



DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE MAGISTER EN MERCADOTECNIA

TEMA:

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING, PARA LA  
EMPRESA SISTEMAS AÉREOS DE COMERCIO, SADECOM  
CIA. LTDA.

AUTOR: IBARRA MUÑOZ, PAOLA CRISTINA

DIRECTOR:

Ing. Juan Fernando Iturralde M.

SANGOLQUÍ, NOVIEMBRE 2014

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS****MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO****CERTIFICACIÓN DIRECTOR****CERTIFICO**

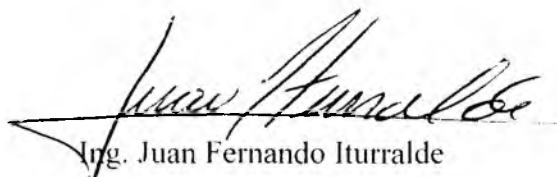
Que el trabajo titulado **“Propuesta Estratégica de Marketing, para la Empresa Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.”**, realizado por **Paola Cristina Ibarra Muñoz**, fue guiado y revisado periódicamente cumpliendo con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de Fuerzas Armadas.

Debido a ser un estudio que fomenta la productividad de un emprendedor se recomienda su publicación.

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

Autorizan a **Paola Cristina Ibarra Muñoz** que lo entregue a la Dra. Amparito Martínez en su calidad de Directora de Carrera.

Sangolquí, noviembre de 2014.



Ing. Juan Fernando Iturralde  
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS****MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Paola Cristina Ibarra Muñoz

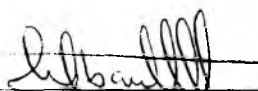
**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“Propuesta Estratégica de Marketing, para la Empresa Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.”**, se desarrolló con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, octubre de 2014.



Paola Cristina Ibarra Muñoz

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**

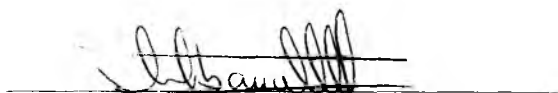
**MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Paola Cristina Ibarra Muñoz

Autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la institución de la **“Propuesta Estratégica de Marketing, para la Empresa Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre 2014.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Ibarra Muñoz', is written over a horizontal line.

Paola Cristina Ibarra Muñoz

## DEDICATORIA

Dedico éste trabajo:

A Dios, por guiar e iluminar mi camino, darme fortaleza, constancia y voluntad para seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presentaron.

A los seres que más amo en este mundo: mis padres Blady y Alba, mis hermanos: Danilo y Carlos Alberto, mi sobrina: Danna Raphaella; y mi prima Andrea; a mis familiares en general, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más; por ser la bendición más grande y estar siempre presentes en mi vida apoyándome, y brindándome su amor y paciencia incondicional.

## AGRADECIMIENTO

Deseo expresar de todo corazón mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que me brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional y por sobre todo su amistad durante la realización de ésta investigación. Este es el esfuerzo de un equipo de trabajo, a cada uno de ellos.

Gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DIRECTOR .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS .....	xvi
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	I
Planteamiento del problema a investigar.....	3
Objetivos del estudio .....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos.....	6
Importancia e interés del problema a investigar.....	6
Contenido y estructura de la investigación.....	7
Métodos de investigación .....	8
Técnicas e Instrumentos a utilizar .....	8
Tipos de Métodos de Muestreo .....	10
Escalas de medición de actitudes.....	11
Descripción de actividades para la ejecución .....	11
CAPÍTULO I	

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. Marketing Estratégico.....	16
1.2.1. Definición:.....	16
1.2.2. Planes de Marketing Estratégico .....	17
1.3. Diagnóstico Empresarial.....	18
1.4. Diseño del Plan Estratégico.....	19
CAPITULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE SADECOM CIA. LTDA.	23
2.1. Análisis del Ambiente Externo.....	23
2.1.1. Análisis del Macro ambiente.....	23
<input type="checkbox"/> Factores Económicos.....	23
<input type="checkbox"/> Factores Político – legales .....	31
<input type="checkbox"/> Factores Socio – culturales .....	32
<input type="checkbox"/> Factores Tecnológicos .....	35
2.1.2. Análisis del Microambiente .....	36
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	37
<input type="checkbox"/> Análisis de Perfil Competitivo:.....	44
2.2. Análisis del Ambiente Interno .....	46
2.2.1. Matriz para análisis de Factores Externos SADECOM .....	47
2.2.2. Matriz para análisis de Factores Internos SADECOM .....	49
2.3. Análisis FODA .....	51
2.3.1. Evaluación Estratégica .....	54
3.2.2. Determinación Estratégica a partir del análisis FODA .....	59
3.3. Determinación de Objetivos .....	59



## CAPÍTULO III

3.LA	EMPRESA
60	
3.1. Reseña Histórica de la Empresa SADECOM CIA. LTDA .....	60
3.2. Direccionamiento estratégico .....	61
3.2.1. Misión .....	61
3.2.2. Visión .....	61
3.2.3. Valores y Principios Corporativos .....	61
3.2.3. Valores Corporativos .....	61
3.3. Estructura Organizacional .....	62
3.4. Servicios .....	63
3.4.3. Exportaciones .....	64
3.4.4. Comercialización de Artesanías .....	64
3.4.5. Mudanzas .....	64
3.4.6. Traslados de: .....	65
3.5. Procesos Productivos .....	65
3.5.3. Cadena de Valor de SADECOM CIA. LTDA .....	65
□ Actividades de apoyo .....	66
3.5.4. Mapa de Procesos .....	68
3.4.3. Descripción de Procesos .....	68
CAPÍTULO IV	
ESTUDIO DE MERCADO .....	70
4.1. Propósito de la Investigación .....	70
4.2. Problema de investigación .....	70
4.3. Objetivos de investigación .....	71
4.3.1. Objetivo General .....	71

4.3.2.	Objetivos Específicos .....	71
4.4.	Metodología de Investigación .....	71
4.4.1.	Tipos de Investigación .....	71
<input type="checkbox"/>	Investigación exploratoria.....	71
<input type="checkbox"/>	Investigación Descriptiva: .....	72
<input type="checkbox"/>	Investigación Causal:.....	72
4.6.	Estructura de mercado .....	74
4.6.1.	Factores históricos:.....	74
4.6.2.	Factores socioeconómicos:.....	75
4.7.	Segmentación de Mercado.....	76
4.7.1.	Razones para segmentar el mercado .....	77
4.7.2.	Criterios de Segmentación de mercado.....	78
<input type="checkbox"/>	Segmentación Geográfica .....	78
<input type="checkbox"/>	Segmentación Demográfica:.....	80
4.8.	Definición del Mercado Referencia.....	81
4.8.1.	Macrosegmentación:.....	81
4.8.2.	Microsegmentación .....	82
4.9.1.	Determinación de la Demanda .....	86
4.9.2.	Determinación de la Oferta .....	87
4.10.	Universo y Muestra.....	89
4.10.1.	Universo de investigación .....	89
4.10.2.	Determinación de la Muestra.....	90
4.10.3.	Cálculo de la Muestra .....	90
4.11.	Encuesta .....	92
4.12.	Procesamiento de Datos.....	95
	Información General.....	95

## CAPÍTULO V

ESTRATÉGICA DE MARKETING, PARA LA EMPRESA SISTEMAS  
AÉREOS DE COMERCIO, SADECOM CIA. LTDA ..... 1155.1. Estrategias de Marketing  
115

