

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El Comisariato FAE de Guayaquil, anteriormente denominado Comisariato FAE-SUBDAC se encuentra ubicado dentro de la Base Aérea Simón Bolívar, en la Avenida Carlos Luís Plaza Dañín y Macará.

Desde su creación se han realizado diferentes modificaciones en los espacios físicos tanto del área operativa como administrativa, ya que en su inicio el Comisariato solo permitía la venta al personal militar y sus dependientes, hasta que en el año 2002, se amplía el servicio hacia la población civil, con una estrategia de créditos institucionales y otorgando tarjetas de afiliación a empresas a través de un convenio comercial. Aproximadamente atiende a 2.000 miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y cientos de clientes particulares.

Los almacenes y comisariatos FAE tienen la matriz en ciudad de Quito y además de Guayaquil cuenta con sucursales en diferentes ciudades como Manta, Taura, Salinas, Latacunga y el Tena.

#### **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

Los almacenes y comisariatos tienen como actividad económica la comercialización de productos tanto nacionales como importados de buena calidad y a precios competitivos. En su gestión administrativa tiene dos modalidades, mercadería a consignación y de compra para el expendio de los mismos. Sus principales clientes son miembros de la institución, de otras fuerzas y servidores públicos que se benefician con la otorgación de créditos en víveres o en artículos del almacén, con un interés del 1% mensual sobre el saldo.

- **Al Contado:** Compra directa al contado de mercaderías de alta rotación y de oportunidad comercial. Pagos de acuerdo a contrato con diferentes plazos considerando las políticas y modalidades de negociación en la operación manual, conforme a la oferta y a la demanda que se presenta en el mercado.
  
- **A consignación:** Con proveedores, se establece un convenio comercial en el cual el proveedor puede entregar sus productos a precios preferenciales y se realiza el pago de acuerdo a las ventas efectuadas, grabando un porcentaje del 12% en adelante. Se negocian descuentos en los precios de la mercadería a fin de incrementar la utilidad en un porcentaje mayor al 12%.

La infraestructura del comisariato tiene una extensión de 1.232 m<sup>2</sup>. entre bodegas y oficinas, cuenta con servicios como: agencia del Banco Rumiñahui, agencia de la Cooperativa de Ahorro Taura, una farmacia, un cajero automático nexo y una cafetería; además de parqueaderos y una zona para la descarga de productos.

### 1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Los almacenes y comisariatos en la Fuerza Aérea se crearon en el año de 1974, bajo el control de la Dirección de Bienestar Social, El Comisariato FAE-SUBDAC con sede en Guayaquil, fue establecido para brindar un servicio social a los miembros de la Fuerza Aérea y Subdirección de Aviación Civil del Litoral mediante directiva No. 01-ZS-O-90 del 30 de marzo de 1990 donde se dictaron todas las normas y procedimientos que regirán en la organización ejecución y funcionamiento del servicio del ALCOFAE-GYE.

En septiembre del año 2001, mediante la Ley Trole 2, la Fuerza Aérea Ecuatoriana entregó la administración de la Dirección de Aviación Civil, generando la separación y la disolución del convenio FAE-SUBDAC, es así que en el mismo año inicia el funcionamiento independiente del Comisariato FAE-GYE, ahora como un organismo de autogestión y dependiente disciplinaria y administrativamente del Ala de Combate No. 22.

Hasta el año 2003 los Comisariatos de las Fuerzas Armadas se consideraban como instituciones sin fines de lucro, actualmente el Servicio de Rentas Internas los ha clasificado como Empresas Públicas, perdiendo con ello cualquier privilegio de importaciones con cero aranceles.

A lo largo de este tiempo se han mantenido con la misma estructura organizacional, razón por la cual desde enero del 2007 la Fuerza Aérea se encuentra implementando el proyecto de mejoramiento de procesos dentro del que se contempla la autonomía de cada uno de los almacenes y comisariatos, ya que se trata de manejarlas como unidades de negocio independientes, conservando la filosofía de ayuda social y ahora dependiendo directamente del Comando General de la Fuerza Aérea.

### **1.2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

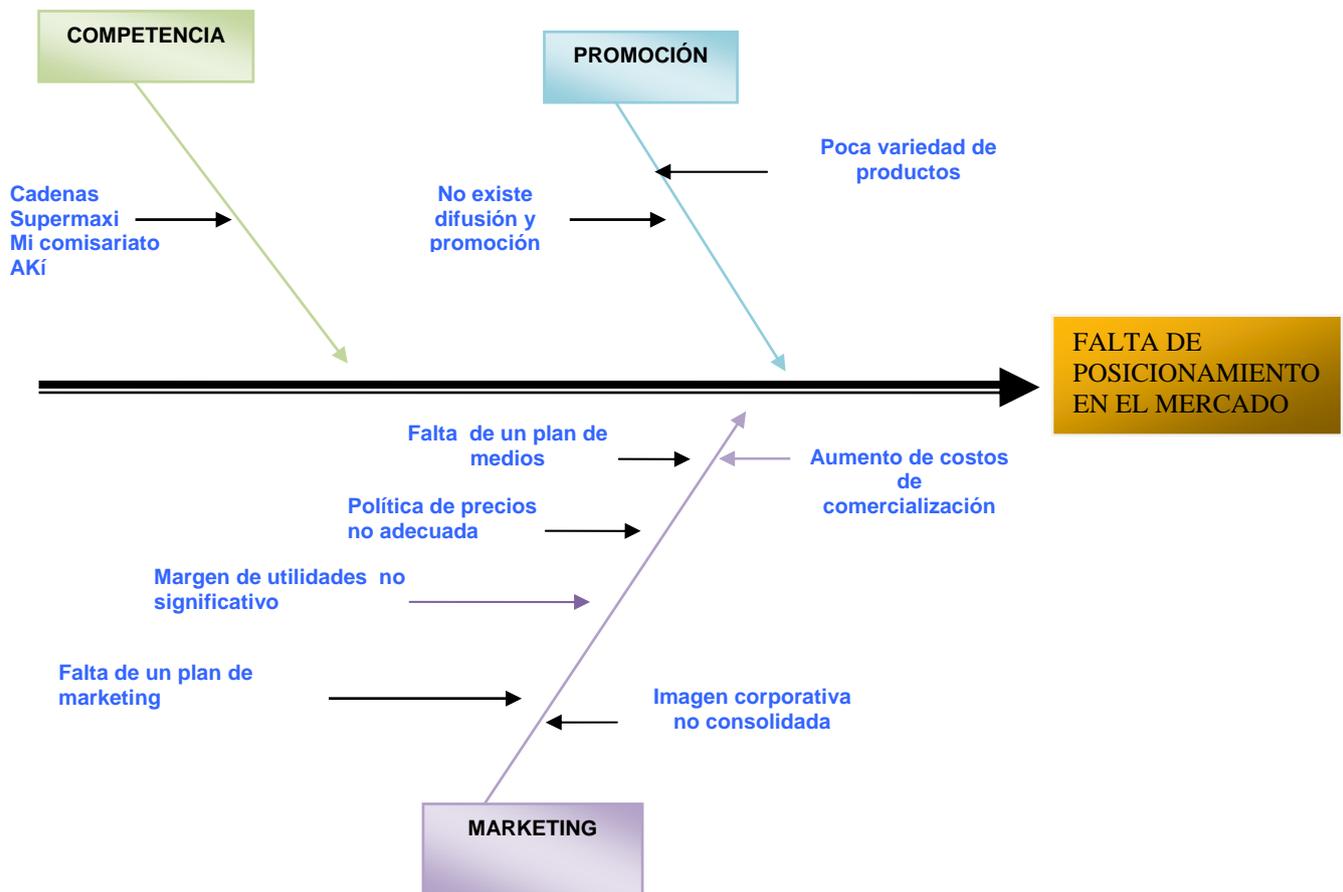
Existe en el mercado instituciones que ofrecen los mismos servicios que el Comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil y que se encuentran posicionadas en esta ciudad; por lo que, los consumidores tienen preferencia para realizar sus compras en dichas cadenas.

El problema del comisariato FAE Guayaquil es la falta de posicionamiento en el mercado militar y civil. Las posibles causas de este problema son:

- El margen de utilidades no es significativo.

- Falta de estrategias para la promoción y venta de los productos del comisariato
- Los precios que se ofrecen en el comisariato, no difieren significativamente con los de la competencia.
- El comisariato FAE no cuenta con un plan estratégico de marketing para consolidar su imagen corporativa ante un mercado.
- Falta de un plan de medios adecuado.
- Pocas promociones de beneficios frente a la competencia.
- Falta de proveedores calificados

Gráfico No.1: Diagrama Causa - Efecto



### **1.2.3 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de marketing mediante el estudio de mercado para establecer las necesidades del consumidor, con el fin de satisfacerlas con productos de calidad a precios adecuados para conseguir el posicionamiento del Comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil.

### **1.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el análisis situacional del Comisariato FAE Guayaquil con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Conocer las necesidades y preferencias de los clientes por medio del desarrollo de una investigación de mercados.
- Determinar los objetivos y estrategias que se desarrollarán para lograr el posicionamiento del comisariato FAE Guayaquil.
- Establecer un plan Operativo de marketing que determine las actividades para cumplir con la propuesta de este plan estratégico.
- Realizar un presupuesto del plan de marketing necesario para el posicionamiento del Comisariato FAE.
- Evaluar y analizar los beneficios económicos que se obtendrían con la aplicación del Plan de Marketing.

### **1.2.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

#### **■ DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO**

El Plan de Marketing es de vital importancia para la evaluación de las estrategias que se podrían utilizar en el Comisariato FAE, puesto que permitiría conocer la competencia, condiciones económicas, nivel de demanda, proveedores, situación tecnológica, etc., de tal manera que se puedan cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes

#### ■ DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

Con la ejecución del presente plan de marketing, el comisariato FAE, ubicado en la ciudad de Guayaquil, busca mejorar sus servicios para proveer de productos de primera necesidad con precios bajos y servicios de calidad, mediante la consolidación de su imagen corporativa y su consolidación en el mercado.

#### ■ DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AUTOR

La importancia de este tema para el autor es que se puede poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de una formulación técnicamente elaborada como es el Plan Estratégico de Marketing con el que se podrá resolver los problemas mencionados anteriormente, como el bajo nivel de utilidades, la falta de estrategias adecuadas, la imagen corporativa no consolidada.

#### ■ PARA LA ESPE

Es importante para la Escuela Politécnica del Ejército, porque podrá verificar que está cumpliendo con su misión de formar profesionales altamente capacitados fieles a valores éticos y morales que contribuyen al desarrollo económico y productivo del país.

### 1.2.6 HIPÓTESIS

La falta de un posicionamiento sólido en el mercado hace que sus clientes no confíen en el servicio, ni en los productos que ofrecen en el comisariato FAE lo que ocasiona un estancamiento en las ventas por lo que las utilidades no son significativas.

La falta de recursos para una estrategia de publicidad y promoción del Comisariato FAE hace que los clientes opten por la competencia.

No contar con una red de proveedores directos provoca que los precios de los productos comercializados no sean competitivos.

### **1.3 FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

Desde la creación de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea surgió como una institución destinada a la atención de las necesidades del personal de sus filas, con una filosofía de servicio social cuyo crecimiento se ha basado en un trabajo continuo, creyendo en la gente y con un distintivo empresarial que busca consolidarse en el mercado: calidad, precios bajos y buen servicio; con lo que ayuda a mantener una alta moral en todos los miembros de la institución.

#### **1.3.1 PRINCIPIOS**

##### **■ Calidad y confiabilidad.**

En los negocios de hoy en día la calidad es un aspecto muy importante y para el futuro del comisariato FAE las estrategias que sus directivos se encuentran desarrollando como un mejor control presupuestario, recuperación de cartera, diseño y desarrollo de productos de marca propia entre otros, están encaminadas para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad, proporcionando a sus clientes la confiabilidad de lo que adquieren logrando así mejorar la imagen como empresa.

##### **■ Eficiencia y eficacia.**

El ALCOFAE tiene propuesto mejorar sus equipos y la adquisición de nueva tecnología para lograr los objetivos propuestos de la empresa.

■ **Simplicidad y descentralización administrativa.**

Con la puesta en marcha de plan de mejoramiento de procesos se busca reducir los trámites administrativos para que pueda proporcionar una mayor agilidad para la toma de decisiones.

■ **Mejoramiento continuo.**

El ALCOFAE está preocupado en mejorar la calidad recurso humano que dispone, mediante la capacitación personal, con lo que se busca mejorar la gestión de atención cliente y ventas.

■ **Compromiso con la institución y la familia aérea.**

El compromiso que mantiene el ALCOFAE Guayaquil con los miembros de la Fuerza Aérea es de brindar sus servicios y ofrecer sus productos a precios más cómodos que los que encuentran en el mercado en un ambiente que se enmarque en el buen servicio.

### **1.3.2 VALORES**

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

■ **Honor.**

Como uno de los principales valores que rigen dentro de las instituciones militares, la dignidad y el decoro en las actividades del comisariato van entrelazados para transparentar la gestión administrativa y comercial.

■ **Integridad.**

La capacidad de los directivos para poder decidir sobre el comportamiento de la empresa que se transmiten en una gama de aptitudes o características de la actividad comercial.

■ **Disciplina.**

La consideración y respeto enmarcados en normas de conducta aplicadas en la organización para proporcionar un servicio diferenciado.

■ **Servicio.**

El servicio que brinda el ALCOFAE como conjunto de actividades en busca de responder a necesidades del cliente tanto en la atención como en los productos que se ofrece, debe ser diferenciado proporcionando al cliente la confianza para lograr mejores resultados administrativos y comerciales.

### **1.3.3 MISIÓN**

La misión se define como el propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa.<sup>1</sup> La misión establecida para el Comisariato FAE de Guayaquil es “Comercializar productos y servicios de calidad a precios económicos con atención personalizada, en el marco de una organización eficiente, eficaz, comprometida con la institución y la comunidad”.

---

<sup>1</sup> [http:// www. marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

### 1.3.4 VISIÓN

La visión se define como el camino hacia donde se dirige la empresa a largo plazo tomando en cuenta el impacto de nueva tecnología, las necesidades cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones de mercado.<sup>2</sup> El Comisariato tiene establecida su visión como “Ser los almacenes y comisariatos preferidos por clientes en las zonas geográficas de influencia de la Fuerza Aérea”.

### 1.3.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos descritos en el plan de Negocios del Comisariato son los siguientes:

- Incrementar las ventas del almacén y comisariato FAE-GYE en relación al año anterior.
- Incrementar los convenios con instituciones públicas y privadas con la finalidad de alcanzar mayor clientela.
- Direccionar y afianzar los servicios al personal militar del Ejército y Marina.
- Realizar convenios con el ISSFA, a fin de atender al personal retirado de las Fuerzas Armadas.
- Capacitar al personal del ALCOFAE-GYE para mejorar la atención al cliente.
- Consolidarse a nivel regional como uno de los mejores comisariatos de las Fuerzas Armadas.
- Realizar mayor publicidad, dando a conocer al personal civil la atención a todo el público en general.
- Realizar en conjunto con los otros comisariatos de la Región Costa compras globalizadas con la finalidad de abaratar costos, manteniendo acercamientos con los fabricantes, productores e importadores.
- Continuar con el Plan de mejoramiento del Comisariato FAE-GYE.
- Ejecutar el Plan Operativo Anual del 2008 del ALCOFAE-GYE.
- Mejorar la recuperación de cartera.

---

<sup>2</sup> THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica

- Ofrecer el Servicio de Postventa.
- Realizar el control de calidad de las diferentes mercaderías que ingresan al comisariato.
- Comercializar productos de primera necesidad a un precio menor del que se ofrece en el mercado.

### **1.3.6 ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

El Comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil, tiene establecido en el Plan Operativo Anual (POA), y en el Plan De Negocios los principios, valores, misión y visión. Como se mencionó anteriormente el almacén y comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil si tiene establecida su filosofía empresarial que se basa en el servicio social con un distintivo empresarial característico que busca consolidarse en el mercado: “calidad precios bajos y buen servicio” esto tiene un impacto positivo dentro del personal militar ya que conocen que sus dependientes y familiares pueden tener acceso a esta facilidad. Se cuenta con una serie de estrategias para su operación que van a ser implementadas como la administración a través de procesos y mejoramiento continuo, herramientas necesarias para lograr la calidad tanto en productos como en servicios, con esto se logrará conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo, al igual que beneficiaría a la imagen de la organización.

Referente a los valores, todo lo que pueda aportar para la empresa representa una ventaja competitiva que podría traducirse en un valor estratégico. Teniendo un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudaría a la empresa a establecer las prioridades significativas de la organización, los campos donde se debe poner más esfuerzo; permitiría fijar expectativas y sabría cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar, el listado de los valores estratégicos deberían de servir de consulta para poner en marcha la estrategia. En lo que respecta a la valoración de la misión, no se

encuentra determinado que productos o servicios son los que ofrece la empresa, ni tampoco qué beneficios obtienen los clientes aunque para el personal militar estos pueden ser implícitos, pero no para el resto de clientes. Una misión sin valores incorporados podría perder poder de convocatoria y credibilidad ante el cliente.

En cuanto a la visión no está definido el plazo de la visión si es a largo o corto plazo, carece de impacto, no se menciona cual es la contribución de la empresa al cliente y al país. Tanto la misión y visión no tienen una buena difusión y no todos quienes laboran ahí tienen el conocimiento de ellas.

## ***CAPITULO II***

### ***ANÁLISIS SITUACIONAL***

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base que servirá para llevar a cabo el proceso de la elaboración del proyecto. En el análisis situacional intervienen todos aquellos grupos que tienen interés en común relacionado con la empresa así como las fuerzas externas que influyen en el desarrollo de la actividad comercial de la misma.

##### **2.1.1 CONCEPTO**

Con el análisis situacional permitirá conocer el ambiente externo como interno en el que se desenvuelve la empresa. El ambiente externo conocido como macroambiente, donde se encuentran fuerzas que no son controlables dentro de las que se encuentran las condiciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas, ambientales, etc. estas tienen su influencia en el microambiente, que son fuerzas características de la empresa para intervenir en la capacidad de satisfacer al cliente, éstas son: proveedores, consumidores, competencia.

##### **2.1.2 IMPORTANCIA**

El análisis situacional ayudará a identificar y analizar las fuerzas más significativas del medio ambiente y determinar las oportunidades y amenazas que se enfrenta la empresa.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la entidad y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales no se tiene control alguno.

### 2.1.3 CUADRO SINÓPTICO



### 2.1.4 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de las entidades, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de una entidad, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenidas del contexto externo.<sup>3</sup>

- **Fortalezas:** Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y a la vez enfrentar con mayores probabilidades de éxito las posibles amenazas. Debe hacerse todo lo posible por preservarlas.
- **Oportunidades:** Son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico que están fuera de nuestro control. Su principal particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.
- **Debilidades:** Son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.
- **Amenazas:** Son circunstancias que provienen del ambiente externo y están fuera de nuestro control. Pueden perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad e influyen de manera negativa en la consecución de metas y objetivos. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

---

<sup>3</sup> [www.geocities.administration.com](http://www.geocities.administration.com)

## 2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Comprende el análisis de las variables que inciden en todo el sistema económico o el ambiente en el que la empresa está inmerso, dentro de los diferentes escenarios como el económico, social, educativo, político, cultural, ecológico, etc.

### 2.2.1 ESCENARIO ECONÓMICO

En el ambiente económico es importante tomar en cuenta ciertos factores determinantes para la ejecución de un proyecto, Dentro de este entorno es necesario considerar las siguientes variables:

#### ➤ PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.<sup>4</sup> La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de una actividad y sus respectivos consumos intermedios.

**Tabla 1:** Variación del PIB

PIB EN MILLONES DE DÓLARES		
AÑO	VARIACION %	MILLONES USD. \$
2004	8,00	32.642.000,00
2005	6,00	37.187.000,00
2006	3,89	41.763.000,00
2007	2,49	45.789.000,00
2008	4,25	48.508.000,00

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Fred Semanate S.

---

<sup>4</sup> <http://www.bce.fin.ec/estadisticas>

**Gráfico No. 2:** Evolución del PIB



Elaborado por: Fred Semanate S.

Se puede observar que a partir del año 2004 ha venido disminuyendo paulatinamente hasta el año 2007 con un 2,49 % que es el mas bajo registro en este periodo analizado. Por el contrario en el 2008 la tasa provisional ha incrementado al 4,25%, en comparación con la tasa de crecimiento poblacional del 2,2%, existe un ligero crecimiento de 2,05 %.

Para el comisariato representa una oportunidad de impacto medio, puesto que al encontrarse dentro del ambiente comercial también genera un aporte al PIB.

### ➤ **BALANZA COMERCIAL**

La Balanza comercial se define como una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo de valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año.<sup>5</sup> Si las exportaciones son

---

<sup>5</sup>[http:// www.bce.fin.ec.statistics](http://www.bce.fin.ec.statistics)

mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.

