

CAPÍTULO I

GENERALIDADES.

1.1 GIRO DEL NEGOCIO.

Desde hace cuarenta y ocho años, el Club de Oficiales FAE Quito viene funcionando como un Club privado y familiar, en donde sus miembros a través del pago de sus aportaciones anuales y mensuales pueden disfrutar del descanso, la relajación, los momentos en familia, la comodidad y la diversión, gracias a una amplia gama de servicios tanto en el área social y deportiva con una infraestructura moderna y elegante acorde a las necesidades y aspiraciones de sus clientes.

En la actualidad el Club cuenta con las siguientes instalaciones para brindar el servicio a sus Socios:

- En el área social el club cuenta con tres salones de recepciones, para 150, 100 y 75 personas, una discoteca, un restaurant, cuatro asaderos, un parque infantil.

- En el área deportiva cuenta con cuatro canchas de indor fútbol, dos canchas de básquet ball, ocho canchas de tenis, campo de golf con dieciocho hoyos, un gimnasio, una cancha de squash, un salón de bolos y billares, el área húmeda cuenta con una piscina semiolímpica de agua caliente con cubierta, una piscina recreativa, dos baños sauna, dos baños turco, dos hidromasajes, servicio de masajes y una tienda de artículos deportivos.

- Además el club ofrece cursos de verano para niños en deportes como fútbol, básquet, tenis y natación recreativa.

Actualmente en el Club laboran veinte y cinco empleados (as) que se desempeñan en distintas áreas, distribuidas en administrativa, financiera,

mantenimiento, recursos humanos, atención al cliente, enseñanza y seguridad.

El horario de atención del área administrativa es de martes a viernes de 09h00 a 17h00 y sábados de 09h00 a 13h00.

En el área deportiva (canchas) la atención es de lunes a domingo de 09h00 a 17h00, y el área húmeda atiende de miércoles a domingo en horario de 15h00 a 21h00.

El "Club de oficiales FAE" esta ubicado en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. 10 de Agosto s/n y Cap. Ramos sus números telefónicos son 2 403611 / 2 403613 / 2 408497. Fax: 2 407108 / 2 408514 su principal representante es el Sr. TCrn. EM. Avc. Hernán Gudiño Gerente General.

1.2 Reseña histórica.

1.2.1 De la Industria

En el Distrito Metropolitano de Quito existen varios Clubes que brindan servicios de similares características a los que brinda el Club de Oficiales FAE, entre los cuales se destacan los siguientes:

➤ El Castillo de Amaguaña.

Se encuentra ubicado en el valle de los chillos en el Km. 12 de la vía Sangolquí – Tambillo cuenta con 22 hectáreas de un amplio terreno dividido en tres etapas, cada una con servicios diferentes: piscinas temperadas, canchas de fútbol, tenis, básquet, restaurantes, discoteca con karaoke, salón de juegos, áreas de picnic, cabañas, toboganes, saunas, turcos, hidromasajes, pista de patinaje sobre hielo, transporte, baños de cajón, pesca deportiva, masajes y aroma terapia.

Valor actual de la membrecía 2.000,00 dólares y cuota mensual de: 60,00 dólares.

➤ **Quito Tennis Club.**

Ubicado en el sector norte de Quito en la Av. Brasil y Charles Darwin. Este Club fue fundado el 3 de octubre de 1947 y es origen de la fusión del Quito Tennis Club y del Quito Golf Club. Para servicio y comodidad de sus socios e invitados, el club cuenta con: centros de consumo, pesebreras, picadero cerrado, dos canchas de arena, una cancha de césped, elíptico, paddock, atalaje, veterinaria y taller de herraje, 20 canchas de tenis de arcilla, incluyendo 4 cubiertas, campo de golf de 18 hoyos, par 72, con 7.150 yardas, oratorio, área deportiva para básquet, fútbol, vóley, gimnasio completo, hidromasaje, sauna, turco entre otros.

Tiene también canchas de squash y raquet ball, parque infantil, piscina semiolímpica cubierta, piscina recreativa, pista de bicicross, pista de jogging, salones para eventos y unidad médica.

Valor actual de la membresía 80.000,00 dólares con una cuota mensual de: 1.000,00 dólares y las membresías actualmente están disponibles únicamente para socios extranjeros.

➤ **El Círculo Militar.**

Ubicado en la avenida Orellana 1004 y Diego de Almagro en el sector centro norte de la capital.

Este Club cuenta con una cancha sintética de fútbol, en el área húmeda cuenta con piscina semiolímpica, sauna, turco, hidromasaje, en el área social cuenta con seis salones con capacidad para 400, 200, 120, 100, 50, 40 personas respectivamente, un restaurant, una discoteca bar y karaoke, una sala de villar, una cafetería, un parque infantil, dos asaderos al aire libre y dos asaderos con cubierta.

Este Club no ofrece venta de membresías para personas ajenas a las instituciones militares.

➤ **El Club de Oficiales del Ejército.**

Ubicado en Sangolquí, para servicio y comodidad de sus socios e invitados, el club cuenta con: cancha de polo, hipódromo, pesebreras, pista de bolos, una cancha de césped, cinco canchas de tenis de arcilla, dos canchas de básquet, cuatro canchas de futbol, seis canchas de vóley, un gimnasio, una piscina semiolímpica, una piscina recreativa, dos hidromasajes, dos baños sauna, una discoteca, un parque infantil, entre otros.

Este Club no ofrece venta de membrecías para personas ajenas a la institución militar.

➤ **El Club de Oficiales de la Policía Nacional.**

El Club de Oficiales de la Policía Nacional se encuentra ubicado en la avenida la Prensa N 37-48 y Carvajal en el sector norte de la capital.

Este Club cuenta con doce suits para alojamiento de sus socios que se encuentran por motivos de trabajo o de vacaciones en la ciudad de Quito, en el área deportiva cuenta con: una cancha sintética de futbol, en el área húmeda el club cuenta con una piscina semiolímpica, un baño sauna, un baño turco, en el área social cuenta con cuatro salones de 100 personas cada uno, un restaurant, una discoteca bar y karaoke, una sala de villar y un pequeño parque infantil.

Este Club no ofrece venta de membrecías para personas ajenas a la institución policial.

➤ **Club Arrayanes.**

Ubicado en Puembo, a 27 kilómetros de Quito, junto a la rivera del Río Chiche. Este club cuenta con una completa infraestructura de servicios, comedores y bares, piscinas para adultos y niños, hidromasajes, vestidores, baños saunas y turcos, canchas de raquet y squash, gimnasio, sala cuna, parque infantil, cancha de futbol, vóley, tenis y otras áreas de esparcimiento.

Además, su complejo multideportivo le ofrece un campo de golf de 18 hoyos, par 71; 10 canchas de tenis reglamentarias de arcilla, área hípica con picadero cubierto y cancha de salto, entre otras

Valor actual de la membresía 8.000,00 dólares y cuota mensual de: 180,00 dólares.

➤ **Golf y Tenis Club los Chillos.**

El club los Chillos se encuentra ubicado, en el valle de los chillos, sector sangolquí urbanización los chillos av. De las rosas 11-22. El club cuenta con de 18 hoyos, campo de golf par 71, cinco canchas de futbol, seis canchas de tenis, cuatro canchas de básquet, cuatro canchas de vóley, tres canchas de squash, salón de ping pong, dos piscinas, un gimnasio, una casa club, un salón de recepciones y un amplio parque infantil.

Valor actual de la membresía 10.000,00 dólares y cuota mensual de: 100,00 dólares.

1.2.2 De la Empresa.

Con fecha treinta de octubre de mil novecientos cincuenta y nueve, en reunión extraordinaria un grupo de 60 Oficiales Profesionales en Aviación en servicio activo y los Oficiales Asimilados en calidad de Socios del “Club Social y Deportivo de Oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” acuerdan suscribir el Acta de Fundación de la mencionada entidad.

Constituyéndose así el Club, de Oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, como una corporación de derecho privado, con personería jurídica propia, conforme a las disposiciones del Título XXX, del Libro I, del Código Civil y cuya naturaleza es de carácter social, cultural y deportivo, fijándose la ciudad de Quito como domicilio legal de la matriz, pudiendo establecerse sucursales en otros lugares del país.

El control y desarrollo de las actividades del Club, estarán a cargo de la Asamblea General de socios, del Directorio, la Gerencia General y las Comisiones nombradas para el efecto.

En la actualidad, el Club de Oficiales FAE, cuenta con 1251 socios que habiendo cumplido los requisitos establecidos en el Estatuto y en su Reglamento, han adquirido la calidad de tales y se clasifican en:

1. Fundadores.
2. Honorarios.
3. Activos.
4. Especiales.
5. Juveniles.
6. Transeúntes.
7. Corresponsales.

➤ Son socios fundadores.

Los Oficiales que han suscrito el Acta de Constitución del Club el 30 de Octubre de 1.959, quienes no aportan en forma obligatoria cuotas ordinarias y extraordinarias.

➤ Son socios honorarios.

El Presidente y Vicepresidente de la República, el Presidente del Congreso Nacional, el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, el Ministro de Defensa Nacional, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Comandante General de la Fuerza Terrestre, el Comandante General de la Armada Nacional, el Alcalde de Quito, el Prefecto de Pichincha, mientras se encuentren ejerciendo sus dignidades y aquellas personalidades que por servicios excepcionales al Club, hubieren sido admitidos como tales por recomendaciones del Directorio.

➤ Son socios activos.

Los Oficiales en Servicio Activo o Pasivo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con los derechos y obligaciones previstas en el Estatuto y Reglamentos respectivos. Los oficiales en servicio activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no podrán renunciar a esta condición mientras permanezcan como tales.

➤ Son socios especiales.

Los cónyuges del Socio Fundador o Activo en caso de fallecimiento del Socio Fundador o Activo, el viudo o la viuda seguirán manteniendo esta calidad y participarán de los beneficios que proporcione el Club. Sin embargo al contraer matrimonio perderá la calidad de socio, además son socios especiales los hijos discapacitados de los socios Activos, sin límite de edad y estado civil solteros.

➤ Son socios juveniles.

1. Los hijos solteros menores de 21 años de Socios Fundadores y activos.
2. Los hijos del Socio pierden la calidad de juveniles al cumplir 21 años de edad o antes en caso de contraer matrimonio.

En cualquiera de estos casos podrán presentar su solicitud ante el Directorio para ser considerados Socios Transeúntes.

➤ Son socios transeúntes:

1. Los hijos solteros mayores de 21 años dependientes del Socio Fundador y Activo que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
2. Los hijos casados de los Socios Fundadores y Activos que cumplan con lo

establecido en el Reglamento correspondiente.

3. Los diplomáticos y funcionarios de misiones extranjeras que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
4. Los Oficiales Agregados y Adjuntos militares de las Misiones Diplomáticas y sus dependientes directos que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
5. Los Oficiales de las Fuerzas Armadas extranjeras en misión oficial y sus dependientes directos que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
6. Los Oficiales de la Fuerza Terrestre en servicio Activo o Pasivo y sus dependientes directos que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
7. Los Oficiales de la Fuerza Naval en servicio Activo o Pasivo y sus dependientes directos que cumplan con lo establecido en el Reglamento correspondiente.
8. Las personas civiles que demuestren interés por pertenecer al Club y cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento respectivo.
9. Para ser Socio Transeúnte se requiere: presentar su solicitud de ingreso al Directorio respaldada por 2 Socios Activos, que lo garanticen, que no sean miembros del Directorio y que se encuentren al día en el pago de sus obligaciones económicas.

➤ Son socios corresponsales.

Son los Socios de otros Clubes que hubiesen sido aceptados como tales por el Directorio, siempre que exista un convenio de intercambio con respecto a los

socios del Country Club FAE. Su ingreso y permanencia serán reglamentados por el Directorio.

➤ Las personas jurídicas no pueden ser socios de ninguna clase.

Cuadro No 1.1 Clasificación de los socios de Club de Oficiales FAE.

CLASIFICACIÓN DE LOS SOCIOS	CANTIDAD
Socios honorarios.	11 Socios
Socios Fundadores	30 Socios
Socios activos (Oficiales FAE en servicio activo y pasivo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana)	770 Socios Serv. Activo. 266 Socios Serv. Pasivo.
Socios especiales.	20 Socios
Socios Juveniles (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil soltero (a).	21 Socios
Transeúntes B (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil casado (a).	84 Socios
Transeúntes C de por vida (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	44 Socios
Transeúntes CC por un año (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	0 Socios
Transeúntes D (embajadores (as) diplomáticos de otros países en el Ecuador)	01 Socios
Transeúntes E (Agregados Militares de otros países en el Ecuador)	04 Socios
Transeúntes F (Oficiales del Ejército y la Marina en servicio activo o pasivo)	10 Socios
Socios corresponsales	0 Socios
TOTAL	1251 Socios

FUENTE: Archivo de la Gerencia de Personal del Club de Oficiales FAE.

Elaborado por: Marco Martínez

1.3. Direccionamiento estratégico actual.

1.3.1 Principios y valores de la empresa.

Los principios y valores son los pilares fundamentales sobre los que se construye el futuro de una empresa.

Los principios que rigen el cumplimiento de los objetivos del Club de Oficiales FAE son: Trabajar con eficiencia, Innovación continua, Trabajo en equipo, Calidad en los servicios y Satisfacción del cliente.

1.3.1.1 Principios del Club de Oficiales FAE.

- **Trabajar con eficiencia.** En el Club de Oficiales FAE el personal que allí labora, lo hace para obtener el máximo provecho de los recursos materiales y mano de obra, para satisfacer las todas las expectativas de nuestros socios e invitados.

- **La innovación continúa.** En el Club de Oficiales FAE se mantiene la política de innovación continua, que crea un ambiente dinámico, colaborando en la creación de valor para sus Socios e invitados; permitiendo el desarrollo de productos y servicios que se ajusten a sus cambiantes gustos y necesidades.

- **Calidad en los servicios.** Desde el punto de vista de los clientes es una expectativa que debe ser superada y para ello, quienes laboran en el Club de Oficiales FAE, día a día lo hacen total entrega y esmero.

1.3.1.2 Valores.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores o dirigentes responsables de dirigir la organización hacia el éxito. Además estos sirven como el fundamento del pensamiento mientras los miembros de las empresas o instituciones se involucran con la misión, visión y estrategia de la

empresa. Los valores que rigen el cumplimiento de la misión del “Club de Oficiales FAE” son:

- **Integridad** en cada uno de los actos de los socios y personal que es parte del Club y valor imprescindible para cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Respeto** es un valor primordial en las relaciones e interacciones de los socios y trabajadores dentro y fuera del Club, el mismo que debe ser reconocido como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida, que permita alcanzar resultados superiores y sostenibles en el tiempo.
- **Responsabilidad** el cumplimiento y la total satisfacción de los socios, trabajadores y proveedores en cada uno de los servicios y acuerdos pactados es la mejor carta de presentación para el club.

1.3.2 Misión.

1.3.2.1. Definición y características principales.

“La misión es lo que hace la empresa y para quién lo hace. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a sus actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”

La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porque esta la empresa en dicho negocio, a quien le es útil, así como los principios y valores sobre los cuales pretende operar, la misión es parte de la planificación estratégica o a largo plazo, planeación que debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir y hasta alentar, la transformación de los planes de corto y mediano plazo en respuesta a las circunstancias de cambio.

Toda organización o el echo de participar en un contexto socioeconómico, tiene un propósito, este se relaciona siempre con lo que la empresa esta dispuesta a ofrecer a sus usuarios y al entorno en el cual se desenvuelve. De esta circunstancia resulta la razón de ser de cada organización, pero a la vez se establece su relación con sus usuarios a través de sus productos o servicios.

1.3.2.2. Misión de la empresa.

“Su bienestar es nuestra satisfacción” En el Club de Oficiales FAE Quito. Trabajamos para que nuestros socios, sus invitados, y los amigos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana disfruten de la vida, a través de la práctica de su actividad preferida en un ambiente natural, moderno, elegante y acogedor.

1.3.3. Visión.

La Visión es una representación de lo que los administradores creen que debe ser en un futuro la organización, a los ojos de los usuarios o clientes, empleados o propietarios y otras personas o instituciones vinculadas y relacionadas con la organización, la Visión no es necesariamente fija, puede variar en la medida en que las condiciones del entorno así lo requieran.

1.3.2.1. Definición y características principales.

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente, para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

1.3.3.2. Visión de la empresa.

Nuestra visión, es ser reconocidos como una empresa líder en el mercado de la recreación, el deporte y la sana diversión, dentro y fuera del país, manteniendo altos estándares de calidad en cada uno de nuestros servicios, empeñados siempre en satisfacer todas las expectativas de nuestros clientes.

1.3.4. Objetivos empresariales.

1.3.4.1 Definición y características principales.

“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”.¹

A continuación mencionaremos algunas características de los 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 periodo 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.

¹ libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Una vez definida la situación problema, se debe, con base en el análisis de las reales capacidades con las que se cuenta, plantear el objetivo esperado con el proyecto, es decir, definir claramente la solución al problema o necesidad.

Los objetivos del proyecto, determinan ¿Cuánto?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se va a modificar la situación actual y que tanto se va a acercar a la situación esperada.

1.3.4.2. Objetivos de la empresa.

a. Objetivo general.

Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar, respecto al problema. Es importante tener un solo objetivo general para evitar desviaciones o mal entendidos en el desarrollo del proyecto.

El objetivo general del “Club de Oficiales FAE es:

“Incrementar la participación del Club en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, dotado con todo lo necesario para que los socios y sus invitados que hacen uso de nuestros servicios, disfruten de la realización de su actividad preferida”.

b. Objetivos específicos.

Es la desagregación del objetivo general. Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto.

El Club de Oficiales FAE tiene los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los socios y sus familiares, para fomentar los lazos de solidaridad, amistad y cooperación en pro del mejoramiento social, cultural y deportivo de sus miembros así como el progreso del Club.
- Promover el bienestar de los socios.
- Propender a la vinculación del Club con Instituciones similares, del país para generar beneficios mutuos.
- Mantener las instalaciones en las mejores condiciones, para la práctica de todas las disciplinas deportivas así como también; cómodos y elegantes salones para la realización de eventos sociales.

1.3.5. Análisis del direccionamiento estratégico actual.

El direccionamiento estratégico actual del Club de Oficiales FAE Quito, esta orientado hacia los siguientes objetivos.

- La recuperación y mantenimiento de las instalaciones, entre las cuales tenemos: el campo de golf, construcción de una recepción para las canchas de tenis, los salones de eventos y el sistema de bombas de agua de las piscinas.
- La recuperación y el fortalecimiento de la imagen institucional.
- Promocionar los beneficios a los que se hacen acreedores los socios del Club.
- El diseño de nuevas estrategias, para realizar una agresiva campaña publicitaria, con el fin de incrementar la participación del club en el mercado de la diversión y entretenimiento en el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.1. Introducción al análisis situacional.

El análisis situacional permite a los administradores tener una visión clara de los aspectos más importantes del mercado meta, en base a información clara, precisa y concisa que le permita diseñar estrategias o mantener las existentes a fin de lograr éxito en el mercado.

2.1.1. Concepto e importancia.

2.1.1.1. Concepto.

El análisis situacional, permite verificar la conveniencia de las estrategias de marketing vigentes en las empresas y determinar si es preciso realizar modificaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

2.1.1.2. Importancia.

La importancia del análisis situacional, radica en que este abarca tres ámbitos de decisión que permitirán a la gerencia tomar decisiones acertadas en base a una información clara y precisa del mercado: análisis de mercado, segmentación de mercado y análisis de competencia. En el contexto de un análisis situacional, los propósitos de la investigación de mercado son:

- a. Localizar e identificar las oportunidades de mercado para la compañía (evaluación de oportunidades).
- b. Identificar grupos de clientes en el mercado de un producto o servicio que tengan necesidades, características y preferencias semejantes (estudio de beneficios y estilos de vida, estudios descriptivos).

- c. Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales (análisis de importancia y desempeño).²

2.1.2. Partes del análisis situacional.

Este abarca tres ámbitos de decisión.

1. Análisis del mercado.

La tarea relacionada con el análisis del mercado es la evaluación de oportunidades, que consiste en recolectar información sobre mercados de productos/servicios con la finalidad de pronosticar como cambiarán. Las compañías reúnen información acerca de las tendencias macro-ambientales (variables políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y tecnológicas) y evalúan las repercusiones que tendrán en el mercado de su producto/servicio.

La función de la investigación de mercados es la de recolectar y clasificar la información relativa a diversas variables macro-ambientales e interpretarla en el contexto de las consecuencias estratégicas para la compañía. Los investigadores de mercado aplican tres métodos para reunir la información macro ambiental.

- a. Análisis de contenidos, mediante el cual los investigadores estudian publicaciones especializadas, artículos periodísticos, textos académicos, bases de datos computarizadas en busca de información sobre las tendencias de un sector determinado.
- b. Entrevistas de profundidad, en las que los investigadores interrogan de manera formal y estructurada a expertos en ciertos campos.
- c. Procedimiento de calificación formal, en la que los investigadores aplican cuestionarios estructurados para reunir información sobre acontecimientos del entorno

² MARKETING 6ª Edición Lamb-hair- McDaniel Cap. I

2. Segmentación del mercado.

Los estudios de beneficios y estilos de vida, consisten en una tarea de investigación relacionada con la segmentación de mercado en lo que se examinan las semejanzas y diferencias de necesidades de los consumidores.

Con estos, los investigadores identifican dos o más segmentos de mercado para determinados productos/servicios de una compañía. Estos datos, junto con la información sobre edad, tamaño de la familia, ingreso y estilo de vida. Se relacionan con los hábitos de compra de ciertos productos/servicios; con la finalidad de trazar perfiles de segmentación de mercados.

Elaborar perfiles de los clientes y comprender ciertas características de conducta fundamentales de cualquier proyecto de investigación de mercado, determinar por qué los consumidores se comportaran de cierta manera es punto crucial de contacto entre la investigación de mercado y la creación de una estrategia de marketing.

3. Análisis de la competencia.

Una tarea de investigación relacionada con el análisis de la competencia es el análisis de importancia y desempeño, que es un método de investigación para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores.

En la investigación de mercados, el análisis de importancia y desempeño solicita a los consumidores que identifiquen los atributos clave que impulsan su conducta de compras en determinado sector. Estos atributos son entre otros: precio, desempeño de producto/servicio, calidad, envío y entrega exactos o conveniencia de la ubicación de la tienda. Luego se les pide que clasifiquen estos atributos en orden de importancia. A partir de esta clasificación los investigadores identifican y evalúan a las empresas competidoras.

Los atributos en los que las compañías obtienen una calificación alta se considera fortalezas y aquellos en los que reciben una calificación baja limitaciones o debilidades. Cuando se analiza en conjunto empresas competidoras, una compañía puede ver donde concentra sus actividades de marketing, las empresas rivales y en que aspectos no cumplen con las expectativas de los consumidores.

El análisis de importancia y desempeño es solo una de las diversas técnicas para estudiar la competencia.³

2.2. Análisis del macro-ambiente.

Busca determinar la relación que tiene la empresa con los factores externos y el efecto que estos pueden tener sobre la misma.

“El macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados”.⁴

Uno de los elementos de mayor incidencia en la dinámica empresarial y mercadológica de la organización, corresponde a las condiciones del sector productivo, que se originan en medidas, hechos o acciones, provenientes del macro-ambiente.

Simultáneamente, se debe valorar la política económica, tanto del mercado local como de aquellos que se quieren influir, para lo cual la información debe ser complementada con el análisis de la situación socio política, características socio culturales, condiciones demográficas y geográficas que los tipifican, cerrando el estudio con una evaluación del potencial gremial del sector y un análisis prospectivo de los eventos que afectan o favorecen el desenvolvimiento de la organización.

³ MARKETING 6ª Edición Lamb-hair- McDaniel Cap. I

⁴ IBIT

2.2.1. Factores económicos nacionales.

La economía, tiene un efecto muy marcado en las decisiones de los empresarios, influyendo en las decisiones de compra de los consumidores; hay aspectos tales, como: ingresos, tasas de interés, inflación e impuestos que desempeñan un papel importante; a la hora de adquirir un producto o servicio.

El análisis de los factores económicos nacionales, son la principal fuente de información de quienes administran los recursos tanto del país como de las empresas nacionales y extranjeras, es por eso que a continuación se hace un breve análisis de los principales factores económicos en el Ecuador.

2.2.1.1. Producto interno bruto (PIB).

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta.

Contabilizamos únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no incluimos aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos). Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total. Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio (ejemplo, si es una agencia de viajes, el costo de la persona que nos atiende).

Es importante recalcar que los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país y solamente se contabiliza aquella producción que se genera dentro de los límites territoriales del país, es decir que la producción de bienes y servicios de ecuatorianos en otros

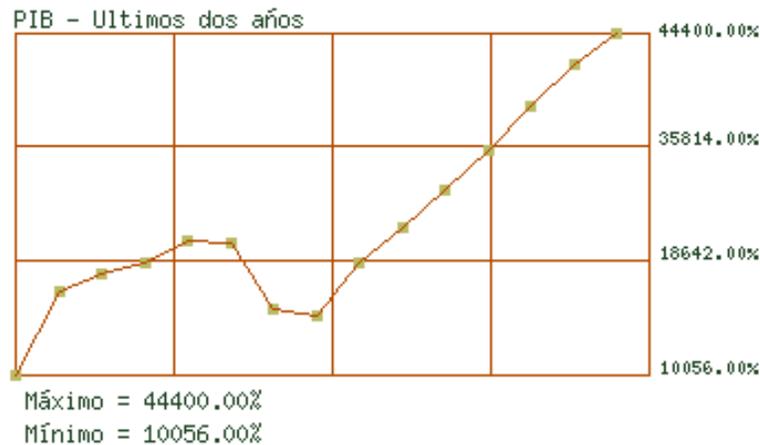
países estaría fuera de esta contabilidad. Debido a que no contabilizamos la depreciación (pérdida de valor con el tiempo) de los equipos productivos.

Cuadro No 2.1
Evolución del PIB 2002-2007

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	44400.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD

Fuente: www.bce.fin.ec

Gráfico No 2.1 Evolución del PIB.



Fuente: www.bce.fin.ec

➤ Connotación Gerencial

El bajo crecimiento de la producción que genera el país constituye una **Amenaza de bajo impacto** para la empresa, debido a que aún cuando el Producto Interno Bruto del Ecuador ha tenido un notable incremento durante los últimos 7 años, la economía del país sigue estancada, el crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el

PIB. “Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales” y esto afecta directamente a la empresa por el incremento en el precio de la materia prima para su funcionamiento, además la economía de las familias también se ve afectada y reducen sus gastos al mínimo necesario y siendo el Club una empresa que brinda servicios de diversión y descanso se ve amenazada, ya que no se encuentra dentro de las prioridades en gastos.

2.2.1.2. Balanza comercial.

Es la parte de la balanza de pagos que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles y servicios. Se utiliza para registrar el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit; el primero cuando son mayores las importaciones; y el segundo cuando son mayores las exportaciones

Cuadro No 2.2
Evolución de la Balanza Comercial

Año	Exportaciones	Importaciones	Superávit/Déficit
2007	883,11	1.073,41	-190,30
2006	1.012,74	919,81	92,93
2005	981,39	790,04	191,35
2004	7,591,14	7,272,49	318,65
2003	5,988,18	6,068,42	-80,24
2002	5,024,61	5,953,43	-928,82
2001	4,678,44	4,936,03	-257,59

Fuente: www.bce.fin.ec

Realizado por: Marco Martínez

Gráfico No 2.2

Evolución de la balanza comercial



Fuente: www.bce.fin.ec

➤ Connotación Gerencial.

El superávit producido en la balanza comercial, representa una **amenaza de mediano impacto** para el entorno de la empresa, debido a la reducción de las exportaciones, la misma que se produjo principalmente por una disminución en las ventas del petróleo (el principal producto de exportación de Ecuador), y además el aumento de las importaciones de materia prima, bienes de capital, bienes de consumo y derivados del petróleo. Como resultado de este superávit las empresas ecuatorianas ven afectadas sus actividades comerciales, generando cuantiosas pérdidas que afectan directamente a los empresarios que son potenciales clientes de los servicios que el Club brinda.

2.2.1.3. Tasas de interés.

Es el precio que se paga por el uso del dinero, se expresa como un porcentaje sobre la suma prestada en un determinado período de tiempo, como un mes, una semana o un año, al porcentaje mencionado se le denomina tasa de interés.

La tasa de interés, depende principalmente de la valoración que haga quien presta el dinero con respecto al riesgo de no recuperarlo: cuanto mayor el riesgo

mayor tendrá que ser el interés necesario para compensarlo. En suma, la disparidad de valoraciones entre bienes presentes y futuros es la determinante de la tasa de interés.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

En octubre del 2006 la tasa activa cerro al 8.77%, mientras que la tasa pasiva se encontró al 4.72% .Para este año la tasa activa esta 10.55% y la pasiva en 5.79%. Este aumento en el Spread se traduce en un gran problema financiero ya que el costo y las condiciones para acceder al financiamiento de largo plazo, que demanda la inversión, son mayores. En el Ecuador tenemos pocos instrumentos de crédito de largo plazo y tasas de interés sumamente altas en comparación con los estándares internacionales, lo que imposibilita conseguir créditos. La realidad demuestra que los bancos tienen un exceso de liquidez y las empresas se hallan en serios problemas por falta de dinero para la inversión.

a. Tasa activa.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, además esta es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

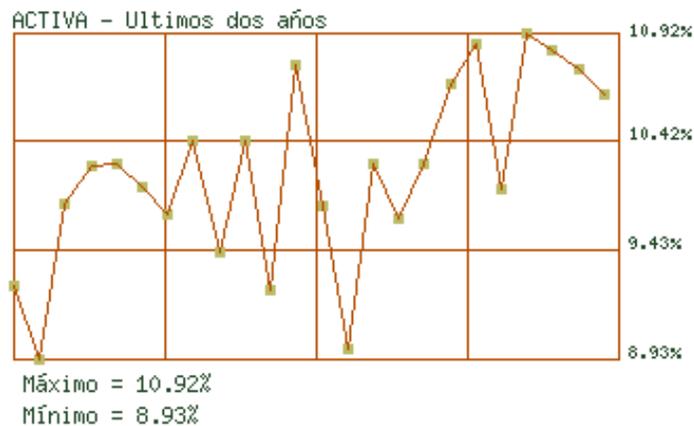
En Ecuador después de los diversos enfrentamientos entre sectores financieros nacionales y el ejecutivo dieron como resultado una especie de mandato regulador de tasas de interés y de servicios bancarios en el país, esta resolución término por incrementar aún más la tasa activa.

Cuadro No 2.3
Variación de la Tasa de Interés Activa Junio-Noviembre 2007

FECHA	VALOR
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 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Gráfico No 2.3 (variación de la tasa de Interés Activa)



Fuente: www.bce.fin.ec

➤ Connotación gerencial.

La alta tasa de interés activa vigente en el mercado financiero ecuatoriano, generan una **amenaza de mediano impacto** para la economía del país, y por ende para las empresas, debido a que las organizaciones y las personas no

pueden acceder a créditos para invertir en sus proyectos, además quienes ya tenían realizado créditos les es difícil pagar, o lo que es peor pueden existir casos en los que no se pueda pagar la suma de dinero generada por las altas tasas de interés vigentes en el mercado financiero ecuatoriano, esto podría causar grandes inconvenientes en el caso de que el Club requiera realizar un préstamo, ya que la relación costo-beneficio debería ser muy marcada para que represente un buena alternativa el realizar un crédito.

b. Tasa Pasiva.

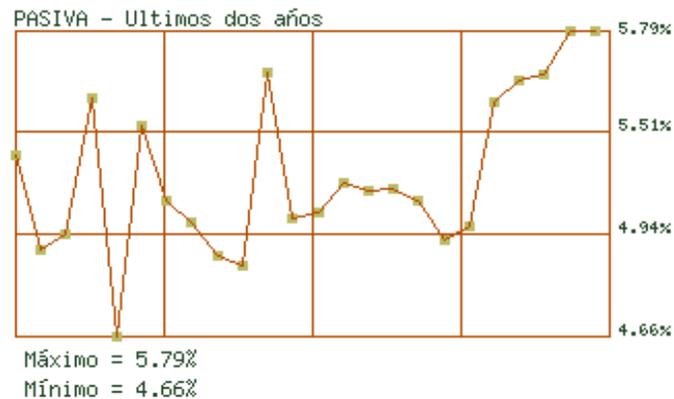
La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Cuadro No 2.4
Variación de la Tasa de Interés Pasiva Mayo-Noviembre 2007

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2007	5.79 %
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 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Gráfico No 2.4 (variación de la tasa de Interés Pasiva)



Fuente: www.bce.fin.ec

➤ Connotación gerencial.

La tasa de interés pasiva, genera **una oportunidad de bajo impacto**, debido a que la tasa de interés que reciben los ahorristas, en el mercado financiero ecuatoriano, es la mitad de la tasa de interés activa y esta es poco o nada representativa para quienes son acreedores de este valor ya que como es el caso del Club de Oficiales FAE.

2.2.1.4. Inflación.

La inflación mide el porcentaje de la variación de los precios en la economía. Esta se mide 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. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

➤ Connotación gerencial.

La inflación mensual en el Ecuador es una **amenaza de alto impacto** en el entorno de la empresa, debido a que esta genera el aumento de precios de todos los productos y servicios en el mercado, además de que la capacidad adquisitiva

de las familias se ve reducida y las personas tratan de economizar al máximo, causando malestar en los trabajadores del Club y en sus socios quienes se ven desmotivados lo que se transforma en una disminución de la asistencia de los clientes al Club, afectando al normal desarrollo de la actividad económica del mismo.

Cuadro No 2.5
Evolución de la Inflación 2001 – Octubre 2007

Año	Valor
Octubre 2007	2.36%
2006	2.87%
2005	3.14%
2004	1,95%
2003	6,10%
2002	9,40%
2001	22,40%

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 2.5 (variación de la Tasa de Inflación Mensual)



FUENTE: www.bce.fin.ec

2.2.1.5. Riesgo país.

El riesgo país se define como, el riesgo de no pago de un gobierno a sus acreedores internacionales, el nivel de riesgo que genera un país de acuerdo a

diversos factores como el político, social, económico, natural o geográfico y otras que mediante una serie de cálculos se obtiene un dato numérico que representa el riesgo que presenta determinado país en un período de tiempo. Mientras más elevado sea el dato numérico mayor riesgo presentará para los inversionistas.

Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

Actualmente según la empresa CEDATOS, el índice de riesgo país se ubica en 642 puntos con una tendencia a mantenerse en esos márgenes, si vemos el riesgo país de los países vecinos como el de Colombia con 302 puntos y Perú con 137 puntos podemos observar claramente que se está en una condición de desventaja como país, para la imagen en el exterior del país a inversionistas que desean captar nuevas oportunidades de negocios.

Este influye en la vida de cada uno de los ecuatorianos, cuando el riesgo país sube, los bancos extranjeros congelan sus operaciones con nuestro país y sus empresas, es decir el Lloyds, CITIBANK, etc., no prestan a sus clientes de Ecuador. Los bancos extranjeros que tienen letras de crédito y documentos avales de los importadores y otras operaciones tienen que liquidarlas inmediatamente, esto implica que los bancos locales se quedan con poca liquidez (no hay créditos y las tasas de interés suben), el banco a su vez exige que el importador pague rápido para cubrir la falta de liquidez, esto hace que muchos quiebren o cierren operaciones.

Cuadro No 2.6
Índices del Riesgo País

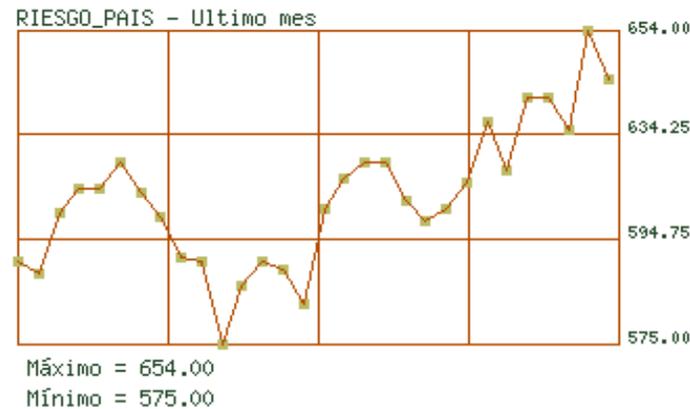
FECHA	VALOR
Noviembre-21-2007	637.00
Noviembre-19-2007	631.00
Noviembre-16-2007	616.00
Noviembre-12-2007	621.00

Noviembre-09-2007	621.00
Noviembre-05-2007	594.00
Octubre-31-2007	575.00
Octubre-29-2007	597.00
Octubre-25-2007	613.00

Fuente: www.bce.fin.ec

Gráfico No 2.6

Variación de Los Índices Riesgo País



FUENTE: www.bce.fin.ec

➤ Connotación gerencial.