## 5.1.1. Estrategias Competitivas ..... 115

## 5.1.2. Estrategias de crecimiento ..... 116

## 5.2. Marketing Mix ..... 117

## 5.2.5. Personal ..... 126

## 5.2.6. Presentación... ..... 126

## 5.3. Plan de Marketing (Matrices de Actividades) ..... 128

## CAPÍTULO VI

## ESTUDIO FINANCIERO ..... 131

## 6.1. Inversión inicial ..... 131

## 6.2. Estado de Resultados ..... 132

## 6.3. Estado de Resultados Proyectado ..... 134

## 6.4. Flujo de Efectivo ..... 134

## 6.5. Costo de Oportunidad ..... 135

## 6.6. Análisis Financiero ..... 136

## 6.6.1. Valor Actual Neto VAN ..... 137

## 6.6.2. Tasa de Rendimiento TIR ..... 138

## 6.6.3. Índice de Deseabilidad ID ..... 138

## 6.6.4. Periodo de Recuperación de la Inversión ..... 139

## CAPITULO VII

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 141

## 7.1. Conclusiones ..... 141

## 7.2. Recomendaciones... ..... 143

BIBLIOGRAFIA .....	145
--------------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de Inflación	24
Tabla 2. Tasa de Interés Activa	26
Tabla 3. Tasa de Interés Pasiva	27
Tabla 4. Estadísticas PIB	29
Tabla 5. Crecimiento del PIB (últimos 4 años)	29
Tabla 6. Amenaza de Nuevos Entrantes	37
Tabla 7. Poder de Negociación de los Proveedores	38
Tabla 8. Rivalidad entre los competidores	37
Tabla 9. Rivalidad entre los competidores	39
Tabla 10. Amenaza de Productos Sustitutos	41
Tabla 11. Intensidad de las Fuerzas de Mercado	41
Tabla 12. Matriz Análisis de Perfil Competitivo SADECOM Cía. Ltda.	43
Tabla 13. Matriz de Análisis de Factores Externos MFE	46
Tabla 14. Matriz de Análisis de Factores Internos MFI	48
Tabla 15. Matriz FODA	50
Tabla 16. Matriz de evaluación de estrategias	52
Tabla 17. Segmentación Demográfica	75
Tabla 18. Segmentación de mercado	79
Tabla 19. Demanda - Proyección de crecimiento	80
Tabla 20. Determinación de la Oferta	80
Tabla 21. Demanda Insatisfecha	81
Tabla 22. Universo de investigación	81
Tabla 23. Distribución del Universo	82
Tabla 24. Estratificación de la muestra	84
Tabla 25. Matriz de Actividades - OBJETIVO 1	115
Tabla 26. Matriz de Actividades - OBJETIVO 2	116
Tabla 27. Presupuesto	117
Tabla 28. Estado de Resultados - Diciembre 2013	118

Tabla 29. Estado de Resultados Proyectado - Diciembre 2013	119
Tabla 30. Flujo de Efectivo diciembre 2013	120
Tabla 31. Cálculo del Costo de Oportunidad	121
Tabla 32. Cálculo de VAN	122
Tabla 33. Cálculo de la TIR	123
Tabla 34. Período de Recuperación de la Inversión	124

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1. Criterios de Segmentación</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 2. Variables de diferenciación</b>	<b>77</b>

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>G r á f i c o 1.</b> Diagram a de Ishikawa	3
<b>G r á f i c o 2.</b> Variación del PIB Ecuador	29
<b>G r á f i c o 3.</b> Cinco Fuerzas de Porter	36
<b>G r á f i c o 4.</b> Intensidad de las Fuerzas de M ercado	41
<b>G r á f i c o 5.</b> Orgánico Estructural de SADECOM Cía. Ltda.	58
<b>G r á f i c o 6.</b> Cadena de valor SADECOM Cía. Ltda.	61
<b>G r á f i c o 7.</b> Mapa de procesos SADECOM Cía. Ltda.	63
<b>G r a f i c o 8.</b> Parroquias Urbanas de Quito	73
<b>G r a f i c o 9.</b> Distribución geográfica de Otavalo	74
<b>G r á f i c o 10.</b> Estratificación de la m uestra	84
<b>G r á f i c o 10.</b> Género	87
<b>G r á f i c o 11.</b> Edad	87
<b>G r á f i c o 12.</b> Ocupación	88
<b>G r á f i c o 13.</b> Agencia de Carga	90
<b>G r á f i c o 14.</b> Frecuencia de envío	91
<b>G r á f i c o 15.</b> Producto	92
<b>G r á f i c o 16.</b> Transporte por envío	93
<b>G r á f i c o 17.</b> Peso por envío	94
<b>G r á f i c o 18.</b> Aspectos en el m omento de elegir	96
<b>G r á f i c o 19.</b> Form a de pago	98
<b>G r á f i c o 20.</b> Utiliza SADECOM	99
<b>G r á f i c o 21.</b> Calificación de servicios SADECOM	100
<b>G r á f i c o 22.</b> Form a de enterarse del servicio	101
<b>G r á f i c o 23.</b> Producto que le gustaría recibir	102
<b>G r á f i c o 24.</b> Form a de enterarse del servicio	103

**ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS**

<b>Fotografía 1. Mudanzas - SADECOM</b>	<b>56</b>
<b>Fotografía 2. Mudanzas - SADECOM</b>	<b>60</b>
<b>Fotografía 3. Artesanías - SADECOM</b>	<b>107</b>
<b>Fotografía 4. Mudanzas - SADECOM</b>	<b>108</b>
<b>Fotografía 5. Exportaciones</b>	<b>109</b>



## RESUMEN

La alta competitividad empresarial ha determinado que en el ámbito comercial surjan propuestas estratégicas enfocadas a mejorar el nivel de posicionamiento de las empresas en el mercado, así como captar nuevos clientes. Indudablemente se espera que estas acciones de Marketing repercutan en aspectos como posicionamiento de marca, aceptación del mercado de los nuevos servicios y/o bienes propuestos y mejorar el nivel de ventas, todo ello en un aspecto determinante la “*satisfacción del cliente*”. Partiendo de ésta premisa el presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico de marketing, para la empresa Sistema Aéreos de Comercio SADECOM Cía. Ltda., con el fin de atraer nuevos clientes, fortalecer la estructura organizacional, y lograr una mayor participación de mercado, a través de la aplicación de herramientas de análisis estratégico. Debido a que la empresa en estudio, durante los últimos años se ha mantenido en el mercado alcanzando una rentabilidad mínima, y al ser una empresa de carácter familiar ha dejado evidenciar desconocimiento de los inversionistas respecto al tema de mercadeo, falta de interés de los mismos y por ende la alta competitividad de éste tipo de servicios está produciendo que la rentabilidad siga disminuyendo. Para el éxito de la propuesta se ha aplicado la metodología de diagnóstico FODA, la cual ha permitido conocer la realidad de SADECOM, y de ésta manera generar de Estrategias de Marketing, con la finalidad de mejorar la posición de SADECOM en su sector de comercio.

### Palabras claves:

- ESTRATEGIAS DE MERCADERO
- MERCADO
- MERCADOTECNIA
- SERVICIOS
- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**ABSTRACT**

The high business competitiveness has determined that in the commercial sector strategic proposals aimed at improving the level of positioning of companies in the emerging market and attract new customers. Undoubtedly it is expected that these actions of Marketing impact on aspects such as branding, market acceptance of new services and / or proposed goods and improve the level of sales, all in a determining the "customer satisfaction" look. Starting from this premise the present research aims to develop a strategic marketing plan for the company Air System Trade Co. SADECOM. Cía. Ltda., In order to attract new customers, strengthen the organizational structure, and greater market share through the implementation of strategic analysis tools. Because the company under study in recent years has been in the market reaching a minimum profitability, and being a family business has left evidence of lack of investors on the subject of marketing, lack of interest thereof and hence the high competitiveness of this type of services being produced that profitability continue to decline. For the success of the proposed methodology has been applied SWOT diagnosis, which has revealed the reality of SADECOM, and in this way generate marketing strategies, in order to improve the position of SADECOM in your sector trade.

**Keywords:**

- **MARKETING STRATEGIES**
- **MARKET**
- **MARKETING**
- **SERVICES**
- **CUSTOMER**

**SATISFACTION**

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING, PARA LA EMPRESA  
SISTEMAS AÉREOS DE COMERCIO, SADECOM CÍA. LTDA

Desde la antigüedad, la logística fue importante para la humanidad; su nacimiento tuvo lugar junto al origen del ser humano; pues las familias utilizaban las cuevas como almacén de alimentos para pasar el invierno, desconocían por completo lo que significaba un inventario, pero su labor se basaba en desplazar aquellas materias primas desde su lugar de origen hasta sus guaridas y es allí cuando la logística se hace primordial exclusivamente para el comercio.

Debido a que la sociedad y el ser humano evolucionaron, tuvieron la necesidad de abastecerse los unos a los otros mediante distribución de productos, y es cuando se empezó a transportar diversos artículos a través de caballos, pero la producción aumentaba por momentos así como los productos eran cada vez más pesados, fruto de una mayor demanda. Al mismo tiempo, surgían las redes de comunicación, nuevas infraestructuras y formas de transporte, naciendo la Revolución Industrial. Es la época que marca claramente un antes y un después en materia logística, con el inicio de la industrialización de la economía. Si bien, hay quienes que piensan que la logística actual, surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, donde resultaba de vital importancia el transporte del avituallamiento militar y víveres hacia aquellos lugares donde eran tan necesarios.