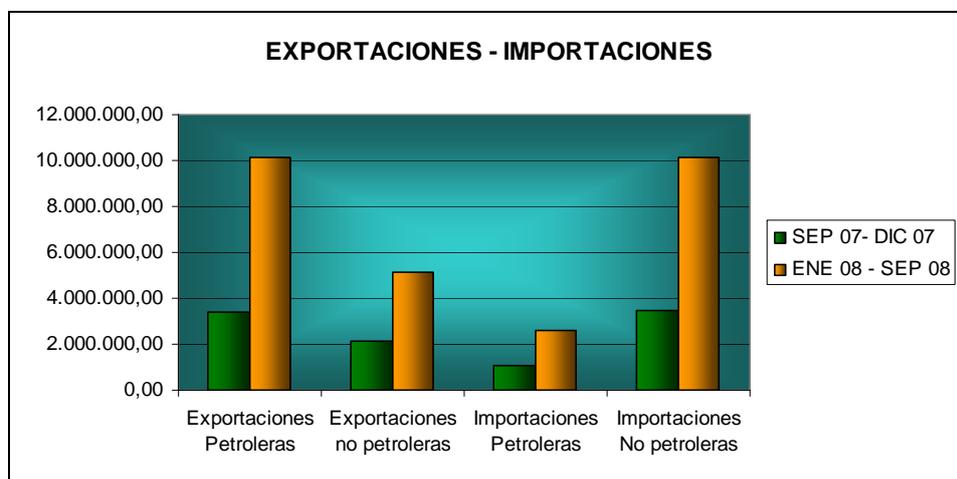
**Tabla 2:** Balanza Comercial

<b>BALANZA COMERCIAL (millones de dólares)</b>						
	<b>EXPORTACIONES</b>		<b>IMPORTACIONES</b>		<b>BALANZA COMERCIAL</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Petroleras</b>	<b>No Petrolera</b>	<b>Petroleras</b>	<b>No petrolera</b>	<b>Petrolera</b>	<b>No Petrolera</b>
SEP 07- DIC 07	3.414.953,44	2.128.802,59	1.043.773,29	3.489.698,80	<b>2.371.180,15</b>	<b>-1.360.896,21</b>
ENE 08- SEP 08	10.146.521,44	5.159.314,55	2.568.409,47	10.136.098,83	<b>7.578.111,97</b>	<b>-4.976.784,28</b>

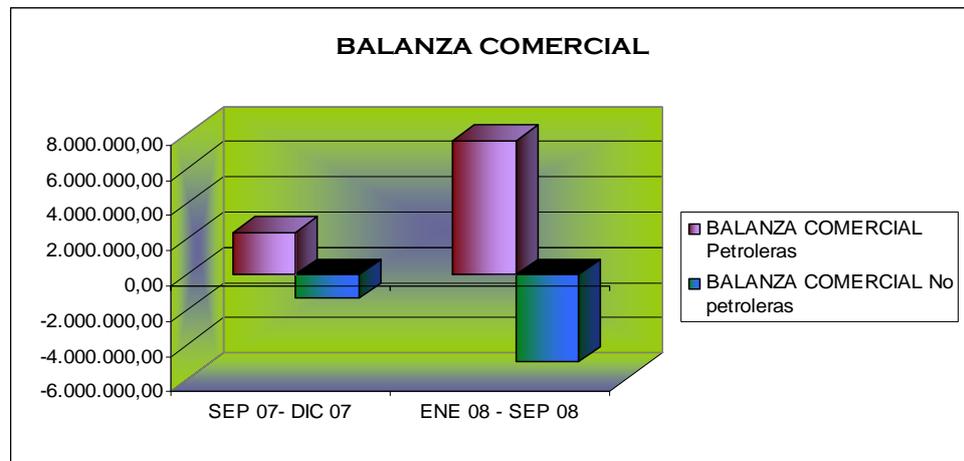
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fred Semanate S.

**Gráfico No. 3:** Exportaciones e importaciones en el 2008



**Gráfico No. 4. Balanza Comercial**



Elaborado por: Fred Semanate S.

Como se aprecia en el gráfico 4 la balanza comercial es positiva esto gracias a las exportaciones de petróleo que a principios de este año tenía un valor referencial sobre los \$100 por barril. Lamentablemente en los últimos meses de este año el precio se encuentra con tendencia a la baja por la crisis económica que está afectando a todos los mercados. Para la empresa podría ser una amenaza con un nivel de impacto medio, ya que si continúa esta crisis los productos que se importan podrían verse elevados en su valor normal.

### ➤ **Tasas de Interés**

Es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomar prestado/cederlo en préstamo en un situación y tiempo determinado.<sup>6</sup>

#### ● **Tasa de Interés Activa**

Tasa de interés que cobran los bancos a sus clientes por sus operaciones crediticias.

---

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org>

**Tasa de interés pasiva**

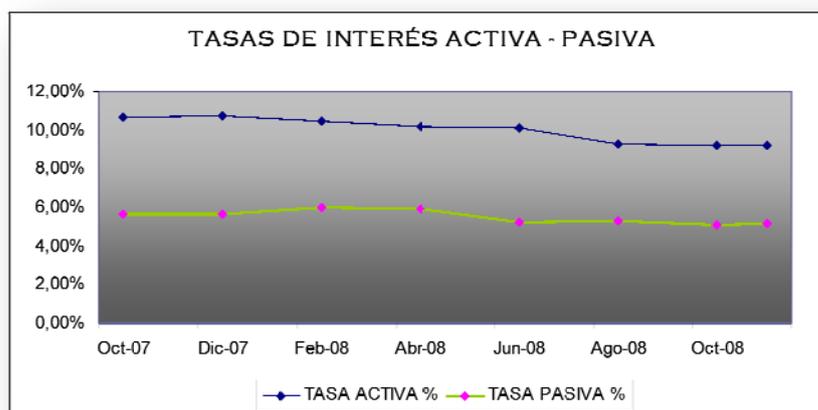
Tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes.

**Tabla No.3: Tasa de interés activa y Pasiva**

TASA DE INTERÉS ACTIVA - PASIVA			
MES	TASA ACTIVA %	TASA PASIVA %	SPREAD %
Sep-07	10,82	5,61	5,21
Oct-07	10,7	5,63	5,07
Nov-07	10,55	5,79	4,76
Dic-07	10,72	5,64	5,08
Ene-08	10,74	5,91	4,83
Feb-08	10,5	5,97	4,53
Mar-08	10,43	5,96	4,47
Abr-08	10,17	5,96	4,21
May-08	10,14	5,86	4,28
Jun-08	10,12	5,23	4,89
Jul-08	9,52	5,36	4,16
Ago-08	9,31	5,3	4,01
Sep-08	9,31	5,29	4,02
Oct-08	9,24	5,08	4,16
Nov-08	9,18	5,14	4,04

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Fred Semanate S.

**Gráfico No. 5: Tasa de Interés Activa**



Elaborado por: Fred Semanate S.

Las tasas activa y pasiva tienen una tendencia a la baja, pero no tienen una influencia directa para el comisariato puesto que si requiere hacer algún tipo de remodelación o adquisición se lo tiene que incluir en el Plan Operativo Anual, para su aprobación y asignación de recursos. Por lo tanto se calificará como una amenaza de impacto medio para las tasas activas y como una oportunidad de impacto medio para las tasas pasivas.

### ➤ DOLARIZACIÓN

La dolarización es un esquema cambiario que reemplazó a la moneda nacional por el dólar estadounidense. Es un sistema más rígido que la convertibilidad con el objetivo de detener la inflación doméstica.

La mayor amenaza para el sistema monetario mundial y para los mercados globales, es la depreciación de dólar, es decir, tiene connotación mundial ya que es la moneda que ha cumplido el papel del dinero en la mayoría de las transacciones mundiales; para muestra la compra/venta de petróleo, sin olvidar que es en dicha moneda en que está expresada la Reserva Internacional de la mayoría de países.

Al analizar las repercusiones de la devaluación del dólar dentro de las importaciones ecuatorianas, se observa que éstas provienen de EE.UU., principal socio comercial, por lo cual no hay variaciones en el tipo de cambio. Por lo que para el Comisariato representa una oportunidad con un nivel de impacto medio, puesto que con la dolarización se ha logrado estabilizar la economía del país, aunque no se debe pasar por alto la crisis financiera que afecta a nuestro mercado directamente.

### ➤ INFLACIÓN

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida 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

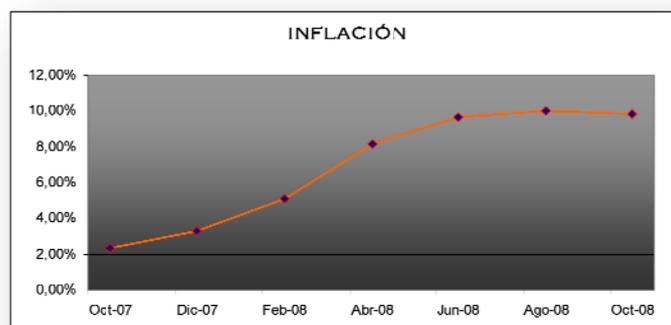
estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.<sup>7</sup>

**Tabla No.4:** Cuadro de inflación

INFLACIÓN	
MES	%
Oct-07	2,36
Nov-07	2,7
Dic-07	3,32
Ene-08	4,19
Feb-08	5,1
Mar-08	6,56
Abr-08	8,18
May-08	9,29
Jun-08	9,69
Jul-08	9,87
Ago-08	10,02
Sep-08	9,97
Oct-08	9,85

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

**Gráfico No. 6:** Evolución de la inflación



Elaborado por: Fred Semanate S.

El cuadro No. 6 muestra como ha subido el porcentaje inflacionario desde el último año, esto se debe a muchos factores como la crisis financiera, la disminución del precio del crudo, etc. lo que ha provocado al aumento de los precios de los productos de primera necesidad y a pesar de los

---

<sup>7</sup> *Fuente : Inec*

controles de las autoridades los precios suben cada día más, esto afecta notablemente a la economía familiar y por lo tanto para el comisariato esto se consideraría como una amenaza de un nivel de impacto alto, ya que disminuiría la cantidad de clientes y con ello las ventas.

### ➤ INGRESOS MIGRANTES

Las remesas son consideradas como el dinero que es enviado por los emigrantes a sus países de origen. Según registros del Banco Central del Ecuador, el ingreso de remesas al Ecuador cayó en un 7,7% en el segundo trimestre de 2008. En este período se receptaron \$711,5 millones, \$59,8 millones menos que en el mismo período de 2007 (\$771,3 millones) como efecto de la crisis financiera mundial que reduce las fuentes de empleo.

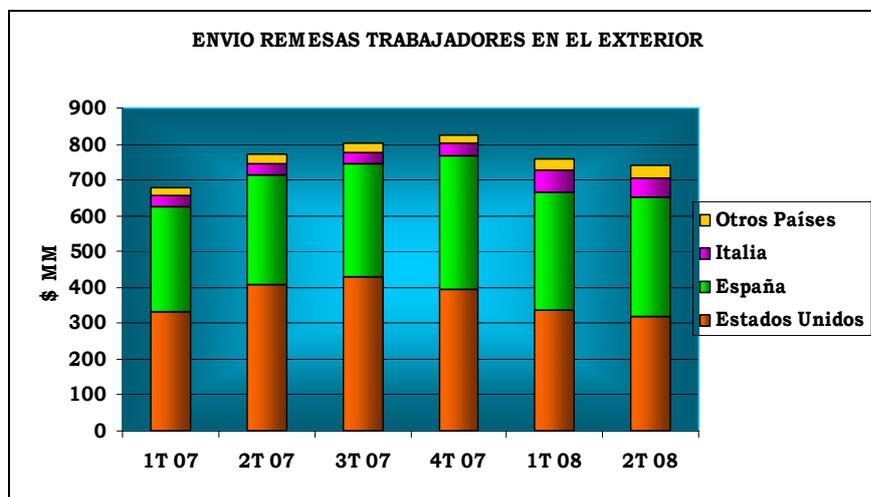
**Tabla No.5: Remesas del exterior**

PAÍS	PERIODO USD \$ M.M					
	1er. T.	2do. T.	3er. T.	4to. T.	1er. T.	2do. T.
	2007	2007	2007	2007	2008	2008
E.U.A.	333	406	432	394	335	321
España	290	308	314	375	329	331
Italia	34	33	30	35	61	55
<b>Otros Países</b>	20	24	28	22	35	35

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Fred Semanate S.

**Gráfico No. 7: Envío de Remesas de trabajadores**



Elaborado por: Fred Semanate S

Los efectos de la disminución del flujo de remesas, podría significar una reducción de gastos en bienes básicos, educación y salud, al igual que una disminución en los ahorros internos de las familias beneficiarias.

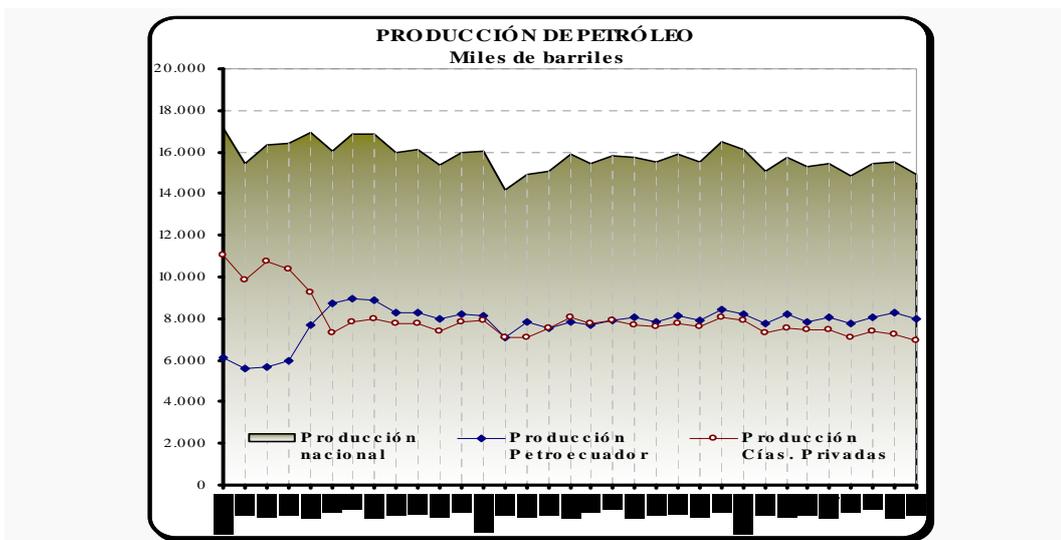
Estados Unidos es el principal país de donde se originan los envíos de remesas, a pesar de la crisis que enfrenta, continúa siendo la mayor fuente de estos recursos con el 44.9%, seguido por España con el 42.2% e Italia con el 7.7%, evidenciando una concentración marcada de procedencia de remesas, ya que entre estos tres países se origina el 94.8% del total del mercado. El envío de remesas al país, a pesar que se ha reducido se considera como una Oportunidad de impacto medio.

## ➤ INGRESOS PETROLEROS

Los ingresos que generaron al Estado ecuatoriano Petroecuador, superaron los 3.300 millones de dólares en los primeros nueve meses del año anterior. En este periodo Petroecuador exportó 61.302.101 barriles

de crudo, lo que supuso ingresos totales de 3.338 millones de dólares, Petroecuador indicó que los ingresos petroleros se vieron alentados por los altos precios del crudo en los mercados internacionales. No obstante, Petroecuador también ha importado combustibles que no se producen en el país, especialmente diesel y gas licuado de petróleo.

**Gráfico No. 8:** Producción de petróleo en el Ecuador



*Fuente: Banco Central del Ecuador*

El Estado ecuatoriano gastó un total de 1.811 millones de dólares aproximadamente para la compra de combustibles en el año anterior. El petróleo es el principal producto de exportación de Ecuador y su venta financia casi el 35 por ciento del presupuesto del Estado.

Durante enero y septiembre de este año la producción petrolera de Ecuador alcanzó un promedio diario de 507.000 barriles, de los cuales un 51 por ciento pertenece al Estado y el 49 por ciento restante se lo reparten una docena de petroleras extranjeras que operan en el país. En los últimos meses el precio del crudo ha caído notablemente ubicándose en los 73 dólares con tendencia a la baja. Esto representa una oportunidad con un nivel de impacto alto.

➤ **PRESUPUESTO DEL ESTADO**

El presupuesto general del Estado se basa en los ingresos y el gasto público lo que para el año 2008 la pro forma presupuestaría se orienta en la optimización en inversiones para la producción y en diferentes rubros, todo esto en el marco de los límites de financiamiento terminados por el programa macroeconómico y los lineamientos de la política fiscal.



**Tabla No.6** Presupuesto General del Estado 2008

110000	IMPUESTOS	6,392,038,819.41
120000	SEGURIDAD SOCIAL	1,971,114,927.51
130000	TASAS Y CONTRIBUCIONES	662,554,197.29
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	195,577,424.67
170000	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	329,200,709.92
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	929,873,167.26
190000	OTROS INGRESOS	97,580,420.89
240000	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	862,268,778.05
270000	RECUPERACION DE INVERSIONES	423,279,815.46
280000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	1,545,424,383.90
360000	FINANCIAMIENTO PUBLICO	1,911,422,871.59
370000	SALDOS DISPONIBLES	473,251,663.86
380000	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	24,366,885.28
		<b>Total:</b>
		<b>15,817,954,065.09</b>

El presupuesto es superior al aprobado para 2007, que fue de 9.767 millones, y con un déficit de 855 millones. Para este año el Gobierno, tenía previsto reducir en un 3 por ciento el gasto del servicio de la deuda pública, del 23 al 20 por ciento, y que aumentará en un 9 por ciento el destinado a la atención social durante el ejercicio fiscal de este año.

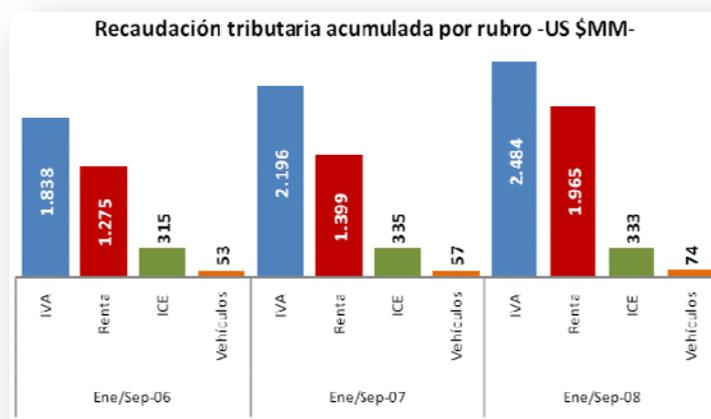
La deuda externa pública ecuatoriana se calcula en los 11.377 millones de dólares, mientras que la deuda interna llegará a los 2.907 millones, lo que supone un total de los pasivos de 14.282 millones. El presupuesto del estado está financiado principalmente por los ingresos que genera el

petróleo y con la caída de los precios generará una reducción para los proyectos que tiene previsto el gobierno. Por esta razón esto se consideraría como una amenaza de nivel de impacto medio.

### ➤ POLÍTICA TRIBUTARIA

La estructura tributaria ecuatoriana es un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades. El Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar los impuestos nacionales (impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior). La función del gasto de los impuestos nacionales, se realiza a través del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La función de recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del Presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Esta última organización, se encarga de recaudar los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.<sup>8</sup>

**Gráfico No.9:** Recaudación Tributaria



Fuente: Servicio Rentas Internas

<sup>8</sup> Fuente: CORPEI

En el Ecuador el impuesto al valor agregado IVA es del 12% y es una de las principales fuentes de ingreso del país, puesto que grava el valor de transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados, cuya recaudación sumó \$2.484 millones con un crecimiento de 13% en relación al 2007, mientras que por concepto de Impuesto a la Renta se recaudó \$1.965 MM y el aumento fue de 41%, debido al nuevo cálculo de los anticipos contemplados en la Ley de Equidad Tributaria.

Las tarifas del ICE oscilan entre el 5,15% y el 77,25% Los impuestos a consumos especiales ICE alcanzaron \$333 millones con una reducción del 0,6% en relación al 2007, esto principalmente debido a la eliminación del ICE en las telecomunicaciones<sup>9</sup>.

El crear una cultura tributaria en el país tanto a personas naturales como a empresas generará mayor ingreso al estado con lo que se espera que pueda desarrollar los proyectos sociales, de salud, productivos, etc. Con el cumplimiento de la ley se genera una oportunidad con un nivel de impacto medio.

## **DEUDA EXTERNA**

La deuda externa es la suma de las obligaciones que tiene un país con respecto de otros, que se componen de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada o del sector privado, que es aquella que contraen los particulares en el exterior.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Fuente: CORPEI

<sup>10</sup> Fuente: Banco central del Ecuador

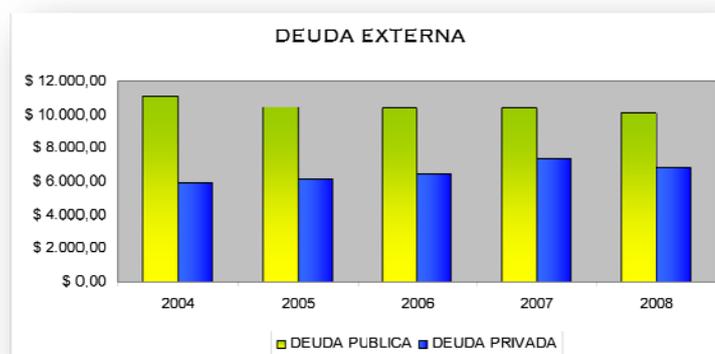
**Tabla No.7:** Cuadro de la deuda externa

DEUDA EXTERNA \$ MM		
AÑO	DEUDA PUBLICA	DEUDA PRIVADA
2004	11091	5940
2005	10448	6134
2006	10371	6518
2007	10383	7392
2008	10094	6806

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fred Semanate S.

**Gráfico No.9:** Deuda externa



Elaborado por: Fred Semanate S.

