marzo-31-2008 | 6.87 % |
| Febrero-29-2008 | 7.37 % |
| Enero-31-2008 | 6.71 % |
| Diciembre-31-2007 | 6.34 % |
| Noviembre-30-2007 | 6.11 % |
| Octubre-31-2007 | 7.50 % |
| Septiembre-30-2007 | 7.00 % |
| Agosto-31-2007 | 9.80 % |
| Julio-31-2007 | 9.43 % |
| Junio-30-2007 | 9.93 % |
| Mayo-31-2007 | 9.10 % |
| Abril-30-2007 | 10.03 % |
| Marzo-31-2007 | 10.28 % |
| Febrero-28-2007 | 9.90 % |
| Enero-31-2007 | 9.89 % |
| Diciembre-31-2006 | 9.03 % |
| Noviembre-30-2006 | 9.82 % |
| Octubre-31-2006 | 9.98 % |
| Septiembre-30-2006 | 10.40 % |
| Agosto-31-2006 | 9.94 % |
| Julio-31-2006 | 10.15 % |
| Junio-30-2006 | 10.73 % |
| Mayo-31-2006 | 10.09 % |

FUENTE: <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

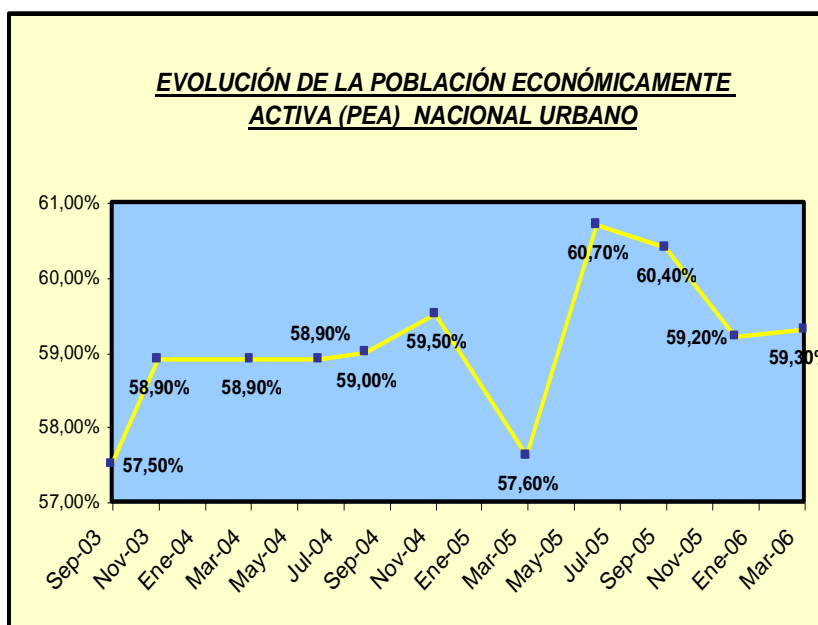
Connotación Gerencial:

El Factor de **Desempleo y Subempleo** en nuestro país tiene como consecuencia una **Amenaza** con un **Impacto Medio** para nuestra organización ya si existe desempleo en nuestros clientes potenciales no tendrán los recursos suficientes para realizar sus compras en nuestra empresa lo que genera que nuestros clientes busquen lugares donde los precios sean bajos para poder adquirir sus productos.

2.8.2.2. Población Económicamente Activa

“Es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.”¹⁶

GRÁFICO No. 2.12 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)



FUENTE ENEMDU. Sistema integrado de encuestas de hogares. 11ma Ronda Área Urbana. Marzo 2006.

ELABORADO POR: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Connotación Gerencial:

¹⁶ <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticasuno.htm>

La **Población Económicamente Activa** en nuestro país tiene como consecuencia una **Oportunidad** con un **Impacto Medio** para nuestra organización ya que la población que se encuentra activa económicamente (en nuestro caso todos nuestros clientes que son militares en servicio activo), van a tener los recursos necesarios para invertir en los productos que tenemos y llevar los alimentos necesarios a sus viviendas.

2.8.3. Factor Social

El factor social dentro de nuestra organización es un aspecto importante a ser estudiado ya que el Plan Patriota (anteriormente Plan Colombia) es la más integral y genuina manifestación del capitalismo contemporáneo, es un programa neoliberal que combina intervencionismo político, económico y militar para defender la democracia y salvar al mundo de una amenaza, que en este caso es el narcotráfico.

La injerencia política y militar de los Estados Unidos en Colombia apunta a buscar un reposicionamiento geoestratégico en la región, pero lo que realmente ha conseguido es una tendencia contraria liderada por Venezuela hacia sus políticas.

También se debe citar la desatención social a la Región Oriental y Zonas Fronterizas, pese a los esfuerzos desplegados por FF. AA., los recursos entregados por el Estado son insuficientes, este entorno permite la presencia de fuerzas insurgentes e irregulares que causan terror y pánico en estas poblaciones.

Connotación Gerencial:

Luego de analizar el Factor Social, se puede concluir que representa para el Ala de Combate N° 23 una **Oportunidad** con un **Impacto Bajo**, ya que el personal militar que labora en la Base Aérea Eloy Alfaro se encuentra continuamente desplegado en la frontera con Colombia lo que genera un egreso de su capital ya que el Estado no proporciona viáticos para este tipo

de comisiones lo que ocasiona que el militar tenga gastos adicionales y busque lugares con precios más convenientes para realizar sus compras de los productos básicos para su hogar.

2.8.4. Factores Políticos

La inestabilidad política del Ecuador trae como consecuencia que en los altos mandos militares se ejecuten tempraneros cambios, lo que no permite continuidad en sus funciones.

El marco provincial y municipal presenta graves superposiciones de funciones y competencias entre los niveles de gobierno. Esto ha conducido a que municipalidades, municipios y consejos provinciales se hayan imputado mutuamente el incumplimiento de responsabilidades, lo que dificulta la rendición de cuentas ante los ciudadanos y la coordinación entre administraciones.

Posterior al conflicto limítrofe del Alto Cenepa en el año de 1995, las Fuerzas Armadas del Ecuador han experimentado paulatina y permanentemente una reducción en su presupuesto.

Connotación Gerencial:

Luego de analizar el Factor Político, se puede concluir que representa para las FF.AA. y por ende a la Base Aérea de Manta una **Amenaza** con un **Impacto Medio** ya que cualquier cambio político que se generen en nuestro país puede afectar directa o indirectamente a nuestra organización.

2.8.5. Factores Tecnológicos

El nivel de Tecnología, aunque está orientada a una escala pequeña, debe integrar las unidades operativas y departamentos para mantener y mejorar una correcta toma de decisiones.

El continuo avance y mejoramiento tecnológico especialmente en el campo de la Telemática y la Aeronáutica abren un espacio donde la Fuerza Aérea Ecuatoriana puede obtener altos estándares de calidad, pero los costos para poder acceder a ella son muy elevados.

Existen muchos Institutos de formación Superior en el país que pueden ser utilizados para mejorar el nivel académico de los miembros de la Institución.

Se puede obtener transferencia de tecnología, apoyo, entrenamiento y capacitación debido a la posición geográfica del Ecuador dentro del área de influencia de EE.UU.

Connotación Gerencial:

Luego de analizar el Factor Tecnológico, se puede concluir que representa para el Ala de Combate N° 23 una **Oportunidad** con un **Impacto Alto** ya que todos los avances tecnológicos y toda la capacitación que pueda recibir nuestro personal tendrán un valor positivo para nuestra empresa.

2.8.6. Factores Ecológicos

Nuestra organización genera fundas que no son biodegradables para la entrega de los productos que son adquiridos por nuestros clientes esto generaría un desperdicio que puede afectar a la ecología de nuestro país, otras empresas como supermaxi ya tienen fundas biodegradables que distribuyen a los clientes que hacen compras en este lugar lo que directamente nos perjudica en este factor.

Así mismo a nivel nacional existen factores ecológicos que tienen una influencia indirecta con esta organización ya que en la amazonía, particularmente en el área de frontera con Colombia, existe enorme preocupación por el impacto ambiental que produce el uso indiscriminado de Glifosato y del hongo Fusarium Oxisporum contra los cultivos de coca. Hay conciencia entre las comunidades, que esta será una agresión devastadora para las selvas, que traerá consecuencias muy graves para esta reserva de la humanidad.

Connotación Gerencial:

Luego de analizar el Factor Ecológico, se puede concluir que representa para el Ala de Combate N° 23 una **Amenaza** con un **Impacto Bajo** ya nuestra empresa no cuenta con fundas biodegradables para guardar los productos que son adquiridos por nuestros clientes.

2.8.7. Factor Legal

Las **instituciones judiciales** también presentan graves debilidades, muchas de las cuales parten de una raíz común al entramado institucional de Ecuador que es la incapacidad de implementar efectivamente las decisiones adoptadas.

A pesar de las reformas emprendidas, los resultados están lejos de las expectativas que se crearon. La administración de justicia en Ecuador sigue caracterizándose por la lentitud en la resolución de los casos, como consecuencia de la supervivencia del sistema inquisitivo tradicional por encima de la moralidad y de unos métodos de trabajo contrarios a la eficiencia en la prestación del servicio.

La dificultad de cohesionar las grandes y múltiples divergencias existentes provoca constantes conspiraciones contra el Presidente o para entrar en el gobierno. La interpretación extensiva de las causas y delitos que permiten enjuiciar al Presidente, la fuerte fragmentación y la ausencia de un proceso

legislativo ágil y sencillo dificultan enormemente la gobernabilidad. La inestabilidad política jurídica afectada a todo nivel y que se ha visto demostrada incrementada en los últimos años.

Connotación Gerencial:

Luego de analizar el Factor Legal, se puede concluir que representa para las FF.AA. y por ende al Ala de Combate N° 23 una **Amenaza** con un **Impacto Medio**, ya que la justicia en nuestro país se ve afectada por algunos factores que hacen que los trámites se demoren en su proceso mucho tiempo, lo que afectaría en el normal desenvolvimiento de la empresa.

2.8.8. Matriz de Resumen de Oportunidades y Amenazas

MATRIZ No. 2.1 MACROAMBIENTE

| MACROAMBIENTE | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|---------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| Producto Interno Bruto | | X | | | | |
| Balanza Comercial | X | | | | | |
| Tasas de Interés | | | | | | X |
| Inflación | | | | | | X |
| Riesgo País | | | | X | | |
| Régimen Tributario | | X | | | | |
| Desempleo y Subempleo | | | | | X | |
| Población Económicamente Activa | | X | | | | |
| Factor Social | X | | | | | |
| Factor Político | | | | | X | |
| Factor Tecnológico | | | X | | | |
| Factor Ecológico | | | | X | | |
| Factor Legal | | | | | X | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.9. Análisis del Microambiente

2.9.1. Identificación de Clientes

“Un cliente es el individuo más importante en una empresa, ya sea en persona o por correo.

- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- El cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestras labores.
- No le estamos haciendo un favor al atenderlo; él nos da la oportunidad de servirle.
- Un cliente no es alguien a quien se le debata o discuta, nunca se ha ganado una discusión con ellos; el cliente siempre tiene la razón.
- El cliente es la persona que trae sus deseos y nuestra labor será manejarla con provecho para él y para nosotros mismos.

Los clientes deben beneficiarse de alguna forma, es por esto que las empresas que trabajan con alguna estrategia de marketing deben realizarlo en forma eficiente para lograr forjar relaciones más sólidas y personales con ellos.”¹⁷

Los clientes que tiene el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta esta enfocado en dos grandes grupos el primero es todo el personal de señores Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos más todos sus familiares directos.

El segundo gran grupo es todo el personal de señores Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos y sus familiares de las diferentes ramas de las Fuerzas Armadas adscritas a nuestra Institución, lamentablemente nuestra organización no está abierta a todo el personal civil que reside en la ciudad de Manta ya que la Base Aérea Eloy Alfaro es un punto estratégico para

¹⁷ http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_del_cliente definicion_de_cliente

mantener la soberanía del espacio aéreo de nuestro país y por seguridad no está autorizado el ingreso a personal ajeno a la Institución.

Connotación Gerencial:

Los clientes para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta son una **Oportunidad** con un **Impacto Alto** ya que la mayoría de este personal vive dentro de la Base Aérea Eloy Alfaro, lo que nos garantiza que estos clientes van a visitar con mayor frecuencia esta organización.

2.9.2. Competencia

“En su más básico sentido, competencia es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes. Esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques a modo de combinación:”¹⁸

- Competencia basada en precios (reducción de costos para atraer a los consumidores, pues se traduce en reducción de precios).
- Competencia basada en servicios (mejoras en la entrega del bien o el servicio, innovaciones, ofertas de mayor calidad, etc.).

Nuestros principales competidores ubicados en la ciudad de Manta son: Supermaxi, Mi comisariato y VelBoni, estos tres son las organizaciones líderes en supermercados en la ciudad de Manta, es por esta razón que el resto de pequeñas industrias que se dedican a la comercialización de artículos de primera necesidad no los consideramos como unos competidores potenciales, a continuación analizamos cada uno de estos:

2.9.2.1. Supermaxi

¹⁸ <http://www.care.org.ec/reico/brief2.htm>

La Favorita (Supermaxi) es una cadena líder de autoservicios en el Ecuador y una de las más importantes de América Latina. Maneja la concepción de brindar a sus clientes una amplia gama de productos nacionales e importados a través de sus diferentes Supermercados. Comercializa productos para el hogar, juguetes, ropa, inmobiliaria, entre otros.

2.9.2.2. VelBoni

Otro de nuestros grandes competidores en la ciudad de Manta son los Supermercados VELBONI que desde sus inicios surgió como una empresa destinada a crecer, nació con filosofía de pueblo y con la gran proyección de la Familia Vélez Bonilla se ha mantenido con trabajo perseverante, creyendo en la gente que día tras día los ha visto consolidarse con su distintivo empresarial: calidad, precios bajos y buen servicio.

Con gran entusiasmo aquellos años en el que la joven pareja formada por Ángel Vélez Menéndez y Elena Bonilla de Vélez apostaron al futuro en el año 1983 y frente a lo que hoy es la Bahía se creó el CAF (Comisariato Asociado Familiar) quién diría que al sembrar esta primera semilla hoy los frutos se cosechan con mucho más entusiasmo que hace 23 años.

Connotación Gerencial:

La competencia que existe en este campo de los supermercados es muy amplia lo que este factor produce una **Amenaza** con un **Impacto Alto** ya que las empresas que son nuestra competencia tienen varios supermercados no solo a nivel nacional sino que también en el exterior.

2.9.3. Análisis del Sector mediante las Fuerzas de Porter.

“El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición

competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes”.¹⁹

2.9.3.1. Barreras de Entrada

“Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

1.1 Economías de escala.

1.2 Diferenciación del producto.

1.3 Requisitos de capital.

1.4 Costos Cambiantes.

1.5 Acceso a los canales de distribución.

1.6 Desventajas de costos, independientemente de la escala.

¹⁹ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

1.7 Política gubernamental.

Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.”²⁰

La principal barrera que tenemos en nuestra organización es la cantidad de competencia que existe a nivel nacional ya que las cadenas de negocios privadas tienen un mercado muy amplio lo que no permite que seamos una Institución líder en el mercado, así mismo existen la competencia a nivel de Fuerzas Armadas ya que las instituciones como el Ejército y la Marina cuentan con sus propios comisariatos.

En el mercado que nos desenvolvemos la entrada de competidores existe, por lo que hay que considerar que para este tipo de empresas no existen barreras para ingresar al mercado y se debe conocer que en un mediano plazo habrá nuevos ingresos de competidores en nuestro sector.

Una barrera que también debemos atravesar es la disminución de los costos, a través de un incremento en la productividad y el desarrollo del mercado. Considerando que el mercado es de ganancia por margen de ventas y por volumen dependiendo del grupo socioeconómico al que se dirija la empresa.

Connotación Gerencial:

²⁰ THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). McGraw-Hill

Las barreras de entrada se convierten en una **Amenaza de Impacto Medio** para nuestra organización ya que no nos permiten tener una buena ubicación en el mercado.

2.9.3.2. Rivalidad entre Competidores

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”.²¹

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

2.1 Muchos competidores o igualmente equilibrados.

2.2 Crecimiento lento de la industria.

2.3 Los costos fijos y de almacenamiento son elevados.

2.4 Falta de diferenciación o costos cambiantes.

2.5 Existen intereses estratégicos elevados.

2.6 El mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.

2.7 Mientras haya más competidores diversos.

2.8 Se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas

²¹ HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5ª ed).

emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

El mercado está actualmente dominado por tres cadenas comerciales y la rivalidad entre estas es muy fuerte, lo cual ha conllevado recientemente a una competencia dura de precios y de servicios.

A nivel de segmento socioeconómico, en el mercado existen varias empresas que brindan el mismo servicio que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, ya que de estas empresas existen para todos los gustos y muchos tienen reconocido prestigio y clientela, la competencia puede ser dura puesto que existen empresas que ofrecen el producto con una variedad de servicios complementarios y características similares.

La competencia es amplia, el análisis de los supermercados que son nuestra competencia muestra a La Favorita como la principal cadena de supermercados en el país con sus tres formatos: los hipermercados Megamaxi, los supermercados Supermaxi y Supertiendas (AKI), este último destinado al nivel socioeconómico bajo y a ciudades más pequeñas como Manta.

Importadora El Rosado con sus formatos: Mi Comisariato (supermercados), hipermercados, Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades más pequeñas y estratos socio-económicos bajos especialmente) y Mi Canasta (para niveles socio-económicos más bajos) es la segunda cadena más importante en todo el Ecuador. Importadora El Rosado se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias del país.

Las cadenas que les sigue son Tiendas Industriales Asociadas que se enfocan a las clases medias y medias bajas del país. Tiendas Industriales Asociadas posee la mayor presencia en el mercado ecuatoriano llegando a 34 ciudades en 13 provincias con más de 80 tiendas en sus tres formatos: Supertía, Tía y despensas Multiahorro.

De los varios tipos de formatos de comercialización empleados por nuestros competidores nos enfocamos en el concepto de hipermercado porque conjuga la venta de alimentos con prendas de vestir y equipos electrónicos lo que es similar a la oferta de productos del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

Connotación Gerencial:

La rivalidad entre competidores es una **Amenaza de Impacto Alto** para nuestra organización ya como podemos darnos cuenta existe un sinnúmero de empresas que brindan los mismos servicios y con menores precios.

2.9.3.3. Poder de Negociación con los Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.”²²

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Esta concentrado en unas pocas empresas grandes.

²² DILLON, Willian. La Investigación de Mercados Entorno al Marketing. Ed. McGraw Hill. España. 1997. pág. 77.

- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

“Los proveedores son intermediarios que suelen disponer de numerosas bases de datos generados por muchas organizaciones. Pueden facilitar información tanto descriptiva como relativa a precios.”²²

Los productos que se expenden se pueden encontrar en diversas empresas locales por lo que se considera que no existe limitación de aprovisionamiento que se necesite.

El poder de nuestros proveedores es débil ya que existe un gran número de proveedores potenciales y existe una competencia intensa entre ellos, sin embargo la estrategia que mantiene Supermaxi, limita la negociación con algunos.

Los proveedores del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, son en su mayoría nacionales y con productos de fabricación nacional e importada.

Hasta el año 2003 los Comisariatos de las Fuerzas Armadas se consideraban como instituciones sin fines de lucro, a la fecha el Servicio de Rentas Internas

(SRI) los ha clasificado como Empresas Públicas, pretendiendo con ello cualquier privilegio de importaciones con cero aranceles.

Los términos comerciales bajo los cuales se realizan transacciones con los proveedores son los siguientes, de acuerdo a la norma vigente:

Al Contado:

- Compra directa al contado de mercaderías de alta rotación y de oportunidad comercial.
- Pagos de acuerdo a contrato, con diferentes plazos y considerando las políticas y modalidades de negociación en la operación comercial, conforme a la oferta y demanda que se presenta en el mercado.

A Consignación:

- Con proveedores, se establece un convenio comercial en el cual el proveedor puede entregar sus productos a precios preferenciales y se realiza el pago de acuerdo a las ventas efectuadas. Se negocian descuentos en los precios de la mercadería a fin de incrementar el margen de utilidad en un mayor porcentaje.
- Para proveedores de productos suntuarios del supermercado y almacenes se comercializa a consignación, con entregas a través de Nota de Entrega, con pago de lo vencido cada 30 días de lo vendido.

Los principales proveedores del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta son:

TABLA No. 2.7 LISTA DE PROVEEDORES

| LISTA DE PROVEEDORES | |
|-----------------------|------|
| COMISARIATO FAE MANTA | |
| 1 | ABAD |

| | |
|----|--------------------------------|
| 2 | ACOSTA JIMENEZ KAREN |
| 3 | AGRIPAC |
| 4 | AGUAYO JOSE DAVID |
| 5 | ALMACENES JUAN ELJURI |
| 6 | AZUERO Y ASOCIADOS |
| 7 | BARAHONA CORDOVA MYRIAM |
| 8 | BERGMAN ZAMBRANO ALDO |
| 9 | CALJARSA S.A. |
| 10 | CHAVEZ CHAVEZ NEXAR |
| 11 | CLUNYCORP |
| 12 | COMERCIALIZADORA COILE |
| 13 | COMERKIOS |
| 14 | DELIPAN |
| 15 | DIMAGRAN |
| 16 | DISTRIBUCIONES MG |
| 17 | DISTRIBUIDORA GUEVRA MACIAS |
| 18 | EBC |
| 19 | FABRICA JURIS |
| 20 | GUEVARA MACIAS WASHINGTON |
| 21 | HARRY TOBIAS ORTEGA |
| 22 | HECTOR RAMIRO CAZA |
| 23 | HELADERIAS COFRUNAT |
| 24 | JACOME PILATASIG NICOLAS |
| 25 | JORGE LUIS CEDEÑO |
| 26 | LA DISTRIBUIDORA S.A. |
| 27 | LA FABRIL |
| 28 | LABORATORIOS FABELL |
| 29 | LABORATORIOS RENE CHARDON |
| 30 | LABORATORIOS WINDSOR |
| 31 | LEVAPAN DEL ECUADOR |
| 32 | LIDA AZUCENA MALLIQUINGA |
| 33 | MARCO MARCHAN DISTRIBUCIONES |
| 34 | MOLINA CEDEÑO EDISON |
| 35 | MORA POMAQUERO JORGE |
| 36 | MOREIRA ZAMBRANO FABIOLA |
| 37 | ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA |
| 38 | OTELLO |
| 39 | PRODUCOSMETIC |
| 40 | QUIFATEX |
| 41 | REFRESCOS SIN GAS |
| 42 | REPRESENTACIONES OLMEDO VERA |
| 43 | RODRIGUEZ PIN PATRICIA |
| 44 | SNACKS AMERICA LATINA |
| 45 | UNILEVER ANDINA |
| 46 | VERONICA CASTILLO |

FUENTE: Departamento de Comercialización del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta.

Es importante recalcar que los proveedores de cualquier tipo de material que ofertan a la Institución deben estar previamente calificados y autorizados por la Fuerza Aérea para que puedan dar sus productos, luego, obviamente de

que hayan cumplido con los requisitos establecidos que entre los principales son:

- Estatutos de la Compañía, certificado de existencia legal y el documento que acredite su capacidad para contratar en el Ecuador.
- Poder notarial de designación del representante que suscribirá el contrato, si por los costos así lo disponga.
- El o los documentos que acrediten que quien otorga los poderes a nombre de la Empresa Extranjera, tiene la facultad legal, estatutaria o por resolución de la Junta de Accionistas o Socios para hacerlo.
- El o los documentos que demuestren que quien otorga los poderes se encuentra en ejercicio del cargo en cuya calidad comparece al otorgamiento, certificado por autoridad competente.

Connotación Gerencial:

El poder de negociación con los proveedores es un factor que nos daría una **Oportunidad** con un **Impacto Medio** ya que nosotros podemos elegir a nuestros proveedores y no que sea todo lo contrario como es con los clientes que ellos escogen un servicio.

2.9.3.4. Poder de Negociación con los Compradores

“Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos,

exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando.”¹⁹

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Los compradores tienen poder por la clase de sector económica al cual va dirigido, lo cual nos podría influir por un lado en solicitar menores precios pero conservando la calidad, nuestra organización tendrá que garantizar el producto y la atención personalizada a los consumidores, de darse este caso los costos de distribución y promoción deberán disminuir.

Para poder mantener un equilibrio de las ventas en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta la comercialización de los productos adoptaron las siguientes modalidades:

- Contado: Para ventas a clientes por medio de dinero en efectivo, tarjeta de crédito y cheques, previa autorización.

¹⁹ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

- Crédito Directo: Por medio del rol de pagos para el personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en servicio activo, e instituciones que tienen convenios.

Connotación Gerencial:

El poder de negociación con los compradores se convierte en una **Oportunidad de Impacto Alto** ya que nuestra organización tiene modalidades que otras instituciones no brindan lo que hace que nuestros clientes se vean atraídos por este tipo de crédito que es a través del descuento del rol de pagos.

2.9.3.5. Riesgo de Productos Sustitutos

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”²³

(Nicholson, 1997:113).

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

²³ NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed).

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

En este mercado los productos sustitutos si existen pero carecen de publicidad y por lo tanto no existe mucha rotación; además muchas veces tienen precios muy inferiores lo que los hace atractivos al cliente y sin importar que estos tengan baja calidad los clientes adquieren estos en algunos casos en otros aunque estos productos sean mas baratos la gente prefiere lo conocido aunque sea un poco más costoso.

Existen empresas que tienen una red de comisariatos que brindan estos productos para clientes con un nivel económico medio-bajo lo que permite que estos clientes prefieran los productos con menor costo.

Connotación Gerencial:

El riesgo que existe por la aparición de productos sustitutos es una **Amenaza** con un **Impacto Alto** ya que en este tipo de mercado estos productos hacen que los clientes adquieran estos sin importar que su calidad sea menor.

2.9.4. Matriz de resumen de oportunidades y amenazas.

MATRIZ No. 2.2 MICROAMBIENTE

| MICROAMBIENTE | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|---------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |

| | | | | | | |
|---|--|----------|----------|--|----------|----------|
| Identificación de clientes | | | x | | | |
| Competencia | | | | | | x |
| Barreras de entrada | | | | | x | |
| Rivalidad entre competidores | | | | | | x |
| Poder de negociación con los proveedores | | x | | | | |
| Poder de negociación con los compradores | | | x | | | |
| Riesgo de productos sustitutos | | | | | | x |

FUENTE : JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

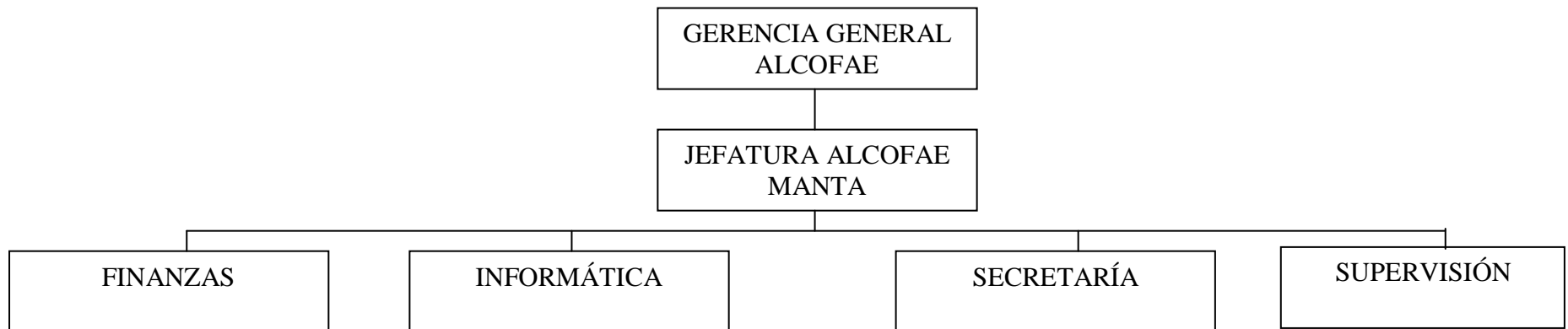
2.10. Análisis Interno

2.10.1. Aspectos Organizacionales

2.10.1.1. Organización

GRÁFICO No. 2.13 ORGÁNICO ESTRUCTURAL

ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL COMISARIATO Y ALMACÉN F.A.E DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: COMISARIATO F.A.E. DE LA CIUDAD DE MANTA
Manta 05 de Marzo del 2008.

TABLA No. 2.8. ORGÁNICO NOMINAL

ORGÁNICO NOMINAL DEL ALMACÉN Y COMISARIATO F.A.E. DE LA CIUDAD DE MANTA.

| ORD. | DEPENDENCIA | FUNCIÓN | CANT. | DÉFICIT | NOMBRE DEL FUNCIONARIO ACTUAL |
|------|----------------------|---|----------|----------|--|
| 1 | JEFATURA ALCOFAE | | | | |
| | | JEFATURA ALCOFAE | 1 | 0 | TNTE. PABLO PALACIOS |
| 2 | FINANZAS | | | | |
| | | CONTADORA GENERAL | 1 | 0 | SEPU. TERESA RODRÍGUEZ. |
| | | AUSISTENTE DE CONTABILIDAD | 1 | 0 | SEPU. SANDRA BRAVO. |
| | | ENGDA. CONTROL CRÉDITOS | 1 | 1 | |
| 3 | INFORMÁTICA | | | | |
| | | ENGDO. INFORMÁTICA. | 1 | 0 | SGOS. ROMMEL ESPINOSA. |
| 4 | SECRETARÍA | | | | |
| | | SECRETARÍA | 1 | 0 | SEPU. KARLA CUADROS. |
| 5 | SUPERVISIÓN GENERAL. | | | | |
| | | SUPERVISOR. | 1 | 0 | <i>SUBS. WASHINGTON AMORES.</i> |
| 6 | COMERCIALIZACIÓN. | | | | |
| | | ENGDO. COMERC. ALMACÉN. | 1 | 0 | <i>SUBS. WASHINGTON AMORES.</i> |
| | | ENGDO. COMERC. COMISARIATO | 1 | 0 | SUBS. PABLO CHIZA. |
| | | CAJERA | 1 | 0 | SEPU. BETI FRANCO. |
| | | VENTAS E IMPULSACIÓN | 2 | 0 | SEPU. PATRICIA CEDEÑO. SEPU. ECUADOR QUIJIJE. |
| | | BODEGUERO | 1 | 0 | <i>SGOS. MARCO MEDINA</i> |
| | | ENCGDO. CONTROL INGRESOS Y FACTURACIÓN. | 1 | 0 | <i>SGOS. MARCO MEDINA</i> |
| | | | | | |

| 8 | COMISARIATO. | | | | |
|---|--------------|---|-----------|----------|---|
| | DEPENDENCIA | FUNCIÓN | CANT. | DÉFICIT | NOMBRE DEL FUNCIONARIO ACTUAL |
| | | CAJERA | 1 | 0 | SEPU. IRMA VÉLEZ. |
| | | SUPERVISOR AUTOSERVICIO | 1 | 0 | SUBS. DANIEL INTRIAGO. |
| | | AYUDANTE AUTOSERVICIO | 1 | 0 | SGOP. PATRICIO DÁVILA. |
| | | PERCHEROS | 3 | 1 | SEPU. FREDY SALGUERO. SEPU. MARCOS DELGADO. SEPU JOHNY JOZA. ----- |
| | | BODEGUERO | 1 | 0 | SLDO. GALO TENORIO. |
| | | ENCGDO. CONTROL INGRESOS Y FACTURACIÓN. | 1 | 0 | <i>SEPU. BETSY CEDEÑO.</i> |
| 9 | INVENTARIOS | | | | |
| | | ENGDO. INVENT. ALMACÉN. | 1 | 0 | <i>SUBP. WASHINGTON. AMORES.</i> |
| | | ENGDO. INVENT. COMISARIATO. | 1 | 0 | <i>SEPU. BETSY CEDEÑO.</i> |
| | | TOTAL | 19 | 3 | |

FUENTE: COMISARIATO F.A.E. DE LA CIUDAD DE MANTA

Las personas que están con letras cursivas y de colores son las que tienen funciones adicionales dentro de la organización por lo que podemos apreciar que existe un déficit de personal.

Connotación Gerencial:

La organización en el “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta tiene un déficit en el Orgánico Funcional lo que no permite que una persona cumpla una sola función sino que obliga a que personas tengan más de una obligación dentro de la empresa, así mismo no cuenta con una Sub Gerencia lo que nos produce una **Debilidad** con un **Impacto Medio**.

2.10.2. Área Administrativa

2.10.2.1. Gerencia

La Gerencia del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta tiene sus fallas ya que el actual Gerente es un Teniente de dos años en su grado lo que no le permite estar cien por ciento en sus obligaciones ya que tiene una calificación de Piloto y este debe realizar otros trabajos fuera de su cargo, además no cuenta con una Sub Gerencia que le asesore en sus funciones.

A pesar de la falencia que tiene esta área tiene sus políticas bien estructuradas ya que la gerencia mediante las políticas internas debe velar porque las instalaciones, máquinas y equipos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento, también es el único encargado de autorizar las solicitudes de crédito conforme las Directivas en vigencia.

El gerente debe garantizar el mantenimiento de un adecuado sistema de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución, Disponer la toma física de los inventarios tanto en forma periódica como en forma sorpresiva.

Una actividad muy importante para el gerente de esta empresa es el coordinar la capacitación y entrenamiento del personal, así como también actividades, acciones y plantear métodos y procedimientos a fin de alcanzar los objetivos propuestos en lo administrativo, técnico y operacional, la gerencia es encargada de controlar y evaluar el rendimiento del personal a fin de fortalecer la atención en beneficio del usuario.