En la actualidad, barcos cargados de contenedores, aviones de uso comercial y camiones con gran variedad de productos alojados en lotes, abastecen al mundo de bienes de consumo que llegan hasta el aeropuerto o domicilio del cliente de una forma cómoda, rápida y eficaz. Es lo que hoy se espera y lo que hoy se reclama; por eso resulta primordial para cualquier empresa disponer de un buen departamento de logística con el fin de abaratar costos o contar con una empresa que proporcione estos servicios de manera responsable y profesional: desde la preparación del paquete o carga con la

máxima rigurosidad a través del mejor envase, empaque, embalaje posible de forma que la mercancía no resulte dañada durante su transporte (Logística en el Tiempo, 2013).

Las empresas deben actuar frente a las nuevas realidades que se presenten a su alrededor, en donde sobrevive el que más innova, renueva, conoce y no se estanca dentro de su entorno; ya que eso constituye una gran ventaja. La elaboración de la presente propuesta estratégica de marketing tiene como objetivo ser una guía que permita a la empresa SADECOM Cía. Ltda., disponer de herramientas, facilitándoles la toma de decisiones para potenciar su desarrollo.

Para el desarrollo de la propuesta del plan de estrategias de marketing se tomará en cuenta la posición actual de la empresa a través de un análisis interno comparando la situación de la empresa con la realidad exterior y tomando en cuenta cómo se realiza la transmisión de información dentro de la organización; y externo basado en realizar un estudio de escenario de evolución del mercado, estudio comparativo de los servicios de la competencia, etc. con el objetivo de determinar amenazas, oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para captar un mayor segmento de mercado; descubriendo gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales a través de recolección de información por medio de encuestas.

La propuesta estratégica de marketing comprende una metodología que inicia desde el diagnóstico de la empresa, continuando con un direccionamiento estratégico mediante la definición del negocio: sus principios, valores, visión, misión; seguido de un análisis y medición del mercado; estrategias y programas de marketing.

En base al estudio se establecerán indicadores de gestión que midan el cumplimiento de las actividades para que la empresa pueda obtener la ventaja competitiva en su mercado y así poder cumplir con sus objetivos de mediano y largo plazo.

Después se realizará el estudio del impacto financiero en base a presupuestos estimados y finalmente se darán las conclusiones y recomendaciones; mostrando de una manera práctica cómo se realiza paso a paso su diseño mediante la aplicación del conocimiento técnico o práctico, con el propósito de conocer los beneficios que se obtendrán al implementarlo.

### Planteamiento del problema a investigar

SADECOM Cía. Ltda., es una empresa que se ha dedicado a prestar el servicio de asesoría en comercio exterior y transporte internacional de carga aérea, marítima y toda la logística que esto implica. Como es una empresa familiar carece de políticas administrativas internas y de estrategias de marketing que le permitan tener una mayor participación de mercado.

El presente análisis mediante el Diagrama de Ishikawa, más conocido como el Diagrama de Causa - Efecto; determina la problemática para el desarrollo de la presente propuesta.



Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: SADECOM Cía. Ltda.

### **Análisis del Diagrama de Ishikawa**

Se puede indicar que la empresa enfrenta un problema de disminución de ventas, y por lo tanto de crecimiento y competitividad. Se puede deducir que no tiene un enfoque de donde está y hacia dónde quiere ir.

SADECOM Cía. Ltda., es una empresa pequeña y a pesar de que tiene varios años en el mercado, actualmente presenta falencias que se han determinado en el diagrama:

#### **En Administración:**

Se ha determinado en el diagrama problemas internos como:

- **Comunicación interna deficiente:**

La falta de comunicación ocasiona problemas de desorientación, desmotivación, improductividad, deterioro del clima laboral. Es importante gestionar una buena comunicación para cumplir con los objetivos de marketing, mejorar y actuar en un mundo globalizado.

- **Carencia de filosofía directiva:**

Existe una Planificación deficiente, ya que la empresa no cuenta con una estructura estratégica definida.

- **Estrategias solo empíricas:**

Las decisiones dentro de la empresa se toman por intuición y no por información real.

#### **En Mercado:**

El diagrama de Ishikawa muestra lo siguiente:

- **Análisis de mercado empírico:**

La empresa no ha realizado un análisis de mercado profesional que permita descubrir clientes potenciales, conocer a la competencia y barreras de entrada que se presentan.

- **Alta competencia:**

La competencia es cada vez mayor y muy dura, ya que todos se enfrentan día a día por ganar mercado, por lo que para ser preferidos por los clientes se deben combinar varios elementos como servicio, experiencia para tener una imagen empresarial y una ventaja diferencial.

**En Servicio:**

Dentro del servicio al cliente se detectó lo siguiente:

- **Procesos no formales de servicio al cliente:**

No se prestan atención a quejas y reclamos de los clientes en ciertos casos de manera oportuna.

Existe falta de información histórica en el seguimiento de clientes.

- **Estrategias en servicio empíricas:**

Existe carencia de estrategias de fidelización y recompensa a los clientes; esto también se ha ocasionado porque nunca se ha realizado una investigación de mercados.

**En Marketing:**

La empresa tiene carencias en los siguientes aspectos:

- **Marketing deficiente:**

Debido a que la empresa es pequeña no hay un departamento de marketing, y por lo tanto existe falta de publicidad, promociones, comunicación y lo relacionado con esta área. No existe un plan estratégico de marketing, ocasionando pérdida en el crecimiento de la empresa. Por la falta de recursos económicos no se ha invertido en marketing, manteniéndose en el mercado por intuición, existe un inadecuado manejo de recursos, y por lo tanto el futuro es incierto y sin objetivos a largo plazo.

## **O bjetivos del estudio**

### **O bjetivo general**

Diseñar un plan estratégico de marketing, para la empresa Sistema Aéreos de Comercio SADECOM Cía. Ltda., con el fin de atraer nuevos clientes, fortalecer la estructura organizacional, y lograr una mayor participación de mercado, a través de la aplicación de herramientas de análisis estratégico.

### **O bjetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante el análisis interno y externo de la misma, para determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
- Definir la filosofía empresarial de la organización mediante conceptos de cuál es el negocio de la empresa, su visión, misión para obtener el direccionamiento estratégico.
- Realizar una investigación de mercados, mediante el análisis de la demanda para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Diseñar las estrategias y planes de marketing que ayuden a mejorar las relaciones con los clientes.
- Analizar el impacto económico-financiero de cada una de las estrategias para determinar el grado de factibilidad de la puesta en marcha en la empresa.

### **Im portancia e interés del problem a a investigar**

El presente trabajo es importante ya que a través de la aplicación teórica y metodológica de los conceptos y fundamentos de marketing; coordina y dirige los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en las actividades que realizan; y que permitan tomar decisiones a sus directivos, y que en el futuro se convierta en un plan de acción; ayudando a mejorar su posicionamiento mediante estrategias de marketing competitivas para alcanzar mayor rentabilidad; mayor eficiencia de recursos, que los clientes valoren el producto ofrecido y palpén los beneficios adicionales, teniendo una visión a largo plazo para que la empresa en el futuro lo pueda utilizar como guía.

Hoy en día el contar con un plan estratégico de marketing permitirá a la empresa conocer su posición actual a través de un análisis interno y externo de la misma; identificar oportunidades, conocer el desempeño de la competencia en el



mercado y los servicios que ofrece; diseñar estrategias de mejoramiento o lanzamiento de servicios innovadores para captar un mayor segmento del mercado; descubrir gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales; elaboración de métodos de control que midan el cumplimiento de las actividades para que la empresa pueda obtener la ventaja competitiva en su mercado y así poder cumplir con sus objetivos de mediano y largo plazo; tomando en cuenta también la necesidad de optimizar el funcionamiento de la empresa familiar acoplándose a la situación actual del mercado y contribuyendo a propósitos como: aumento de ventas, mejora de la participación de mercado, fortalecimiento de imagen.