Hasta Septiembre del presente año la deuda externa alcanza \$16.900 millones por lo que el Ecuador requiere encontrar una estrategia para enfrentar el problema del endeudamiento público y privado, ya que si no se cumple con las obligaciones económicas no se va a tener el respaldo o garantía para la realización de proyectos de interés nacional o peor aun si se tiene que enfrentar alguna crisis. Por lo que resulta una amenaza con un nivel de impacto alto.

### 2.2.1.1 RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO

**Tabla No. 8:** Resumen escenario económico

ORDEN	INDICADOR	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	PIB	Oportunidad	Medio
2	Balanza de pagos	Amenaza	Medio
3	Tasa de Interés	Oportunidad	Medio
4	Dolarización	Oportunidad	Medio
5	Inflación	Amenaza	Alto
6	Ingresos migrantes	Oportunidad	Medio
7	Ingresos petroleros	Oportunidad	Alto
8	Presupuesto del Estado	Amenaza	Medio
9	Política tributaria	Oportunidad	Medio
10	Deuda Externa	Amenaza	Alto

Elaborado por: Fred Semanate S.

### 2.2.2 ESCENARIO SOCIAL

Dentro del escenario social es importante el análisis de aspectos importantes como la migración, el desempleo y la pobreza.

#### ➤ Migración

La migración internacional se ha convertido en uno de los hechos más importantes para el Ecuador en el cambio de siglo. El éxodo de más de un millón de ecuatorianos en los últimos diez años ha significado cambios sociales, económicos y culturales; cuyos impactos a nivel local, nacional y regional no han sido todavía lo suficientemente evaluados en el país.

La migración representa una amenaza con un nivel de impacto medio, en vista que la población económicamente activa sale de las fronteras del país en busca de mejores oportunidades de vida pero con la crisis mundial ocasiona que no haya muchas fuentes de trabajo en el exterior.

La migración internacional en cifras, hace uso de las últimas fuentes estadísticas disponibles hasta agosto 2008, al igual que de otros trabajos sociodemográficos realizados en los últimos años en el país y el exterior para perfilar en cifras los rasgos más sobresalientes de la migración internacional: la evolución de los flujos, su distribución geográfica y por área de residencia, el perfil demográfico y socioeconómico de los hombres y mujeres que han salido del país y la situación de las familias que se han quedado.

### ➤ **Niveles de Pobreza**

El número de personas pobres en el Ecuador, entre noviembre del 2005 y abril del 2008, ascendió a 51 por ciento. A esto se suma el 16 por ciento que, según el estudio del INEC, vive en condiciones de extrema pobreza o indigencia. De acuerdo con el estudio, la línea de pobreza la definen quienes perciben 81,2 dólares mensuales. Eso significa que las personas pobres viven con menos de 2,7 dólares diarios. De igual manera, la línea de pobreza extrema se ubicó en 39,3 dólares mensuales. De ahí que quienes consumen menos de 1,3 dólares diarios son considerados indigentes. En las zonas urbanas, el índice de la pobreza se registró en el 38 por ciento de la población, mientras que en las áreas rurales llegó al 76 por ciento. Asimismo, el nivel de indigencia en las zonas rurales (33 por ciento) superó al porcentaje registrado en las áreas urbanas (7 por ciento). Por lo que representa una Amenaza de impacto Medio.

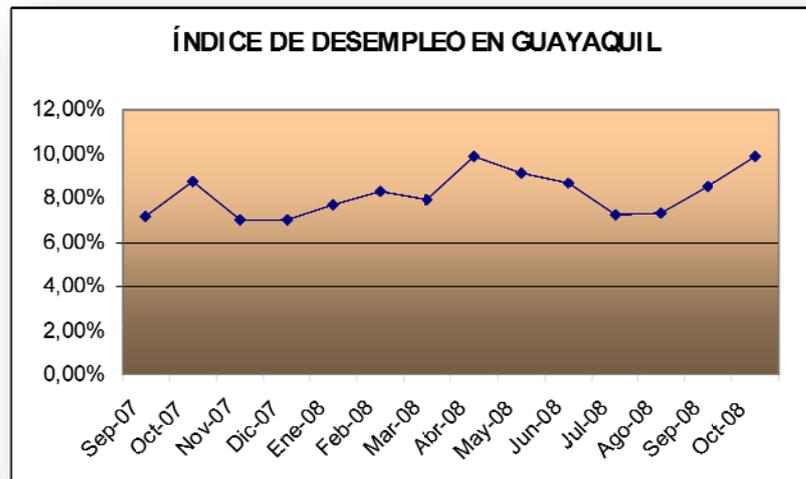
### ➤ **Desempleo y Subempleo**

El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen una actividad económica (trabajo) que les permita desarrollarse y mejorar la calidad de vida de cada uno y de sus familias.

Por lo que para este análisis se va analizar el porcentaje de desempleo en la ciudad de Guayaquil, ya que es aquí donde se encuentra la empresa de estudio.

➤ **TABLA DE DESEMPLEO EN GUAYAQUIL**

**Gráfico No. 10:** Índice de desempleo en Guayaquil



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Fred Semanate S.

Como se puede observar, el porcentaje de crecimiento de desempleo va incrementándose mensualmente lo que para el mes de octubre del 2008 es del 9.91%, en comparación del mes de diciembre del 2007, la tasa fue de 7.04%, lo que refleja que va en perspectiva de incremento. Esto se calificaría como una amenaza con un impacto medio.

### **2.2.3 ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL**

Es obligación del Estado impulsar todos los programas de carácter educativo, cultural y deportivo, sin embargo en nuestro país no se ha dado prioridad a la educación, por que las autoridades de turno estaban consientes de que un pueblo culto no será fácil de engañar ni mentir.

La cultura de un país se determina en todas sus formas y expresiones de una sociedad determinada, en éstas se incluye costumbres, prácticas, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.<sup>11</sup>

Desde el sector productivo existe desconfianza hacia el sector académico y por su parte la Universidad no ha buscado los caminos adecuados para acercarse a este sector. Las Instituciones del Estado deben trabajar en conjunto con la finalidad de vincular la demanda del sector productivo con la oferta del sector académico, a pesar que ahora el gobierno ha implementado un plan denominado “mi primer empleo”, donde las instituciones públicas deben recibir a estos jóvenes para que realicen sus prácticas estudiantiles y tratar de insertarlos en el ámbito laboral del país

## **2.2.4 ESCENARIO POLÍTICO, JURÍDICO Y LEGAL**

### **➤ Escenario Político**

La gobernabilidad de un país representa un factor determinante para su desarrollo, los últimos periodos se han visto interrumpidos por una serie de escándalos que han degradado la imagen internacional del Ecuador, Estas acciones reflejan por sí una reacción contra la institucionalidad democrática, contra el sistema de representación que hipotéticamente hacen los partidos políticos y por una opción de lograr la participación ciudadana en las decisiones del poder público.

Las decisiones políticas que la administración toma, afectan a todo el pueblo y terminan causando daños profundos a futuro, por lo que se genera una amenaza con un nivel alto de impacto, ya que las decisiones

---

<sup>11</sup> <http://www.wikipedia.com>

del gobierno con respecto a las importaciones afectan a los precios del comisariato que se ofrecen para los clientes.

### ➤ **Escenario Jurídico Legal**

La institucionalidad en el Ecuador actualmente tiene diferentes significados por lo que hasta la justicia como tal se esta concentrando en un solo bloque en este caso el partido del gobierno, con lo cual hace pensar que no existe la democracia como tal. El Consejo Nacional de Justicia reemplazó a la Corte Suprema de Justicia amparados en la nueva constitución y las entidades de control están siendo monopolizadas por el gobierno, existiendo descontento en la ciudadanía y generando suspicacias a vísperas de una nueva elección presidencial, las leyes parecería estar nuevamente un solo lado de la balanza lo que no permitirá ejercer la justicia en toda su dimensión, esto no crea un ambiente favorable ni de garantías para los sectores productivos del país, generando una amenaza de impacto alto.

### **2.2.5 ESCENARIO TECNOLÓGICO**

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo y el logro de los objetivos que se plantea una empresa, la implementación de la tecnología permitirá brindar un mejor servicio a los clientes y en un menor tiempo.

Con la era tecnológica el mercado comercial se ha puesto competitivo en todos sentidos, lo que ha obligado a los empresarios a crear un rubro dentro del presupuesto para la tecnología, por lo que el medio exige estar al nivel de las grandes industrias para poder competir y mantenerse en el mercado. En este sentido el comisariato FAE hace uso de sistemas de escáner, sistemas de codificación de productos EAN, intercambio electrónico de datos EDI, sistema de terminales de punto de Venta desde este punto de vista se presenta Oportunidad con un nivel de impacto Alto.

### **2.2.6 ESCENARIO ECOLÓGICO**

En el escenario ecológico se analiza el manejo y la administración de los recursos naturales desde el punto de vista sostenible y sustentable.

En la actualidad se vive la ola del calentamiento global causado por la irresponsabilidad del sector industrial que con el tiempo causaron daños irreparables al medio ambiente, por lo que ahora en la nueva constitución se han tomado en cuenta algunas medidas para promover a la preservación de la naturaleza y mantener el ecosistema.

Organismos como el Ministerio del Medio Ambiente tienen que mantener el control y al apego al cumplimiento de estas leyes que ayuden a regular la irresponsabilidad industrial de las diferentes empresas, por lo expuesto en base a las nuevas leyes en este ámbito se podría considerar una Oportunidad de impacto Medio.

### **2.2.7 ESCENARIO SEGURIDAD PÚBLICA**

La situación interna de un país se ve reflejada en su organización y la seguridad en la responsabilidad de un gobierno, ya que en Ecuador se vive actualmente una ola de inseguridad que parece no tener fin.

Con el aumento de la tecnología también ha aumentado los tipos de ilícitos bancarios, por esto el CONSEP realiza cada mes la recopilación, análisis y búsqueda de datos estadísticos en el sistema financiero de todo lo concerniente al narcotráfico y delitos conexos.<sup>12</sup>

Para esto se ha puesto en marcha un plan urgente de seguridad que vence en Diciembre. La inseguridad "es un problema integral", que abarca

---

<sup>12</sup> <http://www.hoy.com.ec/especial/dolar>

también a la administración de justicia, donde el gobierno realizará cambios para que sea más ágil.<sup>13</sup>

Por lo que el comisariato al encontrarse dentro de una base militar, tiene una mayor seguridad por lo que es considerada como una amenaza de nivel bajo.

## 2.2.8 ESCENARIO INTERNACIONAL

### ➤ Crisis mundial

La imagen del Ecuador tiene poca credibilidad ha sido calificada por la Organización Transparencia Internacional como uno de los países más corruptos de América Latina.

Según el FMI, indica que, al igual que otras partes del mundo, Latinoamérica está afrontando una combinación de "baja actividad, condiciones externas difíciles y una inflación todavía alta". Para América Latina y el Caribe, el Fondo prevé un crecimiento en baja del 4,6%. El año pasado, el continente creció conjuntamente 5,5%.

Otro factor importante es la hostil relación que el gobierno ecuatoriano mantiene con Colombia a causa de la Guerrilla, con Estados Unidos a causa de la Base de Manta y con otros países con los que las relaciones diplomáticas han sido amistosas la relación sospechosa con Venezuela y las nuevas relaciones con Rusia e Irán enemigo histórico de Israel que ha sido un socio y aliado para el país.

Todos estos eventos que interfieren a favor y en contra de las relaciones comerciales, afectan al sector económico del País, razón por la que es una Amenaza de impacto Alto.

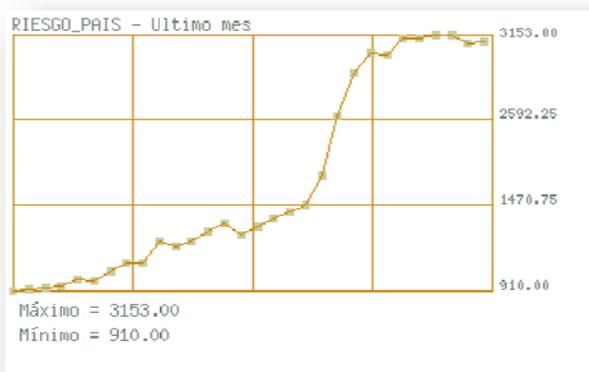
---

<sup>13</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## ➤ RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole, una de estas es la utilización del índice de bonos de mercados emergentes (EMBI), el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

**Gráfico No. 11:** Riesgo País



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El riesgo país desde que se adoptó al dólar como moneda, ha bajado hasta ubicarse en 910 puntos en octubre, pero en este último mes nuevamente ha subido producto de los anuncios de gobierno de no pagar la deuda ilegal correspondientes a los bonos Global que suman \$ 3.800 millones,<sup>14</sup> esto ha ocasionado el aumento de la desconfianza de la inversión extranjera. Esto ocasiona una Amenaza con un nivel de impacto Alto.

---

<sup>14</sup> <http://eluniverso.com>

## 2.2.9 MATRIZ DE RESUMEN

**Tabla No. 9:** Matriz resumen Escenarios no económicos

ORDEN	INDICADOR	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO
1	Escenario Social: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migración</li> <li>▪ Pobreza</li> <li>▪ Desempleo y Subempleo</li> </ul>	Amenaza Amenaza Amenaza	Medio Medio Medio
2	Escenario Educativo y Cultural	Amenaza	Medio
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escenario Político</li> <li>▪ Escenario Jurídico Legal</li> </ul>	Amenaza Amenaza	Alto Medio
4	Escenario Tecnológico	Oportunidad	Alta
5	Escenario Ecológico	Oportunidad	Medio
6	Escenario Seguridad Pública	Amenaza	Bajo
7	Escenario Internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crisis Mundial</li> <li>▪ Riesgo País</li> </ul>	Amenaza Amenaza	Alto Alto

Elaborado por: Fred Semanate S.

## 2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

### 2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son quienes compran productos o contratan algún servicio de una empresa en particular. El comisariato FAE se encuentra ubicado dentro del tipo de mercado de consumo y sus clientes son principalmente miembros de las fuerzas Armadas junto a sus familiares, los empleados civiles calificados ahora como servidores públicos y los miembros de empresas públicas y privadas que mantienen convenios y el público en general.

**Tabla No.10:** Identificación clientes

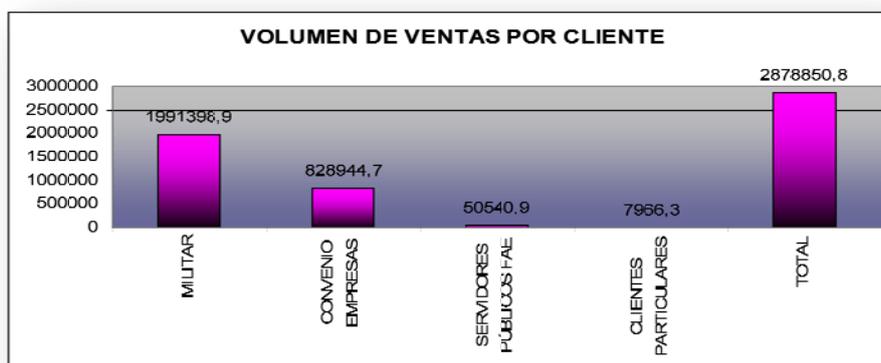
No.	Clientes	Qué compran?	Cantidad	Percepción del cliente	Clasificación	Impacto
1	Fuerza Aérea Fuerza Naval Fuerza Terrestre Servidores Públicos Familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víveres</li> <li>▪ Productos de consumo masivo</li> <li>▪ Productos de limpieza</li> <li>▪ Artículos de aseo.</li> <li>▪ Ropa deportiva y casual.</li> <li>▪ Uniformes</li> <li>▪ Perfumería</li> <li>▪ Artículos de línea blanca</li> </ul>	474.142,01	Aceptación en el servicio. Facilidad en el pago Conocimiento de las instalaciones Facilidad de adquirir los productos	Oportunidad	<b>Alto</b>
2	Instituciones públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víveres</li> <li>▪ Artículos de aseo.</li> <li>▪ Ropa</li> </ul>	189.656,80	Facilidad en el pago Facilidad de adquirir los productos Poca variedad de productos Productos con mayor precio	Oportunidad	<b>Bajo</b>
3	Público en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víveres</li> <li>▪ Electrodomésticos</li> </ul>	284.485,20	Falta de promociones Falta de facilidad en el pago Falta de publicidad Desconocimiento de las instalaciones	Amenaza	<b>Alto</b>
<b>TOTAL*</b>			<b>948.284,01</b>			

\*Vtas proyectadas a Nov/08

Fuente: Dpto comercialización ALCOFAE

Elaborado por: Fred Semanate S.

**Gráfico No.12:** Volumen de ventas por cliente



Elaborado por: Fred Semanate S.

Como se aprecia en el cuadro anterior, de acuerdo al volumen de ventas proyectado hasta el mes de noviembre, el personal militar son los principales clientes, esto se debe porque es el único comisariato militar del sector además de la cercanía a la Base Naval Norte y a la Escuela de Infantería Aérea.

### 2.3.2 ESTUDIO DE LOS PROVEEDORES

**Tabla No. 11:** Cuadro de Proveedores

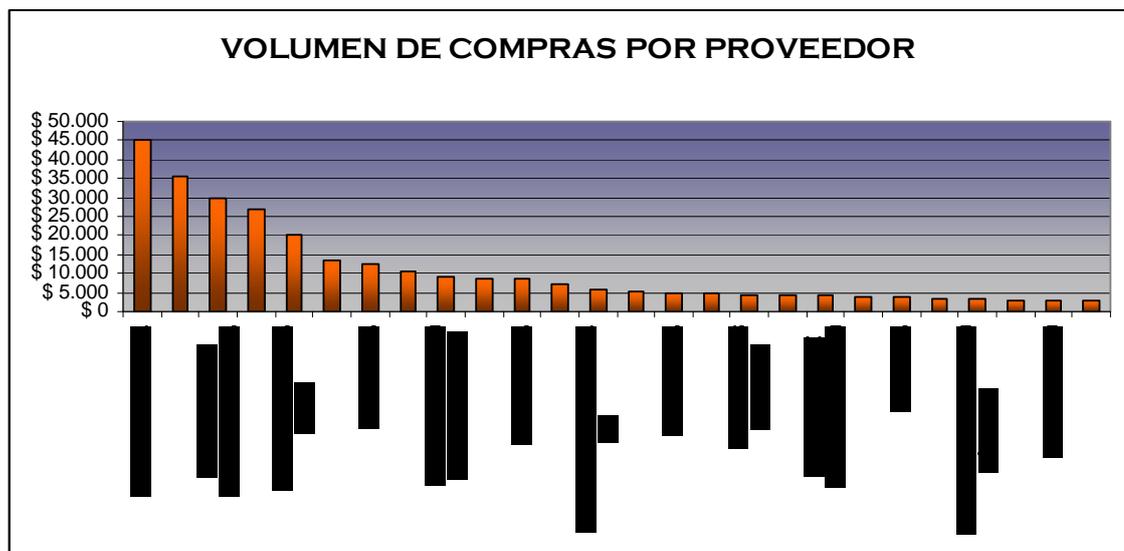
No.	Proveedor	Cantidad	Atributos	Clasificación	Impacto
1	DIMEVAR CIA. LTDA.	29.102,53		Fortaleza	Medio
2	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS	15.950,17	Precios Contrato exclusivo	Fortaleza	Alto
3	DISTRIBUIDORA ROMERO REYES S.A	19.087,53	Disponibilidad	Fortaleza	Medio
4	QUIFATEX S.A	10.764,65	Precios Variedad productos	Fortaleza	Alto
5	JAIME AUCANCELA COPA	8.374,34	Disponibilidad	Fortaleza	Alto
6	JARA CUEVA VICTOR EDUARDO	8.725	Precios	Fortaleza	Alto
7	ECUDOS S.A	6.580	Precios	Fortaleza	Alto
8	LOGALISA	7.463,91	Precios Variedad	Fortaleza	Alto
9	JAIME FRANCISCO JIMBO MENDOZA	3.907,19	Disponibilidad	Fortaleza	Alto
10	DISTRIBUIDORA GEYOCA C.A.	4.843,86	Disponibilidad Variedad	Fortaleza	Alto
11	LA FABRIL S.A	7.487,98	Variedad Precios	Fortaleza	Alto
12	CORDIALSA S.A	4.138,36	Precios Disponibilidad	Fortaleza	Alto
13	LABORATORIOS FABELL S.A	2.998,95	Variedad Precios	Fortaleza	Alto
14	ELABORADOS CARNICOS S.A "ECARNI"	2.586,61	Precios	Fortaleza	Alto
15	DINADEC S.A	1.770,32	Disponibilidad	Fortaleza	Medio
16	TIOSA	2.158,49	Disponibilidad precios	Fortaleza	Medio
17	KRAFT FOODS ECUADOR	2.064,22	Precios	Fortaleza	Medio
18	COMERCIAL IMPORTADORACALJARSA	1.919,39	Contrato exclusivo	Fortaleza	Alto
		<b>139.923,5</b>			

Fuente: Dpto. Comercialización Comisariato FAE-GYE  
Elaborado por: Fred Semanate S

Son aquellas empresas que proporcionan recursos necesarios como materia prima, insumos, etc. para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado.