Connotación Gerencial:

La gerencia de nuestra organización debemos considerar que es una **Debilidad** con un **Impacto Medio** debido a que existe un déficit en el personal que maneja esta empresa ya que el gerente no puede estar 100% enfocado en manejar y dirigir esta organización puesto que como es un oficial piloto debe cumplir con otras funciones adicionales.

2.10.2.2. Cultura de Calidad

La cultura de calidad no está bien estructurada en nuestra organización ya que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta no tiene ninguna base legal en la cual apoyarse no cuenta con normas de calidad que certifiquen su funcionamiento, el único documento legal con el que cuenta esta organización es el Decreto No. 06 emitido en Registro oficial No. 1025 del 23 de enero de 1960, en donde se autoriza el funcionamiento de los Comisariatos de las Fuerzas Armadas el mismo que desde esta fecha esta en vigencia, a partir de este documento no se a realizado ningún tipo de base legal en donde esta organización se respalde.

Connotación Gerencial:

El hecho que esta organización no tengo ninguna norma de certificación o base legal representa una **Debilidad** de **Impacto Alto** para esta empresa ya que las empresas que son nuestra competencia cuentan por lo menos con normas ISO que certifican la calidad de sus servicios.

2.10.3. Área de Recursos Humanos

2.10.3.1. Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación

El sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal que labora en esta organización no está a nivel del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta debido a que todos los documentos que se presentan para contratar a un personal son enviados a la ciudad de Quito para su aprobación y ejecución.

Connotación General:

El sistema de reclutamiento, selección y contratación representa para nuestra organización **Debilidad de Impacto Bajo** pues depende del Comisariato de Quito el contratar al personal que labora en nuestras instalaciones.

2.10.4. Área de Mercadotecnia

2.10.4.1. Fuerzas de Ventas

El “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta ha venido decayendo en sus ventas año tras año desde el 2002 cuando aún se podía traer productos sin impuestos las ventas alcanzaban un 100% de lo planificado a lo obtenido, pero con el transcurso del tiempo estas ventas han venido decayendo ya que los precios debieron incrementarse y hemos llegado a equiparar los precios con nuestros competidores.

Connotación Gerencial:

Las fuerzas de ventas en esta empresa representan una **Debilidad** con un **Impacto Medio** ya que si esta organización no toma acciones para mejorar sus ventas estas seguirán decayendo progresivamente.

2.10.4.2. Fijación de Precios

En esta empresa los precios de la gran mayoría de productos vienen marcados con el denominado PVP que significa precio de venta al público o también llamado precio sugerido. Es decir cada producto viene predeterminado con un margen de ganancia el que ya incluye IVA o impuesto al valor agregado, por lo que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta no tiene la capacidad de poner precios a estos productos sino respetar los sugeridos.

También hay excepciones debido a que bebidas alcohólicas e hidratantes no tienen PVP y los distribuidores dejan el margen de ganancia a criterio de la empresa; por lo que este tipo de productos son los utilizados ya sea para aumentar las ganancias por venta unitaria o para aumentar las utilidades por volumen.

Debido a esta política de precios de esta organización todos los comisariatos de las Fuerzas Armadas tienen convenios con los proveedores que permiten de una manera u otra disminuir los precios para lograr captar la atención de los clientes.

Connotación Gerencial:

La fijación de precios como podemos ver depende directamente de nuestros proveedores lo que nos representa una **Fortaleza de Impacto Mediano** debido a que en algunas ocasiones se logra llegar a tener un convenio con algunos proveedores para lograr obtener mejores precios que la competencia.

2.10.5. Área Financiera

El área financiera en nuestra organización está estructurada de la siguiente manera una Contadora general la servidora pública Sra. Teresa Rodríguez, una asistente de contabilidad Sra. Sandra Bravo y un encargado de control de créditos que es el Sub Oficial Washington Rodríguez este último tiene como función adicional el control de los créditos mediante el rol de pagos.

El área financiera tiene una característica muy importante en vista que nuestros clientes tienen la facilidad de realizar sus compras a través del descuento de sus roles de pagos lo que les permite tener este servicio para mayor satisfacción y comodidad ya que el departamento financiero del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta es el encargado de realizar los descuentos a través de Finanzas de la Base Aérea Eloy Alfaro.

Connotación Gerencial:

El área financiera de nuestra organización tiene genera una **Fortaleza** con un **Impacto Medio** ninguna organización que comprende nuestra competencia puede brindar esta facilidad de realizar sus compras a través del descuento de su rol de pago a sus clientes.

2.10.6. Área Logística

Compras y/o adquisiciones, se refiere a la materialización de los recursos financieros, en factores productivos necesarios (terrenos, edificaciones, maquinaria, equipos, materias primas, insumos, mano de obra, etc.)

El proceso de adquisición de los insumos y materia prima, necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, se realiza en forma directa con nuestros proveedores he inclusive muchos de nuestros productos son entregados por el ALCOFAE de la ciudad de Quito.

Connotación Gerencial:

El área de logística para esta organización representa una **Fortaleza de Impacto Alto** ya que si se requiere de abastecimiento de productos de los demás comisariatos de la Fuerza Aérea este es rápido a través de los medios aéreos con los que cuenta la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

2.10.7. Área de Seguridad

Es lógico y racional pensar, que todos los recursos de una empresa (edificaciones, productos, equipos, etc.), deben encontrarse siempre cuidados y asegurados; es decir precautelar su existencia y buen manejo, frente a circunstancias predecibles y no predecibles, que puedan presentarse en un momento dado; de ahí, que esta función, es la responsable de asegurar correctamente los recursos productivos de una empresa.

Para esto el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se encuentra ubicado dentro de la Base Aérea Eloy Alfaro lo que nos permite mantener a nuestra organización en los estándares mas altos en la seguridad física de los bienes que se tienen dentro de esta empresa.

Connotación Gerencial:

La seguridad del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta es una **Fortaleza de impacto mediano** ya que todas las instituciones tendrán que gastar en seguridad privada y aseguradoras mientras que nuestra empresa esta resguardada por nuestro propio personal.

2.10.8. Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades

MATRIZ No. 2.3 ANÁLISIS INTERNO

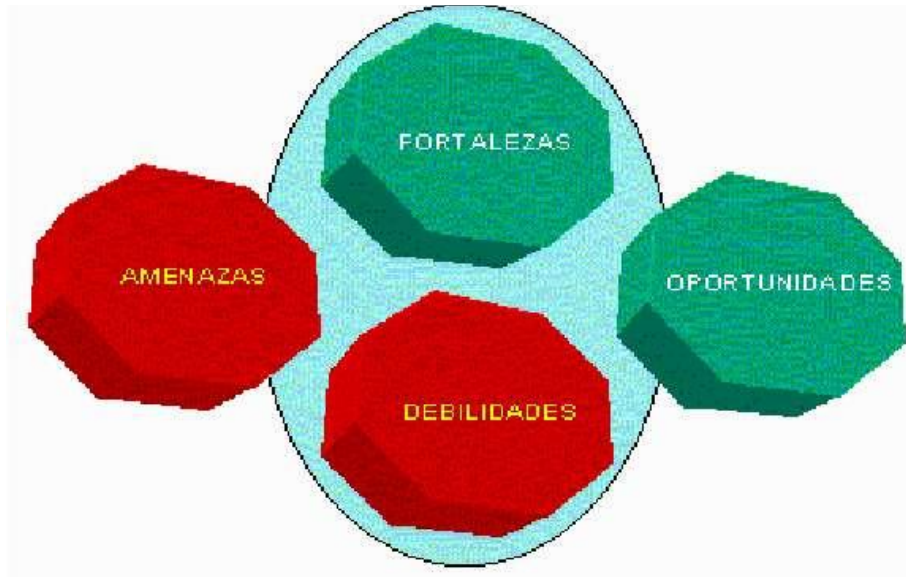
| ANALISIS INTERNO | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | |
|--|------------|-------|------|-------------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| Organización | | | | | X | |
| Gerencia | | | | | X | |
| Cultura de calidad | | | | | | X |
| Sistema de Reclutamiento, selección y contratación | | | | X | | |
| Fuerza de ventas | | | | | X | |
| Fijación de precios | | X | | | | |
| Área financiera | | X | | | | |
| Área logística | | | X | | | |
| Área de seguridad | | X | | | | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.11. Diagnóstico

2.11.1. Matriz General del Factor FODA

GRÁFICO No. 2.14 ANÁLISIS FODA



FUENTE: www.elprisma.com/administraciondeempresas

“Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.”²⁴

²⁴ www.elprisma.com/planificacionestrategia

MATRIZ No. 2.4. FODA

| FODA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Fijación de Precios | Producto Interno Bruto |
| Área Financiera | Balanza Comercial |
| Área Logística | Régimen Tributario |
| Área de Seguridad | Población Económicamente activa |
| | Factor Social |
| | Factor Tecnológico |
| | Identificación de clientes |
| | Poder de negociación con los proveedores |
| | Poder de negociación con los compradores |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Organización | Tasas de Interés |
| Cultura de calidad | Inflación |
| Fuerza de ventas | Factor Político |
| Gerencia | Factor Legal |
| Sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal | Competencia |
| | Barreras de entrada |
| | Rivalidad entre competidores |
| | Riesgo país |
| | Desempleo y Subempleo |
| | Factor Ecológico |
| | Riesgo de productos sustitutos |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.11.1.1. Matriz del Análisis Interno

MATRIZ No. 2.5 ANÁLISIS INTERNO

| ANALISIS INTERNO | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | |
|--|------------|-------|------|-------------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| Organización | | | | | X | |
| Gerencia | | | | | X | |
| Cultura de calidad | | | | | | X |
| Sistema de Reclutamiento, selección y contratación | | | | X | | |
| Fuerza de ventas | | | | | X | |
| Fijación de precios | | X | | | | |
| Área financiera | | X | | | | |
| Área logística | | | X | | | |
| Área de seguridad | | X | | | | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.11.1.2. Matriz del Análisis Externo

MATRIZ No. 2.6 ANÁLISIS EXTERNO

| MACROAMBIENTE | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|--|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| Producto Interno Bruto | | X | | | | |
| Balanza Comercial | X | | | | | |
| Tasas de Interés | | | | | | X |
| Inflación | | | | | | X |
| Riesgo País | | | | X | | |
| Régimen Tributario | | X | | | | |
| Desempleo y Subempleo | | | | | X | |
| Población Económicamente Activa | | X | | | | |
| Factor Social | X | | | | | |
| Factor Político | | | | | X | |
| Factor Tecnológico | | | X | | | |
| Factor Ecológico | | | | X | | |
| Factor Legal | | | | | X | |
| MICROAMBIENTE | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| Identificación de clientes | | | X | | | |
| Competencia | | | | | | X |
| Barreras de entrada | | | | | X | |
| Rivalidad entre competidores | | | | | | X |
| Poder de negociación con los proveedores | | X | | | | |
| Poder de negociación con los compradores | | | X | | | |
| Riesgo de productos sustitutos | | | | | | X |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.11.2. Matriz de Evaluación Interna-Externa

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias para evaluar los factores internos-externos.

La Estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

MATRIZ No. 2.7 ESTRATEGIA FO

| MATRIZ DE ÁREA OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------------------|---------------|--|--|--------------------|---|---|------------------------|-------------------|-------|----|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div> | OPORTUNIDADES | Población económicamente activa | Factor Social | Factor Tecnológico mejora en sistemas, capacitación de personal. | Identificación de clientes potenciales | Régimen tributario | Poder de negociación con los proveedores. | Poder de negociación con los compradores. | Producto Interno Bruto | Balanza comercial | TOTAL | |
| | FORTALEZAS | | | | | | | | | | | |
| | Área Financiera | | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 19 |
| | Área logística | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| | Fijación de Precios | | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 21 |
| | Área de seguridad | | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| | TOTAL | | 6 | 6 | 10 | 12 | 4 | 9 | 12 | 4 | 4 | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

La Estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la Institución.

MATRIZ No. 2.8 ESTRATEGIA FA

| MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA - FA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|-------------|------------------|------------------|-----------|-------------|-----------------|--------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div> | AMENAZAS | Riesgo país | Tasas de Interés | Factor Ecológico | Inflación | Competencia | Factor Político | Factor Legal | Rivalidad entre competidores | Desempleo y Subempleo | Barreras de entrada al mercado meta | Riesgo de productos sustitutos | TOTAL | |
| | FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | |
| | Fijación de Precios | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 35 | |
| | Área Financiera | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 19 | |
| | Área logística | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 15 | |
| | Área de seguridad | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 15 | |
| | TOTAL | 4 | 10 | 4 | 10 | 10 | 4 | 4 | 12 | 6 | 8 | 12 | | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

La Estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

MATRIZ No. 2.9 ESTRATEGIA DA

| MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA - DA | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|------------------|--------------|---------------------|-----------|-------------|-------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|-----------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div> | AMENAZAS | Factor Político | Tasas de Interés | Factor Legal | Barreras de entrada | Inflación | Competencia | Riesgo País | Rivalidad entre competidores | Riesgo de productos sustitutos | Desempleo y Subempleo | Factor Ecológico | TOTAL |
| | DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | |
| Inexistencia de cultura de calidad | | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 31 |
| Organización con déficit de personal | | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 25 |
| Débil fuerza de ventas | | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 37 |
| Gerencia | | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 25 |
| Sistema de reclutamiento, selección y contratación depende de Quito | | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| TOTAL | | 6 | 12 | 24 | 26 | 10 | 22 | 6 | 20 | 16 | | 8 | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

La Estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

MATRIZ No. 2.10 ESTRATEGIA DO

| MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - DO | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|--|---------------|--|-------|----|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div> | OPORTUNIDADES | Producto Interno Bruto | Balanza Comercial | Factor Tecnológico | Régimen tributario | Identificación de clientes | Población económicamente activa | Poder de negociación con los compradores | Factor social | Poder de negociación con los proveedores | TOTAL | |
| | DEBILIDADES | | | | | | | | | | | |
| | Inexistencia de cultura de calidad | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 17 |
| | Organización con déficit de personal | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| | Débil fuerza de ventas | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| | Gerencia | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| | Sistema de reclutamiento, selección y contratación depende de Quito | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 13 |
| | TOTAL | 6 | 6 | 16 | 6 | 14 | 8 | 16 | 12 | 16 | 16 | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

2.5.3. Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ No. 2.11 SÍNTESIS ESTRATÉGICA

| MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA | AMENAZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | Tasas de Interés | Fuerza de ventas |
| | Inflación | Gerencia |
| | Factor Legal | |
| | Competencia | |
| | Barreras de entrada | |
| Rivalidad entre competidores | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| Factor Tecnológico | Implementar un sistema de informático integrado para controlar todos los datos importantes de nuestra organización | Establecer un organigrama nominal en donde el personal que labora en nuestra empresa este bien capacitado, y mejorar las condiciones laborables de todo nuestro personal |
| Identificación de clientes | Mantener los precios para que nuestros clientes estén satisfechos | Diseño de indicadores de gestión que permitan demostrar el logro de las metas y el cumplimiento de la misión , que sean reconocidos y compartidos por los miembros de la empresa |
| Poder de negociación con los compradores | Estudiar medios de publicidad que nos permita el acercamiento a los clientes, como el Internet o caravanas con nuestros productos a los repartos de las instituciones adscritas | Negociar personalmente con nuestros compradores así también con nuestros proveedores para sacar ventajas para la empresa |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| Fijación de precios | Establecer una política de precios para identificar cambios en la tasa de interés y estos precios no varíen en gran cantidad | Implementar, definir y desarrollar políticas y estrategias adecuadas para la organización |
| | Mantener un monitoreo constante de los índices de inflación para que se tomen acciones correctivas a tiempo | Eliminar las barreras de entrada a través de una estrategia de promoción de los productos |
| | Mantener una estadística de la variación de los precios de nuestros competidores | Establecer manuales de procesos y procedimientos que nos permitan manejar un concepto de mejoramiento continuo de la organización |
| | Hacer un análisis de la diferencia entre precios la competencia para definir los precios de nuestra organización | Determinar la fuerza de ventas de la competencia para analizar que productos se están ofreciendo con más frecuencia |
| | Analizar trimestralmente los productos que nos pueden sustituir para generar acciones correctivas a tiempo | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBEN JÁTIVA

2.12. Propuesta del nuevo Mapa de Direccionamiento Estratégico

2.6.1 Misión propuesta

Ser una empresa capaz de comercializar productos y servicios de calidad, con precios económicos y atención personalizada, para mejorar el bienestar social de todos los miembros de la Fuerza Aérea, sus familiares e instituciones adscritas a nuestra Institución; en el marco de una organización eficiente, innovadora, dinámica y enfocada al avance tecnológico.

2.6.2 Visión propuesta

Para el año 2013 nuestra visión es que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta sea el más eficiente y eficaz en las zonas geográficas de influencia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en especial en la ciudad de Manta y lograr la satisfacción total de todos nuestros clientes.

2.6.3 Valores propuestos

Los valores que proponemos para esta organización para realizar todas sus actividades con el fin de alcanzar la misión propuesta son:

- El trabajo en equipo va a ser nuestro valor fundamental para que nuestra organización logre un trabajo mancomunado y lograr alcanzar los objetivos planteados.

- Mantener altos índices de calidad en nuestros servicios con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes ya que vamos a manejar un concepto de que “un cliente satisfecho siempre regresa y nos recomienda”.
- Honestidad al manejar los asuntos personales e institucionales con integridad y lealtad a la Institución.
- Velar por el cumplimiento cabal de los horarios y régimen interno del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta, y mantener un equilibrio en los precios en todos los productos de primera necesidad.
- Innovación continua dentro de la empresa para que los productos que tenemos generen un impacto positivo para el cliente.

2.6.4 Principios propuestos

- **Integridad:** En todas las acciones que se realicen dentro de nuestra organización esta es un principio imprescindible para cumplimiento de los objetivos de nuestra empresa.
- **Respeto:** Debe ser reconocido como el foco central para lograr que nuestros clientes se comprometan con el propósito de ser tratados con respeto y como se merecen esto afectará directamente a nuestras relaciones e interacciones dentro y fuera del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.
- **Responsabilidad:** La total satisfacción de nuestros clientes, se ve directamente comprometida con el nivel de responsabilidad que mantienen todo el personal que trabaja dentro de esta empresa, esto está ligado estrechamente con la motivación de nuestro personal.

- **Justicia e Imparcialidad:** Es el resultado de un trato justo a los clientes, con equidad e imparcialidad, sin discriminar su grado o posición dentro de la Institución Militar.
- **Compañerismo:** Es uno de los principios básicos, para mantener los lazos de amistad y camaradería entre todo el personal que trabaja dentro de esta organización y de igual manera con nuestros clientes, esto nos permitirá desarrollar un ambiente de colaboración dentro de nuestra empresa.

2.6.5 Objetivos propuestos

c. Objetivo General

Proporcionar bienestar social a través de la comercialización de productos de primera necesidad, secundarios y suntuarios, de la mejor calidad y al más bajo precio, para todo el personal militar activo y pasivo y sus dependientes directos (padre, madre, esposa e hijos) incluyendo los familiares del personal fallecido de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como para el personal de las entidades adscritas y de aquellas organizaciones con las que se mantienen relaciones institucionales.

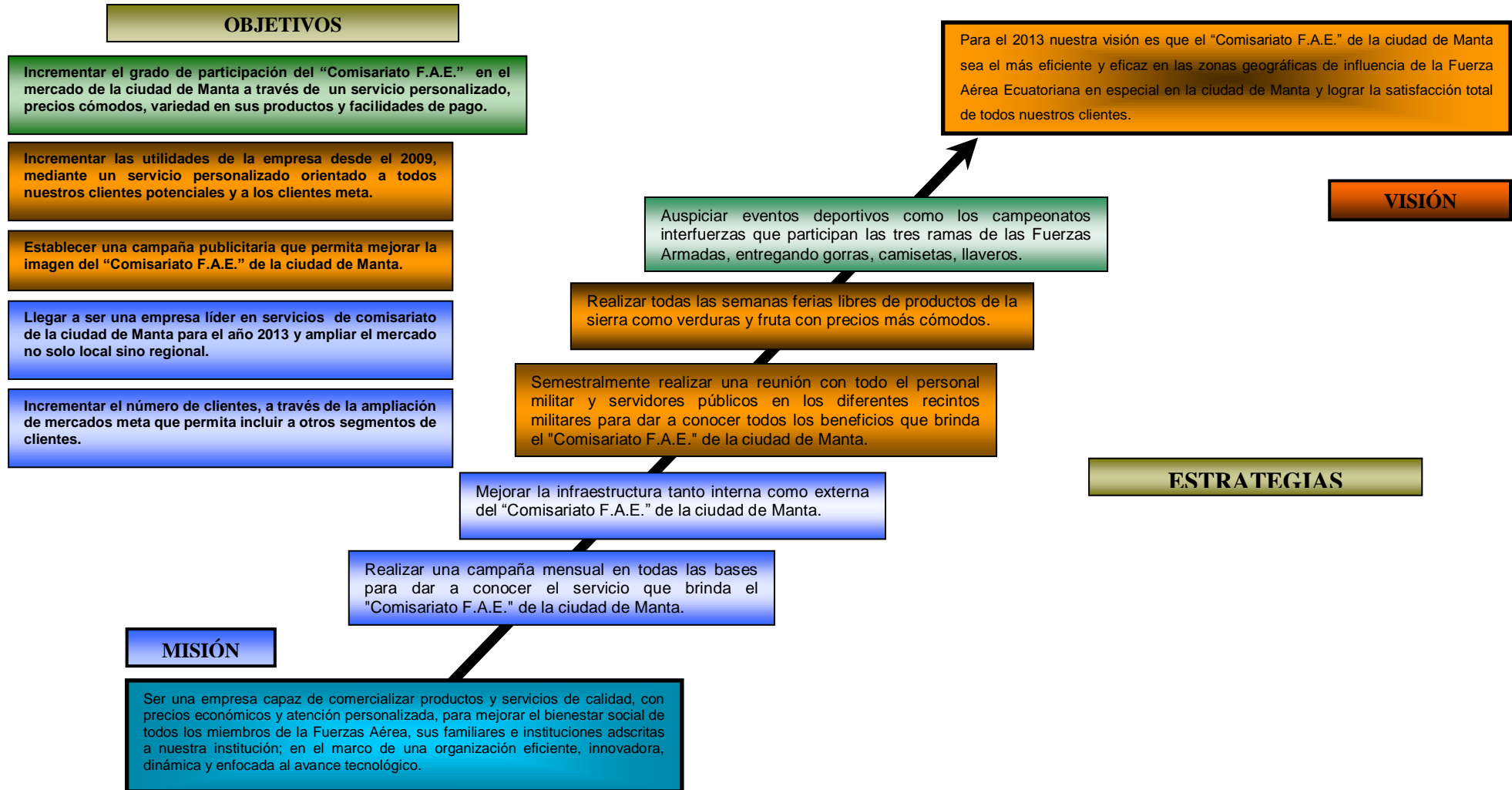
d. Objetivos Específicos

1. Incrementar el grado de participación del “Comisariato F.A.E.” en el mercado de la ciudad de Manta a través de un servicio personalizado, precios cómodos, variedad en sus productos y facilidades de pago.

2. Incrementar las utilidades de la empresa desde el 2009, mediante un servicio personalizado orientado a todos nuestros clientes potenciales y a los clientes meta.
3. Establecer una campaña publicitaria que permita mejorar la imagen del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.
4. Llegar a ser una empresa líder en servicios de comisariato de la ciudad de Manta para el año 2013 y ampliar el mercado no solo local sino regional.
5. Incrementar el número de clientes, a través de la ampliación de mercados meta que permita incluir a otros segmentos de clientes.

2.6.6 Mapa Estratégico Empresarial Propuesto

GRÁFICO No. 2.15. MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL



FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Segmentación

¿Qué es la Segmentación?

“La segmentación del mercado es el arte y la ciencia de separar a las personas o cosas en distintos grupos. Cada grupo no solo será distinto, sino que idealmente los grupos serán colectivamente exhaustivos. La gente dentro de cada grupo será más o menos similar y, al revés, la gente a través de los grupos será diferente.”²⁵

Estos grupos se denominan segmentos de un mercado y se pueden definir como un conjunto de clientes potenciales que son similares en la forma que perciben el producto y lo valoran en sus esquemas de una conducta de compra y en las formas que ellos usan el producto.

La segmentación puede ser usada para encontrar nichos de mercado, competidores apartados y proveer una base para el diseño de un producto.

El desafío para los negocios es segmentar en la forma más útil. No es suficiente agrupar a las personas o cosas en grupos distintos basados solamente en la similitud de esos miembros del grupo.

Para ser útiles, los grupos deben responder en forma diferente a las varias acciones desplegadas por la empresa. Los grupos pueden responder diferentemente a como le ponemos precio al producto, la calidad del producto, o como lo promovemos o distribuimos.

²⁵ <http://www.vallconsult.com/segmentacion.pdf>

“Examinando estas reacciones podemos definir más precisamente nuestro diseño, precio, publicidad, distribución del producto, etc. La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing de masas y el marketing individualizado. Los compradores de un mismo segmento son considerados como similares en cuanto a deseos y necesidades.

La utilidad radica en que su aplicación permite la reducción del riesgo que conlleva la tarea de decisiones proporcionando a la empresa los elementos suficientes para desarrollar una actuación eficaz y eficiente en el proceso de dirección de marketing.”²⁵

Las ventajas de segmentación se pueden clasificar según las tres etapas básicas en este proceso de decisión:

- Análisis del mercado:

- Detecta oportunidades de negocio.
- Establece un orden de prioridad en los segmentos.
- Identifica los segmentos potenciales más insatisfechos.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Identifica a los competidores del mercado objetivo.

- Desarrollo de la ejecución de las acciones:

- Diferencia la actuación comercial de la empresa.
- Formula las combinaciones más adecuadas del marketing-mix.
- Alcanza los objetivos propuestos por producto-mercado.

- Control del progreso de marketing:

- Mejora la relación de la empresa con sus clientes.
- Adapta la oferta a las necesidades de los consumidores.
- Re-posicionamiento y rediseño del producto.
- Reasignación de presupuestos de publicidad, promoción, producción, etc.

²⁵ <http://www.vallconsult.com/segmentacion.pdf>

3.1.2. Importancia de la Segmentación

“La importancia de aplicar la segmentación en una empresa redundan con carácter general en la penetración en el mercado, que se traduce en un aumento de la fidelidad, una mayor intensidad de compra y un crecimiento del número de compradores efectivos, en el mismo mercado del producto. En definitiva, permite aumentar la eficacia de la acción comercial, incrementando así su rentabilidad.”²⁶

Ya que cada cliente es un mundo diferente una empresa no puede llegar a todos los clientes con la misma eficacia. Una solución a esto es la de segmentar el mercado e identificar sus productos con esos segmentos.

Ligado al marketing desde sus orígenes, el concepto de segmentación es una de las principales claves del éxito dentro de esta disciplina, pero también puede serlo de su fracaso.

Partiendo de otro de los axiomas del marketing -no existe ningún producto o servicio que pueda triunfar en cualquier mercado y en todo tipo de targets-, la identificación del público y la elección del cómo llegar hasta él se presentan como pasos elementales a la hora de comenzar a plantear cualquier estrategia de marketing. Sólo de esta forma puede asegurarse la rentabilidad de la inversión realizada.

La segmentación consiste en “un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”.²⁶

²⁶ <http://nefijacob.itgo.com/SEGMENTACION%20DE%20MERCADO.htm>

3.1.3. Clases de Segmentación

“No existe una manera única de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables para segmentarlo, solas y combinadas, y así encontrar la mejor forma de examinar la estructura del mercado. Las principales variables son las siguientes”²⁷:

3.1.3.1. Segmentación Geográfica

Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países estado, regiones, condados, ciudades o barrios. La empresa puede optar por operar en una o varias zonas geográficas o por operar en todas las zonas, aunque prestando atención a las diferencias de necesidades y preferencias en las zonas geográficas.

3.1.3.2. Segmentación Demográfica

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudios, la religión, la raza y la nacionalidad. Los factores demográficos son la base más popular para segmentar los grupos de clientes.

3.1.3.3. Segmentación Psicográfica

Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. Las personas dentro del mismo grupo demográfico pueden tener composiciones psicográficas muy diferentes.

3.1.3.4. Segmentación Socioeconómica

Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a sus estratos sociales, clases sociales (alta, media y baja).

²⁷ <http://www.vallconsult.com/segmentacion.pdf>

3.1.3.5. Segmentación Conductual

Divide a los compradores en grupos, con base a sus conocimientos sobre un producto, su actitud ante al mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto.

Muchos expertos piensan que las variables conductuales son el mejor punto de partida para segmentar el mercado. Dentro de la segmentación conductual encontramos:

- **La segmentación por ocasiones:** Que son un grupo de compradores de acuerdo a las ocasiones en que piensan comprar cuando efectúan la compra o cuando el artículo es adquirido.
- **La segmentación por beneficios:** Consiste en formar grupos de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que pretenden obtener del producto.
Esto requiere que se averigüen los beneficios que la gente pretende obtener de una clase de producto, los tipos de personas que quieren recibir cada uno de los beneficios y las marcas principales que ofrecen cada uno de ellos.
- **La condición del usuario:** Se puede segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios en potencia, usuarios por primera vez y usuarios frecuentes de un producto.
- **La tasa del uso:** También se pueden segmentar por grupos de usuarios que usan un producto poco, regular y mucho.
- **Lealtad de marca:** Se pueden dividir en grupos en base a la lealtad de los consumidores, como también los compradores.

- **La etapa de disposición del comprador:** Algunas personas no tienen conocimiento del producto, otras si lo tienen, algunas están informadas, otras están interesadas, algunas quieren el producto y otras tienen la intención de comprarlo. Las cantidades relativas correspondiente a cada etapa, hacen la diferencia de cada grupo.
- **La actitud ante el producto:** Las personas de un mercado pueden asumir una actitud entusiasta, positiva, indiferente, negativa u hostil ante un producto.

3.1.4. Características de un Segmento

“Aunque existen muchas maneras de segmentar un mercado no todas las segmentaciones son eficaces. Para que los segmentos de mercado sean realmente útiles deben tener las siguientes características”:²⁶

1- Medible: El tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben poder medirse.

2- Sustanciales: El segmento ha de ser lo suficientemente grande y rentable para ser atendido. Un segmento debe ser, de entre los grupos homogéneos disponibles, el más aprovechable a partir de un programa de marketing elaborado a su medida.

3- Accesibles: El segmento debe poder ser alcanzado y atendido con eficacia.

4- Diferenciable: El segmento ha de ser conceptualmente distinguible y responder de forma distinta a diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing.

5- Accionable: Es posible formular programas efectivos para atraer y atender al segmento.

²⁶ <http://nefijacob.itgo.com/SEGMENTACION%20DE%20MERCADO.htm>

3.1.5. Métodos para la Segmentación de Mercados

3.1.5.1. Macro Segmentación

“La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del “mercado de referencia” implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos.

Antes de entrar a desarrollar los pormenores de la macro segmentación, es necesario refrescar conceptos del marketing operativo acerca de la segmentación de mercado o mercado meta”.²⁸

La gestión de marketing reconoce como la segmentación de mercado, ya se había citado anteriormente, al proceso de agrupar a los consumidores de acuerdo a características homogéneas, lo que suscita la dirección de la empresa hacia potenciales compradores.

Esta mercadotecnia meta o segmentación de mercado o mercado meta requiere de tres pasos principales:

- **La segmentación de mercado**, que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezcla de mercadotecnia o ambos.
- **La selección del mercado meta**, en ésta acción se revelan las oportunidades de segmento de mercado a las que se enfrenta la empresa. Esta evaluación se realiza con respecto a las bases de: el tamaño y crecimiento del mercado, el atractivo estructural del mercado y los objetivos y los recursos de la empresa.

²⁸ KOTLER, Philip. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. Prentice may. Octava Edición. México. 1996

- **El posicionamiento en el mercado**, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado.

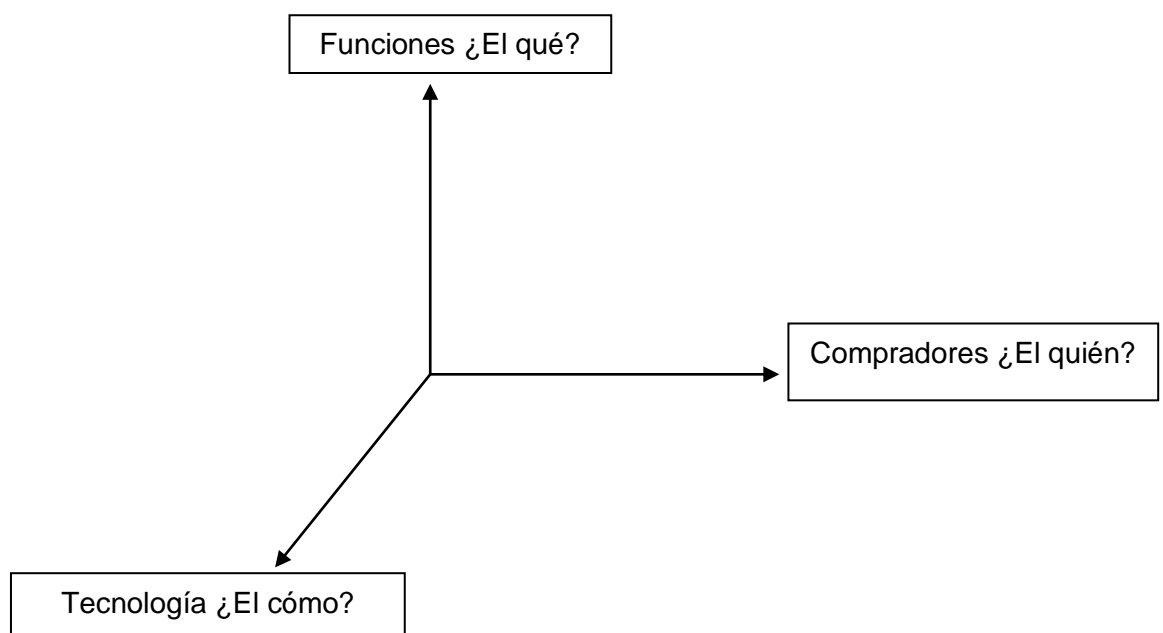
a. Orientación al Mercado

La macro-segmentación está orientada específicamente al tipo de cliente, lo que permitirá a esta organización identificar de mejor manera las necesidades específicas de las personas que conforman el grupo de nuestros clientes potenciales de todos los servicios que brinda el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

b. Conceptualización del Mercado de Referencia

El objetivo de la conceptualización del mercado de referencia, es definir el mercado desde el punto de vista del comprador. Para alcanzar este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en macro segmentos.