El riesgo país genera una **amenaza de mediano impacto**, debido a que un incremento en este indicador es el reflejo de la mala administración del gobierno, muestra la inestabilidad de los factores económicos, políticos y sociales del país, y ahuyenta tanto la inversión extranjera como la nacional, las mismas que generarían fuentes de trabajo que mejorarían la economía y reactivarían la producción en el Ecuador. Cabe señalar además que los ciudadanos (as) extranjeros que llegarían al país, ya sea por negocios o turismo serian clientes potenciales del Club.

2.2.1.6. Régimen tributario.

La estructura tributaria ecuatoriana es un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades. Con el afán de ordenar el universo de impuestos en Ecuador, se ha clasificado la estructura tributaria en:

- a. Impuestos a la renta
- b. Impuestos al consumo
- c. Impuestos específicos
- d. Impuestos a los activos
- e. Impuestos al comercio exterior
- f. Impuestos de gobiernos seccionales, y
- g. Otros costos fiscales.

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.

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.

Los gobiernos seccionales, Consejos Provinciales y Municipios, recaudan impuestos seccionales conforme a la Ley de Régimen Municipal y a otras leyes especiales. Estos impuestos son creados por ley; sin embargo, la definición de tasas especiales, así como cambios en los avalúos sobre los cuales deben aplicarse los impuestos de ley, pueden ser revisados por medio de ordenanzas

municipales, con el requisito previo de solicitar una autorización al Ministerio de Economía y Finanzas.⁵

➤ Connotación gerencial.

El Régimen tributario genera una **amenaza de mediano impacto** en el entorno de la empresa, debido a que el Impuesto al Valor Agregado pagado por el consumidor, tiene un alto valor porcentual del 12% del precio de los productos y servicios, esta es una suma considerable de dinero que se paga por concepto de impuestos y si la economía del país no mejora este valor seguirá incrementándose afectando mayormente la economía del mismo y por ende la economía empresarial y familiar, afectando grandemente a la economía del Club, que para solventar esta situación del incremento en los precios de la materia prima y mano de obra debe incrementar también el precio de los servicios ofrecidos afectando la economía de sus clientes.

2.2.1.7. Factores Sociales.

La inexistencia de oportunidades de empleo, así como la situación de pobreza, especialmente en las áreas rurales, son los principales propulsores del factor social mas influyente como lo es la migración internacional.

A escala macroeconómica, los impactos de la migración se suelen percibir en general positivos, al disminuir por ejemplo el nivel de desempleo, o al aumentar la capacidad de compra del país gracias a la generación de divisas. En los hogares, el mito que se crea es que las remesas familiares pueden sacar de la pobreza a los hogares, casi la totalidad de los hogares del país se encuentran, en situación de pobreza.

La migración influye en el factor económico, en el que se determina claramente que aunque los hogares con migrantes están ahorrando más y en mayor medida pueden invertir tanto en capital físico (vivienda), como financiero (ahorro formal) y

⁵ Código de Régimen Tributario.

humano (salud y educación), el ahorro e inversión no son prácticas extendidas en los hogares de la comunidad. Una explicación a estos hechos es que los recursos que obtienen los hogares, independientemente de que cuenten con los ingresos adicionales de las remesas, prácticamente se están destinando a satisfacer las necesidades básicas, especialmente en alimentación.

Por otro lado notamos que en un reducido porcentaje de la población esta concentrado gran parte de la riqueza que hay en el Ecuador y son los integrantes de este pequeño grupo quienes tienen acceso a disfrutar de los servicios que brindan los clubs privados existentes en las diferentes ciudades del país, así como en el exterior. Además como todos sabemos, los grupos de referencia (familia, amigos, compañeros de estudio, organizaciones sociales y colegas) afectan fuertemente las elecciones de un producto o servicio. Un comprador escoge productos que reflejen su propio papel y estatus dentro de su círculo social y este pensamiento es compartido por las personas que conforman la población con grandes recursos económicos en el Ecuador.

➤ Connotación gerencial.

Los factores sociales representan una **amenaza de alto impacto** en el entorno de la empresa, debido a que los altos índices de analfabetismo, migración, desempleo, subempleo, delincuencia, la falta de atención al sector de la educación y salud son indicadores de la inestabilidad política y economía por la que atraviesa el país, y los pocos recursos de las familias ecuatorianas son encaminados a cubrir las necesidades básicas, dejando a un lado la posibilidad de acceder a los servicios que brindan las empresas como el Club de Oficiales FAE.

2.2.1.8. Desempleo y subempleo.

Factores como el empleo y el desempleo son vitales en una economía; ya que, de esto depende el nivel de ingresos, puede haber ingresos muy bajos, ingresos bajos, ingresos medios e ingresos altos; complementándose, con el nivel o grado

de desarrollo de una economía, la misma que está condicionada al nivel o grado de producción y productividad; y, obviamente de su tecnología.

La ineficiencia en el manejo del Estado, los índices de corrupción y la inseguridad jurídica, se suma la vetusta legislación laboral que mantenemos y que por su supuesta protección al trabajador, produce la resistencia de los empresarios a contratar personal estable y por el contrario, produce que el propio mercado laboral genere alternativas de trabajo que le restan cualquier tipo de protección y seguridad a un trabajador, como mercado informal que a través del subempleo, la tercerización y la búsqueda de trabajo en el exterior son pruebas irrefutables de las falencias del Código de Trabajo y la necesidad de llegar a una solución que permita incorporar a un número creciente de trabajadores.

El Ecuador carga las lacras del desempleo y subempleo, según el Banco Central, desde 2001 hasta el presente, no se ha observado una reducción paulatina y sostenida de la tasa de desempleo, que ha fluctuado entre el 9% y el 10,7%.

En el primer trimestre de 2007, esta aumentó en relación con el último trimestre de 2006: en marzo fue de 10,3%, y se registró un 45,3% de subocupación.

El desempleo y subempleo son problemas estructurales, la generación de empleo constituye, la gran tarea pendiente del país, mientras no se la ejecute, continuará el éxodo de ecuatorianos al exterior. En su plan económico, el Gobierno previó, para este año, reducir el desempleo al 8,9%.

a) Desempleo.

Que un trabajador tenga el derecho de obtener un trabajo estable, que le permita mantener a su familia, es la condición más básica que una economía debe generar y que, por supuesto, en nuestro país no se cumple.

La inflexibilidad de reducción de los índices de desempleo y subempleo en el país se presenta como una constante a través del tiempo. Y es que el aparato productivo ecuatoriano no logra incorporar de una manera estable y segura a su

fuerza laboral, resultado de muchos factores que hacen de nuestra economía altamente ineficiente e imposibilitan el traslado de los recursos excedentes hacia la producción y el empleo.

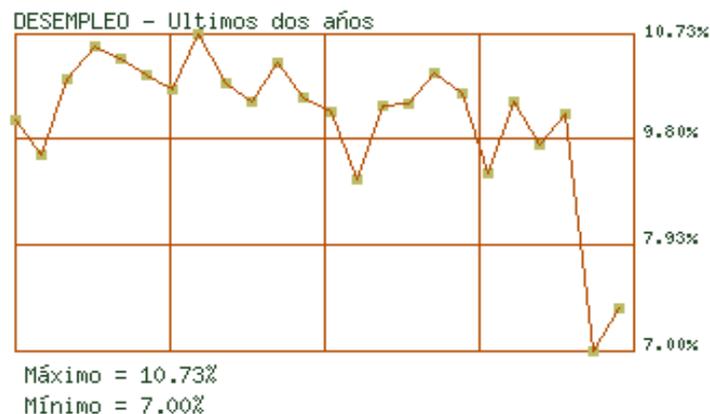
En 2006 el país experimentó por segundo año consecutivo una caída de la tasa de desempleo en las tres principales ciudades del país (Quito, Guayaquil y Cuenca), al pasar del 10,7% registrado en 2005, al 10,1% hoy por hoy se mantiene en 9,28% promedio del año 2007 hasta el 31 de octubre.

Cuadro No 2.7
Porcentaje de Desempleo

FECHA	VALOR
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 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Gráfico No 2.7 variación de la tasa de desempleo



Fuente: www.bce.fin.ec

➤ Connotación gerencial.

La reducción de la tasa de desempleo en el Ecuador representa una **oportunidad de mediano impacto**, debido a que esta disminución de 9.89% a 7,5% en este factor desde enero a octubre del año 2007, significa que la economía de las familias ecuatorianas ha ido mejorando, pero hay tener en cuenta que el promedio de la tasa de desempleo durante este año es del 9% y durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, se registra una notable disminución de este porcentaje debido a que muchas empresas contratan personal para que trabaje por la temporada navideña y luego ese personal nuevamente vuelve afrontar la falta de empleo, en todo caso la reducción de un punto en la tasa de desempleo tiene un efecto positivo en la economía familiar y por ende en la economía de país.

Las causas para que producen este fenómeno es la falta de inversión en el país, el Ecuador lo que necesita es una apertura comercial. El empleo se genera a través del incremento de negocios y fábricas. La falta de fuentes de trabajo que permitan generar recursos para las familias afecta la economía de las mismas y por falta de recursos no pueden acceder a los servicios que brindan las empresas como el Club de Oficiales FAE.

b) Subempleo.

Las personas subempleadas son aquellas que no tienen un sueldo fijo, ni contrato de trabajo y por ende no cuentan con todos los derechos según el Código de Trabajo.

➤ Connotación gerencial.

Los índices de desempleo en el Ecuador representan una **amenaza de bajo impacto** para el entorno de la empresa, debido a que la población que se encuentra subempleada, muchas veces no genera los suficientes recursos para solventar sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, educación,

vestido etc. Peor aun para costearse otro tipo de necesidades, como lo son los servicios de entretenimiento y descanso que brinda el Club de Oficiales FAE.

2.2.1.9. Población económicamente activa.

Es la parte de la población total que participa en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad (15 años, por ejemplo) que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad. Si se calcula el porcentaje entre la PEA y la población total se obtiene la tasa de actividad general de un país.

Cuando un país tiene altas tasas de crecimiento demográfico la tasa de actividad suele ser baja, pues existe un alto número de menores de edad y estudiantes en relación al total. Ello ocurre frecuentemente en los países menos desarrollados, como producto de la llamada transición demográfica, constituyéndose en una traba para alcanzar un mayor crecimiento económico, pues las personas que laboran tienen que producir - directa o indirectamente para un gran número de personas que no generan bienes.⁶

“En un informe de la consultora Market Watch aseguró que la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador representa el 37,7% del total de población a escala nacional”.⁷

Guayas es la provincia con mayor PEA, con 1,2 millones de personas seguido de Pichincha con 1 millón. “Si se analiza el porcentaje que representa la PEA sobre el total de población, Guayas y Pichincha tienen el 37,9% y 41,7% respectivamente.

⁷ www.eluniverso.com

➤ Connotación gerencial.

La población económicamente activa representa una **oportunidad de alto impacto**, en el entorno de la empresa debido a que una gran parte de los integrantes de este sector poblacional, son potenciales clientes de las empresas de servicios como el Club de Oficiales FAE, en vista que cuentan con una fuente de trabajo estable, poseen recursos económicos y además pueden tomar sus propias decisiones para poder acceder a estos servicios.

2.2.2.0. Niveles de pobreza.

Según el informe de UNICEF-DYA la pobreza de los hogares ecuatorianos es elevada. Tres indicadores muestran situación:

1. Al estimar el nivel de pobreza a partir del análisis de los ingresos se considera que el 54,8% se encuentra bajo la línea de pobreza.
2. Al tomar como punto de referencia las necesidades básicas insatisfechas se observa que el 37,5% de los hogares tiene una necesidad básica insatisfecha.
3. Al integrar los indicadores anteriores se estimaba que el 65,2% de los hogares urbanos son pobres.

Los índices de pobreza e indigencia del Ecuador, están entre los más altos de América Latina, si bien los indicadores son altos, sin duda han ido cayendo sobre todo por la lenta recuperación del aparato productivo después de la dramática crisis económica de fines de los noventa, que tumbó a la mitad del sistema financiero privado, como piezas de dominó, y que le costó al Estado más de \$8.000 millones, según un estudio de mercado laboral del Banco Central, además para que exista una disminución de los índices de pobreza ha influido mucho el dinero generado por los ecuatorianos residentes en el exterior y envían sus remesas de dinero a sus familiares aquí en Ecuador.

Se considera la pobreza un problema socioeconómico asociado al infraconsumo, la desnutrición, las precarias condiciones de la vivienda, los bajos niveles educacionales, las malas condiciones sanitarias, la inestable inserción en el aparato productivo y una deficiente integración social.

➤ Connotación gerencial.

La reducción de los niveles de pobreza en nuestro país genera una **oportunidad de mediano impacto**, en razón de que poco a poco este porcentaje, ha ido disminuyendo y esto se debe en gran parte al dinero generado por los ecuatorianos residentes en el exterior, que trabajan con la finalidad de ofrecer una vida digna y mejores días para sus familias aquí en el Ecuador, las mismas que una vez superada las crisis financieras están en la capacidad de acceder a los servicios que ofrecen los clubs privados.

2.2.2.1. Factores culturales.

La cultura incluye valores básicos, percepciones, preferencias y conductas que la persona aprende de la familia y de otras instituciones claves, representa el pensamiento y sentimiento de un pueblo, sus costumbres, tradiciones, creencias religiosas, formas de trabajo y todo lo que muestra la identidad de cada país.

➤ Connotación gerencial.

Los factores culturales representan una **oportunidad de alto impacto**, en las actividades de la empresa debido a que el calendario de días festivos del Ecuador contempla muchos feriados, además las personas que trabajan tienen derecho hacer uso de sus días de vacaciones, y la mentalidad de la población ecuatoriana es aprovechar al máximo los días feriados así como también sus días de vacaciones para descansar y recobrar energías, Este es un motivo para acudir a centros de recreación, diversión y deporte. La mejor manera de invertir sus recursos para disfrutar de la práctica de su actividad favorita es un ambiente elegante, moderno y natural dentro de la misma ciudad lo que le permite optimizar

su tiempo, estas son las características que favorecen el trabajo del Club de Oficiales FAE.

2.2.2.2. Factores políticos.

La sociedad en general, reconoce que existen desigualdades, cuando los sistemas económico y social se dejan a su propio criterio. En teoría, los gobiernos de turno representan los deseos y las necesidades de los ciudadanos; y, establece leyes para su defensa. Al igual que los ciudadanos tenemos la responsabilidad de reconocer y obedecer las leyes de tránsito, los empresarios y comerciantes en general, deben estar conscientes de las leyes y reglamentos, que afectan a sus productos y negocios.

Las leyes son incontrolables, el sector empresarial puede influir en las leyes, a través de políticos, que tratan de generar favores para sus intereses, pero sólo logran eso, influir, no controlar. Las leyes las emiten los cuerpos legislativos y ninguna empresa, no importa lo grande e influyente que sea, no puede ejercer control.

Durante el presente año, los hechos políticos que han marcado una notable atención de todos los actores sociales y económicos del país ha sido sin duda alguna la conformación de la Asamblea Constituyente con plenos poderes que redactará la nueva Constitución de Ecuador, Tras la elección de los miembros que forman parte de la Asamblea Constituyente y que en su mayoría son del partido gobiernista, se ha generado una serie de acontecimientos que ponen en entre dicho a todos los estamentos del estado.

Los plenos poderes de la Asamblea y las declaraciones previas que ha dado el Presidente de la misma, han generado reacciones en todo nivel, especialmente en el político, la incertidumbre generada por la posible disolución del Congreso Nacional y la pedida de los cargos que son claves para el normal funcionamiento del estado como son el Contralor General del Estado, Presidente del Tribunal Supremo Electoral, Procurador General del Estado, Fiscal General de la Nación,

Corte Suprema de Justicia e incluso del mismo Presidente de la República, han creado un ambiente de total incertidumbre.

La situación política, que se encuentra atravesando el país y por ende todos los que estamos dentro del mismo, nos vemos afectados por el factor político que trasciende las fronteras de nuestro territorio, debido a que la imagen que proyectamos a fuera es de poca credibilidad, nadie quiere invertir, principalmente por la incertidumbre política generada por el protagonismo que va a tener esta Asamblea y su impacto social, económico y político en todas las esferas sociales y de poder del Ecuador.

➤ Connotación gerencial.

Los aspectos políticos en el Ecuador generan una **amenaza de mediano impacto**, en nuestro país existe un problema latente, por la falta de confianza y seguridad en el gobierno y el marco jurídico existente; es frecuente observar los cambios en forma inesperada en el ámbito de las leyes tributarias y en su conjunto en general, que afectan el entorno empresarial y familiar, debido a que el descontento colectivo por la falta de leyes y reformas que favorezcan a todo el pueblo ecuatoriano y no únicamente a una parte de la población , desencadena huelgas y manifestaciones, que ocasionan cuantiosas perdidas a las empresas y por ende a las familias que afectan ven seriamente su economía limitándose principalmente a satisfacer sus necesidades básicas, dejando de lado actividades como la diversión y el descanso que es el servicio que brinda el Club de Oficiales FAE.

2.2.2.3. Factores demográficos.

La demografía es el estudio de las estadísticas vitales de la gente, como el tipo de recursos humanos, su cantidad, distribución, edad, sexo, raza, grupo étnico, concentración y urbanización. La demografía es importante porque la gente constituye la base de cualquier mercado. Las características demográficas, se relacionan estrechamente con el comportamiento de compras del consumidor en

el mercado y son una fuente de información muy confiable de la forma como responderá el mercado ante un nuevo producto o servicio, así mismo a los cambios que en estos se realicen.

De acuerdo a las estadísticas realizadas por el Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos, en el cuadro No 2.8 muestra la densidad poblacional de la provincia de Pichincha, que es la provincia que mas influye en las actividades del Club de Oficiales FAE Quito.

Cuadro No 2.8

Densidad poblacional de la provincia de Pichincha.

PICHINCHA : FICHA PROVINCIAL

Indicador	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
CABECERA CANTONAL	Quito DM
GEOREFERENCIA	78°30'W0°15'S
FECHA DE CANTONIZACION	junio 5 de 1824
PARROQUIAS	28(u), 33(su)
POBLACION CENSO 2001	1.839.853
TASA CRECIMIENTO ANUAL 1990-2001	2,7%
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	786.691
% POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	42,8%
ESCOLARIDAD MEDIA AÑOS	8,6
POBLACION PROYECTADA 2008	2.093.458
POBLACION URBANA 2008	1.579.186
POBLACION RURAL 2008	514.272
POBLACION MENOR DE 5 AÑOS	199.967
POBLACION MENOR DE 10 AÑOS	401.413
POBLACION MENOR DE 20 AÑOS	807.720
SUPERFICIE Km2	4.204
DENSIDAD Habitantes / Km2	498

Fuente: www.inec.gov.ec

➤ Connotación gerencial.

En nuestro país los factores demográficos, representan una **fortaleza de grande impacto** para el Club, en razón de que el crecimiento poblacional es continuo y

los servicios que este ofrece son elegidos como los preferidos por niños, adultos, blancos, negros, mestizos, ricos o pobres es decir por todos los habitantes, que en sus diferentes niveles económicos buscan acceder a este tipo de servicios.

2.2.2.4. Factores tecnológicos.

La transferencia tecnológica como transmisión, adquisición o intercambio de tecnología es una regularidad universal inherente a toda organización, a todo país, como vía de acceso al vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología en el contexto mundial actual.

La ciencia y la tecnología modernas se encuentran en la base de una serie de transformaciones que, a ritmo acelerado se difunden por el mundo, su estrecha y creciente interrelación con los procesos económicos, políticos, sociales y culturales fundamentan estrategias y políticas globales de desarrollo, la tecnología se ha convertido en uno de los factores de poder de las relaciones internacionales.

Como es de conocimiento, nuestro país no se ha distinguido precisamente en el campo de la investigación y el adelanto científico, hasta hace unos pocos años en los que el Estado comenzó a demostrar un interés en promover los trabajos científicos y tecnológicos. Así mismo, la apertura de líneas de crédito externas para financiar investigaciones puntuales significa un empuje inicial en la ardua tarea de arrancar con el desarrollo sostenido de ciencia y tecnología.

Los avances más importantes se han dado en el campo agropecuario con la creación de nuevas variedades de plantas más resistentes a determinadas enfermedades y de mejor calidad, no es gratuito que el país sea el primer exportador de banano del mundo. Esto se debe a que en el Ecuador se han desarrollado mejores variedades, utilizando la genética, y tecnologías de cultivo adecuadas para la realidad del área de cultivo.

El país es además el segundo productor de flores del mundo en menos de 12 años de haber iniciado la actividad, más allá de las ventajas que la posición

geográfica del país brinda al cultivo de las flores, el éxito se debe al desarrollo de tecnologías que permiten un mejor aprovechamiento de esas condiciones. Siendo estos dos aspectos los mas destacados en el desarrollo tecnológico.

➤ Connotación gerencial.

Los factores tecnológicos en nuestro país representan una **oportunidad de alto impacto** para el Club, en razón de que los avances científicos y tecnológicos incrementan la productividad, reducen los costos, mejora su posición con respecto a la competencia, además permiten brindar un mejor servicio, que satisface las expectativas de los socios. En el caso del Club de Oficiales FAE que no cuenta con una pagina de internet para dar a conocer sus servicios, eventos y actividades relevantes, seria de gran ayuda el diseñar una pagina web que le permita estar en constante comunicación con sus socios y potenciales clientes.

2.2.2.5. Factores ecológicos.

El deterioro del medio ambiente es una preocupación mundial, en varias ciudades del mundo la contaminación del aire y el agua es asombroso; la utilización de materias primas, insumos y materiales, que producen contaminación en sus procesos productivos, también es alarmante; de ahí, que en los últimos años, se han aprobado leyes a favor indudablemente del medio ambiente; pero, que lamentablemente repercuten en forma negativa en los intereses de algunas empresas.

Los administradores tienen que conocer las oportunidades y los riesgos o amenazas, asociados a cuatro tendencias del entorno natural: la escasez: de materias primas, el costo creciente de la energía, el aumento de los niveles de contaminación; y, el cambio en el papel de los gobiernos.

Las materias primas existentes en la tierra, son de diferente índole, en algunos casos son recursos infinitos, en otros finitos renovables; y, en otros casos, finitos no renovables; por lo que, algunos de ellos presentan amenazas de extinción, especialmente los dos últimos.

El aumento en el costo de la energía es impresionante, el petróleo alcanzado precios inusitados; esto conlleva a que se tenga que pensar, en desarrollar otras fuentes alternativas de energía.

➤ Connotación gerencial.

Los factores ecológicos, generan una **oportunidad de mediano impacto** para el entorno del Club de Oficiales FAE, en razón que por la actividad misma del club, este se dedica al cuidado y mantenimiento del entorno natural, en una gran extensión de terreno cubierto por aéreas verdes, que aportan grandemente a la descontaminación del aire y al ornato de la ciudad, esto han sido motivo de felicitaciones por parte de las autoridades de la ciudad y ciudadanos en general, además el club no incurre en gastos de actividades encaminadas a reducir los efectos negativos ocasionados por la contaminación ambiental.

2.2.2.6. Globalización desde una perspectiva económica.

La Globalización, es un proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo un solo mercado.

Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

El mundo ha sufrido trascendentes cambios en los últimos años en los aspectos geopolíticos, económicos y financieros, esas profundas modificaciones se suceden sin solución de continuidad, razón por la cual vivimos en el cambio permanente.

Como consecuencia de ello el entorno en la cual las empresas se desenvolvían con comodidad, cambió drásticamente y seguirá cambiando de manera continua: los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos

cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación. Pero aún logrando transformaciones nada asegura la supervivencia empresarial por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

Es que los efectos de la globalización se manifiestan claramente en la volatilidad de los mercados y en el nacimiento de nuevas exigencias. Esto hace que, en ocasiones, las empresas no cuenten en su dotación con personas que posean las nuevas competencias, y tengan en su listado empleados que no se adapten a necesidades del mercado actual.

➤ Connotación gerencial.

La globalización, representa una **amenaza de mediano impacto** para el Club, en razón de que las medianas empresas en el Ecuador no cuentan con la tecnología y los medios económicos para incrementar su producción y reducir los costos de este proceso, por tal motivo no podrían competir con los precios de los productos que ingresarían al país si se llegara a firmar un Tratado de Libre Comercio. Esto afectaría gravemente a la economía de las empresas y en algunos casos las llevaría a la quiebra, afectando a sus dueños y administradores quienes son clientes actuales o potenciales clientes del Club.

2.3. Análisis del microambiente.

2.3.1. Identificación de clientes.

Para identificar los clientes, tenemos que partir de una interrogante, ¿a quién vendemos nuestros productos/servicios?; es decir, investigar quiénes son nuestro clientes, porqué compran, la temporalidad de compra, la cantidad de compra, el lugar de compra, la finalidad de compra; el cliente puede ser un intermediario (mayorista, minorista y detallista); o, el consumidor final. A su vez, para que este análisis sea más fructífero, sin desmerecer la importancia de todos y cada uno de los aspectos señalados, se deberá básicamente considerar la cantidad de

compra; y, de acuerdo a ello ubicar su importancia; por lo que, la importancia del cliente podemos analizar desde dos puntos de vista, a saber:

Concentración en un pequeño número de clientes importantes (cantidades significativas de compra), este grupo de clientes presenta algunas oportunidades y amenazas de mercadeo:

Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none">➤ Mayor seguridad en las ventas;➤ Simplificación del pronóstico de ventas;➤ Menor costo de ventas;➤ Conocimiento de los clientes;y,➤ Simplificación del proceso de	<ul style="list-style-type: none">➤ Dependencia ante estos clientes importantes;➤ Pérdida de libertad en el mercado;➤ Alto riesgo por la pérdida de un cliente; y,➤ Dificultad para ampliar el mercado.

Concentración en un grupo grande de clientes poco importantes (cantidades bajas de compra), este grupo de clientes también presenta algunas oportunidades y amenazas de mercadeo:

Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none">➤ No se depende de los clientes;y,➤ Mayor autonomía en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">➤ Se complica el pronóstico de ventas;➤ Se complica el proceso de ventas;➤ Mayor costo de ventas; y,➤ No se conoce a todos los clientes.

El Club de Oficiales FAE cuenta con un número reducido de clientes, donde todos y cada unos son importantes para dicha empresa, pero pequeña en relación a su capacidad diaria para atender a los mismos y cuya cantidad a continuación se detalla.

Cuadro No 2.9
Clasificación de los socios del Club de Oficiales FAE Quito.

CLASIFICACIÓN DE LOS SOCIOS	CANTIDAD
Socios honorarios.	11 Socios
Socios Fundadores	30 Socios
Socios activos (Oficiales FAE en servicio activo y pasivo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana)	770 Socios Serv. Activo. 266 Socios Serv. Pasivo.
Socios especiales.	20 Socios
Socios Juveniles (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil soltero (a).	21 Socios
Transeúntes B (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil casado (a).	84 Socios
Transeúntes C de por vida (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	44 Socios
Transeúntes CC por un año (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	0 Socios
Transeúntes D (embajadores (as) diplomáticos de otros países en el Ecuador)	01 Socios
Transeúntes E (Agregados Militares de otros países en el Ecuador)	04 Socios
Transeúntes F (Oficiales del Ejército y la Marina en servicio activo o pasivo)	10 Socios
Socios corresponsales	0 Socios
TOTAL	1251 Socios

Fuente. Archivo de personal del Club de Oficiales FAE Quito.

Elaborado por: Marco Martínez.

De acuerdo a este detalle de los socios del Club de oficiales FAE podemos observar que el 0,76% de esta cantidad corresponde a socios honorarios, el 61,61% de los socios son militares en servicio activo de la Fuerza Aérea

Ecuatoriana, el 21,80% son militares en servicio pasivo incluyendo los socios fundadores que también son militares en servicio pasivo de la misma institución, 12,63% de los socios son personal civil, el 0,78% son militares en servicio activo o pasivo de las otras ramas de las Fuerzas Armadas.

El 12,63% es el porcentaje que debería incrementarse ya que el porcentaje correspondiente a militares en servicio activo que es la mayoría de los socios del Club no se puede incrementar ya que todos los oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana son socios del Club.

➤ Connotación gerencial.

En el Club de Oficiales FAE existen socios militares en un 88,37% y civiles en un 12,63%, esta apertura para que la población civil pueda hacer uso de los servicios que el club ofrece, genera una **oportunidad de alto impacto**, debido a que este número de socios podrían incrementarse notablemente si se realiza una campaña de publicidad encaminada a este sector de la población, que incrementaría notablemente los ingresos económicos del Club, que podrían ser invertidos en incrementar la variedad de los servicios, como también elevar aún más su calidad.

2.3.2. Competencia.

La competencia es una variable no controlable, en una sociedad libre, la competencia es imposible de regular, por lo que la administración de las empresas, debe estar alerta a las empresas y las actividades de la competencia. Los empresarios nunca pueden tener la seguridad absoluta, de que no se enfrentarán a la competencia; y tampoco pueden evitar que otras empresas entren al mercado. La competencia se complica aún más con la globalización, los Tratados de libre Comercio.

En el Distrito Metropolitano de Quito existen varios Clubes que brindan servicios de similares características a los que brinda el Club de Oficiales FAE entre los cuales se destacan los siguientes:

- ❖ Quito Tenis club

- ❖ Castillo de Amaguaña.

- ❖ El Círculo Militar

- ❖ El Club de Oficiales del Ejército.

- ❖ Club de Oficiales de la Policía Nacional.

- ❖ Club Arrayanes.

- ❖ Golf y tenis Club Los Chillos.

Cada uno de estos clubes, han desarrollado estrategias de diferenciación, ofreciendo nuevos y variados productos tales como: pista de patinaje, aroma terapia, baños de cajón, como es el caso del club Castillo de Amaguaña, en el caso del Quito Tenis y Golf Club, que ofrece la más amplia gama de servicios, que va desde instalaciones deportivas, incluyendo pista de bicigrós, pista de obstáculos para equitación, etc. estos son ejemplos de las estrategias empleadas para satisfacer la demanda de estos servicios en el Distrito Metropolitano de Quito.

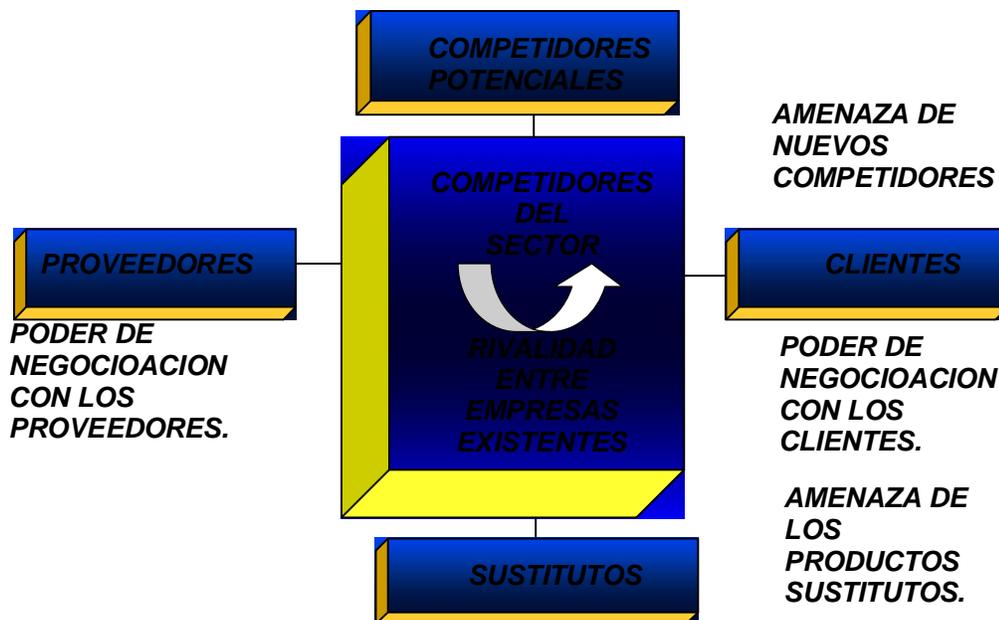
- Connotación gerencial.

La competencia, para el Club de Oficiales FAE, genera una **amenaza de mediano impacto**, en razón de que cada vez son mas agresivas las campañas publicitarias que estas empresas impulsan, y el incremento en la variedad de sus servicios, llama la atención de los clientes de este mercado, que se ven atraídos por sus continuas innovaciones, y si el Club de Oficiales FAE no invierte para ofrecer mas variedad e innovación de sus servicios, sus clientes podrían verse atraídos por la competencia.

2.3.3 Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter.

Michael Porter, identificó cinco fuerzas que determinan, qué tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad, estas son: Competidores dentro del mercado, competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores, su modelo se muestra en el gráfico siguiente.

Modelo sobre las fuerzas competitivas, según: Michael Porter.⁸



Las amenazas y/o provocaciones que presentan estas fuerzas son las siguientes.⁹

2.3.3.1. Barreras de entrada.

El mercado de un producto tiene poca posibilidad de éxito, si en su interior ya existen competidores numerosos, fuertes o agresivos; y, es todavía menos atrayente, si no es estable o está en decadencia, si el incremento de capacidad

⁸ IBIT

⁹ KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, México, 2001

de producción, se efectúan en ampliaciones grandes, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son altas; o, si los competidores tienen mucho que ganar, en caso de que permanezcan en el segmento; Estas circunstancias, dan paso a permanentes guerras de precios, confrontaciones publicitarias e introducciones de nuevos productos, que hacen que competir sea muy difícil y costoso.

- Connotación gerencial.

Las barreras de entrada no afectan a las actividades del Club de Oficiales FAE al contrario estas barreras generan una **oportunidad de alto impacto**, debido a que este es una empresa con cuarenta y ocho años en el mercado de los servicios, de diversión y descanso del Distrito Metropolitano de Quito y el conjunto de Clubes ubicados en la ciudad por su experiencia y clientela ganada ofrecen una barrera de entrada para los posibles nuevos competidores.

2.3.3.2. Rivalidad entre los competidores.

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado, constituyen una amenaza, que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse, creando barreras de entrada.

Los competidores potenciales, pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- Las empresas externas a los productos existentes en el mercado, que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales, la entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Las empresas para las cuales, la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.
- Los clientes o los proveedores, que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

La importancia de esta provocación, depende de la altura de las barreras de entrada; y, del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial; las barreras posibles de entrada, son las siguientes:

- Las diferencias entre productos bien protegidos por patentes, como se ha visto en nuestro mercado, el conflicto que ha enfrentado a: Pilsener y Brahma.
- La fuerza de una imagen de marca, que entraña un elevado nivel de fidelidad entre los compradores poco sensibles, a los argumentos de un recién llegado.
- Las necesidades de capital que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción, sino también, elementos como: los stocks, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etc.
- El acceso a los canales de distribución, los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces, el nuevo competidor está forzado a crear un nuevo canal.
- El efecto de experiencia y la ventaja de costos, mantenidos por el productor establecido que pueden ser muy importantes, sobre todo en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

El conjunto de estas condiciones, la existencia de barreras defendibles; y, la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada, para el competidor potencial.

- Connotación gerencial.

La rivalidad entre competidores, representa una **amenaza de bajo impacto**, debido a que se cuenta con el personal y la infraestructura para competir con los demás clubes participantes en el mercado, además sus años de experiencia en el mercado permiten al club competir ofrecer sus servicios a precios bajos y este aspecto es muy apreciado por sus clientes actuales y potenciales, además su

años de experiencia y participación en el mercado son su mejor carta de presentación ante el público interesado en hacer uso de estos servicios.

2.3.3.3. Poder de negociación con los proveedores.

El mercado de un producto es poco atractivo, si los proveedores de la unidad empresarial, tienen el poder suficiente para subir los precios o reducir la cantidad que atienden normalmente; el poder de los proveedores, puede incrementarse cuando éstos se unen o se organizan, cuando hay limitados productos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, cuando los costos de cambiar de proveedor son elevados; y, cuando los proveedores se pueden integrar hacia abajo en la cadena de abastecimiento; la mejor protección, consiste en idear relaciones de provecho mutuo con los proveedores; o, utilizar múltiples fuentes de abastecimiento.