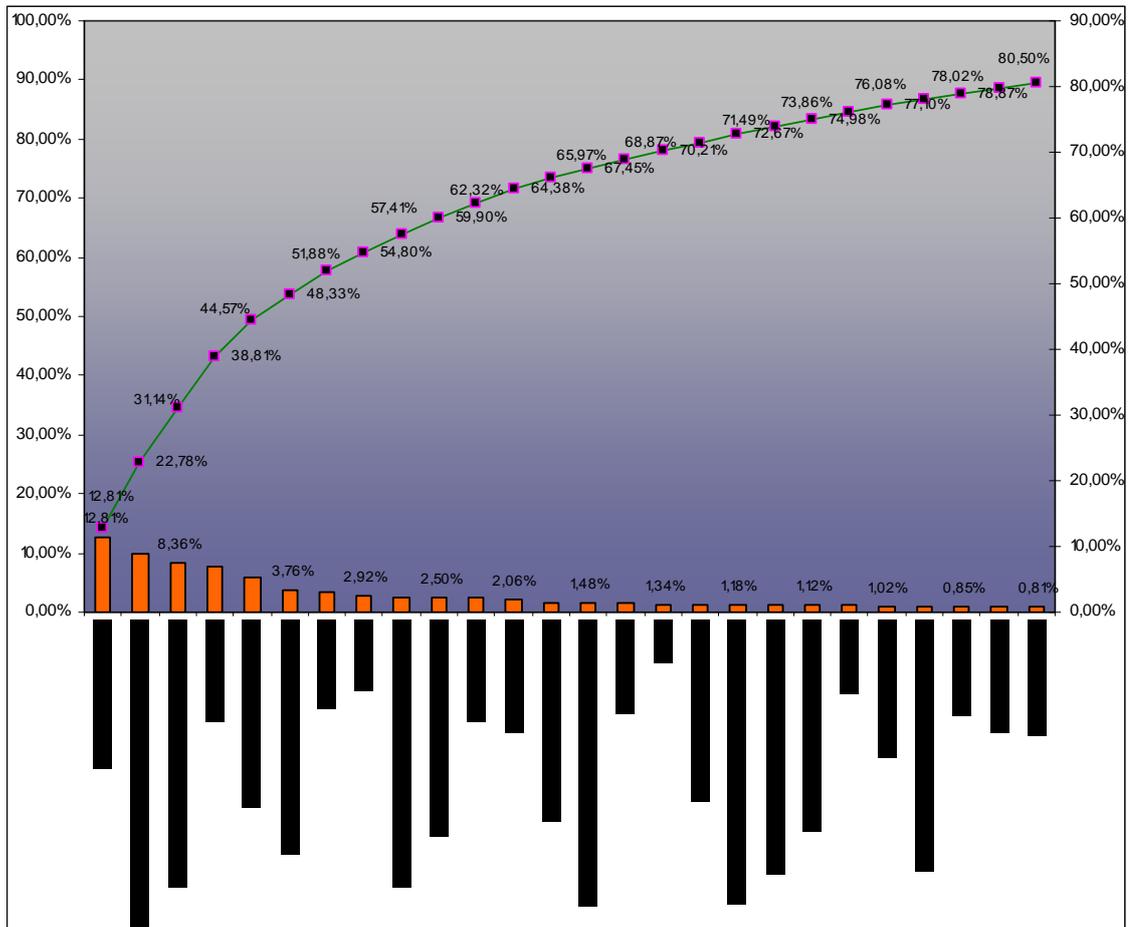
Los proveedores con los que el Comisariato por el momento sobrepasa el número de 100 por lo que ha sido necesario realizar el diagrama de Pareto para determinar cuáles son los más representativos, de esta forma el 20% de los proveedores proporcionan el 80% de los productos que el comisariato adquiere.

**Gráfico No. 13: Volumen de compras**



Elaborado por: Fred Semanate S.

**Gráfico No. 14** Diagrama de Pareto



Los proveedores con los que se ha firmado exclusividad son quienes dan facilidades a la empresa por lo que con ellos se tiene un mínimo de ventas mensuales para obtener preferencias como clientes.

### 2.3.3 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

El estudio de la competencia permite ver cual es la situación de la empresa en el mercado con respecto a otras empresas de igual o similar actividad comercial, de esta forma se conocerá las debilidades de la misma y se podrá mejorar el bien o producto ofertado.

La Competencia se divide en:

## ➤ COMPETENCIA DIRECTA

La Competencia directa se basa en el estudio de las empresas que ofrecen el mismo bien o servicio con los diferentes agregados que los diferencian en el mercado.

En el caso del comisariato FAE, la competencia directa por ubicación geográfica, misma actividad y denominación es:

- *Supermaxi*: Es una cadena de supermercados a nivel nacional, con 55 años de experiencia y 29 locales a nivel nacional, pertenece a Corporación La Favorita S.A, se encuentra posicionada en el mercado, con un nivel creciente de ventas, esta expende artículos de aseo, hogar, ropa, electrodomésticos, y alimenticios. Supermaxi es exclusivo para un target de clase media alta por lo que no se encuentra al alcance de todas las personas, tienen un margen de utilidad del 60%, por lo que su agregado es el servicio. Esta ubicada en el sector comercial norte dentro del POLICENTRO y en el Mall del Sol.
- *Mi Comisariato*: Esta cadena de supermercados empezó su actividad en 1936, pertenece a la Corporación El Rosado S.A. una de estas sucursales esta ubicada en el área de influencia del comisariato FAE en la Av. Del Periodista. Y otra sucursal en la Av. De las Américas frente al Aeropuerto.
- *Superdéspensas AKI*: También pertenece a la Corporación La Favorita S.A. y se encuentra ubicada en la ciudadela Atarazana, es una cadena de supermercados populares en los que se puede adquirir productos de primera necesidad a precios muy cómodos, es la más cercana al Comisariato FAE.

**Tabla No.12:** Estudio de la competencia

No.	Competidor	Impuesto a la renta pagado en el último año	Atributos	Clasificación	Impacto
1	SUPERMAXI				
2	SUPERDESPENSA AKI	12.008.559	Calidad servicio, Imagen posicionada	Amenaza	Alto
3	MI COMISARIATO	4.116.575	Productos a menor costo	Amenaza	Alto
4	SANTA ISABEL	2,745.328	No Existe variedad Precios altos	Oportunidad	Medio
TOTAL		18.870.462			

Fuente: SRI  
Elaborado por: Fred Semanate S.

### ➤ COMPETENCIA INDIRECTA

Dentro de este punto se puede destacar aquellas empresas que ofrecen un servicio similar y que se encuentra cerca del área de influencia del Comisariato FAE:

- Tiendas y despensas del Municipio de Guayaquil
- Delicatessen Don Diego
- Delicatessen La Española
- La Ganga
- Comandato
- Créditos Económicos
- Jhaer

#### 2.3.4 RELACIONES CON EL SECTOR

Se encuentran algunos organismos que de alguna forma afecta al desenvolvimiento con el comisariato como el IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, CAE, Contraloría, Municipio, Inspectoría, planificación FAE.

**Tabla No.13:** Organismos que están en el desenvolvimiento del comisariato

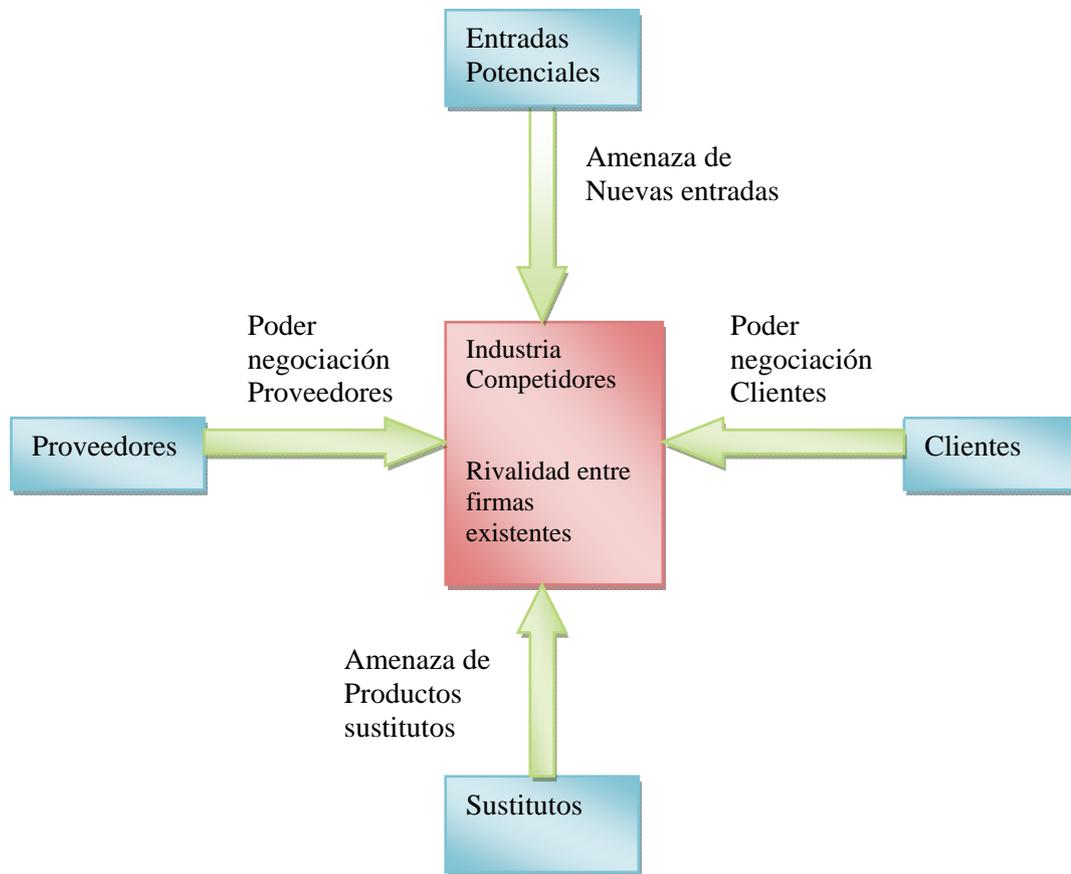
No.	Organismo	Con relación	Oportunidad	Alto	Medio	Bajo
1	SRI Organismo fiscal recaudador de impuestos	Cumplen con todos los impuestos	X	X		
2	Superintendencia Compañías Controlar, supervisar, y apoyar al sector empresarial y mercado de valores	Presentan estados financieros y demás requisitos solicitados por la Superintendencia	X	X		
3	CAE Legitimar y controlar las importaciones y exportaciones	Cumplen con las requerimientos de la CAE	X		X	
4	Contraloría Organismo superior de control, verificar, vigila la legitimidad de los resultados institucionales	Cumple con las solicitudes de contraloría cuando las solicitan	X		X	
5	Municipio Cobrar impuestos y otorgar permisos municipales	Tienen en orden permisos	X		X	
6	Inspectoría FAE Controlar y auditar las acciones de los almacenes y comisariatos	Presentan los estados financieros requeridos por la inspectoría	X	X		
7	PLANIFICACIÓN FAE Planificar y verificar las acciones de los comisariatos	Cumple con la planificación de la Dirección de Bienestar Social y Planificación FAE	X	X		

Fuente: Dirección de Bienestar Social FAE

### 2.3. 5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter es una herramienta de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

**Gráfico No.15: Fuerzas Competitivas de Porter**



➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

➤ **La rivalidad entre los competidores**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El nivel de atraktividad del sector para la empresa se mide de acuerdo al siguiente detalle:

Nivel Atraktividad	Calificación
Muy Atraktivado	5
Atraktivado	4
Medianamente Atraktivado	3
Poco Atraktivado	2
Muy poco Atraktivado	1
Ningún atraktivado	0

**Tabla No.14:** Matriz Fuerzas Competitivas De Porter

No.	Fuerzas Competitivas de Porter	OPORTUNIDAD		AMENAZA		NIVEL ATRACTIVIDAD
		ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	
1	Barreras de Entrada		X			4
2	Riesgo de Productos sustitutos				X	3
3	Poder Negociación clientes	X				5
4	Poder Negociación Proveedores		X			4
5	Rivalidad Competencia			X		3
<b>TOTAL</b>						<b>19</b>
<b>NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>						<b>3,8</b>

Elaborado por: Fred Semanate S.

En el cuadro No. 14 se muestra un nivel de atraktividad de 3,8 puntos sobre un total de 5 que representa que el negocio es medianamente atraktivado y con ello una oportunidad para la empresa, en base a los parámetros antes mencionados:

#### ➤ **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada se ha calificado con un parámetro de 4 que se desprende del siguiente detalle:

El conocimiento, la tecnología y capital están calificados con 5 porque se requiere de conocimientos de administración y finanzas, como también de

inversión para las máquinas y tecnología para enfrentar a la sólida posición de la competencia.

En tanto que la materia prima está calificado con un nivel de dificultad medio ya que existen muchos proveedores en el mercado, y con 3 para el marco jurídico y permisos puesto que, existen leyes que pueden limitar la entrada de nuevos competidores y permisos que se deben cumplir para entrar en este tipo de negocios, al tener barreras de entrada que son altas es bueno y representa una Oportunidad con un nivel Medio.

**Tabla No.15:** Análisis de las Barreras de Entrada

Análisis de las Barreras de Entrada	
Barrearas de Entrada	Nivel de Dificultad
How Know	5
Materia Prima	4
Tecnología	5
Capital	5
Marco Jurídico	3
Permisos	3
Total	25
Nivel de Dificultad	4,17

Elaborado Por: Fred Semanate S.

### ➤ Riesgo de productos sustitutos

Aquí se puede mencionar a otro tipo de negocios, que tienen una actividad similar como lo son las tiendas de abarrotes del Municipio de Guayaquil, los delicatessen por lo que representa una Amenaza de impacto Medio.

➤ **Rivalidad de la Competencia**

En este caso los competidores se encuentran posicionados en el mercado como las cadenas Supermaxi, Aki, Mi comisariato, Santa Isabel entre los principales. Esto representa una Amenaza de impacto Alto

➤ **Poder de negociación con los clientes**

En este punto los precios están fijados y los clientes no pueden negociar para obtener una rebaja de algún producto, así el poder de negociación es bajo y se origina una Oportunidad de Impacto Alto.

➤ **Poder de Negociación con los proveedores**

En este aspecto el poder de negociación lo tiene el comisariato ya que existen muchos proveedores, por lo que el poder de negociación es bajo y representa una Oportunidad de impacto Medio.

**2.3.6 MATRIZ RESUMEN MICROAMBIENTE**

*Tabla No.16:*Resumen de Microambiente

No.	FACTOR	TENDENCIA	CLASIFICACIÓN	NIVEL IMPACTO
1	CLIENTES	Gran cantidad de clientes potenciales	Oportunidad	Alto
		Facilidad en el pago	Oportunidad	Alto
2	PROVEEDORES	Convenios con proveedores	Oportunidad	Alto
3	COMPETIDORES	Competidores con imagen posicionad en el mercado	Amenaza	Alta
		Mejores servicios y productos	Amenaza	Alta
4	RELACIONES CON EL SECTOR	Se cumplen con los impuestos y solicitudes	Oportunidad	Media

Elaborado por: Fred Semanate S.

## 2.4 ANÁLISIS INTERNO

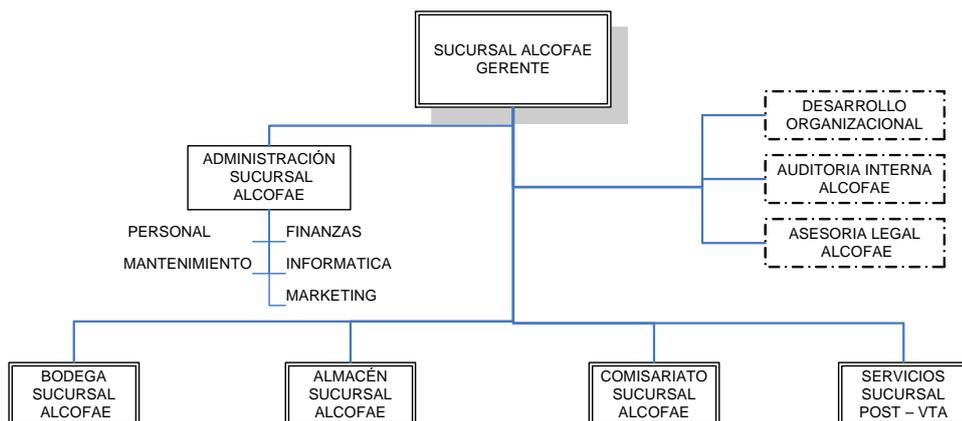
El análisis interno se refiere al estudio de los diferentes componentes de la empresa como: tipo de organización, cultura organizacional, identificación de funciones en las diferentes áreas, comercialización, finanzas, marketing con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.

### 2.4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

“Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.”<sup>15</sup>

#### Organigrama actual

Gráfico No. 16



Fuente: Comisariato FAE GYE

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com>

**Nombre de la Empresa:** Comisariato FAE Guayaquil

**Dirección:** Av. Carlos Luis Plaza Dañín y Macará

**Persona Jurídica:** Institución Sector Público

**Actividad Económica:** Comercial

Como se aprecia en la figura No.16 el Comisariato FAE de Guayaquil cuenta con un organigrama donde se puede anotar las siguientes observaciones:

- Existen funciones compartidas
- Centralización de varias funciones como son Personal, Informática, Finanzas y Marketing.
- El área de Marketing está ubicada dentro del área de administración y debería estar al frente del almacén y comisariato que es el área operativa.

Por otra parte la Gerencia general se encuentra en Quito donde se toman decisiones y aprobaciones de proyectos en lo que respecta a nivel de directorio, no existe al momento una planificación estratégica formalmente establecida, no posee un manual de funciones para cada departamento, esto constituye una debilidad de impacto alto.

#### **2.4.2 CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA**

Se toman en cuenta aspectos como la cultura de planificación, procesos de mejoramiento continuo, capacidad de toma de decisiones, entre otros. Dentro de la cultura de planificación se puede decir que el comisariato cumple con el proceso administrativo tomando en cuenta que se aprobó por parte del Comando General de la Fuerza Aérea el proyecto de mejoramiento continuo por procesos, en el cual se está redefiniendo todos los aspectos administrativos.

Los almacenes funcionan como una unidad de negocios dependiente. Dentro de las ventajas de las instituciones adscritas se tiene las siguientes:

- Disponen de autonomía financiera y administrativa
- Se constituyen como entes de derecho privado adscritas a la FAE
- Se ubican dentro de los predios de la Fuerza Aérea
- Son administrados como unidades productivas sin perder el principio básico de servir a la Fuerza Aérea.
- Cuentan con el aporte patrimonial de la institución.
- El personal civil pertenece a la LOSCCA ( Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa)
- Contribuyen al desarrollo de la comunidad ecuatoriana y se mantiene la imagen institucional.

### **2.4.3 ÁREA ADMINISTRATIVA**

La Gerencia del comisariato cuenta con un staff donde se encuentran los siguientes:

- Desarrollo Organizacional
- Asesoría Legal
- Auditoría Interna

El nivel de Apoyo está conformado por las áreas funcionales del comisariato donde se encuentran las siguientes:

- Dpto. Personal.
- Dpto. Finanzas.
- Dpto. Marketing.
- Dpto. Informática.
- Dpto. Mantenimiento.

En el nivel operativo del comisariato está conformado por las siguientes dependencias:

- Bodega

- Almacén
- Comisariato
- Servicio de Post-venta

Esta área tampoco cuenta con una manual de funciones, en su defecto se basan en regulaciones y directivas emitidas por el escalón superior,

#### 2.4.3.1 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El personal militar y civil en calidad de servidores públicos que trabaja en el comisariato FAE Guayaquil depende orgánicamente del Ala de Combate No. 22. Los principales problemas que se encuentran en ésta área son:

- No tiene un plan de carrera
- No tienen plan de incentivos económicos
- Los procesos de desarrollo y capacitación son limitados
- No existe un método objetivo de medición de desempeño
- El clima organizacional agrava la situación del recurso humano que labora en la empresa.
- El encargado de esta área cumple varias funciones y no es de la especialidad de administración.

Por lo tanto en el área de personal se genera una debilidad con un nivel de impacto alto.

**Cuadro No.17** Personal que labora en el Comisariato FAE- GYE

PERSONAL MILITAR		PERSONAL CIVIL	TOTAL
OFICIALES	AEROTÉCNICOS	Servidores Públicos	
2	14	32	48

---

*Elaborado por: Fred Semanate S*

### **2.4.3.2 MARKETING**

Dentro de este departamento no existe una planificación de marketing claramente establecida, no cuenta con el manual de funciones para este departamento, en su defecto existen regulaciones o directivas donde se detallan las funciones de los puestos más no de las áreas.

Se realizan actividades de marketing y publicidad por temporadas: día de la madre, navidad. Los gastos de promoción y publicidad se lo realizan con el apoyo de los proveedores

Al no existir una planificación de marketing involucrando pronóstico ventas sino en base a la “experiencia” se genera una debilidad de nivel de impacto alto.

### **2.4.3.3 FINANZAS**

Existen tres áreas, presupuestos, contabilidad y caja o tesorería. El presupuesto es designado, administrado y evaluado por la Dirección de Bienestar Social una vez aprobado por la dirección de planificación FAE y Comandancia General.

Dentro de los problemas más graves de la organización en el área financiera es que las utilidades del comisariato forman parte de los ingresos operativos de la fuerza los cuales se utilizan para cubrir ciertos gastos, no son reinvertidos en el comisariato con lo que se tiene una falta de inversión de capital.

### **2.4.3.4 ADQUISICIONES**

El comisariato al ser una empresa comercializadora su producción se basa en la adquisición, almacenamiento y la venta de los mismos.