GRÁFICO No. 3.1 DIVISIÓN DEL MERCADO



FUENTE : Marketing Sexta edición, Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel

- ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? (El Qué)
- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto? ¿El Quién?
- ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? ¿El cómo?

La definición del mercado de referencia de nuestra organización es el brindar un servicio de calidad determinando cuales son nuestros clientes potenciales, brindado una atención con la más alta tecnología en nuestras instalaciones, mostrando que nuestra organización esta bien estructurada y completamente entregada a la satisfacción de todos nuestros clientes.

c. Nuevos Segmentos

Acceder a nuevos segmentos, es muy importante para el crecimiento del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, razón por la cual un segmento atractivo, son el personal que son de las otras ramas de las Fuerzas Armadas acantonados en la ciudad de Manta como son el Ejército y la Marina esto representa un mercado muy atractivo para la empresa.

3.1.5.2. Micro segmentación

“Método de dividir los mercados de negocios en segmentos, con base en las características de las unidades de toma de decisiones en un macro segmento”.²⁹

²⁹ Marketing Sexta edición, Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel

a. Segmento A: Personal de señores Oficiales y Aerotécnicos del Ejército y la Marina que se encuentran actualmente laborando en la ciudad de Manta.

El personal militar de Oficiales y Aerotécnicos del Ejército y la Marina que se encuentran laborando en la ciudad de Manta, son clientes potenciales de los servicios que brinda el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, con sus respectivas familias y por las relaciones entre instituciones militares, estas ofrecen facilidades y favorecen al interés de este sector en acceder a estos servicios. Por lo tanto, es importante obtener información que nos permita conocer la demanda insatisfecha de servicios en este sector.

b. Segmento B: Personal de servidores públicos que laboran en el Ejército y Marina en la ciudad de Manta.

Todo el personal de servidores públicos que laboran en estas instituciones también son considerados como clientes potenciales ya que en las bases de la Marina y el Ejército no cuentan con un comisariato para que estas familias realicen sus compras.

c. Segmento C: Personal de militares y civiles que labora en la Base Americana FOL.

En vista que tenemos en nuestra base personal que está laborando en la Base Americana FOL podemos considerar que son nuestros clientes potenciales ya que están dentro de nuestra Institución pero muchas veces no conocen los beneficios que esta brinda razón por la cual debemos dar a conocer a todo este personal que pueden acceder a nuestro servicio.

3.1.6. Descripción de Perfil de Segmento

TABLA No. 3.1. Descripción de Perfil de Segmento

| | | SEGMENTO A | SEGMENTO B | SEGMENTO C |
|----------------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| TIPOS DE SEGMENTACIÓN | CARACTERÍSTICAS | Personal de señores Oficiales y Aerotécnicos del Ejército y la Marina que se encuentran actualmente laborando en Manta | Personal de servidores públicos que laboran en el Ejército y Marina en la ciudad de Manta | Personal que labora en la Base Americana FOL. |
| SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA | Provincia | Manabí | Manabí | Manabí |
| | Ciudad | Manta | Manta | Manta |
| | Clima | Cálido | Cálido | Cálido |
| | Georeferencia | 00 56'05''S 080 39'43'' | 00 56'05''S 080 39'43'' | 00 56'05''S 080 39'43'' |
| | Tipo de Área | Urbana Interior y exterior de la base. | Urbana Interior y exterior de la base. | Urbana Interior y exterior de la base. |
| | Número de personal de las Bases | 350 (Oficiales y Aerotécnicos) | 80 (Servidores Públicos) | 120 (Oficiales y Aerotécnicos) |
| SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA | Edad | 18 - 60 años | 18-60 años | 18-60 años |
| | Educación | Secundaria y estudios Superiores | Secundaria y estudios Sup. | Secundaria y estudios Sup. |
| | Estado Civil | Solteros, Casados | Solteros, Casados | Solteros, Casados |
| | Género | Femenino, Masculino | Femenino, Masculino | Femenino, Masculino |
| | Nacionalidad | 100% Ecuatoriana | 100% Ecuatoriana | 80% Americana, 20% Ecuatoriana |
| | Ocupación | 100% trabaja | 100% trabaja | 100% trabaja |
| SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA | Clase social | Media, Alta | Media | Media, Alta |
| | Nivel de ingresos | Superior a 500 dólares mensuales | Superior a 400 dólares mensuales | Superior a los 1000 dólares mensuales |
| SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL | Beneficios del producto | Tienen un alto interés | Tienen un mediano interés | No conocen del servicio |
| | Periodos de compra | Mensual (proyectado) | Mensual (proyectado) | Mensual (Proyectado) |
| | Motivación para la compra | Cercanía, crédito | Cercanía, crédito | Cercanía |
| | Grado de lealtad | Poco leal | Poco leal | Poco leal |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

3.2. Definición del problema

Para definir el problema del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta es necesario conocer que actualmente en esta ciudad el negocio de los comisariatos ha crecido de manera rápida, razón por la cual nuestra organización necesita de una campaña de publicidad para dar a conocer los beneficios que podemos brindar a nuestros clientes.

3.2.1. Punto de vista gerencial

Desde el punto de vista gerencial el problema del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta es la pérdida de sus clientes por el incremento de la competencia en esta ciudad, ya que con el paso del tiempo la comercialización de nuevas empresas en Manta ofrecen los mismo productos que nuestra organización con precios relativamente más convenientes que los que ofrece nuestra empresa, es por esto que la presente tesis tiene como objetivo primordial el establecer un plan estratégico de marketing para poder atraer nuevamente a nuestros clientes potenciales e incrementar sus ventas para ser una empresa competitiva en comparación con nuestra competencia.

Por medio de presente investigación de mercados, obtendremos información variada de los aspectos positivos o negativos que tenemos en nuestra empresa así como también la apreciación del rechazo o acuerdo de los servicios que brinda el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

3.2.2. Punto de vista de la investigación de mercados

Desde el punto de vista de la investigación de mercados el problema radica en que no se ha realizado encuestas periódicas a los clientes, para determinar gustos, preferencias, hábitos y costumbres de los mismos.

3.2.3. Objetivos de la Investigación

TABLA No. 3.2. Objetivos de la Investigación

| Matriz de Objetivos de la Investigación de mercado para el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta | | |
|--|--|---|
| Objetivos Específicos | Preguntas | Opciones de respuesta |
| Conocer el grado de satisfacción que tienen nuestros clientes con el servicio que brinda el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta | 1.- ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brindamos? | a) Muy Satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente Satisfecho d) Poco Satisfecho e) Nada Satisfecho |
| Determinar la frecuencia con la que nuestros clientes realizan sus compras | 2.- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta? | a) Una vez por semana b) Una vez por mes c) Cada dos meses d) Cada tres meses e) Nunca |
| Conocer el promedio de gasto por cliente | 3.- ¿Cuál es el promedio de gasto que usted realiza en nuestra empresa? | a) De \$0 a \$50 b) De \$50 a \$100 c) De \$100 a \$150 d) De 150 en adelante |
| Conocer las preferencias de nuestros clientes en comparación con la competencia | 4.- ¿Dónde prefiere usted hacer sus compras? | a) Supermaxi b) Mi comisariato c) VelBoni d) Otros |
| Determinar porque nuestros clientes realizan sus compras en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta | 5.- ¿Por qué razón usted realiza sus compras en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta? | a) Por el crédito b) Porque está dentro de la Base c) Por seguridad d) Porque tiene buenos precios c) Otros |
| Determinar el grado de conformidad de nuestros clientes con los precios que se ofrece | 6.- ¿Los precios que tienen nuestros productos son? | a) Muy aceptables b) Aceptables c) Medianamente aceptables d) Poco aceptables c) Nada aceptables |

| | | |
|---|---|---|
| Conocer si nuestros clientes están satisfechos en la atención que brinda nuestro personal | 7.- ¿La atención que recibe mientras realiza sus compras es? | a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular c) Mala |
| Analizar si los clientes están de acuerdo con la variedad de los productos | 8.- Usted cree que la variedad en productos del "Comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta es: | a) Muy atractiva b) Atractiva c) Medianamente atractiva d) Poco atractiva c) Nada atractiva |
| Conocer si los clientes están conformes con la calidad de nuestros productos | 9.- La calidad de los productos que ofrece el "Comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta son: | a) Excelente b) Muy bueno c) Buenos d) Regulares c) Malos |
| Conocer que forma de pago prefiere nuestros clientes | 10.- ¿Qué forma de pago usted prefiere realizar al hacer sus compras? | a) Efectivo b) Descuento rol de pagos c) Tarjeta de crédito d) Otros |
| Comprobar si están o no dispuestos ha realizar sus compras en el "Comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta. | 11.- ¿Está dispuesto a consumir los productos del "Comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta? | a) SI b) NO |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

3.2.4. Tipo y Tamaño de la Muestra

3.2.4.1. Tamaño del Universo

La población objeto del presente estudio lo constituyen todos los Oficiales, Aerotécnicos y servidores públicos con sus respectivas familias que se encuentran laborando actualmente en la ciudad de Manta tanto de la Base Aérea Eloy Alfaro como de las bases de las otras ramas de las Fuerzas Armadas y la base americana FOL, según el siguiente detalle:

Base Aérea Eloy Alfaro:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Oficiales con sus familias | 150 |
| Oficiales solteros | 35 |
| Aerotécnicos con sus familias | 600 |
| Servidores Públicos | 100 |

Base Aero Naval:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Oficiales con sus familias | 50 |
| Oficiales solteros | 30 |
| Aerotécnicos con sus familias | 200 |
| Servidores públicos | 60 |

Base Ejército:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Oficiales con sus familias | 60 |
| Oficiales solteros | 30 |
| Aerotécnicos con sus familias | 300 |
| Servidores Públicos | 70 |

Base Americana FOL:

| | |
|--------------|-----|
| Oficiales | 50 |
| Aerotécnicos | 200 |

Servidores Públicos

50

Total del tamaño del Universo

1985

Todos estos datos se obtuvieron de los departamentos de personal y bienestar social de cada una de los repartos anteriormente mencionados todos estos datos no incluye a todo el personal que se encuentra realizando cursos, permisos, licencias temporales, prestación de servicios, descansos médicos.

3.2.4.2. Unidades muestrales

Las unidades muestrales fueron recopiladas de datos obtenidos de los departamentos de personal y bienestar social de las distintas bases en la ciudad de Manta (Ejército, Marina y Base Americana FOL), es importante considerar que resulta imposible poder trabajar con uno y cada una de las personas 1985 (clientes potenciales) que conforman la población por razones económicas y operativas, esta población por ser miembros de las Fuerzas Armadas les consideramos como una muestra de población económicamente activa y de este conjunto es imprescindible obtener un subconjunto de elementos representativos de esta población homogénea para trabajar con ella y eso lo constituye la muestra.

3.2.4.3. Técnica de muestreo

Muestreo aleatorio

“Es la extracción de una muestra de una población finita, en el que el proceso de extracción garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra. Esta condición garantiza la representatividad de la muestra porque si en la población un determinado porcentaje de individuos presenta la característica A, la extracción aleatoria garantiza matemáticamente que por

término medio se obtendrá el mismo porcentaje de datos muestrales con esa característica.”³⁰

El muestreo aleatorio puede ser de dos tipos:

- **Sin reposición de los elementos:** Los elementos extraídos se descartan para la siguiente extracción. Por ejemplo, si se extrae una muestra de bombillas para inferir su vida media, no es posible la reposición.
- **Con reposición de los elementos (Muestreo Aleatorio Simple):** Las observaciones se realizan con reemplazamiento de los individuos, de forma que la población es idéntica en todas las extracciones y, por tanto, cada observación es independiente de la anterior. En poblaciones muy grandes, la probabilidad de repetir una extracción es tan pequeña que el muestreo puede considerarse con reposición aunque, realmente, no lo sea.

Para la actual investigación de mercados se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, es probabilístico porque cada elemento de la población tiene la misma opción, de ser elegido para formar parte de la muestra, y; Aleatorio Simple, porque los elementos de la muestra se eligen al azar, de la población objeto del estudio.

Se aplicó como base para el cálculo de la muestra la encuesta piloto a 20 personas de manera aleatoria con el fin de conocer la demanda insatisfecha y conocer si las preguntas que conforman nuestra encuesta están claras para ser contestadas.

Para aplicar la encuesta final se realizó algunos cambios que resultaron de la encuesta piloto, posterior se aplicó la encuesta a 129 personas de todas las bases antes mencionadas y de la edad entre 18 años (por lo general son soldados o subtenientes recién graduados) hasta 60 años (personal antiguo tanto de oficiales Coroneles como Aerotécnicos Sub. Oficiales).

³⁰ metodología estadística \ muestreo en estadística - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht

3.2.4.4. Cuestionario Piloto

Por ser el muestreo probabilístico aleatorio simple el que se utilizó para realizar la presente investigación, la pregunta clave que se manejó para determinar la probabilidad de aceptación del producto en la prueba piloto fue:

11) ¿Estaría dispuesto a consumir los productos que ofrece el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta?

SI.....

NO.....

Con esta pregunta se pudo determinar que de las 20 personas encuestadas 18 estarían interesadas en realizar sus compras en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta y 2 personas no están interesadas, con estos resultados podemos definir los valores correspondientes a los porcentajes de q y p para lo cuál:

N: Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

N = 1985

q: Probabilidad de la población que no presenta las características. Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué por ciento o proporción de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos u objetos que conforman la población. (Moráguez, 2006).³¹

Se propone la siguiente tabla:

Para $3 \leq N \leq 19$ ----- Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).

Para $20 \leq N \leq 29$ ----- Se asume $q = 0,01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %).

³¹ MORÁGUEZ I, A. Curso de estadística aplicada a la investigación educacional. Holguín: ISPH José de la Luz y Caballero, 2005. 32 p.

Para $30 \leq N \leq 79$ ----- Se asume $q = 0,02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %).

Para $80 \leq N \leq 159$ ---- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %).

Para $N \geq 160$ ----- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

$q = 0,10\%$; entonces $q = 10\%$

p: Probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por la siguiente fórmula (Monarquez 2006)³¹:

$$\text{Como } p + q = 1 \text{ (Probabilidad máxima)} \Rightarrow p = 1 - q$$

Entonces:

$$p = 1 - 0,10\%$$

$p = 0,90\%$; entonces $p = 90\%$

3.2.4.5. Tamaño de la muestra

Se conoce como tamaño de la muestra a un conjunto de elementos o individuos de una población, escogidos para obtener información de los mismos, de esta manera que estos resultados nos indiquen una información general aproximada del total de la población.

De la prueba piloto se obtuvieron los siguientes resultados, con respecto a la pregunta principal, nivel de aceptación: 18 aceptaron 02 rechazaron, con estos resultados y los cálculos realizados anteriormente tenemos que:

$$p = 0.90\%$$

$$q = 0.10\%$$

³¹ MORÁGUEZ I, A. Curso de estadística aplicada a la investigación educacional. Holguín: ISPH José de la Luz y Caballero, 2005. 32 p.

Para conocer el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

Z = Valor de nivel de confianza del 95%.

Z: Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Algunos valores estandarizados (z) en función de grado de confiabilidad asumido:

Para un: 99 % ----- Z = 2, 58 (Empleado con frecuencia.)

95 % ----- Z = 1, 96 (El más empleado)

90 % ----- Z = 1, 64

El valor de Z estandarizado para una probabilidad del 95% de nivel de confianza es igual a 1,96 entonces:

Z = 1,96

N = Tamaño de la población.

N = 1985 Total de la población

p = 0,90%

q = 0,10%

ϵ = Error (5%)

ϵ : Error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras. (Moráguez, 2006)³¹. Se propone la siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

Para $3 \leq N \leq 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.1$ (un error del 10 %).

Para $N > 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.05$ (un error del 5 %).

Todos los datos obtenidos anteriormente los aplicamos en la siguiente fórmula para conocer el número total de encuestas a realizarse:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (1985) * (0.90) * (0.10)}{(0.05)^2 * 1985 + (1.96)^2 (0.90)(0.10)} = \frac{686,30184}{5,308244} = 129,2898$$

Número total de encuestas a realizarse 129

3.2.4.6. Resultados

Después de realizar el análisis de cada factor para calcular el número de encuestas que vamos a realizar tenemos como resultado los siguientes datos que a continuación detallo:

| RESULTADOS | |
|-------------------|----------------------|
| p | 0,90% |
| q | 0,10% |
| N | 1985 |
| Z | 1,96 |
| ϵ | 0,05 |
| n | 129 encuestas |

³¹ MORÁGUEZ I, A. Curso de estadística aplicada a la investigación educacional. Holguín: ISPH José de la Luz y Caballero, 2005. 32 p.

3.2.4.7. Cuestionario final

El cuestionario final lo podemos encontrar en el ANEXO No. 1

3.3. Plan de trabajo de campo

TABLA No. 3.3. Plan de trabajo de campo

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO | | | |
|--|-----|-----------------------|-----------------------|
| DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO. | 1d | Jueves 29/mayo/08 | Jueves 30 /mayo/08 |
| APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO. | 2d | Martes 10/junio/08 | Jueves 12/junio/08 |
| REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO | 1d | Viernes 13/junio/08 | Viernes 13/junio/08 |
| APLICACIÓN DE LA ENCUESTA FINAL | 10d | Lunes 16/junio/08 | Miércoles 02/julio/08 |
| PROCESAMIENTO DE DATOS | 3d | Miércoles 02/julio/08 | Viernes 04/julio/08 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

3.4. Procesamiento de datos

En la realización de esta actividad se utilizó el programa estadístico SPSS (**Statiscal** Package for the Social Sciences) versión 15.0 español. Con la ayuda de mencionado programa se pudo ingresar los resultados de cada encuesta, para al final obtener los porcentajes y los gráficos de los resultados, facilitando de esta manera el análisis de la encuesta.

Para ingresar los resultados obtenidos en las encuestas al programa SPSS 15.0 se escoge una palabra que represente una pregunta, luego se asigna valores numéricos a cada una de las alternativas de cada pregunta,

estos valores se los registra en el programa de acuerdo a cada respuesta escogida por el entrevistado, y al final el programa permite hacer un análisis del total de datos ingresados, Ver Anexo No. 2 la codificación de la encuesta y Anexo No.3 Tabulación de la misma.

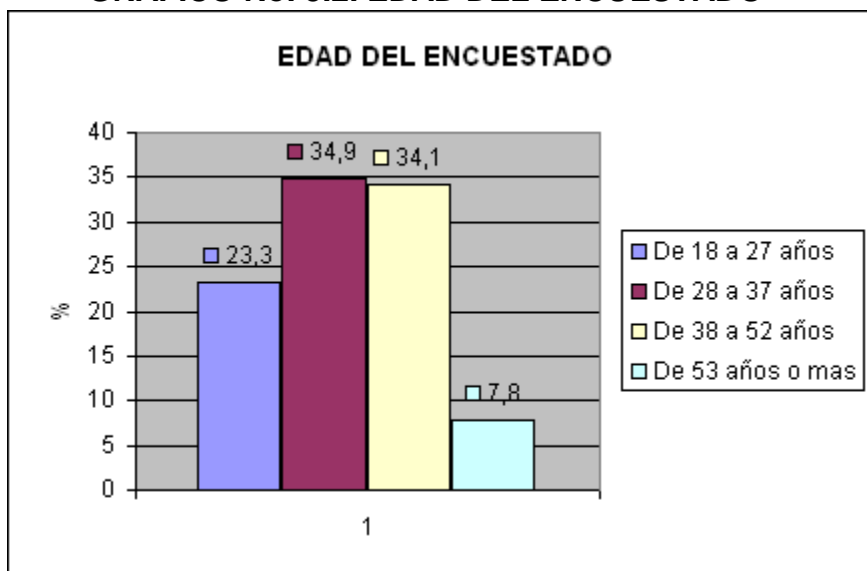
3.5. Presentación de resultados globales de la investigación

3.5.1. Resultado de las preguntas del cuestionario

TABLA No. 3.4. EDAD DEL ENCUESTADO

| | | EDAD | | | |
|---------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | De 18 a 27 años | 30 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | De 28 a 37 años | 45 | 34,9 | 34,9 | 58,1 |
| | De 38 a 52 años | 44 | 34,1 | 34,1 | 92,2 |
| | De 53 años o mas | 10 | 7,8 | 7,8 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.2. EDAD DEL ENCUESTADO



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

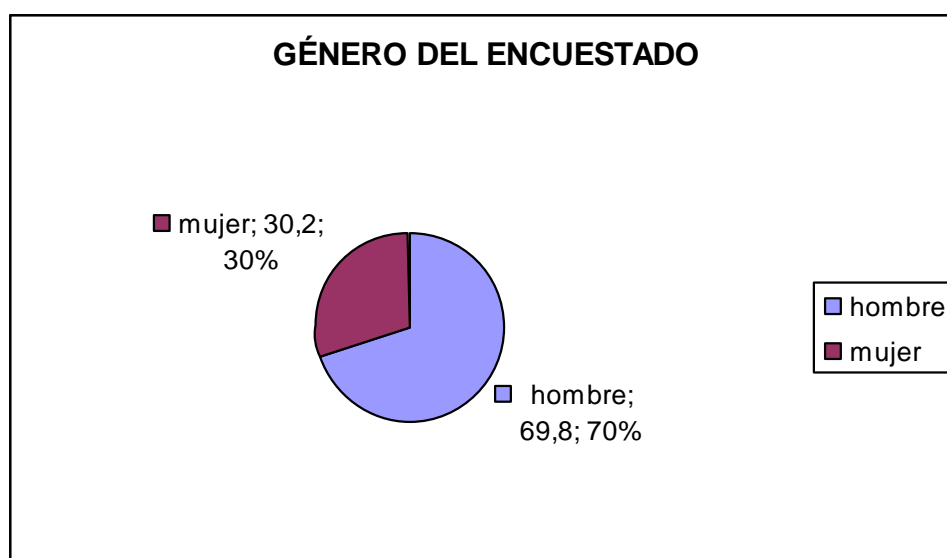
Análisis estadístico:

El 100% de los encuestados están entre los 18 y 60 años de edad para lo cual el 34,9% representa a 45 personas que están entre los 28 y 37 años, mientras que un 34,1% muestra que 44 personas de las encuestadas están entre 38 y 52 años, lo que permite conocer que la mayor parte de las personas encuestadas tienen formado su hogar y hacen uso de nuestro servicio.

TABLA No. 3.5. GÉNERO DEL ENCUESTADO

| GÉNERO | | | | | |
|---------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | hombre | 90 | 69,8 | 69,8 | 69,8 |
| | Mujer | 39 | 30,2 | 30,2 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.3. GÉNERO DEL ENCUESTADO



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

El 69,8% representa a 90 hombres, mientras que el 30,2% son 39 mujeres, esto se debe a que en la Base Aérea Eloy Alfaro existe mayor cantidad de personal masculino laborando, al igual que en las otras bases de las Fuerzas Armadas el personal femenino es reducido.

TABLA No. 3.6. ESTRATO SOCIO ECONÓMICO

| ESTRATO SOCIO ECONÓMICO | | | | | |
|-------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Medio | 129 | 100 | 100 | 100 |

GRÁFICO No. 3.4. ESTRATO SOCIO ECONÓMICO



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

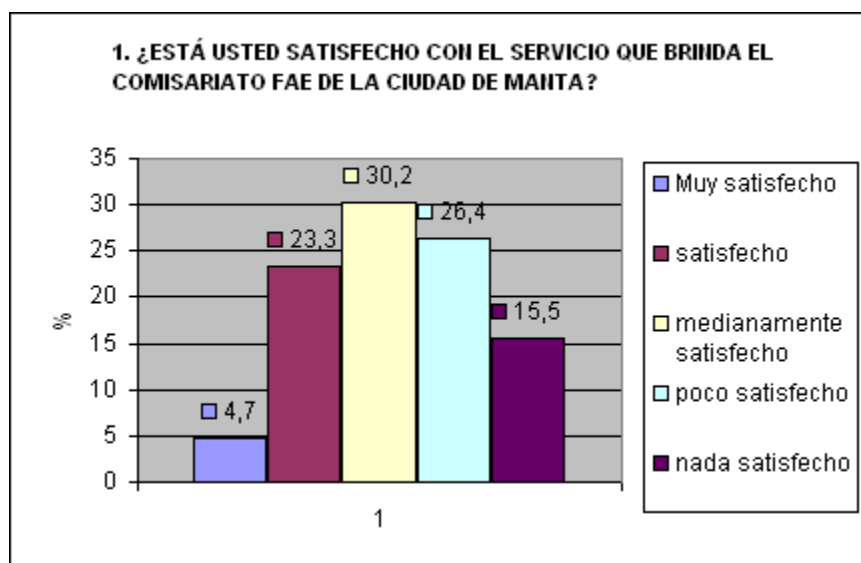
El estrato socioeconómico del personal encuestado que labora en las diferentes bases de las Fuerzas Armada en estudio de la ciudad de Manta tiene una calificación de medio ya que el sueldo de la mayoría del personal militar está a nivel medio, por lo cual se considera al personal encuestado como parte de la población económicamente activa.

TABLA No. 3.7. PREGUNTA No. 1

1. ¿ESTÁ USTED SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE BRINDA EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho | 6 | 4,7 | 4,7 | 4,7 |
| | satisfecho | 30 | 23,3 | 23,3 | 27,9 |
| | medianamente satisfecho | 39 | 30,2 | 30,2 | 58,1 |
| | poco satisfecho | 34 | 26,4 | 26,4 | 84,5 |
| | Nada satisfecho | 20 | 15,5 | 15,5 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.5. PREGUNTA No. 1



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

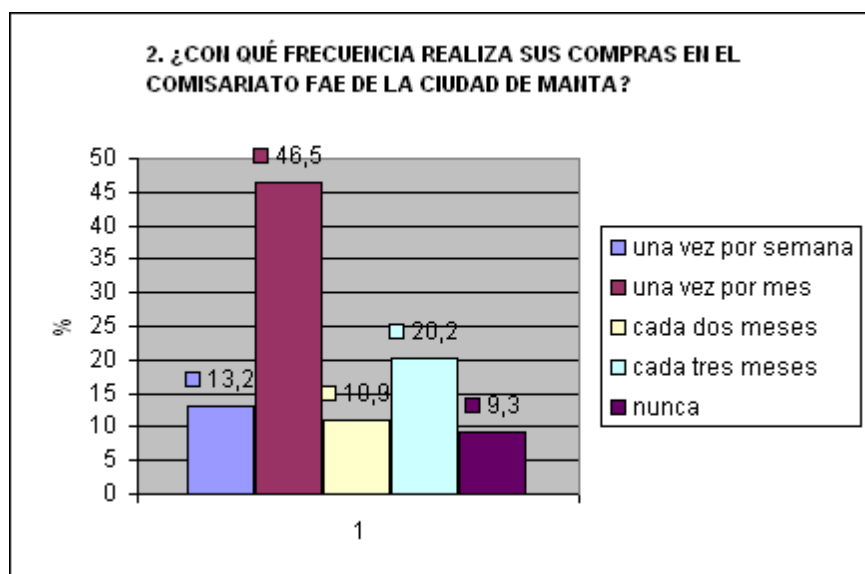
Los resultados permiten conocer que del 100% de los encuestados, un 30,2% están medianamente satisfechos, un 26,4% están poco satisfechas, y tan solo un 4,7% están muy satisfechos, este fenómeno se viene dando ya que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta tiene poca variedad de productos y los precios están casi al mismo nivel de la competencia por lo que los clientes no están satisfechos con este servicio.

TABLA No. 3.8. PREGUNTA No. 2

2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USTED REALIZA SUS COMPRAS EN EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | una vez por semana | 17 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| | una vez por mes | 60 | 46,5 | 46,5 | 59,7 |
| | Cada dos meses | 14 | 10,9 | 10,9 | 70,5 |
| | Cada tres meses | 26 | 20,2 | 20,2 | 90,7 |
| | Nunca | 12 | 9,3 | 9,3 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.6. PREGUNTA No. 2



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

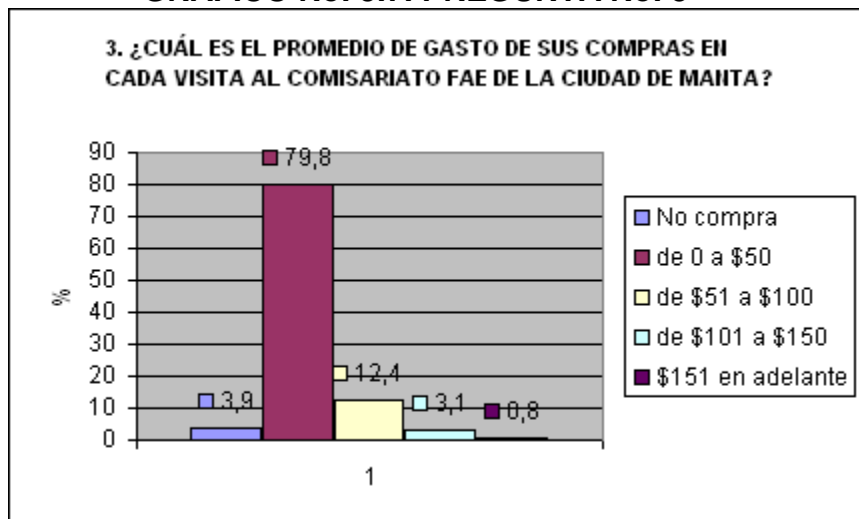
La frecuencia con la que los clientes hacen uso del servicio nos muestra un 46,5% que representa a 60 personas que visitan el comisariato una vez por mes, mientras que un 20,2% que son 26 personas lo visitan cada tres meses y un 9,3% que son 12 personas nunca visitan este lugar, esto nos muestra que un 50% de las personas encuestadas visitan por lo menos una vez por mes el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

TABLA No. 3.9. PREGUNTA No. 3

3. ¿CUÁL ES EL PROMEDIO DE GASTO DE SUS COMPRAS EN CADA VISITA AL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No compra | 5 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | de 0 a \$50 | 103 | 79,8 | 79,8 | 83,7 |
| | de \$51 a \$100 | 16 | 12,4 | 12,4 | 96,1 |
| | de \$101 a \$150 | 4 | 3,1 | 3,1 | 99,2 |
| | \$151 en adelante | 1 | 0,8 | 0,8 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.7. PREGUNTA No. 3



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

Esta pregunta nos permite conocer que el gasto del 79,8% que representa a 103 gastan entre 0 a \$50 dólares cada vez que realizan sus compras, y tan solo el 0,8% que es 1 persona gasta de \$151 dólares en adelante cada vez que realiza sus compras.

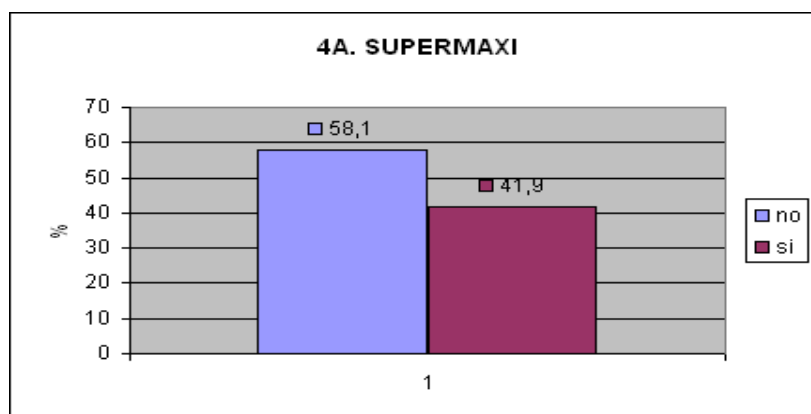
TABLA No. 3.10. PREGUNTA No. 4

4. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES COMPETIDORES USTED PREFERE?

4A.SUPERMAXI

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No | 75 | 58,1 | 58,1 | 58,1 |
| | Si | 54 | 41,9 | 41,9 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.8. PREGUNTA No. 4



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

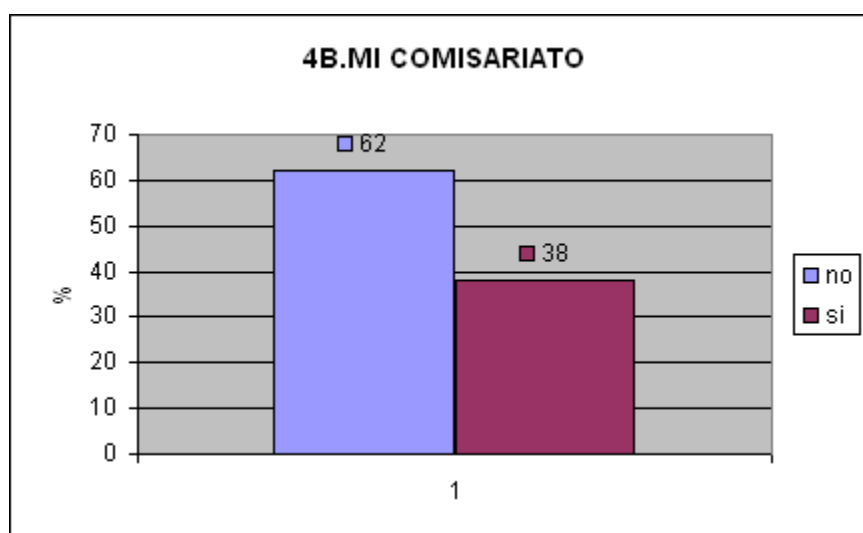
Análisis estadístico:

El conocer las preferencias de nuestros clientes nos ayuda a poder tomar acciones que nos permitan analizar a nuestra competencia y atraer a los clientes mediante sus beneficios o promociones, ya que un 38% que representa 48 personas prefiere realizar sus compras en Supermaxi.