En la actualidad, la competencia no sólo es agresiva e intensa; sino que, cada día la competitividad se complica más y más; cantidad de empresas de países desarrollados, están realizando su producción en países de más bajo costo; y, están canalizando productos más baratos a los mercados a nivel mundial en general.

➤ Connotación gerencial.

El poder de negociación con los proveedores, representa una **oportunidad de mediano impacto**, debido a que los productos requeridos y la mano de obra, para el mantenimiento de las instalaciones del Club se puede conseguir fácilmente en el mercado y con mínima diferencia de precios, además los proveedores del Club mantienen excelentes relaciones con la administración del mismo, ya que son empresas pequeñas que les interesa contar con clientes que compran al por mayor y tienen varios años en el negocio, evitando así el riesgo de estafas de empresas desconocidas por pagos con cheques sin fondos o a su vez no pueden otorgar créditos a desconocidos.

2.3.3.4. Poder de negociación con los compradores.

El mercado de un producto es poco atractivo, si los clientes tienen un poder de negociación agresivo; éstos buscaran la forma de hacer que los precios bajen, exigirán más calidad o servicios, y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores.

El poder de negociación se incrementa, cuando los clientes se concentran o se agrupan, cuando el producto representa una fracción importante de los ingresos de los clientes, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos que para el cliente representan cambiar de proveedor, son bajos, cuando los clientes son sensitivos a los precios, porque sus niveles de utilidad son bajos; o, cuando los compradores se pueden integrar hacia arriba en la cadena de abastecimiento.

Con la finalidad de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los clientes que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor; una mejor defensa, consiste en crear ofertas superiores que los compradores fuertes no podrán rechazar.

➤ Connotación gerencial.

El poder de negociación con los compradores, representa una **oportunidad de mediano impacto**, que sus clientes, en un gran porcentaje, son militares que cancelan un valor mínimo por su membrecía (US \$360,00 dólares) y un valor mensual de US \$15 dólares, y sus clientes civiles pagan un valor de US \$ 1200,00 dólares anuales por la membrecía y US \$42,00 dólares mensuales, que es una cantidad menor a la que se paga en otros clubs de la ciudad que ofrecen los mismos servicios.

2.3.3.5. Riesgo de productos sustitutos.

El mercado de un producto, tiene poco atractivo si existen varios productos sustitutos reales o potenciales; los productos sustitutos atentan contra los precios y la rentabilidad, que se pueden alcanzar en el mercado; la empresa tiene que

estar atenta a las tendencias de precios de los productos sustitutos; Si la tecnología avanza o aumenta, la competencia en estas empresas de productos sustitutos, es probable que bajen los precios y las utilidades en el mercado.

- Connotación gerencial.

El riesgo de productos sustitutos, genera una **amenaza de bajo impacto**, debido a que los servicios sustitutos en el mercado donde participa el Club de Oficiales FAE, son varios, ya que un sustituto de estos servicios son los parques, piscinas, canchas deportivas publicas creadas y mantenidas por la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, y estas no ofrecen la exclusividad y privacidad que ofrece un Club.

2.3.4. Matriz de resumen de fortalezas y debilidades.

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

- Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

- En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa. De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la capacitación de los Recursos Humanos.

Cuadro No 2.10
Matriz de Fortalezas y debilidades.

CLUB DE OFICIALES FAE QUITO					
MATRIZ DE EVALUACION DEL MACROAMBIENTE					
OPORTUNIDADES		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	5	0,06	4	0,260
2	DISMINUCIÓN DE POBREZA	3	0,04	4	0,156
3	FACTORES CULTURALES	5	0,06	4	0,260
4	TASA DE INTERÉS PASIVA	1	0,01	3	0,039
5	FACTORES DEMOGRÁFICOS	5	0,06	4	0,260
6	ADELANTOS TECNOLÓGICOS	5	0,06	4	0,260
7	POLÍTICA PETROLERA	5	0,06	4	0,260
8	DESEMPLEO	3	0,04	3	0,117
9	FACTORES ECOLÓGICOS	3	0,04	3	0,117
10	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	5	0,06	4	0,260
11	BARRERAS DE ENTRADA	5	0,06	4	0,260
12	NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	3	0,04	3	0,117
13	NEGOCIACIÓN COMPRADORES	3	0,04	3	0,117
AMENAZAS		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
10	PRODUCTO INTERNO BRUTO	1	0,01	2	0,026
11	BALANZA COMERCIAL	3	0,04	1	0,039
12	TASA DE INTERÉS ACTIVA	3	0,04	2	0,078
13	INFLACIÓN	3	0,04	1	0,039
14	RIESGO PAÍS	3	0,04	2	0,078
15	REGIMEN TRIBUTARIO	3	0,04	1	0,039
16	FACTORES SOCIALES.	5	0,06	1	0,065
17	SUBEMPLEO	1	0,01	2	0,026
18	FACTORES POLÍTICOS	3	0,04	2	0,078
19	GLOBALIZACIÓN	1	0,01	1	0,013
20	COMPETENCIA	3	0,04	1	0,039
21	RIVALIDAD COMPETIDORES	1	0,01	2	0,026
22	RIESGO DE SERVICIOS SUSTITUTOS	1	0,01	2	0,026
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO		77	1,00		3,05

Elaborado por: Marco Martínez.

IMPACTO DE 1 A 5
1 si representa un BAJO IMPACTO
3 si representa un MEDIANO IMPACTO
5 si representa un ALTO IMPACTO

CALIFICACION
1 si representa una Amenaza MAYOR
2 si representa una Amenaza MENOR
3 si representa una Oportunidad MENOR
4 si representa una Oportunidad MAYOR

2.4. Análisis interno.

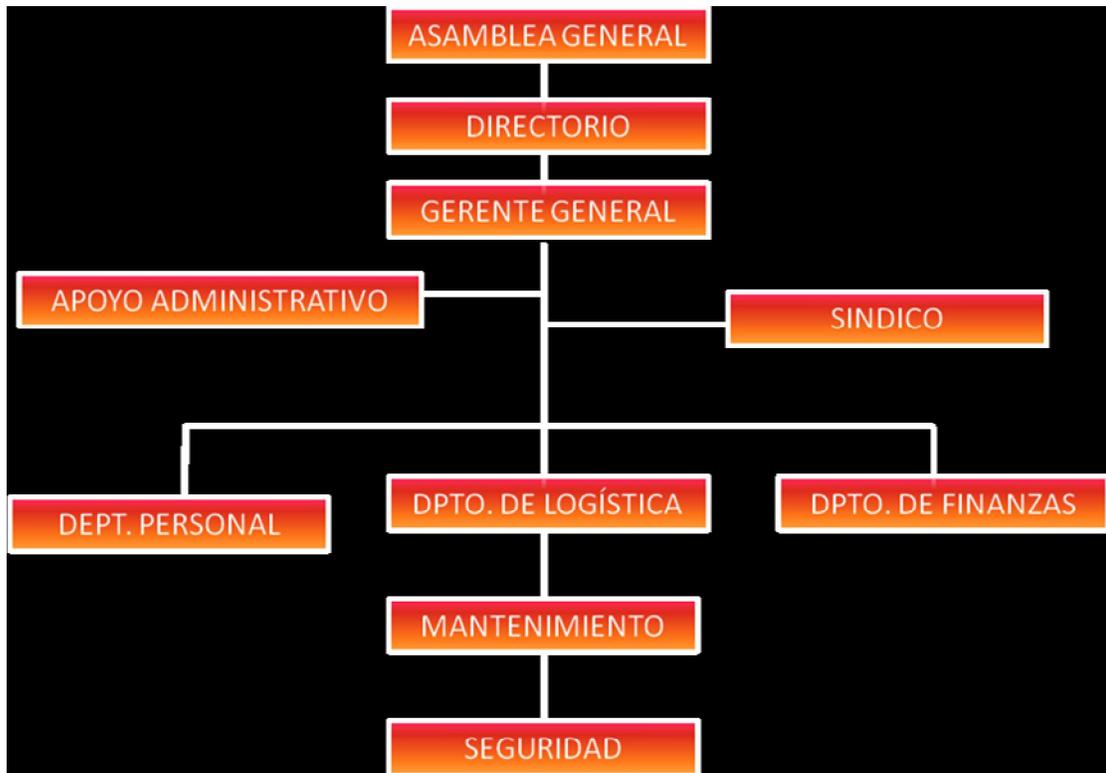
2.4.1. Aspectos organizacionales.

2.4.1.1. Organización.

El club de Oficiales FAE Quito es una organización, en donde un conjunto de actividades humanas organizadas, dedican esfuerzos para crear, satisfacer y complacer las necesidades de sus socios; a través, de sus servicios para el descanso y la diversión; sin descuidar en ningún momento, el obtener un beneficio económico que le permita su supervivencia, crecimiento y desarrollo en el mercado.

Toda empresa, cualquiera que sea su actividad económica, para que su accionar sea eficiente; y, lo que es más, le permita alcanzar los objetivos propuestos, tiene que necesariamente recurrir a la implantación de una estructura sólida y coherente; de tal suerte, que todas y cada una de sus tareas y responsabilidades, puedan desarrollarse con objetividad, transparencia y en forma coordinada; ahí, que las funciones empresariales juegan un papel vital en el accionar empresarial. A continuación se presenta el Organigrama estructural del club.

Gráfico No 2.8
Organigrama estructural Club de Oficiales FAE Quito.



Fuente: Gerencia del Club de Oficiales FAE.

Elaborado por: Marco Martínez.

2.4.2. Área administrativa.

Para alcanzar una auténtica producción y productividad, una eficiente comercialización y mercadeo, un eficaz manejo económico, financiero y contable, una excelencia en la calidad del personal; y, una seguridad de los recursos productivos, se debe recurrir a la instrumentación de un correcto y eficiente proceso administrativo; es decir, a una auténtica planificación, organización, dirección y control; de todo esto se encarga la función administrativa.

- Asamblea General Del Club De Oficiales FAE.

La Asamblea General Esta Conformada Por Todos Los Socios Del Club. (1251 Socios)

➤ Directorio Del Club De Oficiales FAE.

Presidente:	Sr. Brig. Jorge Gabela Comandante General FAE
Vicepresidente:	Sr. Brig. Rodrigo Jarrín
1er.Vocal Principal:	Sr. Brig. Humberto Andrade
2do.Vocal Principal:	Sr. Crnl. (Sp) Jorge Cabezas Q.
1er.Vocal Suplente:	Sr. Tcrn. Patricio Pasquel
2do.Vocal Suplente:	Sr. Brig. Patricio González
1er.Comisario:	Sr. Crnl. Juan Faini
2do.Comisario:	Sr.Tcrn. Marco Romero
Secretario:	Sr. Crnl. Fernando Cevallos
Tesorero:	Sr. Crnl. Ernesto Armas
Sindico:	Sr Crnl. Jorge Abarca

➤ Gerencia General.

Sr. Tcrn. Hernán Gudiño.

➤ Apoyo Administrativo.

Serv. Public. Sra. Flores Ana

➤ Departamento De Personal.

Serv. Public. Ing. Sambache Víctor

➤ Departamento de Mantenimiento.

Serv. Public. Ing. Arias José

➤ Departamento De Finanzas.

Serv. Public. Sra. Margarita Puente

➤ Connotación gerencial.

El área administrativa del Club de Oficiales FAE, genera una **fortaleza de alto impacto**, en razón de que la persona que asumía la gerencia del club, lo hacía por el periodo de un año y era cambiado, esto no permitía una continuidad en el desarrollo de los proyectos para mejorar las instalaciones y los servicios, en la actualidad el Sr. Tcnr. Gudiño Hernán se encuentra administrando el Club desde enero del 2007 y se provee que cumpla estas funciones por un periodo de 4 años, esto permitirá tener una administración, que permita cumplir con todas las metas propuestas para mejorar las instalaciones y los servicios del club.

2.4.2.1. Recursos humanos.

Esta función, tiene que ver con el estudio y análisis técnico – científico, de las variables más importantes en el área de personal, como son: reclutamiento, selección, capacitación y perfeccionamiento del recurso humano, complementándose con una correcta clasificación y valoración de puestos.

El Club de Oficiales FAE cuenta con 25 Servidores públicos, todos contratados de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas del Club cuya lista continuación se detalla.

Cuadro No 2.11

Personal que labora en el Club de Oficiales FAE Quito.

NOMINA DEL PERSONAL DE SERVIDORES PUBLICOS QUE LABORAN EN EL "CLUB DE OFICIALES FAE"		
	APellidos y Nombres	CARGO
1	GUDIÑO HERNAN	GERENTE GENERAL
2	ARIAS GUAMANTICA JOSÉ	INGENIERO CIVIL
3	PUENTE PEÑAHERRERA MARGARITA	CONTADORA
4	MANTUFAR CARABALI ELIZABETH	AUXILIAR DE CONTAB.
5	FLORES BARAHONA ANA MARÍA	SECRETARIA
6	SAMBACHE VICTOR	INGENIERO COMERCIAL
7	AYALA MALDONADO EDISON	ENTREN. DE DEPORTES
8	LUCERO PILLAJO GABRIEL	ENTREN. DE DEPORTES
9	ALBACURA ELICEO	AUX. SERV. GENERALES.

10	CACUANGO LEMA JOSE	AUX. SERV. GENERALES.
11	CAZA PANTUSINA MARCELA	AUX. SERV. GENERALES.
12	ESPINOZA CEVALLOS RAUL	AUX. SERV. GENERALES.
13	GUAMAN ALFREDO	AUX. SERV. GENERALES.
14	GUAPAZ AZUAY JAIME	AUX. SERV. GENERALES.
15	GUAPAZ QUEL JOSÉ	AUX. SERV. GENERALES.
16	GUERRERO CHUNCHIR RODRIGO	AUX. SERV. GENERALES.
17	IMBAQUINGO ORTEGA FERMIN	AUX. SERV. GENERALES.
18	ULCUANGO PILLAJO MARCELO	AUX. SERV. GENERALES.
19	GUERRERO OVIEDO HUMBERTO	MECANICO AUTOMORIZ
20	CALDERON MOLINEROS JOSELO	ELECTRONICO
21	LARA QUINBIURCO JOSE MIGUEL	ALBAÑIL
22	ALBACURA CATUCUAMBA CELSO	JARDINERO
23	BALSECA MOSQUERA CARLOS	JARDINERO
24	TOMALÁ TOMALÁ EUDOFILO	AGENTE DE COMPRAS
25	ESCOBAR CARRIÓN HENRY	CHOFER VEHICULOS LIV.

Fuente: Archivo de personal del Club de Oficiales FAE

Elaborado por: Marco Martínez

➤ Connotación gerencial.

El área de recursos humanos genera una **fortaleza de alto impacto**, ya que únicamente son 25 personas las que realizan todos los trabajos en el Club, considerando la cantidad de tareas administrativas, el tamaño de las instalaciones y la extensión de terreno que diariamente se da mantenimiento, además de la limpieza diaria que se realiza luego de que los usuarios salen del Club, además de la seguridad de las instalaciones.

2.4.3. Área de mercadotecnia.

En el área de mercadotecnia, se respalda en un altísimo porcentaje en el estudio de las necesidades de los consumidores y de las organizaciones; desde el punto de vista de la mercadotecnia moderna, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido a través de la generación de valores, los cuales están, a su vez, en permanente cambio y evolución, dependiendo de la ingeniosidad y creatividad de los oferentes.

La función de la mercadotecnia estratégica, es seguir el desarrollo del mercado de referencia, e identificar los diferentes productos en los mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de las necesidades.

Los productos identificados en los mercados representan una oportunidad económica para la empresa, cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar; el atractivo de un producto en el mercado se mide en términos cuantitativos, por la noción de mercado potencial; y, en términos dinámicos, por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida.

Es importante recalcar que el Club de Oficiales FAE no cuenta con un departamento de marketing, pero se ha tomado en cuenta este aspecto, para hacer notar la importancia del mismo para alcanzar las metas propuestas por el Club.

➤ Connotación gerencial.

La falta de asesoramiento en el área de marketing, constituye una **debilidad de alto impacto**, debido a que la falta de campañas de publicidad para el Club ocasiona una total desinformación para los mismos socios y más aun para el público en general que podría ser potencial cliente de los servicios que brinda el club. El realizar publicaciones en la prensa, en revistas de clubs, crear una página de internet, auspiciar eventos sociales y deportivos, manteniendo así una relación directa tanto con los socios como con el público en general.

2.4.3.1. Fuerza de ventas.

Se encarga del estudio y análisis de las diferentes variables, que tienen que ver directa o indirectamente con el comportamiento de las dos fuerzas del mercado, la oferta y la demanda; es claro entender que toda persona natural o jurídica actúa en el mercado, en calidad de oferente y demandante a la vez; así mismo, debemos anotar que la única forma de emprender y permanecer en el accionar empresarial es aprovisionándose (compras) de recursos productivos; y, paralelamente llevando a cabo la comercialización (ventas) de ofertas para un mercado determinado; las ventas es el único rubro que le genera ingresos

económicos a una unidad productiva.

Además la fuerza de ventas se encarga de la colocación y realización del producto terminado en el mercado, obteniendo recursos financieros (dinero o crédito propio), o sea, ingresos económicos que le permiten a la empresa consolidarse y posicionarse en el mercado con sus productos o servicios; y, lo que es más, desarrollarse y alcanzar una mayor cobertura en el mismo; y, paralelamente, lograr satisfacer y complacer las necesidades de los consumidores; por lo tanto, las ventas tienen una importancia vital, en toda actividad económica que se emprenda y se desarrolle.

En el Club de Oficiales FAE la comercialización esta a cargo del Gerente General Sr, Crnl. Hernán Gudiño, quien es el encargado de analizar, aprobar o rechazar las solicitudes de membrecías, las ofertas de alquiler de instalaciones, las alianzas estratégicas con otras empresas para brindar el servicio y obtener a cambio beneficios para el Club y los socios, pero en si no existe una fuerza de ventas debido a la falta de campañas publicitarias que son parte fundamental de la fuerza de ventas.

➤ Connotación gerencial.

La falta de fuerza de ventas, genera una **debilidad de mediano impacto** para el Club, en razón que el servicio que brinda el club esta disponible todo el tiempo dentro de su horario establecido, y los costos por mantenimiento de instalaciones y mano de obra, son los mismos para atender a 20, 50 , 100 o más socios y la poca asistencia, sumado al bajo número de socios son producto de la falta de fuerza de ventas y todo lo que ello encierra, como por ejemplo las campañas publicitarias que son parte fundamental de este factor.

2.4.3.2. Fijación de precio.

Los consumidores, pagan un precio por recibir un conjunto de beneficios en el intercambio; los empresarios, pueden controlar la variable del precio, pero sólo hasta cierto punto; el precio tope o máximo que pueden asignarle a un producto,

está determinado por los consumidores, quienes calculan el valor del producto, que se traduce en el nivel de su demanda.

El precio mínimo que es factible elegir, es el costo de producir el producto, es decir el costo del fabricante; por lo tanto, mientras más bajo sea el costo de producción, el empresario tendrá mayores posibilidades de fijar precios competitivos, toda vez, que no debemos olvidarnos, que el precio de un producto, responde también, en gran medida a los precios fijados por las empresas de la competencia; así como también, al nivel o grado de percepción que tenga el consumidor por un determinado producto; a través, de la marca, prestigio, imagen, calidad y demás valores agregados.

A fin de cuentas, el precio responde al costo del producto, al comportamiento de las empresas de la competencia; y, a la percepción del consumidor; de tal suerte, es factible de control por parte del empresario.

Además de desarrollar el producto/servicio, los gerentes, deben fijar el precio adecuado; al hacerlo, deben tener en cuenta el tipo de competencia, a su vez, deben prever en lo posible, la reacción de los consumidores, ante los precios, es decir su percepción.

Los precios en el Club de Oficiales FAE, se lo ha realizado en base a un estudio de precios vigentes en el mercado, de los Clubes que brindan servicios similares al que brinda el Club, los mismo que a continuación se detallan.

Cuadro No 2.12

Valor por membrecías y uso del Club de Oficiales FAE Quito.

CLASIFICACION DE LOS SOCIOS	VALOR EN DOLARES DE LA MEMBRESIA.
Oficiales FAE en servicio activo	\$ 360 Al ingreso y \$ 14,88 Mensuales
Oficiales FAE en servicio pasivo	\$ 25,00 Mensuales
Transeúntes A (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil soltero (a).	\$ 6,00 Mensuales
Transeúntes B (hijos (as) de Oficiales cumplidos los 21 años y estado civil casado (a).	\$ 15,00 Mensuales

Transeúntes C membresía de por vida (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	\$ 5000,00 Al ingreso y \$ 500,00 anuales
Transeúntes CC por un año (socios (as) que no son militares en servicio activo o pasivo)	\$ 1200,00 Anuales
Transeúntes D (embajadores (as) diplomáticos de otros países en el Ecuador)	\$ 860 Anuales
Transeúntes E (Agregados Militares de otros países en el Ecuador)	\$ 440 Anuales
Transeúntes F (Oficiales del Ejército y la Marina)	\$ 440 Anuales
Socios Fundadores	\$ 25,00 Mensuales
Invitados por los socios	\$ 5,00 dólares (\$ 5,00 por utilización de canchas y \$ 5,00 dólares más si utiliza el área húmeda)

Fuente: Departamento de Finanzas del Club de oficiales FAE.

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ Connotación gerencial.

La fijación de precios en el club, constituye una **fortaleza de mediano impacto**, debido a que los costos de las membresías son menores a los precios ofrecidos por la competencia, tomando en cuenta además que las instalaciones del Club se encuentran ubicadas en pleno sector norte de la ciudad y los socios, no gastan su tiempo y dinero en tener que recorrer grandes distancias para realizar sus actividades en el Club, en cuanto al precio de ingreso de invitados, que tiene un valor de diez dólares, es un precio que se debe analizar detenidamente, para aplicar una estrategia de liderazgo en precios.

2.4.4. Área Financiera.

Es aquella función, que se encarga en forma técnica y científica de la búsqueda, consecución, racionalización y optimización de los recursos financieros, para el eficaz manejo empresarial; a su vez, la función contable, constituye el órgano de visión de una unidad productiva, manifestada a través de la elaboración y presentación de estados financieros confiables; no nos olvidemos que la función contable se refiere también a la representación cualitativa y cuantitativa de todos los sucesos acaecidos en la vida de la empresa.

➤ Connotación gerencial.

El área financiera, representa una **fortaleza de alto impacto**, para el Club, en razón de que es allí donde se lleva el registro de todos los ingresos y egresos, se puede además mediante un análisis financiero conocer si las estrategias aplicadas para mejorar la situación económica de la empresa, están o no dando los resultados esperados.

2.4.5. 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 Club, se realiza en forma directa con las siguientes tiendas y almacenes.

Cuadro No 2.13
Principales proveedores del Club de Oficiales FAE

NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRODUCTO	TAMAÑO DEL PEDIDO			CALIDAD DEL SERVICIO		
		GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO	EXELENTE	BUENO	REGULAR
ECUAQUIMICA RUC: 0990018707001	QUÍMICOS (UREA, CLORO, INSECTICIDAS)	X			X		
MATERIALES ELECTRICOS EDIS RUC: 1701643312001	REGULADORES DE VOLTAGE, CABLES, INTERRUPTORES.		X		X		
EDIVA SUMINISTROS DE OFIC. RUC: 171005957500	PAPEL BOND, CARTUCHOS DE TINTA, CARPETAS, SOBRES, ESFEROS, SELLOS.		X			X	
EURO LUZ. RUC: 1707755565001	LAMPARAS Y REFLECTORES.			X		X	
FAME RUC: 1790932911001	ROPA DE TRABAJO			X		X	
FERRETERIA SOLIS RUC: 0909329807001	CLAVOS, TORNILLOS, HERRAMIENTAS, MANGUERAS, LIJA, PINTURA.		X			X	

FLORERIA LA ORQUIDEA. RUC: 1702741552001	ARREGLOS FLORALES.		X			X	
GIRO ROTULACION RUC:1001849908001	ROTULOS EN METAL Y GIGANTOGRAFIAS.			X		X	
MATERIALES DE CONSTRUCCION GUALOTO RUC:1701318428001	CEMENTO, POLVO DE ARCILLA, CAL, BLOQUES, LADRILLOS, ADOQUINES.		X			X	
LA RONDA RESTAURANT	BANQUETES Y ALIMENTOS EN GENERAL.		X			X	

Fuente: Gerencia de Logística del Club de Oficiales FAE.

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ Connotación gerencial.

El proceso de compras, constituye una **fortaleza de alto impacto** para el Club, en razón de que las entregas se las realiza en forma inmediata y en la cantidad solicitada, además de que las buenas relaciones con los proveedores, permiten la consecución de créditos cuando los materiales son requeridos en forma inmediata y no se cuenta en ese instante con dinero efectivo o el tramite para realizar un cheque esta demorado por la ausencia de quien lo realiza o quienes lo firman.

2.4.6. Área de seguridad física.

Es lógico y racional pensar, que todos los recursos de una empresa (edificaciones, maquinarias, 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.

Cabe recalcar que el club de Oficiales FAE, no cuenta con el servicio de una empresa que asegure mediante una póliza sus recursos productivos contra desastres naturales, incendios, robo, etc. La única seguridad para las instalaciones y equipos son las personas contratadas por el club para realizar el trabajo de seguridad y vigilancia.

➤ Connotación gerencial.

La seguridad física, genera una **debilidad de gran impacto** para el Club, en razón de que si llegara a producirse un incendio o un robo, las actividades del club, se verían seriamente afectadas en primer lugar por la falta de los materiales y equipos perdidos y en segundo lugar porque en el presupuesto de las empresas no se contempla el gasto por pérdidas de estos recursos, en los mencionados sucesos.

2.5.1. Matriz de resumen de fortalezas y debilidades.

Cuadro No 2.14

Matriz de evaluación del ambiente interno.

CLUB DE OFICIALES FAE QUITO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

	FORTALEZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	ÁREA ADMINISTRATIVA	5	0,15	4	0,588
2	RECURSO HUMANO	5	0,15	4	0,588
3	ÁREA LOGÍSTICA	5	0,15	4	0,588
4	FIJACIÓN DE PRECIOS	3	0,09	3	0,265
5	ÁREA FINANCIERA	5	0,15	4	0,588
6	DEBILIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
	ÁREA DE MERCADOTECNIA	5	0,15	1	0,147
7	FUERZA DE VENTAS	3	0,09	2	0,176
8	ÁREA DE SEGURIDAD FISICA	3	0,09	2	0,176
	TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO	34	1,00		3,12

Elaborado Por: Marco Martínez

IMPACTO DE 1 A 5
1 si representa un BAJO IMPACTO
3 si representa un MEDIANO IMPACTO
5 si representa un ALTO IMPACTO

CALIFICACIÓN
1 si representa una Amenaza MAYOR
2 si representa una Amenaza MENOR
3 si representa una Oportunidad MENOR
4 si representa una Oportunidad MAYOR

2.5.2. Matriz general del factor FODA.

Cuadro No 2.15
Matriz general FODA

FORTALEZAS

Área Administración: Permite tener una continuidad en la realización de proyectos.
Recursos Humanos: Muy buena distribución de tareas y funciones con poco personal
Fijación de Precios: Precios bajos en relación a la competencia.
Área Financiera: Permite tener una información diaria de la situación económica del club.
Área logística: Permite tener una muy buena disponibilidad de materiales e insumos

OPORTUNIDADES

Población económicamente activa: Mantienen la economía del país.
Factores culturales: Las personas gustan de realizar actividades sociales y deportivas.
Factores demográficos: Incremento de la población y agrado de los servicios sociales y deportivos.
Adelantos Tecnológicos: Incrementan la productividad y reducen los costos.
Factores Ecológicos: No generan costos para el club y favorece al medio ambiente.
Identificación de clientes: Apertura para clientes de la población civil.
Barreras de entrada: Fidelidad de los clientes.
Negociación Proveedores: Adquisición de materia prima e insumos a tiempo y sin restricciones.
Negociación Compradores: Excelentes relaciones con los socios y pago oportuno de valores por concepto de servicios.

DEBILIDADES

Área de mercadotecnia: No existe asesoramiento de marketing
Área de ventas: No existe una fuerza de ventas.
Área de seguridad física: Las instalaciones y equipos no se encuentran asegurados mediante una póliza.

AMENAZAS

PIB: No se registra un aumento de la producción, pero si hay aumento en el precio de los bienes finales.
Balanza Comercial: Disminución en las exportaciones y aumento en las importaciones.
Tasa de Interés Activa: Prestamos con altas tasas de intereses
Inflación: Reducción del poder adquisitivo.
Riesgo país: Mala administración de la política económica del país.
Régimen Tributario: Creación de nuevos impuestos
Factores Sociales: Falta de inversión en educación y salud.
Desempleo y sub empleo: Falta de fuentes de trabajo.
Niveles de Pobreza: No existe inversión para generar puentes de trabajo.
Factores Políticos: Inestabilidad política.
Globalización: Las empresas del país no están en condiciones de competir con las empresas extranjeras.
Competencia: Constantes campañas de publicidad e innovación en la competencia.
Rivalidad entre competidores: Obliga a la empresa a mantener precios bajos.
Riesgo de sustitutos: bajos precios o sin costo.

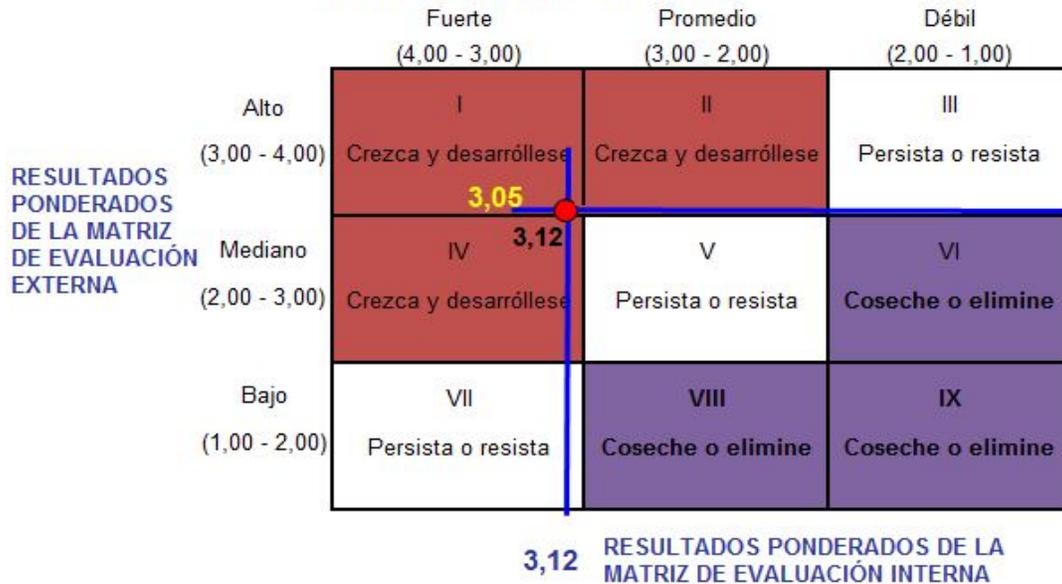
Elaborado por: Marco Martínez

Cuadro No 2.16

Matriz interna y externa

CLUB DE OFICIALES FAE QUITO

MATRIZ INTERNA - EXTERNA



Elaborado por: Marco Martínez

En el resultado obtenido en la calificación de cada uno de los macro y micro económicos se los representa en la matriz de análisis interna y externa, los resultados de la matriz de evaluación externa tiene un valor de 3,05 graficado en el eje vertical, los resultados de la matriz de evaluación interna obtuvo un valor de 3,12 graficado en el eje horizontal, la intersección de estos dos valores (3,05-3,12) se ubica en el área de la matriz que sugiere crecer y desarrollarse, en el caso de obtener un valor menor a 3,0 en cualquiera de los dos ejes, la sugerencia de la matriz sería de persistir con el proyecto o eliminarlo.

2.6.2. Propuesta del nuevo mapa de direccionamiento estratégico.

2.6.2.1. Misión propuesta.

“Contar con todo lo necesario para el entretenimiento y sana diversión de sus socios e invitados, ser su mejor compañía en la práctica de su deporte preferido o actividad social, siempre con la mayor predisposición para satisfacer todas sus expectativas, en un ambiente moderno, natural y elegante, porque “Su bienestar es nuestra satisfacción”.

2.6.2.2. Visión propuesta.

Para el año 2012 nuestra visión es que el Club de Oficiales FAE, será reconocido como una empresa líder en servicios de diversión, sano esparcimiento, recreación y descanso. Digno del reconocimiento, aprecio y confianza de la sociedad y en especial de sus socios, trabajadores y proveedores.

2.6.2.3. Valores propuestos.

- **La innovación continúa.** Determina el ambiente dinámico y la forma como desarrollamos e intercambiamos ideas, colaborando en la creación de valor para nuestros Socios, sus familiares y amigos; permitiendo el desarrollo de

productos y servicios que se ajusten a sus cambiantes gustos y necesidades.

- **El Trabajo en Equipo.** Para el Club de Oficiales FAE Quito, este principio se hace realidad al enfocarnos en crear y promover un ambiente de orgullo por el equipo y sentido de pertenencia al Club, más allá del logro individual. Este enfoque dinamiza el desempeño organizacional al subrayar la satisfacción de los Socios con nuestra vocación de calidad en nuestros servicios.

- **Calidad en los servicios.** Este es un valor relativo, una correspondencia entre el precio y la oferta recibida. Sobre todo, y desde el punto de vista de nuestros clientes es una expectativa que debe ser superada. Por eso es importante tener presentes dos aspectos. La calidad es el futuro del Club y la evidencia del respeto que se tiene a sí mismo.

- **La Satisfacción del cliente.** La mayor prioridad es brindar a los socios una experiencia de servicio inolvidable todo el tiempo. Conocer a los accionistas y clientes, entender sus necesidades y satisfacer diariamente sus expectativas caracteriza la calidad de nuestras relaciones con cada uno de ellos.

2.6.2.4. Principios propuestos.

- **Integridad** en cada uno de los actos de los socios y personal que es parte del Club, valor imprescindible para cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Respeto** debe ser reconocido como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida, el respeto es primordial en nuestras relaciones e interacciones dentro y fuera del Club.

- **Responsabilidad.** La total satisfacción de nuestros socios, trabajadores y proveedores en cada uno de los servicios y acuerdos pactados es nuestra mejor carta de presentación.
- **Justicia.** Es el resultado de un trato justo, la equidad y la imparcialidad, los clientes deben recibir un trato justo.
- **Compañerismo.** Es uno de los principios básicos, para mantener los lazos de amistad y camaradería entre los socios y visitantes del Club de Oficiales FAE, para desarrollar un ambiente de colaboración, que permita aprovechar de una mejor manera el tiempo y las instalaciones.

2.6.2.5. Objetivos propuestos.

a) Corto plazo.

- Realizar la investigación de mercados, con la finalidad de determinar la demanda insatisfecha en el mercado de los clubes sociales y deportivos privados en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Desarrollar estrategias para posicionar al Club de oficiales FAE en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.
- Crear la asesoría de marketing para que el Club pueda administrar de mejor manera sus recursos de imagen y publicidad.
- Incrementar las utilidades de la empresa en 2008, Posicionando el Club de Oficiales FAE en la mente de sus socios y potenciales clientes, como un club privado y deportivo que cuenta con todo lo necesario para disfrutar de sus actividades sociales y deportivas en un ambiente moderno y elegante con las mejores instalaciones.

b) Mediano plazo.

- Incrementar la participación del Club en el mercado, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, para sus socios y potenciales clientes.

- Incrementar el número de socios, pertenecientes a la población civil del distrito Metropolitano de Quito y Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador en un 75% (de 164 a 288 socios) hasta el primer semestre del 2009.

c) Largo plazo.

- Incrementar la participación del club en el mercado de clubes privados, en el Distrito Metropolitano de Quito.

- Llegar a ser una empresa líder en servicios de recreación y entretenimiento en el año 2012.

2.6.2.5. Estructura organizacional propuesta.

Grafico No 2.9

Estructura organizacional propuesta.



Elaborado por: Marco Martínez

En la estructura organizacional propuesta, se sugiere crear la Asesoría de Marketing con el propósito de orientar a la gerencia del club, en los aspectos relacionados con promoción y publicidad, de esta forma se aprovecharían de mejor manera los recursos publicitarios para incrementar la participación del club en el mercado del deporte y entretenimiento del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Segmentación

“La segmentación significa dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes”.¹⁰.