Las compras se lo realizan en base a la rotación, es decir compran en las cantidades que se va vendiendo, por lo que no se tiene una planificación de compras y por consiguiente origina una debilidad de impacto medio.

## 2.4.4 MATRÍZ DE RESUMEN ANÁLISIS INTERNO

Tabla No.18: Matriz de resumen análisis interno

No.	FACTOR	RESUMEN ANÁLISIS INTERNO	CLASIFICACIÓN	NIVEL IMPACTO
1	ORGANIZACIÓN	Si tiene organigrama	Fortaleza	Alto
		Existen funciones compartidas	Debilidad	Medio
		Centralización de varias funciones.	Debilidad	Medio
		La toma de decisiones se establecen a un nivel superior de la gerencia	Debilidad	Alto
2	ÁREAS ADMINISTRATIVA	Se aprovecha el recurso humano de la Base de Guayaquil.	Fortaleza	Alto
		Cultura de planificación	Fortaleza	Alto
		Existe una buen relación laboral entre militares y civiles	Fortaleza	Alto
3	ÁREA DE PERSONAL	No se tiene un Plan de carrera	Debilidad	Alto
		El jefe de personal no pertenece a la especialidad	Debilidad	Medio
		Los proceso de capacitación son limitados	Debilidad	Medio
4	ÁREA DE MARKETING	No cuenta con un Plan estratégico de Marketing	Debilidad	Alta
5	ÁREA FINANZAS	No cuenta con un área financiera definida	Debilidad	Alta
		Las utilidades forman parte de los ingresos operativos de la fuerza	Debilidad	Alta
6	ADQUISICIONES	Las compras se basan a la rotación de productos	Debilidad	Medio
		Verifican la calidad de productos que ingresan	Fortaleza	Medio

Elaborado por: Fred Semanate S.

## 2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 2.5.1 MATRÍZ GENERAL DEL FACTOR FODA

Para realizar el diagnóstico situacional se utilizará la matriz general del factor FODA, para establecer las estrategias a corto o largo plazo según convenga.

### 2.5.1.1 MATRÍZ DE ANÁLISIS INTERNO

Con esta matriz se determinará las fortalezas y debilidades de la empresa y con ello determinar las estrategias necesarias.

**Tabla No. 19:** Matriz de análisis Interno

No.	Factor	Nivel de Impacto		% Relativo	Ponderación	Valor de la Absisa
		Clasificación	Valor			
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Se tiene organigrama	Alto	5	0,083	4	0,33
2	Se aprovecha el Recurso humano de la Base de Gye.	Alto	5	0,083	4	0,33
3	Cultura de planificación	Alto	5	0,083	4	0,33
4	Existe buena relación laboral	Alto	5	0,083	4	0,33
5	Verifica la calidad de los productos	Medio	3	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>						
1	Existen funciones compartidas	Medio	3	0,05	2	0,1
2	Centralización de varias funciones	Medio	3	0,05	2	0,1
3	Las decisiones se lo hace a un nivel superior de la gerencia	Alto	5	0,083	1	0,083
4	No se tiene un plan de carrera ni manuales de procedimientos administrativos	Alto	5	0,083	1	0,083
5	Personal no se encuentra dentro de su especialidad	Medio	3	0,05	2	0,1
6	No cuenta con un plan estratégico de Marketing	Alta	5	0,083	1	0,083
7	No cuenta con un área financiera definida	Alta	5	0,083	1	0,083
8	Las utilidades forman parte de los ingresos operativos de la fuerza	Alta	5	0,083	1	0,083
9	Las compras se basan en la rotación de productos	Medio	3	0,05	2	0,1
<b>TOTALES</b>			<b>60</b>	<b>1</b>		<b>2,30</b>

El valor de 2,30 corresponde al valor de la abscisa X, que indica el valor ponderado de la fortaleza y debilidad que el comisariato presenta.

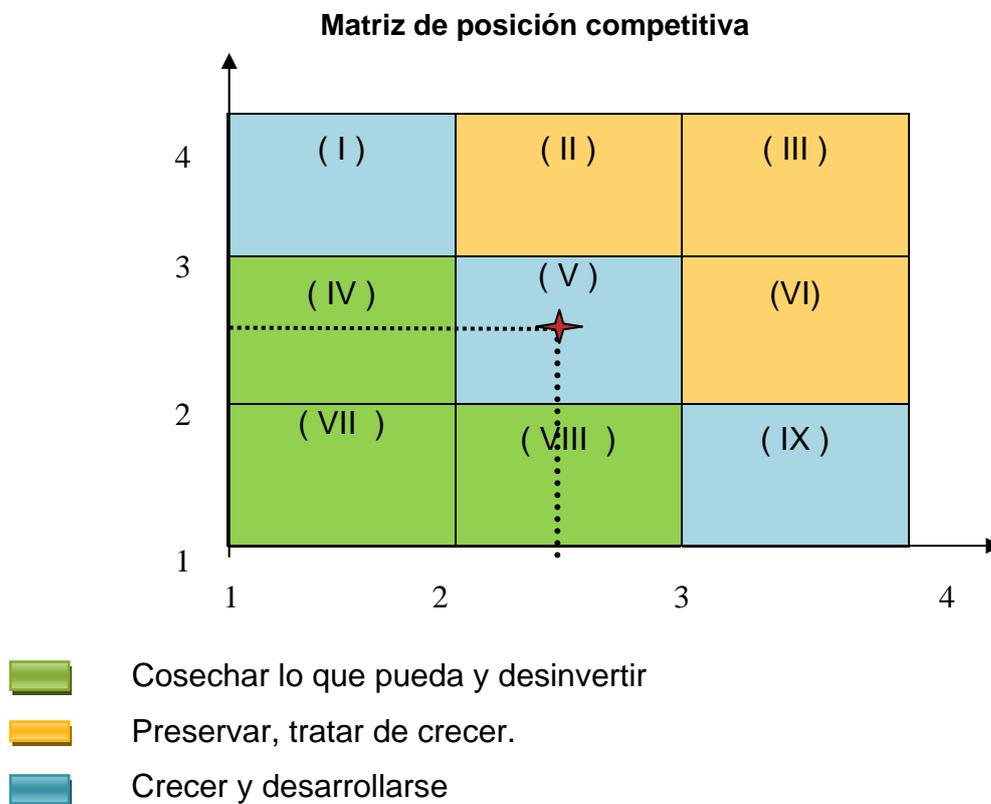
### 2.5.1.2 MATRIZ DEL ANÁLISIS EXTERNO

Con esta matriz se determinará las Oportunidades y Amenazas del entorno de la empresa y con ello establecer las estrategias que se propondrán.

**Tabla No. 20:** Matriz de análisis externo

No.	Factor	Nivel de Impacto				Valor de Ordenada
		Clasificación	Valor	% Relativo	Ponderación	
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	Crecimiento relativo del PIB	Medio	3	0,028	3	0,084
2	Relativa estabilidad de tasas de interés	Medio	3	0,028	3	0,084
3	Beneficios de la dolarización	Medio	3	0,028	3	0,084
4	Ingresos petroleros	Alto	5	0,047	4	0,187
5	Remesas de emigrantes	Medio	3	0,028	3	0,084
6	Política tributaria; pagos de impuestos estandarizados	Medio	3	0,028	3	0,084
7	Política de preservación del medio ambiente	Medio	3	0,028	3	0,084
8	Implementación tecnológica	Alta	5	0,047	4	0,187
9	Gran cantidad clientes potenciales	Alto	5	0,047	4	0,187
10	Convenios con proveedores	Alto	5	0,047	4	0,187
11	Se cumplen con impuestos y solicitudes	Medio	3	0,028	3	0,084
12	Barreras de entrada al sector son altas	Alto	5	0,047	4	0,187
13	Poder de negociación de proveedores es bajo	Medio	3	0,028	3	0,084
14	Poder de negociación de clientes es bajo	Alto	5	0,047	4	0,187
<b>AMENAZAS</b>						
1	Balanza de Pagos ; disminución del precio del petróleo	Medio	3	0,028	2	0,056
2	Aumento de la Inflación	Alto	5	0,047	1	0,047
3	Presupuesto del Estado	Medio	3	0,028	2	0,056
4	Deuda externa	Alta	5	0,047	1	0,047
5	Aumento de las tasas de migración, pobreza y desempleo	Medio	3	0,028	2	0,056
6	Acefalía jurídica	Medio	3	0,028	2	0,056
7	Inestabilidad política	Alto	5	0,047	1	0,047
8	Falta de recursos para la educación	Medio	3	0,028	2	0,056
9	Crisis Mundial, disminución de remesas y de puestos de trabajo	Alto	5	0,047	1	0,047

10	Tendencia al alza del indicador de riesgo país	Alto	5	0,047	1	0,047
11	Mejores servicios y Productos	Alto	5	0,047	1	0,047
12	Posicionamiento de la competencia	Alto	5	0,047	1	0,047
13	Existencia de locales municipales como producto sustituto	Medio	3	0,028	2	0,056
TOTALES			107	1		2,46



De acuerdo al gráfico anterior El Comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil se encuentra en el Cuadrante V, tiene un número considerable de amenazas originadas en el entorno de la empresa.

En lo referente al diagnóstico interno de la empresa debe aprovechar las fortalezas que le permitan desarrollarse y consolidarse en el mercado actual, tratando de corregir sus debilidades con la propuesta de estrategias eficaces.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 MERCADO**

El concepto de mercado enfoca a este último como "todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad."<sup>16</sup>

##### **3.1.2 CLASIFICACION DEL MERCADO**

Los tipos de mercado son una clasificación muy útil porque permiten identificar el contexto de *mercado* en función a su ubicación geográfica, los tipos de clientes que existen, la competencia establecida, el tipo de producto, el tipo de recursos y los grupos de no clientes.

Según Philip Kotler, la economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por ese motivo, existen algunas clasificaciones que ordenan los diferentes mercados agrupándolos según su tipo.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.marketingxxi.com>

<sup>17</sup> <http://www.monografías.com/administración/mercados>

### 3.1.2.1 Desde el Punto de Vista Geográfico

- **Mercado Internacional:** Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- **Mercado Nacional:** Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambios de bienes y servicios.
- **Mercado Regional:** Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- **Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo:** Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- **Mercado Metropolitano:** Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- **Mercado Local:** Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

### 3.1.2.2 Según el Tipo de Cliente:

- **Mercado del Consumidor:** En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- **Mercado del Productor o Industrial:** Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- **Mercado del Revendedor:** Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y

servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.

- **Mercado del Gobierno:** Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, por ejemplo, para la administración del estado, para brindar servicios sociales (drenaje, pavimentación, limpieza, etc.), para mantener la seguridad y otros.

### 3.1.2.3 Según el Tipo de Producto

- **Mercado de Productos o Bienes:** Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles (una computadora, un mueble, un auto, etc.)
- **Mercado de Servicios:** Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción: Por ejemplo, el servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc.
- **Mercado de Ideas:** Tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de "buenas ideas" para ser más competitivas en el mercado. Por ello, la mayoría de ellas están dispuestas a pagar una determinada cantidad de dinero por una "buena idea", por ejemplo, para una campaña publicitaria, para el diseño de un nuevo producto o servicio, etc.
- **Mercado de Lugares:** Está compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir. También está compuesto por individuos que desean conocer nuevos lugares, pasar una vacación, recrearse en un determinado lugar, etc.

#### 3.1.2.4. Tipos de Mercado, Según el Tipo de Recurso

- **Mercado de Materia Prima:** Está conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural (madera, minerales u otros) para la producción y elaboración de bienes y servicios.
- **Mercado de Fuerza de Trabajo:** Es considerado un factor de producción, por tanto, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios.
- **Mercado de Dinero:** Está conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular (comprar nueva maquinaria, invertir en tecnología, remodelar las oficinas, etc.) o para comprar bienes y servicios (una casa, un automóvil, muebles para el hogar, etc.), y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y de devolver el dinero que se han prestado.

### 3.2 DEMANDA

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tiene una relación inversa: cuanto más alto el precio, menor es la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda a veces tiene pendiente ascendente. Una empresa de perfumes subió sus precios y vendió más perfume, no menos. Algunos consumidores ven el

precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

La curva de demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios; toma en cuenta las reacciones de muchos individuos que tienen sensibilidad a los precios.

### 3.2.1 ESTIMACION DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda es fundamental para determinar la participación que tienen las empresas que compiten en el mercado, la cual se calcula en función de las ventas totales en ese mercado.

Se puede determinar el tamaño del mercado por las siguientes formas:

- Por el número de unidades vendidas del producto
- Por el total de ventas del producto en unidades monetarias
- Por la cantidad total vendida expresada en diferentes unidades (longitud, peso, volumen kilos).

Año	Oferta	Demanda	Demanda insatisfecha HA (D-0)	Captación del mercado
2008	13.824.000	18.054.054	4.230.054	211.503
2009	14.100.480	18.415.135	4.314.655	215.733
2010	14.382.490	18.783.438	4.400.948	220.047
2011	14.670.139	19.159.107	4.488.967	224.448
2012	14.963.542	19.542.289	4.578.747	228.937
2013	15.262.813	19.933.135	4.670.321	233.516

### 3.2.2 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La elasticidad precio de la demanda es la medida de la respuesta de los compradores a los cambios en los precios. La elasticidad de la demanda

es el cambio porcentual en la cantidad de producto demandada dividida por el cambio porcentual en el precio.<sup>18</sup>

$$e = \frac{\text{cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{cambio porcentual en el precio}}$$

**Tabla No. 21: Elasticidad de la Demanda**

Valor de la Elasticidad	Interpretación	Tipo
$E = 0$	La cantidad demandada no cambia en absoluto en respuesta a un cambio en los precios	Infinitamente inelástica
$0 < e < (-) 1$	El cambio porcentual en la cantidad es menor que el cambio porcentual en el precio	Relativamente Inelástica
$e = (-) 1$	El cambio porcentual en la cantidad es de la misma magnitud que el cambio porcentual en el precio	De elasticidad Unitaria
$E > (-) 1$	El cambio porcentual en la cantidad es mayor que el cambio porcentual en el precio	Relativamente elástica
$e = (\infty)$	Los consumidores pueden comprar todo lo que quieran del producto a un precio dado y nada por sobre ese precio	Infinitamente elástica

### 3.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:<sup>19</sup>

<sup>18</sup> [http://www.monografias.com/demanda-trabajos 11/elasticidad.shtml](http://www.monografias.com/demanda-trabajos%2011/elasticidad.shtml)

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos8/rentypro.shtml>

- **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** Los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- **Heterogéneos entre sí:** Los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- **Bastante grandes:** Para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

### 3.3.1 Beneficios de la Segmentación de mercados.

- 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.
- 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 se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

### 3.3.2 TIPOS DE SEGMENTACIÓN<sup>20</sup>

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación por comportamiento:** Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

### 3.3.3 RIESGOS AL NO RELIZAR UN CORRECTO CRITERIO DE SEGMENTACIÓN

- Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.
- Puede dejar fuera de la investigación a muchos clientes.
- No se determinen las características de un mercado.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.

---

<sup>20</sup> [http://www.gestiopolis.com/segmentación\\_geli.shtml](http://www.gestiopolis.com/segmentación_geli.shtml)

### **3.3.4 PERFILES DE SEGMENTO DE MERCADO**

Los perfiles de los segmentos de mercado son el conjunto de características: demográfica, psicográfica y comportamiento de los consumidores que constituyen cada uno de los segmentos en los que se divide el mercado.

Formar grupos de clientes que muestren una respuesta de comportamiento de compra similar.

Describir los grupos formados de acuerdo a su perfil, utilizando para ello características que demuestren que tan distintos y que tan accionables son los grupos.

Determinar la rentabilidad de los segmentos considerados como atractivos.

Basados en las características únicas de cada segmento elegido, desarrollar una propuesta de valor para atenderlo (diferenciación, posicionamiento).

Traducir la estrategia combinada de segmentación, diferenciación y posicionamiento a una mezcla de variables operativas de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

### **3.4 CINCO FUERZAS DE PORTER ORIENTADA AL CLIENTE**

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La intención es

que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.<sup>21</sup>

#### ■ **Barreras de entrada**

El mercado o segmento no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### ■ **La rivalidad entre los competidores**

La empresa debe examinar factores estructurales importantes que afecten al atractivo a largo plazo del segmento. Por ejemplo un segmento es menos atractivo si hay muchos competidores poderosos y agresivos en el mercado.

#### ■ **Poder de negociación de los proveedores**

Un segmento puede ser menos atractivo si incluye a proveedores poderosos que pueden controlar los precios o reducir la calidad o la cantidad de bienes y servicios. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando son grandes y están concentrados, cuando existen pocos sustitutos o cuando el producto que ofrecen es una contribución importante.

#### ■ **Poder de negociación con los compradores**

El poder relativo de los compradores afecta si estos tienen mucho poder para negociar, en relación con los vendedores, tratarán de obligarlos a bajar sus precios, exigirán más calidad o más servicios y enfrentarán a los competidores, a costa de la utilidad del vendedor.

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing

### ■ **Riesgo de productos sustitutos**

La existencia de muchos productos sustitutos, reales o potenciales, pueden limitar los precios y las utilidades que se puede obtener de cada segmento.

## **PARTE PRÁCTICA**

### **3.5 DEFINICIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTUA LA EMPRESA**

El Comisariato FAE de la ciudad de Guayaquil cuya actividad es la comercialización de productos nacionales e importados de buena calidad y a precios competitivos, se puede dividir a los mercados que adquieren los productos que allí se comercializan en los siguientes:

#### ■ ***Mercado de consumidores***

Son los productos de uso inmediato, es decir por los miembros de las Fuerzas Armadas, sus familiares y clientes en general, que compran con frecuencia, como alimentos, productos de limpieza, entre otros.

### **3.5.1 TAMAÑO DEL MERCADO**

#### **3.5.1.1 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO GLOBAL**

El mercado global está conformado por el universo con necesidades que pueden satisfacer la oferta de los almacenes y comisariatos de la FAE y que están en condiciones de adquirirlas y el mercado específico el cuál está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma determinada, como destinatarios de la gestión de marketing es el mercado que el comisariato FAE desea captar.

Con relación al tamaño de mercado se obtienen los siguientes datos

**Tabla No.22: Ventas a nivel nacional y en Guayaquil**

Mercado	Valor de productos vendidos en dólares
Almacenes y Comisariatos FAE ECUADOR	12.286.487,65
Almacén y Comisariato FAE Guayaquil	2.041.708,31

Fuente: Comisariato FAE GYE.

Elaborado Por: Fred Semanate S.

### 3.5.1.2 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO ESPECÍFICO O DE REFERENCIA

#### ■ Número de consumidores

El tamaño global por el número de consumidores se establece por toda la población del país que se encuentra económicamente activa, mientras que el mercado específico o referencial toma en consideración a la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil, incluidos el personal militar de las Fuerzas armadas como de la Policía Nacional acantonados en dicha ciudad.

Con relación al número de consumidores:

**Tabla No. 23: Población por segmentos**

Población Ecuador	Población Guayas	Población Guayaquil	PEA GYE.	Militares y P. N en GY E.
13'805.095	3'643.832	1'952.029	1'127.414	30.898

Fuente: Datos INEC

**Tabla No.24:** Cuadro del número de efectivos de la Fuerza Pública en Ecuador

Fuerza Pública	Número de Efectivos
<b>Fuerza Terrestre</b>	<b>24.341</b>
<b>Fuerza Naval</b>	<b>6.884</b>
<b>Fuerza Aérea</b>	<b>5.769</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>36.994</b>
<b>Policía Nacional</b>	<b>36.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72.994</b>

*Fuente: MIDENA, Centro Movilización FT-2*

*Elaborado por: Fred Semanate S.*

Los datos estimados de la fuerza pública del Ecuador son de 72.994 miembros y de 30.898 se encuentran en la ciudad de Guayaquil, tomando en consideración estos datos se tiene que el mercado global es de 7.072.994 personas y el mercado referencial es de 1.158.312 posibles consumidores.

**Tabla No. 25:** Mercado Global y Mercado de Referencia

	<b>Mercado global Ecuador</b>	<b>Mercado de referencia Guayaquil</b>
<b>Civiles</b>	7.000.000	1.127.414
<b>Fuerza Pública</b>	72.994	30.898
<b>Total</b>	<b>7.072.994</b>	<b>1.158.312</b>

Elaborado por: Fred Semanate S.