TABLA No. 3.11. PREGUNTA No. 4B

| 4B.MI COMISARIATO | | | | | |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | no | 80 | 62 | 62 | 62 |
| | si | 49 | 38 | 38 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.9. PREGUNTA No. 4B



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

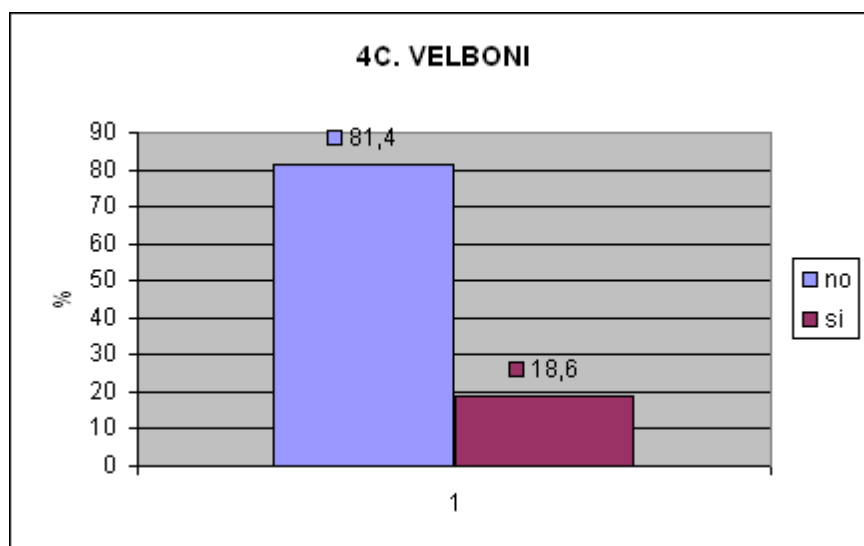
Análisis estadístico:

Un 62% que representa 80 personas no realizan sus compras en Mi Comisariato mientras que un 38% que son 49 personas si lo hacen, esta empresa tiene precios iguales a los nuestros y tiene mayor cantidad de productos con diferentes marcas por lo que debemos atraer a las 49 personas con alguna táctica promocional.

TABLA No. 3.12. PREGUNTA No. 4C

| 4C.VELBONI | | | | | |
|------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 105 | 81,4 | 81,4 | 81,4 |
| | Si | 24 | 18,6 | 18,6 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.10. PREGUNTA No. 4C



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

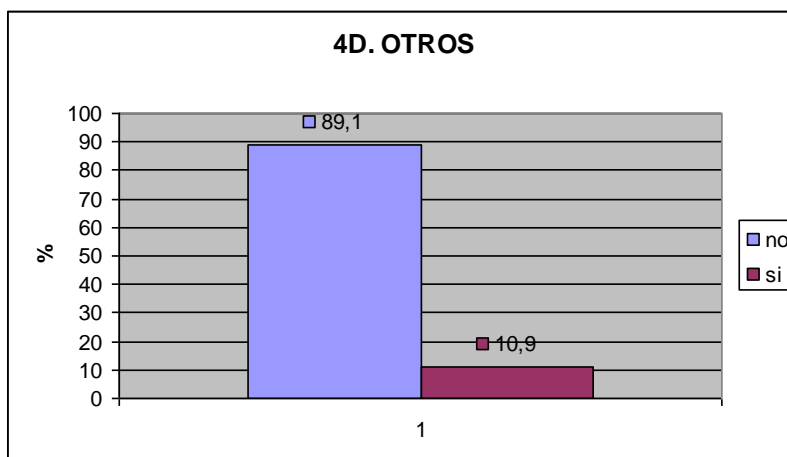
Análisis estadístico:

Esta empresa no representa una mayor preocupación porque a pesar que tiene precios muy bajos los clientes no los prefieren porque su calidad es baja es por esto que un 81,4% que son 105 personas no realizan sus compras en la misma.

TABLA No. 3.13. PREGUNTA No. 4D

| 4D.OTROS | | | | | |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 115 | 89,1 | 89,1 | 89,1 |
| | Si | 14 | 10,9 | 10,9 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.11. PREGUNTA No. 4D



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

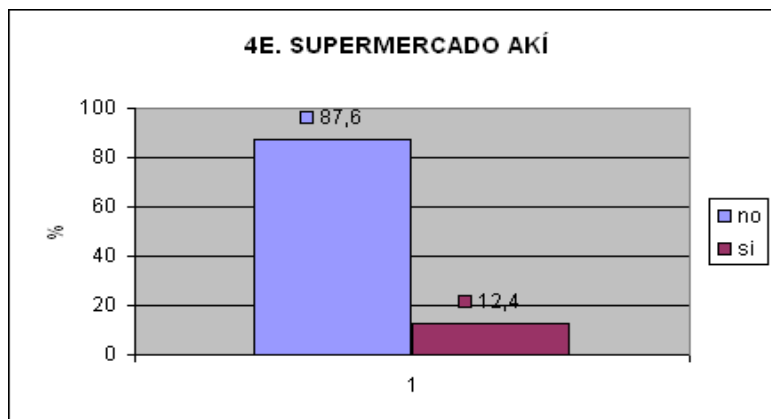
Análisis estadístico:

Un 89,1% que representa 115 personas no utilizan otros comisariatos de la ciudad de Manta mientras que un 10,9% que son 14 si lo hacen de este porcentaje se colocó la opción de cuáles otros comisariatos visita y este fue el resultado obtenido:

TABLA No. 3.14. PREGUNTA No. 4E

| 4E. SUPERMERCADO AKI | | | | | |
|----------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 113 | 87,6 | 87,6 | 87,6 |
| | Si | 16 | 12,4 | 12,4 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.12. PREGUNTA No. 4E



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

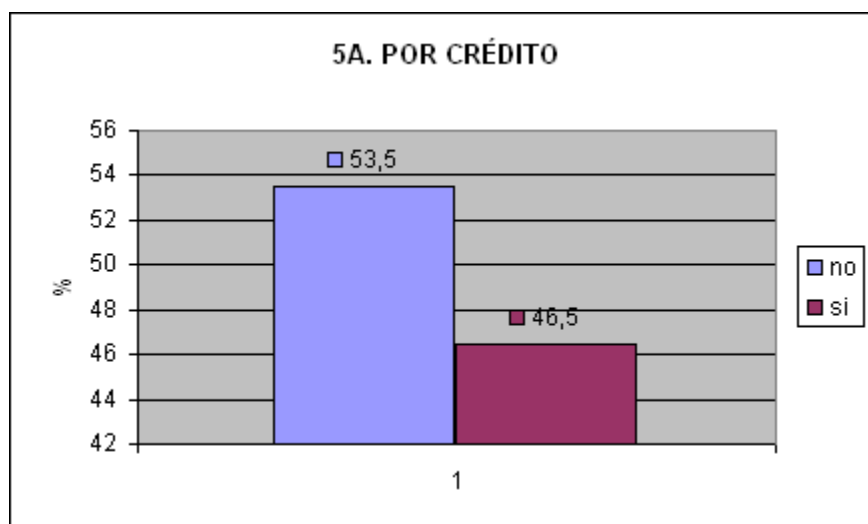
En esta pregunta la última opción daba la oportunidad al encuestado de colocar que empresa este utiliza para realizar sus compras y se pudo determinar que un 12,4% que son 16 personas prefieren realizar sus compras en supermercados AKÍ lo que no nos representa mayor amenaza. Como podemos darnos cuenta en esta pregunta debemos poner más atención en el servicio que brinda Supermaxi y Mi Comisariato ya que estos dos son los más frecuentados por los clientes encuestados.

TABLA No. 3.15. PREGUNTA No. 5

5. ¿POR QUÉ RAZONES USTED REALIZA SUS COMPRAS EN EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA

| 5A POR CRÉDITO | | | | | |
|----------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 69 | 53,5 | 53,5 | 53,5 |
| | Si | 60 | 46,5 | 46,5 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.13. PREGUNTA No. 5



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

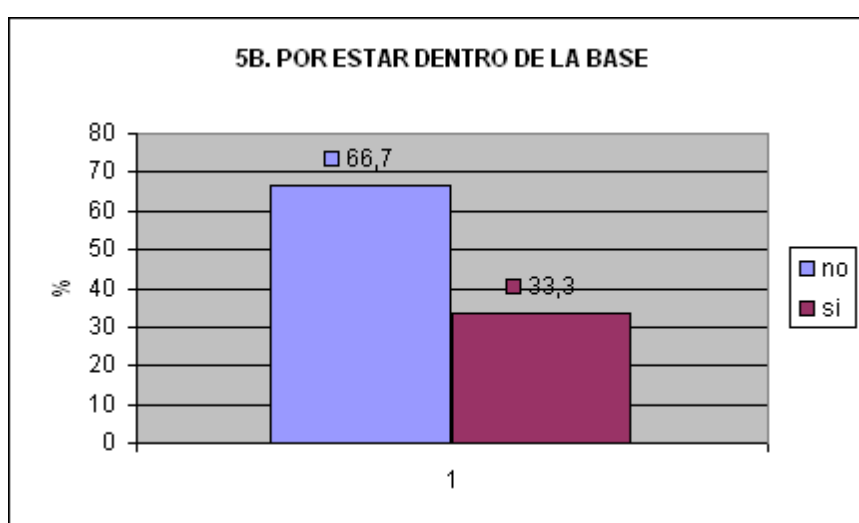
Esta pregunta permite determinar el por qué los clientes prefieren realizar sus compras en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta y es así que un 46,5% que representa a 60 personas realizan sus compras en esta

empresa por el crédito que brinda, mientras que en un 53,5% que son 69 personas no lo hace por este motivo.

TABLA No. 3.16. PREGUNTA No. 5B

| 5B. POR ESTAR DENTRO DE LA BASE | | | | | |
|---------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 86 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Si | 43 | 33,3 | 33,3 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.14. PREGUNTA No. 5B



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

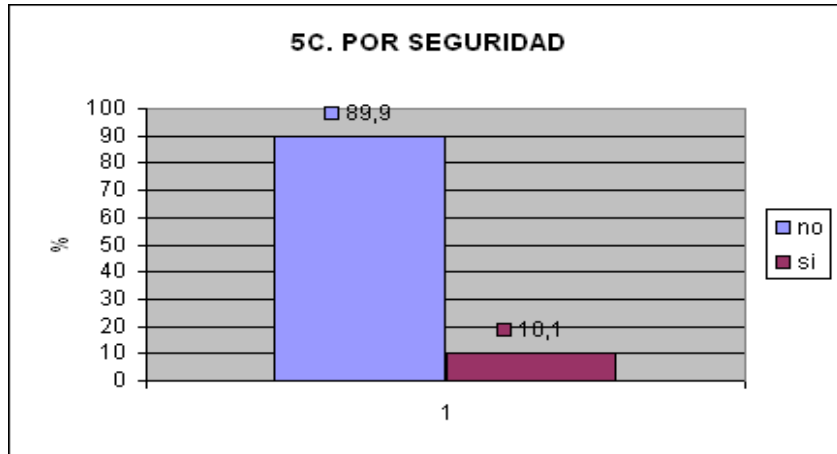
Análisis estadístico:

Un 33,3% que representa a 43 personas que prefieren hacer sus compras en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta por estar dentro de la Base y un 66,7% que son 86 personas no lo realizan por este motivo.

TABLA No. 3.17. PREGUNTA No. 5C

| 5C. POR SEGURIDAD | | | | | |
|-------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 116 | 89,9 | 89,9 | 89,9 |
| | Si | 13 | 10,1 | 10,1 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.15. PREGUNTA No. 5C



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

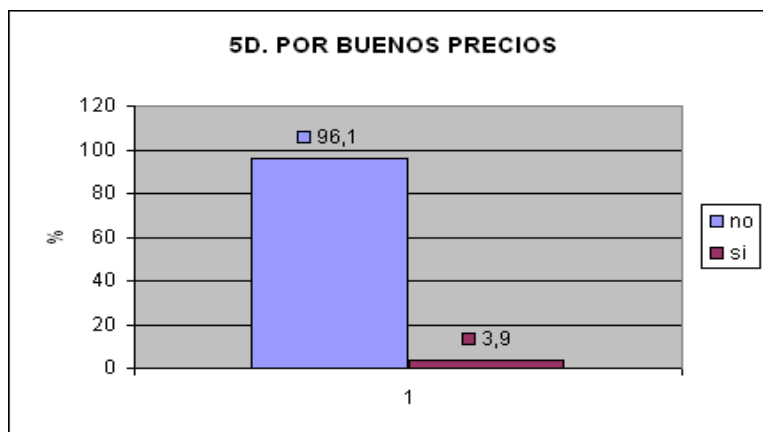
Análisis estadístico:

Los clientes del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta piensan que la seguridad es importante al realizar sus compras pero en un 10,1% realizan sus compras por este motivo y un 89,9% que son 116 personas no creen que sea un motivo para realizar sus compras.

TABLA No. 3.18. PREGUNTA No. 5D

| 5D. POR BUENOS PRECIOS | | | | | |
|------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 124 | 96,1 | 96,1 | 96,1 |
| | Si | 5 | 3,9 | 3,9 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.16. PREGUNTA No. 5D



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

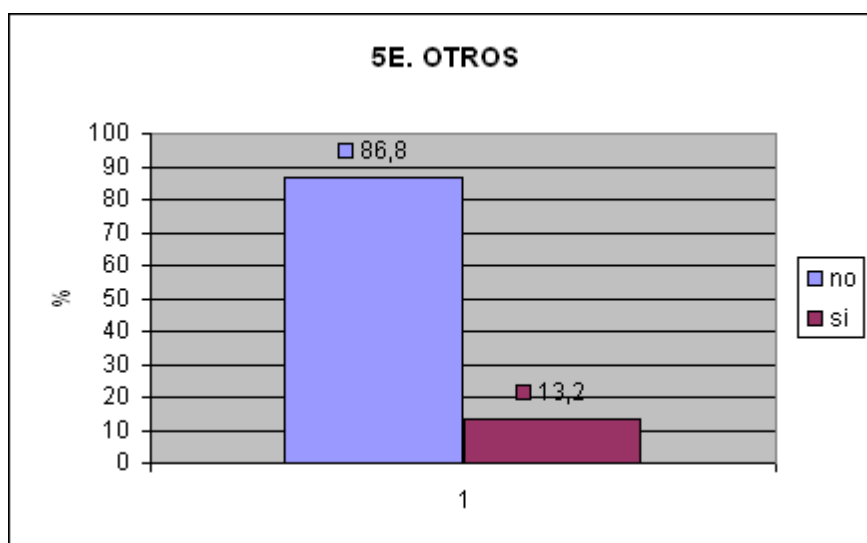
Análisis estadístico:

En esta pregunta la opción D nos muestra un dato muy interesante ya que el 96,1% no realizan sus compras en esta empresa por los precios que tienen y solo el 3,9%, datos muy importantes para establecer una política de precios con nuestros proveedores que nos permita reducir los precios para que los clientes estén satisfechos y de esta manera captar la atención de estos.

TABLA No. 3.19. PREGUNTA No. 5E

| 5E. OTROS | | | | | |
|-----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 112 | 86,8 | 86,8 | 86,8 |
| | Si | 17 | 13,2 | 13,2 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.17. PREGUNTA No. 5E



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

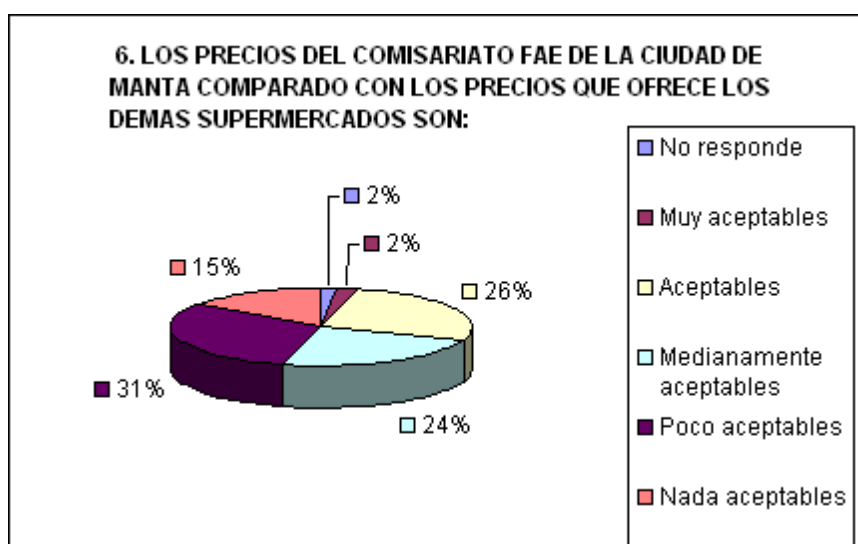
Los clientes del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta realizan sus compras por otros motivos en un 13,2% que representa 17 personas, mientras que en un 86,8% que son 112 personas no realizan sus compras en el comisariato por otros motivos sino por los antes expuestos.

TABLA No. 3.20. PREGUNTA No. 6

6. LOS PRECIOS DEL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA COMPARADO CON LOS PRECIOS QUE OFRECE LOS DEMAS SUPERMERCADOS SON:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 2 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Muy aceptables | 3 | 2,3 | 2,3 | 3,9 |
| | Aceptables | 34 | 26,4 | 26,4 | 30,2 |
| | Medianamente aceptables | 31 | 24 | 24 | 54,3 |
| | Poco aceptables | 40 | 31 | 31 | 85,3 |
| | Nada aceptables | 19 | 14,7 | 14,7 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.18. PREGUNTA No. 6



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

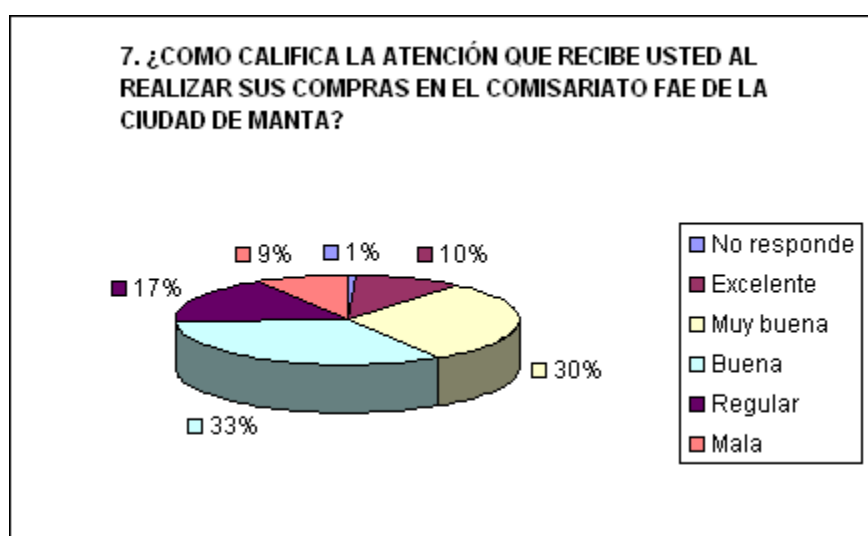
La pregunta número 6 muestra el grado de aceptación que tienen las personas encuestadas con los precios que ofrece el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta en comparación con la competencia, es así que 40 personas creen que los precios son poco aceptables esto representa un 31%, mientras que en un 26% que son 34 personas dicen que los precios son aceptables, por ello que es importante tomar acciones para mejorar los precios ya que estos han venido incrementando su valor puesto que la Fuerza Aérea Ecuatoriana ya no puede traer productos sin impuestos.

TABLA No. 3.21. PREGUNTA No. 7

7. ¿COMO CALIFICA LA ATENCIÓN QUE RECIBE USTED AL REALIZAR SUS COMPRAS EN EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 1 | 0,8 | 0,8 | 0,8 |
| | Excelente | 13 | 10,1 | 10,1 | 10,9 |
| | Muy buena | 39 | 30,2 | 30,2 | 41,1 |
| | Buena | 43 | 33,3 | 33,3 | 74,4 |
| | Regular | 22 | 17,1 | 17,1 | 91,5 |
| | Mala | 11 | 8,5 | 8,5 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.19. PREGUNTA No. 7



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

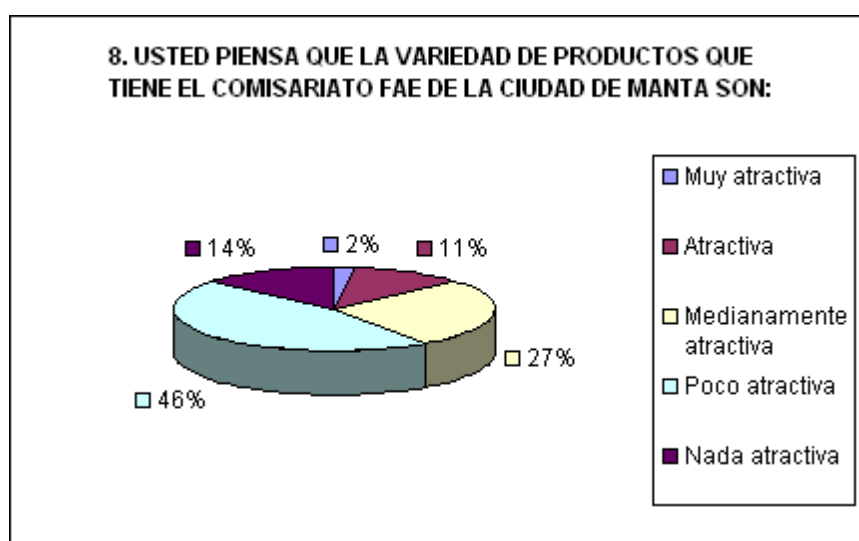
Un 33% del 100% de los encuestados que representa 43 personas piensan que el servicio que se brinda es bueno, y un porcentaje que se considera bueno es un 30% de los encuestados que son 39 personas responden que la atención que se brinda es muy buena, estos valores revelan que el servicio que se brinda tiene calidad y los clientes están satisfechos con este servicio.

TABLA No. 3.22. PREGUNTA No. 8

8. USTED PIENSA QUE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE TIENE EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA SON:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy atractiva | 3 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| | Atractiva | 14 | 10,9 | 10,9 | 13,2 |
| | Medianamente atractiva | 35 | 27,1 | 27,1 | 40,3 |
| | Poco atractiva | 59 | 45,7 | 45,7 | 86 |
| | Nada atractiva | 18 | 14 | 14 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.20. PREGUNTA No. 8



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

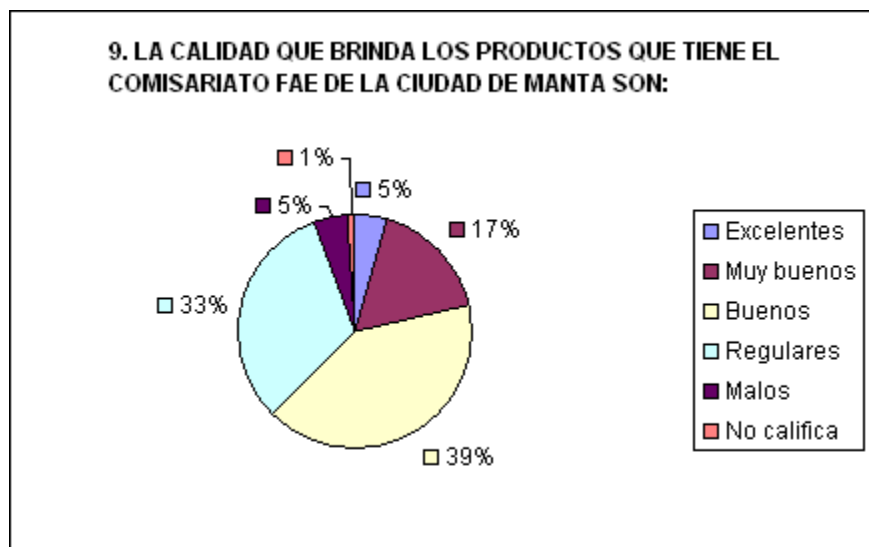
Esta pregunta nos muestra si el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta tiene o no variedad en sus productos, por lo que 59 personas que representa el 46% cree que la variedad de los productos es poco atractiva y un 27% que son 35 personas piensan que es medianamente atractiva la variedad de los productos, estos datos permiten poner atención en incrementar la variedad de los productos para evitar que los clientes tiendan a elegir otros comisariatos por este factor.

TABLA No. 3.23. PREGUNTA No. 9

9. LA CALIDAD QUE BRINDA LOS PRODUCTOS QUE TIENE EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA SON:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelentes | 6 | 4,7 | 4,7 | 4,7 |
| | Muy buenos | 22 | 17,1 | 17,2 | 21,9 |
| | Buenos | 52 | 40,3 | 40,6 | 62,5 |
| | Regulares | 42 | 32,6 | 32,8 | 95,3 |
| | Malos | 6 | 4,7 | 4,7 | 100 |
| | Total | 128 | 99,2 | 100 | |
| Perdidos | No califica | 1 | 0,8 | | |
| Total | | 129 | 100 | | |

GRÁFICO No. 3.21. PREGUNTA No. 9



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

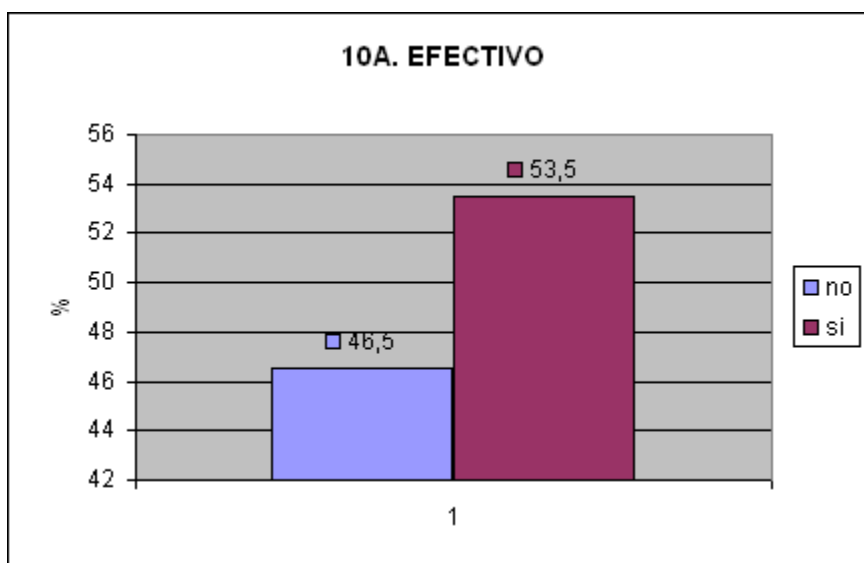
Esta pregunta muestra lo que piensan los clientes en cuanto a la calidad de los productos, es así que un 39% que representa 52 personas creen es buena la calidad de los productos que tiene el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta mientras que un 33% que son 42 personas piensan que es regular la calidad de los productos, esto permite poner más atención en mejorar la calidad de los productos que se ofrece a los clientes.

TABLA No. 3.24. PREGUNTA No. 10

10. AL REALIZAR SUS COMPRAS EN EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA ¿CUÁL ES SU FORMA DE PAGO?

10A. EFECTIVO

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No | 60 | 46,5 | 46,5 | 46,5 |
| | Si | 69 | 53,5 | 53,5 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.22. PREGUNTA No. 10

ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

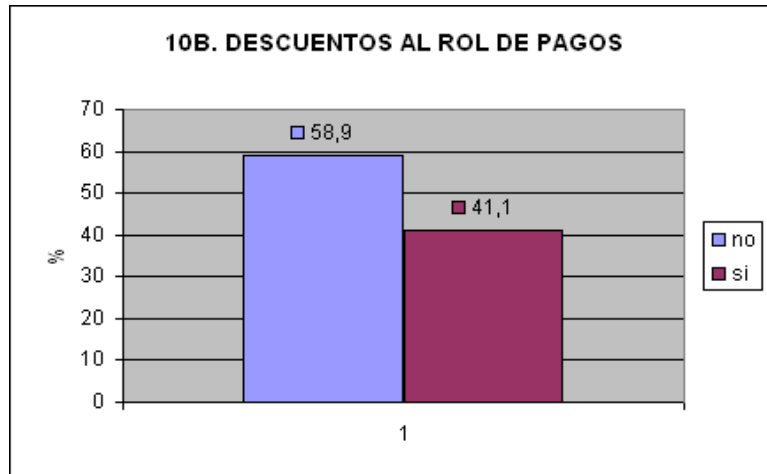
Análisis estadístico:

Esta pregunta muestra como el cliente prefiere pagar por sus compras y se puede ver en la gráfica que 69 personas que es un 53,5% prefieren realizar sus compras en efectivo mientras que el 48,5% que representa 60 personas prefiere hacerlo mediante los métodos que a continuación se detalla.

TABLA No. 3.25. PREGUNTA No. 10B**10B. DESCUENTOS AL ROL DE PAGOS**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No | 76 | 58,9 | 58,9 | 58,9 |
| | Si | 53 | 41,1 | 41,1 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.23. PREGUNTA No. 10B



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

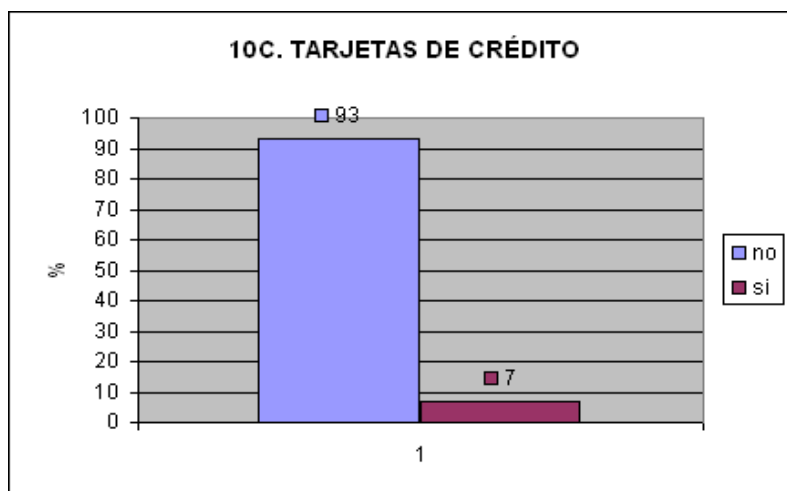
Análisis estadístico:

La forma de pago mediante el descuento al rol de pagos es una alternativa que el personal encuestado ha elegido al momento de hacer sus compras sin embargo el 58,9% que representa 76 personas no realiza su pago mediante un descuento por rol de pagos, mientras que un 41,1% que son 53 personas si utilizan este descuento, se puede notar que casi la mitad de las personas encuestadas utilizan esta forma de pago lo que permite que este servicio sea una atracción para el cliente pues la competencia no ofrece este beneficio para ninguno de sus clientes.

TABLA No. 3.26. PREGUNTA No. 10C

| 10C. TARJETAS DE CRÉDITO | | | | | |
|--------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 120 | 93 | 93 | 93 |
| | Si | 9 | 7 | 7 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.24. PREGUNTA No. 10C



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

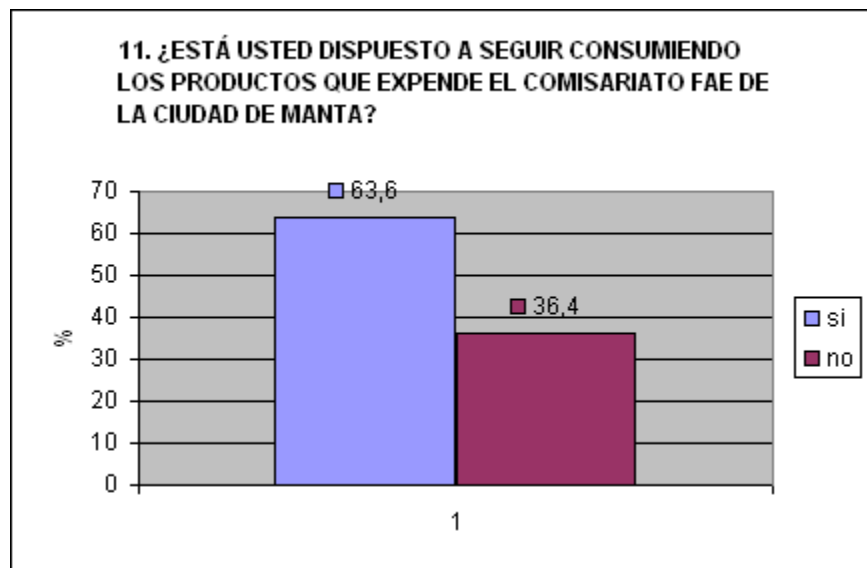
Un 93% que representa a 120 personas no realizan sus pagos con tarjetas de crédito y tan solo un 7% que son 9 personas realizan su pago con tarjeta de crédito cuando realizan sus compras en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, esto demuestra que los clientes prefieren ser descontados mediante su rol de pagos en donde no tiene que pagar ningún tipo de interés a pagar el interés que cobra una tarjeta de crédito.