La segmentación del mercado se realizará para determinar a los clientes potenciales que tengan características comunes dentro de las diferentes variables, como son: variables demográficas, geográficas, socioeconómicas y conductuales.

3.1.1. Beneficios de la Segmentación

Los beneficios de la segmentación radican en la posibilidad de combinar variables que permites ofrecer productos, promociones y servicios que se complementan entre ellos y que son todos ellos bienes recibidos por el segmento objetivo.

- Se puede usar datos provenientes de los consumidores, éstos "hablan por si mismos evitando que se asuma por parte del administrador que sus preferencias representan el mercado entero.

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmdos.htm>

- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación son acorde al mercado objetivo.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable”¹¹.

3.1.2. Requisitos para la segmentación.

Un proceso de segmentación debe responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- Mensurabilidad, que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- Accesibilidad, que los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante (rentable) es el segmento a utilizar.
- Accionamiento, tiene la relación con la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados y efectivos para el segmento en cuestión.

3.1.3. Clases de Segmentación

Existe un varias clases de segmentación, que ayudan al administrador a estructurar (segmentar) un mercado, para el caso de un producto o servicio de consumo masivo, el criterio de selección para utilizar una u otra, dependerá de

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#INTRO>

los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de estas, puede ser en forma aislada o combinada.

Algunos de las formas de segmentación más utilizadas son:

Cuadro No 3.1
Clases de segmentación.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.	Regiones	Sierra, Costa, Oriente
	Provincias	Pichincha, Guayas, El Oro
	Tipo de Área	Urbana, Suburbana, Rural
	Clima	Frío, Cálido, Húmedo, Seco

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.	Edad	15 - 20 años, 35 - 40 años
	Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc.
	Estado Civil	Soltero, Casado, Divorciado
	Genero	Femenino, Masculino
	Tamaño de la familia	Pequeño (de 2 a 4 personas) Mediano (de 4 a 6 personas) Grande (6 o más personas)
	Ingresos	Bajo (de 0 a 250 dólares) Mediano (de 250 a 800 dólares) Altos (más de 800 dólares)
	Nacionalidad	Ecuatorianos, extranjeros.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona	Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo
	Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
	Valores	Honesto, Responsable, Puntual

SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.	Clase social	Media baja, Media alta, Alta

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. ^{12,13}	Beneficios del producto	Poco, mucho beneficio
	Ocasión de compra	Diario, Mensual, Semestral
	Grado de lealtad	Muy leal, Poco leal, Desleal

Elaborado por: Marco Martínez

3.1.4. Métodos para la Segmentación de Mercados

3.1.4.1. Macro-segmentación

Definición.- “Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto”¹⁴.

En la macro segmentación los compradores tienen no solamente diferentes costumbres de compra, sino y sobre todo necesidades y expectativas diferentes, en relación a los productos y servicios ofrecidos.

3.1.4.2. Orientación al Mercado

La macro-segmentación está orientada específicamente al tipo de cliente, lo que le va a permitir a la empresa identificar de mejor manera las necesidades específicas de las personas que son potenciales clientes de los servicios que brindan los clubes sociales y deportivos del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.4.3. 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,

¹² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmdos.htm>

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#INTRO>

¹⁴ Marketing Sexta edición, Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel

intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en macrosegmentos.

- ¿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?

En base a estos criterios, la definición del mercado de referencia, para el Club de Oficiales FAE es la siguiente.

Brindar una completa gama de servicios de recreación y entretenimiento en el área social y deportiva, para los socios del club, sus invitados y todas aquellas personas interesadas en acceder a estos servicios, a través de sus modernas y elegantes instalaciones en un ambiente natural, para su total satisfacción.

3.1.4.4. Nuevos Segmentos

Acceder a nuevos segmentos, es muy importante para el crecimiento del club, razón por la cual un segmento atractivo, son el personal civil que representa un bajo porcentaje de socios, y es un mercado muy atractivo para la empresa, así como también el incremento del porcentaje de socios que se encuentran en calidad de oficiales agregados militares de otros países en el Ecuador.

3.1.4.5. 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 macrosegmento”¹⁵.

¹⁵ Marketing Sexta edición, Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel

La micro-segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos mercados identificados en la etapa del análisis de la macro-segmentación. Algunas de las variables de influencia de la micro-segmentación analizadas en el mercado de los consumidores son analizadas en el mercado organizacional.

Las principales variables utilizadas para la segmentación del mercado organizacional son: datos demográficos, características de los servicios, posición ante la adquisición de un servicio, y características personales.

3.1.4.5.1. Segmento A: Personal civil que integra la Población Económicamente Activa del Distrito Metropolitano e Quito.

Es un segmento muy importante del mercado, sobre el cual se desea obtener información, acerca de la demanda insatisfecha, de servicios de los clubs sociales y deportivos en el Distrito Metropolitano de Quito, es el personal civil, que constituye un bajo porcentaje de socios en mencionado club; y sobre el cual se desea trabajar para incrementar este nivel, y de esta manera incrementar la participación en el mercado y en consecuencia, incrementar las utilidades.

3.1.4.5.2. Segmento B: Personal de Oficiales en calidad de Agregados Militares de otros Países en Ecuador.

El personal militar de oficiales en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador, son clientes potenciales de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE Quito, en razón de que el número de Oficiales que cumplen estas funciones es de 60, 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.

3.2. Descripción de Perfil de Segmento

Cuadro No 3.2 Clases de segmentación.

TIPOS DE SEGMENTACIÓN	CARACTERISTICAS	POBLACIÓN CIVIL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	OFICIALES MILITARES DE OTROS PAÍSES EN EL ECUADOR
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	Provincia	Pichincha	Pichincha
	Ciudad	Quito	Quito
	Clima	Frio	Frio
	Densidad de habitantes/Km2	498	498
	Georeferencia	78°30 W 0°15S	78°30 W 0°15S
	Tipo de Área	Urbana	Urbana
	Población urbana Quito año 2008	2.093.458 habitantes	2.093.458 habitantes
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad	18 - 65 años	18-65 años
	Educación	Secundaria y estudios superiores	Secundaria y estudios superiores
	Estado Civil	Solteros, Casados	Solteros, Casados
	Genero	Femenino, Masculino	Femenino, Masculino
	Nacionalidad	90% Ecuatoriana- 10% Extranjera	100% extranjera
	Ocupación	100% trabaja	100% trabaja
	Religión	75% Católica – 25% Otras	75% Católica – 25% Otras
SEGMENTACIÓN SICIOECONOMICA	Clase social	Media, Alta	Media, Alta
	Nivel de ingresos	Superior a 800 dólares mensuales	Superior a 800 dólares mensuales*
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	Beneficios del producto	Les interesa mucho	Les interesa mucho
	Periodos de asistencia	Semanal, quincenal y mensualmente	Semanal, quincenal y mensualmente
	Motivación para la asistencia	Deporte, salud, entretenimiento	Deporte, salud, entretenimiento
	Grado de lealtad	Poco leal	Poco leal

Elaborado por: Marco Martínez.

*Se ha considerado a la población con ingresos superiores a \$800 dólares mensuales, considerando que el costo de la canasta básica según el INEC, es de \$478,82 dólares y si a esta cantidad se suma los gastos generados por concepto de educación, salud, transporte, vestido, un salario menor a \$800 dólares no permitiría invertir una cantidad mínima de \$100 dólares mensuales.

3.2.1. Definición del problema.

El principal motivo del bajo número de socios civiles y Agregados militares de otros países en el Ecuador, en el Club de Oficiales FAE, se debe a una falta de publicidad de los servicios que brinda el Club y sus beneficios para los socios del mismo.

3.2.1. Punto de Vista Gerencial

Por medio de la investigación de mercados, obtendremos información variada sobre los aspectos positivos y negativos, que aprecian o rechazan los clientes y potenciales clientes de los servicios que brindan los clubes sociales y deportivos, en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto; el problema esta enfocado en conocer mejor las características que estos deben reunir para ser los preferidos por los clientes o potenciales clientes que ocupan su tiempo libre en actividades sociales y deportivas para entretenerse y divertirse.

3.2.2. Punto de Vista de la Investigación de Mercados

El estudio de mercado permite analizar todas y cada una de las variables, que con su actuación tendrían algún tipo de influencia, sobre las decisiones que se tomarían al definir una estrategia de posicionamiento en el mercado.

Entre las variables más importantes a las que se refiere el estudio de mercado tenemos: proveedor, competidor, distribuidor, y consumidor. El estudio de estas variables permitirá determinar la viabilidad de la aplicación de estrategias para lograr un mejor posicionamiento de mercado para el Club de Oficiales FAE en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.2.3. Matriz de objetivos de la investigación de mercado para el Club de Oficiales FAE.

Cuadro No 3.3
Matriz de objetivos de la investigación.

Matriz de Objetivos de la Investigación de mercado para el Club de Oficiales FAE.		
Objetivos Específicos	Preguntas	Opciones de respuesta
Conocer la edad del encuestado, para determinar los gustos y preferencias de acuerdo a la edad.	1.- ¿Edad del Encuestado?	De 18 a 30 años, De 30 y 45 años, De 45 a 60, Más de 60 años.
Conocer e genero de la persona entrevistada para determinar el nivel de interés tanto en hombres como en mujeres en hacer uso de los servicios que el club ofrece.	2.- ¿Genero?	Masculino, Femenino.
Conocer la ocupación actual, para no encuestar únicamente a personas pertenecientes a un solo sector laboral.	3.- ¿Cuál es su ocupación actual?	Militar en servicio activo o pasivo de la FAE, Agregado militar de otros países en el Ecuador, Trabajador del sector público, Trabajador del sector privado, Estudiante.
Conocer si la persona entrevistada es socio o invitado del club, para determinar el porcentaje de entrevistados que ya han hecho o hacen uso de los servicios del club y quienes no han hecho uso.	4.- ¿Es Usted socio o invitado del Club de Oficiales FAE?	Socio, Invitado, Ninguna
Conocer su nivel de ingresos, para determinar el porcentaje de la población que estaría en condiciones de hacer uso de los servicios del club.	5.- ¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?	De 0 a 400 dólares, De 400 a 800 dólares, De 800 a 1200 dólares, Más de 1200 dólares.
Conocer la frecuencia con la que las personas entrevistadas realizan actividades sociales y deportivas para determinar el porcentaje de participación de los clientes que hacen y harán uso de las instalaciones y con que frecuencia.	6.- ¿Con qué frecuencia Usted realiza actividades sociales o deportivas?	Una vez por semana, dos ó más veces por semana, una vez cada quince días, una vez al mes, una vez al año, nunca.
Conocer cuál de las instalaciones más prefieren las personas para realizar su actividad preferida sea esta social o deportiva.	7.- ¿Cuál de las siguientes instalaciones Usted más utiliza cuando realiza actividades sociales o deportivas?	Canchas deportivas, área húmeda, área social, todas las instalaciones.

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales con referencia a los servicios del club.	8.- ¿De acuerdo a la siguiente escala, como califica Usted la calidad de los servicios que recibió usted mientras visito el club?	Malo, Bueno, Muy bueno, Excelente, No aplicable para quien no conoce el Club de Oficiales FAE.
Conocer si la persona entrevistada de acuerdo con su nivel de satisfacción recomendaría a otras personas el hacer uso de los servicios que el club brinda.	9.- ¿Recomendaría a otra persona que adquiriera una membresía en el Club de Oficiales FAE?	Si, No, No aplicable para quien no conoce el Club de Oficiales FAE.
Conocer cuanto estaría la persona entrevistada a pagar anualmente por hacer uso de los servicios que el club ofrece.	10.- ¿Cuanto estaría dispuesto usted a pagar anualmente por hacer uso de los servicios del club?	De 800 a 1000 dólares, de 1000 a 1200 dólares, de 1200 a 1400 dólares, más de 1400 dólares.
Conocer que lugares prefieren las personas encuestadas para realizar actividades deportivas, además determinar el porcentaje de personas encuestadas que invierten dinero en haciendo uso de los servicios que ofrecen los clubes privados y cuales son estos.	11.- ¿Para realizar actividades deportivas y recreativas, que sitios visita Usted con más frecuencia?	Club de oficiales FAE, Instalaciones Públicas, Otros clubes ¿Cuáles?.
Conocer la cantidad de dinero que pagan anualmente las personas entrevistadas haciendo uso de servicios similares al que ofrece el club.	12.- ¿Cuánto paga Usted anualmente por este tipo de servicios en otro club?	Menos de 500 dólares, de 500 a 800 dólares, de 800 a 1300 dólares, de 1300 a 1600 dólares, más de 1600 dólares.
Conocer si las personas entrevistadas estarían dispuestas hacer uso de los servicios que ofrece el club.	13.- ¿Estaría Usted dispuesto hacer uso de los servicios que ofrece el Club de Oficiales FAE?	Si, No, ¿Porqué?

Realizado por: Marco Martínez.

3.2.4. Tipo y Tamaño de muestra.

3.2.4.1. Tamaño del universo.

Para realizar la investigación de mercados, el universo que se utilizó en el cálculo del tamaño de la muestra es la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito que va desde los 18 años hasta los 65 años; por lo tanto el universo total para el estudio es de 896.000 habitantes.

3.2.4.2. Unidades muestrales

En razón de que la investigación, va encaminada a obtener información acerca de la población que se encuentra en condiciones de adquirir membresías del Club de Oficiales FAE, se realiza el estudio en base a la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito, que según la ficha provincial proyectada al 2008, es de 2.093.458 habitantes, de los cuales el 42,8% que equivale a 896.000 habitantes constituyen la población económicamente activa.

3.2.4.3. Técnica de muestreo

Para la 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.

La metodología de la investigación de campo que se aplicó fue de recopilación de información en base a encuestas. Dividiendo este trabajo en dos fases, la primera conformada por una encuesta piloto y la segunda conformada por la encuesta final.

Encuesta piloto: se realizó una encuesta inicial a 20 personas con un cuestionario muestra, esto con el objetivo de conocer el porcentaje de

demanda insatisfecha, y para determinar la efectividad de la estructura de las preguntas planteadas.

Encuesta final: se modificó en cierta parte el cuestionario de la encuesta piloto, con el fin de mejorar la estructura del cuestionario en general y luego aplicó esta encuesta a 138 personas del norte de la ciudad de Quito, generalmente entre edades de 18 a 65 años.

3.2.4.4. Matriz de datos secundarios.

Cuadro No 3.3
Matriz de datos secundarios

Matriz de Datos Secundarios	
Información actual y pasada de actividades Proporcionadas por el Club	Club de Oficiales FAE.
Datos Estadísticos	INEC, Banco Central, etc.
Información recolectada en otros clubs.	Club de oficiales del Ejército, Club de oficiales de la Policía, club Arrayanes, complejo deportivo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
Internet	Varias páginas.
Libros	Varios Autores

Elaborado por. Marco Martínez.

3.2.4.5. Cuestionario piloto.

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

12) ¿Estaría usted dispuesto a utilizar los servicios del Club de Oficiales FAE?

SI.....

NO.....

Porqué:.....

Con esta pregunta se pudo determinar que de las 20 personas encuestadas 18 estarían interesadas en adquirir los servicios del Club de Oficiales FAE y 2 personas no lo están, con estos resultados podemos definir los valores

correspondientes a los porcentajes de de p y q.

p = 90% y

q = 10%

Cuestionario piloto adjunto en Anexo 1.

3.2.4.6. 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 tal manera que nos indiquen una información general aproximada de la población total.

De la prueba piloto se obtuvieron los siguientes resultados, con respecto a la pregunta principal:

Nivel de aceptación: 18 de 20 personas, equivalente al 90%; es decir p=0.9, y el nivel de error: q = 5%

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

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

(Población económicamente activa en el Distrito Metropolitano de Quito, proyectada al año 2008. Que es un total de 896.000 habitantes, según la ficha provincial)¹⁶

¹⁶ www.pichincha.gov.ec/download/bajadocu/ficha_provincial_bilingue.xls

Z = Valor de nivel de confianza del 95%.

N = Tamaño de la población.

p = Proporción de éxitos en la población.

e = Error (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (896.000) * (0.9) * (0.1)}{(0.05)^2 * 896.000 + (1.96)^2 (0.9)(0.1)} = 138$$

Número total de encuestas a realizarse 138

Este será el número de encuestas que se realizará a varias personas del distrito Metropolitano de Quito, de las cuales se obtendrá información que nos servirá para el posterior análisis de cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario.

3.2.4.7. Cuestionario Final

La elaboración del cuestionario fue muy importante en el sentido de establecer las preguntas más adecuadas que nos dieran la información que requeríamos en cuanto a gustos y preferencias de las personas respecto a los clubes sociales y deportivos.

El método utilizado fue de entrevista personal, considerado el más idóneo para resolver cualquier inquietud que se presentare al momento de responder la encuesta por parte del entrevistado.

Encuesta adjunta en Anexo 1.

3.3. Plan de trabajo de Campo.

Cuadro No 3.4
Cronograma de actividades de Trabajo de campo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO			
DISEÑO Y ELAB. DE LA PRUEBA PILOTO.	1d	lun 19/11/07	lun 19/11/07
APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO.	5d	mar 20/11/07	lun 26/11/07
REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO	1d	mar 27/11/07	mar 27/11/07
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA FINAL	21d	mié 28/11/07	mié 26/12/07
PROCESAMIENTO DE DATOS	2d	jue 27/12/07	vie 28/12/07

Elaborado por: Marco Martínez.

3.3.1. Procesamiento de datos.

En la realización de esta actividad se utilizó el programa estadístico SPSS (**Statiscal** Package for the Social Sciences) versión 12.0 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 12.0 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.

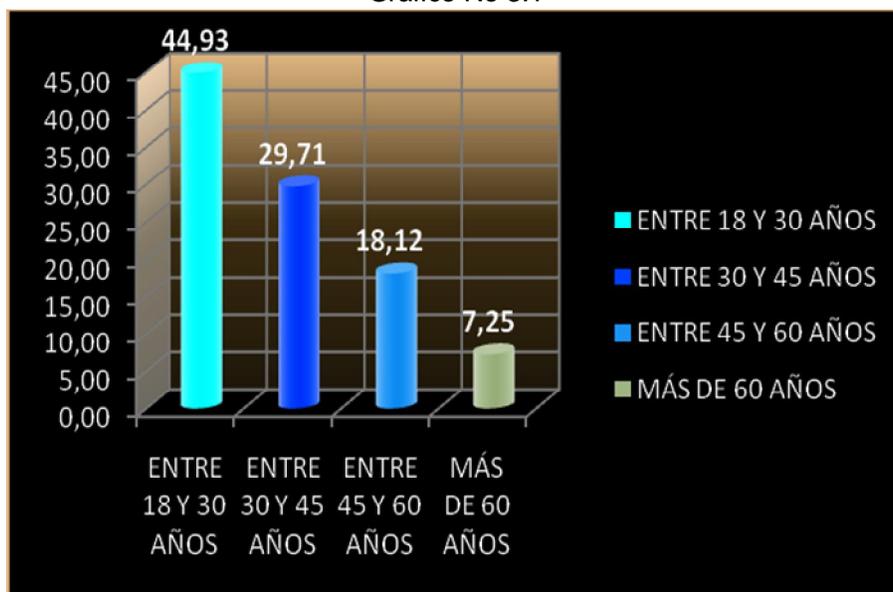
Pregunta No 1.

Cuadro No 3.5

1) ¿EDAD DEL ENCUESTADO?	
ENTRE 18 Y 30 AÑOS	62
ENTRE 30 Y 45 AÑOS	41
ENTRE 45 Y 60 AÑOS	25
MÁS DE 60 AÑOS	10

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.1



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez.

➤ Análisis estadístico.

En el gráfico de la muestra del total de encuestados, el 44,93 % de los encuestados se encuentra en una edad de 18 a 30 años, el 29,71% se encuentra en una edad de 30 a 45 años, el 18,12 % de los encuestados, se encuentra en una edad entre 45 y 60 años, y el 7,25% se encuentra en una edad de más de 60 años. Este fenómeno se produce debido a que la población entre 18 y 40 años son personas que gustan de la práctica del deporte y socialmente son más activas, además estas actividades van disminuyendo conforme la edad aumenta.

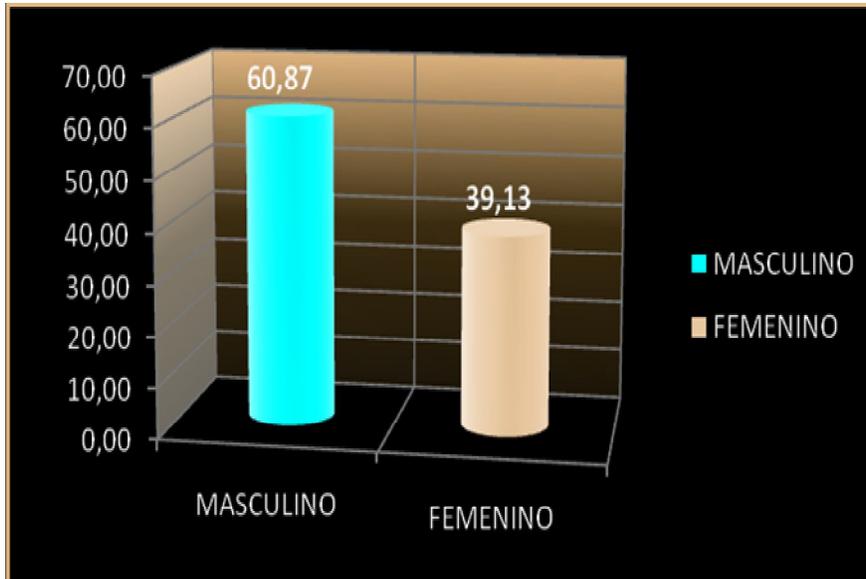
Pregunta No 2.

Cuadro No 3.6

2) ¿Genero?	
MASCULINO	84
FEMENINO	54

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.2



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

El 60,87 % de los encuestados es público son hombres y el 39,13% de la población son mujeres, la diferencia en el porcentaje, no se debe a ningún motivo especial, la única razón es que se aplicó el sistema de muestreo aleatorio simple en donde todos los miembros de la población tuvo la misma oportunidad de ser escogido (a) y el conocer el porcentaje de hombres y mujeres permite estimar el nivel de aceptación que tienen los servicios del club tanto en hombres como en mujeres.

Pregunta No 3.

Cuadro No 3.7

3) ¿CUÁL ES SU OCUPACIÓN ACTUAL?	
OFICIAL EN SERVICIO ACTIVO O PASIVO DE LA FAE	25
OFICIAL AGREGADO MILITAR DE OTROS PAISES EN EL ECUADOR	9
TRABAJADOR DEL SECTOR PÚBLICO	37
TRABAJADOR DEL SECTOR PRIVADO	44
AMA DE CASA	14
ESTUDIANTE	9

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.3



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Del total de encuestados, el 18,12 % son oficiales en servicio activo o pasivo de la FAE, el 6,52% son oficiales agregados militares de otros países en el Ecuador, el 26,81% son trabajadores (as) del sector público, el 31,88% son trabajadores (as) del sector privado, el 10,14% son amas de casa y el 6,52% son estudiantes este resultado se debe a que el tipo de muestreo aplicado fue aleatorio simple y todos los miembros de la muestra tuvieron la misma opción de ser elegidos para ser parte de la misma.

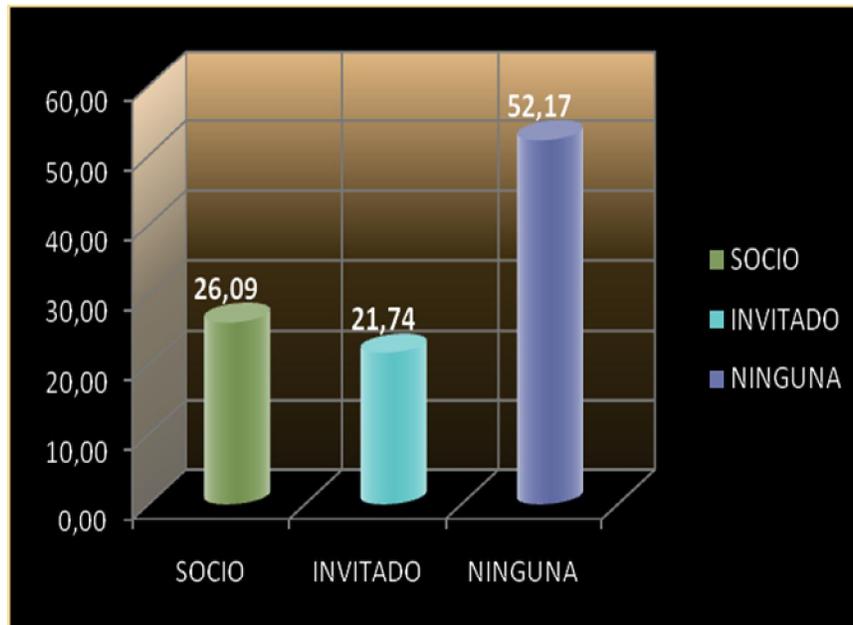
Pregunta No 4.

Cuadro No 3.8

4) ¿ES USTED SOCIO O INVITADO DEL CLUB DE OFICIALES FAE?	
SOCIO	36
INVITADO	30
NINGUNA	72

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.4



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Se puede apreciar que el 26,09% son socios del Club de Oficiales FAE, el 21,74% son invitados, el 52,17% responde que no es socio ni invitado del club, este es un dato importante, porque permite saber si la población que no conoce las instalaciones esta dispuesta a utilizar los servicios del club como se detalla en la pregunta No 13, y la que si utiliza el club da a conocer información relacionada al tipo de servicio que más utiliza, y el nivel satisfacción con relación a este, y si recomendaría a otras personas que utilicen los servicios del club, como se detalla en las preguntas No 7, 8 y 9.

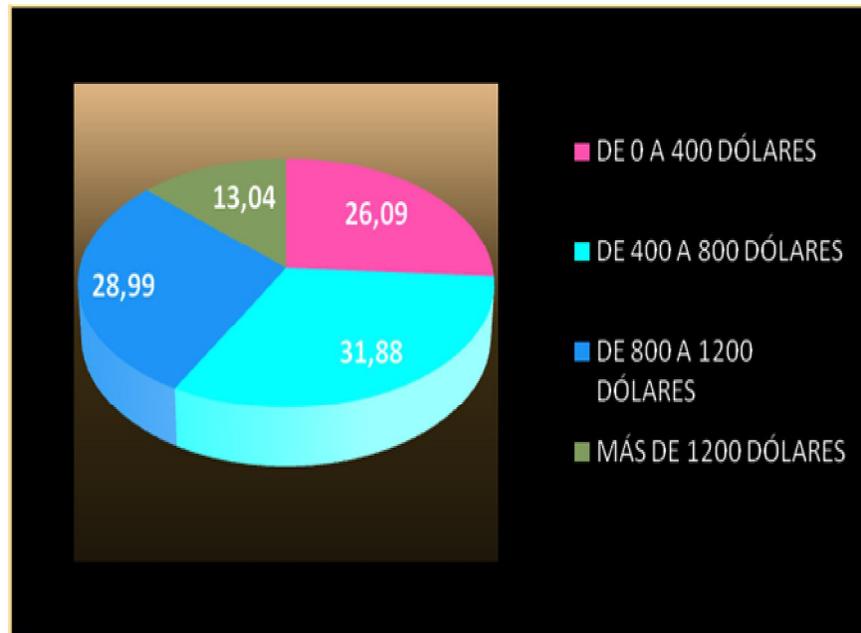
Pregunta No 5.

Cuadro No 3.9

5) ¿CUÁL ES SU PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES?	
DE 0 A 400 DÓLARES	36
DE 400 A 800 DÓLARES	44
DE 800 A 1200 DÓLARES	40
MÁS DE 1200 DÓLARES	18

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico 3.5



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Del total de encuestados, el 26,09 % tiene un ingreso de 0 a 400 dólares, el 31,88% gana de 400 a 800 dólares, el 28,99% alcanza un ingreso de 800 a 1200 dólares y el 13,04% obtiene un ingreso superior a \$1200 dólares este es un indicador que el 42,03 % de la población esta en condiciones de acceder a los servicios del Club de Oficiales FAE, ya que la población con ingresos menores a \$800 dólares tiene menos posibilidades de acceder a estos servicios, en razón de que en promedio \$100 dólares mensuales es el costo de una membresía en el club, pero esto no quiere decir que la población con ingresos menores a \$800 dólares no pueda utilizar estos servicios.

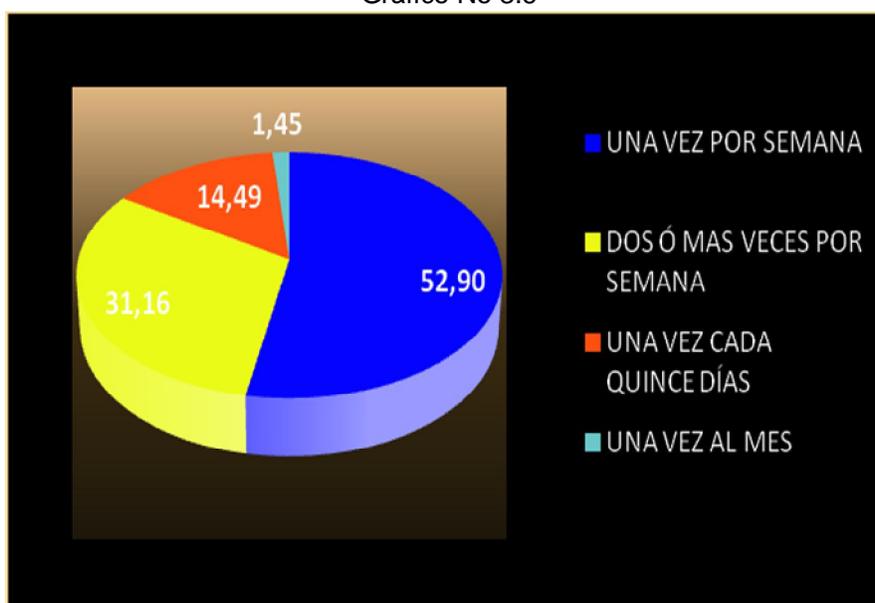
Pregunta No 6.

Cuadro No 3.10

6) ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS?	
UNA VEZ POR SEMANA	73
DOS Ó MAS VECES POR SEMANA	43
UNA VEZ CADA QUINCE DÍAS	20
UNA VEZ AL MES	2

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.6



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Como se puede apreciar en el gráfico de la muestra, del total de encuestados, el 52,90% realiza actividades sociales o deportivas una vez por semana, el 31,16% las realiza dos o más veces por semana, el 14,49% lo hace una vez cada 15 días y el 1,45% lo realiza una vez al mes.

Este resultado de la encuesta, muestra que el 98,55% de la población es muy activo social y deportivamente, este es un aspecto positivo para las actividades del club, en razón de que todas estas personas estarían interesadas en utilizar los servicios que brinda el club, tanto en el área social como deportiva.

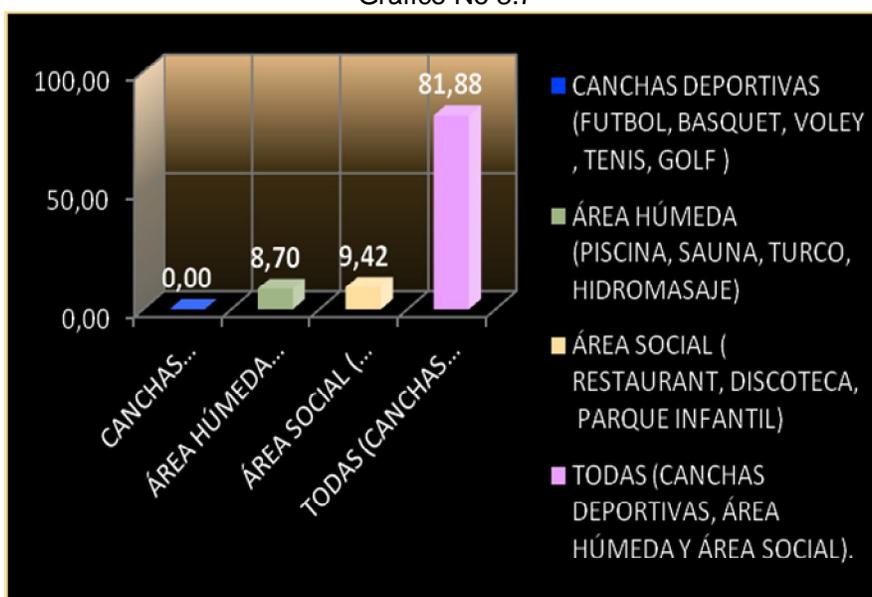
Pregunta No 7.

Cuadro No 3.11

7)¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE INSTALACIONES CUAL ES LA QUE USTED MÁS UTILIZA CUANDO REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES O DEPORTIVAS?	
CANCHAS DEPORTIVAS (FUTBOL, BASQUET, VOLEY, TENIS, GOLF)	0
ÁREA HÚMEDA (PISCINA, SAUNA, TURCO, HIDROMASAJE)	12
ÁREA SOCIAL (RESTAURANT, DISCOTECA, PARQUE INFANTIL)	13
TODAS (CANCHAS DEPORTIVAS, ÁREA HÚMEDA Y ÁREA SOCIAL).	113

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.7



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Del total de encuestados, 81,88% utiliza todas las instalaciones del club, el 9,42% utiliza únicamente el área social, el 8,7% utiliza únicamente el área húmeda y ninguna persona utiliza únicamente las canchas deportivas. Se concluye que un reducido porcentaje de la población únicamente utiliza el área húmeda y el área social, esto se debe a que la población pasada los 50 años principalmente las mujeres utilizan el área social y la población de hombres pasado los 50 años utilizan el únicamente el área social y el área húmeda, en

tal razón se puede apreciar que existe una gran demanda de todos los servicios que ofrece el club.

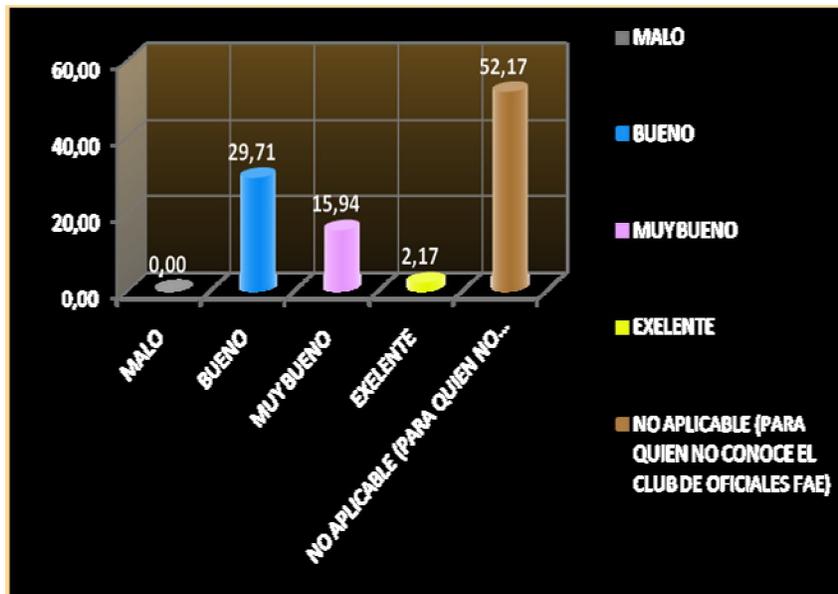
Pregunta No 8.

Cuadro No 3.12

8) ¿DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA COMO CALIFICA USTED LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE RECIBIO MIENTRAS VISITO EL CLUB?	
MALO	0
BUENO	41
MUY BUENO	22
EXELENTE	3
NO APLICABLE (PARA QUIEN NO CONOCE EL CLUB DE OFICIALES FAE)	72

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.8



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Observa en el grafico que el 29,71% calificó la calidad del servicio recibido en el Club de Oficiales FAE como bueno, el 15,94% lo calificó como muy bueno, el 2,17% lo calificó como excelente, nadie lo calificó como malo y el 52,17% no califica estos servicios porque no han utilizado estos servicios.

La calificación de bueno, muy bueno y excelente es un indicador de que el servicio esta en un buen nivel de satisfacción, pero se debe trabajar para que el mayor porcentaje de la calificación sea excelente, y por la información obtenida en las encuestas se determino que la calificación de bueno se debe a que el horario de atención debería ser desde el día martes para el área húmeda y poner iluminación en las canchas deportivas para poder utilizarlas en horario nocturno.