El plan estratégico de marketing comprenderá una metodología que inicia desde el diagnóstico de la empresa, continuando con un direccionamiento estratégico mediante la definición del negocio: sus principios, valores, visión, misión; seguido de un análisis y medición del mercado; estrategias y programas de marketing. Posteriormente se realizará el estudio del impacto financiero: presupuesto y financiamiento y finalmente se darán las conclusiones y recomendaciones; y mostrando de una manera práctica cómo se realiza paso a paso su diseño mediante la aplicación del conocimiento teórico; con el propósito de conocer los beneficios que se obtendrán al implementarlo.

### **Contenido y estructura de la investigación**

El método que se utilizó en el presente proyecto de investigación de carácter descriptivo, que se le conoce también como Investigación Diagnóstica. En esta investigación se trata de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está? ¿De qué está hecho? ¿Cómo son sus partes, si las tiene interrelacionadas? ¿Cuánto?

Por medio de la investigación descriptiva se conocerán las situaciones, costumbres y actitudes que están afectando en este caso al desenvolvimiento de la empresa, por medio de la descripción de procesos, actividades, objetos y

personas; y de ésta forma no solamente recolectar datos, sino también instaurar o establecer las relaciones existentes entre dos o más variables.

#### **Métodos de investigación**

Estos se refieren a procedimientos que son formulados de manera lógica, y mediante los cuales el investigador adquiere conocimiento.

Los métodos de investigación que se van a seguir para la presente Propuesta Estratégica de Marketing son:

- **Método de Análisis:**

La presente investigación aplico el método analítico, partiendo del concepto de que el análisis desagrega un todo en partes, por tanto el método mencionado se aplica en el análisis del sustento teórico sobre la temática en estudio, el diagnóstico de la situación actual de la empresa SADECOM Cía. Ltda., y sobre todo al estudiar los resultados de la investigación de mercado.

- **Método inductivo:**

La inducción va de lo particular a lo general. En éste método se aplicarán los conceptos conocidos sobre la importancia de la Planificación Estratégica, y así se obtendrán conclusiones más amplias y eficaces, para establecer objetivos claros sobre la empresa a analizar. Este método se utilizará en la investigación de mercado y diagnóstico del entorno.

Este método en si ayuda a encontrar las condiciones en las que se desarrolla las actividades, partiendo de casos particulares para la obtención de conclusiones generales de la situación de la empresa.

- **Método deductivo:**

La deducción va de lo general a lo particular; parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; partiendo de verdades establecidas como generales se los aplica en casos individuales y se comprueba su validez. Este método se utilizará en la realización de encuestas y en establecer estrategias.

#### **Técnicas e Instrumentos a utilizar**

- **Fuentes de Información**

Se refiere básicamente en decidir dónde y de quien conseguir los datos, registros y conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la investigación y alcanzar los objetivos propuestos en el presente plan.

Basándose en el libro de Malhotra, se comenzará con una investigación cualitativa y se concluirá con una cuantitativa. En la investigación cualitativa se procederán a hacer entrevistas a los empleados y directivos de la empresa para conocer sus necesidades y así poder solucionar los problemas presentados en la empresa. Para la recolección de datos se utilizarán:

#### **Fuentes secundarias**

Datos existentes ya generados con otra finalidad, ya sea específica o general, distinta a las necesidades de información o a los problemas que el investigador pretende abordar en el estudio, como: boletines, artículos relacionados con el sector en el que se desenvuelve la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación cualitativa se procederá a realizar una investigación cuantitativa ya que las necesidades de información son más específicas.

#### **Fuentes secundarias externas:**

Proporcionan información elaborada por terceros, aquí se encuentran las fuentes bibliográficas y las fuentes estadísticas.

Las primeras proporcionan información sobre aspectos teóricos, técnicas métodos y modelos relacionados con las diversas materias que se encuentran implicadas en el estudio. Mientras que las fuentes estadísticas proporcionan datos y registros cuantitativos sustanciales en cualquier trabajo de investigación.

#### **Fuentes primarias**

Para la obtención de información primaria, en cambio se tomará en cuenta a la observación, encuestas, entrevistas, que serán diseñadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Recolectar la información por medio de entrevistas personales y telefónicas.

Utilizar la técnica de la observación por medio de la cual se podrá identificar el estado en el que se encuentra la empresa.

Entrevistar a los dueños de la empresa y a las principales empresas competidoras, para conocer su percepción del mercado.

Realizar encuestas a clientes de la empresa, para obtener la percepción que tienen de ésta.

### **Tipos de Métodos de Muestreo**

- **Muestreo no probabilístico:**

El método de muestreo no probabilístico es aquel en que se selecciona “la muestra a través de un procedimiento no aleatorio” que por lo general es el criterio del investigador. Entre éste tipo de métodos se puede mencionar a: muestreo por cuotas, muestro intencional, causal o incidental, la bola de nieve y de convivencia.

“Este tipo de métodos no permiten establecer las desviaciones obtenidas en los resultados de la investigación y, por tanto, las estimaciones obtenidas no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de la población” (FERNÁNDEZ, 2004, pág. 153)

- **Muestreo Probabilístico:**

Es un método en el cual se selecciona la muestra, basándose en la probabilidad, y es el único método general que suministra una medida precisa en la estimación. Este método será utilizado en esta investigación.

Básicamente en este método se selecciona cierta cantidad de elementos de la población, los cuáles serán analizados y servirán para recolectar información para la investigación. La selección se la realiza al azar, y de ésta forma cada elemento tiene la oportunidad de ser seleccionado.

- **Muestreo Aleatorio Simple:**

A pesar de existir y haberse mencionado varios métodos de muestreo, en la presente investigación se aplicó el método aleatorio simple, para universos conocidos debido a que el grupo objetivo de la investigación de mercado es de carácter finito, se lo identifica claramente por sus características determinadas en la segmentación de mercado, y sobre todo es necesario determinar un grupo objetivo manejable mediante la determinación de la muestra.

#### **Escalas de medición de actitudes**

- **Escala Nominal:**

Los objetos se asignan a categorías clasificadas y cuantitativamente excluyentes, sin existir relación entre las categorías.

- **Escala Ordinal:**

Se ordena los objetos con respecto a una variable en común.

- **Escala de Intervalo:**

Se precisa cuánto más o menos; carece de cero absoluto.

- **Escala de Razón:**

Tiene intervalos y un punto de cero absoluto.

#### **Descripción de actividades para la ejecución**

Los pasos secuenciales que se seguirán para el desarrollo de la presente propuesta estratégica de marketing son:

1. Diagnóstico
2. Direccionamiento estratégico
3. Estructura estratégica del área de marketing
4. Medición del mercado
5. Estrategias y programas de marketing
6. Análisis de Impacto financiero
7. Conclusiones y recomendaciones.

Es importante destacar que en el presente trabajo no se implementarán las estrategias, únicamente se definirán las mismas que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1. Introducción

La Constitución Política del Ecuador es la norma suprema, el fundamento de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. Es el texto principal dentro de la política ecuatoriana y está sobre cualquier otra norma jurídica. La Constitución del 2008 fue sometida a referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008 y luego de aprobada reemplazó a la constitución de 1998, es obligación de todos los ecuatorianos respetar ésta constitución. (CONSTITUCIÓN, 2008)

El artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador define al Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (CONSTITUCIÓN, 2008, pág. 137)

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, contiene 12 Objetivos Nacionales, que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública sectorial y territorial, y principalmente con la necesidad de concretar los desafíos derivados del actual Marco Constitucional. El Plan fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 y presentado por

el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación.