TABLA No. 3.27. PREGUNTA No. 11

11. ¿ESTÁ USTED DISPUESTO A SEGUIR CONSUMIENDO LOS PRODUCTOS QUE EXPENDE EL COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 82 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| | No | 47 | 36,4 | 36,4 | 100 |
| | Total | 129 | 100 | 100 | |

GRÁFICO No. 3.25.PREGUNTA No. 11



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY (SPSS 15,0)

Análisis estadístico:

La pregunta de mayor importancia en la encuesta demuestra que en un 63,6% que representa a 82 personas de las 129 encuestadas están dispuestos a seguir consumiendo nuestros productos y un 36,4% que son 47 personas no están interesados, a pesar de tener más del 50% de aceptación de los clientes en consumir los productos del comisariato debemos trabajar en aplicar estrategias para satisfacer a los clientes y disminuir el porcentaje de clientes que no están interesados en este servicio.

3.6. Elección del segmento – mercado meta

El mercado meta seleccionado son tres grupos que forman parte de la población económicamente activa de la ciudad de Manta, entre los cuales tenemos los Oficiales y sus familiares de las otras ramas de las Fuerzas Armadas, los servidores públicos que laboran en las bases del Ejército y la Marina y todo el personal que labora en la Base Americana del FOL .

➤ **Mercado Meta No. 1**

Personal de señores Oficiales y Aerotécnicos del Ejército y la Marina que se encuentran actualmente laborando en la ciudad de Manta.

➤ **Mercado Meta No. 2**

Personal de servidores públicos que laboran en el Ejército y Marina en la ciudad de Manta.

➤ **Mercado Meta No. 3**

Personal que labora en la Base Americana FOL.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se ha elegido al personal militar y servidores públicos del Ejército, Marina y Base Americana del FOL que actualmente se encuentra laborando en la ciudad de Manta, cuyos miembros reúnen las siguientes características.

- Personal de género masculino 70% y femenino 30%.
- Edad entre los 18 y 60 años.
- Personas que trabajan y tienen un promedio de ingresos mensuales mínimo de 700 dólares y los americanos más de 1500 dólares.
- Estas personas en un 63,6% que representa 82 personas de las 129 encuestadas están dispuestas a consumir los productos que tiene el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

3.7. Posicionamiento y Ventaja Diferencial

3.7.1. Posicionamiento

“El [posicionamiento](#) en el [mercado](#) de un [producto](#) o [servicio](#) es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los [clientes](#) en relación de los [productos](#) de la competencia.”³²

Los consumidores están saturados con [información](#) sobre los productos y los [servicios](#). No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las [empresas](#) dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la [competencia](#).

El posicionamiento se puede definir como la [imagen](#) de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

3.7.1.1. Proceso de posicionamiento

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del [interés](#) de cada segmento
3. Selección de un segmento (o varios) [objetivo](#).
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y [desarrollo](#) de un [concepto](#) de posicionamiento.

³² Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición

3.7.1.2. Estrategias de posicionamiento

“Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en”:³³

- Los atributos específicos del producto.
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.
- Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda.
- Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto.
- Comparándolo con uno de la competencia.
- Separándolo de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia.
- Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas.

³³ Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de [Marketing](#), Ed. Mc. Graw Hill, [Edición](#) número 11, México 2000.

3.7.1.3. Estrategias de Posicionamiento del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta

TABLA No. 3.28. Estrategias de posicionamiento

| | |
|--------------------------------|---|
| Atributos del producto | Los clientes del "Comisariato F.A.E" de la ciudad de Manta van a estar satisfechos ya que la presentación de todos nuestros productos será de la mejor calidad |
| Beneficios que ofrece | Esta empresa está en la capacidad de ofrecer crédito a sus clientes a través de su rol de pagos. |
| Diferencia de productos | El "Comisariato F.A.E" de la ciudad de Manta ofrecerá a sus clientes una gran variedad de productos de distintas categorías y con una calidad que la competencia muchas veces no lo tiene |
| Clases de usuarios | Esta empresa ofrecerá el mismo beneficio a todos sus clientes sean estos Oficiales, Aerotécnicos o servidores públicos. |

ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

3.7.2. Ventaja Diferencial

“Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más [valor](#) en los [mercados](#) meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo [precios](#) inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.”³²

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de [la organización](#) o [marca](#) que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

Las únicas dos [fuentes](#) generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el [liderazgo](#) en [costos](#), los cuales deben ser mantenidos durante el [tiempo](#), de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

³² Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición

Además de que las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial, de igual forma deben evitar una desventaja diferencial para su producto.

Las diferenciaciones más comunes son:

1. La diferenciación del producto.
2. La diferenciación de los servicios.
3. La diferenciación del personal.
4. La diferenciación de la imagen.

3.7.2.1. Selección de la Ventaja Competitiva

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuales de ellas usará para su estrategia de posicionamiento. Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el "número uno" en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al "número uno".

“De igual manera, no todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. No todas las diferencias sirven para diferenciar, por lo que la empresa deberá tener mucho cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia. Valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios”³²:

Importante: cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tienen en la mira.

Distintiva: cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.

³² Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición

Superior: cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.

Comunicable: cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.

Preferente: cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.

Asequible: cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.

Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

3.7.2.2. Selección de las Ventajas Competitivas para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

TABLA No. 3.29. Ventajas Competitivas

| | |
|---------------------------|--|
| Ventaja distintiva | Los clientes del "Comisariato F.A.E" de la ciudad de Manta tienen la ventaja que este servicio está ubicado en el interior de la base lo que permite seguridad para nuestros clientes. |
| Ventaja Importante | Todos nuestros clientes tienen una ventaja en cuanto a sus pagos ya que nuestra organización es la única que ofrece crédito por sus compras a través de su rol de pagos. |
| Ventaja Superior | Esta organización tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes una variedad de productos. |

ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

3.8. Demanda, Oferta y Demanda Insatisfecha

3.8.1. Demanda

Concepto: “Es la cantidad de [bienes](#) y [servicios](#)(o factores) que un comprador puede adquirir y desea hacerlo en un periodo de [tiempo](#) dado y a diferentes [precios](#) , suponiendo que otras cosas , tales como el ingreso

del comprador, la [publicidad](#) y los precios de otros bienes , la permanecen constantes”.³⁴

En el análisis de la demanda pretende determinar los factores que influyen en el comportamiento del mercado, así como también obtener información que permita diseñar estrategias para una buena posición de la empresa en el mercado.

3.8.1.1. Clasificación de la Demanda

“La demanda para efectos de recolección de información del proyecto, se puede clasificar en relación con su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad, con su destino y con su permanencia”.³⁵

Por su oportunidad: la demanda se clasifica en satisfecha e insatisfecha, y a su vez la satisfecha se subdivide en saturada, cuando no se la puede hacer crecer de ninguna forma y la no saturada, cuando a pesar de ser satisfecha se la puede crecer utilizando alguna forma de publicidad o marketing.

Por su necesidad: La demanda se clasifica en básica o suntuaria. La demanda básica se refiere a aquella que la comunidad requiere para mantenerse y desarrollarse, y suntuaria cuando no se trata de satisfacer una necesidad esencial sino un gusto o deseo.

Por su temporalidad: Se clasifica en demanda cíclica y demanda continua. La primera se refiere a la que se da solo en temporadas, como vacaciones o navidad y la segunda es la que se da siempre de carácter permanente.

Por su destino: La demanda se clasifica como de bienes finales o de bienes intermedios. (Los primeros son bienes que se consumen

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos30/oferta-demanda/oferta-demanda.shtml>

³⁵ SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos , Mc.Graw Hill 4 Edición ,Pág. 73

directamente, y los segundos son los bienes que son adquiridos para utilizarlos en la elaboración de otros bienes.

Por su permanencia: La demanda puede ser de flujo o de stock. De flujo se da cuando una nueva innovación aparece, y se crea la demanda de nuevos clientes para dicho producto y de stock cuando los clientes ya están en el mercado y desean reemplazar sus productos con la nueva innovación.

3.8.1.2. Factores que afectan a la Demanda

Es muy complicado poder determinar todos los factores que afectan a la demanda ya que tendríamos que analizar un conjunto infinito de variables que pueden afectar a la demanda sin embargo vamos a mencionar los factores que influyen directamente a la demanda y que se atribuyen los más importantes para el “Comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta:

- **Gustos y Preferencias.** Existe un número de personas aceptable que gustan de realizar sus compras en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, este factor si afecta a nuestra empresa ya que otros clientes prefieren realizar sus compras en otros supermercados de la ciudad de Manta.
- **Precios.** Los precios tienen una gran importancia en la demanda del servicio de los comisariatos, ya que por lo general a medida que se incrementa el precio de los productos la demanda disminuye. Lo que se busca en el presente proyecto es determinar el punto de equilibrio del precio del servicio que genere la mayor demanda y utilidad para esta organización.
- **Ingresos del consumidor:** Este factor tiene una gran importancia para la demanda ya que nuestros clientes tienen diferentes salarios por su posición o grado dentro de las Instituciones Militares, razón por la cual nuestra demanda puede verse afectada por un cambio de los sueldos en el personal de Fuerzas Armadas.

- **Moda.** Este factor no afecta el normal desenvolvimiento de las actividades económicas del comisariato, ya que todos nuestros clientes necesariamente deben realizar sus compras para su familia por lo menos una vez por mes, no sucede en este factor que el cliente deje de hacer compras porque ya pasó de moda.

3.8.1.3. Curva de la Demanda

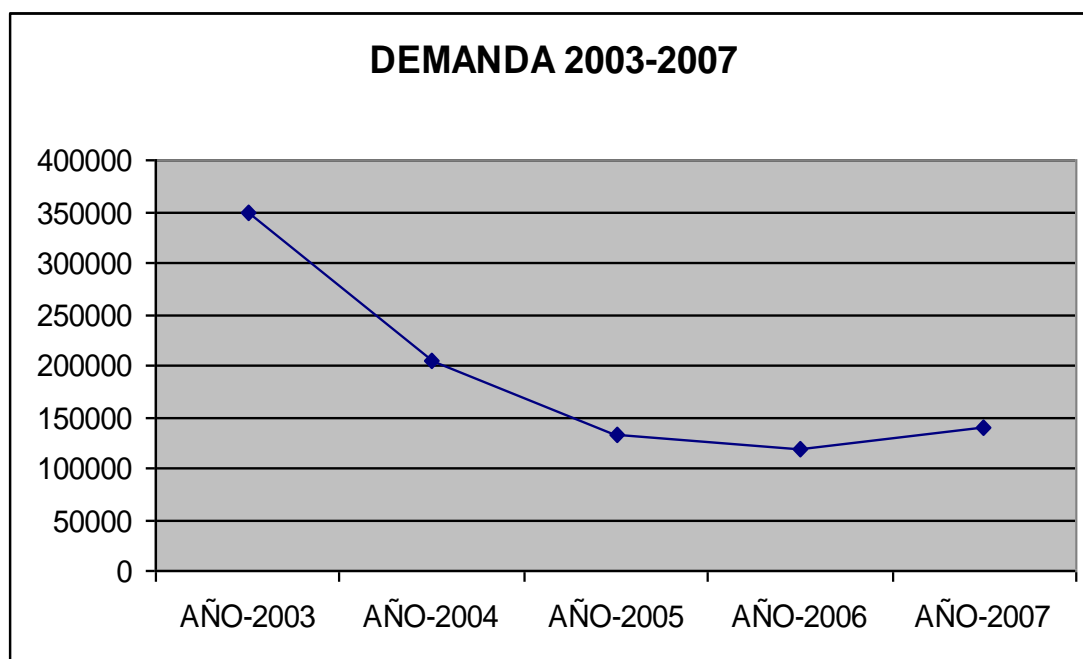
La demanda del presente proyecto está orientada a las ventas históricas, actuales y proyectadas en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta dato que se obtuvo del Departamento de Finanzas de esta organización.

TABLA No. 3.30. Demanda 2003-2007

| DEMANDA DEL "COMISARIATO FAE DE LA CIUDAD DE MANTA 2003-2007 | |
|--|-----------|
| AÑO-2003 | 348361,34 |
| AÑO-2004 | 204447,37 |
| AÑO-2005 | 133480,12 |
| AÑO-2006 | 119197,55 |
| AÑO-2007 | 140386,24 |

FUENTE: Departamento de Finanzas “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta

GRÁFICO No. 3.26. Demanda 2003-2007



FUENTE: Departamento de Finanzas “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta

Análisis de la Demanda:

Como muestra el gráfico con los datos obtenidos del Departamento de Finanzas del “Comisariato F.A.E” de la ciudad de Manta desde el año 2003 la demanda ha venido decreciendo notablemente, con un incremento del 15% en el año 2006 al 2007, es por esto que a partir del año 2007 se espera que la misma crezca al menos en un 14% anual.

3.8.1.4. Demanda proyectada

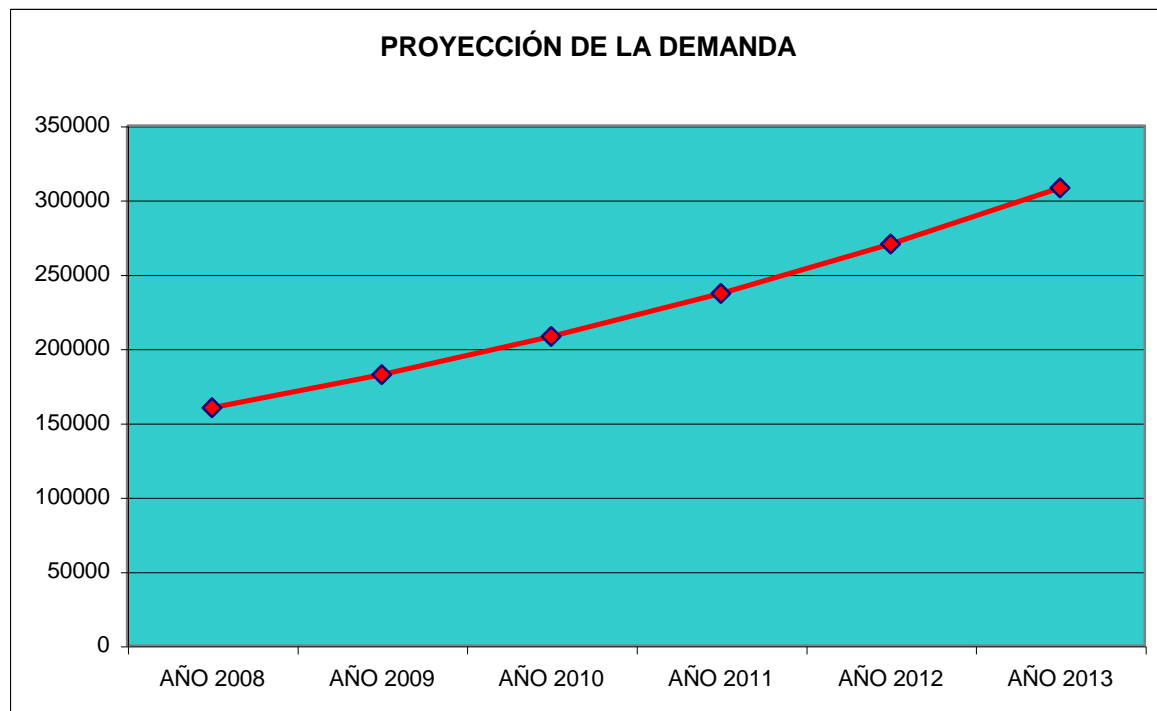
Para determinar la demanda del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se determinó las ventas realizadas desde el año 2003 al 2007 sumando los valores de las ventas pronosticadas hasta el año 2013, para la oferta no podemos compararnos con la competencia ya que esta empresa no está abierta a todo el público de la ciudad de Manta, este es un servicio personalizado solo para el personal militar y servidores públicos que laboran en los recintos militares de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Manta.

TABLA No. 3.31. Proyección de la Demanda año 2008-2013

| PROYECCIÓN DE LA DEMANDA 2008-2013 | |
|---|-----------|
| AÑO-2008 | 160040,31 |
| AÑO-2009 | 182445,95 |
| AÑO-2010 | 207988,39 |
| AÑO-2011 | 237106,76 |
| AÑO-2012 | 270301,71 |
| AÑO-2013 | 308143,95 |

FUENTE: Departamento de Finanzas “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta

GRÁFICO No. 3.27. Proyección de la Demanda año 2008-2013



FUENTE: Departamento de Finanzas "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta

Análisis de la Demanda proyectada:

La demanda proyectada del "Comisariato F.A.E" de la ciudad de Manta es optimista ya que con la presente tesis se pretende incrementar las ventas a través de estrategias de Marketing que permita captar la atención de los clientes y de nuestros segmentos meta.

3.8.2. Oferta

Concepto: "Es la cantidad de bienes y servicios o factores que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo , en un período dado de tiempo y a diferentes precios , suponiendo que otras cosas , tales como la [tecnología](#) , la disponibilidad de [recursos](#) , los precios de las materias primas y la regulación del [estado](#), permanecer constantes" ³⁴.

Para definir la oferta se debe considerar: la capacidad de vender(o producir), el deseo de hacerlo y el tiempo; además suponer que otros

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos30/oferta-demanda/oferta-demanda.shtml>

factores diferentes al precio se encuentran constantes, de lo contrario, estará deficientemente definida.

El estudio de la oferta, permitirá conocer la capacidad de los diferentes comisariatos de la ciudad de Manta, con el fin de satisfacer la demanda de este tipo de servicios, existente en el mercado de esta ciudad.

3.8.2.1. Clasificación de la Oferta

La oferta se puede clasificar de acuerdo al número de ofertantes, en monopólica, oligopólica y competitiva.

Oferta Monopólica: En este tipo de oferta existe un solo productor del bien, el cual impone la calidad, el precio y cantidad de su producto. No existen productos o servicios sustitutos y es muy difícil entrar a competir con este monopolio.

Oferta Oligopólica: Está se da cuando existen muy pocos productores de un bien o servicio, estos tienen dominado el mercado y controlan el precio, calidad y cantidad de su oferta. Es posible entrar a competir con ellos pero con dificultad.

Oferta Competitiva: Esta se da cuando los competidores actúan en libre competencia, es decir existen muchos compradores y muchos vendedores de un producto o servicio.

Actualmente el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se encuentra con mucha competencia ya que esta ciudad a crecido a pasos gigantes es por este motivo que nuestra empresa esta directamente relacionada con una Oferta Competitiva.

3.8.2.2. Factores que afectan a la Oferta

Al igual que en la demanda, en la oferta también existen factores que la alteran. Citaremos seis factores importantes; el precio del bien, la disponibilidad de recursos , la tecnología , el precio de las materias primas, la regulación del estado y la competencia , de tal manera que podamos construir una función genérica de oferta de la siguiente forma:

El precio del bien: En general se acepta que la cantidad ofertada de un producto aumenta, conforme el precio aumenta. Los precios más altos son más atractivos para los productores, ya que generan mayores ganancias.

La disponibilidad de recursos: A mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementará; es decir , si [la empresa](#) cuenta con [trabajo](#) , [recursos naturales](#) y [capital](#) en cantidad y calidad suficientes , propiciará el incremento de la oferta. Una disponibilidad limitada de factores productivos provocará un efecto contrario en la oferta.

La tecnología: A medida que la técnica para producir un bien se hace más eficiente, la oferta aumenta.

Los precios de las materias primas: Están referidos a los precios de los diferentes [materiales](#) e insumos que intervienen en el [proceso](#) productivo. Si estos precios se incrementan, los [costos de producción](#) se elevan y el [empresario](#) estará dispuesto a producir una menor cantidad.

La intervención del estado: A través de la aplicación de [impuesto](#) y subsidios, [el estado](#) altera la oferta de bienes. Un impuesto indirecto es considerado como un incremento en los [costos](#) y, en consecuencia, la oferta disminuye. Un subsidio genera un efecto contrario; disminuye los costos de producción e incrementa la oferta.

La competencia: A medida que el número de [empresas](#) en una [industria](#) aumenta, la oferta de cada una de ellas tiende a disminuir.

3.8.2.3. Curva de la Oferta

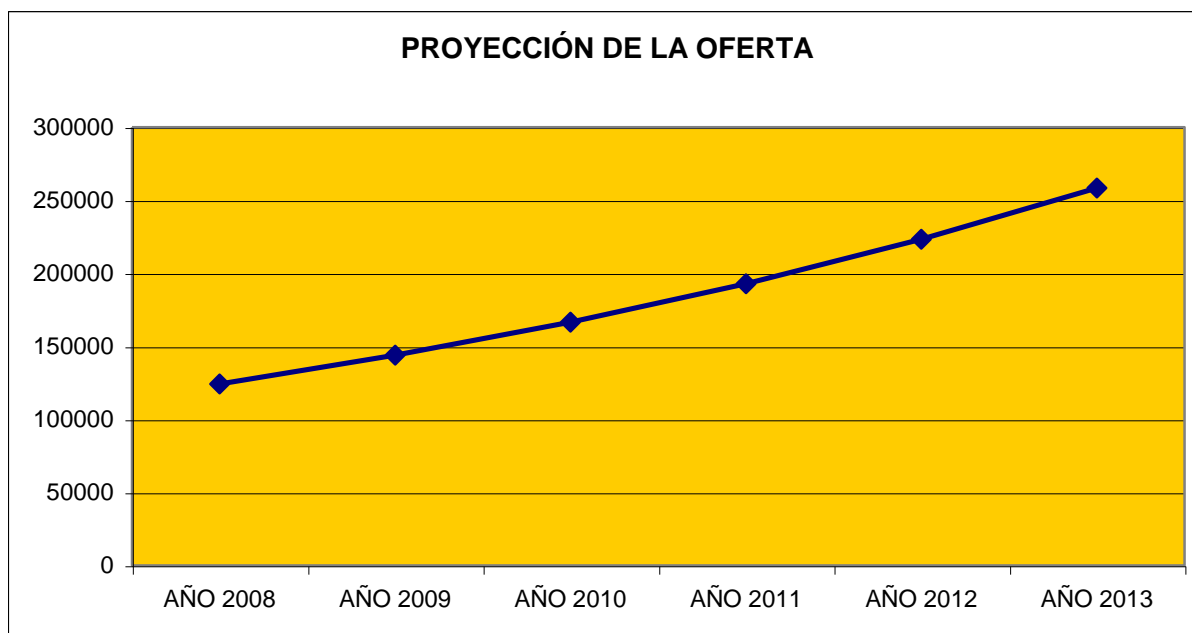
Para determinar la oferta del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se determinó las ventas proyectadas hasta el año 2013 con un valor estimado de crecimiento del 13% las ventas en el año que es lo que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta espera en los próximos años.

TABLA No. 3.32. Proyección de la Oferta año 2008-2013

| OFERTA PROYECTADA DEL "COMISARIATO FAE" DE LA CIUDAD DE MANTA 2008-2013 | |
|--|-----------|
| AÑO-2008 | 124325,10 |
| AÑO-2009 | 143905,38 |
| AÑO-2010 | 166622,46 |
| AÑO-2011 | 192915,47 |
| AÑO-2012 | 223285,06 |
| AÑO-2013 | 258301,94 |

FUENTE: Departamento de Finanzas “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta

GRÁFICO No. 3.28. Proyección de la Oferta año 2008-2013



FUENTE: Departamento de Finanzas "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta

Análisis de la Oferta:

La oferta es un valor que se pronosticó hasta el año 2013 estos datos nos proporcionó el Departamento Financiero del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta, este valor es optimista ya que desde el año 2006 las ventas han venido incrementando su valor y se espera que con la presente tesis este valor siga incrementándose para beneficio de la empresa y de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

3.8.3. Demanda Insatisfecha

Concepto: "Se llama Demanda Insatisfecha a aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda Insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta".³⁶

Una vez que se ha determinado la demanda y la oferta, la diferencia entre estas dos variables, determinará la demanda insatisfecha.

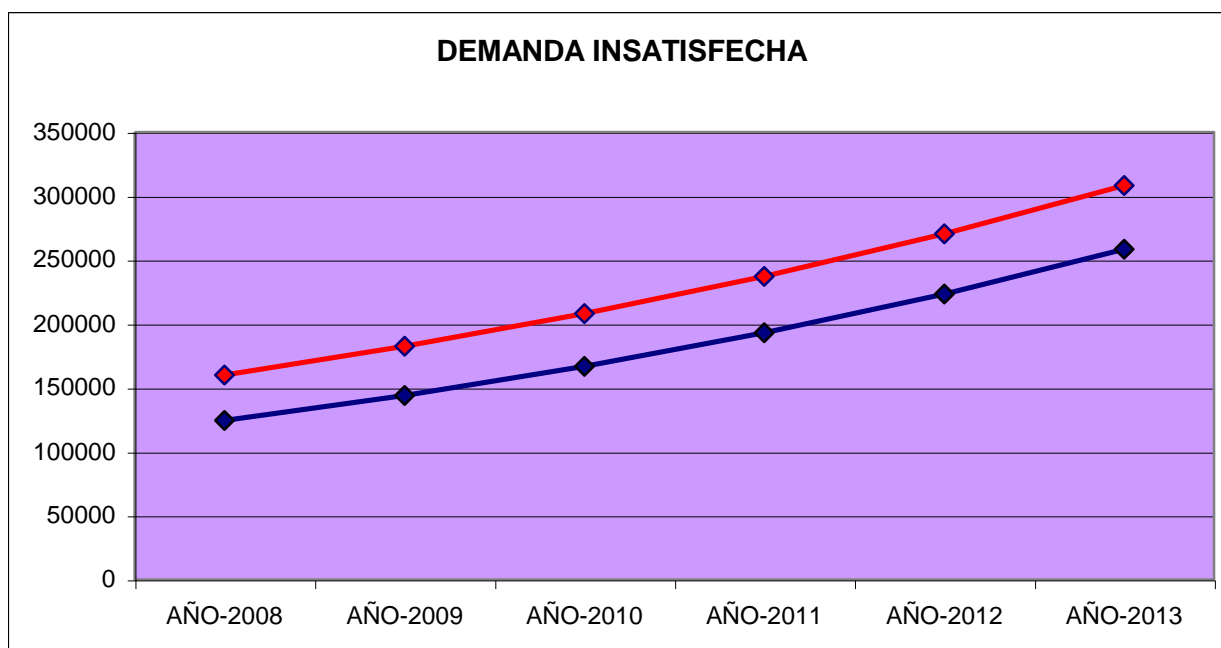
³⁶ <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

La Demanda Insatisfecha del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se determinó después de analizar la Demanda proyectada que en este caso es las ventas reales sumado las ventas proyectadas hasta el 2013, mientras que la oferta se determinó con las ventas actuales que tiene la empresa ya que no podemos realizar un análisis con la competencia ya que es un servicio que no está abierto a todo el público de Manta esto permite no estar en iguales condiciones que la competencia por lo que los datos obtenidos son de las ventas actuales y proyectadas del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

TABLA No. 3.33. Demanda insatisfecha año 2008-2013

| DEMANDA INSATISFECHA | | | |
|----------------------|-----------|-----------|----------------------|
| AÑO | DEMANDA | OFERTA | DEMANDA INSATISFECHA |
| AÑO-2008 | 160040,31 | 124325,10 | 35715,21 |
| AÑO-2009 | 182445,95 | 143905,38 | 38540,57 |
| AÑO-2010 | 207988,39 | 166622,46 | 41365,93 |
| AÑO-2011 | 237106,76 | 192915,47 | 44191,29 |
| AÑO-2012 | 270301,71 | 223285,06 | 47016,65 |
| AÑO-2013 | 308143,95 | 258301,94 | 49842,01 |

GRÁFICO No. 3.29. Demanda insatisfecha año 2008-2013



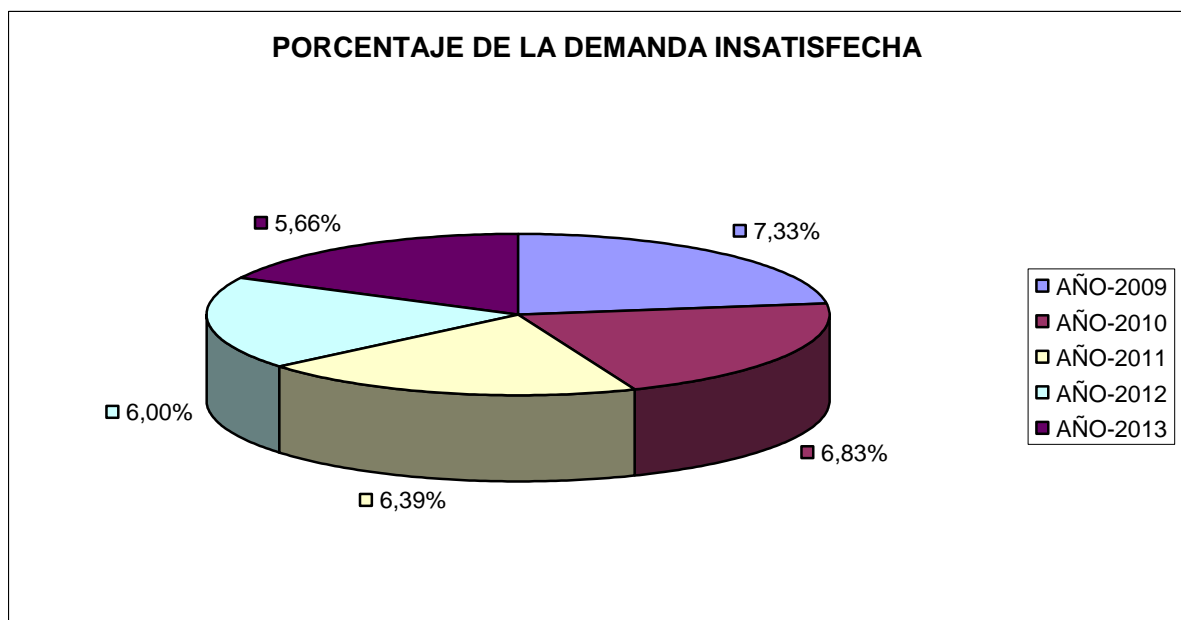
ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Análisis de la Demanda Insatisfecha:

La Demanda Insatisfecha como se puede apreciar en el gráfico muestra que la demanda va a tener un punto de equilibrio antes del año 2008 esta separación que existe entre la oferta y la demanda se denomina demanda insatisfecha lo que significa que existe un mercado al que podemos orientar a la organización, así también esto muestra que el actual proyecto tiene fundamentos para ser elaborado y aplicado.

La Demanda Insatisfecha según el gráfico se incrementará a partir del año 2009 en un promedio del 7% anual hasta el año 2013, porcentajes que se muestran en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 3.30. Porcentaje de la Demanda Insatisfecha año 2008-2013



ELABORADO POR: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. Objetivos

4.1.1. Concepto de Objetivo

“Toda [organización](#) pretende alcanzar [objetivos](#). Un [objetivo](#) organizacional es una situación deseada que [la empresa](#) intenta lograr, es una [imagen](#) que [la organización](#) pretende para el futuro. Al alcanzar el [objetivo](#), la [imagen](#) deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”.³⁷

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra [objetivos](#).

- La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras [acciones](#)."
- Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.
- Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de [una empresa](#), los puntos finales de la [planeación](#), y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable [planeación](#).
- Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un [programa](#) administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en [función](#) de la [estrategia](#) que se elija.

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

- Los objetivos son una obligación que se impone [una empresa](#) porque es necesaria, esencial para su existencia.

4.1.2. Clasificación de los Objetivos

“De acuerdo con la [naturaleza](#) de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo”.³⁷

- **Corto plazo:** Son los objetivos que se van a realizar en menos de un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un [plan](#) para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de [lógica](#), consistencia y practicabilidad.
- **Mediano plazo:** Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- **Largo Plazo:** Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

un período de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

4.1.3. Características de los Objetivos

“Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas [características](#) que reflejan su [utilidad](#).”

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año [fiscal](#); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el [plan](#); logrando llevar a cabo su [misión](#) y cumplir con el compromiso de la empresa”.³⁸

Los objetivos deben reunir alguna de estas [características](#):

- **Claridad:** Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- **Flexibilidad:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de [tiempo](#) para [poder](#) determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

³⁸ <http://www.caracteristicas/objetivos-organizacionales.shtml>

4.1.4. Importancia de los Objetivos

“Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como”³⁷.

1º. Guía para la [toma de decisiones](#): Una parte importante en la [responsabilidad](#) de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué [dirección](#) deben apuntar. Su [responsabilidad](#) se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2º. Guía para la [eficiencia](#) de la organización: Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los [recursos](#), los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la [calidad total](#) del esfuerzo humano y de [recursos](#) que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

3º. Guía para la coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la [toma de decisiones](#) será de [calidad](#) y la planeación efectiva.

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

4º. Guía para la evaluación de desempeño: El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar.

Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

4.1.5. Metodología para fijar Objetivos

4.1.5.1. Parámetros para establecer Objetivos Cualitativos

“La declaración de objetivos de calidad, como todos los bienes desarrollados para los humanos, varía drásticamente. Aquí hay unos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos”.³⁸

- Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- Especifique los objetivos lo mejor posible.
- Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- Señale los resultados esperados.

³⁸ <http://www.parametros/objetivos-organizacionales.shtml>

- Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleado se den por vencidos.
- Especifique cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- Fije objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- Escriba los objetivos clara y simplemente.