Pregunta No 9.

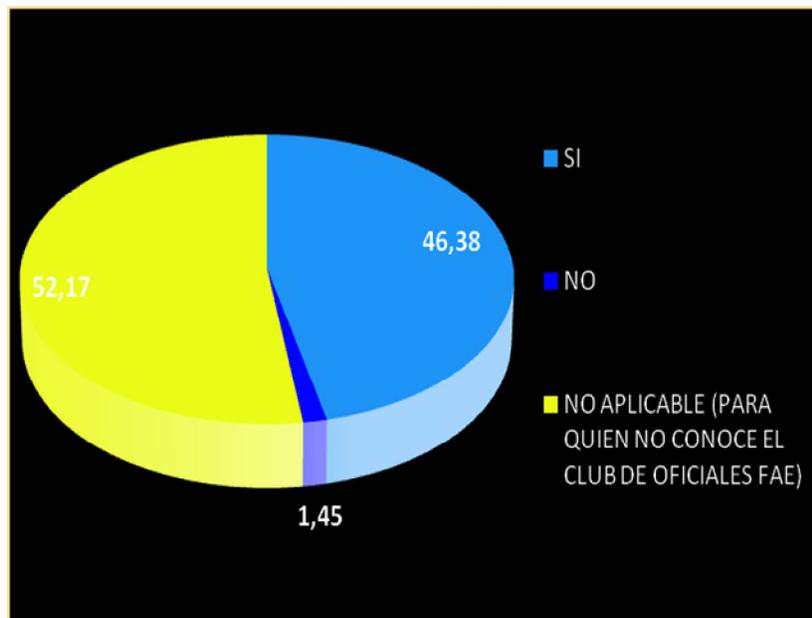
Cuadro No 3.13

9). ¿RECOMENDARÍA A OTRA PERSONA QUE ADQUIERA UNA MEMBRECÍA EN EL CLUB DE OFICIALES FAE?	
SI	64
NO	2
NO APLICABLE (PARA QUIEN NO CONOCE EL CLUB DE OFICIALES FAE)	72

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE

Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.9



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE

Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

Como se puede apreciar en el gráfico de la muestra, del total de encuestados, el 46,38% de los encuestados, respondieron que si recomendarían a otras

personas que adquiriera una membresía en el Club de Oficiales FAE, el 52,17% no responde a esta pregunta, porque no ha utilizado estos servicios, el 1,45% no lo recomendarían, esto resultado se debe a que dos de las personas encuestadas son militares y consideran que el club debería ser únicamente de Oficiales.

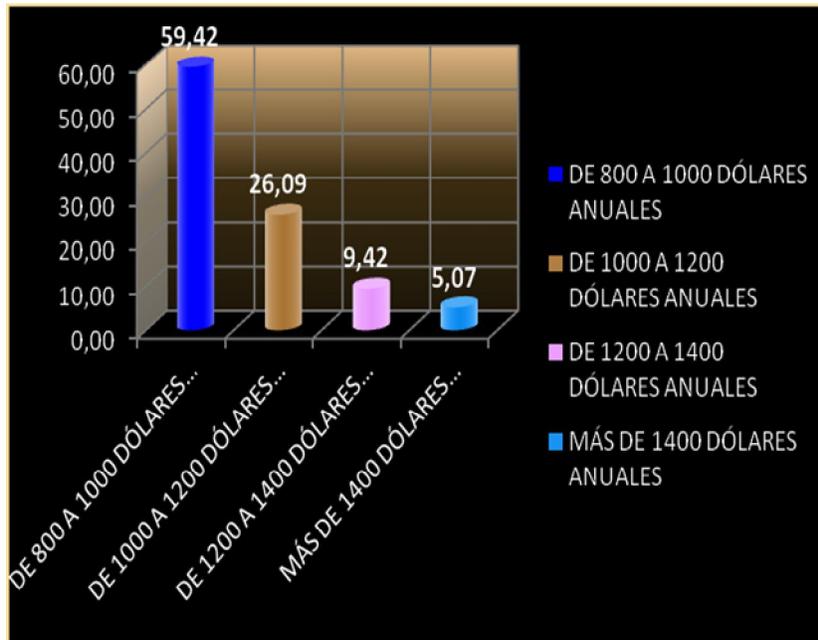
Pregunta No 10.

Cuadro No 3.14

10) ¿CUANTO ESTARÍA USTED DISPUESTO A PAGAR ANUALMENTE POR SERVICIOS DE UN CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO PRIVADO?	
DE 800 A 1000 DÓLARES ANUALES	82
DE 1000 A 1200 DÓLARES ANUALES	36
DE 1200 A 1400 DÓLARES ANUALES	13
MÁS DE 1400 DÓLARES ANUALES	7

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.10



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

El 59,42% estaría dispuesto a pagar de 800 a 1000 dólares el 26,09% pagaría de de 1000 a 1200 dólares, el 9,42% pagaría de 1200 a 1400 dólares

mensuales y el 5,07% estaría dispuesto a pagar de más de 1400 dólares anuales.

El resultado obtenido muestra que el mayor porcentaje de los encuestados, pagaría la menor cantidad puesta a consideración (de 800 a 1000 dólares) esto se debe a la difícil situación económica por la que atraviesa el país, y se ve reflejada en los bajos salarios que perciben el sector productivo.

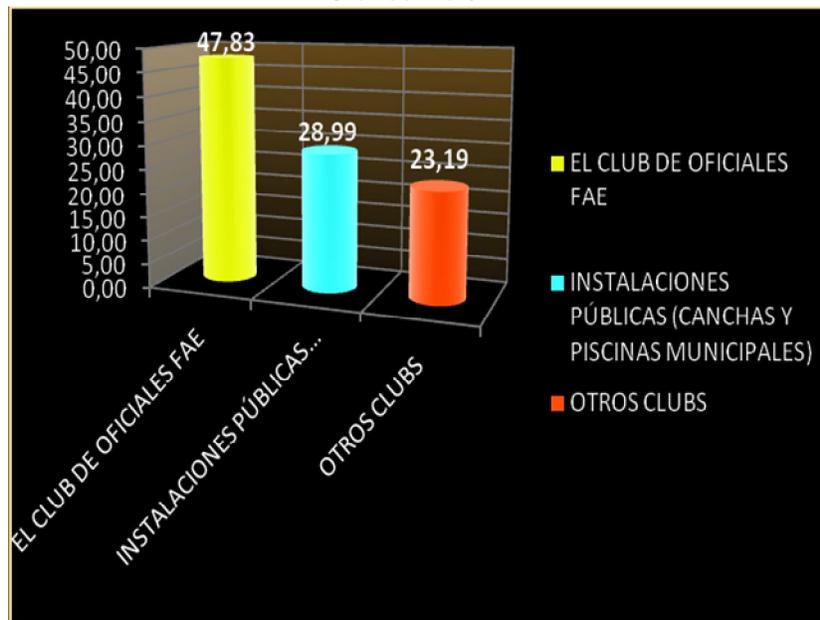
Pregunta No 11.

Cuadro No 3.15

10) ¿PARA REALIZAR ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS QUE SITIOS USTED VISITA CON MÁS FRECUENCIA?	
EL CLUB DE OFICIALES FAE	66
INSTALACIONES PÚBLICAS (CANCHAS Y PISCINAS MUNICIPALES)	40
OTROS CLUBS	32

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.11



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

El 47,83% realiza sus actividades deportivas y recreativas en el Club de Oficiales FAE, el 28,99% realiza estas actividades en instalaciones públicas y

el 23,19% las realiza en otros clubes. El resultado obtenido muestra que la mayoría de los encuestados el 52,18% realiza sus actividades deportivas y recreativas en instalaciones públicas y en otros clubes, pero de este porcentaje la mayoría lo realiza en instalaciones públicas, esto se debe en parte a la falta de recursos y otra razón es que no ha existido una campaña publicitaria a nivel de clubes sociales y deportivos, para despertar el interés de las personas en adquirir una membresía según opiniones vertidas por los encuestados.

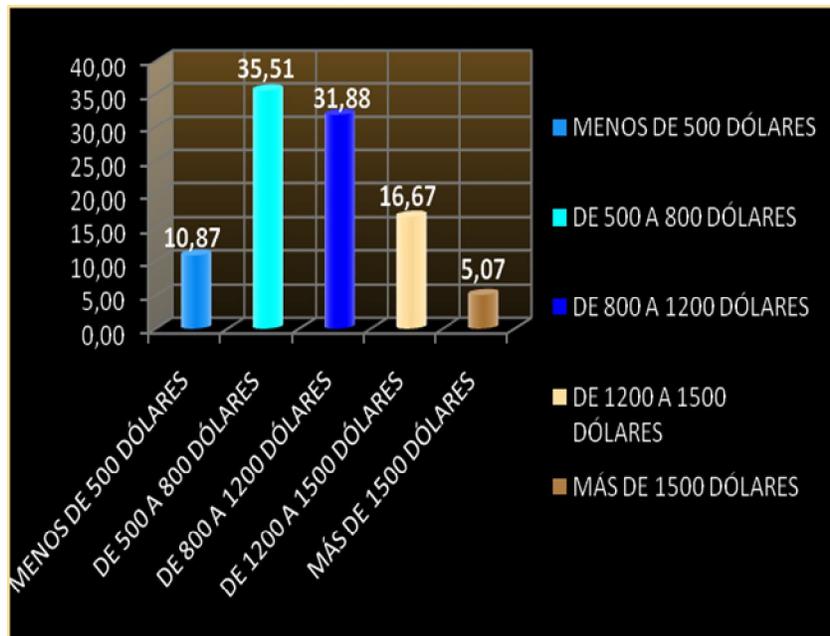
Pregunta No 12.

Cuadro No 3.16

11) ¿CUANTO PAGA USTED ANUALMENTE POR HACER USO DE LOS SERVICIOS DE UN CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO PRIVADO?	
MENOS DE 500 DÓLARES	15
DE 500 A 800 DÓLARES	49
DE 800 A 1200 DÓLARES	44
DE 1200 A 1500 DÓLARES	23
MÁS DE 1500 DÓLARES	7

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.12



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ Análisis estadístico.

El 35,51% paga de 500 a 800 dólares, el 31,88% paga de 800 a 1200 dólares, el 16,67% paga de 1200 a 1500 dólares, el 10,87% paga menos de 500 dólares y el 5,07% paga más de 1500 dólares, este resultado, según versiones de los encuestados se debe a los bajos salarios que perciben los trabajadores, que representa el 10,87%, y los que pagan de 500 a 800 dólares, son el resultado de pagar únicamente por el día que va a utilizar los servicios y además hay personas a las que únicamente les interesa mantener un buen estado físico y parte de esa inversión que realizan lo hacen en pagar mensualidades en gimnasios, finalmente señalamos un porcentaje importante como es el 53,62% del total de encuestados, que gasta 800 dólares y superior en diversión y entretenimiento, esto es indudablemente un aspecto positivo para las actividades del Club de Oficiales FAE en razón de que existe una gran demanda de los servicios que este club brinda.

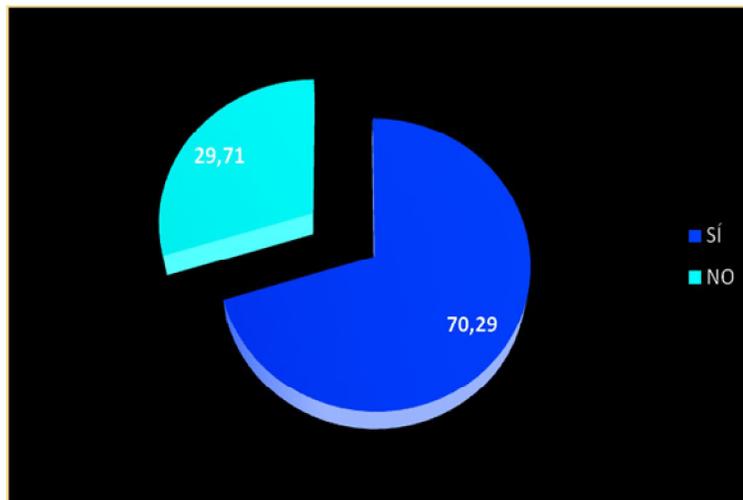
Pregunta No 13.

Cuadro No 3.17

13) ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO HACER USO DE LOS SERVICIOS DEL CLUB DE OFICIALES FAE?	
SÍ	97
NO	41

Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.13



Fuente: Encuesta a usuarios y no usuarios de los servicios del Club de Oficiales FAE
Elaborado por: Marco Martínez

➤ **Análisis estadístico.**

Como se puede apreciar en el gráfico de la muestra, del total de encuestados, el 70,29% estaría dispuesto a utilizar los servicios del Club de Oficiales FAE, por lo completo de sus servicios y la ubicación en el sector centro norte de la ciudad de Quito, por otra parte existe un 29,71% que respondió que no estaría dispuesto hacer uso de los servicios que brinda el club, principalmente por que estas personas ya eran socios en otros clubes, por otra parte una pequeña cantidad de encuestados contestaron también negativamente debido a su condición de estudiantes y su situación económica no les permitiría por en momento acceder a estos servicios. En definitiva la buena acogida y el interés de un gran porcentaje de encuestados que están interesados en utilizar los servicios del club, es una oportunidad para que el club incremente su participación en el mercado y logre el objetivo de posicionarse, como una empresa líder en servicios de diversión y entretenimiento a nivel de clubes sociales y deportivos.

3.4. Elección del Segmento – Mercado Meta

El mercado meta seleccionado son dos grupos importantes de la población económicamente activa, entre los cuales se ha elegido la población civil del Distrito Metropolitano de Quito y los Oficiales extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador.

➤ **Mercado Meta No. 1**

Población civil del Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, Se ha elegido como primer segmento del mercado meta, a la población civil del Distrito Metropolitano de Quito, cuyos miembros reúnen las siguientes características.

- ❖ Personas de género masculino o femenino.

- ❖ Edad entre los 18 y 65 años.
- ❖ Personas que trabajan y tienen un promedio de ingresos mensuales mínimo de 800 dólares.
- ❖ Son personas que les gusta la práctica de actividades sociales y deportivas en sitios privados.
- ❖ Personas a las que les gusta disfrutar de todos los servicios que brinda un club social y deportivo.

Se ha hecho esta elección, en razón de que este es un muy importante segmento, que hasta el momento representa el 12,5% del total de socios del Club de Oficiales FAE (1251 socios). Y se desea incrementar este porcentaje.

➤ **Mercado Meta No. 2**

Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador.

Se ha elegido como segundo segmento del mercado meta, a la población de Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador cuyos miembros reúnen las siguientes características.

- ❖ Personal militar de Oficiales en servicio activo.
- ❖ Extranjeros en comisión de servicios en el Ecuador.
- ❖ De género masculino y femenino.
- ❖ Edad entre los 18 y 65 años.
- ❖ Promedio de ingresos mensuales mínimo de 800 dólares.

- ❖ Son personas que les gusta la práctica de actividades sociales y deportivas en sitios privados.
- ❖ Personas a las que les agrada utilizar todos los servicios que ofrecen los clubes privados.

Se ha hecho esta elección por el interés que tienen los Oficiales extranjeros y sus familias, en ser socios del club, ya que estos se encuentran laborando en el país en calidad de agregados militares y su tiempo de permanencia mínimo es de un año, aprovechando así las facilidades y ventajas que se ofrecen a los miembros de este importante grupo de clientes potenciales que en la actualidad representan el 0,23% del total de socios (3 de 1251 socios).

3.5. Posicionamiento.

3.5.1 Posicionamiento en el mercado.

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.

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.

3.5.2. Concepto de posicionamiento.

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.¹⁷

3.5.3. 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.

3.5.4. Estrategias de posicionamiento.

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento.

Pueden posicionar su producto con base en:

- Los atributos específicos del producto.
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.

¹⁷ Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.

- 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 los 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.

3.5.5. Posicionamiento del Club de Oficiales FAE.

El posicionamiento del Club de Oficiales FAE, se lo realizara aplicando las diferentes estrategias de posicionamiento tales como:

Cuadro No 3.18
Estrategias de posicionamiento.

Sus atributos específicos	Es un Club privado que cuenta con todos los servicios e instalaciones para la práctica de las actividades sociales y deportivas favoritas en un ambiente moderno y natural.
	Se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, en la Av. 10 de Agosto y Capitán Ramos junto al Aeropuerto Mariscal Sucre, y sus socios no deben recorrer grandes distancias invirtiendo tiempo y dinero en el transporte.
	Un gran porcentaje de socios del club es personal de oficiales en servicio activo de la FAE y esto es un aspecto positivo para los potenciales socios del club como es el caso de los Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador.

Las necesidades que satisfacen.	Los clientes de este club a través de una membresía en el mismo satisfacen su necesidad de poder contar con el servicio y las instalaciones para la práctica de actividades sociales y deportivas.
---------------------------------	--

Las clases de usuarios.	Las personas que asisten a los clubes sociales y deportivos privados, gustan de esta característica especial de disfrutar de privacidad.
	Los clientes que se preocupan de mantener un buen estado físico y mental a través de actividades deportivas y recreativas, encuentran aquí el lugar perfecto para satisfacer estas necesidades.
	Clientes que gustan de la práctica de actividades sociales y deportivas en familia y con amigos encuentran en el Club el lugar ideal para satisfacer esta necesidad.

Elaborado por: Marco Martínez

3.6. Ventajas competitivas o diferenciales.

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.

3.7. Concepto de ventaja competitiva o diferencial.

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.

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.

3.7.1. Tipos de ventajas competitivas o de diferenciación.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

Las diferenciaciones más comunes son:

- a. La estrategia de liderazgo en costos y precios bajos: si consideramos que una unidad empresarial, de acuerdo con el marketing moderno y transformativo, debe centrar todos sus esfuerzos, y, encaminar sus estrategias al mercado y al consumidor en particular. El alcanzar una auténtica productividad < economía de escala > le permite lograr costos bajos; y, estar en condiciones auténticas de exponer precios bajos en el mercado que en los momentos actuales son mercados de precios y no mercados de calidad.
- b. La diferenciación del producto: Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.
- c. La diferenciación de los servicios: Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría.
- d. La diferenciación del personal: Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía.

Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente.

- e. La diferenciación de la imagen: las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distinguan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos.

3.7.2. Selección de una ventaja o más ventajas competitivas.

En una situación en la que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuales de ellas usara 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:

- Importante: cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.
- Distintiva: cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.

- 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 copiarla fácilmente.
- Asequible: cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

3.7.3. Selección de ventajas competitivas para el Club de Oficiales FAE.

Cuadro No 3.19
Ventajas competitivas para el Club de Oficiales FAE

Liderazgo en costos.	<p>Si se mantiene una ventaja y una línea superior en costos, esto se traduce a una protección ideal, contra las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael. Porter, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con relación a los competidores directos, la unidad empresarial está en condiciones de soportar en mejor forma, a una eventual competencia de precios; y, lo que es más, obtener una utilidad a nivel del precio mínimo para la competencia. ➤ Los clientes más poderosos, se ven con la dificultad de hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado. ➤ Un precio de costo bajo favorece a la empresa de los aumentos de costo impuesto por un proveedor más poderoso. ➤ Un precio de costo bajo, se traduce en un obstáculo de entrada para los nuevos competidores; y, también una buena protección con relación a los productos sustitutos.
----------------------	--

Diferenciación de servicios.	La empresa cuenta con todas los requerimientos de un club social y deportivo, para brindar un servicio completo a sus socios e invitados, incluyendo un salón de bolos de cinco líneas, sala de billar y campo de golf de 18 hoyos.
	El club ofrece más y mejores servicios por el mismo precio de la competencia.

Diferenciación de imagen.	La imagen del club no es muy conocida en el mercado, en razón de que no ha existido una campaña publicitaria y lo que se desea es darle a la empresa una imagen que la distinga de la competencia, y que comunique los beneficios de sus servicios a sus clientes reales y potenciales.
---------------------------	---

Elaborado por Marco Martínez.

3.8. Demanda, Oferta y Demanda Insatisfecha.

Entendemos al mercado como el conjunto de transacciones, acuerdos o intercambio de bienes de servicios entre compradores y vendedores, el mercado surge desde el momento en que existe concurrencia, es decir cuando se unen grupos de vendedores y compradores y permiten que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.

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. Concepto de demanda.

La demanda esta dada por la cantidad de bienes y servicios, que la población o una parte de ésta, bajo determinadas condiciones, como: precio, calidad, marca, nivel de ingresos, poder adquisitivo, gustos y preferencias, etc., está dispuesta a adquirir.

3.8.2. Clasificación

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.¹⁸

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 directamente, y los segundos son los bienes que son adquiridos para utilizarlos en la elaboración de otros bienes.¹⁹

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.

^{18,3} SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos , Mc.Graw Hill 4 Edición ,Pág. 73

3.8.3. Factores de Afectan a la Demanda.

En la demanda de un bien o servicio pueden influir muchos factores, los cuales al analizarlo nos permite comprender la demanda histórica, la demanda actual y la demanda futuro de nuestro servicio.

- **Temporalidad.** El servicio de los clubes sociales y deportivos, se ve medianamente afectado en cuanto a su demanda por el factor temporalidad, este factor hace que se incremente la demanda en fechas que representan fines de semana y feriados, y disminuye en época de invierno por las lluvias.
- **Moda.** Este factor no afecta el normal desenvolvimiento de las actividades económicas del club, ya que la práctica del deporte y la vida social nunca pasan de moda.
- **Gustos y Preferencias.** Existe un gran número de personas que gustan de la práctica de actividades sociales y deportivas de los clubes privados, y esto no afecta tampoco las actividades del club.
- **Precios.** Los precios tienen una gran importancia en la demanda del servicio de clubes privados, ya que por lo general a medida que se incrementa el precio del servicio 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 el club.
- **Comportamiento Histórico de la demanda.** El mayor porcentaje de la demanda de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, y este factor a sido motivo para que la población civil, piense que es un Club únicamente para militares, a esto se suma la falta de publicidad del club, produciéndose una baja participación de la población civil, afectando las actividades económicas del club.

3.8.4. Curva de demanda.

La demanda del presente proyecto la constituyen todos los ciudadanos de la ciudad de Quito cuya edad fluctúa entre los 18 y 65 años, que pertenecen a la población económicamente activa.

El calcular la demanda histórica, actual y proyectada, se lo realizó en base a la información recolectada de la cantidad de socios y personas que visitan los clubes sociales y deportivos de la ciudad de Quito.

Cuadro No 3.20
Demanda histórica año 2003-2007

DEMANDA HISTÓRICA DE CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE QUITO. TASA DE CRECIMIENTO 2,3%	
AÑO-2003	1002563
AÑO-2004	1025622
AÑO-2005	1049211
AÑO-2006	1073343
AÑO-2007	1098030

Elaborado por: Marco Martínez
FUENTE: Gerencia de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo

Gráfico No 3.14
Demanda histórica.



Elaborado por: Marco Martínez

3.8.4.1. Demanda Proyectada.

Cuadro No 3.21
Proyección de la demanda año 2008-2013

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE QUITO. TASA DE CRECIMIENTO 2,3%	
AÑO-2008	1123285
AÑO-2009	1149120
AÑO-2010	1175550
AÑO-2011	1202588
AÑO-2012	1230247
AÑO-2013	1258543

FUENTE: Gerencia de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.15
Proyección de la demanda año 2008-2013



Elaborado por: Marco Martínez

3.8.5. Oferta.

El estudio de la oferta, permitirá conocer la capacidad de los diferentes clubes sociales y deportivos, de satisfacer la demanda de este tipo de servicios, existente en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

3.8.6. Concepto.

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio.

3.8.7. Clasificación

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.

El Club de Oficiales FAE participa en un mercado de oferta oligopólica, ya que existen muy pocos productores de este tipo de servicios, los mismos que tienen dominado el mercado y controlan el precio, calidad y cantidad de su oferta.

3.8.8. Factores que afectan a la oferta.

Existen algunos factores que pueden afectar la oferta, estos pueden ser:

El precio de los insumos: si existe un aumento del precio de los insumos, los productores no querrán ofrecer la misma cantidad de bien o servicio al mismo precio por lo que incrementarán el precio de sus productos. Por ejemplo si se incrementara el ICE (impuesto al consumo especial) el precio de los insumos se incrementaría y por lo tanto pocos productores querrán ofrecer el mismo servicio al mismo precio.

El desarrollo de la tecnología: los avances tecnológicos pueden ayudar a que los costos de producción disminuyan, por lo tanto los productores estarán dispuestos a ofrecer más de su bien o servicio al mismo precio.

Productos relacionados o sustitutos: si el precio de un bien sustituto aumenta afecta a la oferta del otro bien relacionado, ya que los productores de este otro bien que no subió de precio querrán incrementar su producción para captar más mercado, si por el contrario el precio del bien sustituto disminuye entonces, los productores del otro bien relacionado disminuirán su oferta por la pérdida de mercado.

3.8.8.1. Curva de la Oferta.

La proyección de la oferta, se realizó en base a la información obtenida por la cantidad de socios y visitantes en los clubes privados de la ciudad de Quito.

Como definición general, existe una mediana rivalidad en el mercado de los servicios de clubes privados, sin embargo de ello el mercado se encuentra dividido en diferentes nichos que permiten la diferenciación en la prestación de las alternativas de servicios, ya que algunos clubes ofrecen servicios diferenciados como lo es el caso del Quito tenis club, Club Arrayanes, Club de y Oficiales del Ejército, que cuenta con instalaciones para practicar equitación tales como , pesebreras, picadero cerrado, hipódromo, atalaje, veterinaria y

taller de herraje, otros se especializan en ofrecer servicios adicionales como toboganes, pista de patinaje sobre hielo, baños de cajón, pesca deportiva, masajes y aroma terapia que son ofrecidos por el Club Castillo de Amaguaña, en el caso del Quito Tennis Club, Club arrayanes, Club de Oficiales FAE.

Cuadro No 3.22
Proyección de la oferta año 2007-2013

PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE QUITO.	
TASA DE CRECIMIENTO DEL 1%	
AÑO-2007	1005995
AÑO-2008	1023097
AÑO-2009	1040490
AÑO-2010	1058178
AÑO-2011	1076167
AÑO-2012	1094462
AÑO-2013	1111564

FUENTE: Departamento de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo.
Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.16
Proyección de la oferta año 2007-2013



Elaborado por: Marco Martínez

3.8.9. Demanda Insatisfecha.

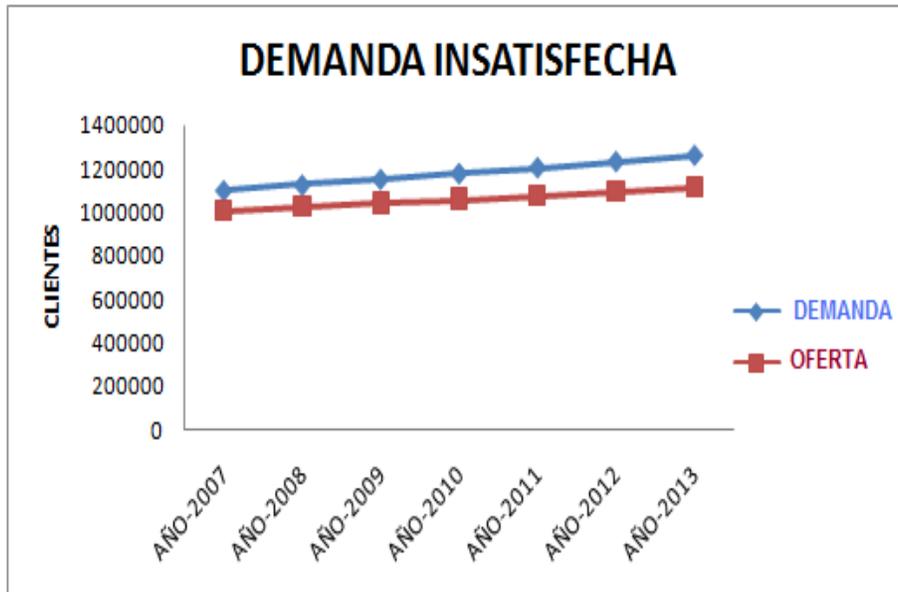
Una vez que se ha determinado la demanda y la oferta, la diferencia entre estas dos variables, determinará la demanda insatisfecha.

Cuadro No 3.23
Demanda insatisfecha año 2007-2013

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2007	1098030	1005995	92035
2008	1123285	1023097	100188
2009	1149120	1040490	108631
2010	1175550	1058178	117372
2011	1202588	1076167	126421
2012	1230247	1094462	135785
2013	1258543	1111564	146979

Elaborado por: Marco Martínez

Gráfico No 3.17
Demanda insatisfecha



Elaborado por: Marco Martínez.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

4. Objetivos.

4.1. Concepto de Objetivo

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.²⁰

4.1.1. Clasificación de los Objetivos

Según el alcance en el tiempo podemos definir:

- **Objetivos a largo Plazo:** estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

- **Objetivos a mediano plazo:** 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, este clase de objetivos se van a realizar en un periodo no menor de un año y no mayor de tres años.

- **Objetivos a corto plazo:** son los objetivos operacionales de la empresa que se van a realizar en un periodo menor a un año.

4.1.2. Características de los Objetivos

- La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones.”

²⁰ libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

- Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo 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.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

Una vez definida la situación problema, se debe, con base en el análisis de las reales capacidades con las que se cuenta, plantear el objetivo esperado con el proyecto, es decir, definir claramente la solución al problema o necesidad.

“Los objetivos del proyecto, determinan ¿Cuánto?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se va a modificar la situación actual y que tanto se va a acercar a la situación esperada”.²¹

²¹ www.gestiopolitis.com/objetivos.html

4.1.3. Metodología para fijar los Objetivos

4.1.3.1. Parámetros para establecer Objetivos Cualitativos.

- Permitir que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- Especificar los objetivos lo mejor posible.
- Relacionar los objetivos a acciones específicas cuando fuera necesario.
- Señalar los resultados esperados.
- Fijar metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleado se den por vencidos.
- Especificar cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- Fijar objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- Escribir los objetivos clara y simplemente.

4.1.3.2. 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.

4.1.4. Objetivos para la Propuesta

Cuadro 4.1
Objetivos de la propuesta.

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<p>Crear la asesoría de marketing para que el Club pueda administrar de mejor manera sus recursos de imagen y publicidad.</p>	<p>Incrementar la participación del Club en el mercado, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, para sus socios y potenciales clientes.</p>	<p>Llegar a ser una empresa líder en servicios de recreación y entretenimiento en el año 2012</p>
<p>Incrementar las utilidades de la empresa en 2008 Posicionando el Club de Oficiales FAE en la mente de sus socios y potenciales clientes, como un club privado y deportivo que cuenta con todo lo necesario para disfrutar de sus actividades sociales y deportivas en un ambiente moderno y elegante con las mejores instalaciones.</p>	<p>Incrementar el número de socios, pertenecientes a la población civil del distrito Metropolitano de Quito y Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador.</p>	

Elaborado por: Marco Martínez.

4.2. Estrategias.

4.2.1. Concepto de Estrategia

"La estrategia, es un patrón o plan, que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una organización, en un todo cohesionado²².

4.2.2. Importancia de la Estrategia

"Es importante porque contribuye a las labores de planeación para una adecuada orientación de las decisiones operativas, por lo tanto cuanto mas clara sea la comprensión de la estrategia y su instrumentación en la practica, tanto mas consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa"²³.

4.2.3. 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.

²² Administración de la Mercadotecnia, Segunda Edición, Michael R. Czinkota. Editorial Thompson L.

²³ http://html.rincondelvago.com/estrategias-empresariales_1.html

Como Perspectiva: La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder”²⁴

4.2.4. Cuadro sinóptico: Clasificación de las Estrategias.

A la ventaja competitiva, debe definirse en concordancia a los requerimientos y exigencias del mercado y de los consumidores; por lo tanto, estaría respaldada por la **productividad**, es decir la ventaja y línea superior en términos de costos bajos y consecuentemente precios bajos; y, a su vez el **poder de mercado**, es decir la ventaja y línea superior en términos de diferenciación altamente positiva para la satisfacción de los consumidores, frente a las empresas de la competencia.

Cuadro 4.2
Clasificación de las estrategias.

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
DE DESARROLLO	BÁSICAS	Liderazgo en Costos	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
		Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
		Concentración	Se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento en particular de mercado

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	Penetración	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		Desarrollo del Mercado	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados
		Desarrollo del Producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	Integración hacia Arriba	Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores
		Integración hacia Abajo	Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas
		Integración Horizontal	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial o comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
		Diversificación Pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
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

Elaborado por: Marco Martínez

4.2.5. Perfil Estratégico a adaptarse

Cuadro No 4.3
Perfil estratégico a adaptarse.

ESTRATEGIA DE PRECIO			VENTAJA	DESVENTAJA	FACTOR CLAVE
DE DESARROLLO	Liderazgo en Costos	Reducción de los precios de los servicios ofreciendo los mismos servicios y calidad por un menor precio.	<p>Si se mantiene una ventaja y una línea superior en costos, esto se traduce a una protección ideal, contra las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael. Porter, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con relación a los competidores directos, la unidad empresarial está en condiciones de soportar en mejor forma, a una eventual competencia de precios; y, lo que es más, obtener una utilidad a nivel del precio mínimo para la competencia. ➤ Los clientes más poderosos, se ven con la dificultad de hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado. ➤ Un precio de costo bajo favorece a la empresa de los aumentos de costo impuesto por un proveedor más poderoso. ➤ Un precio de costo bajo, se traduce en un obstáculo de entrada para los nuevos competidores y productos sustitutos. 	Ninguna	Ofrecer la misma cantidad de servicios y calidad de los mismos por menos precio.

ESTRATEGIA DE PERSONAL			VENTAJA	DESVENTAJA	FACTOR CLAVE
DE DESARROLLO	Desarrollo del Mercado	Introducción de servicios actuales en nuevos mercados, como el del personal civil en base a un estudio de las necesidades y expectativas de las personas interesadas en hacer uso de los servicios que el Club de Oficiales FAE brinda, de igual forma este estudio serviría para conocer las expectativas de los socios e invitados del club.	Ampliación del mercado.	Los nuevos segmentos pueden presentar barreras de entrada	Proyectar una buena imagen del club, para influenciar positivamente en la población civil

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN			VENTAJA	DESVENTAJA	FACTOR CLAVE
DE DESARROLLO	Diferenciación	Transmitir a los usuarios y potenciales clientes del Club de Oficiales FAE, lo completo que son sus servicios ofrecidos, gracias a sus modernas y completas instalaciones.	Posicionamiento del club en la mente de sus socios y potenciales clientes.	Ninguna.	Planes de marketing
COMPETITIVAS	Del especialista	Dar especial importancia a los segmentos claves sobre los cuales la empresa dirige todos sus esfuerzos y no desperdiciar recursos dirigiéndose a todo el mercado.	Aprovechamiento de los recursos.	Ninguna.	Seleccionar el segmento de mercado meta adecuado, en base a un estudio de mercado.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO			VENTAJA	DESVENTAJA	FACTOR CLAVE
DE CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del producto.	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa	Al mejorar las instalaciones e incrementar los servicios, los clientes se sentirán atraídos por las nuevas modificaciones y la ampliación en la variedad de servicios.	La empresa debe incurrir en costos para incrementar y mejorar los servicios.	Determinar las necesidades de los clientes y su cuales son sus expectativas, para así poderlas satisfacer de una mejor manera.

Elaborado por: Marco Martínez.

Las decisiones sobre estrategias de mercadotecnia, es una de las acciones más importantes que debe emprender una empresa, consiste en examinar y vislumbrar las diferentes alternativas de gestión mercadológica, que se ofrecen a una unidad empresarial; de tal suerte, que ésta responda en forma eficiente a los requerimientos, exigencias de los consumidores y satisfacción de sus necesidades; y, por ende alcanzar sus objetivos de desarrollo, crecimiento, rentabilidad y posicionamiento de sus ofertas en el mercado.

4.3. Plan de mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia, se define como “una amplia serie de guías de cómo la empresa va a realizar sus metas estratégicas”, un documento que orienta a la compañía a lo largo del año, es un perfil coordinado e integrado de todo lo que la empresa hará, en cada una de las funciones de mercadotecnia como investigación, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, mercadotecnia directa, administración de ventas, desarrollo del producto/servicio, asignación de precios y administración del canal de distribución, para apoyar al plan estratégico. En otras palabras, un plan de mercadotecnia, establece lo que se hará, y quien, cuando y por qué, como se hará, y cuanto costará, en términos de presupuesto, personal, tecnología e instalaciones. Hasta puede establecer donde se realizará.