El Buen Vivir se construye también desde la búsqueda de igualdad y justicia social, y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida. Entonces el Buen Vivir es la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. (PNBV, 2013, pág. 6)

Hay que tomar en cuenta también las estrategias de cambios dentro del Plan del Buen Vivir a las que tiene vinculación la empresa como es III "Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales" y VI. "Conectividad y telecomunicaciones para construir la sociedad de la información" (PNBV, 2013, pág. 7)

Los objetivos que se incluyen en el Plan Nacional del Buen Vivir son los siguientes:

- Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Objetivo 5: Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
- Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
- Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

- Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el Buen Vivir. (PNBV, 2013)

Dentro de los objetivos que se ajustan al Plan del Buen Vivir que se ajusta ésta tesis están los siguientes:

**Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular**

*Políticas:*

*Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.*

- *Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos.*
- *Implementar modelos de prestación de servicios públicos territorializados con estándares de calidad y satisfacción de la ciudadanía.*
- *Priorizar y gestionar eficientemente los recursos para la prestación de servicios públicos en el territorio.*
- *Fortalecer el micro planificación sectorial e intersectorial para garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos.*
- *Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.*
- *Fomentar la reducción de trámites y solicitudes, implementando la interoperabilidad de la información en el Estado, para agilizar el acceso a los servicios públicos.*

*Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía*

*Políticas:*

- *Promover la transferencia, el desarrollo y la innovación tecnológica, a fin de impulsar la producción nacional de calidad y alto valor agregado, con énfasis en los sectores priorizados.*



**Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible**

Políticas:

- *Impulsar el otorgamiento de crédito a empresas extranjeras exclusivamente para la importación de productos ecuatorianos.* **Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

Políticas

- *Fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.*

**Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva**

- *Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.*
- *Articular la gestión de infraestructura de soporte para el fomento a la competitividad sistémica, en los servicios de logística y transporte aéreo, terrestre y marítimo, como ejes para potenciar el sector servicios.*
- *Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de las EPS (Empresas de Producción Social).*
- *Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero y de servicios*
- *Fomentar la inversión en logística, transporte e infraestructura, y telecomunicaciones, para fortalecer la comercialización de la producción nacional, fomentar las actividades encadenadas a las industrias básicas y crear condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional, con pertinencia cultural y ambiental, garantizando la inclusión y sostenibilidad.*

- *Fomentar un sistema integral logístico de comercialización y transporte de carga pesada, bajo consideraciones de eficiencia energética y alternativa al sistema tradicional de transporte terrestre.*
- *Fortalecer y ampliar el acceso al servicio de transporte multimodal, facilitando la movilidad de pasajeros y mercancías.*

**Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana**

**Políticas**

- *Utilizar medidas arancelarias, no arancelarias, salvaguardias u otras, en el marco de los acuerdos internacionales, para contribuir con la transformación de la matriz productiva.*
- *Reducir los costos de transacción en las exportaciones a través de la mejora de infraestructura para el comercio, logística y optimización de trámites.*

## **1.2. Marketing Estratégico**

### **1.2.1. Definición:**

El marco teórico de este plan estratégico de marketing se basa en la teoría explicada por Walker (2002), en su libro de Marketing Estratégico; donde se debe realizar para el diagnóstico, un análisis interno y externo de la empresa que permita recoger información suficiente para el desarrollo de estrategias, identificación de amenazas y oportunidades, que permitan obtener un concepto claro de lo que se va a ejecutar y así obtener resultados mejores en el largo plazo. El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere, por tanto, del análisis continuo, de las diferentes variables, no sólo de nuestra empresa, sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de

marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia (Walter, 2006)

### 1.2.2. Planes de Marketing Estratégico

Los planes de marketing estratégico varían de acuerdo al tiempo en el que se ejecuten, el contenido que tengan y cómo esté organizado, por lo que se considera que la planeación “es, simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr cómo hacerlo y cuándo hacerlo” (Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden, 1998)

Por otro lado, “Se supone que el marketing tiene que determinar la estrategia de la empresa. El trabajo de los especialistas en marketing es buscar nuevas oportunidades para la empresa y aplicar cuidadosamente la segmentación, el targeting (identificación del consumidor objetivo) y el posicionamiento para orientar un nuevo negocio en la dirección adecuada. Se supone que los especialistas en marketing tienen que desarrollar las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción; asegurándose de que sean consistentes entre sí y con la estrategia -posicionamiento-. Se supone que los especialistas en marketing tienen que implantar este plan y controlar los resultados. Si los resultados se desvían del plan, los especialistas en marketing tienen que decidir si es a causa de una mala implementación, un marketing mix incoherente, un posicionamiento mal gestionado, o por último, una investigación de mercado incompetente” (Kotler, El Marketing de Servicios Profesionales, 2004)

Según Muñoz González (2010), una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué

medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

### 1.3. Diagnóstico Empresarial

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado.

En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia. Así, pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término. Responder con éxito al interrogante “¿disponemos de una estrategia de futuro?”, parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores” (Muñiz, 2010)

#### 1.4. Diseño del Plan Estratégico

Para el diseño del Plan Estratégico de Marketing se deben incluir los siguientes elementos:

**Para el análisis de situación:** Se resume un análisis de los clientes actuales y en potencia, el ambiente competitivo y las fortalezas y debilidades relativas de la empresa las tendencias en el macroambiente más amplio que pueden tener efecto en el producto, y los resultados de desempeño pasado de productos existentes. Además de estimados del potencial de ventas, pronósticos y otros supuestos en que se basa el plan. Con base en estos análisis se presentan oportunidades o amenazas de las que es preciso ocuparse durante el periodo de planeación (Walter, 2006)

La teoría se debe enfocar sobre el Análisis de Mercado, Segmentación de Mercado y Análisis de Competencia.

- **Análisis de Mercado:** “Es la evaluación de oportunidades y amenazas, consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronosticar que cambios sufrirá” (Malhotra, 2008)

Aquí los datos se presentan sobre el mercado objetivo. Hay que discutir el tamaño total del mercado y las tendencias de crecimiento, junto con otras variaciones a través de regiones geográficas o de otros segmentos de mercado. También podría presentarse información de investigación de marketing relativa a las percepciones del cliente (por ejemplo conciencia de la marca) y a las tendencias de comportamiento de compra (penetración de mercado, tasa de compras repetidas, usuarios intensos comparados con ligeros) (Walter, 2006)

También se describen todos los acontecimientos o tendencias ambientales que pueden afectar al futuro del producto. Las cuestiones que se mencionan aquí abarcan cualesquiera cambios económicos, tecnológicos, políticos o jurídicos, o bien, sociales o culturales que pueden ser relevantes (Walter, 2006)

Si el plan es para un producto existente, esta parte del análisis de situación trata del desempeño del producto en dimensiones como volumen de ventas, gastos de marketing y contribución a utilidades en varios años recientes (Walter, 2006)

- **Segmento de mercado:** “Es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos” (Malhotra, 2008)
- **Análisis de la competencia:** “Método de investigación para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes a futuro de los competidores” (Malhotra, 2008)

En esta sección se identifica y describe a los competidores más importantes del producto en términos de su tamaño, calidad del producto, estrategias de marketing y otros factores importantes. Se debe exponer también la probabilidad de que otros competidores potenciales entren al mercado en el futuro cercano y el posible efecto de tal entrada en la posición competitiva del producto (Walter, 2006)

Por último, la evaluación de la situación actual también incluye casi siempre estimados del potencial de ventas, pronóstico de ventas y otra evidencia y supuestos en que se basa el plan. (Walter, 2006)

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. ¿Cuál es la posición de la empresa en relación a posibles sustitutos? ¿En relación a las barreras de ingreso? ¿Al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas?

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles: posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes, influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa, o anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir la estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan (Porter, 2010)

**Para el diseño de la Estrategia de Marketing:** Se debe orientar al marketing por objetivos y por Posicionamiento.

- Marketing por objetivos: “Examen de la información para identificar a las personas o compañías que quiere atender la empresa” (Malhotra, 2008)
- Posicionamiento: Consiste en sintetizar lo más posible la forma en que uno desea que un consumidor recuerde el producto” (Malhotra, 2008)

**Para elegir la mejor estrategia de marketing:** un gerente debe considerar varias clases de información. La primera es que la estrategia de marketing debe ser consistente con el objetivo del producto. Segunda, la naturaleza y el tamaño de la oportunidad del mercado deberá establecerse con claridad con base en el análisis y las mediciones del mercado. Finalmente, los gerentes deben entender las clases de ventaja competitiva y los niveles de gastos de marketing que serán necesarios para lograr el éxito en el mercado (Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden, 1998)

**Para la elaboración del programa de marketing:** Se debe especificar la estrategia de marketing general que se va a seguir. Es probable que sea una o una combinación de varias de las estrategias: Estrategias competitivas de nivel genérico de negocios (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque); Estrategias de marketing para nuevos entrantes en el mercado, Estrategias para mercados de crecimiento, Estrategias para mercados maduros y declinantes, Estrategias de marketing para la nueva economía. La estrategia elegida debe ajustarse a las

condiciones del mercado y competitivas enfrentadas por el producto, así como a sus objetivos estratégicos. Debe incorporar también todas las decisiones necesarias concernientes a las cuatro "p" (Walter, 2006)

**Para la propuesta:** para asegurar la ejecución apropiada del plan mediante la elaboración de la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto, junto con una declaración inequívoca de quién es el responsable de cada acción, cuándo se llevará a cabo y cuánto se gastará en cada actividad. Se ponen las líneas cronológicas y marcadores específicos. Se pueden emplear diversas herramientas de planeación y administración para ilustrar y orquestar los pasos de acción que forman el plan. (Walter, 2006).