4.1.5.2. Parámetros para establecer Objetivos Operacionales

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

4.1.6. Objetivos para la propuesta

TABLA No. 4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

| Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|---|---|--|
| Incrementar el grado de participación del "Comisariato F.A.E." en el mercado de la ciudad de Manta a través de un servicio personalizado, precios cómodos, variedad en sus productos y facilidades de pago. | Incrementar las utilidades de la empresa desde el 2009, mediante un servicio personalizado orientado a todos nuestros clientes potenciales y a los clientes meta. | Llegar a ser una empresa líder en servicios de comisariato de la ciudad de Manta para el año 2013, y ampliar el mercado no solo local sino regional. |
| | Establecer una campaña publicitaria que permita mejorar la imagen del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Incrementar el número de clientes, a través de la ampliación de mercados meta que permita incluir a otros segmentos de clientes. |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

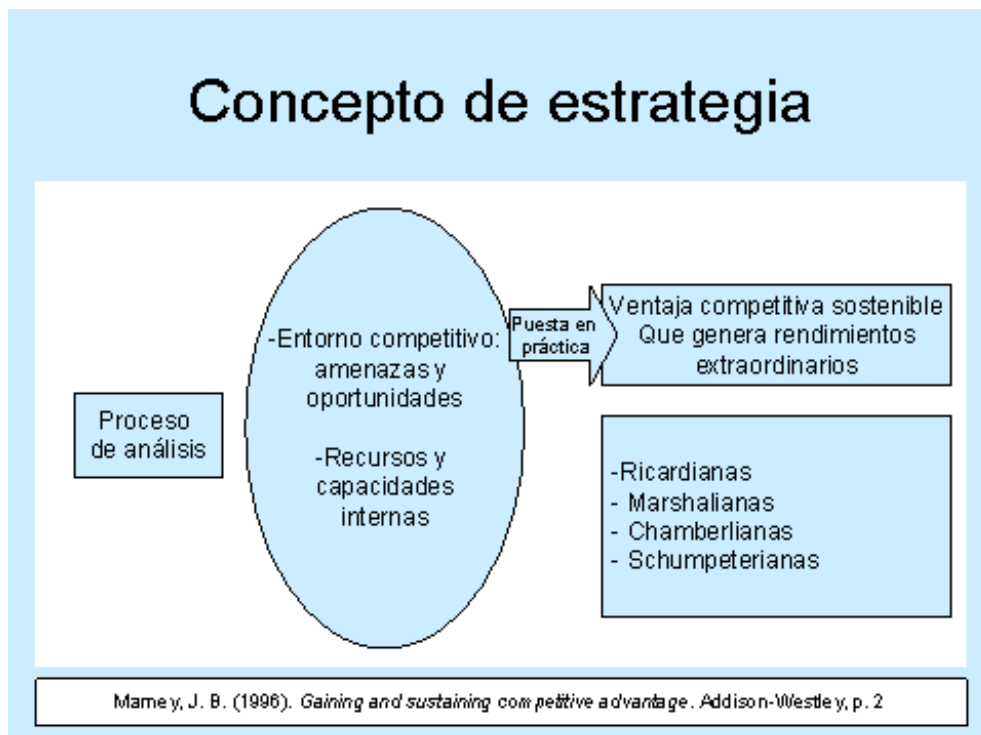
4.2. Estrategias

4.2.1. Concepto de Estrategia

“En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: **la estrategia**. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que se debe perseguir para que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma”.³⁸

GRÁFICO No. 4.1. Concepto de estrategia



³⁸ <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/concepto-de-la-estrategia-empresarial/>

4.2.2. Importancia de la Estrategia

Algunas de las características que pueden mencionarse en referencia a un plan estratégico es: cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía u organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

“Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica”.³⁹

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

³⁹ <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

4.2.3. Cuadro Sinóptico: Clasificación de las Estrategias

TABLA No. 4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

| ESTRATEGIA | CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN |
|---|---------------------------|---|
| ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO DE UN PRODUCTO EN EL MERCADO | Penetración en el mercado | Se da cuando con un producto actual atacamos al mercado actual , de forma tal que se busque incrementar la participación de mercado con los productos y mercados existentes. |
| | Desarrollo del mercado | En este caso la empresa buscará vender sus productos actuales en nuevos mercados , esto quiere decir, que buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar el producto además de los actuales. |
| | Desarrollo del producto | Pueden desarrollarse productos nuevos que se encuentren dirigidos al mercado actual, con la finalidad de utilizar la experiencia de marca en los mismos. |
| | Diversificación | Surge principalmente cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos , esta puede ser concéntrica , es decir, productos que utilicen la misma tecnología básica de producción; puede ser horizontal , o sea, productos complementarios a productos ya existentes; y pueden ser conglomerada , a partir de productos totalmente diferentes. |

| | | |
|--|--------------------|---|
| ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO MERCADO | Cobertura rápida | Para lograr este nuevo producto que se está introduciendo al mercado tenga una cobertura rápida, se deberá establecer un precio alto en comparación con el resto del mercado y hacer una promoción alta . |
| | Cobertura lenta | Si se lo desea al lanzar un nuevo producto es recuperar rápidamente la inversión, entonces se debe seguir una estrategia de cobertura lenta, donde no se gaste mucho en promoción por ser esta baja y se venda el producto en un precio alto . |
| | Penetración rápida | Si en el momento de lanzar el producto se utiliza un precio bajo apoyando de una promoción alta , se obtendrá seguramente una participación alta de mercado. |
| | Penetración lenta | La lógica de esta estrategia está relacionada con el tamaño del mercado, si el mismo es muy grande, es conveniente lanzar el producto con un precio bajo y una promoción baja, para lograr una cobertura lenta pero eficiente que permita participar en el mercado |

| | | |
|--|-------------------------------|---|
| ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE PROMOCIÓN Y PRODUCTO PARA UN MERCADO EXTRANJERO | Extensión directa | Existen productos que debido a la imagen de marca, o al uso generalizado o simplemente debida a la calidad que ofrecen, en el momento de introducirse en el extranjero, no se cambia el producto y no se cambia la promoción. |
| | Adaptación de productos | Si las condiciones culturales, de almacenaje, de uso radicalmente diferentes en el país al que se introducirá el producto, entonces se deberá adaptar al producto y no ha cambiar la promoción , para poder participar en el mercado. |
| | Adaptación de la comunicación | En muchas ocasiones, el producto puede tener las características necesarias para participar en el mercado de otro país, por lo que no se deberá cambiar el producto , pero probablemente sea necesario adaptar la comunicación para causar impacto en la misma. |
| | Adaptación Dual | Algunos países tienen diferencias culturales y raciales con nuestro país, por lo que será necesario adaptar el producto y cambiar la promoción , para poder tener acceso al mercado. |
| | Diseño de nuevos productos | Si el país al que nos dirigimos tiene diferencias de uso y consumo con el nuestro, y el producto no se puede adaptar al mismo, entonces se deberá pensar en diseñar un artículo nuevo, específico para el mercado reciente. |

| | | |
|-----------------------|--------------------|---|
| ESTRATEGIAS DE MARCAS | Extensión de línea | Si una empresa decide agregar artículos nuevos a sus líneas de productos, utilizando una marca existente en una categoría de producto existente , entonces estará haciendo una extensión de línea. |
| | Extensión de marca | Dentro de una categoría de producto nueva , es posible lanzar productos apoyados en una marca existente en otra categoría de producto, esto es rentable cuando la marca está posesionada en el mercado y se desea buscar el mismo posicionamiento para otros productos. |
| | Marcas múltiples | Las empresas pueden optar por tener diferentes marcas dentro de una misma categoría, es decir, utilizar una marca nueva , en una categoría de producto existente . Esto permite buscar más opciones de posicionamiento y un crecimiento tanto horizontal como vertical |
| | Nuevas marcas | Si la empresa inicia la comercialización de nuevos productos, en una categoría de producto nueva , con una marca nueva , entonces estará haciendo una estrategia de nuevas marcas. |

| | | |
|---------------------------------|------------|--|
| ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN | De presión | Consiste en realizar todos los esfuerzos de mercadotecnia hacia el intermediario, de forma tal que él sea quien genere la demanda hacia el consumidor final y hacia el producto. |
| | De impulso | Pretende generar demanda desde el usuario o consumidor final hacia el intermediario y después hasta el productor, mediante un esfuerzo de mercadotecnia dirigido hacia el consumidor final |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO | Posicionamiento por diferenciación | Surge a partir de una pregunta muy simple, ¿En qué es mi producto significativamente diferente al resto de los productos de la competencia?, este es sumamente efectivo mientras que la competencia no tenga esa característica que lo ha hecho únicos. |
| | Posicionamiento por beneficios | Este tipo de establece un beneficio real para el consumidor, que lo deberá considerar verdaderamente significativo. |
| | Posicionamiento por usuarios del producto | Este busca dirigirse a un grupo de consumidores específicos, haciendo hincapié en que el producto ha sido elaborado especialmente para ellos. En este se hace sentir que el producto es exclusivo para él. |
| | Posicionamiento por uso | Resalta las características del producto, provoca la evocación del mismo en determinados momentos de la vida del consumidor. Es útil únicamente para productos que tengan usos y tiempos de vida determinados. |

| | | |
|---------------------------------|------------------|--|
| ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | Del líder | La empresa líder de un mercado es aquella que ocupa una posición dominante en el mismo y es reconocida como tal por sus competidores |
| | Del retador | Se considera como retador a la empresa que decide atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante |
| | Del seguidor | El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia |
| | Del especialista | La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado |

FUENTE: MANUAL DE MERCADOTECNIA FERNANDO VALINIAS

4.2.4. Descripción de una Estrategia

La elaboración de estrategias en una organización es fundamental para el buen desempeño y crecimiento de la misma, por lo que es importante describir que una estrategia debe ser considerada:

“Como Plan: Es decir un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Como Táctica: Maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Como Posición: Una estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Como Perspectiva: La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder”.⁴⁰

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

4.2.5. Perfil Estratégico a adaptarse

TABLA No. 4.3. PERFIL ESTRATÉGICO

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | CLASIFICACIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--------------------------------------|---|--|---|
| Incrementar el grado de participación del "Comisariato F.A.E." en el mercado de la ciudad de Manta a través de un servicio personalizado, precios cómodos, variedad en sus productos y facilidades de pago. | ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO | Penetración en el mercado | Auspiciar eventos deportivos como los campeonatos interfuerzas que participan las tres ramas de las Fuerzas Armadas, entregando gorras, camisetas, llaveros. | Ninguna |
| | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | Crecimiento Intensivo: Penetración | Realizar ferias mensuales de degustación de los productos que ofrece el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta en las bases militares de la ciudad de Manta. | No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco. |
| | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO | Posicionamiento por usuarios del producto | Realizar una capacitación trimestral de los beneficios exclusivos que brinda el Comisariato para el personal militar y sus familiares. | Ninguna |

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | CLASIFICACIÓN | APLICACIÓN | DESVENTAJAS |
|--|----------------------------|-----------------------------|--|--|
| Incrementar las utilidades de la empresa desde el 2009, mediante un servicio personalizado orientado a todos nuestros clientes potenciales y a los clientes meta. | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO | Diversificación Concéntrica | Establecer nuevas actividades que sean atractivas a los clientes, como ferias de frutas los fines de semana o más festivales de degustación. | Ninguna |
| | ESTRATEGIAS DE DESARROLLO | Liderazgo en costos | Colocar mensualmente Stands con productos de nuestros proveedores con promociones con precios que superen a la competencia. | Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes, especialmente en lo que a calidad se refiere. |

| | | | | |
|--|--------------------------------|------------------------------------|--|--|
| Establecer una campaña publicitaria que permita mejorar la imagen del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO | Posicionamiento por diferenciación | Generar en nuestros clientes la imagen de ser los únicos que tienen la ventaja de que sus compras puedan ser descontadas de su rol de pago, esto nos hace diferentes al resto. | Ninguna |
| | ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN | De impulso | Realizar una campaña publicitaria anual que promocióne los beneficios del comisariato F.A.E. de la ciudad de Manta. | Ninguna |
| | ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | Del Retador | Realizar una investigación de mercado anual que permita conocer los hábitos, costumbres, gustos y preferencias de los clientes. | No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando las diferencias con respecto al líder difícilmente pueden superarse. |

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | CLASIFICACIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--------------------------------------|------------------------|--|--|
| Llegar a ser una empresa líder en servicios de comisariato de la ciudad de Manta para el año 2013. | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | Intensivo | Realizar todos los esfuerzos para mejorar la infraestructura del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta para crear una atracción visual de los clientes. | Ninguna |
| | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | Integración Horizontal | Reforzar la posición competitiva a través de neutralizar las ventajas de cada una de los competidores. | Para la implementación efectiva de esta estrategia, la empresa requiere de recursos financieros óptimos. |
| | ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | atención al cliente | Investigar la aplicación de tecnología moderna en cuanto a scanner que se utiliza actualmente en los comisariatos modernos. | Ninguna |

| | | | | |
|---|---------------------------|------------------|--|---------|
| Incrementar el número de clientes, a través de la ampliación de mercados meta que permita incluir a otros segmentos de clientes. | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | Concentración | Establecer medios publicitarios que estén dirigidos a los tres segmentos meta que tiene el "Comisariato F.A.E" de la ciudad de Manta. | Ninguna |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA | Del Especialista | Enfocar los esfuerzos en los segmentos pequeños que no han sido explotados, en las bases de las Fuerzas Armadas en la ciudad de Manta. | Ninguna |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA | Del Seguidor | Analizar todas las estrategias utilizadas por la competencia para poder aplicar las que nos sirvan y poder atraer a nuestros clientes que conforman nuestro segmento meta. | Ninguna |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1. Definición de la mezcla del mercadeo

“Es la combinación de variables o elementos básicos, producto, precio, plaza, promoción, personal y presentación que se considera para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa.

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o [segmentos de mercado](#) que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía”.⁴¹

5.2. Componentes de la mezcla de mercadeo

Para definir la mezcla de mercadeo vamos a realizar un análisis de los siguientes factores 6 P’s: Producto, precio, plaza, promoción, personal y presentación.

5.3. Producto

“Se puede decir que el producto representa la imagen y la calidad de la empresa, siempre con el fondo de satisfacer las necesidades de los consumidores”.⁴² El “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta se esfuerza por conseguir los mejores proveedores con el fin de llevar a sus clientes los productos de la más alta calidad y con precios convenientes.

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

⁴² Administración de Operaciones: Schroeder, Roger.

La personalidad del producto es la capacidad de darnos a cada uno lo que deseamos.

Aplicación:

Los productos que se ofrecen en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta son de la más alta calidad ya que se realiza la adquisición de estos con los proveedores de renombre en esta ciudad, el proveedor que tiene la mayor capacidad de distribución de productos es La Fabril empresa que provee de toda clase de productos a los comisariatos de la ciudad de Manta.

FOTO No. 5.1. PRODUCTOS DEL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.3.1. Clasificación

“Los productos en una clasificación que va de acuerdo con la segmentación del mercado, se puede dividir en dos grupos los cuales se dividen a su vez en otros”:⁴³

Bienes de consumo: Son los productos desarrollados para usarse por el último consumidor con fines no lucrativos, se puede dividir en Bienes de conveniencia, artículos comerciales, artículos de especialidad, esta subdivisión esta basada en los hábitos de compra del consumidor mas que en el tipo de producto, Los dos aspectos que se utilizan como base para clasificar los productos de consumo son:

El grado de en que los consumidores tienen conocimiento de la naturaleza exacta del producto antes de comenzar sus compras.

La satisfacción recibida al comparar productos, comparada contra el tiempo y el esfuerzo requerido.

Bienes de Conveniencia: Las características más importantes de esta clase de bienes son:

El consumidor tiene el conocimiento completo del producto que quiere antes de salir a comprarlo.

El producto se compra con mínimo esfuerzo, el comprador acepta cualquier de los sustitutos y comprara el que sea más accesible.

Esta clase de bienes tienen un precio unitario bajo, no son de gran tamaño y no se ven afectados por la moda, una marca no logra preferencia fuerte sobre las otras.

Bienes de comparación: Estos son productos que el cliente corrientemente desea comparar en calidad, precio y estilo, en varios

⁴³ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/lecciones/tema_2/promocion1.html

almacenes, antes de hacer la compra. Una particularidad de identificación es que el consumidor tiene poco conocimiento de los artículos de comparación antes de comenzar la compra. Por lo general, estos artículos cuestan más y se compran con menor frecuencia que los bienes de conveniencia.

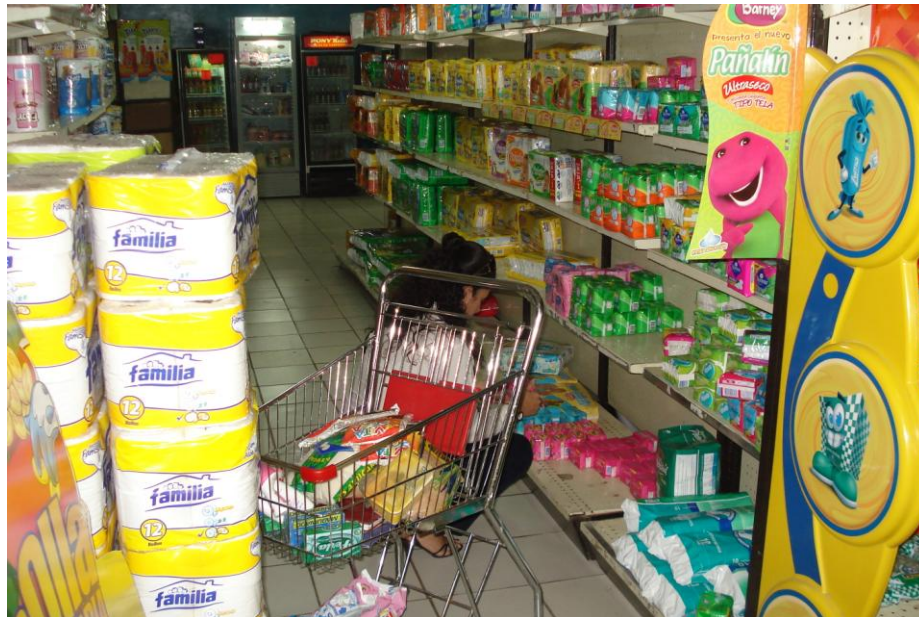
Artículos de especialidad: Los artículos de especialidad son los productos por los que el consumidor tiene fuerte preferencia de marca y puede gastar tiempo y esfuerzo especial en la compra. El consumidor antes de realizar la compra tiene conocimiento del producto, una particularidad es que el comprador aceptará sustitutos más accesibles, aunque con ello requiera de una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo.

Bienes no buscados: Un bien no buscado es un producto nuevo que el consumidor todavía no conoce o un producto que conoce pero que no desea en este momento.

Aplicación:

La comercialización de productos de primera necesidad, secundarios y suntuarios, de la mejor calidad y al más bajo precio, es uno de los objetivos de la empresa es por esto que la clasificación de los productos viene detallados de la siguiente manera: En primer lugar tenemos los productos o bienes de consumo estos son esenciales dentro de este tipo de organizaciones ya que la mayoría de los clientes utilizan este servicio para abastecerse de artículos de primera y segunda necesidad, y en segundo lugar tenemos los productos o bienes de convivencia estos son un atractivo para el cliente ya que conforman los productos de precios muy cómodos y se puede usar una variedad de productos sustitutos que los reemplacen en cualquier momento.

FOTO No. 5.2. CLIENTE REALIZANDO SUS COMPRAS EN EL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.3.2. Atributos del producto

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.

Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para que a la vista tanto de los nuestros como de los de la competencia, podamos elaborar la estrategia del marketing que nos permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable.

Los principales factores son:

- **Calidad.** Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

- **Precio.** Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Envase.** Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- **Servicio.** Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- **Imagen del producto.** Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
- **Imagen de la empresa.** Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Aplicación:

El “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta utiliza varios factores de los atributos del producto para mantener en alto la imagen de la empresa es por este motivo que la calidad de nuestros productos refleja la para los clientes la el buen manejo de la empresa en cuanto a organización se refiere, el precio que tienen los productos de esta empresa esta casi nivelado con la competencia e inclusive en algunos productos el precio que se ofrece es más conveniente.



5.3.2.1. Calidad

“Debido a las características de los servicios, la calidad del servicio, es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles”.⁴⁴

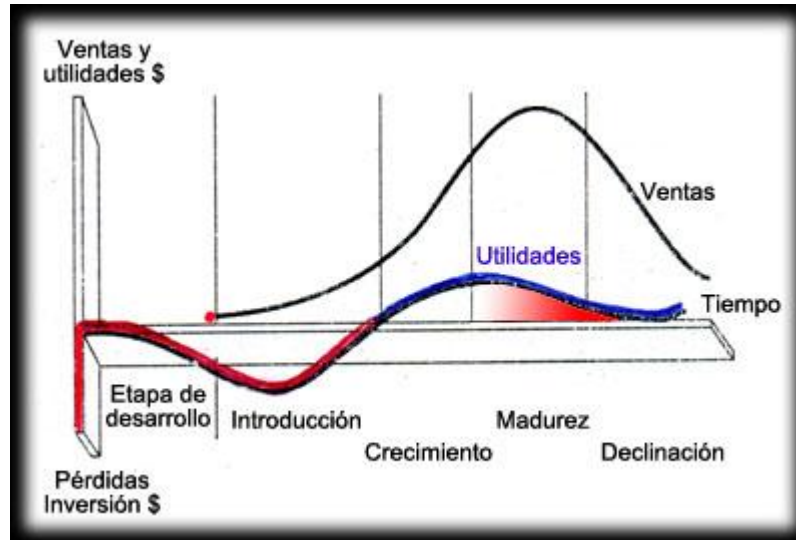
Los clientes evalúan la calidad del servicio conforme a los siguientes cinco componentes.

- **Confiabilidad.** Capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez, se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.
- **Sensibilidad.** Capacidad de brindar un servicio puntual, inmediato o rápido.
- **Seguridad.** El conocimiento y la cortesía de los empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad. Los empleados que tratan a los clientes con respeto, y les hacen sentir que pueden confiar en la empresa son un ejemplo de seguridad.
- **Empatía.** Atención personalizada y cuidadosa a los clientes, las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben cuales son las necesidades específicas de cada uno de ellos.
- **Tangibles.** Los aspectos físicos de los servicios. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio.

⁴⁴ Marketing Sexta Edición de Lamb-Hair-Mac Daniel Editorial Thomson.

5.3.2.2. Ciclo de Vida

GRÁFICO No. 5.1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



FUENTE: <http://www.idoneos.com/index.php/concepts/producto>

“La figura muestra el ciclo de vida del producto (CVP), el curso que siguen las ventas y las utilidades del producto, durante el tiempo que dura su vida. El ciclo de vida consta de etapas”.⁴⁵

1. **El desarrollo del producto** se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.

2. **La introducción** es un período durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del [producto](#).

⁴⁵ <http://www.idoneos.com/index.php/concepts/producto>

3. **El crecimiento** es un período durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

4. **La madurez** es un período durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia.

5. **La declinación** es un período durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.

Aplicación:

Tanto la empresa como los productos del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta están pasando por una etapa entre la madurez y la declinación ya que la disminución de los clientes ha venido creciendo en los últimos dos años esto se debe a que antes el comisariato podía traer productos sin impuestos lo que mantenía una ventaja con la competencia y la gente prefería realizar sus compras en los comisariatos de la Fuerzas Armadas, hasta que dos años atrás se prohibió el ingreso de productos sin impuestos y los precios de los productos empezaron a incrementarse y los clientes a disminuir su frecuencia de compra.



5.3.2.3. Teoría de Marca

Es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No hay que olvidar que vivimos actualmente una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de nuestra compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento en su mercado y sector.

5.3.2.4. Slogan

“Un slogan, es una proposición que define brevemente o representa la misión de una organización.

El desarrollo de las marcas y los mercados de imágenes ha convertido a los slogans en una sentencia breve y dramática que sintetiza los beneficios funcionales y simbólicos de una marca o producto”.⁴⁶

Un slogan debe enfatizar algo esencial y si es posible, distintivo de su organización. Desde creencias hasta características y beneficios particulares, un slogan debería explicar por qué una firma es única, o por lo menos, establecer su mensaje principal o ventaja competitiva.

Los slogans han sido parte de la comunicación de las marcas desde el comienzo del Marketing como disciplina.

Los slogans exitosos tienden a respetar estas simples reglas:

- Cortos y simples (3-4 palabras)
- Afirmación positiva
- Recordable

⁴⁶ http://www.ars-logo-design.com/ar_slogan.htm

- Atemporal
- Incluye un beneficio / característica clave
- Es original, no es usado por ninguna otra empresa

Aplicación:

No existe slogan en esta empresa pero la presente tesis propone el siguiente slogan para mejorar la imagen de la institución y captar la atención de los clientes con un mensaje que impacte, este será incluido en el letrero principal que tiene el comisariato en la actualidad en convenio con la empresa Coca Cola.

GRÁFICO No. 5.2. SLOGAN DEL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.3.3. Estrategias del Producto

“Las decisiones estratégicas de precio están directamente relacionadas con las estrategias de producto, en el sentido que ambas se deben definir desde la perspectiva de los clientes/consumidores, basándose en que el comprador no sólo busca el bien, sino el servicio intangible que el bien es susceptible de prestar”.⁴⁷

⁴⁷ http://www.improven.com/Servicios/Estrategia_Productos

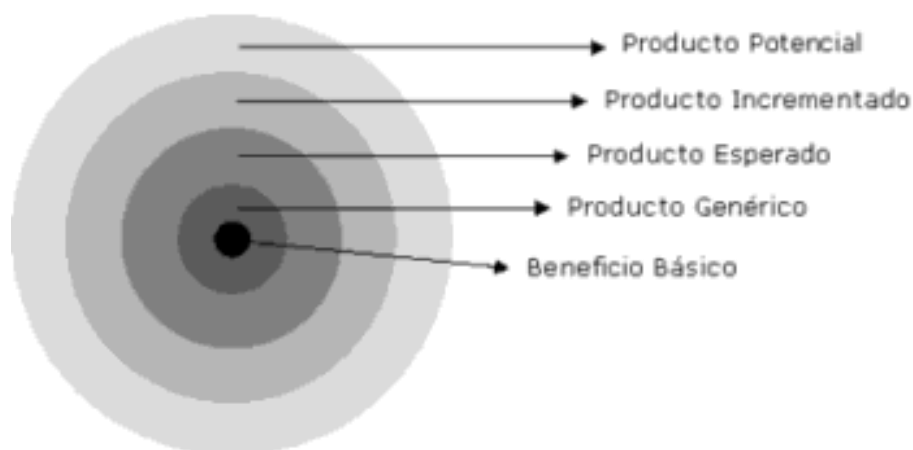
"Un producto no es un producto a no ser que se venda"

Theodore Levitt

Para la elección de una estrategia de producto adecuada, se seguirán las siguientes etapas:

1. Analizar el potencial de la cartera de productos.
2. Determinar el estado en el ciclo de vida de los productos.
3. Realizar un diagnóstico de la cartera de productos, en función de:
 - a. Tasas de crecimiento de mercado.
 - b. Cuota de mercado relativa.
 - c. Atractivo del mercado.
 - d. Competitividad.
4. Determinar el posicionamiento de los productos.
5. Comparar las posiciones actuales en cada producto-mercado con las posiciones buscadas en el futuro.
6. Determinar el valor asignado a la oferta por el público objetivo.
7. Precisar las ventajas competitivas sostenibles para cada producto-mercado.
8. Planificar la oferta de productos considerando sus cinco dimensiones:

GRÁFICO No. 5.3. DIMENSIONES DEL PRODUCTO



FUENTE: http://www.improven.com/Servicios/Estrategia_Productos

9. Determinar la estrategia de productos de la empresa.

Aplicación:

Para realizar la estrategia para elegir un producto el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta realiza un estudio de mercado para determinar que productos están siendo adquiridos por los clientes, posterior a esto se debe determinar el posicionamiento de estos productos, y finalmente se realiza una reunión con los proveedores para realizar una promoción especial para lanzar el producto y que los clientes se sientan satisfechos por la adquisición de estos productos.



5.4. Precio

“Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios”.⁴⁸

Los precios que se ofrecen en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta tratan de dar bienestar a los clientes sin embargo estos son fijados por los proveedores, para esto la empresa debe utilizar estrategias para tratar de reducir estos costos a través de promociones para evitar el incremento de los precios.



⁴⁸ <http://ceraf1.org/1/aula/cursosmarketing.html>

5.4.1. Métodos para la fijación de precios

“A lo largo de la mayor parte de la historia, el precio ha operado como el principal determinante de la decisión del comprador. No obstante, en décadas más recientes, los factores ajenos al precio han cobrado una importancia relativamente mayor en el comportamiento de la decisión del comprador”.⁴⁹

El precio es el único elemento de combinación mercantil que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Además, el precio es uno de los elementos más flexibles de la combinación mercantil, dado que se puede modificar en el corto plazo, a diferencia del producto y de los componentes de canalización.

d. Fijación de precios basado en el costo

- Fijación de precios de costo más margen: Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Fijación de precios por utilidades meta: Consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como meta u objetivo.

e. Fijación de precios basado en el valor

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego establecer el precio, sino que el precio se considere junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.

⁴⁹ “Marketing” Octava Edición - Kotler

f. Fijación de precios basada en la competencia

Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los productos que los diferentes competidores cobran por productos similares.

- **Fijación de precios de tasa vigente:** Consiste en fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin basarse en los costos o en la demanda. Es una estrategia popular cuando la elasticidad de la demanda es difícil de medir. Se evitan guerras de precios.
- **Fijación de precios por licitación sellada:** se utiliza cuando las compañías licitan para obtener contratos, y basan sus precios en el precio que se cree establecerán sus competidores a la licitación.

5.4.2. Estrategias para el precio

“El precio es sólo una herramienta de la mezcla de marketing que una compañía utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing. Las decisiones de precios se deben coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing, coherente y eficaz”.⁴⁹

Si un producto forma parte de una mezcla de productos, la estrategia debe modificarse y utilizar estrategias de fijación de precios de mezcla de productos, ya que la mezcla de productos posee demandas y costos relacionados, pero enfrentan distintos grados de competencia.

- **Fijación de precios de líneas de productos:** Algunas compañías, al no desarrollar un producto individual, sino una línea de productos fijan los incrementos entre modelo y modelo, basándose en la diferencia entre el

⁴⁹ “Marketing” Octava Edición - Kotler

costo de cada uno, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.

- **Fijación de precios de producto opcional:** Se utiliza en los productos que son opcionales de otros principales, tales como algún accesorio adicional, esta estrategia tiene su núcleo principal en decidir cuales artículos formarán parte del principal y cuales serán, efectivamente, opcionales.
- **Fijación de precios de producto cautivo:** Hay producto los cuales, son vitales para el funcionamiento del producto principal. Es muy común, que el producto principal, tenga un costo relativamente bajo, o accesible, mientras que los productos secundarios traen consigo un sobreprecio.
- **Fijación de precios de subproductos:** Es una estrategia interesante para las compañías que elevan sus costos por el almacenaje de sus restos o desechos de fabricación.
- **Fijación de precios de productos colectivos:** Muchas compañías, ofrecen productos colectivos, que son algo así como “paquetes” de sus productos, a un precio menor que si el comprador los adquiriese en forma individual. Esta estrategia no solo aumenta los beneficios de la empresa, sino que promueve a los consumidores a adquirir productos que, quizás de forma individual no hubiesen adquirido.

5.5. Plaza – Canales de Distribución

“Se define plaza – canales de distribución en dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas”.⁵⁰

⁵⁰ <http://ceraf1.org/1/aula/cursosmarketing.html>

5.5.1. Estructura de los Canales de Distribución

Canal de distribución, lo podríamos definir como **áreas económicas** totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

TABLA No. 5.1. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

| Canal | Recorrido | | | | | | |
|----------------|------------|--------|---------------------|------------|-----------|------------|------------|
| Directo | Fabricante | -----> | | | | Consumidor | |
| Corto | Fabricante | -----> | | Detallista | ---> | Consumidor | |
| Largo | Fabricante | -----> | | Mayorista | ---> | Consumidor | |
| Doble | Fabricante | ---> | Agente exclusivo | ---> | Mayorista | ---> | Consumidor |

FUENTE: <http://ceraf1.org/1/aula/cursosmarketing.html>

Aplicación:

Los canales de distribución que utiliza esta empresa son directos ya que el proveedor realiza su distribución sin necesidad de utilizar un agente exterior que cambie el rumbo de los productos, también hay que considerar que existen productos que llegan desde la ciudad de Quito a través de los

vuelos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana o vía terrestre con camiones que son propiedad de la Base Aérea Eloy Alfaro.



5.5.2. Estrategias de distribución

Existen dos formas de analizar las actividades mediante las cuales se hacen llegar bienes y servicios al mercado. La primera toma el enfoque de empuje y atracción como base para entender las relaciones verticales entre los miembros del canal de distribución. La segunda, toma el enfoque de procesos como base para entender las relaciones horizontales entre ellos.

Conceptualmente, se puede definir un canal de distribución como el conjunto de intermediarios relacionados entre sí que cubren la distancia entre proveedor y cliente, añadiendo valor a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión.

Localización

El "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta esta localizado en el interior de la Base Aérea Eloy Alfaro (Ala de Combate No. 23), en la vía que une a Manta con Jaramijó.

FOTO No. 5.3. LOCALIZACIÓN DEL “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA DE MANTA



FUENTE: www.googleearth.com

5.6. Promoción

“Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos”.⁵⁰

⁵⁰ <http://ceraf1.org/1/aula/cursosmarketing.html>

Aplicación:

Las estrategias de promoción que vamos a realizar será a través de los medios publicitarios de la ciudad de Manta se elaborará trípticos, hojas volantes y gigantografías para promocionar el servicio de comisariatos en todas las Bases Militares de la ciudad de Manta.

FOTO No. 5.4. PRODUCTOS DE PROMOCIÓN EN EL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.6.1. Administración de la promoción de ventas

Los diferentes equipos comerciales cuentan con una gran variedad de herramientas de marketing a su servicio cuyo objetivo es facilitar su tarea de venta. Entre ellas, destaca la comunicación: una «disciplina» que deben dominar todos los vendedores y profesionales de la venta. Por ello, el principal objetivo radica en dialogar con nuestro interlocutor para conocer cuáles son sus necesidades y así poder satisfacerles plenamente con nuestros argumentos de venta.