Un plan de mercadotecnia, debe reflejar y apoyar los objetivos y metas de los planes estratégicos de la empresa.

A continuación se muestran los elementos claves de un plan de mercadotecnia.²⁵

- **Análisis de la situación.** Examina el micro y macro ambiente de la empresa.
- **Objetivos de mercadotecnia.** Estos objetivos se basan en las conclusiones derivadas del análisis situacional y pueden ser declaraciones de base amplia y sin tiempos; tal vez nunca se logren pero son indicadores de la dirección general, en que la compañía desea avanzar. Cada objetivo de mercadotecnia debe tener tres metas subordinadas, que puedan lograrse y demostrar avances al objetivo, las metas son específicas y por naturaleza sensibles al tiempo.
- **Estrategia y tácticas.** Un tercer elemento de importancia en un plan de mercadotecnia incluye estrategias y tácticas, aunque con frecuencia estas

²⁵ Administración de Mercadotecnia de Czincota-Kotabe- Segunda edición.

palabras se usan indistintamente, no significan lo mismo, cada meta debe tener una o más estrategias, para lograr la meta, cada táctica debe incluir cuatro elementos: una acción específica (lo que debe hacerse), una responsabilidad (quién lo hará), un plazo de entrega (cuando debe estar terminado) y un presupuesto (cuanto costara completar este paso de la acción).

➤ **Vigilancia y evaluación.**

- 1) Seguimiento y registro. ¿Quién registrara y por qué?, ¿Quién lleva el registro y con que frecuencia? ¿Cómo llevara el seguimiento?
- 2) Reportes. ¿Qué se reportara y por qué?, ¿Quién (y para quién) hará el reporte y con que frecuencia?, ¿Cómo hará el reporte?
- 3) Evaluación. ¿Qué se evaluará y por qué?, ¿Quién hará la evaluación y con qué frecuencia? ¿Cómo se hará la evaluación?
- 4) Acción correctiva. ¿Qué acción correctiva puede ser necesaria si una meta no se cumple y por qué?, ¿Quién tomará esa acción correctiva? ¿se necesitan nuevos procedimientos para evaluar el éxito de esa nueva acción correctiva?

4.3.1. Beneficios del plan de mercadotecnia.

- **Consistencia.** Los planes de mercadotecnia, deben ser consistentes con el objetivo general y los objetivos específicos de la empresa.
- **Responsabilidad.** Aquellos que tienen la responsabilidad de poner en práctica las partes individuales de un plan de mercadotecnia sabrán cuales son sus responsabilidades y se puede ser que su desempeño se compare con estos planes.

- Comunicación. Los que ponen en marcha los planes son conocedores de los objetivos generales, y estarán en constante coordinación con los demás involucrados, con la finalidad de mantener a todos informados del avance del plan.
- Compromiso. Todos los involucrados, conocen sus responsabilidades y deben estar consientes, en que de su labor depende el éxito del plan.²⁶

4.3.2. Diseño de estrategias.

- **Objetivo a mediano plazo.**

Incrementar en un 25% la participación del Club en el mercado, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, para sus socios y potenciales clientes.

- **Estrategia de Precio.**

Estrategia de desarrollo – liderazgo en precios con la reducción de precios ofreciendo los mismos servicios y calidad por un menor precio.

- **Tácticas.**

- ❖ Reducción del 10% en memberships por pago de contado (valor 1200 – 10% (120) = \$ 1180). Con la finalidad de motivar a los potenciales clientes de los servicios del club, para que aprovechen este descuento y adquieran una membresía.
- ❖ Reducción del costo de entradas para invitados de \$10 a \$8, esto llamará mucho la atención de las personas que hacen uso de las instalaciones del club, en calidad de invitados, ya que es un precio muy accesible y

²⁶ Mercadotecnia, un análisis global de gestión del Ing. José Erazo Soria

motivara a los socios a invitar más personas para que también puedan hacer uso de las instalaciones.

❖ Se recomienda ofrecer un descuento del 25% en entradas a partir del cuarto invitado. (valor \$8,00 – % (\$2,00) = \$6,00) en razón de que muchas personas interesadas en realizar actividades deportivas en grupo, prefieren asistir a instalaciones públicas, o no realizar deporte ya que sumando los valores que se debe cancelar por hacer uso de las instalaciones, la cantidad es demasiado alta. Por ejemplo con la tarifa de \$10,00 dólares un grupo de 10 personas debía cancelar \$100 dólares, aplicando la tarifa de \$8 dólares por las tres primeras personas el valor es de \$24 dólares y a partir del cuarto invitado, con un valor de \$6 dólares es decir \$6 dólares x 7 personas el valor es de \$42 dólares sumado a los \$24 dólares, este mismo grupo pagaría únicamente \$66, esto hará que los socios y sus invitados reaccionen positivamente y se decidan hacer uso de las instalaciones.

❖ Reducción del precio de la entrada para invitados de \$8,00 dólares a \$6,00 dólares en horario de lunes a miércoles que no se produce una asistencia considerable de socios.

➤ **Acciones.**

❖ Convocar a reunión al Directorio del club, para dar a conocer la estrategia de liderazgo en precios.

❖ Realización de estudio para aplicación de nuevas tarifas.

❖ Adquisición de tickets para entradas.

➤ **Responsable.**

❖ Gerente del Club de Oficiales FAE Sr. Tcrn. Hernán Gudiño y

❖ Gerencia de finanzas Sra. Margarita Puente.

➤ **Indicadores.**

❖ Incremento en el número de por lo menos el 10% de socios e invitados en el Club.

❖ Incremento en las ventas por concepto de membrecías y tickets de entrada.

➤ **Presupuesto.**

Cuadro No 4.4

Presupuesto para estrategia de precio

Estrategia de Precio. De desarrollo – liderazgo en precios		
Incrementar la participación del Club en el mercado, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, para sus socios y potenciales clientes.		
Concepto	Cantidad	Valor en dólares
Estudio de gastos y costos para ofrecer descuentos y reducir el precio de las entradas para invitados.	1	\$ 0,00
Elaboración de tickets con nuevas tarifas	5000	\$ 100,00
Elaboración de letrero de información de precios	1	\$ 60,00
Total		\$ 160,00

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ **Evaluación de desempeño.**

La Gerencia Financiera remitirá un informe económico semanalmente al Gerente general.

➤ **Objetivo a corto plazo.**

Crear la gerencia de marketing para que el Club pueda administrar de mejor manera sus recursos de imagen y publicidad.

➤ **Estrategia de Personal.**

La estrategia seleccionada es de crecimiento - desarrollo de mercado, con el fin de incrementar las ventas en mercados actuales a través de planes de marketing creados y desarrollados, para conocer las necesidades y expectativas de los socios, los invitados, y las personas interesadas en utilizar los servicios que el Club de Oficiales FAE brinda para lo cual se requiere contratar los servicios de un profesional en este campo.

➤ **Tácticas.**

- ❖ Dar a conocer a la gerencia y al directorio del club, la necesidad de crear una gerencia de marketing, en razón de que el vacío en esta área, es el principal motivo de la reducida cantidad de socios civiles en el Club de Oficiales FAE.
- ❖ Seleccionar el espacio físico en donde funcionará la gerencia de marketing.
- ❖ Adquisición de muebles, materiales y equipos de oficina.
- ❖ Contratar los servicios de un ingeniero de marketing.

➤ **Acciones.**

- ❖ Convocar a reunión, a la Gerencia y al directorio del Club, para exponer la necesidad de contar con la Gerencia de Marketing.
- ❖ Asignar la oficina ubicada junto a la Gerencia de Finanzas.
- ❖ Realizar la compra de los muebles en el almacén Muebles el Bosque.
- ❖ Realizar la Compra de materiales y equipos de oficina en librería Paco.

- ❖ Convocar a un concurso de oposición y merecimiento para seleccionar al asesor de Marketing.
- ❖ Realización y firma de contrato. (salario de \$762 Mensuales durante el primer año con beneficios de ley y un incremento del 10% anual durante cuatro años)

➤ **Responsable.**

Sr. Crnl. Hernán Gudiño (Coordinar y supervisar)

➤ **Indicadores.**

- ❖ Firma de acuerdo en la reunión del directorio aprobando la contratación de un asesor de marketing.
- ❖ Adquisición de muebles y equipo de oficina para adecuación del lugar de trabajo.
- ❖ Firma del contrato con la persona que desempeñara las funciones de asesor de marketing.

➤ **Presupuesto.**

Cálculo del salario del Asesor de Marketing.

Año 01		SMVV	170					
Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reser	Apte Patr.	Total
1	Asesor de Marketing	600,00	50,00	14,17	25,00	0,00	72,90	762,07
	TOTAL MENSUAL							762,07
							TOT. ANUAL	9.144,80

Año 02		SMVV	187		Incremento	10%		
Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reserva	Apte Patr.	Total
1	Asesor de Marketing	660,00	55,00	14,17	27,50	55,00	80,19	891,86
	TOTAL MENSUAL							891,86
							TOT. ANUAL	10.702,28

Año 03		SMVV	205,7		Incremento 10%				
Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reserva	Apte Patr.	Total	
1	Asesor de Marketing	726,00	60,50	14,17	30,25	60,50	88,21	979,63	
TOTAL MENSUAL								979,63	
							TOT. ANUAL	11.755,51	
Año 04		SMVV	226,27		Incremento 10%				
Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reserva	Apte Patr.	Total	
1	Asesor de Marketing	798,60	66,55	14,17	33,28	66,55	97,03	1.076,17	
TOTAL MENSUAL								1.076,17	
							TOT. ANUAL	12.914,06	
Año 05		SMVV	248,897		Incremento 10%				
Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reserva	Apte Patr.	Total	
1	Asesor de Marketing	878,46	73,21	14,17	36,60	73,21	106,73	1.182,37	
TOTAL MENSUAL								1.182,37	
							TOT. ANUAL	14.188,46	
								TOTAL 5 AÑOS 58.705,11	

Cuadro No 4.5

Presupuesto para estrategia de personal.

Estrategia: De Personal. crecimiento - desarrollo de mercado		
Objetivo: Creación de la asesoría de marketing para que el Club pueda administrar de mejor manera sus recursos de imagen y publicidad.		
Concepto	Cantidad	Valor en dólares
Envío de invitaciones a la asamblea		\$ 15,00
Escritorio	1	\$ 145,00
Silla ergonómica	1	\$ 60,00
Sillas Normales	2	\$ 60,00
Computadora	1	\$ 600,00
Impresora con escáner y copiadora.	1	\$ 104,00
Útiles de oficina		\$ 200,00
Llamamiento a concurso de merecimientos y reclutamiento	1	\$ 200,00
Salario de Ing. En Marketing.	60 meses (\$800 mensuales.	\$ 58.705,00
Total		\$ 60.089

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ **Evaluación y desempeño.**

- ❖ El directorio del Club de Oficiales FAE será el ente de control, para la creación y funcionamiento de la gerencia de marketing del club.
- ❖ La Gerencia de Marketing deberá entregar un informe mensual de las actividades y el avance de los diferentes proyectos asignados a esta gerencia.

➤ **Objetivo a corto plazo.**

Incrementar las utilidades de la empresa posicionando al Club de oficiales FAE en la mente de sus socios y potenciales clientes, como un club privado y deportivo que cuenta con todo lo necesario para disfrutar de sus actividades sociales y deportivas en un ambiente moderno y elegante con las mejores instalaciones.

➤ **Estrategia de Promoción.**

Estrategia de crecimiento – diferenciación Transmitir a los usuarios y potenciales clientes del Club de Oficiales FAE, lo completo que son sus servicios ofrecidos, gracias a sus modernas y completas instalaciones.

➤ **Tácticas.**

Realización de campañas publicitarias, que permitan dar a conocer los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, poniendo especial énfasis en las características especiales de las instalaciones con las que el club cuenta, a través de la realización de las siguientes actividades.

- ❖ Publicaciones en revistas (Vistazo y Familia del diario el comercio) una vez al año en el caso de la revista Vistazo en el mes de enero y una vez cada cuatro meses en el caso de la revista La Familia, ya que estas

revistas son muy conocidas y las dos cuentan con una muy buena acogida por el público lector.

- ❖ Auspicio de eventos deportivos públicos en los que se entregara gorras camisetas y calendarios del club.
- ❖ Colocación de islas de publicidad y ventas en el centro comercial el Bosque y centro comercial el Recreo, ya que son los centros comerciales con más afluencia de público y se cubriría tanto el sector norte como el sector sur de la ciudad.
- ❖ Contratación de personal para que labore horario de fines de semana en las islas de información.
- ❖ Alquiler de una valla publicitaria ubicada en los terrenos del Club de Oficiales FAE, y esta ubicada en una posición estratégica, ya que las personas que se movilizan en vehículos que circulan en el sentido de sur a norte por la avenida 10 de agosto la pueden apreciar con mucha claridad, por su tamaño y ubicación.
- ❖ Colocación de letrero de publicidad a la entrada del club, ya que el club no cuenta con un letrero, que lo identifique y llame la atención de las personas que circulan por la avenida 10 de agosto.
- ❖ Publicación de una pagina mensual en la revista A Bordo de la compañía TAME, en razón de que esta revista se la coloca como un medio de entretenimiento para los clientes de esta compañía que se trasladan de una ciudad a otra, y el tiempo mínimo de vuelo es de cuarenta y cinco minutos y las personas lo aprovechan para leer la prensa y las revistas.
- ❖ Una pagina Web, es importante, ya que uno de los medios de información y publicidad mas importantes de este siglo es la internet, y es allí donde personas de todo el mundo que desean obtener información sobre alternativas de diversión y entretenimiento, buscan y pueden realizar

contactos para acceder a diferentes bienes o servicios que requieren ara satisfacer sus necesidades.

- ❖ Elaboración de trípticos, que serán entregados en los principales centros de afluencia de público, tales como: centros comerciales, entrada y salida de aeropuertos como los de Quito y Guayaquil, y eventos públicos.
- ❖ Confección de gigantografías para ser colocados en los eventos deportivos auspiciados por el Club de Oficiales FAE, que se los realiza continuamente en la Base Aérea Mariscal Sucre de Quito y otros lugares.

➤ **Responsable.**

- ❖ Gerente del club de Oficiales FAE (Supervisar)
- ❖ Asesor de Marketing del Club de Oficiales FAE.(Ejecutar)

➤ **Indicadores.**

- ❖ Inicio de la campaña de publicidad.
- ❖ Incremento en las ventas por concepto de membrecías y entradas de invitados al club.

➤ **Presupuesto.**

Cuadro No 4.6

Presupuesto de estrategia de promoción.

Estrategia de Promoción. De crecimiento - desarrollo de mercado
Objetivo: Incrementar las utilidades de la empresa posicionando al Club de oficiales FAE en la mente de sus socios y potenciales clientes, como un club social y deportivo privado que cuenta con todo lo necesario para disfrutar de sus actividades sociales y deportivas en un ambiente moderno y elegante con las mejores instalaciones.

Concepto	Cantidad	Valor en dólares
Publicaciones en revistas (Vistazo y Familia del diario el comercio)	1 vez al año Vistazo 1 vez cada cuatro meses La Familia.	\$ 6000,00
Auspicio de eventos deportivos públicos.	cinco años \$1500 x año	\$ 7.500,00
Confección de gorras y camisetas con el logo del club.	300 gorras y 300 camisetas anuales	\$ 7.500,00
Elaboración de calendarios de escritorio con publicidad del club	1000 unidades anuales	\$ 2.500,00
Colocación de islas de publicidad y ventas en el centro comercial el Bosque y centro comercial el Recreo.	2 islas x tres meses al año durante cinco años	\$ 15.000,00
Alquiler de una valla publicitaria	5 año x 1.000 anuales	\$ 5.000,00
Contratación de personal para que labore en las islas publicitarias.	2	\$ 1500,00
Colocación de letrero de publicidad a la entrada del club	1 mes	\$ 1.200,00
Publicación de una pagina en la revista A Bordo de la compañía TAME	1 mensual por un año	\$ 6.000,00
Creación de una pagina. Web	1 mes	\$ 2.000,00
Elaboración de trípticos	3000 unidades	\$ 3600,00
Confección de gigantografías	10 unidades	\$ 500,00
Transporte		\$ 50,00
Total		\$ 58.350,00

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ **Evaluación de desempeño.**

La gerencia de marketing, deberá realizar encuestas trimestrales, con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los socios y conocer sus expectativas.

➤ **Objetivo a mediano plazo.**

Incrementar el número de socios, pertenecientes a la población civil del distrito Metropolitano de Quito y Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador hasta el primer semestre del 2009.

➤ **Estrategia de Promoción.**

Estrategia competitiva – del especialista dando especial importancia a los segmentos claves sobre los cuales la empresa dirige todos sus esfuerzos y no desperdiciar recursos dirigiéndose a todo el mercado.

➤ **Tácticas.**

- ❖ Enviar invitaciones y pases de cortesía para conocer las instalaciones y hacer uso de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, por una sola vez, a los Gerentes de empresas y a los Oficiales que laboran en las diferentes embajadas y agregadurías militares de otros países en el Ecuador que operan en el Distrito Metropolitano de Quito con la finalidad de despertar el interés por de conocer las instalaciones aprovechando esta invitación y si es de su agrado, se decidan y adquieran membrecías.

➤ **Responsable.**

- ❖ Gerente del Club de Oficiales FAE Sr. Tcrn. Hernán Gudiño y
- ❖ Asesor de Marketing del Club de Oficiales FAE.

➤ **Indicadores.**

- ❖ Registro y control de las personas que asistan al club haciendo presentando la invitación.
- ❖ Incremento en las ventas por concepto de membrecías y entradas de invitados al club.

➤ **Presupuesto.**

Cuadro No 4.7
Estrategia de promoción.

Estrategia de Promoción. competitiva – del especialista		
Incrementar el número de socios, pertenecientes a la población civil del distrito Metropolitano de Quito y Oficiales Extranjeros en calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador hasta el primer semestre del 2009.		
Concepto	Cantidad	Valor en dólares
Elaboración de invitaciones y pases de cortesía	1000 unidades	\$ 400,00
Transporte		\$ 50,00
Total		\$ 450,00

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ **Evaluación de desempeño.**

La Gerencia de personal deberá llevar un control de la asistencia de los invitados con pase de cortesía y remitirá un informe de la asistencia de los mismos semanalmente al Gerente general.

➤ **Objetivo a largo plazo.**

Llegar a ser una empresa líder en servicios de recreación y entretenimiento en el año 2012

➤ **Estrategia de Producto.**

Estrategia de crecimiento intensivo – desarrollo de productos Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

➤ **Tácticas.**

Implementar nuevos servicios, con la finalidad de explotar al máximo las instalaciones del club.

- ❖ Mantenimiento de pintura, en el local ubicado frente a la piscina, para allí ofrecer servicio de fiestas infantiles con todo lo necesario para las mismas como lo es la animación de un payaso, piñata, amplificación, música, inflables. Para que las personas interesadas en festejar el cumpleaños de sus hijos, no tengan que preocuparse por el arreglo del local, la animación los alimentos que se ofrecerán, y todo lo requerido para la celebración de una fiesta de cumpleaños, por el contrario por un precio cómodo a partir de \$250 dólares que sería el valor de una fiesta para 30 niños y por cada 10 niños adicionales, se cancelaría un valor de \$20 dólares.

- ❖ Implementar el servicio de karaoke en la discoteca del club, ofreciendo así un servicio completo de discoteca y karaoke, que tiene una gran acogida por el público de todas las edades que gusta de esta actividad.

- ❖ Ofrecer las instalaciones de la piscina y canchas deportivas para escuelas y colegios particulares, para su utilización en horas de la mañana cuando no es horario de uso para los socios evitando la sub utilización de las instalaciones y generando más ingresos para el club.

- ❖ Colocación de faros de iluminación en las canchas deportivas, con la finalidad de que los socios que gustan de practicar deporte en horas de la noche, lo puedan hacer y se aprovecharían también estas instalaciones para alquilar las canchas al público interesado en realizar actividad deportiva en horario nocturno en campeonatos institucionales o inter institucionales, ya que existe una gran demanda de este tipo de servicios.

- ❖ Sembrar arboles en el sector occidental, lindero con la pista del aeropuerto Mariscal Sucre, para reducir la contaminación por el ruido de las aeronaves que operan en el mismo, purificar el aire y mejorar el ornato del club.

- ❖ Adquisición y colocación de artesanías en forma de letreros, con mensajes acerca de la importancia de mantener limpias las instalaciones, ahorrar el agua y cuidar el medio ambiente.

- ❖ Organizar campeonatos deportivos en las diferentes disciplinas deportivas como, futbol, tenis, vóley val, golf y bolos para los socios y el público en general.
- ❖ Crear una escuelas de futbol, tenis y natación, que funcionen en horario de lunes a jueves, cuando la asistencia de los socios al club es baja y de esta manera, aprovechar en un 100% las instalaciones.

➤ **Responsable.**

- ❖ Gerente del Club de Oficiales FAE Sr. Tcrn. Hernán Gudiño (Supervisión)
- ❖ Asesor de Marketing del Club de Oficiales FAE. (Publicidad).
- ❖ Gerente de Personal Sr. Serv. Víctor Sambache. (Matrículas).

➤ **Indicadores.**

- ❖ Inicio de labores de mejoramiento de instalaciones (colocación de faros en las canchas de futbol, siembra de arboles, arreglo de local para fiestas infantiles)
- ❖ Inicio de cursos futbol, tenis y natación.
- ❖ Inauguración de campeonatos de futbol, tenis, vóley val, golf y bolos para los socios y el público en general.
- ❖ Instalación de equipo de karaoke en la discoteca.

➤ **Presupuesto.**

Cuadro No 4.8
Estrategia de producto.

Estrategia de Producto.		
<u>De crecimiento intensivo – desarrollo de productos</u>		
Objetivo: Llegar a ser una empresa líder en servicios de recreación y entretenimiento en el año 2012.		
Concepto	Cantidad	Valor en dólares
Arreglo de local para fiestas infantiles	1 día	\$ 250,00
Adquisición de equipo de karaoke	2 días	\$ 800,00
Adquisición de faros de iluminación para canchas de futbol.	3 días	\$ 1.000,00
Adquisición de implementos deportivos (balones, raquetas, flotadores)	5 días	\$ 1.000,00
Sembrar arboles en el sector occidental, lindero con la pista del aeropuerto Mariscal Sucre.	5 días	\$ 800,00
Fabricación y colocación de artesanías en forma de letreros.	15 días	\$ 500,00
Total		\$ 4.350,00

Elaborado por: Marco Martínez.

➤ **Evaluación de desempeño.**

- ❖ El Gerente General Sr. Coronel Hernán Gudiño supervisara la campaña publicitaria.
- ❖ El Departamento de Finanzas realizara la recaudación del dinero por concepto de alquileres de instalaciones y matriculas.
- ❖ El Departamento de personal deberá realizar el registro, inscripciones y matriculas de las personas interesadas en hacer uso de estos servicios.

Cuadro No 4.9
Resumen de estrategias.

OBJETIVO A MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIA DE PRECIO	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUP.
Incrementar en un 25% la participación del Club en el mercado, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una organización que brinde la mejor alternativa en recreación, descanso y diversión, para sus socios y potenciales clientes.	Estrategia de <u>desarrollo</u> – <u>liderazgo en precios</u> con la reducción de precios ofreciendo los mismos servicios y calidad por un menor precio.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Reducción del 10% en membrecías por pago de contado (valor 1200 – 10% (120) = \$ 1180). 2.Reducción del costo de entradas para invitados de \$10 a \$7. 3.En horario de lunes a domingo descuento del 30% en entradas a partir del cuarto invitado. (valor \$7 – 25% (\$2,00) = \$6,00). 4.En horario de martes a jueves precio de entrada por invitado \$7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudio de costos y gastos para reducción de precios y descuentos en membrecías y entradas. 	1 día	Gerente del club de Oficiales FAE (Supervisor)	\$ 0.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nuevos tickets (10.000) para las entradas. 	5 días		\$ 100.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de letrero de información de horarios y precios. 	5 días		\$ 60.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de nuevas tarifas a partir del 01 de Marzo del 2008 	1 día		Gerencia de finanzas Sra. Margarita Puente. \$0.00
					TOTAL	\$ 160,00

DISEÑO DE ESTRATEGIAS						
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ESTRATEGIA DE PERSONAL	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUP.
Crear la gerencia de marketing para que el Club pueda administrar de mejor manera sus recursos de imagen y publicidad.	La estrategia seleccionada es <u>de crecimiento - desarrollo de mercado</u> , con el fin de incrementar las ventas en mercados actuales a través de planes de marketing creados y desarrollados por un profesional en este campo, el mismo que deberá ser contratado para alcanzar estos objetivos.	1) Dar a conocer a la Gerencia y al Directorio del club, la necesidad de crear una Gerencia de Marketing, en razón de que el vacío en esta área, es el principal motivo de la reducida cantidad de socios civiles en el Club de Oficiales FAE.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a reunión, a la Gerencia y al directorio del Club a través del envío de invitaciones, para exponer la necesidad de contar con la Gerencia de Marketing. 	5 días	Sr. Crnl. Hernán Gudiño (Coordinar y supervisar)	\$15.00
		2) Seleccionar el espacio físico en donde funcionará la gerencia de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar la oficina ubicada junto a la Gerencia de Finanzas. 	1 día	Sr. Crnl. Hernán Gudiño (Coordinar y supervisar)	\$00.00
		3) Adquisición de muebles, materiales y equipos de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la compra de los muebles en el almacén Muebles el Bosque. 	1 día	Sr. Ing. Jorge Arias Gerente de Logística.	\$265.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la Compra de materiales y equipos de oficina en librería Paco. 	1 día		\$904
		4) Contratar los servicios de un asesor de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a concurso de oposición y merecimiento y selección del asesor de Marketing. 	15 días	Sr. Serv. Víctor Sambache Gerencia de Personal	\$200
			<ul style="list-style-type: none"> • Realización y firma de contrato. (\$600 mensuales x 1 año) 	1 día		\$58.705
					TOTAL	\$60.089,00

OBJETIVO A CORTO PLAZO	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONO	RESPONSABLE	PRESUP.
Posicionamiento del Club de oficiales FAE en la mente de sus socios y potenciales clientes, como un club privado y deportivo que cuenta con todo lo necesario para disfrutar de sus actividades sociales y deportivas en un ambiente moderno y elegante con las mejores instalaciones.	Estrategia de <u>crecimiento</u> - <u>diferenciación</u> Transmitir a los usuarios y potenciales clientes del Club de Oficiales FAE, lo completo que son sus servicios ofrecidos, gracias a sus modernas y completas instalaciones.	1. En base a un adecuado y minucioso estudio de las necesidades y expectativas de los socios, invitados y personas interesadas en hacer uso de los servicios que el Club de oficiales FAE brinda, realizar campañas publicitarias, que permitan dar a conocer los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, poniendo especial énfasis, en las características especiales de las instalaciones con las que el club cuenta.	• Publicaciones en revistas (Vistazo y Familia del diario el comercio).	5 años	Gerente del club de Oficiales FAE (Supervisar)	\$6.000,00
			• Auspicio de eventos deportivos públicos.	5 años		\$7500,00
			• Colocación de una isla de información y ventas en el centro comercial.	3 meses		\$4.500,00
			• Contratación de personal que labore fines de semana en las islas publicitarias (fines de semana 3 meses al año)	5 años		\$ 1500,00,00
			• Confección de gorras y camisetas.	5 años		\$7.500,00
			• Elaboración de calendarios.	5 años		\$2.500,00
			• Colocación de una isla de inf. Y ventas	5 años		\$5000,00
			• Alquiler de una valla publicitaria.	5 años		\$15.000,00
			• Colocación de letrero publicitario en la entrada del club.	30 días		\$1200,00
			• Creación de una pagina web	30 días		\$2.000,00
			• Publicación de una pagina en la revista a bordo de la compañía TAME.	1 mensual x 1 año		\$6000,00
			• Impresión de trípticos.	5 días (3000 u)		\$3600,00
• Confección de gigantografías.		\$500,00				
• Transporte.	10 días	\$50,00				
					TOTAL	\$58.350,00

OBJETIVO A MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONO	RESPONSABLE	PRESUP.
Incrementar el número de socios, pertenecientes a la población civil del distrito Metropolitano de Quito y Oficiales Extranjeros en la calidad de Agregados Militares de otros países en el Ecuador en un 75% (de 164 a 288 socios) hasta el primer semestre del 2009.	Estrategia <u>competitiva</u> – <u>del especialista</u> dando especial importancia a los segmentos claves sobre los cuales la empresa dirige todos sus esfuerzos y no desperdiciar recursos dirigiéndose a todo el mercado.	<p>1. Enviar invitaciones y pases de cortesía para conocer las instalaciones y hacer uso de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, por una sola vez, a los Gerentes de empresas que operan en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>2. Enviar invitaciones y pases de cortesía para conocer las instalaciones y hacer uso de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, por una sola vez, a los Oficiales que laboran en las diferentes embajadas y agregadurías militares de otros países en el Ecuador ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de invitaciones y pases de cortesía. 	5 días	Gerente del club de Oficiales FAE (Supervisar)	\$ 400.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Transporte 	10 días	Asesor de Marketing del Club de Oficiales FAE.(Ejecutar)	\$ 50.00
					TOTAL	\$ 450,00

OBJETIVO A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA DE PRECIO	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONO	RESPONSABLE	PRESUP.
Llegar a ser una empresa líder en servicios de recreación y entretenimiento en el año 2012	Estrategia de crecimiento intensivo – desarrollo de productos. Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	<p>1. Implementar nuevos servicios, con la finalidad de explotar al máximo las instalaciones del club.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio de fiestas infantiles con todo lo necesario para las mismas, payaso, piñata, amplificación, música, inflables. • Implementar el servicio de karaoke en la discoteca ofreciendo así el servicio de bar-karaoke. • Colocación de faros de iluminación en las canchas deportivas y alquilar para campeonatos de instituciones o uso de los socios que gustan practicar deporte en horas de la noche. • Adquirir y sembrar arboles, para reducir la contaminación por ruido y mejorar el ornato del club. • Colocación de artesanías en forma de letreros, con mensajes de mantener limpias las instalaciones, no desperdiciar el agua y cuidar el medio ambiente. • Organizar campeonatos deportivos en las diferentes disciplinas deportivas como, futbol, tenis, vóley ball, golf y bolos para el público en general. • Crear escuelas de futbol, tenis y natación, que funcionen en horario de lunes a jueves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglo de locales para fiestas infantiles. • Adquisición de equipo de karaoke. • Adquisición y colocación de faros de iluminación para canchas de futbol. • Sembrar arboles en el sector occidental del club. • Colocación de los letreros junto a las aceras por donde circulan los socios. • Adquisición de implementos deportivos (balones, raquetas, flotadores). • Realizar programación 	<p>1 día</p> <p>2 días</p> <p>15 días</p> <p>15 días</p> <p>5 días</p> <p>15 días</p> <p>30 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Club de Oficiales FAE Sr. Tcrn. Hernán Gudiño (Supervisión). • Asesor de Marketing del Club de Oficiales FAE. (Publicidad). • Gerente de Personal Sr. Víctor Sambache. (Matriculas) 	<p>\$ 250,00</p> <p>\$ 800,00</p> <p>\$ 1.000,00</p> <p>\$1000,00</p> <p>\$700,00</p> <p>1.000,00</p> <p>\$0,00</p> <p>TOTAL</p> <p>\$ 4.350,00</p>

Elaborado por: Marco Martínez.

4.3.3. Presupuesto de marketing.

Cuadro No 4.10
Presupuesto de marketing.

No	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
1	Estrategia de Precio. <u>De desarrollo – liderazgo en precios</u> con la reducción de precios ofreciendo los mismos servicios y calidad por un menor precio.	\$160,00	0,13%
2	Estrategia de Personal. <u>De crecimiento - desarrollo de mercado,</u> tiene como finalidad el incrementar las ventas en mercados actuales a través de planes de marketing desarrollados por un profesional en este campo por lo cual es necesaria la contratación de un asesor de marketing.	\$60.089,00	48,69%
3	Estrategia de Promoción. <u>De crecimiento – diferenciación</u> Transmitir a los usuarios y potenciales clientes del Club de Oficiales FAE, lo completo que son sus servicios ofrecidos, gracias a sus modernas y completas instalaciones.	\$58.350,00	47,29%
4	Estrategia de Promoción. <u>Competitiva – del especialista</u> dando especial importancia a los segmentos claves sobre los cuales la empresa dirige todos sus esfuerzos y no desperdiciar recursos dirigiéndose a todo el mercado.	\$450,00	0,36%
5	Estrategia de Producto. <u>De crecimiento intensivo – desarrollo de productos</u> Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	\$ 4.350,00	3,53%
	TOTAL	\$123.399,00	100,00%

Elaborado por: Marco Martínez.

CAPÍTULO V.

PLAN OPERATIVO DE MARKETING.

5.1. Principales características de los servicios.

- Intangibilidad. La principal diferencia entre los servicios y los bienes es que los servicios son intangibles, debido a su intangibilidad, no se pueden tocar, ver, probar, escuchar o sentir de la misma forma en que se hace con los bienes, los servicios no se almacenan, y con frecuencia son fáciles de copiar.
- Inseparabilidad. los productos, se venden y luego se consumen. En cambio los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras su producción y consumo son actividades inseparables. La inseparabilidad significa que, puesto que los consumidores deben estar presentes durante la producción de servicios.
- Heterogeneidad. Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados y uniformados que los bienes.
- Carácter perecedero. Todos los servicios son de carácter perecedero, lo cual significa que no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

5.1.1. Definición de la mezcla de marketing para los servicios.

Las características distintivas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero) hacen que su marketing, sea más complejo. Se necesita ajustar más los elementos de la mezcla de marketing las seis P's (producto, distribución, promoción, precio, personal y presentación) para satisfacer las necesidades creadas para satisfacer estas características.

5.2. Componentes de la Mezcla de Marketing

“La mezcla de marketing está compuesta de la siguiente manera:

5.2.1. Estrategia de producto/servicio.-

La creación de una estrategia de “producto” en el marketing de servicios, exige una planeación enfocada en el proceso del servicio. Hay tres tipos de procesamiento.

1. El procesamiento de la persona.- Tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente por ejemplo el servicio de transporte.
2. El procesamiento de la posesión.- Ocurre cuando el servicio se dirige a algo que el cliente posee, por ejemplo los servicios de jardinería.
3. El procesamiento de la información.- Se relaciona con el uso de la tecnología (por ejemplo computadoras) con conocimientos especializados.

5.2.2. Calidad del servicio.

“Debido a las cuatro características de los servicios, la calidad del servicio, es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles”.²⁷

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

²⁷ Marketing Sexta Edición de Lamb-Hair-Mac Daniel Editorial Thomson.

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.

5.3. Producto/Servicio.

5.3.1. Atributos del producto.

5.3.1.1. Calidad.

La calidad es un atributo de los servicios que ofrece el Club de Oficiales FAE la misma que se ve reflejada en cada el trabajo diario del personal que allí labora, el mismo que día a día se esfuerza para satisfacer las expectativas de los socios del club del mismo, este aspecto se ve reflejado en las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada en la que en 62% lo califica como bueno, el 33% lo califica como muy bueno y el 5% lo califica como excelente, esta es la mejor referencia para considerar que la calidad es una cualidad importante en los servicios que este club brinda a sus socios e invitados.

La calidad global de los servicios se mide combinando la evaluación de los consumidores, para el total de los cinco componentes.

Para el Club de Oficiales FAE, la calidad es el factor determinante para posicionarse en la mente de sus socios y potenciales clientes en razón de que el cumplimiento de los cinco componentes de la calidad de los servicios.

Confiabledad.- Este componente es reconocido y apreciado por sus clientes, quienes desde la primera vez, que hacen uso de los servicios que el club brinda, se sienten a gusto y satisfechos por la atención recibida y el estado de las instalaciones que el club posee.

Sensibilidad.- Los servicios en el club están disponibles todo el tiempo, además la atención y asistencia de los empleados es muy rápida y oportuna en el caso de requerirse.

Seguridad.- Los socios del club sienten total seguridad de que los servicios brindados cumplen con todos los requisitos para precautelar la integridad y las pertenencias de sus clientes.

Empatía.- El trato del personal que labora en el club es de respeto y consideración hacia los socios y este sentimiento es reciproco de los socios a los clientes.

Tangible.- las partes tangibles del servicio son las instalaciones, las mismas que están en muy buenas condiciones.