***Para el análisis del impacto financiero*** se incluye un presupuesto de apoyo que es en esencia un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Del lado de los ingresos, pronostica el volumen de ventas del año siguiente en unidades y dólares. Del lado de los gastos, refleja los costos asociados con las acciones planeadas. Este presupuesto se presenta a los niveles más altos de administración para su revisión y posible modificación, y sirve de base para los planes y decisiones de asignación de recursos de otros departamentos funcionales de la unidad estratégica de negocios, así como de otras unidades de marketing (Walter, 2006).



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL DE SADECOM CIA. LTDA.

#### 2.1. Análisis del Ambiente Externo

##### 2.1.1. Análisis del Macro ambiente

- Factores Económicos

Los factores económicos son determinantes en la toma de decisiones empresariales, por lo que es pertinente analizarlos de manera detallada con referencia al periodo de ejecución del proyecto. Entre los factores que se analizan son los detallados a continuación:

##### a. Inflación

Se debe comenzar esclareciendo la terminología que se aplica en el desarrollo de la presente investigación con la finalidad de que su uso sea oportuno y pertinente, de allí que al definir la inflación se observan tres ángulos de estudio, uno por sus causas, estableciéndose que es el “exceso de emisión monetaria, en el aumento descompensada de los signos monetario” (PERNAUT ARDANAZ, Manuel. S.J. y ORTIZ F. Eduardo José, 2008, pág. 510)

Desde el punto de vista de las consecuencias, se la identifica con “la subida general de precios, precisando a lo más que se trata de una subida continuada del índice de precios” (PERNAUT ARDANAZ, Manuel. S.J. y ORTIZ F. Eduardo José, 2008, pág. 510), esta definición se la relaciona con la “Balanza de Pagos, la subida del cambio extranjero, y las amenazas de devaluación de la moneda nacional.

Y finalmente, el tercer ángulo de análisis hace referencia a la fenomenología del proceso, “se insiste en que para que se pueda hablar de inflación debe darse un ritmo acelerado en la subida de precios” (PERNAUT ARDANAZ, Manuel. S.J. y ORTIZ F. Eduardo José, 2008)

Como se puede ver las tres definiciones dadas desde diferentes puntos de vista dejan evidenciar que la inflación es un indicador económico

extremadamente sensible, cuyo comportamiento en las decisiones de la empresa son determinantes, por tanto para el estudio del presente trabajo de investigación se ha considerado la tasa de inflación acumulada del periodo 2013 que es de 4,12% , dato proporcionado por el Banco Central del Ecuador.

Es importante mencionar que para dicho periodo fiscal la inflación llegó al 31 de diciembre con una baja de 2,70 puntos porcentuales, lo que evidencia una constante fluctuación con relación a diciembre del 2012 que cerro en el 4,10% . Lamentablemente no se ha logrado mantener en la baja en los primeros siete meses del 2014 en el que se evidencia nuevamente un alza al 4,15% , como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

Tasa de Inflación

FECHA	VALOR
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014

**Connotación:**

Como se pudo apreciar el comportamiento de éste indicador es fluctuante, lo cual afecta notoriamente a las actividades de la **Empresa Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, pues al tener como objeto social “brindar el servicio de carga a nivel nacional e internacional caracterizado por una excelente atención a sus” no permiten establecer procesos de negociación definidos por la inseguridad y variabilidad de éste indicador. Lo cual limita notoriamente todo proceso de negociación.

**b. Tasas de Interés**

Las tasas de interés hacen referencia al “precio que se paga por una cantidad de dinero que ha sido prestado para un periodo determinado” (HERNÁNDEZ G. M., 2006, pág. 322) se puede establecer que al hablar de tasas de interés es la cantidad de dinero pagada por el uso de éste en un determinado tiempo o periodo.

En el país el órgano rector en la determinación de tasas de interés tanto activa como pasiva es el Banco Central del Ecuador, entidad que establece una tasa nominal que es la “tasa que generalmente está postulada para todas las operaciones financieras” (HERNÁNDEZ G. M., 2006, pág. 322). A continuación se analizarán las tasas activa y pasiva en torno a su definición y operatividad en el mercado económico.

**Tasa de interés activa**

La tasa de interés activa hace referencia a la cantidad de dinero desembolsado por el prestamista por una porción de dinero adquirido en instituciones bancarias, ésta es definida de acuerdo a “las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central” (HERNÁNDEZ G. M., 2006, pág. 322) las instituciones financieras en éste caso “cobran por los diferentes tipos de servicio de crédito a los usuarios del mismo”. Por consiguiente, se puede definir como tasa de interés activa aquellas que por su condición son recursos

que pertenecen a la banca y por ende los rubros de rendimiento son a favor de la misma.

En el país la tasa de interés nominada por el Banco Central del Ecuador para a diciembre del 2013 en 8,17%, pudiéndose ver que se mantuvo constante durante todo el periodo, es en septiembre del 2014 que sufre una reducción a 7,86%, como se puede apreciar en la siguiente tabla de información:

**Tabla 2.**

Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014

**Connotación:**

El comportamiento de éste indicador es determinante en la toma de decisiones empresariales, pues si la empresa requiere acudir a un crédito de inversión debe acogerse a la tasa establecida en la entidad bancaria con la que trabaje, es así que a partir de la tasa nominal dada por el Banco Central a

septiembre del 2014 es de 7,86% sobre la cual se generan servicios bancarios ascendiendo a una tasa real del 10% .

### **Tasa de interés pasiva**

Al igual que la tasa de interés activa, la pasiva genera rubros por la prestación de la misma cuando el acto es a la inversa, es decir los rubros de rendimiento económico son a favor de cuenta ahorrista, por lo que se la define como el “porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita su dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (HERNÁNDEZ G. M., 2006, pág. 322)

En el caso de éste tipo de tasas de interés el Banco Central del Ecuador establece una tasa pasiva a diciembre del 2013 de 4,53%, con un comportamiento al alza en los seis meses subsiguientes del año 2014 determinándose a septiembre el 4,98%, como se aprecia en la siguiente tabla.

### **Tabla 3.**

Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014

#### Connotación:

El comportamiento de la tasa pasiva, permite identificar la posibilidad de inversión en la banca privada para la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, por lo que su importancia es media en cuanto a oportunidad, pues los inversionistas deben realizar un análisis financiero para la inversión en este tipo de inversiones o en proyectos que mejoren su posicionamiento en el mercado y por ende su rentabilidad.

#### c. PIB

El producto interno Bruto identificado con las siglas PIB, “es la medida de la producción más exactamente observada: funciona como el pulso, cuidadosamente vigilado, de la economía de un país” (SAMUELSON, 2008, pág. 398)

El PIB Potencial “representa el máximo nivel sostenible de producción que puede elaborar una economía”. Cuando una economía está funcionando en sus mejores estándares. En los últimos años de gobierno se ha observado el apoyo a la matriz productiva por lo que se evidencian niveles altos de uso de su fuerza laboral y por tanto el país es más productivo.

Según la CEPAL<sup>1</sup>: el PIB de Ecuador “para éste año se estima que crezca el 5% del continuado dinamismo de la demanda interna, y en particular de la inversión” (El TELEGRAFO, 2014), opinión a la que se suma la de Diego Martínez Presidente del Banco Central del Ecuador quien estima que “el año 2014 será mejor que 2013, con ritmos de crecimiento más altos” (El TELEGRAFO, 2014)

En los últimos periodos de Gobierno se ha observado el impulso a la inversión extranjera, como son las multinacionales (Coca-Cola Company / Industria Chocolatera, entre otras), así como el impulso de sectores productivos como el turismo que al ser cíclico se produce la exportación de artesanías. Estas acciones productivas de importación y exportación favorecen notablemente a las empresas que se relacionan en los ciclos de producción, por ende es un indicador de suma importancia en el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 4.

Estadísticas PIB

<b>ESTADÍSTICAS PIB</b>	
<b>PIB per cápita</b>	5.720,18 USD (2013)
<b>PIB en dólares</b>	162,2 miles de millones de dólares

Fuente: (El Telégrafo, 2014)

A pesar de que en la tabla 2.5 que hace referencia al comportamiento del PIB en los últimos cuatro años, se observa una tendencia a la baja, se estima que

<sup>1</sup> CEPAL: La Comisión Económica para América Latina y el Caribe es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

las acciones gubernamentales antes mencionadas procuren mejorar su comportamiento en los próximos años.