La comunicación integral trata de acercar el mensaje de la empresa al mercado, a través de una serie de medios cada vez más amplia (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio, Internet, etc.), la comunicación comercial se sirve de la fuerza de ventas para conseguir que el mercado adquiera un producto determinado. O sea, mientras que la comunicación integral utiliza los diferentes soportes (prensa, radio, televisión, etc.), la comunicación comercial utiliza el contacto directo, oral y simultáneo con el cliente.

5.6.2. Objetivos y estrategias de promoción

El objetivo de promoción es [comunicar](#), informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la [empresa](#), sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Este conjunto de herramientas o variables de comunicación son utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos.

La elección y uso de estas herramientas por lo tanto debería considerar tanto coherencia con dichos objetivos como entre si para lograr sinergias.

Es uno de los elementos de la [Mezcla de mercadotecnia](#)

5.6.3. Mezcla promocional

“La **mezcla de promoción**, también conocida como mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing, mix de comunicación o mezcla promocional, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados”.⁵¹

⁵¹ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong

Por ello, es conveniente que todas las personas involucradas con las diferentes actividades de mercadotecnia conozcan en qué consiste la **mezcla de promoción** y cuáles son sus principales herramientas, para que de esa manera estén mejor capacitadas para apoyar adecuadamente a su planificación, implementación y control.

A continuación, se detallan las principales herramientas de la **mezcla de promoción** junto a una breve explicación:

TABLA No. 5.2. MEZCLA DE PROMOCIÓN

| Herramienta | Explicación |
|---------------------|---|
| Publicidad | Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. |
| Venta Personal | Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores. |
| Promoción de Ventas | Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros. |
| Relaciones Públicas | Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc...) de una empresa u organización. |
| Marketing Directo | Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata. |
| Merchandising | Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos. |
| Publicidad Blanca | Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella. |

FUENTE: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong

5.6.3.1. Selección de técnicas apropiadas

Las [funciones](#) publicitarias dentro del [mercado](#) son:

e. Publicidad

La publicidad es un conjunto de [medios](#) empleados para divulgar [noticias](#) o anunciar [productos](#). Es un negocio mediante el cual el anunciante influye en los seres humanos al ofrecerles [soluciones](#) para sus necesidades y [problemas](#).

La publicidad implica una forma de [comunicación](#) orientada a difundir. Se trata de un hecho comercial, social, cultural que permite estimular a consumidores para que compren un [producto](#) o hagan uso de un [servicio](#).

La publicidad constituye [la comunicación](#) persuasiva de un mensaje pagada por [una empresa](#) o [comercio](#) determinado.

En el Anexo No. 4 se encuentran los modelos de las hojas volantes, un modelo de tríptico, gigantografía y la página Web de la empresa que utilizaremos en la campaña de publicidad para el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.

f. Promoción de ventas

Son un estímulo para las ventas que las impulsa mediante recompensas inmediatas a los compradores.

g. Relaciones públicas

Están orientadas a comunicarse con el público al que se dirigen de acuerdo al servicio o producto, para crear una [imagen](#) favorable de una entidad o de un producto.

h. Ventas personales

Implican una comunicación cara a cara con el [objetivo](#) de lograr una [venta](#) inmediata o de establecer relaciones que conduzcan a [ventas](#) ocasionales.

TABLA No. 5.3. PLAN DE PUBLICIDAD

| |
|---|
| Realizar una rifa anual con productos que nos pueden ofrecer el Almacén del ALCOFAE de la ciudad de Quito y por cada cincuenta dólares de compra se entregará al cliente tres boletos para la rifa. |
| Cada año realizar una encuesta a todos los clientes que visitan el Comisariato para determinar sus gustos y preferencias y si están satisfechos con este servicio. |
| Cada mes una promoción de productos de los diferentes proveedores y estos productos colocar en un Stand al ingreso del Comisariato. |
| Elaboración de una revista publicitaria del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta. |
| Elaboración de trípticos para ser repartidos en todas la bases de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Manta. |
| Implementar una página Web utilizando la tecnología podremos llegar a los clientes, la página constará con todas las promociones y toda la variedad de productos que podemos ofrecer. |
| Elaboración de gigantografías que serán colocadas en las portadas de cada una de las bases militares de la ciudad de Manta. |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

5.7. Personal

El cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse".

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios.

El consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

5.7.1. Servicio al Cliente

5.7.1.1. Relación Cliente – Vendedor

El beneficio en la relación cliente – vendedor se basan principalmente en el hecho de orientarse al cliente e intentar tener un trato personalizado, con cada uno de ellos en función de sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de compra. Al lograr sacar partido a esta herramienta lo que conseguimos es poder gestionar al cliente de forma personalizada y enfocar la empresa a la obtención de cuota de cliente y rentabilidad de clientes *versus* cuota de mercado.

Lo importante de utilizar bien un CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente, es que logramos convertir datos en información, y luego esa información en conocimiento, lo que aporta un gran valor para cualquier empresa.

FOTO No. 5.5. ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.7.1.2. Cliente interno

El Cliente Interno en la empresa es el “compañero” que “compra” documentos, expedientes, información, atención, para agregarle, complementar o cumplir con su trabajo. Es decir son los trabajadores de la empresa que para el cumplimiento de sus obligaciones requiere del cumplimiento de los demás.

5.7.1.3. Brindar un buen servicio al cliente

El “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta utiliza los siguientes componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:

- **Accesibilidad:** Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- **Capacidad de respuesta:** Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.

- **Cortesía:** Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- **Credibilidad:** El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.
- **Fiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- **Seguridad:** Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.
- **Profesionalidad:** La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- **Empatía:** Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

FOTO No. 5.6. ATENCIÓN AL PERSONAL MILITAR



FUENTE: "COMISARIATO F.A.E." DE LA CIUDAD DE MANTA

5.7.2. Fidelidad del cliente

El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los clientes
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
4. Mayor nivel de ventas individuales a cada cliente (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos)
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca – a – boca, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes.

12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.

13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).

14. Menor rotación del personal.

15. Una mayor participación en el mercado.

FOTO No. 5.7. PERSONAL CIVIL CANCELANDO POR SUS COMPRAS



FUENTE: "COMISARIATO F.A.E." DE LA CIUDAD DE MANTA

5.7.3. Estrategias para el personal

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, es identificada por este como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y precio.



Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta además los siguientes aspectos:

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados hay que dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento”.
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura sobre los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

La empresa debe crear una metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que la misma ofrece, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros.

5.8. Presentación

La presentación y la imagen que proyectan las instalaciones del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, es un aspecto que no se debe descuidar ya que de este aspecto depende mucho la impresión positiva o negativa de los clientes.

La presentación es un conjunto de detalles como la decoración, colores, olores, sonidos, entre otros que permiten que los clientes visiten la empresa y se sientan cómodos y a gusto realizando sus compras, además estos deben sentir que el valor que pagan por sus productos, está siendo bien invertido.

FOTO No. 5.8. PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

FOTO No. 5.9. INGRESO AL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.8.1. Imagen.

En cuanto a la imagen que el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta proyecta a sus clientes, es importante que este factor sea positivo para los clientes ya que el orden y el aseo de todos los stands donde se exhibe los productos será un factor de impacto para los clientes.

FOTO No. 5.10. PERSONAL DE OFICIALES REALIZANDO SUS COMPRAS EN EL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.8.2. Sonido, olores y factores visuales.

5.8.2.1. Sonido

La música es un aspecto muy importante, que influye directamente en el estado de ánimo de los clientes, podemos ver que en empresas grandes como Supermaxi el fondo de música relajante crea en el cliente un ambiente cómodo para realizar sus compras con tranquilidad, en este sentido el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta utilizará música suave para que los clientes estén a gusto realizando sus compras en esta empresa.

5.8.2.2. Olores

Es otro aspecto importante en la atmósfera que rodea las instalaciones del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, ya que no podemos tener un local donde un cliente no pueda aguantar el mal olor, en este sentido el personal de limpieza realiza todos los esfuerzos necesarios para que cuando el cliente ingrese a realizar sus compras sea recibido con un ambiente fresco y con aromas agradables.

5.8.2.3. Factores visuales

Estos factores tales como el color de las paredes, la iluminación, la utilización en la artículos de decoración, stands de productos atractivos a la mirada del cliente, orden en los productos, carteles de guía según el producto que desee, son factores que influyen en el ambiente ya que según el aspecto que tenga un comisariato el cliente conoce que la organización esta bien estructurada.

FOTO No. 5.11. STAND DE PRODUCTOS FAVORITOS DEL “COMISARIATO F.A.E” DE LA CIUDAD DE MANTA



FUENTE: “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

5.9. Plan Estratégico de Marketing

5.9.1. Concepto

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

5.9.2. Importancia

La importancia del plan estratégico marketing busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el plan estratégico marketing es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

5.9.3. Matriz del Plan Estratégico de Marketing

TABLA No. 5.4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

| • Objetivos a corto plazo: | | | | | |
|--|--|--|---|--------|--------------------------|
| a) Incrementar el grado de participación del "Comisariato F.A.E." en el mercado de la ciudad de Manta a través de un servicio personalizado, precios cómodos, variedad en sus productos y facilidades de pago. | | | | | |
| 1) ESTRATEGIA DE DESARROLLO Penetración en el mercado: | | | | | |
| | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Auspiciar eventos deportivos como los campeonatos interfuerzas que participan las tres ramas de las Fuerzas Armadas, entregando gorras, camisetas, llaveros. | Ir a todas la bases a pedir autorización a los comandantes para auspiciar eventos con la entrega de gorras, camisetas y llaveros del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Secretaria encargada de la elaboración de las prendas para auspicios Servidor Pública Karla Cuadros. | Elaboración de 150 gorras, 300 camisetas y 500 llaveros con el logo del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | \$3500 | Enero del 2010 |
| 2) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Intensivo: | | | | | |
| | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Colocación de islotes en cada una de las bases de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Manta con la variedad de productos que ofrece la empresa. | Ir a todas la bases a pedir autorización a los comandantes para colocar islotes con los productos que ofrecemos con el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Secretaria encargada de la elaboración de las prendas para auspicios Servidor Pública Karla Cuadros. | Cotización de la instalación de islotes en cada base militar de la ciudad de Manta | \$1000 | Febrero y Marzo del 2010 |
| 3) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por usuarios del producto: | | | | | |
| | | | | | |
| Tácticas | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Elaboración de una revista publicitaria del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Cotizar la empresa que tenga los mejores precios para la elaboración de la revista. | Departamento de Comunicación Social. | Presentación de tres proformas. | \$0 | Mayo del 2010 |
| | Realizar la revista promocional. | Departamento de Comunicación Social. | Formato de la revista promocional | \$3500 | Junio del 2010 |
| Elaboración de trípticos para ser repartidos en todas la bases de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Manta. | Cotizar la empresa que tenga los mejores precios para la elaboración de los trípticos. | Departamento de Informática y Bienestar Social . | Presentación de tres proformas. | \$0 | Septiembre del 2010 |
| | Elaboración de 1500 trípticos con todos los productos que ofrece la empresa y sus principales proveedores y promociones | Departamento de Informática y Bienestar Social . | Formato de los trípticos promocionales. | \$2000 | Octubre del 2010 |

| • Objetivos a mediano plazo: | | | | | |
|---|--|--|--|--------|----------------------------|
| b) Incrementar las utilidades de la empresa desde el 2009, mediante un servicio personalizado orientado a todos nuestros clientes potenciales y a los clientes meta. | | | | | |
| 1) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Diversificación Concéntrica: | | | | | |
| | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Realizar todas las semanas ferias libres de productos de la sierra como verduras y fruta con precios más cómodos. | Coordinar con proveedores que estén dispuestos a realizar un viaje por semana para ofrecer sus productos dentro de la base. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Delegación que viaje a la sierra para contratar al personal que brinde este tipo de ferias | \$100 | Enero del 2009 |
| | Establecer un espacio físico para la feria en un lugar que esté a la vista de los clientes. | Encargado de comercialización | Presentar un proyecto del lugar que brinde las facilidades. | \$300 | Enero y Febrero del 2009 |
| 2) ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Liderazgo en costos: | | | | | |
| | | | | | |
| Tácticas | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Una vez por mes invitar a empresas que ofrezcan sus productos con promociones como por ejemplo Mr. Pollo por la compra de un pollo lleve gratis una cubeta de huevos. | Realizar la visita mensual a las empresas de mayor prestigio que deseen ofrecer sus productos en la base llevando una propuesta que sea atractiva para el cliente. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Aceptación de empresa que estén dispuestas a colocar sus productos con promociones. | \$0 | Enero del 2009 |
| Cada mes una promoción de productos de los diferentes proveedores y estos productos colocar en un Stand al ingreso del Comisariato. | Colocar un Stand con los productos y con el logo del Proveedor y del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Encargado de comercialización | Cartas de aceptación de los proveedores que aceptan la colocación de Stand. | \$1000 | Enero a Diciembre del 2009 |

| • Objetivos a mediano plazo: | | | | | |
|---|---|---|--|--------|----------------------------------|
| a) Establecer una campaña publicitaria que permita mejorar la imagen del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | | | | | |
| 1) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por diferenciación: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Semestralmente realizar una reunión con todo el personal militar y servidores públicos en los diferentes recintos militares para dar a conocer todos los beneficios que brinda el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Autorización de los comandantes de las diferentes bases militares para realizar la reunión. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Informe de cada reunión con conclusiones y recomendaciones de los participantes. | \$0 | Enero del 2009 Julio del 2009 |
| | Elaboración de 2000 trípticos para repartir a todo el personal donde conste la información necesaria de los beneficios con los que pueden contar con el servicio. | Encargados de ventas e impulsación servidores públicos, Sra. Patricia Cedeño. | Presentación del diseño del tríptico. | \$700 | Enero del 2009 Julio del 2009 |
| 2) ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN de impulso: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Realizar una rifa anual con productos que nos pueden ofrecer el Almacén del ALCOFAE de la ciudad de Quito y por cada cincuenta dólares de compra se entregará al cliente tres boletos para la rifa. | Elaborar el diseño de 1500 tickets para la rifa, analizando la frecuencia de clientes que tenemos. | Encargados de ventas e impulsación servidores públicos, Sr. Ecuador Quijije. | Presentar el boleto de la rifa para el sorteo. | \$800 | Marzo del 2009 |
| | Realizar el pedido de premios donados por el ALCOFAE de la ciudad de Quito | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Elaborar oficios para los premios al gerente del ALCOFAE Quito. | \$0 | Febrero del 2009 |
| 3) ESTRATEGIA COMPETITIVA del retador: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Cada año realizar una encuesta a todos los clientes que visitan el Comisariato para determinar sus gustos y preferencias y si están satisfechos con este servicio. | Elaborar 1000 encuestas para que los clientes que hagan sus compras en el Comisariato al momento de pagar llenen el formulario | Encargados de ventas e impulsación servidores públicos, Sra. Patricia Cedeño y cajeros. | Presentar la propuesta de la encuesta a ser aplicada. | \$200 | Agosto del 2009 |
| | Visitar las casas de todo el personal militar y realizar la encuesta personalmente a las familias. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Delegar a un encargado del Comisariato que realice las encuestas de forma personal en los hogares. | \$50 | Mayo y Junio del 2009 |

| • Objetivos a largo plazo: | | | | | |
|--|--|--|--|---------|----------------------------|
| a) Llegar a ser una empresa líder en servicios de comisariato de la ciudad de Manta para el año 2013 y ampliar el mercado no solo local sino regional. | | | | | |
| 1) ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN de presión: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Mejorar la infraestructura tanto interna como externa del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Realizar un proyecto para la mejora de la infraestructura y presentar el proyecto al Grupo Administrativo Logístico. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Presentación del proyecto para mejorar la infraestructura del Comisariato. | \$0 | Enero del 2013 |
| | Aplicación del proyecto de mejora de infraestructura por parte del grupo Administrativo Logístico | Jefe del Grupo Administrativo Logístico No. 235 Sr. Tcrn. Nelson Gómez. | Inicio del proyecto | \$15000 | Marzo del 2013 |
| 2) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Integración Horizontal: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Implementar charlas de motivación y capacitación mensualmente a todo el personal que trabaja en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta poniendo mayor atención al personal que tiene contacto directo con los clientes. | Contratar 12 conferencistas que brinde la capacitación y motivación mensual al personal que labora en el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Informes de mejoramiento en el personal que labora en el Comisariato | \$1200 | Enero a diciembre del 2013 |
| 3) ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA atención al cliente: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Adquirir equipos con la más alta tecnología de scanner con el fin de demostrar a los clientes que estamos equipados con la tecnología que tiene los mejores comisariatos del país. | Realizar el proyecto con el Departamento Informático de la Base Aérea Eloy Alfaro para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos con scanner. | Jefe del Departamento Informático de la Base Aérea Eloy Alfaro | Presentación del proyecto | \$0 | Junio del 2013 |
| | Adquisición del equipo informático posterior la aprobación del proyecto | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Adquisición del equipo | \$20000 | Septiembre del 2013 |

| • Objetivos a largo plazo: | | | | | |
|---|---|--|--|--------|----------------------------|
| b) Incrementar el número de clientes, a través de la ampliación de mercados meta que permita incluir a otros segmentos de clientes. | | | | | |
| 1) ESTRATEGIA DE DESARROLLO Concentración: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Elaboración de gigantografías que serán colocadas en las portadas de cada una de las Bases Militares de la ciudad de Manta. | Cotizar cuatro gigantografías que serán colocadas en las portadas de las Bases Militares de la ciudad de Manta | Departamento de Informática diseño | Entrega de tres cotizaciones | \$0 | Noviembre del 2010 |
| | Elegir la empresa que tenga mejores precios y elaborar cuatro gigantografías | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Elaboración de las gigantografías | \$800 | Diciembre del 2010 |
| 2) ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Especialista: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Realizar una campaña mensual en todas las Bases para dar a conocer el servicio que brinda el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta. | Mensualmente hacer llegar invitaciones a todas las Bases Militares de la ciudad de Manta para que visiten nuestras instalaciones. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Cartas de aceptación de invitaciones. | \$1200 | Enero a Diciembre del 2010 |
| Publicación en el diario Manabita invitando al personal de las Bases Militares. | Realizar un artículo de las promociones y beneficios del Comisariato para el personal de las distintas Bases Militares en Manta. | Departamento de Inteligencia y comunicación social. | Revisión del artículo previo a su publicación | \$500 | Enero a Diciembre del 2010 |
| 3) ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Seguidor: | | | | | |
| Táctica | Acciones | Responsable | Indicadores | Costos | Cronograma |
| Analizar mensualmente las estrategias que realizan la competencia para tomar la idea y mejorarla. | Nombrar mensualmente un empleado que será el encargado de observar las estrategias que utiliza la competencia. | Gerente del "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta Sr. Tnte. Pablo Palacios. | Elegir mensualmente un empleado que analice las estrategias de la competencia y como mejorarlas | \$0 | Enero a Diciembre del 2010 |
| Implementar una página Web utilizando la tecnología podremos llegar a los clientes, la página constará con todas las promociones y toda la variedad de productos que podemos ofrecer. | Elaboración de una página Web que permita visualizar todos los servicios que ofrecemos. | Departamento de Inteligencia y comunicación social. | Una vez aplicada la página Web elaborar un detalle mensual del número de visitantes diarias del sitio en la red. | \$2000 | Enero a Diciembre del 2011 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

5.9.4. Presupuesto de Marketing

TABLA 5.5. PRESUPUESTO DE MARKETING

| No. | Objetivo No. | Estrategias | Presupuesto | Porcentaje |
|--------------|----------------|---|--------------|-------------|
| 1 | Objetivo No. 1 | ESTRATEGIA DE DESARROLLO Penetración en el mercado | 10000 | 19% |
| | | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Intensivo | | |
| | | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por usuarios del producto | | |
| 2 | Objetivo No. 2 | Estrategias DE CRECIMIENTO Diversificación Concéntrica | 1400 | 2,30% |
| | | ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Liderazgo en costos | | |
| 3 | Objetivo No. 3 | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por diferenciación | 1750 | 3,25% |
| | | ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN de impulso | | |
| | | ESTRATEGIA COMPETITIVA del retador | | |
| 4 | Objetivo No. 4 | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Intensivo | 36200 | 67,22% |
| | | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Integración Horizontal | | |
| | | ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA atención al cliente | | |
| 5 | Objetivo No. 5 | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Concentración | 4500 | 8,30% |
| | | ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Especialista | | |
| | | ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Seguidor | | |
| TOTAL | | | 53850 | 100% |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS PARA EL “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

6.1. Presupuesto

6.1.1. Concepto

“Es un [plan](#) de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en [valores](#) y términos financieros que, debe cumplirse en determinado [tiempo](#) y bajo ciertas condiciones previstas, este [concepto](#) se aplica a cada centro de [responsabilidad](#) de [la organización](#)”.⁵²

6.1.2. Importancia

Los [presupuestos](#) son importantes porque ayudan a minimizar el [riesgo](#) en las [operaciones](#) de [la organización](#).

Por medio de los [presupuestos](#) se mantiene el [plan](#) de [operaciones](#) de [la empresa](#) en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de [políticas](#) y [estrategias](#) de [la empresa](#) y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Facilita para que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su [plan](#) total de acción.

Las partidas del [presupuesto](#) sirven como guías durante la ejecución de [programas](#) de [personal](#) en un determinado período de [tiempo](#), y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y [programas](#).

⁵² BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de [Planeación](#) y [Control](#) de [Recursos](#). Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

Los [presupuestos](#) sirven como [medios de comunicación](#) entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una [red](#) de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su [análisis](#).

Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su [comportamiento](#) en relación con el desenvolvimiento del [presupuesto](#).

6.1.3. Clases

6.1.3.1. Presupuesto de **Financiero**

“Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa; comprende”:⁵³

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

6.1.3.2. Presupuesto de **Ventas**

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.
Componentes:

⁵³ http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_gastos_administrativos

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

6.1.3.3. Presupuesto de Gasto de Ventas

“Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero”.⁵³

Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.

⁵³ http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_gastos_administrativos

- Puede ser mal utilizado.

6.1.3.4. Presupuesto de Gastos Administrativos

“Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema”.⁵³

Debe ser lo más minucioso posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

- Son gastos indirectos.

- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

- Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

6.1.4. Clasificación

“Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1) Según la flexibilidad, 2) Según el período de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen”.⁵⁴

⁵³ http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_gastos_administrativos

⁵⁴ Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

6.1.4.1. Según su flexibilidad

a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la [empresa](#) (económico, político, cultural etc.). Este tipo de [presupuestos](#) se utilizaban anteriormente en el sector público.

b. Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

6.1.4.2. Según el período que cubran

a. A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la [planeación](#) de la [organización](#) en el ciclo de [operaciones](#) de un año. Este [sistema](#) se adapta a los países con economías inflacionarias.

b. A largo plazo

Este tipo de [presupuestos](#) corresponden a los planes de [desarrollo](#) que, generalmente, adoptan los estados y grandes [empresas](#).

6.1.4.3. Según el campo de aplicabilidad de la empresa

a. De operación o económicos

Tienen en cuenta la [planeación](#) detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un [Estado](#) de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y [productos](#).
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La [información](#) necesaria para preparar este [presupuesto](#) incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los [materiales](#).
- **Presupuesto de Compras:** Es el [presupuesto](#) que prevé las [compras](#) de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y [costos](#).
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta [información](#) se incluye en el [presupuesto](#) de [producción](#). Al comparar el [costo](#) de [producción](#) con el [precio](#) de [venta](#), [muestra](#) si los márgenes de [utilidad](#) son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El [presupuesto](#) de flujo [muestra](#) los recibos anticipados y los [gastos](#), la cantidad de [capital de trabajo](#).

b. Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de [Capital](#) o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, [bancos](#) y [valores](#) de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los [recursos](#) monetarios que la [organización](#) necesita para desarrollar sus [operaciones](#). Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Es el que controla, básicamente todas las [inversiones](#) en [activos fijos](#). Permite evaluar las diferentes alternativas de [inversión](#) y el monto de [recursos](#) financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

Aplicación:

De toda la clasificación de presupuestos el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta según el campo de aplicabilidad de la empresa esta empresa realiza sus presupuestos en función a sus ventas.

6.1.4.4. Según en el sector en el cual se utilicen

a. Presupuesto del sector privado

Son los que involucran los planes, [políticas](#), [programas](#), [proyectos](#), [estrategias](#) y [objetivos](#) del [Estado](#). Son el medio más efectivo de [control](#) del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de [recursos](#) para [gastos](#) e [inversiones](#).

b. Presupuesto del sector público

Son los usados por las [empresas](#) particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una [empresa](#).

6.1.5. Concepto de presupuesto de Marketing

Es la cantidad de recursos de marketing que la empresa decide invertir para, así, poder alcanzar sus objetivos de ventas y beneficios en un determinado horizonte temporal. Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos, la empresa deberá distribuir su presupuesto de marketing entre diversos componentes de su marketing mix.⁵⁵

6.1.6. Presupuesto de Marketing para la propuesta

TABLA No. 6.1. PRESUPUESTO DE MARKETING

| Objetivo No. | Estrategias | Presupuesto | Porcentaje |
|--------------|---|-------------|------------|
| 1 | ESTRATEGIA DE DESARROLLO Penetración en el mercado | 10000 | 19% |
| | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Intensivo | | |
| | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por usuarios del producto | | |
| 2 | Estrategias DE CRECIMIENTO Diversificación Concéntrica | 1400 | 2,30% |
| | ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Liderazgo en costos | | |
| 3 | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO por diferenciación | 1750 | 3,25% |
| | ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN de impulso | | |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA del retador | | |
| 4 | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Intensivo | 36200 | 67,22% |
| | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Integración Horizontal | | |
| | ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA atención al cliente | | |
| 5 | ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Concentración | 4500 | 8,30% |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Especialista | | |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA Del Seguidor | | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

⁵⁵ COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de marketing edición cultural 1999.

6.1.7. Análisis de presupuesto para la propuesta

Como podemos apreciar la Tabla No. 6.1. para el objetivo No. 1 se utilizará 10000 dólares para incrementar el grado de participación el mercado del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, para el objetivo No.2 se utilizará 1400 dólares con el fin de incrementar las utilidades de la empresa, el objetivo No. 3 manejará un valor de 1750 dólares con el fin de realizar una campaña publicitaria que permita mejorar la imagen de esta empresa, el objetivo No. 4 tiene una asignación de 36200 un valor grande que representa una 67,22% de todo el presupuesto y que está orientado a realizar las mejoras tanto en infraestructura como en tecnología para llegar a ser una empresa líder en este tipo de servicios y para finalizar tenemos que el objetivo No. 5 utilizará 4500 dólares con el propósito de incrementar el número de clientes, el total de la aplicación de estos cinco objetivos tiene un costo total de 53850 dólares.

El objetivo del estudio financiero es determinar la rentabilidad, y viabilidad financiera del presente proyecto.

En el presente capítulo, el período de evaluación del proyecto se lo trabajará en flujos y no en años como se ha trabajado en los capítulos anteriores.

TABLA 6.2. PERIODOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

| PERÍODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO | | | | | | |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Años | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 |
| Flujos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

6.1.8. Presupuesto de inversión

El presupuesto de la inversión abarca todos los activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo que va a utilizar la empresa para poder llevar poner en marcha el presente proyecto.

TABLA 6.3. DETALLE DE INVERSIONES

| DETALLE DE INVERSIONES | | | | |
|---------------------------------|--------|---------------|-------------|---------------|
| INVERSIONES | | | | 53.850 |
| ACTIVO FIJO | | 24.663 | 46% | |
| Equipos de cómputo | 20.000 | | | |
| Muebles y enseres | 4.663 | | | |
| ACTIVO DIFERIDO | | 150 | 0% | |
| Gastos de puesta en marcha | 150 | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | | 29.037 | 54% | |
| Capital de operación (Efectivo) | 29.037 | | | |
| TOTAL | | | 100% | 53.850 |
| FINANCIAMIENTO | | | | |
| Capital propio | | 15.850 | 29% | |
| Financiamiento externo | | 38.000 | 71% | |
| TOTAL | | | 100% | 53.850 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

La inversión que se necesita para este proyecto es de 53850 dólares, para lo cual la empresa cuenta con 15.850 lo que representa un 29% del total del proyecto y debemos realizar un financiamiento externo de 38000 dólares lo cual nos da un total de 53850 dólares.

6.2. Financiamiento de proyecto

Para tener una visión más clara del financiamiento del presente proyecto debemos conocer que las ventas del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta durante el año 2007 fueron de 158500 detalladas en la siguiente tabla:

TABLA 6.4. VENTAS DEL “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA DEL AÑO 2007

| MESES | VENTAS 2007 |
|--------------|--------------------|
| ENE | 9273,83 |
| FEB | 9297,68 |
| MAR | 11793,95 |
| ABR | 10219,2 |
| MAY | 9181,54 |
| JUN | 11094,28 |
| JUL | 11800,04 |
| AGO | 13991,71 |
| SEP | 8994,02 |
| OCT | 12714,9 |
| NOV | 10067,16 |
| DIC | 40071,69 |
| TOTAL | 158500 |

FUENTE: DEPARTAMENTO DE FINANZAS “COMISARIATO F.A.E.” DE LA CIUDAD DE MANTA

Para lo cual el 10% del total de las ventas anuales de esta empresa está orientada para realizar campañas de marketing esto quiere decir que de la empresa existe un valor de 15.850 lo que significa que debemos realizar un crédito en una Institución Bancaria de 38000 dólares para poder completar el total del presupuesto de este proyecto, el Banco General Rumiñahui es una de las Instituciones Bancarias que mayor facilidad de crédito nos brindaría ya que este banco esta estrechamente vinculado con las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Esta organización nos permite realizar un financiamiento de 38000 dólares con las siguientes características:

Tabla de amortización.

Monto: \$38.000,00 dólares.

Plazo: 60 meses

Interés Anual: 16%

TABLA 6.5. AMORTIZACIÓN POR FINANCIAMIENTO.

| PERIODO | CAPITAL INSOLUTO | INTERES | CAPITAL | CUOTA | SALDO DEL CAPITAL |
|---------|---------------------|---------|---------|--------|-------------------------|
| 1 | 38.000,00 | 506,67 | 417,42 | 924,09 | 37.582,58 |
| 2 | 37.582,58 | 501,10 | 422,99 | 924,09 | 37.159,60 |
| 3 | 37.159,60 | 495,46 | 428,62 | 924,09 | 36.730,97 |
| 4 | 36.730,97 | 489,75 | 434,34 | 924,09 | 36.296,63 |
| 5 | 36.296,63 | 483,96 | 440,13 | 924,09 | 35.856,50 |
| 6 | 35.856,50 | 478,09 | 446,00 | 924,09 | 35.410,50 |
| 7 | 35.410,50 | 472,14 | 451,95 | 924,09 | 34.958,55 |
| 8 | 34.958,55 | 466,11 | 457,97 | 924,09 | 34.500,58 |
| 9 | 34.500,58 | 460,01 | 464,08 | 924,09 | 34.036,50 |
| 10 | 34.036,50 | 453,82 | 470,27 | 924,09 | 33.566,24 |
| 11 | 33.566,24 | 447,55 | 476,54 | 924,09 | 33.089,70 |
| 12 | 33.089,70 | 441,20 | 482,89 | 924,09 | 32.606,81 |
| 13 | 32.606,81 | 434,76 | 489,33 | 924,09 | 32.117,48 |
| 14 | 32.117,48 | 428,23 | 495,85 | 924,09 | 31.621,63 |
| 15 | 31.621,63 | 421,62 | 502,46 | 924,09 | 31.119,16 |
| 16 | 31.119,16 | 414,92 | 509,16 | 924,09 | 30.610,00 |
| 17 | 30.610,00 | 408,13 | 515,95 | 924,09 | 30.094,05 |
| 18 | 30.094,05 | 401,25 | 522,83 | 924,09 | 29.571,22 |
| 19 | 29.571,22 | 394,28 | 529,80 | 924,09 | 29.041,41 |
| 20 | 29.041,41 | 387,22 | 536,87 | 924,09 | 28.504,54 |
| 21 | 28.504,54 | 380,06 | 544,03 | 924,09 | 27.960,52 |
| 22 | 27.960,52 | 372,81 | 551,28 | 924,09 | 27.409,24 |
| 23 | 27.409,24 | 365,46 | 558,63 | 924,09 | 26.850,61 |
| 24 | 26.850,61 | 358,01 | 566,08 | 924,09 | 26.284,53 |
| 25 | 26.284,53 | 350,46 | 573,63 | 924,09 | 25.710,91 |
| 26 | 25.710,91 | 342,81 | 581,27 | 924,09 | 25.129,63 |
| 27 | 25.129,63 | 335,06 | 589,02 | 924,09 | 24.540,61 |
| 28 | 24.540,61 | 327,21 | 596,88 | 924,09 | 23.943,73 |

| | | | | | |
|----|-----------|--------|--------|--------|-----------|
| 29 | 23.943,73 | 319,25 | 604,84 | 924,09 | 23.338,89 |
| 30 | 23.338,89 | 311,19 | 612,90 | 924,09 | 22.725,99 |
| 31 | 22.725,99 | 303,01 | 621,07 | 924,09 | 22.104,92 |
| 32 | 22.104,92 | 294,73 | 629,35 | 924,09 | 21.475,57 |
| 33 | 21.475,57 | 286,34 | 637,75 | 924,09 | 20.837,82 |
| 34 | 20.837,82 | 277,84 | 646,25 | 924,09 | 20.191,57 |
| 35 | 20.191,57 | 269,22 | 654,87 | 924,09 | 19.536,71 |
| 36 | 19.536,71 | 260,49 | 663,60 | 924,09 | 18.873,11 |
| 37 | 18.873,11 | 251,64 | 672,44 | 924,09 | 18.200,67 |
| 38 | 18.200,67 | 242,68 | 681,41 | 924,09 | 17.519,25 |
| 39 | 17.519,25 | 233,59 | 690,50 | 924,09 | 16.828,76 |
| 40 | 16.828,76 | 224,38 | 699,70 | 924,09 | 16.129,06 |
| 41 | 16.129,06 | 215,05 | 709,03 | 924,09 | 15.420,02 |
| 42 | 15.420,02 | 205,60 | 718,49 | 924,09 | 14.701,54 |
| 43 | 14.701,54 | 196,02 | 728,07 | 924,09 | 13.973,47 |
| 44 | 13.973,47 | 186,31 | 737,77 | 924,09 | 13.235,70 |
| 45 | 13.235,70 | 176,48 | 747,61 | 924,09 | 12.488,09 |
| 46 | 12.488,09 | 166,51 | 757,58 | 924,09 | 11.730,51 |
| 47 | 11.730,51 | 156,41 | 767,68 | 924,09 | 10.962,83 |
| 48 | 10.962,83 | 146,17 | 777,92 | 924,09 | 10.184,92 |
| 49 | 10.184,92 | 135,80 | 788,29 | 924,09 | 9.396,63 |
| 50 | 9.396,63 | 125,29 | 798,80 | 924,09 | 8.597,83 |
| 51 | 8.597,83 | 114,64 | 809,45 | 924,09 | 7.788,38 |
| 52 | 7.788,38 | 103,85 | 820,24 | 924,09 | 6.968,14 |
| 53 | 6.968,14 | 92,91 | 831,18 | 924,09 | 6.136,96 |
| 54 | 6.136,96 | 81,83 | 842,26 | 924,09 | 5.294,70 |
| 55 | 5.294,70 | 70,60 | 853,49 | 924,09 | 4.441,21 |
| 56 | 4.441,21 | 59,22 | 864,87 | 924,09 | 3.576,34 |
| 57 | 3.576,34 | 47,68 | 876,40 | 924,09 | 2.699,94 |
| 58 | 2.699,94 | 36,00 | 888,09 | 924,09 | 1.811,86 |
| 59 | 1.811,86 | 24,16 | 899,93 | 924,09 | 911,93 |
| 60 | 911,93 | 12,16 | 911,93 | 924,09 | 0,00 |

FUENTE: DETALLE DE INVERSIÓN BGR (BANCO GENERAL RUMIÑAHUI)

TABLA 6.6. RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS.

| AÑOS | INTERESES | CAPITAL | TOTAL |
|--------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 5695,84 | 5393,19 | 11089,03 |
| 2 | 4766,76 | 6322,28 | 11089,03 |
| 3 | 3677,61 | 7411,42 | 11089,03 |
| 4 | 2400,84 | 8688,19 | 11089,03 |
| 5 | 904,12 | 10184,92 | 11089,03 |
| TOTAL | 17445,17 | 38000,00 | 55445,17 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

6.2.1. Depreciación de activos fijos

La depreciación de los activos fijos está detallada en el ANEXO No. 5 al final de la presente tesis.