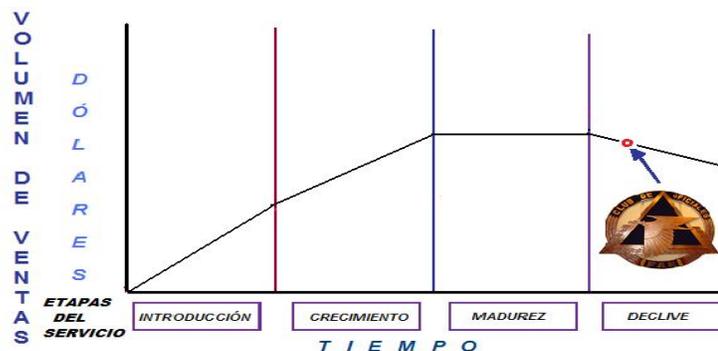
5.3.1.2. Ciclo de Vida de un producto / servicio.

1. Un producto/servicio pasa por diferentes etapas de vida que son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive, las mismas que se analizan a continuación:
2. El nacimiento del producto en el mercado tiene lugar el lanzamiento del mismo consecuentemente, el producto comienza a transitar por la etapa de introducción. Los consumidores, impulsados por las comunicaciones que van recibiendo, compran el producto; si satisface sus necesidades, reiteran la compra una y otra vez; al mismo tiempo, se van incorporando nuevos compradores, con lo cual la curva sigue creciendo más y más y estamos en la etapa de crecimiento.

3. El concepto de vida de un producto nos brinda una forma de rastrear las etapas de aceptación del producto/servicio desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (muerte).
4. A medida que comienza a venderse el producto, las inversiones se van recuperando; en muchas oportunidades coincide que estas inversiones se amortizan o recuperan en una fecha muy próxima al pasaje de la etapa de introducción a la de crecimiento.
5. Cuando las ventas ya no crecen significativamente como antes, decimos que el producto ha comenzado la etapa de madurez. Paulatinamente la curva de ventas se va achatando.
6. En la curva de utilidades, vemos que ésta comienza a descender; la ganancia es entonces menor. Ello se debe a que es casi seguro que hayan aparecido competidores en el mercado que habrán obligado a sacrificar parte de la rentabilidad.
7. En cuanto la curva de ventas se achata totalmente; y se dice que se entra en la etapa de saturación y, si no se detectan nuevos usos o aplicaciones y/o se conquisten nuevos mercados, el camino irá inexorablemente hacia la etapa de declinación en la cual las ventas comienzan a bajar paulatinamente.”²⁸.

Gráfico No 5.1

Ciclo de vida del Club de Oficiales FAE



Elaborado por: Marco Martínez.

²⁸ <http://marketing-caril-caballero.nireblog.com/blogs/marketing-caril-caballero/files/marketing-ii.doc>

El ciclo de vida del Club de Oficiales FAE, se encuentra en su etapa de declive, en razón de que desde hace pocos años, no ha existido, un incremento en el número de socios y la demanda de de los servicios, se ha mantenido en un mismo nivel por mucho tiempo, notándose una pequeña disminución de la misma, debido a que la economía familiar de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y de todo el en general de todo el país se ven afectadas por las variables macro económicas como son: los índices de inflación, la falta de empleo, etc. que afectan la economía personal y familiar de los ecuatorianos.

5.3.2. Marca

“Se denomina marca al nombre, término, signo, símbolo o diseño o puede ser una combinación de todos estos, que permiten identificar el producto o servicio que ofrece una empresa del de sus competidores”²⁹.

5.3.2.1. Elementos de la Marca

“Nombre o Fonotipo.- Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

“Club de Oficiales FAE”.

Logotipo.- Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe. Forma parte de la identidad visual de la marca”³⁰. El logotipo que maneja el club es el siguiente:

The image shows the text 'CLUB DE OFICIALES FAE' in a stylized, blue, outlined font. The words are arranged in a single line, with 'CLUB' and 'FAE' in a larger font size than 'DE OFICIALES'. The text is centered horizontally.

Isotipo.- Es la representación grafica de un objeto, que es un signo – icono
Para el club de Oficiales FAE es Isotipo es un circulo en el cual esta escrito el nombre del club, en la parte superior esta escrito (CLUB DE OFICIALES), y en la parte inferior esta escrito (FAE), en el centro del isotipo se encuentra un triángulo

²⁹ Fundamentos de Mercadotecnia. Kloter , Philip y Armstrong Gary. Segunda Edición. Editorial Prentice

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/52/marca2.htm>

con relleno azul y un cóndor en el centro con sus alas desplegadas en actitud de vuelo, el mismo que símbolo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Imagen No 5.1

Imagen isotipo Club de Oficiales FAE.



Fuente: Club de Oficiales FAE

“Gama Cromática o Cromatismo.- Es empleo y distribución de los colores”³¹

Los colores escogidos, para identificar el isotipo del club son los siguientes:

- ❖ Dorado.- Representa la riqueza del suelo ecuatoriano del cual los miembros de las fuerzas armadas son celos guardines de su soberanía e integridad.
- ❖ Amarillo – Azul y rojo.- Colores que simbolizan los colorees de la bandera nacional, siendo el club parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, fueron elegidos estos colores para que sean parte representativa en el isotipo del club.
- ❖ Azul oscuro.- Representa el color del uniforme que utilizan los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

5.3.2.2. Características de los servicios.

Desde hace cuarenta y ocho años el Club de Oficiales FAE Quito viene funcionando como un Club privado y familiar en donde sus miembros a través del

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos16/marca/marca.shtml>

pago de sus aportaciones anuales y mensuales pueden disfrutar del descanso, la relajación, los momentos en familia, la comodidad y la diversión, gracias a una amplia gama de servicios tanto en el área social y deportiva con una infraestructura moderna y elegante acorde a las necesidades y aspiraciones de sus clientes.

En la actualidad el Club cuenta con las siguientes instalaciones para brindar el servicio a sus Socios:

- En el área social el club cuenta con:
 - ❖ Tres salones de recepciones con todas los servicios requeridos para brindar un excelente servicio tales como, baños totalmente remodelados, iluminación, muy buena acústica, pisos de parquet, elegantes cortinas y en excelentes condiciones de limpieza.

Imagen No 5.2

Salón No 1 con capacidad 150 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE

Imagen No 5.3

Salón No 2 con capacidad para 100 personas



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE

Imagen No 5.4

Salón No 2 con capacidad para 50 personas



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Una discoteca con amplia pista de baile, música actual, excelente iluminación, juegos de luces, cámara de humo, mesas y sillas cómodas y elegantes, servicio de bar con licores nacionales e importados a los mejores precios.

Imagen No 5.5

Discoteca con capacidad para 60 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un restaurante, con excelente decoración, mesas y sillas muy cómodas y elegantes, exquisito y variado menú para la satisfacción de los más exigentes paladares, también se ofrece servicio a un comedor ubicado en el área de la piscina.

Imagen No 5.6

Restaurante con capacidad para 40 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Cuatro asaderos al aire libre con amplias parrillas para realizar todo tipo de asados, un mesón circular para servir los alimentos, sillas a disposición y todo esto rodeado por amplias áreas verdes.

Imagen No 5.7

Discoteca con capacidad para 60 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un parque infantil, con juegos múltiples tales como columpios, resbaladeras, sube y baja, poleas para deslizarse etc. hechos con madera y cuerda que brindan seguridad y diversión para la recreación de los niños y niñas

Imagen No 5.8

Parque infantil con capacidad para 40 niños.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.9

Parque infantil con capacidad para 40 niños.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ En el área deportiva cuenta con cuatro canchas de indor fútbol, que gracias a un excelente mantenimiento ofrecen un lugar agradable para la práctica de esta disciplina deportiva.

Imagen No 5.10

Canchas de Indor fútbol con capacidad para 14 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.11

Canchas de Indor fútbol con capacidad para 14 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Una cancha de básquet ball en excelentes condiciones de mantenimiento y cuenta con las medidas reglamentarias para la práctica de esta disciplina deportiva.

Imagen No 5.12

Cancha de básquet ball con capacidad para 12 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Ocho canchas de tenis con la mejor infraestructura, antiguamente fueron las canchas del Club de Oficiales FAE, en donde se realizaban los torneos internacionales en esta disciplina por que están adecuadas con todo lo necesario para la práctica de este deporte.

Imagen No 5.13

Canchas de tenis con capacidad 2 personas (4 en partidos dobles).



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.14

Canchas de tenis con capacidad 2 personas (4 en partidos dobles).



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Cuatro canchas de vóley ball en excelentes condiciones de mantenimiento y con las medidas reglamentarias tanto de largo como de ancho.

Imagen No 5.15

Canchas de tenis con capacidad para 6 personas



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.16

Canchas de tenis con capacidad para 6 personas



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un campo de golf con dieciocho hoyos, en excelentes condiciones de mantenimiento, con todo lo necesario para la práctica de esta disciplina deportiva.

Imagen No 5.17

Campo de golf con capacidad para 18 personas



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un gimnasio con cuatro maquinas multifuncionales, mancuernas de diferentes pesos y tamaños, adornado con espejos en las paredes, que ayudan a la practica de gimnasia y dotado de un buen sistema de ventilación.

Imagen No 5.18

Gimnasio con capacidad para 5 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Una cancha de squash en excelentes condiciones y con las medidas reglamentarias para canchas de este tipo.

Imagen No 5.19

Cancha de squash con capacidad para 2 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un salón de bolos con cinco líneas e implementos completos para disfrutar de este deporte, adicionalmente este local cuenta con cuatro mesas de billares en perfecto funcionamiento.

Imagen No 5.20

Salón de bolos capacidad para 5 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

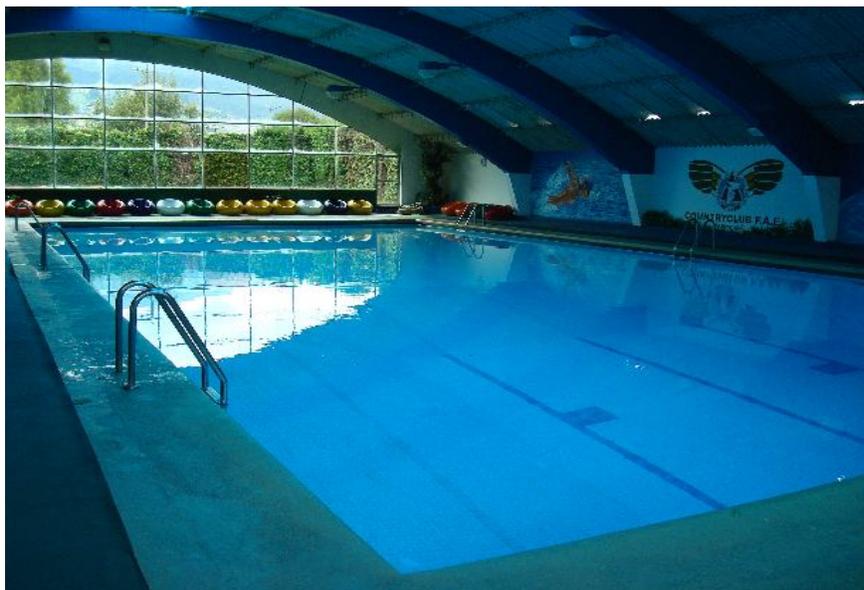
Fuente: Club de Oficiales FAE.

- El área húmeda cuenta con:

Una piscina semiolímpica de agua caliente con cubierta de 50 mts. de largo por 25 mts. De ancho y una profundidad máxima de 3 mts, además esta instalación cuenta con una tabla de clavados de 1 mt. de altura.

Imagen No 5.21

Piscina semiolímpica con capacidad para 12 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Una piscina recreativa de 20 mts. de largo por diez mts. de ancho y 1 mt. de profundidad.

Imagen No 5.22

Piscina recreativa con capacidad para 8 niños.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un baño sauna para caballeros y un baño sauna para damas con regulador de temperatura y tiempo, que permite a sus usuarios programar el sistema para su total comodidad.

Imagen No 5.23

Baño sauna para caballeros con capacidad para 6 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.24

Baño sauna para damas con capacidad para 6 personas.



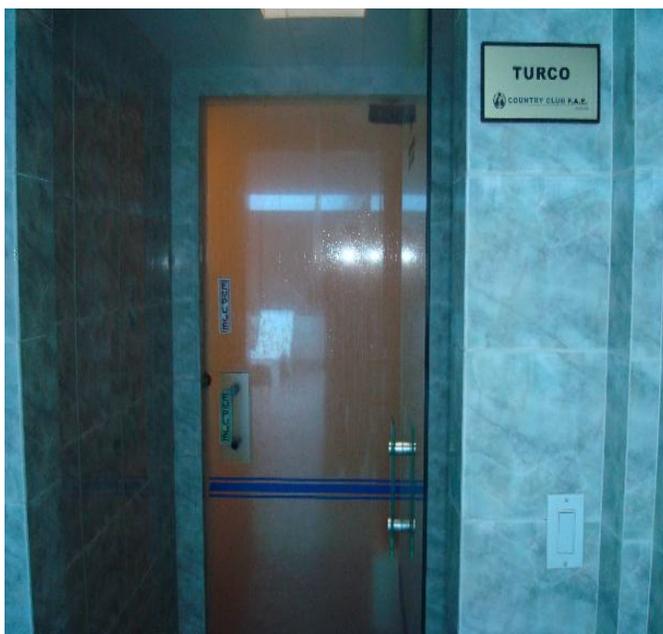
Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un baño turco para caballeros y un baño turco para en excelentes condiciones de mantenimiento y una distribución de tres gradas de 6 mts. de largo y 50 cm de alto que ofrece un amplio espacio para disfrutar de esta instalación.

Imagen No 5.25

Baño turco para caballeros con capacidad para 5 personas.

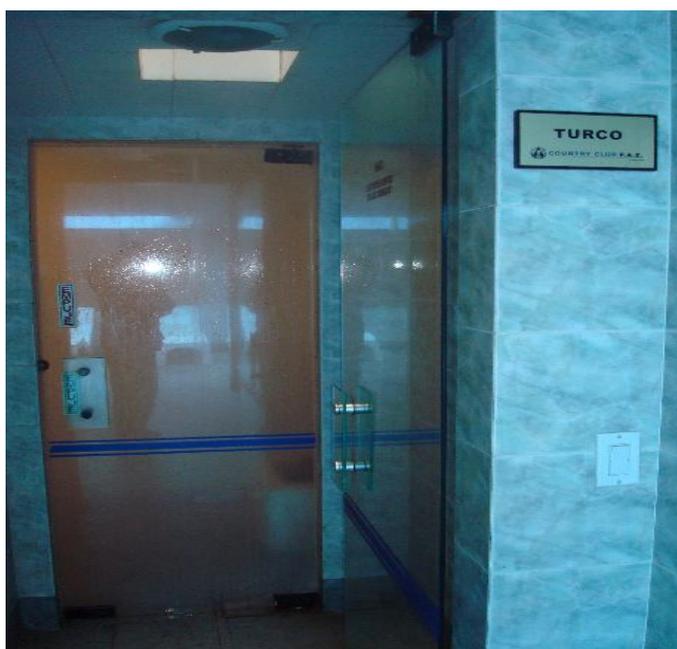


Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.26

Baño turco para caballeros con capacidad para 5 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Un hidromasaje para caballeros y un hidromasaje para damas recientemente remodelado y en excelentes condiciones de mantenimiento y limpieza.

Imagen No 5.27

Hidromasaje para caballeros con capacidad para 4 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

Imagen No 5.28

Baño turco para damas con capacidad para 4 personas.



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Una tienda de artículos deportivos, en donde los socios y sus invitados, encontraran artículos deportivos tales como: zapatillas, calentados, trajes de baño, balones, gafas de baño etc. de la mejor calidad y a bajos precios.

Imagen No 5.29

Tienda de artículos deportivos



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

En el siguiente cuadro, se muestra la capacidad máxima de atención diaria de cada una de las instalaciones con las que cuenta el Club de Oficiales FAE.

Cuadro No 5.1

Capacidad máxima de las instalaciones del Club de Oficiales FAE

INSTALACIÓN	CANTIDAD	USUARIOS	TOTAL	HORAS DE UTILIZACIÓN	ROTACIÓN	USUARIOS
SALONES DE EVENTOS	3	300	300	8	1	300
DISKOTECA	1	60	60	6	1	60
RESTAURANTE	1	40	40	0,75	3	120
ASADEROS	3	12	36	6	1	36
PARQUE INFANTIL	1	20	20	3	3	60
CANCHAS DE FUTBOL	4	14	56	2,5	3	168

CANCHAS DE BASQUET	2	12	24	2,5	3	72
CANCHAS DE VOLEY	4	6	24	2,5	3	72
CANCHAS TENNIS	8	2	16	2,5	3	48
CAMPO DE GOLF	1	10	10	2,5	3	30
SALÓN DE SQUASH	1	2	2	2	4	8
SALON DE BOLOS	1	10	10	2,5	3	30
SALA DE BILLAR	1	4	4	2	4	16
GIMNASIO	1	5	5	2	4	20
PISCINA SEMIOLÍMPICA	1	12	12	2	4	48
PISCINA RECREATIVA	1	8	8	2	4	32
SAUNA	2	12	24	0,5	16	384
TURCO	2	10	20	0,5	16	320
HIDROMASAJE	2	4	8	0,5	16	128

Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

- ❖ Además el club ofrece cursos de verano para niños en deportes como fútbol, básquet, tenis, natación recreativa, gimnasia y artes marciales.

Imagen No 5.30

Publicidad de cursos de verano



Elaborado por: Marco Martínez

Fuente: Club de Oficiales FAE.

El horario de atención del área administrativa es de martes a viernes de 09h00 a 17h00 y sábados de 09h00 a 13h00.

En el área deportiva (canchas) la atención es de lunes a domingo de 09h00 a 17h00, el área húmeda cuenta con piscina, sauna turco, hidromasaje y masajes es de miércoles a domingo de 14h00 a 21h00.

El “Club de Oficiales FAE” esta ubicado en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. 10 de Agosto s/n y Cap. Ramos sus números telefónicos son 2 403611 / 2 403613 / 2 408497. Fax: 2 407108 / 2 408514 su principal representante es el Sr. TCrn. EM. Avc. Hernán Gudiño Gerente General.

5.3.3. Servicios adicionales.

Los servicios adicionales, con los que cuenta el club son un salón de bolos y billar (con cinco líneas de bolos y cuatro mesas de billar), además este club posee un campo de golf de 18 hoyos, en una extensión de terreno con 10.500 metros cuadrados.

5.3.4. Garantías

En el Club de Oficiales FAE la mejor carta de presentación, son el cumplimiento de todos sus contratos, tanto en los acuerdos firmados en membrecías así como también en contratos por alquiler de instalaciones en los cuales tanto los clientes como la administración del club, cumple con los acuerdos para mutuo beneficio.

5.3.5. Adiciones y modificaciones.

5.3.5.1. Elección del nombre de la Marca

El nuevo nombre del Club de oficiales FAE, será reemplazado por Country Club FAE, en razón de que si se mantiene el nombre de Club de Oficiales FAE, el público interesado en hacer uso de estos servicios, por desconocimiento cree que el club es de uso exclusivo de los Oficiales de la FAE, cuando en realidad los

servicios del club están disponibles también para la población civil, interesada en hacer uso de los mismos.

Country Club FAE

5.3.5.2. Slogan

El logo se compone de dos elementos: el ícono, puramente gráfico y el logo, la parte literal.



Se ha considerado el siguiente slogan:

“Country Club FAE ¡Lo tiene todo...! Es su mejor elección”

Dicha frase encierra el mensaje que la gerencia desea transmitir, el club cuenta con todos los servicios, la infraestructura y los equipos que un club debe tener para satisfacer y superar todas las expectativas de sus socios.

5.3.5.3. Creación de nuevos servicios

Implementar nuevos servicios, con la finalidad de explotar al máximo las instalaciones del club tales como:

- Ofrecer servicio de fiestas infantiles con todo lo necesario para las mismas, local, payaso, piñata, amplificación, música, inflables, etc.
- Implementar el servicio de karaoke en la discoteca ofreciendo así el servicio de bar-karaoke.

- Ofrecer el servicio de alquiler de las instalaciones tales como piscina y canchas deportivas a escuelas y colegios particulares, para su utilización en horas de la mañana cuando no es horario de uso para los socios.
- Colocación de faros de iluminación en las canchas deportivas y alquilar para campeonatos de instituciones o uso de los socios que gustan practicar deporte en horas de la noche.
- Organizar campeonatos deportivos en las diferentes disciplinas deportivas como, futbol, tenis, vóley ball, golf y bolos para el público en general.
- Crear una escuelas de futbol, tenis, vóley ball, golf, bolos y natación, que funcionen en horario de lunes a jueves, cuando la asistencia de los socios al club es baja.

5.4. Precio.

5.4.1. Importancia de las Decisiones de Precio

- Influye en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad.
- Influye en la percepción del producto o la marca y contribuye al posicionamiento de la marca, genera una idea de calidad.
- Permite las comparaciones entre productos o marcas competitivas.
- La estrategia de precios debe ser compatible con los componentes de la estrategia del marketing.

5.4.2. Estrategia de precios.

Para fijar precios a los servicios, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

Es importante definir la unidad del consumo del servicio se la puede hacer en base al termino de una tarea específica o en el tiempo que consume realizar una tarea.

Los servicios que están compuestos por múltiples elementos, la cuestión es saber si los precios deben basarse en un “manejo” de elementos o si debe fijarse un precio a cada elemento en forma separada.

Los mercadólogos deben fijar objetivos de desempeño al poner precio a cada servicio, se han sugerido tres categorías de objetivos para los precios.

- a. Los precios orientados a los ingresos.- Se enfocan en llevar al máximo el excedente de ingresos sobre costos.
- b. Los precios orientados a las operaciones.- Buscan acoplar la oferta y la demanda variando los precios.
- c. Precios basados 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.
- d. Los precios orientados al patrocinio.- Tratan de llevar al máximo el número de clientes que utilizan el servicio, por lo tanto, los precios varían con la capacidad de pago de diferentes segmentos del mercado y se ofrecen métodos de pago (como crédito) que aumentan la probabilidad de una compra.

5.4.3. Fijación de precios

El método que se utiliza para la fijación de precios, en el Club de Oficiales FAE es la estrategia de precios basados en el valor, ya que sus socios están dispuestos a pagar por el valor que consideran que estos servicios poseen, en razón de que estos no son bienes o servicios de primera necesidad, por el

contrario, son considerados como servicios para satisfacer necesidades de autorrealización, para diferenciar un status social.

Actualmente el valor de utilización de las instalaciones, se lo ha dividido en dos valores, \$5,00 por utilizar las canchas deportivas y \$5,00 por la utilización de las instalaciones del área húmeda, esta política de precios repercute en el nivel de ingresos económicos del club en razón de que los usuarios, consideran que son valores muy altos y que se debería reconsiderar este precio, es por eso que se sugiere que el precio de utilización de las instalaciones, sea de \$8,00 por tener derecho a utilizar todas las instalaciones, este es un precio razonable el mismo que esta representado de la siguiente manera:

$$\text{Costo} = \$ 6 \text{ (75\%)} \quad \text{Utilidad} = \$ 2 \text{ (25\%)}$$

Este precio no afecta las utilidades de la empresa. Además es importante considerar que es mejor vender 10 entradas de \$8,00 (\$80,00) que 5 entradas de 10 (\$50,00)

5.4.3.1. Políticas de crédito

Las políticas de crédito y descuento, son utilizadas, con la finalidad de llevar al máximo el número de clientes que utilizan el servicio, ofreciendo reducciones de precios, a cambio de que los clientes cumplan con ciertas condiciones para que puedan acceder y hacer uso de estos descuentos.

El crédito estará sujeto únicamente a pago (diferido a 3, 6 ó 12 meses con tarjetas de crédito Visa, Diners y Mastercad, empresas con las que el club mantiene convenios.

5.4.3.2. Políticas de descuentos

- Por el pago en efectivo de la membresía total (válida de por vida precio de \$5.000,00) y membresía anual (válida por un año precio de \$ 1.200,00) se ofrecerá un descuento del 10%.
- En horario de lunes a domingo descuento del 30% en entradas a partir del cuarto invitado. (valor \$8 – 25% (\$2,00) = \$6,00).
- En horario de martes a jueves precio de entrada por invitado \$6.

5.5. Plaza.

5.5.1. Estrategia de distribución.

Estas deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación. Un factor clave que influye en la selección del proveedor de un servicio es la conveniencia. Por lo tanto, las compañías de servicio deben ofrecer conveniencia.

En el caso del Club de Oficiales FAE, que es una empresa que brinda sus servicios de diversión y entretenimiento a través de la práctica de las actividades sociales y deportivas de sus socios, poniendo a disposición de ellos sus instalaciones, no se desarrolla una estrategia de distribución.

5.5.2. Localización

El “Club de oficiales FAE” esta ubicado en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. 10 de Agosto s/n y Cap. Ramos, sus números telefónicos son 2 403611 / 2 403613 / 2 408497. Fax: 2 407108 / 2 408514

5.5.2.1. Características de la localización.

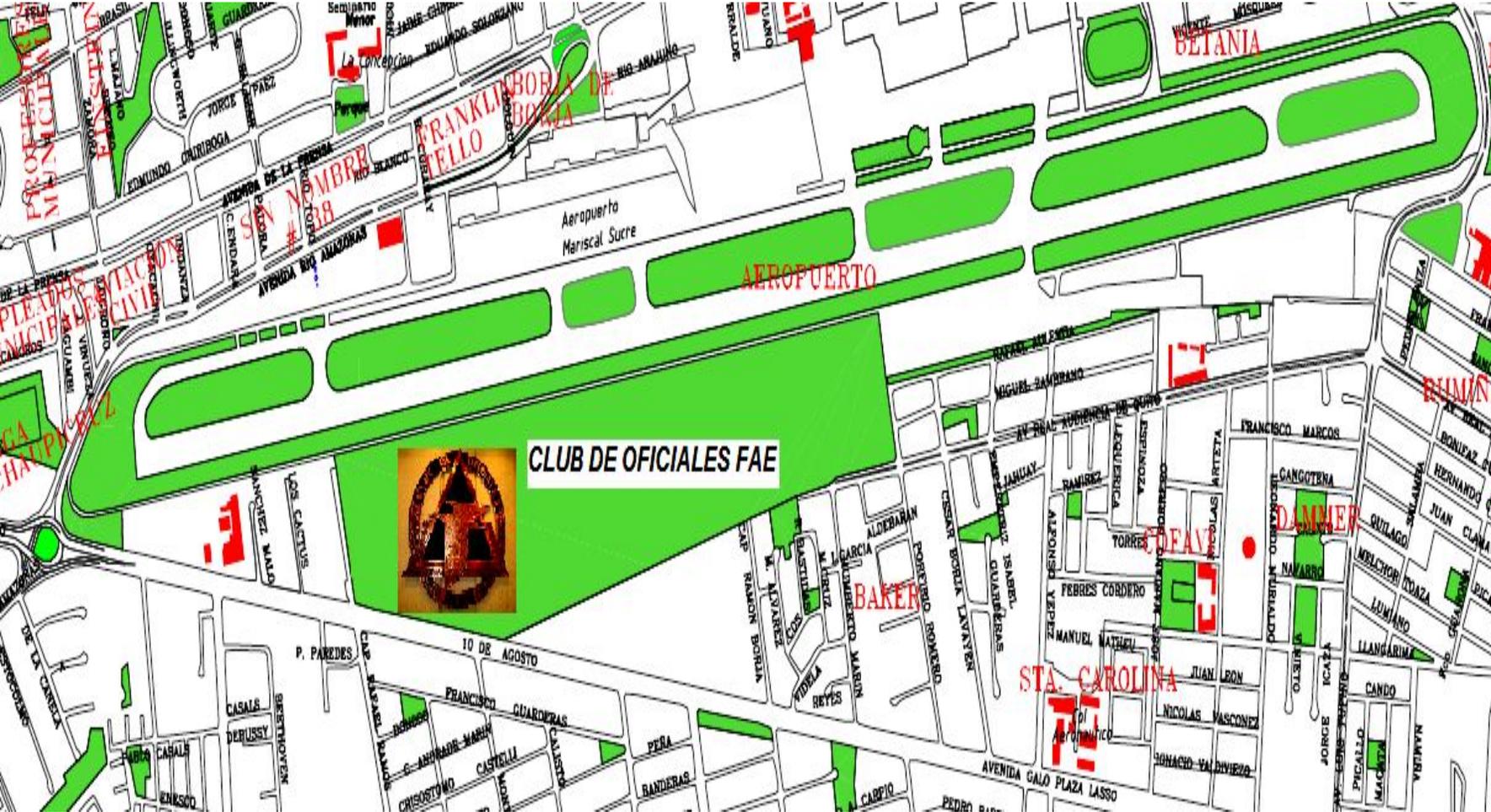
Zona.- Residencial de alta plusvalía.

Servicios básicos.- El sector cuenta con todos los servicios básicos tales como agua, luz eléctrica, líneas telefónicas, alumbrado público, vigilancia privada y de la Policía Nacional.

Las vías de acceso.- hasta las instalaciones del Club, son de primer orden, y con gran afluencia vehicular, el ingreso se lo puede hacer por las vías de acceso a la Av. 10 de Agosto tales como. Av. Capta. Rafael Ramos, Av. José Rafael Bustamante, Av. Capta. Ramón Borja, Av. Amazonas, Av. La Prensa.

Transporte.- El medio de transporte público existente en el lugar son las líneas de buses urbanos transitan por la Av. 10 de Agosto en sentido norte – sur y sur – norte en el horario de 06H00 a 22h00 de lunes a domingo, así mismo existe el servicio de taxis las 24 horas del día los siete días de la semana.

Mapa de ubicación del Club de Oficiales FAE en el Distrito Metropolitano de Quito.



Fuente: www.alcaldiaequito.com
Realizado por: Marco Martínez

5.6. Promoción.

El objetivo de la promoción está dirigido a crear conocimiento. Sobre el lanzamiento de nuevos productos/servicios al mercado o las modificaciones que se han elaborado en los actuales con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

5.6.1. Objetivos de la Promoción

- Crear conocimiento.
- Estimular la demanda.
- Incentivar al ensayo.
- Identificar a los clientes potenciales.
- Mantener a los clientes leales.
- Facilitar el apoyo a los intermediarios.
- Combatir los esfuerzos promocionales de la competencia.
- Reducir las fluctuaciones de las ventas.

5.6.2. Publicidad.

- Publicaciones en revistas (Vistazo y Familia del diario el comercio).
- Auspicio de eventos deportivos públicos.
- Colocación de un letrero publicitario en la entrada del club.
- Alquiler de una valla publicitaria.
- Creación de una pagina web.
- Publicación de una pagina en la revista A Bordo de la compañía TAME.
- Impresión de trípticos.
- Confección de gigantografías.

5.6.3. Propaganda.

- La gerencia de Marketing, será la encargada de la elaboración y envío de invitaciones y pases de cortesía para dar a conocer las instalaciones y hacer uso de los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE, por una sola vez, a los Gerentes de empresas que operan en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.6.4. Venta personal.

- La Gerencia del Club en coordinación con la Asesoría de Marketing realizaran la colocación de islas de información y ventas de membrecías del Club de Oficiales FAE, en el centro comercial El Bosque en el Norte de la ciudad y centro comercial El Recreo en el sur de la ciudad.

5.6.5. Relaciones Públicas.

- La gerencia de Personal será la encargada de mantener actualizado la base de datos de clientes del club, en fechas especiales, como cumpleaños de los socios realizara una llamada telefónica para recordar a los mismos, lo importantes que son para el club y hacerles llegar una felicitación por su onomástico, de igual forma se lo hará en el caso de presentarse algún inconveniente mientras el socio se encontraba haciendo uso de los servicios del club.

5.7. Personal.

- El personal de una empresa debe conocer bien todos los productos/servicios que esta ofrece para que cuando el cliente lo requiera los empleados puedan ayudarlo a despejar dudas y ofrecerle alternativas que puedan satisfacer sus necesidades.
- Del nivel de satisfacción en la atención recibida, dependerá en gran parte la fidelidad del socio o cliente hacia el club, es por esta razón que se requiere contratar un asesor de marketing, el mismo que deberá encargarse de

realizar un minucioso estudio de las necesidades y expectativas de los socios, con la finalidad de poder desarrollar un plan encaminado a incrementar y mejorar los servicios que brinda el Club de Oficiales FAE.

5.7.1. Servicio al cliente.

En el área de servicio al cliente, el club no cuenta con personas, preparadas y capacitadas en este aspecto, por lo tanto se debe realizar las respectivas coordinaciones, para que las personas que allí laboran, reciban la capacitación y puedan estar en condiciones de ofrecer información oportuna y solucionar cualesquier inconveniente que se presente, y todo esto con un trato amable y cordial.

Además la creación de la página web, permitirá tener una relación directa con los clientes.

5.7.2. Relación cliente – empleado.

El trato de las personas que laboran en el club con los socios, es de manera directa, y la mayoría de ellas no están en condiciones de atender los requerimientos que los socios presentan. En la entrada principal y en cada una de las tres aéreas de los servicios (canchas deportivas, área húmeda y área social), debería laborar una persona cuya función sea la de atender todos los requerimientos de los socios.

Para cumplir estas funciones los empleados deben ser capacitados y estar en excelentes condiciones de presentación, para lo cual se requiere adquisición de uniformes y supervisión diaria de la imagen que estos proyectan.

5.7.3. Persuasión y convencimiento.

El desconocimiento y la falta de capacitación, no permiten a los empleados del club de Oficiales FAE tener solidas bases para estar en condiciones de ofrecer

información y encaminar a los potenciales clientes a tomar la decisión de preferir los servicios que el club ofrece.

5.7.4. Capacitación Perfeccionamiento.

En cuanto a este aspecto, el club no cuenta con una política de capacitación para sus empleados, razón por la cual se debe considerar la adopción de políticas que permitan la preparación continua de los empleados, a través de cursos de relaciones humanas, servicio al cliente, para brindar un mejor servicio a sus socios en cuanto al trato que estos deben recibir.

5.7.5. Fidelización.

La estrategia aplicada para la fidelización, es brindar un excelente servicio que satisfaga y supere todas las expectativas de los socios, cumpliendo con las cláusulas contempladas en el contrato de membresía.

5.7.6. Densidad de empleados.

Debido a las características del Club, como su gran extensión de terreno, y la distancia que existe entre las diferentes instalaciones, la densidad de empleados que laboran en el área de servicio al cliente, es de 2 trabajadores por cada una de las tres áreas con las que cuenta el club (área húmeda, social y canchas deportivas).

5.7.7. Identificación de necesidades.

Las personas que acuden al Club de Oficiales FAE, según los resultados arrojados con la aplicación de la encuesta, el 90% de las mismas lo hace por realizar actividades deportivas y recreativas con el fin de mantener un buen estado de salud, el 10% de los encuestados, asiste al club con la finalidad de mantenerse socialmente activo, por lo tanto constituye un aspecto muy positivo el hecho de que un gran porcentaje de los socios asista al club. Es por esto que se continuara con la política de mantener en muy buen estado, todas las instalaciones con las que cuenta el club.

5.8. Presentación.

La presentación y la imagen que proyectan las instalaciones del club, en donde se servicio, es un aspecto que no se debe descuidar ya que de este aspecto depende mucho la impresión positiva o negativa de los socios.

La presentación es un conjunto de detalles como la decoración, colores, olores, sonidos, entre otros que permiten que los consumidores ingresen al club y se sientan cómodos y a gusto haciendo uso de las instalaciones, además estos deben sentir que el valor que pagan por la utilización de los servicios, esta siendo muy bien invertido y vale la pena realizar la inversión a cambio de los beneficios obtenidos.

5.8.1. Imagen.

En cuanto a la imagen que el club proyecta a sus socios e invitados, es la de un lugar rodeado de naturaleza, por sus grandes áreas verdes, distribuidas en todo el espacio físico que este ocupa, en cuanto a las instalaciones, la imagen que estas proyectan, son las de un ambiente moderno y elegante, pero hace falta sembrar arboles en el lado occidental del club que limita el espacio del mismo con la pista del Aeropuerto Mariscal Sucre, ya que estos mejorarían aún mas el ambiente natural que se proyecta, contribuyendo además con la reducción de la contaminación por el ruido que generan los aviones.