Tabla 5.

Crecimiento del PIB (últimos 4 años)

País	2011	2012	2013	2014
Argentina	8.6	0.9	3.0	0.2
Bolivia	5.2	5.2	6.8	5.5
Brasil	2.7	1.0	2.5	1.4
Chile	5.8	5.4	4.1	3.0
Colombia	6.6	4.0	4.7	5.0
Costa Rica	4.5	5.1	3.5	4.0
Cuba	2.8	3.0	2.7	1.4
<b>Ecuador</b>	<b>7.8</b>	<b>5.1</b>	<b>4.5</b>	<b>5.0</b>
El Salvador	2.2	1.9	1.7	2.3
Guatemala	4.2	3.0	3.7	3.5
Haití	5.5	2.9	4.3	3.5
Honduras	3.8	3.9	2.6	3.0
México	3.9	4.0	1.1	2.5
Nicaragua	5.7	5.0	4.6	5.0
Panamá	10.8	10.2	8.4	6.7
Paraguay	4.3	-1.2	13.6	4.5
Perú	5.5	6.0	5.8	4.8
República Dom.	4.5	3.9	4.1	5.0
Uruguay	7.3	3.7	4.4	3.0
Venezuela	4.2	5.6	1.3	-0.5

Fuente: Comisión Ecuatoriana para América Latina CEPAL 2014



Gráfico 1. Variación del PIB Ecuador

Fuente: Comisión Ecuatoriana para América Latina CEPAL 2014



**Connotación:**

Considerando al Producto Interno Bruto PIB, como el conjunto de bienes y/o servicios en el país, producidos en un periodo de tiempo, su comportamiento es importante pues se convierte en un indicador determinante en éste proyecto pues al ser la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, una organización que brinda apoyo a las demás empresas en temas de transporte de mercadería y servicios de carga, éste indicador es de alto impacto y directamente proporcional.

Pues a mayor movimiento económico de las empresas en el país, mayor cantidad de importaciones y exportaciones de productos mayores serán los ingresos para la empresa en estudio.

En conclusión, cuando los factores macroeconómicos se encuentran en óptimas condiciones la situación es favorable para el desarrollo empresarial, por lo que los objetivos macro económicos son: “un alto y creciente nivel de producción nacional, empleo alto con desempeño bajo, un nivel de precios estable o lentamente crecientes” (SAMUELSON, 2008, pág. 398) De allí, que el buen comportamiento del PIB para la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, es favorable convirtiéndose en una oportunidad.

- **Factores Político – legales**

El Ecuador es un país que se encuentra enmarcado bajo un Marco Legal definido por la Constitución Política del Estado promulgada en Montecristi en el 2008, dando paso a un proceso de reforma que decide replantear aspectos como: impulso a la matriz productiva, promulgación de la igualdad entre ciudadanos fieles al cumplimiento de sus deberes, derechos y responsabilidades. Por lo que se define el órgano rector a través del Plan Nacional del Buen Vivir PNBV, como una “estrategia que pretende encontrar decisiones políticas que solucionen los varios problemas estructurales del Ecuador, bajo la recuperación de las herramientas que constituye el Estado Nacional (OFIAGRO, 2009, pág. 8)

Dentro del marco legal es importante mencionar que las empresas de carga pueden pertenecer a la **Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada – ASEME**, la cual es la entidad encargada de proteger los derechos de las empresas de carga y correos rápidos (ASOME, 2014), así como la asociación de correos privados ACOPRI, la cual agrupa a un total de 42 empresas de correos paralelos en el país. Su objetivo principal como asociación, radica en juntar a todas las pequeñas y medianas empresas que se dedican a esta actividad, con la finalidad de estandarizar procesos que permitan desarrollar y mejorar la calidad del servicio para los usuarios locales, nacionales y extranjeros.

Los cambios mencionados se han convertido en una oportunidad para el desarrollo de sectores productivos como es la comercialización de productos tanto dentro como fuera del país, a pesar que el país en los últimos dos años el Ecuador luego de una relativa estabilidad económica y amplio crecimiento productivo y del comercio, ha entrado en una crisis política y social que afecta enormemente a varias empresas.

#### **Connotación**

El comportamiento gubernamental en los últimos años y la insatisfacción de varios sectores productivos a nivel nacional se convierten en una amenaza de alto impacto para las decisiones de los inversionistas en la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, pues esto generaría disminución de las oportunidades de prestar servicios que brinda la empresa.

- **Factores Socio – culturales**

La Constitución de la República del Ecuador, en el título I: de los Elementos Constitutivos del Estado. Capítulo I: Principios Fundamentales, menciona una construcción de:

Una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el Buen Vivir, el Sumak Kawsay;

Una sociedad que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades;

Un país democrático, comprometido con la integración latinoamericana – sueño de Bolívar y Alfaro-, la paz y la solidaridad con todos los pueblos de la tierra. (pág. 1)

En el Capítulo Segundo de la Constitución se mencionan los Derechos del Buen Vivir, considerados estos el acceso de los ecuatorianos al agua, alimentación, a un ambiente sano, a estar comunicados e informados, al acceso a la cultura, ciencia y tecnología, a una educación de calidad, el acceso a la salud, al hábitat y vivienda y finalmente al trabajo y la seguridad. Como se puede ver son indicadores que al no ser cumplidos se genera insatisfacción en la comunidad, por lo que en el presente análisis es pertinente mencionar los siguientes:

**a. Canasta Básica.**

Una de las políticas de Gobierno es el “impulso a una política salarial justa como base para resolver la inequidad social existente y alcanzar el Salario Digno, como mecanismo de justicia social, laboral y salarial en el marco de la igualdad, equidad y disminución de la pobreza entre los Ecuatorianos” (Ecuador Legal Online, 2014)

Si bien es cierto que el Gobierno actual ha tomado decisiones importantes a favor de los ciudadanos, como es el acceso a la seguridad social desde el primer día de labores, existen otras decisiones que afectan notoriamente al equilibrio social como el considerar como salario digno en el 2013 de \$318,00 USD, considerándose un alza al 2014 de \$340,00 USD. Sin tomar en consideración que la canasta básica para los periodos mencionados es muy superior al salario establecido, es así que según las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), “el precio de la Canasta Básica Familiar subió de US\$605,92 a 606,29 dólares, lo que implica que con el ingreso promedio de una familia, donde una o dos personas trabajan, se puede cubrir el 97,91% de la canasta” (INEC, Economía: La canasta básica familiar fuera del alcance de muchas familias en Ecuador - Universidad Lai, 2013)

**b. Empleabilidad:**

Según el Reporte de Economía Laboral para el periodo 2013 emitido por el INEC, los resultados generales del periodo en mención con relación al del año anterior 2012, evidenciándose que:

El desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,15% en diciembre del 2013 frente al 4,12% del mismo mes del año anterior. El subempleo en diciembre del 2013 se ubicó en 52,49%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 50,90%. La ocupación plena se ubica en 43,15% en diciembre del 2013 frente a un 42,79% en diciembre del 2012. Por otro lado, en el área urbana el desempleo en diciembre del 2013 se ubicó en 4,86% frente al 5,00% de diciembre del 2012. El subempleo llegó a 43,18% y la ocupación plena a 51,67% en comparación al 39,62% y 52,30% respectivamente de diciembre del 2012.

Dentro de las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo tuvo su mayor variación en la ciudad de Machala, pasó de 4,4% en diciembre del 2012 a 3,8% en diciembre del 2013. La tasa de ocupación plena presentó la mayor variación en la ciudad de Quito, pasó de 58,7% en diciembre del 2012 a 65,3% en diciembre del 2013. Por su parte la tasa de subempleo tuvo su mayor variación en la ciudad de Ambato, pasó de 37,9% en diciembre del 2012 a 48,5% en diciembre del 2013 (INEC, 2014, pág. 3).

El informe general revela que el alza de desempleo fue mínima en cuanto a incremento pues es de apenas el 0,03% en relación al año base, de igual forma ocurrió con el subempleo con una diferencia con tendencia al alza en 1,59 puntos porcentual, y finalmente en cuanto a la ocupación plena o empleabilidad existió un crecimiento porcentual de 0,36%, que en relación al desempleo es notoriamente bajo.