### 3.6 PRESELECCION DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Se tomará en cuenta la segmentación para mercados de consumo de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla No. 26:** Cuadro de preselección de variables de Segmentación para mercados de consumo

Tipo variable	No.	Nombre variable	Definición Variable	Categoría	Parametrización
<b>GEOGRÁFICA</b>	1	Región	Región del país donde se levanta la información	Costa Sierra Oriente Insular	
	2	Zona	Concentración de la población	Zona Urbana Zona Rural	
	3	Lugar actividad económica	Lugar de actividad económica del consumidor	Norte Centro Sur	
	4	Lugar domicilio	Lugar de domicilio del consumidor	Norte Centro Sur	
<b>DEMOGRÁFICO</b>	5	Edad	Edad promedio del consumidor	jóvenes adultos mayores	hasta 30 años 30 años- 60 años mayores de 60 años
	6	Género	Sexo del consumidor	Masculino Femenino	
	7	Ingreso	Nivel de ingresos familiares	Bajo Medio Alto	menor a 300 301 -600 mayores de 600
	8	Ocupación	Actividad Económica del jefe de casa	Empleado público Empleado privado Fuerza pública Empleado civil FF.AA Jubilado Independiente	
	9	Escolaridad	Nivel académico	Primaria Secundaria Superior	
	10	Ciclo de vida familiar	Estado civil	Soltero Casado divorciado unión libre viudo	
<b>PSICOGRÁFICO</b>	11	Marca	Origen marca preferencia	nacional importado	
	12	Decisiones	Motivación para escoger el producto	precio calidad presentación	
	13	Satisfacción	Grado de satisfacción en el comisariato	Alto Medio Bajo	
<b>CONDUCTUAL</b>	14	Preferencias	Alternativas del consumidor	Supermercado	lácteos cárnicos

				vegetales frutas hortalizas conservas licores cereales productos aseo y limpieza productos belleza			
			Vestuario y calzado	ropa y calzado niños ropa y calzado damas ropa y calzado caballeros ropa y calzado deportivo			
				ropa y calzado formal			
			Electrodomésticos	Equipos de audio Equipos de video Cocina Refrigeradoras lavadoras Secadoras			
				Microondas Aire acondicionado			
			15	Frecuencia	Frecuencia que realiza compras	Supermercado	Nunca una vez a la semana una vez al mes 2 veces al mes
						Vestuario y calzado	nunca una vez al mes una vez a los tres meses una vez a los seis meses
						Electrodomésticos	Nunca una vez al año una vez a los tres años una vez a los seis años
			16	Beneficios	Beneficios que ofrece al consumidor	Descuentos Sorteos Promociones	
			17	Lealtad	Lealtad del cliente	Clientes ocasionales Clientes regulares Clientes fijos	
18	Diferenciación	beneficios buscados	Variedad Precio Servicio				
19	Monto	Monto de compra	Supermercado	menos de \$100 de \$101 a \$200 de \$201 a \$300 más de 300			
			Vestuario y calzado	menos de \$100 de \$101 a \$200			

	20	Pago	Forma de pago		de \$201 a \$300 más de 300
				Electrodomésticos	menos de \$1000 de \$1001 a \$2000
					de \$2001 a \$3000 más de 3000
<b>AMBIENTAL</b>	21	Ambientación	ambientación del local	iluminación música decoración aglomeración	suficiente - deficiente si - no buena - mala si - no

Elaborado por: Fred Semanate S.

### 3.7 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Una vez realizada la preselección de las variables de segmentación, se realiza la evaluación de estas de acuerdo a la siguiente escala:

➤ **Escala de Evaluación de variables de Segmentación**

Tipo	Escala
Alto	5
Medio	3
Nulo	0

**Tabla No.27:** Cuadro de evaluación de variables de Segmentación para mercados de consumo

No-	Variable	Categoría	Consumidores			Segmentos		Total
			medible	obtenible	respuesta diferenciada	accesible	rentable	
1	Región	Costa Sierra Oriente Insular	3	3	3	1	3	13
2	Zona	Zona Urbana Zona rural	3	3	3	3	3	15
3	Lugar actividad económica	Norte Centro Sur	3	3	3	1	1	11
4	Lugar domicilio	Norte Centro Sur	3	3	1	1	3	11
5	Edad	Jóvenes Adultos Mayores	5	3	1	1	1	11
6	Género	Masculino Femenino	3	3	3	1	1	11
7	Ingreso	Bajo Medio Alto	5	5	5	3	3	<b>21</b>
8	Ocupación	Empleado público Empleado privado Fuerza pública Desempleado	3	3	3	1	3	13
9	Escolaridad	Bachiller Superior Otro	1	3	3	1	3	11
10	Ciclo de vida familiar	Soltero Casado Divorciado Unión libre	3	3	1	1	1	9
11	Marca	Nacional Importado	3	3	3	1	1	11
12	Decisiones	Precio Marca Presentación	3	3	3	1	3	13
13	Satisfacción	Alto Medio Bajo	3	3	3	3	3	15
14	Preferencias	Supermercado Vestuario y calzado Electrodomésticos	5	5	3	5	3	<b>21</b>

15	Frecuencia	Supermercado Vestuario y calzado Electrodomésticos	5	3	3	5	3	19
16	Beneficios	Descuentos Promociones Sorteos	5	3	3	3	3	17
17	Lealtad	Cientes ocasionales Cientes regulares Cientes fijos	3	3	3	1	3	13
18	Diferenciación	Variedad Precio Servicio	5	3	3	1	3	15
19	Monto	Supermercado Vestuario y calzado Electrodoméstico	5	5	5	3	3	<b>21</b>
	Pago	Contado Crédito directo Crédito banco Tarjeta crédito cheque	5	5	3	3	3	19
20	Ambientales	Iluminación Música Decoración	3	5	3	3	5	19

Elaborado por: Fred Semanate S.

### 3.8 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

De acuerdo al mayor puntaje se establece en una combinación de variables como se muestra a continuación:

**Tabla No. 28: Variables de Segmentación para mercados de consumo**

Preferencia	Supermercados	Vestuario y calzado	Electrodomésticos
<b>Ingresos</b>			
<b>Bajo</b>	BS	BV	BE
<b>Medio</b>	MS	MV	ME
<b>Alto</b>	AS	AV	AE

Elaborado por: Fred Semanate S.

Según la tabla 28 se han identificado 9 segmentos de mercado de consumo.

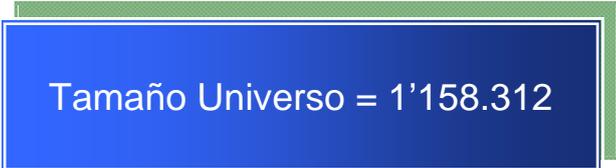
### 3.9 PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 3.9.1 DEFINICIÓN OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática, objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

#### 3.9.2 ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO A INVESTIGAR

Universo o Población: Se entiende por la totalidad de los individuos, elementos u objeto que se pretende investigar. Para este caso se ha determinado 1,158.312 que corresponde al mercado de referencia



Tamaño Universo = 1'158.312

#### 3.9.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

- **Muestra:** Significa el número total de unidades muestrales o elementos que van a ser investigados. Es decir, la muestra es una fracción de la población o universo que representa las características reales del universo o población.

##### 3.9.3.1 TIPOS DE MUESTREO

- **MUESTREO PROBABILISTICO**

El universo otorga una probabilidad conocida por integrar la muestra a cada elemento de la población y dicha probabilidad no es nula por ningún

elemento. Todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser elegidos.

Los métodos de muestreo probabilística más utilizados en investigación se tiene los siguientes:

➤ **Muestreo Aleatorio Simple**

Consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (marco de la encuesta). En la práctica, a menos que se trate de poblaciones pequeñas o de estructura muy simple, es difícil de llevar a cabo de forma eficaz. Cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Este procedimiento es atractivo por su simpleza pero tiene casi ninguna utilidad cuando la población que estamos manejando es muy grande.

➤ **Muestreo sistemático.**

En este caso se elige el primer individuo al azar y el resto viene condicionado por aquél.

Este método es muy simple de aplicar en la práctica y tiene la ventaja de que no hace falta disponer de un marco de encuesta elaborado.

➤ **Muestreo aleatorio estratificado.**

Se divide la población en grupos en función de un carácter determinado y después se muestrea cada grupo aleatoriamente, para obtener la parte proporcional de la muestra, este método simplifica los procesos y suele reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. El muestreo estratificado tiene interés cuando la característica en cuestión puede estar relacionada con la variable que se quiere estudiar. Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados en la muestra.

➤ **Muestreo aleatorio por conglomerados.**

Se divide la población en varios grupos de características parecidas entre ellos y luego se analizan completamente algunos de los grupos, descartando los demás. Dentro de cada conglomerado existe una variación importante, pero los distintos conglomerados son parecidos. Requiere una muestra más grande, pero suele simplificar la recogida de muestras. Frecuentemente los conglomerados se aplican a zonas geográficas.

■ **MUESTREO NO PROBABILISTICO**

Procedimiento en el que la muestra no es seleccionada de modo aleatorio, sino de acuerdo a otros criterios fijados por el investigador y que no garantizan que todos los elementos de la población tengan igual oportunidad de ser elegidos.

➤ **Muestra por conveniencia**

El investigador selecciona los miembros de la población que representen el más fácil acceso. Consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a las conveniencias del investigador, como las personas que de modo voluntario están dispuestas a contestar o que están más al alcance del investigador

➤ **Muestra por juicio**

Se selecciona a los miembros de la población que el investigador considere que proporcionarán la información más útil. Es un tipo de muestreo no probabilístico en el que los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que él cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio.

➤ **Muestreo en Bola de nieve**

Sistema de muestreo por conveniencia que se basa en la capacidad del investigador para encontrar un conjunto de individuos con características deseadas.

➤ **Muestreo por cuotas**

Se basa en reproducir en la muestra ciertas características de la población, como edad, género, etc. Llenando cuotas para cada una de esas características. El supuesto de este procedimiento es que si la muestra reproduce a la población en estas características también podría hacerlo en las cantidades que se tratan de medir. Es parecido al muestreo estratificado.

### **3.9.3.2 INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN**

■ **NOTA TÉCNICA**

Para la elaboración de la presente investigación cuyo objetivo es: “Conocer las necesidades de los clientes de supermercados para realizar sus compras en Guayaquil”, de acuerdo al universo se ha tomado en cuenta como población la parte centro- norte de Guayaquil, es decir el sector comercial de la ciudad.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó los datos de los habitantes de las zonas urbanas de la ciudad de Guayaquil, según el dato obtenido del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a diciembre del 2008 la población económicamente activa de Guayaquil (PEA) es: 1.127.414 mas la población que pertenece a la fuerza publica son 30.898 lo que nos da una muestra referencial de **1.158.312**. La muestra fue seleccionada de acuerdo al Muestreo No Probabilístico

Intencional, en el cual el investigador intencionalmente realizó la selección de la muestra incluyendo a un grupo típico.

➤ **Prueba Piloto**

Se realizó la prueba piloto a través de una encuesta a 20 personas, para determinar los valores de p (probabilidad de éxito) q (probabilidad de fracaso) de lo que se obtuvo los siguientes datos aplicando la pregunta clave que es la siguiente:

<p><i>¿Realiza compra de alimentos, vestuario y artículos para el hogar en Supermercados?</i></p> <p>SI___ NO___</p>
--

El número de personas que contestaron afirmativamente fue de 18 mientras que, 2 personas contestaron en forma negativa por lo que:

P= 0,90 Q= 0,10

La respuesta de los encuestados fue poco colaborativa con ciertas incógnitas en relación a los servicios que ofrece el Comisariato FAE, a causa de su desconocimiento.

En los lugares específicos donde se realizaron las encuestas son:

➤ **NORTE:**

- Centro Comercial Policentro
- Centro Comercial San Marino

➤ **CENTRO:**

- Centro Comercial Malecón 2000

➤ *Tamaño de la Muestra*

DATOS	VALORES
n = Tamaño de la muestra.	?
p = Probabilidad de éxito de un evento.	0,90
q = Probabilidad de fracaso de un evento.	0,10
e = Grado de error permitido.	5%
z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.	1,96
N = Tamaño del universo	1.158.312

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

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

$$n = \frac{1,96^2 * (0,90) * (0,10) * (1,158.312)}{(0,05)^2 (1,158.311) + (1,96)^2 (0,9) (0,10)}$$

N = 138,29

N= 138 encuestas

3.10 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA No. 30: CUADRO GENERAL DE RESULTADOS

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>SECTOR</b>				
1	Norte	96	69,57%	Dirigir la publicidad a los sectores de centro y Sur de la ciudad
	Centro	22	15,94%	
	Sur	20	14,49%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>GÉNERO</b>				
2	Maculino	70	50,72%	Posicionar el servicio en el género masculino y dirigir las estrategias de producto hacia las mujeres
	Femenino	68	49,28%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>				
3	Empleado público	23	16,67%	Mejorar el servicio para los clientes de la Fuerza pública. Consolidar los convenios con las empresas.
	Empleado privado	38	27,54%	
	Fuerza pública	47	34,06%	
	Empleado Civil Fuerza Publica	17	12,32%	
	Jubilado	2	1,45%	
	Independiente	11	7,97%	
	<b>138</b>	<b>100%</b>		
<b>REALIZA COMPRAS ALIMENTOS Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN SUPERMERCADOS</b>				
4	SI	134	97,10%	Mantener una gran variedad de productos para la satisfacción del cliente
	NO	4	2,90%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>LUGAR QUE REALIZA LAS COMPRAS</b>				
5	Supermaxi . Mi Comisariato	15	10,87%	Mantener en el mercado una diferenciación en el servicio. Realizar promociones por estación, sorteos, para atraer a los clientes.
	Supermaxi - Comisariato FAE	21	15,22%	
	Supermaxi - AKI	12	8,70%	
	Supermaxi - TIA	8	5,80%	
	Supermaxi - Otros	5	3,62%	
	Mi Comisariato - comisariato FAE	16	11,59%	
	Mi Comisariato - AKI	7	5,07%	
	Mi Comisariato - TIA	8	5,80%	
	Mi Comisariato - otros	6	4,35%	
	Comisariato FAE - AKI	15	10,87%	
	Comisariato FAE - TIA	6	4,35%	
	Comisariato FAE - Otros	9	6,52%	
	AKI - TIA	2	1,44%	
	TÍA - Otros	8	5,80%	
	<b>138</b>	<b>100,00%</b>		
<b>CONOCE COMISARIATO FAE ESTA ABIERTO A TODO PÚBLICO</b>				
6	SI	91	65,94%	Mejorar las estrategias de publicidad para llegar a más sectores
	NO	47	34,06%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>NIVEL INGRESOS FAMILIARES</b>				
7	Menos de \$300 (Bajo)	20	14,49%	Realizar promociones con productos de primera necesidad. El segmento hacia el cual debe dirigirse son los clientes con un nivel de ingresos altos y medios
	De \$301 a \$600 (Medio)	49	35,51%	
	Más de \$600 (Alto)	69	50,00%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>PRESUPUESTO ASIGNA PARA ALIMENTACIÓN</b>				
8	menos 100	36	26,09%	Establecer políticas de fijación de precios. Seleccionar los proveedores para conseguir productos de calidad.
	101 a 200	49	35,51%	
	201 a 300	43	31,16%	
	mas 300	10	7,25%	
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>FRECUENCIA REALIZA COMPRAS</b>				
9	nunca	6	4,35%	Realizar ferias de alimentos. Realizar promociones de descuentos
	1 vez por semana	47	34,06%	
	1 vez por mes	53	38,41%	
	2 por mes	32	23,19%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>PRESUPUESTO MENSUAL PARA VESTUARIO Y CALZADO</b>				
10	menos 100	59	42,75%	Establecer políticas de fijación de precios. Seleccionar los proveedores para conseguir productos de calidad.
	101 a 200	64	46,38%	
	201 a 300	12	8,70%	
	más 300	3	2,17%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>FRECUENCIA COMPRA VESTUARIO Y CALZADO</b>				
11	nunca	5	3,62%	Realizar promociones de descuento por cambios de temporada, playera e inicio a clases, etc.
	1 por mes	34	24,64%	
	1 por 3 meses	51	36,96%	
	1 por 6 meses	48	34,78%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>CLASE VESTUARIO COMPRA MAYOR FRECUENCIA</b>				
15	ropa niños- ropa damas	47	34,06%	Realizar promociones de descuento en ropa por cambios de temporada, playera e inicio a clases, etc.
	ropa niños - ropa caballeros	11	7,97%	
	ropa niños - otros	33	23,91%	
	ropa dama - ropa caballeros	14	10,14%	
	ropa damas - otros	12	8,70%	
	ropa caballeros - otros	21	15,22%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>CLASE CALZADO COMPRA MAYORE FRECUENCIA</b>				
16	calzado niños- calzado damas	50	36,23%	Realizar promociones de descuento en calzado por cambios de temporada, playera e inicio a clases, etc.
	calzado niños - calzado caballeros	9	6,52%	
	calzado niños - otros	28	20,29%	
	calzado damas- calzado caballeros	9	6,52%	
	calzado damas - otros	17	12,32%	
	calzado caballeros - otros	25	18,12%	
		<b>138</b>	<b>100</b>	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>				
17	Excelente	5	5,49%	Capacitar al personal para mejorar el servicio, especialmente en técnicas de venta y negociación.
	Muy bueno	35	38,46%	
	bueno	42	46,15%	
	Regular	9	9,89%	
	Malo	0	0	
		91	100%	

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>PRESUPUESTO ANUAL PARA ARTÍCULOS LÍNEA BLANCA</b>				
12	menos \$1000	117	84,78%	Establecer políticas de fijación de precios. Seleccionar los proveedores para conseguir productos de calidad.
	\$1001 a \$2000	21	15,22%	
	\$2001 a \$3000	0	0%	
	más de \$3000	0	0%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>FRECUENCIA COMPRAR ARTÍCULOS LÍNEA BLANCA</b>				
13	nunca	18	13,04%	Establecer alianzas con los distribuidores para agregar un elemento de valor para los consumidores ( Gratis )
	1 por año	38	27,54%	
	1 por 3 años	53	38,41%	
	1 por 6 años	29	21,01%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	
<b>PRODUCTOS COMPRA MAYOR FRECUENCIA</b>				
14	Lácteos - vegetales	8	5,80%	Realizar ferias permanentes de alimentos de primera necesidad. Promocionar las ferias por medio de una campaña publicitaria para atraer al público en general. Realizar degustaciones de los productos. Entrega de muestras de productos gratis a los consumidores.
	Lácteos - cárnicos	20	14,49%	
	Lácteos - frutas	15	10,87%	
	Lácteos - P. aseo	19	13,77%	
	Lácteos - Otros	9	6,52%	
	Vegetales - cárnicos	4	2,90%	
	Vegetales - frutas	8	5,80%	
	Vegetales - P. aseo	3	2,17%	
	Vegetales - Otros	3	2,17%	
	Cárnicos - frutas	18	13,04%	
	Cárnicos - P. aseo	6	4,35%	
	Cárnicos - Otros	3	2,17%	
	Frutas - P.aseo	6	4,35%	
	Frutas - Otros	6	4,35%	
	P. aseo - Otros	10	7,25%	
	<b>138</b>	<b>100%</b>		

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>PRESENTACIÓN DEL LOCAL</b>				
18	Excelente	5	5,49%	Decoración del local acorde a las fechas de mayor movimiento comercial, navidad, fin de año, temporada de playa, entrada a clases, etc.
	Muy bueno	34	37,36%	
	bueno	39	42,86%	
	Regular	13	14,29%	
	Malo	0	0	
		<b>91</b>	<b>100%</b>	
<b>VARIEDAD EN PRODUCTOS</b>				
19	Excelente	9	9,89%	Realizar una depuración de los proveedores Seleccionar a los proveedores más idóneos. Reducir la cadena de intermediarios.
	Muy bueno	17	18,68%	
	bueno	40	43,96%	
	Regular	20	21,98%	
	Malo	5	5,49%	
		<b>91</b>	<b>100%</b>	
<b>PRECIOS CONVENIENTES</b>				
20	Excelente	5	5,49%	Establecer políticas de precios competitivas. Promociones de precios en temporadas bajas.
	Muy bueno	18	19,78%	
	bueno	34	37,36%	
	Regular	20	21,98%	
	Malo	14	15,38%	
		<b>91</b>	<b>100%</b>	
<b>FACILIDADES DE PAGO</b>				
21	Excelente	15	16,48%	Realizar convenios con instituciones para facilitar el pago
	Muy bueno	16	17,58%	
	bueno	52	57,14%	
	Regular	8	8,79%	
	Malo	0	0	
		<b>91</b>	<b>100%</b>	

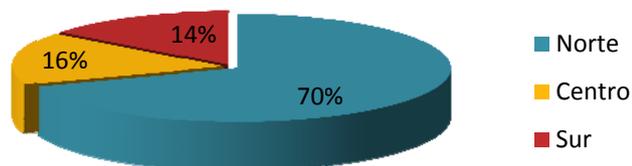
No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>FORMA PAGO QUE UTILIZA</b>				
22	Contado - Crédito Bco	20	14,49%	Realizar convenios con instituciones para facilitar el pago. Mantener un sistema de recuperación de cartera. Establecer políticas para otorgar el crédito.
	Contado - Cheque	4	2,90%	
	Contado - Crédito Directo	40	28,99%	
	Contado - Tarjeta Crédito	45	32,61%	
	Contado - Otros	2	1,45%	
	Crédito Bco - Crédito directo	3	2,17%	
	Crédito Bco - Tarjeta Crédito	2	1,45%	
	Crédito Bco - Otros	1	0,72%	
	Cheque - Crédito Directo	3	2,17%	
	Cheque - Tarjeta Crédito	2	1,45%	
	Cheque - Otros	4	2,90%	
	Crédito directo - Tarjeta Crédito	8	5,80%	
	Tarjeta Crédito- Otros	1	0,72%	
	Tarjeta Crédito - Otros	3	2,17%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	

No.	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje %	Ideas de Acciones
<b>BENEFICIOS ESPERA RECIBIR</b>				
23	Descuentos - Tarjeta afiliado	12	8,70%	Establecer un sistema de descuentos. Establecer promociones, sorteos, descuentos en fechas especiales.
	Descuentos - Variedad productos	19	13,77%	
	Descuentos - Promociones	38	27,54%	
	Descuentos - Sorteos	19	13,77%	
	Descuentos - Otros	1	0,72%	
	Tarjeta afiliado - V. productos	6	4,35%	
	Tarjeta afiliado - Promociones	5	3,62%	
	Tarjeta afiliado - Sorteos	3	2,17%	
	Tarjeta afiliado - Otros	4	2,90%	
	Variedad productos - Promociones	8	5,80%	
	Variedad productos - Sorteos	9	6,52%	
	Variedad productos - Otros	4	2,90%	
	Promociones - Sorteos	9	6,52%	
	Sorteos - Otros	1	0,72%	
	<b>138</b>	<b>100%</b>		
<b>FORMA CONOCE LAS PROMOCIONES</b>				
24	Prensa	32	23,19%	Crear estrategias comunicacionales para llegar a los medios y darse a conocer.
	Televisión	33	23,91%	
	Vallas Publicitarias	34	24,64%	
	Radio	15	10,87%	
	Volantes	16	11,59%	
	Revistas	5	3,62%	
	Otros	3	2,17%	
		<b>138</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Fred Semanate S.