6.3. Punto de Equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio es un [método](#) de Planeación Financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita [una empresa](#), para no perder no ganar, en una economía con estabilidad de [precios](#), para tomar decisiones y alcanzar [objetivos](#) (Perdomo Moreno 2001).⁵⁶

El Punto de Equilibrio o Punto de Ruptura o Punto de [Quiebra](#) es el punto donde el importe de las ventas netas absorbe los [costos](#) variable y los costos fijos, es decir, es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los [ingresos](#) y los costos totales, en ese punto se ha dejado de tener pérdida y no se ha empezado a tener beneficio.

Punto de equilibrio por unidades:

$$PE = \frac{CFTotal}{Pu - CVu}$$

$$PE = \frac{5000}{305,8 - 293,33}$$

⁵⁶ Perdomo Moreno, Abraham. Métodos y [Modelos](#) Básicos de Planeación Financiera. Editorial PEMA, México 2001.

$$PE = \frac{5000}{12,47}$$

$$PE = 400 \text{ Líneas de Productos}$$

Punto de equilibrio en dólares:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVu}{Pu}}$$

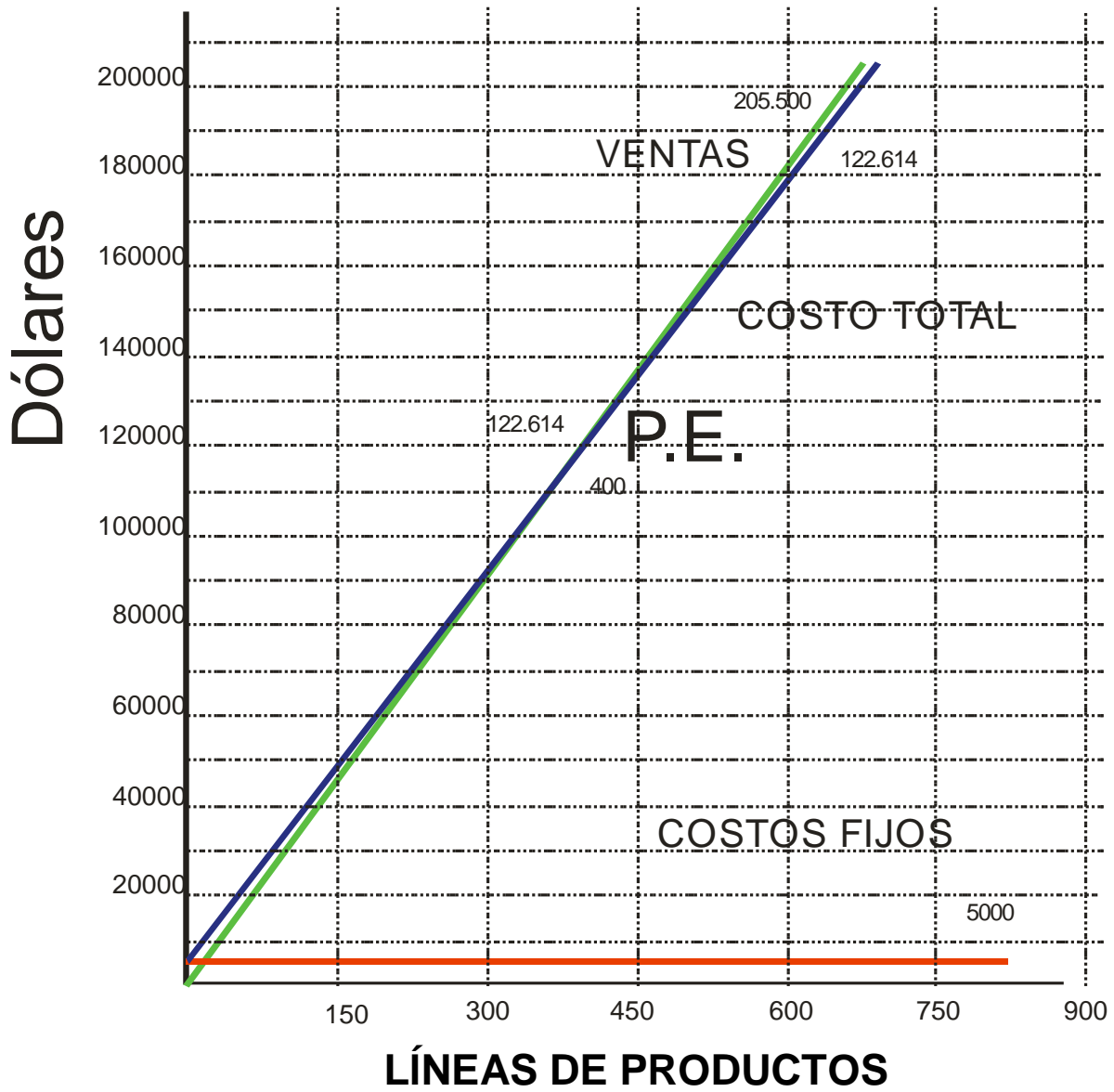
$$PE = \frac{5000}{1 - \frac{293,33}{305,8}}$$

$$PE = \frac{5000}{1 - 0,95}$$

$$PE = 122614,27 \text{ Dólares}$$

Como nos muestra el siguiente gráfico No. 6.1. el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, estará alcanzando su punto de equilibrio en el año número uno (1) con 400 líneas de productos y 122614,27 dólares.

GRÁFICO No. 6.1. PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

6.3.1. Pronóstico de la Demanda

TABLA No. 6.7. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

| AÑO | PRESENTACIÓN | VARIACIÓN % | DEMANDA POR PRESENTACIÓN | DEMANDA TOTAL |
|-----|--------------------------------|----------------|-----------------------------|------------------|
| 1 | Línea de productos Proveedor A | | 150 | 400 |
| | Línea de productos Proveedor B | | 135 | |
| | Línea de productos Proveedor C | | 115 | |
| 2 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 161 | 428 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 144 | |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 123 | |
| 3 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 172 | 458 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 155 | |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 132 | |
| 4 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 184 | 490 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 165 | |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 141 | |
| 5 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 197 | 524 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 177 | |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 151 | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Para poder pronosticar la demanda en la tabla No. 6.7. utilizamos la demanda insatisfecha en cantidad de productos de los tres proveedores más fuertes (Anexo No. 6) que tiene el "Comisariato F.A.E." de la ciudad de Manta, este porcentaje representa 400 productos para el año uno.

6.3.2. Pronósticos de Costos

TABLA No. 6.8. PRONÓSTICO DE COSTOS

| AÑO | PRESENTACIÓN | COS VARIA UN. | | COS FIJOS TOT | | PRODUC TOTAL | COSTO TOTAL UNITARIO |
|-----|--------------------------------|---------------|--------|---------------|----------|-----------------|----------------------------|
| | | VARIA % | COSTOS | VARIA % | COSTOS | | |
| 1 | Línea de productos Proveedor A | | 330,00 | | 5.000,00 | 400 | 342,50 |
| | Línea de productos Proveedor B | | 290,00 | | | | 302,50 |
| | Línea de productos Proveedor C | | 260,00 | | | | 272,50 |
| 2 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 353,10 | 7% | 5.350,00 | 428 | 365,60 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 310,30 | | | | 322,80 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 278,20 | | | | 290,70 |
| 3 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 377,82 | 7% | 5.724,50 | 458 | 390,32 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 332,02 | | | | 344,52 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 297,67 | | | | 310,17 |
| 4 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 404,26 | 7% | 6.125,22 | 490 | 416,76 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 355,26 | | | | 367,76 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 318,51 | | | | 331,01 |
| 5 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 432,56 | 7% | 6.553,98 | 524 | 445,06 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 380,13 | | | | 392,63 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 340,81 | | | | 353,31 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Los costos totales de la línea de productos A para el primer año será de 342,50 dólares, para la línea de producto B 302,50 dólares y para la línea de productos C será de 272,50 dólares.

6.3.3. Pronóstico de Precios

TABLA No. 6.9. PRONÓSTICO DE PRECIOS

| AÑO | PRESENTACIÓN | VARIACIÓN % | PRECIO |
|-----|--------------------------------|----------------|--------|
| 1 | Línea de productos Proveedor A | | 513,75 |
| | Línea de productos Proveedor B | | 453,75 |
| | Línea de productos Proveedor C | | 408,75 |
| 2 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 549,71 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 485,51 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 437,36 |
| 3 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 588,19 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 519,50 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 467,98 |
| 4 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 629,37 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 555,86 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 500,74 |
| 5 | Línea de productos Proveedor A | 7% | 673,42 |
| | Línea de productos Proveedor B | 7% | 594,77 |
| | Línea de productos Proveedor C | 7% | 535,79 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

El pronóstico de los precios desde el año uno para los productos del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta es: para la línea de productos A es de 460,95; la línea de productos B tendrá un valor de 232,95 y para los productos de la línea C tendrán un valor de 127,95.

6.4. Flujo de Caja

6.4.1. Concepto

“Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un período de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa”.⁵⁷

“El proyecto del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del presente proyecto”.⁵⁷

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.

6.4.2. Importancia del Flujo de Caja

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

⁵⁷ <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtualFLUJOCAJA>

⁵⁷ <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtualFLUJOCAJA>

6.4.3. Flujo de Caja del plan

TABLA No. 6.10. FLUJO DE FONDOS

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas | | 185.325,00 | 212.178,59 | 242.923,27 | 278.122,85 | 318.422,85 |
| (-) Costos variables de producción | | <u>118.550,00</u> | <u>135.727,90</u> | <u>155.394,87</u> | <u>177.911,58</u> | <u>203.690,97</u> |
| MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN | | 66.775,00 | 76.450,70 | 87.528,40 | 100.211,27 | 114.731,88 |
| (-) Costos fijos de producción | | 5.000,00 | 5.350,00 | 5.724,50 | 6.125,22 | 6.553,98 |
| (-) Gastos de administración | | 17.873,00 | 18.230,46 | 18.595,07 | 18.966,97 | 19.346,31 |
| (-) Gastos de ventas | | 3.706,50 | 4.243,57 | 4.858,47 | 5.562,46 | 6.368,46 |
| (-) Gastos por depreciación | | <u>7.132,97</u> | <u>7.132,97</u> | <u>7.132,97</u> | <u>466,30</u> | <u>466,30</u> |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 33.062,53 | 41.493,70 | 51.217,40 | 69.090,33 | 81.996,84 |
| (-) Gastos financieros | | <u>5.695,84</u> | <u>4.766,76</u> | <u>3.677,61</u> | <u>2.400,84</u> | <u>904,12</u> |
| UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB. | | 27.366,69 | 36.726,94 | 47.539,79 | 66.689,49 | 81.092,72 |
| (-) Participación trabajadores | | 4.105,00 | 5.509,04 | 7.130,97 | 10.003,42 | 12.163,91 |
| (-) Impuesto a la renta | | <u>6.841,67</u> | <u>9.181,74</u> | <u>11.884,95</u> | <u>16.672,37</u> | <u>20.273,18</u> |
| UTILIDAD NETA | | 16.420,01 | 22.036,17 | 28.523,87 | 40.013,69 | 48.655,63 |
| Depreciación | | 7.132,97 | 7.132,97 | 7.132,97 | 466,30 | 466,30 |
| (-) Capital de trabajo | | 18.532,50 | 2.685,36 | 3.074,47 | 3.519,96 | 4.030,00 |
| (-) Pago de financiamiento externo | | <u>5.393,19</u> | <u>6.322,28</u> | <u>7.411,42</u> | <u>8.688,19</u> | <u>10.184,92</u> |
| Inversión inicial | <u>-53.850,00</u> | - | - | - | - | - |
| Préstamo Bancario | <u>38.000,00</u> | - | - | - | - | - |
| FLUJOS DE EFECTIVO | -15.850,00 | -372,71 | 20.161,50 | 25.170,95 | 28.271,84 | 34.907,01 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

6.5. Análisis de Sensibilidad

6.5.1. Período de Recuperación

“El tiempo o periodo de recuperación simple es el tiempo que se necesita para poder recuperar el dinero que se invirtió inicialmente en un negocio o proyecto”.⁵⁸

El tiempo de recuperación simple considera los flujos de efectivo sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Por lo tanto, considera erróneamente, que un peso hoy vale igual que un peso el día de mañana.

El tiempo de recuperación se conoce también con el nombre de periodo de recuperación.

Existen dos formas de calcular el tiempo o periodo de recuperación. La primera forma se conoce como tiempo de recuperación simple y su metodología de cálculo se presenta en la sección Tiempo de recuperación.

La segunda forma se conoce como tiempo de recuperación ajustado y su metodología de cálculo se presenta en la sección Tiempo de recuperación ajustado.

Para poder calcular el período de recuperación de la inversión en el presente proyecto debemos conocer la siguiente fórmula aplicable, y determinar los flujos de efectivo del proyecto, en la Tabla No. 6.11. tenemos que los flujos son los siguientes:

$$PRR = "n" \text{ HASTAQUE } \sum FNF = INVERSIÓN$$

⁵⁸ http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/finanzas3_5.pdf

TABLA No. 6.11. PERÍODO DE RECUPERACIÓN

| AÑO | FLUJOS DE FONDOS | SUMATORIA | |
|-----|------------------|-----------|---|
| 1 | -372,71 | -372,71 | |
| 2 | 20161,5 | 19788,79 | |
| 3 | 25170,95 | 44959,74 | 3 |
| 4 | 28271,84 | 73231,58 | 4 |
| 5 | 34907,01 | 108138,59 | |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Esta tabla nos muestra que el período de recuperación del presente proyecto se logrará entre el año 3 y 4 pero para conocer un dato exacto debemos realizar la siguiente regla de tres:

$$\begin{array}{r} 44959,74 - 1 \\ 73231,58 - X = \\ 0,61 \end{array}$$

Esto muestra que el período de recuperación de este proyecto será exactamente a los 3,61 años.

6.5.2. Valor Actual Neto (VAN)

“Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial”.⁵⁹

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el

⁵⁹ Weston J. Fred y Copeland Thomas E. Finanzas en Administración vol. I, Novena Edición. McGraw Hill.

mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Para poder calcular en VAN necesitaremos utilizar la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNF(1)}{(1+i)^1} + \frac{FNF(2)}{(1+i)^2} + \frac{FNF(3)}{(1+i)^3} + \frac{FNF(4)}{(1+i)^4} + \frac{FNF(5)}{(1+i)^5} - II =$$

$$VAN = \frac{-372,71}{1,13} + \frac{20161,50}{(1,13)^2} + \frac{25170,95}{(1,13)^3} + \frac{28271,84}{(1,13)^4} + \frac{34907,01}{(1,13)^5} - 53850 =$$

$$VAN = -329,83 + 15789,41 + 17444,73 + 17339,65 + 18946,13 - 53850 =$$

$$VAN = 69190,09 - 53850 =$$

$$VAN = 15340,09 \text{ Dólares}$$

El Valor Actual Neto como nos muestra el anterior cálculo es de 15340,09 esto representa la ganancia neta que genera el proyecto en moneda presente y este valor es superior al costo de capital, lo que se concluye que se acepta el presente proyecto y es factible ponerlo en práctica.

6.5.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad o retorno (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0)”.⁶⁰

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

⁶⁰ <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

La T.I.R. es un indicador de **rentabilidad relativa del proyecto**, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

En el siguiente gráfico utilizaremos el método de tanteo para determinar la tasa con la que se va a recuperar la inversión en este proyecto.

TABLA 6.12. TASA INTERNA DE RETORNO EN AMBIENTE NORMAL

| AÑO | FLUJOS DE FONDOS | VALOR ACTUAL AL 13% | VALOR ACTUAL AL 14% | VALOR ACTUAL AL 15% | VALOR ACTUAL AL 16% | VALOR ACTUAL AL 17% | VALOR ACTUAL AL 18% | VALOR ACTUAL AL 19% | VALOR ACTUAL AL 20% | VALOR ACTUAL AL 21% | VALOR ACTUAL AL 22% |
|------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | -372,71 | -329,83 | -326,94 | -324,10 | -321,30 | -318,56 | -315,86 | -313,20 | -310,59 | -308,02 | -305,50 |
| 2 | 20161,5 | 15789,41 | 15513,62 | 15244,99 | 14983,28 | 14728,25 | 14479,68 | 14237,34 | 14001,04 | 13770,58 | 13545,75 |
| 3 | 25170,95 | 17444,73 | 16989,67 | 16550,31 | 16125,96 | 15716,00 | 15319,82 | 14936,84 | 14566,52 | 14208,35 | 13861,82 |
| 4 | 28271,84 | 17339,65 | 16739,20 | 16164,52 | 15614,29 | 15087,27 | 14582,30 | 14098,28 | 13634,18 | 13189,02 | 12761,88 |
| 5 | 34907,01 | 18946,13 | 18129,61 | 17354,95 | 16619,68 | 15921,48 | 15258,18 | 14627,76 | 14028,34 | 13458,16 | 12915,57 |
| SUMA | | 69190,09 | 67045,16 | 64990,67 | 63021,91 | 61134,44 | 59324,11 | 57587,02 | 55919,50 | 54318,08 | 52779,52 |
| Inv. Inic. | | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 | 53850,00 |
| VAN | | 15340,09 | 13195,16 | 11140,67 | 9171,91 | 7284,44 | 5474,11 | 3737,02 | 2069,50 | 468,08 | -1070,48 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Como podemos observar mediante este método la tasa de recuperación del presente proyecto está entre el 21 y 22% ya que el valor del VAN se vuelve negativo, pero para poder determinar con exactitud la tasa interna de retorno (TIR) debemos realizar una interpolación entre estos dos porcentajes como sigue:

INTERPOLACIÓN:

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) \left(\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right) =$$

$$TIR = 21 + (22 - 21) \left(\frac{406,08}{406,08 - (-1070,48)} \right) =$$

$$TIR = 21 + 1 \left(\frac{406,08}{1476,56} \right) =$$

$$TIR = 21 + 1(0,28) =$$

$$TIR = 21,28\%$$

La tasa interna de retorno TIR exacta a través del método de interpolación es de 21,28%.

6.5.4. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

La tasa mínima aceptable de rendimiento, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto

TMAR = Tasa Inflacionaria + Tasa Pasiva + Tasa Riesgo País.

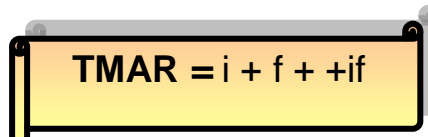

$$TMAR = i + f + +if$$

TABLA No. 6.13. TMAR

| TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO | |
|---|-------------|
| i = Tasa Pasiva | 2% |
| f = Prima de Riesgos | 2% |
| if = Tasa de Inflación | 9% |
| TMAR: | 13 % |

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

6.5.5. Razón beneficio / costo

El análisis de costo-beneficio es una herramienta de toma de decisiones para desarrollar sistemáticamente información útil acerca de los efectos deseables e indispensables de los proyectos públicos. En cierta forma, podemos considerar el análisis de costo-beneficio del sector público como el análisis de rentabilidad del sector privado. En otras palabras, el análisis de costo-beneficio pretende determinar si los beneficios sociales de una actividad pública propuesta superan los costos sociales. Estas decisiones de inversión pública usualmente implican gran cantidad de gastos y sus beneficios se esperan que ocurran a lo largo de un período extenso.

La razón beneficio costo la podemos calcular mediante la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\sum FNF}{II} =$$

$$B/C = \frac{69190,09}{53850} =$$

$$B/C = 1,28 \text{Dólares}$$

Este valor representa que el proyecto es aceptable.

6.5.6. Escenario Optimista y Pesimista

El análisis del escenario optimista y pesimista presenta las variables que pueden afectar al resultado económico de un proyecto, para esto es importante que se determine que tan sensibles se comportan la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto a las variables en el precio.

Por tal motivo planteamos a continuación dos escenarios para evaluar las variaciones del proyecto frente a las posibles variaciones en el precio.

6.5.6.1. Escenario Optimista

El siguiente escenario realizaremos una evaluación con el incremento de tres puntos en la demanda esto representa el 10%.

TABLA No. 6.14. ESCENARIO OPTIMISTA

VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO

| TENDENCIA | VARIABLE | % O VALOR |
|-----------|------------------------------|-----------|
| | INVERSIONES ACTIVO FIJO | 0,0% |
| ESTABLE | DEMANDA | 10,0% |
| ESTABLE | COSTOS VARIABLES UNITARIOS | 7,0% |
| ESTABLE | COSTOS FIJOS | 7,0% |
| ESTABLE | PRECIO | 7,0% |
| ESTABLE | VALOR FINAL DE ACTIVOS | 0,0% |
| | TASA DE DESCUENTO | 13,0% |
| FIJO | GASTOS DE VENTAS (COMISIÓN) | 2,0% |
| FIJO | GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 2,0% |
| FIJO | DEPRECIACIÓN | 10,0% |
| FIJO | GASTOS FINANCIEROS (INTERES) | 17% |
| FIJO | IMPUESTOS | 25,0% |
| FIJO | PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 15,0% |

| | | |
|------|--|-------|
| FIJO | CAPITAL DE TRABAJO VENTAS | 10,0% |
| FIJO | UTILIDAD SOBRE COSTOS PARA EL PRIMER AÑO | 50,0% |

| | | |
|--|---------------------------|-------|
| | INFLACIÓN | 9,00% |
| | TASA PASIVA BANCO CENTRAL | 2% |
| | PRIMA DE RIESGO | 2% |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

TABLA No. 6.15. ANÁLISIS OPTIMISTA

| | |
|--------------------------------|---------------|
| PERIODO DE RECUPERACIÓN | 3,60 años |
| VALOR PRESENTE NETO | \$ 18505,66 |
| TASA INTERNA DE RETORNO | 21,80% |
| RAZÓN B/C | \$ 1,34 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Este análisis refleja una tasa interna de retorno de 21,80% y un valor actual neto de 18505,66 dólares, esto significa que este escenario es viable ya que la TIR es aun mayor a la TMAR del 13%, así también tenemos una razón beneficio / costo de 1,34 lo que nos indica que el escenario optimista es viable en todas sus variables.

En el Anexo No. 7 se encuentra el desarrollo del cálculo de los parámetros de la Tabla No. 6.15.

6.5.6.2. Escenario Pesimista

En este escenario realizaremos una evaluación con un decremento de tres puntos en la demanda esto representa el 4%.

TABLA No. 6.16. ESCENARIO PESIMISTA

VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO

| TENDENCIA | VARIABLE | % O VALOR |
|----------------|--|-------------|
| | INVERSIONES ACTIVO FIJO | 0,0% |
| ESTABLE | DEMANDA | 4,0% |
| ESTABLE | COSTOS VARIABLES UNITARIOS | 7,0% |
| ESTABLE | COSTOS FIJOS | 7,0% |
| ESTABLE | PRECIO | 7,0% |
| ESTABLE | VALOR FINAL DE ACTIVOS | 0,0% |
| | TASA DE DESCUENTO | 13,0% |
| FIJO | GASTOS DE VENTAS (COMISIÓN) | 2,0% |
| FIJO | GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 2,0% |
| FIJO | DEPRECIACIÓN | 10,0% |
| FIJO | GASTOS FINANCIEROS (INTERES) | 17% |
| FIJO | IMPUESTOS | 25,0% |
| FIJO | PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 15,0% |
| FIJO | CAPITAL DE TRABAJO VENTAS | 10,0% |
| FIJO | UTILIDAD SOBRE COSTOS PARA EL PRIMER AÑO | 50,0% |
| | INFLACIÓN | 9,00% |
| | TASA PASIVA BANCO CENTRAL | 2% |
| | PRIMA DE RIESGO | 2% |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

TABLA No. 6.17. ANÁLISIS PESIMISTA

| | |
|--------------------------------|---------------|
| PERIODO DE RECUPERACIÓN | 3,62 años |
| VALOR PRESENTE NETO | \$ 12329,04 |
| TASA INTERNA DE RETORNO | 19,82% |
| RAZÓN B/C | \$ 1,22 |

FUENTE: JÁTIVA RUEDA RUBÉN FREDDY

Este análisis refleja una tasa interna de retorno de 19,82% y un valor actual neto de 12329,04 dólares, esto significa que aún con un escenario pesimista este proyecto es viable ya que la TIR es aún mayor a la TMAR del 13%, y la razón beneficio / costo tiene un porcentaje mayor que 1 esto quiere decir que el proyecto es viable con un ambiente pesimista.

En el Anexo No. 8 se encuentra el desarrollo del cálculo de los parámetros de la Tabla No. 6.17.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. Las principales amenazas con las que cuenta el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta en el análisis interno es la falta de una cultura de calidad correctamente estructurada, mientras que en el análisis externo la inflación, las tasas de interés y la competencia son factores que están amenazando constantemente al desempeño normal de esta empresa.
2. El “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta no cuenta con información actualizada de las necesidades del cliente y conocer el grado de satisfacción de los mismos.
3. El presente proyecto determinó que en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta existe una Demanda Proyectada del 14% anual lo que permite que el actual proyecto tenga fundamentos para aplicarlo.
4. Esta organización no cuenta con el asesoramiento de Marketing adecuado, con el fin de motivar al cliente a que visite el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.
5. El estudio del presente proyecto determinó que los productos de esta organización están en una etapa de madurez y declinación dentro del ciclo de vida del producto lo que pone en riesgo el desempeño del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta.
6. El “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta cuenta con una infraestructura que no es atractiva a la vista del cliente, de igual manera su Slogan necesita ser modificado.

7. El análisis financiero del proyecto muestra que en un ambiente normal esperado, el Valor Actual Neto (VAN) es positivo **15340,09 dólares** y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **21,28%**, por lo cual se concluye que el presente proyecto es viable.

7.2. Recomendaciones

1. Se realice un estudio para la implementación de normas de calidad para lograr una cultura de calidad adecuada y que esta empresa este amparada por normas y regulaciones de calidad, así mismo se realice un monitoreo continuo de la variación de la inflación y las tasas de interés, y estudiar la competencia para lograr utilizar estrategias de Marketing que nos ayuden a captar la atención de nuestros clientes.
2. Realizar una encuesta semestral a todos los clientes que visitan el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta y así obtener información valerosa de lo que piensa el cliente sus gustos y preferencias, así como los aspectos negativos de este servicio, y con esta información poder tomar las acciones necesarias.
3. Establecer un departamento de Marketing que trabaje específicamente en implementar estrategias que ayuden a incrementar sus ventas a través de la correcta motivación del cliente, establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo para obtener resultados en el menor tiempo posible.
4. Realizar estudios para la mejora de los productos que ofrece el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta, así como promociones de productos con la mayoría de los proveedores y así lograr aumentar la frecuencia de compras en la empresa.
5. La infraestructura de una organización es muy importante por lo que en el presente proyecto se propone una mejora en la infraestructura del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta y de su Slogan.

6. Realizar la capacitación continua de todo el personal que trabaja en el “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta para lograr tener vendedores motivados y capaces de satisfacer las necesidades de un cliente.

7. Realizar un monitoreo constante de las ventas del “Comisariato F.A.E.” de la ciudad de Manta que nos permita obtener estadísticas reales del comportamiento de las ventas en esta empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

FF.AA: Fuerzas Armadas

FNF: Flujo Neto de Fondos

FO: Fortaleza, Oportunidad

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FOL: Forward Operation Location (Punto Avanzado de Vigilancia)

IPCU: Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana

IR: Impuesto a la Renta

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)

IVA: Impuesto al Valor Agregado

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

PE: Punto de Equilibrio

PIB: Producto Interno Bruto

PVP: Precio de Venta al Público

SEPU: Servidor Público

SGOP: Sargento Primero

SGOS: Sargento Segundo

SLDO: Soldado

SPSS: Stastical Package for the Social Sciences

SRI: Servicio de Rentas Internas

SUBS: Suboficial Segundo

TIA: Tiendas Industriales Asociadas

TIR: Tasa Interna de Retorno

TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

TNTE: Teniente

VAN: Valor Actual Neto

VELBONI: Familia Vélez Bonilla

VPN: Valor Presente Neto

BIBLIOGRAFÍA

BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de marketing edición cultural 1999.

DILLON, Willian. La Investigación de Mercados Entorno al Marketing. Ed. McGraw Hill. España. 1997. pág. 77.

Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5ª ed).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición.

KOTLER, Philip. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. Prentice may. Octava Edición. México. 1996.

KOTLER, Philip. Marketing Octava Edicion.

LAMB-Hair-Mac Daniel. Marketing. Sexta Edición. Editorial Thomson.

LAMB Jr. Charles W., HAIR Jr. Joseph F., McDANIEL Carl. Marketing. Sexta edición.

Metodología estadística \ muestreo en estadística - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht.

MORÁGUEZ I, A. Curso de estadística aplicada a la investigación educacional. Holguín: ISPH José de la Luz y Caballero, 2005. 32 p.

NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed).

PERDOMO Moreno, Abraham. Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera. Editorial PEMA, México 2001.

PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos , Mc.Graw Hill Cuarta Edición ,Pág. 73.

SCRHOEDER, Roger. Administración de Operaciones.

STANTON, ETZEL Y WALTER, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.

Texto: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Historia Ilustrada, Editorial Ecuador. Año 1999. Quito, Ecuador.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). McGraw-Hill.

WESTON J. Fred y COPELAND Thomas E. Finanzas en Administración vol. I, Novena Edición. McGraw Hill.

LINKOGRAFÍA

<http://www.administracionderecursostecnologicos.blogspot.com/>

http://www.ars-logo-design.com/ar_slogan.htm

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.phpticker_value=inflacion

<http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtualFLUJOCAJA>

<http://www.caracteristicas/objetivos-organizacionales.shtml>

<http://www.care.org.ec/reico/brief2.htm>

<http://www.ceraf1.org/1/aula/cursosmarketing.html>

<http://www.comunicarefectivamente.com/2008/03/10/concepto-de-la-estrategia-empresarial/>

<http://www.comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

<http://www.elprisma.com/apuntes>

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.aspxid=10331>

<http://www.elprisma.com/planificionesestrategia>

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_seg%C3%BA_n_su_balanza_comercial

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Marco_L%C3%B3gico#Objetivo_general

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/PIB>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Reg.Tributario>

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

<http://www.googleearth.com>

<http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.htm>

<http://www.ILDIS.org.ec/old/estadisticas/estadisticasuno.htm>

http://www.improven.com/Servicios/Estrategia_Productos

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos30/oferta-demanda/oferta-demanda.shtml>

http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/finanzas3_5.pdf

<http://www.nefijacob.itgo.com/SEGMENTACION%20DE%20MERCADO.htm>

<http://www.parametros/objetivos-organizacionales.shtml>

<http://www.portal.bce.fin.ec/>

<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

<http://www.Vallconsult.com/segmentacion.pdf>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/lecciones/tema_2/promocion1.html

http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_gastos_administrativos

http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_d_el_cliente_definicion_de_cliente

<http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