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 animo de los usuarios del club, esta puede incitar a la alegría o depresión, motivar a la realización de actividades deportivas o de relajación, es por eso que la música en el área húmeda y el restaurante debe ser de tipo instrumental, que contribuya a la relajación y el descanso; en el área del gimnasio se empleara música rítmica que motive a la realización de actividades deportivas y al mismo tiempo transmita alegría y entretenimiento.

5.8.2.2. Olores son otro aspecto importante en la atmosfera que rodea las instalaciones del club, es por eso que en el área húmeda, se mantiene el olor característico del agua limpia y cloro que resalta la limpieza y el aseo de las instalaciones, en cuanto al área social como el restaurante y los salones se utilizara ambientales de agradables aromas, en el área del gimnasio, no se utilizara ningún olor, ya que a esta área se la proveerá de un ventilador, en razón de que en este sitio se requiere mantener un ambiente fresco y natural, en lo que respecta a los aromas en los baños de todas las áreas, luego de la limpieza se colocara ambientales con aromas frescos y agradables.

5.8.2.3. Factores visuales tales como el color de las paredes, la iluminación, la utilización en la decoración de artículos tales como; muebles, cortinas, obras de arte, plantas que vayan de acuerdo con el ambiente que se desea crear, son importantes para causar una impresión agradable en los clientes del club y la sugerencia es que se mantengan los factores visuales como estos se encuentran en la actualidad, ya que a inicios del año 2007 se invirtió una gran suma de dinero que fue destinada al arreglo, mantenimiento y decoración de las instalaciones.

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.

6. 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”.³²

6.1.2. Funciones de los presupuestos.

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

6.1.3. Importancia.

Presupuestos: Son útiles para todo tipo de empresas y organizaciones.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar los riesgos de operación en la organización.

³² <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y dirigirlas hacia lo que busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades de un determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.³³

6.1.4. Objetivos de los presupuestos.

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

6.1.5. Clasificación de los presupuestos.³⁴

6.1.5.1. Según su flexibilidad

a. Rígidos ó estáticos, fijos ó 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.

³³<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionEImportanciaDeLosPresupuestosYDelSistemaDeControlPresupuestal>

³⁴ www.monografias.com/trabajo7/meti/metishtml.

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.

6.1.5.2. Según el periodo 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.

6.1.5.3. Según el campo de aplicación en la empresa.

➤ De operaciones o económicos.

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

➤ Presupuesto de ventas.

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia entre las empresas,

el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

➤ **Presupuesto de producción.**

El presupuesto de producción determina el número de unidades por cada producto a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener beneficios esperados.

➤ **Presupuesto de materia prima.**

La materia prima es un elemento que constituye de mayor incidencia en los costos de los productos fabricados, por esta razón la elaboración del presupuesto de materia prima tiene como objetivo determinar las necesidades de materia prima con un nivel adecuado de inventarios y una razonable compra de la materia prima.

➤ **Presupuesto de mano de obra.**

El presupuesto de mano de obra debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando horas y costo de mano de obra por tiempo y por producto

➤ **Presupuesto de costos de fabricación.**

En todas las actividades existen costos y cargos que se los puede identificar a que producto o servicio en particular corresponden, sin embargo, existe un grupo de costos y gastos (fijos y variables) que sirven para la producción, pero que su identificación específica respecto a qué producto o bien corresponde es difícil precisar. Si la administración desea eliminar distribuciones de los costos y gastos indirectos que provoquen bienes o servicios subsidiados en perjuicio de otros, se debe procurar definir criterios de asignación de costos que arrojen valoraciones

de productos y/o servicios más ajustados a la realidad, ya que sobre esa base se tomarán decisiones.

6.1.5.4. Presupuesto de gastos de operación.

a. Presupuesto de gastos de administración.

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

b. Presupuesto de gastos financieros.

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago, la previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera.

6.1.5.5. Según el sector de la economía en el cual se utilicen.

a. Presupuesto del sector privado.

Son los usados por las empresas particulares, Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

b. Presupuesto del sector público.

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.

6.2. 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.³⁵

³⁵ COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de marketing edición cultural 1999.

6.2.1. Presupuesto de Marketing para la propuesta.

Cuadro No 6.1

Presupuesto de marketing para la propuesta.

No	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
1	Estrategia de Precio. <u>De desarrollo – liderazgo en precios</u> con la reducción de precios ofreciendo los mismos servicios y calidad por un menor precio.	\$160,00	0,13%
2	Estrategia de Personal. <u>De crecimiento - desarrollo de mercado</u> , tiene como finalidad el incrementar las ventas en mercados actuales a través de planes de marketing desarrollados por un profesional en este campo por lo cual es necesaria la contratación de un asesor de marketing.	\$60.089,00	48,69%
3	Estrategia de Promoción. <u>De crecimiento – diferenciación</u> Transmitir a los usuarios y potenciales clientes del Club de Oficiales FAE, lo completo que son sus servicios ofrecidos, gracias a sus modernas y completas instalaciones.	\$58.350,00	47,29%
4	Estrategia de Promoción. <u>Competitiva – del especialista</u> dando especial importancia a los segmentos claves sobre los cuales la empresa dirige todos sus esfuerzos y no desperdiciar recursos dirigiéndose a todo el mercado.	\$450,00	0,36%
5	Estrategia de Producto. <u>De crecimiento intensivo – desarrollo de productos</u> Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	\$ 4.350,00	3,53%
	TOTAL	\$123.399,00	100,00%

Elaborado por: Marco Martínez.

6.2.2. Análisis de presupuesto para la propuesta.

Como se puede apreciar, en el cuadro No 6.1, la estrategia de personal, es la que mayor demanda de recursos económicos tiene en la propuesta con valor de \$60.089,00 dólares que representa el 48,69%, en razón de que a través de la aplicación de esta estrategia, se creara la asesoría de marketing y se ha contemplado el pago del salario por los cinco años para la persona que desempeñará esta función, las estrategias de promoción, requieren un valor de \$58.800,00 dólares que representa un 47,65% de recursos económicos ya que en ella está contemplada la inversión en la campaña publicitaria, la estrategia de producto para su ejecución necesita de una asignación de \$4.350 dólares, que significa un 3,53% del presupuesto total de la estrategia de marketing debido a que en esta estrategia se requiere una pequeña inversión para incrementar y mejorar la gama de servicios ofrecidos y por ultimo podemos apreciar en este cuadro que la estrategia de precio es la que requiere una mínima inversión de \$160 que representa el 0,13% ya que estos recursos se los empleara únicamente en la adquisición de tickets para entregarlos a los clientes en el momento que ellos cancelen el valor por los servicios que el club brinda por el club.

Cuadro No 6.2
Presupuesto de marketing para la propuesta.

PRESUPUESTO DE MARKETING PARA LA PROPUESTA DISTRIBUIDO EL COSTO POR MESES Y POR AÑOS.																
(en dólares)																
Concepto.	Ene. 08	Feb. 08	Mar. 08	Abr. 08	May. 08	Jun. 08	Jul. 08	Ago. 08	Sep. 08	Oct. 08	Nov. 08	Dic. 08	Año. 2009	Año. 2010	Año. 2011	Año. 2012
Estrategia de Precio																
Elaboración de tickets para entrada	100															
Elaboración de letrero de información de precios	60															
Estrategia de Personal.																
Envío de invitaciones a la asamblea	15															
Escritorio	145															
Silla ergonómica	60															
Sillas Normales	60															
Computadora	600															
Impresora con escáner y copiadora.	104															
Útiles de oficina	200															
Llamamiento a concurso de merecimientos y reclutamiento	200															
Salario de Ing. En Marketing.	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	10703	11756	12914	14188

Concepto.	Ene. 08	Feb. 08	Mar. 08	Abr. 08	May. 08	Jun. 08	Jul. 08	Ago. 08	Sep. 08	Oct. 08	Nov. 08	Dic. 08	Año. 2009	Año. 2010	Año. 2011	Año. 2012
Estrategia de Promoción																
Publicaciones en revistas (Vistazo y Familia del diario el comercio)	900			100				100				100	1200	1200	1200	1200
Auspicio de eventos deportivos públicos de la FAE.										1500			1500	1500	1500	1500
Confección de gorras y camisetas con el logo del club.	1500												1500	1500	1500	1500
Elaboración de calendarios de escritorio con publicidad del club											500		500	500	500	500
Colocación de islas de publicidad y ventas en el centro comercial el Bosque y centro comercial el Recreo.	1000	1000	1000										3000	3000	3000	3000
Contratación de personal para laborar en horario de fines de semana los tres primeros meses de cada año	1500															
Alquiler de una valla publicitaria	1000												1000	1000	1000	1000
Colocación de letrero de publicidad a la entrada del club	1.200															
Publicación de una pagina en la revista A Bordo de la compañía TAME	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200	1200
Creación de una pagina. Web	2.000															
Elaboración de trípticos	720												720	720	720	720
Confección de gigantografías	500															

Concepto.	Ene. 08	Feb. 08	Mar. 08	Abr. 08	May. 08	Jun. 08	Jul. 08	Ago. 08	Sep. 08	Oct. 08	Nov. 08	Dic. 08	Año. 2009	Año. 2010	Año. 2011	Año. 2012
Elaboración de invitaciones	400															
Transporte.	100															
Estrategia de Producto.																
Arreglo de local para fiestas infantiles	250															
Adquisición de equipo de karaoke	800															
Adquisición de faros de iluminación para canchas de futbol.	1000															
Adquisición de implementos deportivos (balones, raquetas, flotadores)	1000															
Sembrar arboles en el sector occidental, lindero con la pista del aeropuerto Mariscal Sucre.	800															
Fabricación y colocación de artesanías en forma de letreros.	500															
SUMATORIA DE COSTOS POR MESES Y POR AÑOS	17.576	1.862	1.862	962	862	862	862	962	862	2.362	1.362	962	21323	22376	23534	24808
TOTAL	\$123.299 DÓLARES															

Elaborado por: Marco Martínez.

6.3. Financiamiento del proyecto.

El 32,44% (\$40.000) del presupuesto de marketing, se lo financiará con un préstamo realizado en el Banco General Rumiñahui, que es el banco en donde el Club de oficiales FAE ha realizado todos sus créditos, la tasa de interés para mencionado préstamo es de el 17% a 5 años plazo (60 meses).

Tabla de amortización.

Monto: \$40.000,00 dólares.
Plazo: 60 meses
Interés Anual: 17%

Cuadro 6.3

Tabla de amortización por financiamiento.

PERIODO	CAPITAL INSOLUTO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	40.000,00	566,67	427,44	994,10	39.572,56
2	39.572,56	560,61	433,49	994,10	39.139,07
3	39.139,07	554,47	439,63	994,10	38.699,44
4	38.699,44	548,24	445,86	994,10	38.253,58
5	38.253,58	541,93	452,18	994,10	37.801,40
6	37.801,40	535,52	458,58	994,10	37.342,82
7	37.342,82	529,02	465,08	994,10	36.877,74
8	36.877,74	522,43	471,67	994,10	36.406,07
9	36.406,07	515,75	478,35	994,10	35.927,72
10	35.927,72	508,98	485,13	994,10	35.442,59
11	35.442,59	502,10	492,00	994,10	34.950,59
12	34.950,59	495,13	498,97	994,10	34.451,62
13	34.451,62	488,06	506,04	994,10	33.945,58
14	33.945,58	480,90	513,21	994,10	33.432,38
15	33.432,38	473,63	520,48	994,10	32.911,90
16	32.911,90	466,25	527,85	994,10	32.384,05
17	32.384,05	458,77	535,33	994,10	31.848,72
18	31.848,72	451,19	542,91	994,10	31.305,81
19	31.305,81	443,50	550,60	994,10	30.755,20
20	30.755,20	435,70	558,40	994,10	30.196,80
21	30.196,80	427,79	566,32	994,10	29.630,48
22	29.630,48	419,77	574,34	994,10	29.056,15
23	29.056,15	411,63	582,47	994,10	28.473,67
24	28.473,67	403,38	590,73	994,10	27.882,94

25	27.882,94	395,01	599,09	994,10	27.283,85
26	27.283,85	386,52	607,58	994,10	26.676,27
27	26.676,27	377,91	616,19	994,10	26.060,08
28	26.060,08	369,18	624,92	994,10	25.435,16
29	25.435,16	360,33	633,77	994,10	24.801,39
30	24.801,39	351,35	642,75	994,10	24.158,64
31	24.158,64	342,25	651,86	994,10	23.506,78
32	23.506,78	333,01	661,09	994,10	22.845,69
33	22.845,69	323,65	670,46	994,10	22.175,24
34	22.175,24	314,15	679,95	994,10	21.495,28
35	21.495,28	304,52	689,59	994,10	20.805,70
36	20.805,70	294,75	699,36	994,10	20.106,34
37	20.106,34	284,84	709,26	994,10	19.397,08
38	19.397,08	274,79	719,31	994,10	18.677,77
39	18.677,77	264,60	729,50	994,10	17.948,27
40	17.948,27	254,27	739,84	994,10	17.208,43
41	17.208,43	243,79	750,32	994,10	16.458,11
42	16.458,11	233,16	760,95	994,10	15.697,17
43	15.697,17	222,38	771,73	994,10	14.925,44
44	14.925,44	211,44	782,66	994,10	14.142,78
45	14.142,78	200,36	793,75	994,10	13.349,03
46	13.349,03	189,11	804,99	994,10	12.544,04
47	12.544,04	177,71	816,40	994,10	11.727,65
48	11.727,65	166,14	827,96	994,10	10.899,68
49	10.899,68	154,41	839,69	994,10	10.059,99
50	10.059,99	142,52	851,59	994,10	9.208,41
51	9.208,41	130,45	863,65	994,10	8.344,76
52	8.344,76	118,22	875,89	994,10	7.468,87
53	7.468,87	105,81	888,29	994,10	6.580,58
54	6.580,58	93,22	900,88	994,10	5.679,70
55	5.679,70	80,46	913,64	994,10	4.766,06
56	4.766,06	67,52	926,58	994,10	3.839,47
57	3.839,47	54,39	939,71	994,10	2.899,76
58	2.899,76	41,08	953,02	994,10	1.946,74
59	1.946,74	27,58	966,52	994,10	980,22
60	980,22	13,89	980,22	994,10	-0,00

Elaborado por: Marco Martínez.

6.3.2. Resumen de gastos financieros y pago de capital.

Cuadro 6.4

Resumen de gastos financieros.

AÑO	INTERESES	CAPITAL	TOTAL
1	6380,86	5548,38	11929,24
2	5360,56	6568,68	11929,24
3	4152,63	7776,60	11929,24
4	2722,58	9206,66	11929,24
5	1029,55	10899,68	11929,24
TOTAL:	19646,18	40000,00	59646,18

Elaborado por: Marco Martínez.

6.3.3. 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

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 en unidades.

Punto de equilibrio en dólares.

$$PE = \frac{CF_{total}}{pu - Cvu}$$

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVu}{Pu}}$$

Aplicando la fórmula el punto de equilibrio para el proyecto sería:

$$PE = \frac{55128}{8 - 3} = 11.026 \text{ unidades}$$

$$PE = \frac{55128}{1 - \frac{3}{8}} = \$88.204 \text{ dólares}$$

6.3.3.1. Puntos de equilibrio.

Cuadro 6.5
Puntos de equilibrio

Años	VENTAS		PUNTO DE EQUILIBRIO	
	UNIDADES	DÓLARES	UNIDADES	DÓLARES
1	11485	91879	11.025	88.203
2	13265	106120	12734	101.875
3	15321	122569	14.708	117.666
4	17696	141567	16.988	135.904
5	20439	163510	19.621	156.910

Elaborado por: Marco Martínez.

De acuerdo a los datos presentados anteriormente, el nivel mínimo de ventas que la empresa debería tener para que los ingresos cubran los costos totales es de 11.025 clientes y \$88.203 dólares, a partir de estos valores la empresa comienza a obtener ganancias, partiendo de estos valores se ha realizado el calculo de los puntos de equilibrio para los próximos cinco años.

6.4. Flujo de caja.

6.4.1. Concepto.

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es

desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo.

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones: El tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.

- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas. Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o sub-inversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

6.4.2. Importancia del flujo de caja.

Las empresas tienen dos bases de valor separadas relacionadas entre sí, activos existentes (utilidades y flujos de efectivo) y oportunidades de crecimiento, así los administradores se preocupan de igual forma de los flujos que por las utilidades.

Los flujos de efectivo se dividen en 2, Flujos de efectivo en operación y otros flujos de efectivo.

Otros flujos de efectivo.- Son aquellos que provienen de la emisión de acciones, de los préstamos o de la venta de activos fijos.

Flujos de efectivo en operación.- Son aquellos que surgen de las operaciones normales, la diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos erogados en efectivo incluyendo los impuestos, difieren de las utilidades contables por dos razones, una por los impuestos reportados en el estado de resultados pueden no ser pagados el mismo año, y dos las ventas pueden ser a crédito y gastos no representan salida de efectivo.

Ciclo de flujo de efectivo.- Al realizar ventas se reducen inventarios, incremento de efectivo.

Si la empresa es rentable, sus ingresos por ventas excederán sus costos y sus flujos de entrada de efectivo excederán sus desembolsos de efectivo. Si ocurre lo contrario no podrá cubrir sus obligaciones ni sus operaciones hasta quebrar. Así

el pronóstico de los flujos de efectivo es importantísimo en la administración financiera, por eso requieren de técnicas analíticas para detectar problemas de flujos de efectivo antes de que sea un problema.

Estado de flujo de efectivo.- Presenta el impacto que tienen las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de una empresa sobre los flujos de efectivo a lo largo de un periodo contable. Es parte importante en el informe anual.

6.4.2.1. Flujo de caja del plan.

Cuadro 6.5
Flujo de caja del plan

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		91.879,20	106.120,48	122.569,15	141.567,37	163.510,31
EGRESOS						
Adm y servicios(auxiliar de Mercadeo)		9.144,80	10.702,28	11.755,51	12.914,06	14.188,46
Gasto de publicidad		21.014,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00
Depreciaciones		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		30.828,47	21.991,95	23.045,17	23.969,06	25.243,46
(=) Utilidad Operativa		61.050,73	84.128,53	99.523,98	117.598,31	138.266,85
(-) Gastos financieros		6.380,86	5.360,56	4.152,63	2.722,58	1.029,55
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		54.669,87	78.767,97	95.371,34	114.875,73	137.237,29
(-) Participación trabajadores		8.200,48	11.815,20	14.305,70	17.231,36	20.585,59
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta		46.469,39	66.952,78	81.065,64	97.644,37	116.651,70
(-) Impuesto a la renta		11.617,35	16.738,19	20.266,41	24.411,09	29.162,92
UTILIDAD NETA		34.852,04	50.214,58	60.799,23	73.233,28	87.488,77
(+) Depreciación		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
(-) Pago de financiamiento externo		5.548,38	6.568,68	7.776,60	9.206,66	10.899,68
Valor de rescate (Activos fijos)						2.527,00
Recuperación capital de trabajo						29.389,00
Inversión inicial	-123.329,00					
Prestamo Bancario	40.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	-83.329,00	29.973,33	44.315,57	53.692,29	64.461,62	108.940,09

Elaborado por: Marco Martínez.

6.4.2.2. Flujos de caja proyectados para escenarios optimistas y pesimistas.

Para realizar el cálculo de los escenarios optimistas y pesimistas, se asume que podría en un futuro haber un incremento de las ventas en el caso de escenario optimista y una disminución de las ventas en el caso del escenario pesimista, para que de esta manera la empresa pueda tener el suficiente tiempo para reaccionar ante cualesquier eventualidad que pueda presentarse.

Cuadro No 6.6

Flujos de caja proyectados para escenarios.

FLUJOS DE EFECTIVO PARA ESCENARIO OPTIMISTA, NORMAL Y PESIMISTA						
Escenario optimista	-83.329,00	31.646,85	48.236,61	60.583,00	75.226,33	124.706,79
Escenario normal	-83.329,00	29.973,33	44.315,57	53.692,29	64.461,62	108.940,09
Escenario pesimista	-83.329,00	28.299,82	40.504,98	47.184,30	54.581,10	94.875,93

Elaborado por: Marco Martínez.

6.4.2.3. Escenario optimista.

Para el cálculo del escenario pesimista se ha proyectado un incremento del 3% de las ventas sobre el crecimiento de 5% ya proyectado.

Cuadro No 6.7
Escenario optimista.

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		94.504,32	112.271,13	133.378,11	158.453,19	188.242,39
EGRESOS						
Adm y servicios(auxiliar de Mercadeo)		9.144,80	10.702,28	11.755,51	12.914,06	14.188,46
Gasto de publicidad		21.014,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00
Depreciaciones		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		30.828,47	21.991,95	23.045,17	23.969,06	25.243,46
(=) Utilidad Operativa		63.675,85	90.279,19	110.332,93	134.484,13	162.998,92
(-) Gastos financieros		6.380,86	5.360,56	4.152,63	2.722,58	1.029,55
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		57.294,99	84.918,63	106.180,30	131.761,55	161.969,37
(-) Participación trabajadores		8.594,25	12.737,79	15.927,04	19.764,23	24.295,41
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta		48.700,75	72.180,83	90.253,25	111.997,32	137.673,97
(-) Impuesto a la renta		12.175,19	18.045,21	22.563,31	27.999,33	34.418,49
UTILIDAD NETA		36.525,56	54.135,62	67.689,94	83.997,99	103.255,47
(+) Depreciacion		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
(-) Pago de financiamiento externo		5.548,38	6.568,68	7.776,60	9.206,66	10.899,68
Valor de rescate (Activos fijos)						2.527,00
Recuperación capital de trabajo						29.389,00
Inversión inicial	-123.329,00					
Prestamo Bancario	40.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	-83.329,00	31.646,85	48.236,61	60.583,00	75.226,33	124.706,79

Elaborado por: Marco Martínez.

6.4.2.4. Escenario pesimista.

Para el cálculo del escenario pesimista se ha proyectado una disminución del 3% de las ventas en el crecimiento de 5% ya proyectado.

Cuadro No 6.8
Escenario pesimista.

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		89.254,08	100.143,08	112.360,53	126.068,52	141.448,88
EGRESOS						
Adm y servicios(auxiliar de Mercadeo)		9.144,80	10.702,28	11.755,51	12.914,06	14.188,46
Gasto de publicidad		21.014,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00	10.620,00
Depreciaciones		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		30.828,47	21.991,95	23.045,17	23.969,06	25.243,46
(=) Utilidad Operativa		58.425,61	78.151,13	89.315,36	102.099,46	116.205,41
(-) Gastos financieros		6.380,86	5.360,56	4.152,63	2.722,58	1.029,55
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		52.044,75	72.790,57	85.162,73	99.376,88	115.175,86
(-) Participación trabajadores		7.806,71	10.918,59	12.774,41	14.906,53	17.276,38
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta		44.238,04	61.871,99	72.388,32	84.470,35	97.899,48
(-) Impuesto a la renta		11.059,51	15.468,00	18.097,08	21.117,59	24.474,87
UTILIDAD NETA		33.178,53	46.403,99	54.291,24	63.352,76	73.424,61
(+) Depreciación		669,67	669,67	669,67	435,00	435,00
(-) Pago de financiamiento externo		5.548,38	6.568,68	7.776,60	9.206,66	10.899,68
Valor de rescate (Activos fijos)						2.527,00
Recuperación capital de trabajo						29.389,00
Inversión inicial	-123.329,00					
Prestamo Bancario	40.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	-83.329,00	28.299,82	40.504,98	47.184,30	54.581,10	94.875,93

Elaborado por: Marco Martínez

6.5. Evaluación financiera.

6.5.1. Retorno de la inversión.

El análisis del retorno de la inversión, permite a la empresa conocer en que tiempo se va a recuperar la inversión efectuada, así como los beneficios esperados y los riesgos asumidos.

Para realizar el análisis del retorno de la inversión, se deben tomar en cuenta los siguientes indicadores: La Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (TMAR), la Razón Beneficio/Costo RCB y el Periodo Real de Recuperación de la Inversión (PRRI).

6.5.1.1. 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= 3,32% + 5,64% + 10%

Por lo tanto la tasa mínima aceptable de rendimiento es igual a: **18,96%**

6.5.1.2. Tasa interna de retorno.

Representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto.

La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero. A diferencia del VAN, donde la tasa de actualización se fija de acuerdo a las alternativas de Inversión externas, aquí no se conoce la tasa que se aplicará para encontrar el TIR; por definición la tasa buscada será aquella que reduce que reduce el VAN de un Proyecto a cero. En virtud a que la TIR proviene del VAN, primero se debe calcular el valor actual neto.

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) \left[\frac{VANi}{VANi - VANs} \right]$$

Siendo:

TDi= Tasa de descuento inferior.

TDs= Tasa de descuento superior.

VANi= Valor actual neto de la tasa de descuento inferior.

VANs= Valor actual neto de la tasa de descuento superior.

VANi-VANs= Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos obtenidos a las tasas de descuento inferior y superior.

Escenario optimista: TIR = 43,80%

Escenario esperado: TIR = 49,57%

Escenario pesimista: TIR = 55,27%

6.5.1.3. Valor actual neto.

Conocido también como el valor presente neto y se define como la sumatoria de los flujos netos de caja anuales actualizados menos la inversión inicial. Con este indicador de evaluación se conoce el valor del dinero actual (hoy) que va recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado, a fin de comparar este valor con la inversión inicial. El valor actual neto de una Inversión corresponde al flujo neto de caja actualizado con una determinada tasa de descuento, la misma que tendrá un valor que puede ser calculada en función al aporte propio y al monto financiado. Previo al cálculo del VAN, es necesario precisar que el flujo neto de caja puede ser constante anualmente o diferente; como también la tasa de actualización ser la misma cada año o por el contrario distinta.

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - lo$$

Escenario optimista: VAN = \$103.257

Escenario esperado: VAN = \$82.993

Escenario pesimista: VAN = \$64.191

6.5.1.4. Razón beneficio/costo.

Este calculo es muy parecido al VAN, que se basa en los mismos conceptos sobre los flujos de fondos descontados. La diferencia esta en la sumatoria de flujo de fondos a valor presente o entradas netas de caja utilizadas, se divide para la inversión inicial.

De esta manera se obtiene en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

$$Razón\ B / C = \sum \frac{flujos\ generados\ por\ el\ proyecto}{Inversión}$$

Escenario optimista: B/C = \$2,24

Escenario esperado: B/C = \$2

Escenario pesimista: B/C = \$1,77

6.5.1.5. Razón beneficio/costo.

Este termino se refiere al plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que demora exacto en recuperar la inversión inicial, basándose en los flujos que genera cada periodo de vida útil.

$$PRR = "n" \text{ hasta.que. } \sum (FNC) = \text{Inversión}$$

Escenario optimista: PRR = 2,24 años

Escenario esperado: PRR = 2.31 años

Escenario pesimista: PRR = 2,40 años

6.5.1.6. Informe final de los resultados de la propuesta en el resultado esperado.

TMAR: De acuerdo a la tasa inflacionaria, pasiva y de riesgo, vigentes hasta el mes de diciembre del 2007 se pudo calcular que la TMAR la misma que obtuvo un valor de 18,96%

TIR: El resultado obtenido de la TIR fue de 49,57% calculada en base a los flujos de caja, la misma que siendo mayor que la TMAR (19,96), es un indicador de que el proyecto es viable.

VAN: El cálculo del valor presente que genera el proyecto menos la inversión que se realizara es de \$82.993 dólares que cumple con la condición que el VAN debe ser mayor que cero, produciendo así un resultado favorable para el proyecto.

R B/C: La razón beneficio / costo del proyecto para el escenario esperado, fue de \$2 dólares lo que significa que por cada dólar que se invierta, habrá una utilidad de igual valor \$1 dólar, cumpliendo con el requisito de que el la razón beneficio costo es mayor que 1 respaldando el proyecto.

PRRI: El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años, tres meses y un día que es muy favorable para continuar trabajando en alcanzar los objetivos planteados por el club.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7. Conclusiones.

- En la población del Distrito Metropolitano de Quito, existe una gran demanda de los servicios que ofrece el club de Oficiales FAE, en razón de que un 52,90% de los encuestados realiza actividades sociales y deportivas por lo menos una vez a la semana, el 31,16% lo hace dos veces por semana, el 14,49% realiza esta actividad una vez cada quince días y apenas un 1,45% una vez al mes, siendo la actividad deportiva la que mayor demanda genera y esta es una oportunidad que se presenta para que se puedan comercializar con éxito los servicios que ofrece el Club de Oficiales FAE.
- Del total de encuestados, el 31,88% invierte anualmente en servicios de clubes sociales y deportivos privados, una cantidad de dinero que varía entre \$800 y \$1.200 que es el margen en el que se ubican los precios por concepto de membresía anual que ofrece el Club de Oficiales FAE y con la comercialización de los servicios que el club ofrece, se podría captar un gran porcentaje de esta demanda ya que los precios de la competencia son notablemente mayores a los que este club ofrece.
- El 70,29% de los encuestados, respondió que se debe realizar la respectiva promoción y publicidad de los servicios, para que esta demanda pueda ser satisfecha y el club alcance sus objetivos propuestos a corto mediano y largo plazo.
- Al realizar el análisis del retorno de la inversión, se utilizaron los siguientes indicadores financieros: La Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (TMAR), la Razón Beneficio/Costo RCB y el Periodo Real de Recuperación de la Inversión (PRRI), los mismos que generaron los siguientes resultados demostrando así que el proyecto es viable.

- ❖ TMAR: De acuerdo a la tasa inflacionaria, pasiva y de riesgo, vigentes hasta el mes de diciembre del 2007 se pudo calcular que la TMAR la misma que obtuvo un valor de 18,96%
- ❖ TIR: El resultado obtenido de la TIR fue de 49,57% calculada en base a los flujos de caja, la misma que siendo mayor que la TMAR (19,96), es un indicador de que el proyecto es viable.
- ❖ VAN: El cálculo del valor presente que genera el proyecto menos la inversión que se realizara es de \$82.993 dólares que cumple con la condición que el VAN debe ser mayor que cero, produciendo así un resultado favorable para el proyecto.
- ❖ R B/C: La razón beneficio / costo del proyecto para el escenario esperado, fue de \$2 dólares lo que significa que por cada dólar que se invierta, habrá una utilidad de igual valor \$1 dólar, cumpliendo con el requisito de que el la razón beneficio costo es mayor que 1 respaldando el proyecto.
- ❖ PRRI: El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años, tres meses y un día que es muy favorable para continuar trabajando en alcanzar los objetivos planteados por el club.

7.4. Recomendaciones.

- Es necesario la creación de la asesoría de marketing, en razón de que se requiere promocionar de una manera eficiente y eficaz los servicios que ofrece el Club de Oficiales FAE, para poder captar el mayor porcentaje posible de la demanda insatisfecha, además anteriormente nunca se ha realizado la promoción de los servicios que ofrece esta club.
- Es importante para el Club contar con una página web, en razón de que en la actualidad este es el medio más económico y con mejores resultados para mantener contacto con los actuales clientes y promocionar los servicios a los potenciales clientes.

- Mantener convenios con instituciones educativas, es una buena opción para aprovechar las instalaciones en los horarios en los que no se atiende a los socios del club, ya que no existe una mayor diferencia en los costos por mantenimiento, pero si genera grandes beneficios por sus ingresos.
- La aplicación de una tarifa de \$8 y los descuentos por grupos, generan una mayor demanda de estos servicios, ya que es mejor vender 10 entradas de \$8 dólares que 5 entradas de \$10, además no se estaría afectando el carácter de privado del club ya que el valor de la entrada es considerablemente alto.

BIBLIOGRAFÍA.

- Libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000.
- Marketing Sexta edición, Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair Jr., Carl McDaniel
- Enciclopedia de IBIT
- Código de Régimen Tributario.
- KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, México, 2001
- Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.
- COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de marketing edición cultural 1999.
- SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc.Graw Hill 4 Edición.
- Administración y Control de la Calidad de James R. Evans Cuarta edición 2004.
- Investigación de Mercados de Joseph F. Hair-Robert P Bush-David J. Ortinau editorial McGrawHill.
- Fundamentos de Mercadotecnia. Kloter, Philip y Armstrong Gary. Segunda Edición. Editorial Prentice
- Administración de Mercadotecnia de Czincota-Kotabe- Segunda edición.

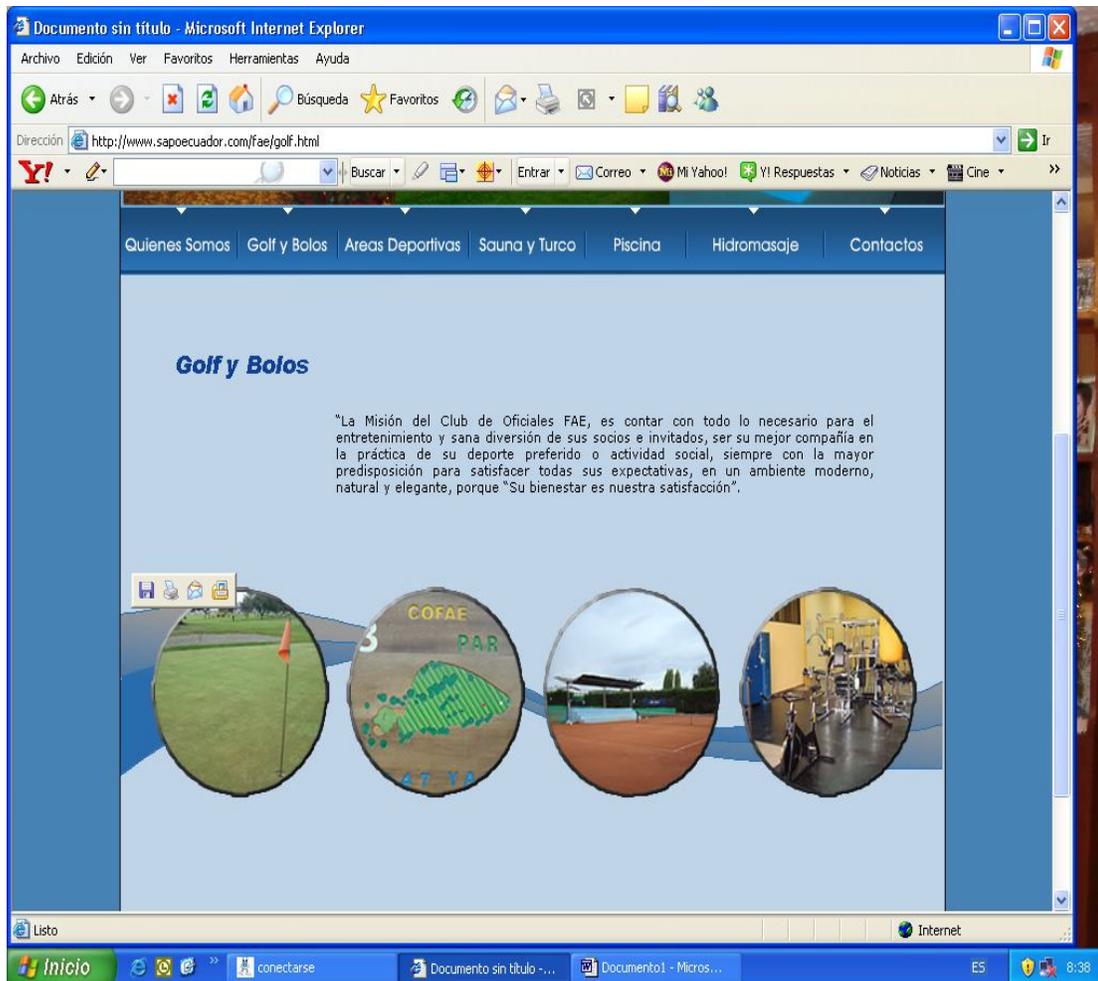
Linkografía.

- <http://marketing-caril-caballero.nireblog.com/blogs/marketing-caril-caballero/files/marketing-ii.doc>
- www.bce.fin.ec
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com/trabajos16/marca/marca.shtml)
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/52/marca2.htm>.
- <http://www.monografias.com/trabajos16/marca/marca.shtml>
- www.eluniverso.com
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionEImportanciaDeLosPresupuestosYDelSistemaDeControlPresupuestalom/trabajo7/meti/metishtml>.
- http://html.rincondelvago.com/estrategias-empresariales_1.html
- <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmdos.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#INTRO>

Anexos.

Anexo 1 prueba piloto y encuesta

Anexo 2 Página web Club de Oficiales FAE.



Anexo 3 Artículos promocionales.

Gorra y camiseta tipo polo.



Afiche de publicidad para instalaciones y cursos vacacionales