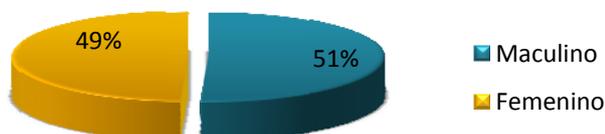
### 3.10.2. Resultados Globales y Gráficos

➤ **Gráfico No.17: Sector de domicilio del encuestado**



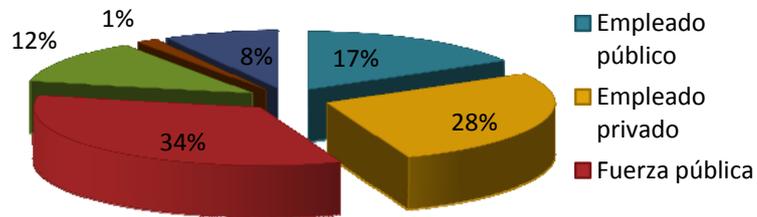
En la gráfica se puede apreciar que el 70% de los encuestados vive en el norte de la ciudad, mientras que el 16% en el centro y el 14 % en el Sur. Esto principalmente por la ubicación del Comisariato.

➤ **Gráfico No. 18: Género del Encuestado**



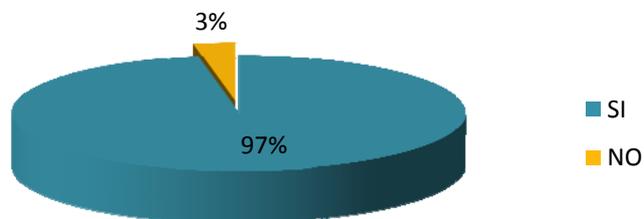
No existe gran diferencia entre el porcentaje de hombres con el 49% y 51% de mujeres ya que existe un gran número de clientes que trabajan en la Base Aérea donde está ubicada el Comisariato.

➤ **Gráfico No. 19: Ocupación del encuestado**



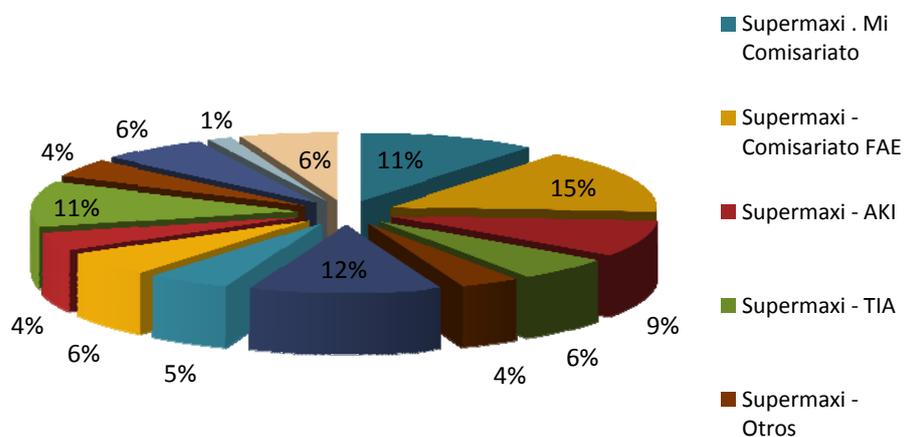
Los principales clientes del comisariato son los miembros de la institución tanto militares con el 34%, como civiles con el 12%. Además existe un porcentaje considerable de los empleados de instituciones públicas con el 28%

➤ **Gráfico No. 20: Compra en Supermercados**



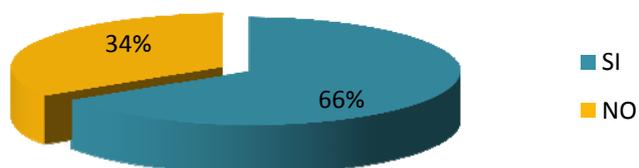
De los encuestados realizan sus compras en Supermercados con el 97% y tan sólo un 3% La mayoría manifestaron negativamente.

➤ **Gráfico No. 21: Lugar donde realiza sus compras**



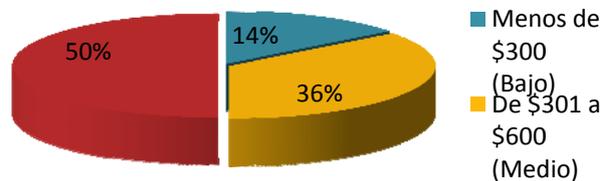
Las primeras opciones donde realizan las compras son Supermaxi y Mi comisariato con 11%. Para Supermaxi y Comisariato FAE el 15% lo cual indica las dos principales cadenas que son la competencia.

➤ **Gráfico No. 22: Sabe que el comisariato FAE está abierto al público en general.**



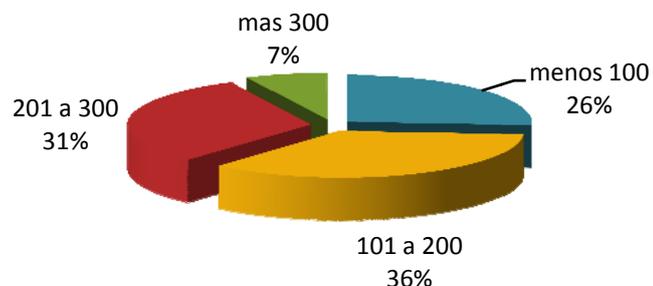
La mayoría de los encuestados afirman que si conocen que el comisariato FAE está abierto para todo el público con un 66%. el restante desconoce.

➤ **Gráfico No. 23: Nivel de ingresos familiares**



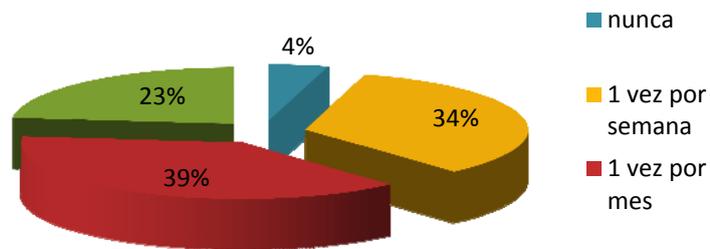
El principal grupo que realiza compras en los supermercados son quienes tiene un nivel de ingresos de más de \$600 con un 50%, mientras que existe el 36% para quienes tienen ingresos medios y 14% de ingresos bajos.

➤ **Gráfico No. 24: Monto que asigna para alimentación y gastos para el hogar.**



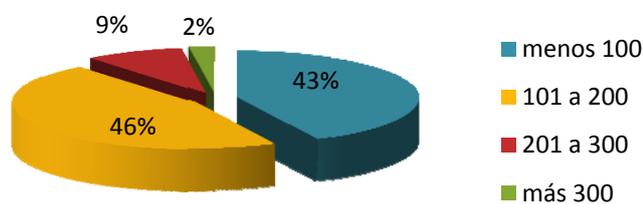
El 36% de los encuestados asignan de \$100 a \$200, y tan sólo el 7% asigna más de \$300, lo cual se agravado por la situación económica del país.

➤ **Gráfico No. 25: Frecuencia con que realiza sus compras en el Supermercado.**



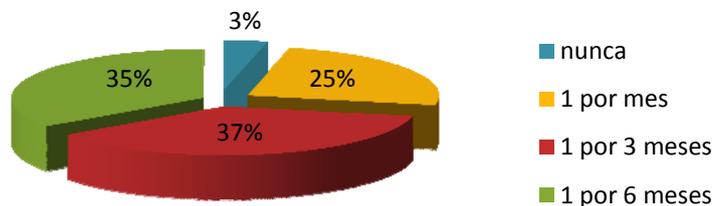
La mayoría realiza sus compras en comisaratos una vez por mes (39%) una vez por semana en segundo lugar con (34%) y luego 23% cada quince días

➤ **Gráfico No. 26: Presupuesto mensual que asigna para vestuario y calzado.**



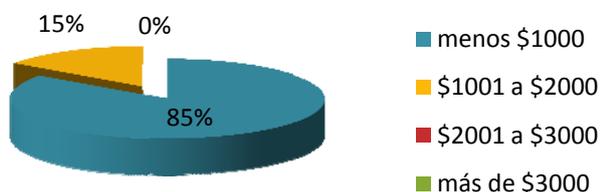
La mayoría (46%) asigna un monto de \$101 a \$200, seguida con un 43% que asignan menos de \$100 para vestuario y calzado

➤ **Gráfico No. 27: Frecuencia realiza la compra de vestuario y calzado**



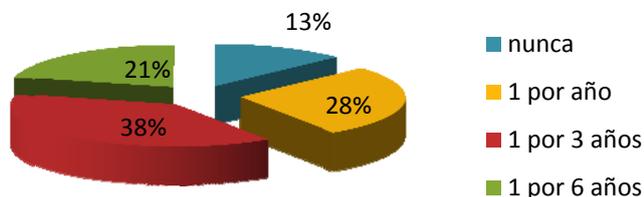
El 37% realiza compras de vestuario y calzado una vez cada 3 meses, el 35% cada 6 meses, el 25% una vez por mes y nunca el 3% que no compran en los supermercados este tipo de artículos.

➤ **Gráfico No. 28: Presupuesto que asigna para adquirir artículos de línea blanca.**



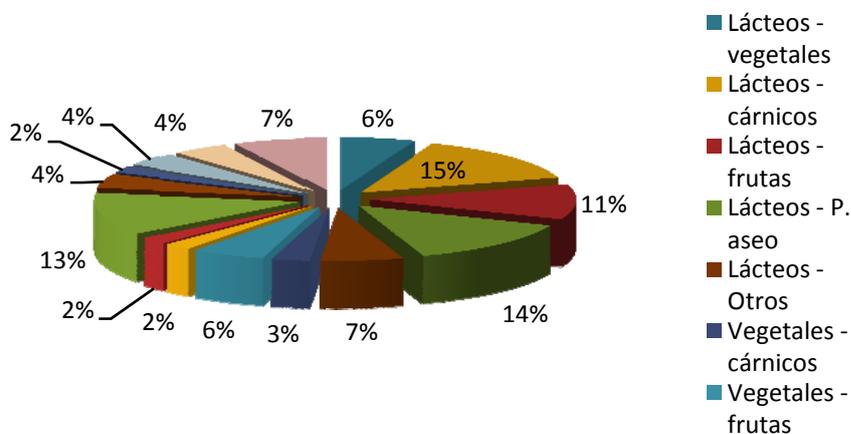
La mayoría de los encuestados prefieren realizar las compras de artículos de línea blanca en locales especializados por lo que el 85 % asigna un monto menor de \$1000 para esta actividad, y el 15% hasta \$2000.

➤ **Gráfico No. 29: Frecuencia adquiere los artículos de línea blanca.**



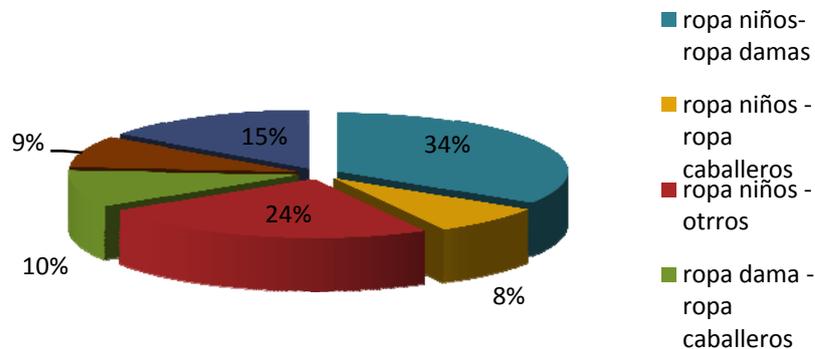
Por lo general los artículos siempre están variando los modelos por lo que el 38% cambia algún tipo de artefacto a los 3 años. El 28% una vez al año y el 21% a los 6 años.

➤ **Gráfico No. 30: Productos compra con mayor frecuencia en los Supermercados**



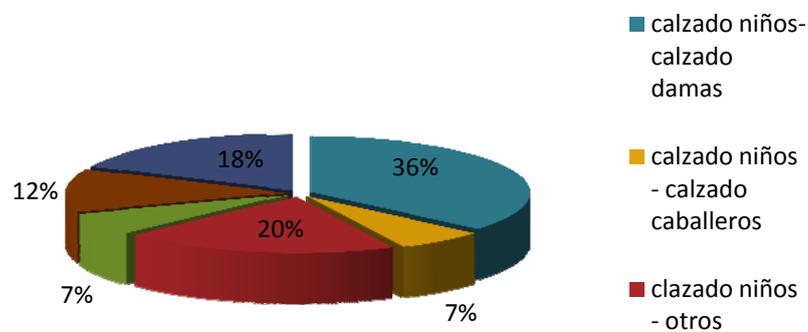
Los principales productos que se adquieren son los lácteos y cárnicos con el 15%, lácteos y productos de aseo con el 14%, cárnicos y frutas con el 13 %, lácteos y frutas con el 11%; es decir, estos vienen a ser los principales productos que buscan los clientes.

➤ **Gráfico No. 31: Vestuario compra con mayor frecuencia.**



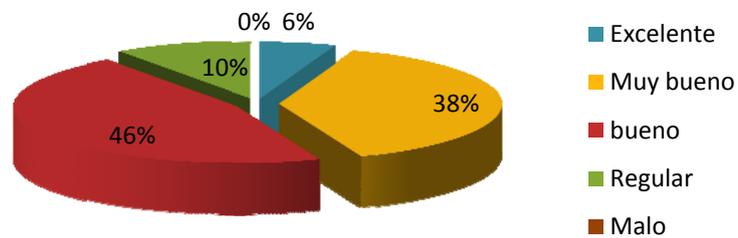
En cuanto a la vestimenta la ropa que mas buscan los clientes son la ropa de niños y la ropa para damas con el 34%, ropa de niños con otro tipo de ropa como formal deportiva o casual ocupa el 24%, mientras que la ropa para caballeros está en tercer lugar con 15%.

➤ **Gráfico No. 32: Calzado compra con mayor frecuencia**



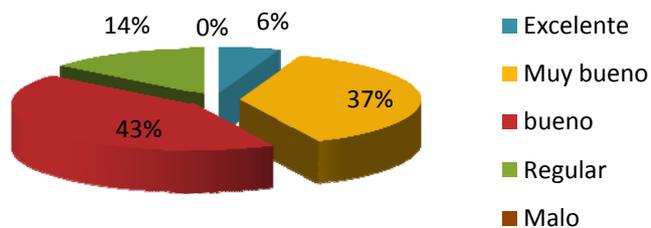
El 36% va en busca de calzado para damas y niños, el 20% para niños y otros como formales, deportivos, casuales, el 18% para damas con otras opciones.

➤ **Gráfico No. 33: Atención al cliente**



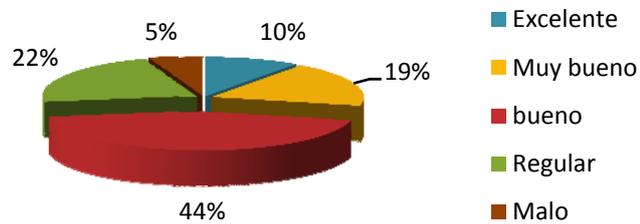
El 46% de los encuestados que han utilizado el comisariato opina que la atención al cliente es buena, pero tan sólo el 6% opina que es excelente. El 38% muy bueno y el 10% regular

➤ **Gráfico No. 34: Presentación del local.**



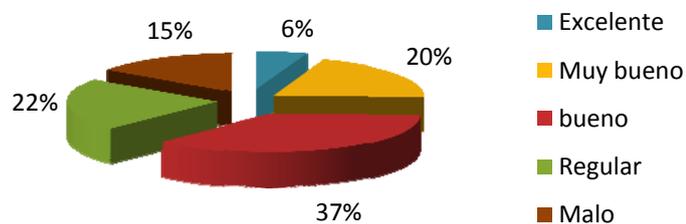
El 43% de los encuestados que han utilizado el comisariato opina que la presentación del local es buena, pero tan sólo el 6% opina que es excelente. El 37% muy bueno y el 14% regular

➤ **Gráfico No. 35: Variedad en productos**



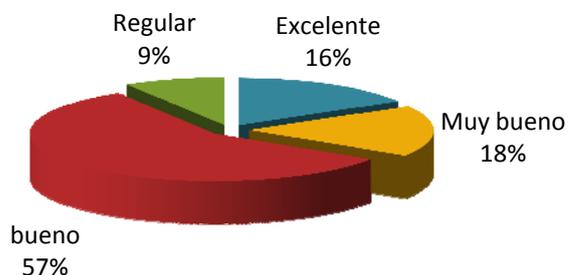
El 44% de los encuestados que han utilizado el comisariato opina que la variedad en productos es buena, pero tan sólo el 5% opina que es excelente. El 19% muy bueno y el 22% regular

➤ **Gráfico No. 36: Precios convenientes**



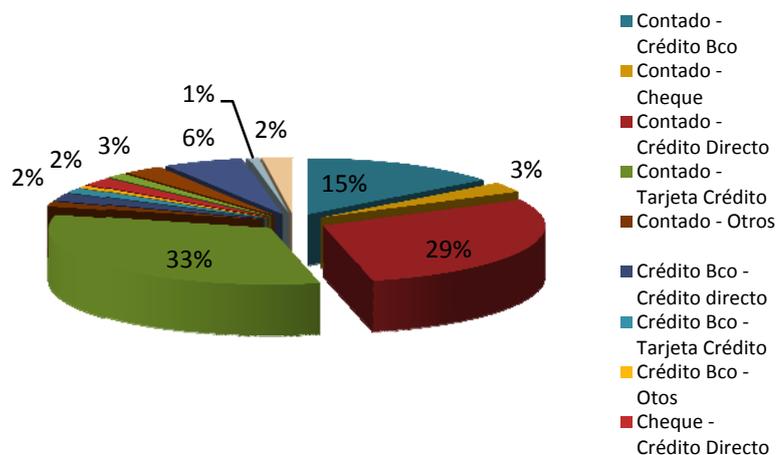
El 37% de los encuestados que han utilizado el comisariato opina los precios son buenos, pero tan sólo el 6% opina que es excelente. El 20% precios muy bueno y el 22% regular y el 15% opina que es malo.

➤ **Gráfico No. 37: Facilidades de pago**



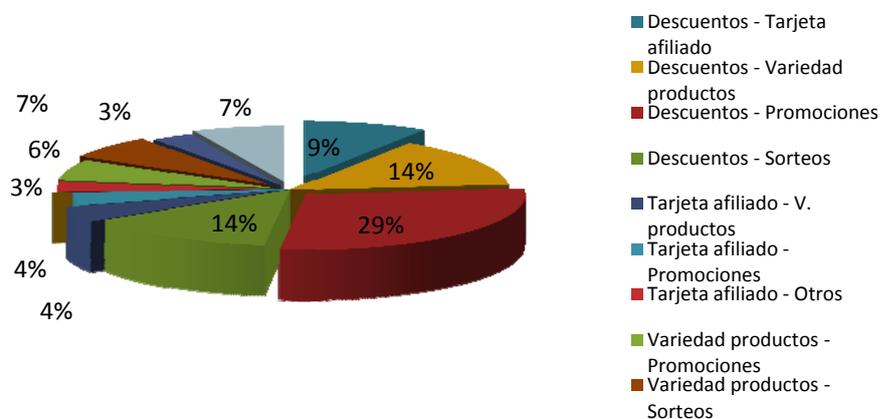
El 57% de los encuestados que han utilizado el comisariato opina que la facilidad de pago es buena, el 16% opina que es excelente. El 18% muy bueno y el 9% regular

➤ **Gráfico No. 38: Formas de pago que más utiliza al realizar las compras**



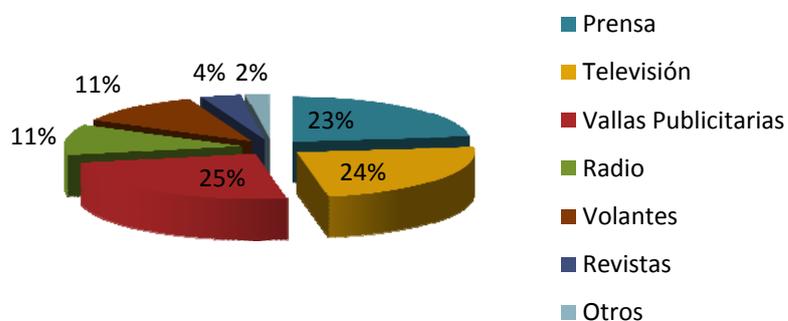
Al momento de efectuar los pagos la forma más habitual es al contado o con tarjeta de crédito con el 33 % , también se encuentra el crédito directo con las instituciones que se tiene convenio con el 29%. Con cheque como otra opción con el 15%.

➤ **Gráfico No. 39: Que beneficios espera recibir de los supermercados.**



Los principales beneficios que esperan recibir los clientes son obtener descuentos y promociones con el 29%, Sorteos con el 14% y variedad de productos con 14%

➤ **Gráfico No. 40: Indique de que manera conoce las promociones de los supermercados**



La mayoría se entera de las promociones por vallas publicitarias con 35% y televisión con 24%, mientras que por revistas tan sólo el 4%

## 3.11 DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO

Tabla No.29: Cuadro General de Resultados

No.	PARÁMETROS	Menos de \$300 BAJO		De \$301 - \$600 MEDIO		\$600 en adelante ALTO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b>DOMICILIO</b>									
1	Norte	12	60%	35	71,4%	49	71%	96	69,6%
	Centro	7	35%	3	6,1%	12	17,4%	22	15,9%
	Sur	1	5%	11	22,4%	8	11,6%	20	14,5%
		20	100%	49	99,9%	69		138	100%
<b>GÉNERO</b>									
2	Maculino	9	45%	21	42,9%	40	58%	70	50,7%
	Femenino	11	55%	28	57,1%	29	42%	68	49,3%
		20		49		69		138	100%
<b>ACTIVIDAD</b>									
3	Emplea. Público	3	15%	7	14,3%	13	18,8%	23	16,7%
	Emplea. privado	4	20%	13	26,5%	21	30,4%	38	27,5%
	Fuerza Pública	8	40%	18	36,7%	21	30,4%	47	34,0%
	Empleado civil Fuerza Pública	3	15%	7	14,3%	7	10,1%	17	12,3%
	Jubilado	1	5%	1	2,0%	0	0,0%	2	1,5%
	Independiente	1	5%	3	6,1%	7	10,1%	11	8,0%
		20		49		69		138	100%
<b>REALIZA COMPRAS ALIMENTOS, VESTUARIO Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN SUPERMERCADOS</b>									
4	SI	19	95%	46	93,9%	69	100%	134	97,10%
	NO	1	5%	3	6,1%	0	0%	4	2,90%
		20		49		69		138	100%
<b>LUGAR QUE REALIZA LAS COMPRAS</b>									
5	Supermaxi . Mi Comisariato	1	5%	3	6,1%	11	15,9%	15	10,9%
	Supermaxi - Comisariato FAE	3	15%	9	18,4%	9	13,0%	21	15,2%
	Supermaxi - AKI	1	5%	5	10,2%	6	8,7%	12	8,7%
	Supermaxi - TÍA			3	6,1%	5	7,2%	8	5,8%
	Supermaxi - Otros			3	10,2%	2	2,9%	5	3,6%
	Mi Comisariato - comisariato FAE	2	10%	8	16,3%	6	8,7%	16	11,6%
	mi Comisariato - AKÍ			1	2,0%	6	8,7%	7	5,1%
	Mi Comisariato - TIA	4	20%	1	2,0%	3	4,4%	8	5,8%
	Mi Comisariato - otros	1	5%	2	4,1%	3	4,4%	6	4,3%
	Comisariato FAE - AKI	4	20%	2	4,1%	9	13,0%	15	10,9%
	Comisariato FAE - TIA	4	20%	0		2	2,9%	6	4,3%
	Comisariato FAE - Otros	0		2	4,1%	7	10,1%	9	6,5%
	AKÍ - TÍA	0		2	4,1%	0	0%	2	1,4%
	AKÍ - OTROS	0		0		0	0%	0	0,0%
	TÍA - OTROS	0		8	16,3%	0	0%	8	5,8%
		20		49		69		138	100%

CONOCE COMISARIATO FAE ESTÁ ABIERTO A TODO EL PÚBLICO									
6	SI	18	90%	35	71,4	38	55,1%	91	65,9%
	NO	2	10%	14	28,6	31	44,9%	47	34,1%
		20		49		69		138	100%
PRESUPUESTO QUE ASIGNA PARA ALIMENTACIÓN									
8	menos 100	12	60%	14	28,6%	10	14,5%	36	26,1%
	101 a 200	4	20%	12	24,5%	33	47,8%	49	35,5%
	201 a 300	4	20%	19	38,8%	20	29,0%	43	31,2%
	más 300			4	8,2%	6	8,7%	10	7,2%
		20		49		69		138	100%
FRECUENCIA REALIZA COMPRAS EN SUPERMERCADO									
9	nunca	1	5%	5	10,2%	0		6	4,4%
	1 vez por semana	8	40%	16	36,7%	23	33,3%	47	34,1%
	1 vez por mes	11	55%	22	44,9%	20	29,0%	53	38,4%
	2 por mes			6	12,2%	26	37,7%	32	23,1%
		20		49		69		138	100%
PRESUPUESTO MENSUAL PARA VESTUARIO Y CALZADO									
10	menos 100	17	85%	22	44,9%	20	29%	59	42,8%
	101 a 200	3	15%	21	42,9%	40	58%	64	46,4%
	201 a 300	0	0%	6	12,2%	6	8,7%	12	8,7%
	más 300	0	0%			3	4,3%	3	2,1%
		20		49		69		138	100%
FRECUENCIA COMPRA VESTUARIO Y CALZADO									
11	nunca	1	5%	1	2,0%	3	4,3%	5	3,6%
	1 por mes	4	20%	10	20,4%	20	29,0%	34	24,7%
	1 por 3 meses	7	35%	18	36,7%	26	37,7%	51	36,9%
	1 por 6 meses	8	40%	20	40,8%	20	29,0%	48	34,8%
		20		49		69		138	100%
PRESUPUESTO ANUAL ARTÍCULOS LÍNEA BLANCA									
12	menos \$1000	19	95%	48	98%	50	72,5%	117	84,8%
	\$1001 a \$2000	1	5%	1	2%	19	27,5%	21	15,2%
	\$2001 a \$3000	0	0%	0		0		0	0%
	más de \$3000	0	0%	0		0		0	0%
		20		49		69		138	100,0%
FRECUENCIA COMPRA ARTÍCULOS LÍNEA BLANCA									
13	nunca	8	40%	4	8,2%	6	8,7%	18	13,0%
	1 por año	5	25%	21	42,9%	12	17,4%	38	27,5%
	1 por 3 años	5	25%	15	30,6%	33	47,8%	53	38,5%
	1 por 6 años	2	10%	9	18,4%	18	26,1%	29	21,0%
		20		49		69		138	100%

14	Lácteos - vegetales	0		2	4,1%	6	8,7%	8	5,8%
	Lácteos - cárnicos	6	30%	8	16,3%	6	8,7%	20	14,5%
	Lácteos - frutas	1	5%	5	10,2%	9	8,7%	15	10,9%
	Lácteos - P. aseo	1	5%	14	28,6%	4	5,8%	19	13,8%
	Lácteos - Otros	5	25%	0		4	5,8%	9	6,5%
	Vegetales - cárnicos	1	5%	1	2,0%	2	2,9%	4	2,9%
	Vegetales - frutas	1	5%	4	8,2%	3	4,3%	8	5,7%
	Vegetales - P. aseo	0		2	4,1%	1	8,7%	3	2,2%
	Vegetales - Otros	0		0		3	4,3%	3	2,2%
	Cárnicos - frutas	4	20%	4	8,2%	10	14,5%	18	13,0%
	Cárnicos - P. aseo	0		1	2,0%	5	7,3%	6	4,3%
	Cárnicos - Otros	0		1	2,0%	2	2,9%	3	2,2%
	Frutas - P.aseo	0		1	2,0%	5	7,3%	6	4,4%
	Frutas - Otros	0		3	6,1%	3	4,3%	6	4,4%
	P. aseo - Otros	1	5%	3	6,1%	6	8,7%	10	7,2%
		20		49		69		138	100,0%
<b>CLASE VESTUARIO COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA</b>									
15	ropa niños- ropa damas	5	25%	18	36,7%	24	34,8%	47	34,1%
	ropa niños - ropa caballeros	1	5%	3	6,1%	7	10,1%	11	8,0%
	ropa niños - otros	8	40%	10	20,4%	15	21,7%	33	23,9%
	ropa dama - ropa caballeros	1	5%	4	8,2%	9	13,0%	14	10,1%
	ropa damas - otros	0		4	8,2%	8	11,6%	12	8,7%
	ropa caballeros - otros	5	25%	10	20,4%	6	8,7%	21	15,2%
		20		49		69		138	100%
<b>CLASE CALZADO COMPRA MAYOR FRECUENCIA</b>									
16	calzado niños- calzado damas	5	25%	17	34,7%	28	40,6%	50	36,3%
	calzado niños - calzado caballeros	1	5%	2	4,1%	6	8,7%	9	6,5%
	calzado niños - otros	4	20%	6	12,2%	18	26,1%	28	20,3%
	calzado damas- calzado caballeros	1	5%	3	6,1%	5	7,2%	9	6,5%
	calzado damas - otros	0	0%	11	22,5%	6	8,7%	17	12,3%
	calzado caballeros - otros	9	45%	10	20,4%	6	8,7%	25	18,1%
	20		49		69		138	100,0%	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>									
17	Excelente	1	5%	4	8,2%	0		5	5,4%
	Muy bueno	8	40%	10	20,4%	17	24,6%	35	38,5%
	bueno	9	45%	16	32,7%	17	24,6%	42	46,2%
	Regular	0		6	12,2%	3	4,3%	9	9,9%
	Malo	0		0		0		0	0,0%
		18		36		37		91	100%
<b>PRESENTACIÓN DEL LOCAL</b>									

18	Excelente	0		5	10,2%	0		5	5,5%
	Muy bueno	6	30%	10	20,4%	18	26,1%	34	37,4%
	bueno	11	55%	16	32,7%	12	17,4%	39	42,9%
	Regular	1	5%	5	10,2%	7	10,1%	13	14,2%
	Malo	0		0		0		0	0,0%
			18		36		37		91
<b>VARIEDAD EN PRODUCTOS</b>									
19	Excelente	0		6	12,2%	3	4,3%	9	9,9%
	Muy bueno	2	10%	8	16,3%	7	10,1%	17	18,7%
	bueno	12	60%	11	22,5%	17	24,6%	40	44,0%
	Regular	4	20%	11	22,5%	5	7,2%	20	22,0%
	Malo	0		0		5	7,2%	5	5,5%
			18		36		37		91
<b>PRECIOS CONVENIENTES</b>									
20	Excelente	0		5	10,2%	0		5	5,5%
	Muy bueno	1	5%	8	16,3%	9	13,0%	18	19,7%
	bueno	8	40%	12	24,5%	14	20,3%	34	37,4%
	Regular	6	30%	5	10,2%	9	13,0%	20	22,0%
	Malo	3	15%	6	12,3%	5	7,2%	14	15,4%
			18		36		37		91
<b>FACILIDADES DE PAGO</b>									
21	Excelente	0		12	24,5%	3	4,3%	15	16,5%
	Muy bueno	5	25%	5	10,2%	6	8,7%	16	17,6%
	bueno	13	65%	18	36,7%	21	30,4%	52	57,1%
	Regular	0		1	2,0%	7	10,1%	8	8,8%
	Malo	0		0	0,0%	0		0	0,0%
			18		36		37		91
<b>FORMAS DE PAGO QUE UTILIZA</b>									
22	Contado - Crédito Bco	8	40%	9	18,4%	3	4,4%	20	14,5%
	Contado - Cheque	1	5%	1	2,0%	2	2,9%	4	2,9%
	Contado - Crédito Directo	5	25%	13	26,5%	22	31,9%	40	29,0%
	Contado - Tarjeta Crédito	2	10%	18	36,7%	25	36,2%	45	32,6%
	Contado - Otros	0				2	2,9%	2	1,4%
	Crédito Bco. - Cheque	0				0		0	0,0%
	Crédito Bco - Crédito directo	1	5%	1	2,0%	1	1,5%	3	2,2%
	Crédito Bco - Tarjeta Crédito	0				2	2,9%	2	1,5%
	Crédito Bco - Otros	1	5%			0		1	0,7%
	Cheque - Crédito Directo	0		1	2,0%	2	2,9%	3	2,2%
	Cheque - Tarjeta Crédito	0		1	2,0%	1	1,5%	2	1,5%
	Cheque - Otros	1	5%			3	4,4%	4	2,9%
	Crédito directo - Tarjeta Crédito	0		3	6,1%	5	7,3%	8	5,8%
	Crédito directo - Otros	0		1	2,0%	0		1	0,7%
	Tarjeta Crédito - Otros	1	5%	1	2,0%	1	1,5%	3	2,2%
		20		49		69		138	100,0%
<b>BENEFICIOS QUE ESPERA RECIBIR</b>									

23	Descuentos - Tarjeta afiliado	5	25%	4	8,2%	3	4,4%	12	8,7%
	Descuentos - Variedad productos	5	25%	4	8,2%	10	14,5%	19	13,8%
	Descuentos - Promociones	6	30%	15	30,6%	17	24,6%	38	27,5%
	Descuentos - Sorteos	3	15%	10	20,4%	6	8,7%	19	13,8%
	Descuentos - Otros	0		0		1	1,5%	1	0,7%
	Tarjeta afiliado - V. productos	0		1	2,0%	5	7,3%	6	4,3%
	Tarjeta afiliado - Promociones	0		1	2,0%	4	5,8%	5	3,6%
23	Tarjeta afiliado - Sorteos	0		1	2,0%	2	2,9%	3	2,2%
	Tarjeta afiliado - Otros	0		0		4	5,8%	4	2,9%
	Variedad productos - Promociones	0		6	12,2%	2	2,9%	8	5,8%
	Variedad productos - Sorteos	0		5	10,2%	4	5,8%	9	6,5%
	Variedad productos - Otros	0		0		4	5,8%	4	2,9%
	Promociones - Sorteos	0		2	4,1%	7	10,1%	9	6,5%
	Promociones - Otros	0		0		0		0	0,0%
Sorteos - Otros	1	5%	0		0		1	0,7%	
		20	100%	49	100%	69	100%	138	100,0%
<b>FORMA CONOCE LAS PROMOCIONES</b>									
24	Prensa	2	10%	15	30,6%	15	21,7%	32	23,2%
	Televisión	10	50%	9	18,4%	14	20,3%	33	23,9%
	Vallas Publicitarias	5	25%	11	22,5%	18	26,1%	34	24,6%
	Radio	0		9	18,4%	6	8,7%	15	10,9%
	Internet	0		0		0		0	0,0%
	Volantes	2	10%	2	4,1%	12	17,4%	16	11,6%
	Revistas	1	5%	0		4	5,8%	5	3,6%
	Otros	0		3	6,1%	0		3	2,2%
		20	100%	49	100%	69	100%	138	100%

Elaborado por: Fred Semante

### 3.11.1 Descripción de Segmentos

**Tabla No. 30**  
**Matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de Porter**

No.	Segmento	Tamaño	Calificación	Crecimiento	Calificación	Barreras de Entrada	La rivalidad entre los competidores	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los compradores	Riesgo de productos sustitutos	Total
1	BAJO	167.871,30	1,45	3%	1	1	3	5	1	3	15,45
2	MEDIO	411.284,70	3,55	3%	1	3	3	5	1	3	19,55
3	ALTO	579.156,00	5	3%	1	3	1	5	3	3	21,00

Elaborado por: Fred Semanate S.

Segmento	Cantidad	%	Tamaño
BAJO	20	0,14	167871,30
MEDIO	49	0,36	411284,70
ALTO	69	0,50	579156,00
TOTAL	138	1,00	1158312

#### Cuadro Calificación

Poco atractivo	1
Atractivo	3
Muy atractivo	5

#### ■ **Segmento ALTO (A)**

El 71% de los clientes vive en el Norte de la ciudad, el 30,4% corresponden a miembros de la Fuerza pública, el 47,8 % de ellos asignan menos de \$100 a \$200 para alimentación. Para vestuario el 58% asigna de \$100 a \$200, el 40,8% lo realiza cada 3 meses

En cuanto a los servicios que se brindan en el Comisariato el 26% encuentra muy bueno en la presentación del local, mientras que para precios convenientes el 7,2% encuentra que es malo. Mientras que las vallas publicitarias son la principal forma de enterarse de promociones.

#### ■ **Segmento MEDIO (M)**

El 71,4% de los clientes vive en el Norte de la ciudad, el 36,7% corresponden a miembros de la Fuerza pública, el 38,8 % de ellos asignan menos de \$200 a \$300 para alimentación,

Para vestuario el 44,9% asigna menos de \$100, el 40,8% lo realiza cada 6 meses. Los servicios que se brindan en el Comisariato el 24,5% encuentran excelente en facilidades de pago, mientras que para precios convenientes 12,3% encuentra que es malo. La prensa y radio son la principal forma de enterarse de promociones.

#### ■ **Segmento BAJO (B)**

El 60% de los clientes del Comisariato FAE vive en el Norte de la ciudad de Guayaquil, el 40% corresponden a miembros de la Fuerza pública, el 60 % de ellos asignan menos de \$100 para alimentación

Los servicios que se brindan en el Comisariato el 5% excelente en atención al cliente, mientras que para facilidades de pago el 65% que es bueno. Televisión, vallas y radio son la principal forma de enterarse de promociones.

## **INDICE**

2.3. 5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	45
2.3.2 ESTUDIO DE LOS PROVEEDORES.....	40
2.3.3 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	42
2.3.4 RELACIONES CON EL SECTOR.....	44
2.3.6 MATRIZ RESUMEN MICROAMBIENTE.....	50
3.1.2 CLASIFICACION DEL MERCADO.....	60
3.1.2.1 Tipos de Mercado, Desde el Punto de Vista Geográfico.....	61
3.1.2.2 Tipos de Mercado, Según el Tipo de Cliente.....	61
3.1.2.3 Tipos de Mercado, Según el Tipo de Producto.....	62
3.1.2.4. Tipos de Mercado, Según el Tipo de Recurso.....	63
3.10 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
3.10.2. Resultados Globales y Gráficos.....	92
ADQUISICIONES.....	55
ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	11
ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	16
ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	38
ANÁLISIS INTERNO.....	51
ANTECEDENTES.....	1
ÁREA ADMINISTRATIVA.....	53
ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	51
Beneficios de la Segmentación de mercados.....	66
CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	78
CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA.....	52
CAPITULO.....	1
CAPITULO I.....	1
CAPÍTULO III.....	60

<i>CAPITULO II</i> .....	13
<i>CINCO FUERZAS DE PORTER ORIENTADA AL CLIENTE</i> .....	68
<i>CONCEPTO</i> .....	13
<i>CUADRO SINÓPTICO</i> .....	14
<i>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i> .....	3
<i>DEFINICIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTUA LA EMPRESA</i> .....	70
<i>DEFINICIÓN OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	78
<i>DEMANDA</i> .....	63
<i>DEPARTAMENTO DE PERSONAL</i> .....	54
<i>DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO</i> .....	104
<i>Descripción de Segmentos</i> .....	109
<i>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</i> .....	56
<i>DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO ESPECÍFICO O DE REFERENCIA</i> .....	71
<i>DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO GLOBAL</i> .....	70
<i>ELASTICIDAD DE LA DEMANDA</i> .....	64
<i>ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL</i> .....	32
<i>ESCENARIO ECOLÓGICO</i> .....	35
<i>ESCENARIO ECONÓMICO</i> .....	16
<i>ESCENARIO INTERNACIONAL</i> .....	36
<i>ESCENARIO POLÍTICO, JURÍDICO Y LEGAL</i> .....	33
<i>ESCENARIO SEGURIDAD PÚBLICA</i> .....	35
<i>ESCENARIO SOCIAL</i> .....	30
<i>ESCENARIO TECNOLÓGICO</i> .....	34
<i>ESTIMACION DE LA DEMANDA</i> .....	64
<i>ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO A INVESTIGAR</i> .....	78
<i>EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN</i> .....	75
<i>FILOSOFIA DE LA EMPRESA</i> .....	7
<i>FINANZAS</i> .....	55

<i>FODA</i> .....	14
<i>GIRO DEL NEGOCIO</i> .....	1
<i>HIPÓTESIS</i> .....	6
<i>IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES</i> .....	38
<i>IMPORTANCIA</i> .....	13
<i>INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	81
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	13
<i>JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA</i> .....	5
<i>MARKETING</i> .....	55
<i>MATRÍZ DE ANÁLISIS INTERNO</i> .....	57
<i>MATRIZ DE RESUMEN</i> .....	38
<i>MATRÍZ DE RESUMEN ANÁLISIS INTERNO</i> .....	56
<i>MATRIZ DEL ANÁLISIS EXTERNO</i> .....	57
<i>MATRÍZ GENERAL DEL FACTOR FODA</i> .....	56
<i>MERCADO</i> .....	60
<i>MISIÓN</i> .....	9
<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	5
<i>OBJETIVOS EMPRESARIALES</i> .....	10
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	5
<i>PERFILES DE SEGMENTO DE MERCADO</i> .....	68
<i>PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</i> .....	78
<i>PRESELECCION DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN</i> .....	72
<i>PRINCIPIOS</i> .....	7
<i>RESEÑA HISTÓRICA</i> .....	2
<i>RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO</i> .....	30
<i>RIESGOS AL NO RELIZAR UN CORRECTO CRITERIO DE SEGMENTACIÓN</i> .....	67
<i>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</i> .....	65
<i>SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN</i> .....	77

<i>TAMAÑO DEL MERCADO</i> .....	70
<i>TIPOS DE MUESTREO</i> .....	78
<i>TIPOS DE SEGMENTACIÓN</i> .....	67
<i>VALORES</i> .....	8
<i>VISIÓN</i> .....	10