**c. Seguridad Laboral:**

Una de las tendencias del Gobierno Actual es asegurar que todas las personas económicamente activas y que tengan dependencia laboral desde su primer día de labores sean afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, por lo que los índices de seguridad laboral se han incrementado notoriamente, así se

revelan el Reporte de Economía Laboral del 2013 emitido por INEC, evidencian los siguientes resultados con relación a este indicador:

Para diciembre del 2013 el 64,29% de los ocupados están afiliados al seguro social (IESS) frente al 60,64% en diciembre del 2012. Se hace la diferenciación entre el grupo de ocupados plenos que no tiene ningún tipo de afiliación a un seguro y aquellos que poseen otros distintos al IESS, por ejemplo ISSFA e ISSPOL, estos seguros representan el 5,39% del total de ocupados plenos en diciembre del 2013. La población que no tiene ninguna tipo de seguridad social en diciembre 2013 es del 0,32%.

Como se puede evidenciar en la cita la cobertura de la seguridad social para los ocupados plenos presenta una tendencia creciente.

#### **Connotación:**

Lamentablemente lo postulado constitucionalmente, en los últimos años se ha venido incumpliendo, debido a acciones que afectan a la comunidad en general, entre ellas decisiones como alza de los productos de primera necesidad, deficiencias en los servicios de salud, escases de presupuesto para entidades que brindan seguridad social y educación a los ciudadanos.

A más de lo mencionado es evidente que los ingresos de los ecuatorianos no pueden suplir las necesidades de sus familias en relación a sus necesidades básicas, por lo que la situación económica familiar en el país es crítica.

En referencia a la empleabilidad para el presente proyecto se podría decir que, si el crecimiento es favorable, la tendencia de productividad de las empresas son mayores y por ende las posibilidades de prestar servicios de carga evidencian un escenario positivo.

- **Factores Tecnológicos**

El crecimiento tecnológico a nivel mundial y especialmente el ingreso del internet en los negocios de carga ha sido de alto impacto, pues el envío de

documentos ha disminuido notoriamente, no así con el envío de carga como son artesanías, productos alimenticios, entre otros. Por el contrario el internet ha sido completamente favorable pues los cambios de negociación permiten que los pedidos para envíos o ingreso al país de productos importados sean mayores al igual que las exportaciones, ya que las brechas de negociación en tiempo se han reducido notoriamente.

#### **Connotación:**

El giro de negocio de las empresas de carga como **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, en el ámbito tecnológico tiene muchas expectativas, pues el país como tal se encuentra inmerso en el desarrollo tecnológico en todos los sectores productivos las empresas reducen los tiempos en negociación, por lo que las exportaciones como las importaciones se han incrementado.

En conclusión, si bien es cierto que estas transformaciones han producido una disminución en el envío de documentos por las posibilidades que brinda el correo electrónico, también se han generado nuevas maneras de llevar a cabo las operaciones normales de las empresas dedicadas a este tipo de negocio incrementándose en envío y recepción de carga a nivel local, regional y nacional, factor totalmente favorable para la empresa en estudio.

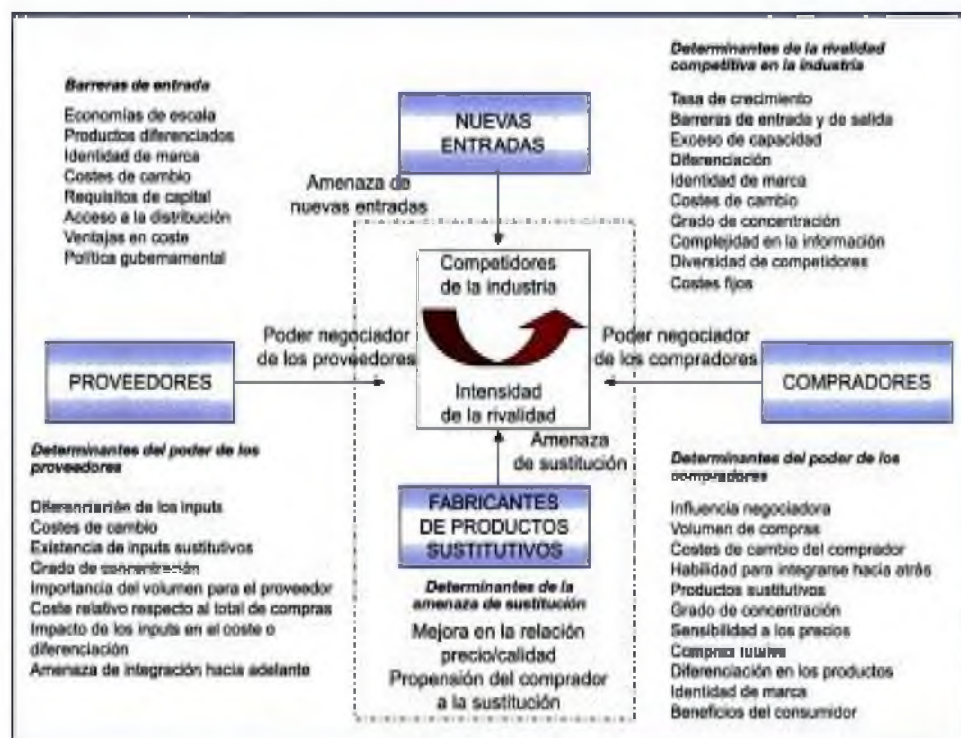
#### **2.1.2. Análisis del Microambiente**

La dinámica comercial y de productividad en el Ecuador en los últimos años, se ha venido incrementando, por lo que se ha convertido en un país altamente consumidor. Por lo tanto, se han incrementado las importaciones y exportaciones de productos ante esta oportunidad de negocio las empresas de carga han crecido en el mercado, observándose alta competitividad, probabilidad del ingreso al giro de negocio de unas empresas. Debido a ello, el sistema legal para su constitución se está formalizando, con la finalidad de que a través de herramientas jurídicas se establezcan normas que vayan encaminadas al

seguimiento y control del comportamiento de las compañías que pertenecen a este sector de servicios.

### Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Llegar a comprender la industria y la influencia de cada una de sus fuerzas de competitividad, permite tener un marco global para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. Para ello se aplicó la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, la cual permite estudiar cada uno de sus componentes por separado y su interacción como se aprecia en el siguiente gráfico:



G ráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (MUNUERA, 2007)

#### 1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Las amenazas de nuevos competidores en el mercado de carga, es el primer elemento de análisis entre los factores postulados en la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, en donde se analizan las barreras de entrada, que no son más que los “obstáculos que dificultan el ingreso de las empresas a un negocio” (HITT, BLACK Y PORTER, 2006, pág. 94).

Cuando más fuertes son las barreras de entrada mayor dificultad de incursionar en el mercado tendrán las nuevas empresas.

**Tabla 6.**

Amenaza de Nuevos Entrantes

Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Existencia de barreras de entrada.	0,20	3	0,6
2	Economías de escala.	0,05	1	0,05
3	Diferencias de producto en propiedad.	0,10	2	0,2
4	Valor de la marca.	0,15	3	0,45
5	Costes de cambio.	0,10	3	0,3
6	Requerimientos de capital.	0,15	4	0,6
7	Ventajas absolutas en coste.	0,05	4	0,2
8	Ventajas en la curva de aprendizaje.	0,10	3	0,3
9	Represalias esperadas.	0,10	2	0,2
10	Acceso a canales de distribución.	0,20	3	0,6
11	Mejoras en la tecnología.	0,15	3	0,45
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	<b>25</b>	<b>3,1</b>

**Fuente:** Investigación propia

De acuerdo al análisis realizado se pudo identificar que éste factor tiene una calificación ponderada de 3,1 puntos, lo que significa que es un factor alto. Por lo que el crecimiento empresarial en este sector se viene dando paulatinamente más no rápidamente debido a las dificultades de vinculación con la cadena de producción de servicios. Pero una vez, implementado el negocio es de rápido crecimiento debido al crecimiento de las actividades comerciales, tanto en importaciones como exportaciones, y debido al crecimiento de empresas de carga el nivel de competitividad es elevado.

## 2. Poder de Negociación de los Proveedores



El factor proveedores en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, “busca medir el nivel de negociación del proveedor en el sector estratégico”, por lo que es importante tener en cuenta que cuando los proveedores están muy bien organizados el sector en el que se desea incursionar o realizar un negocio es poco atractivo, mientras que si el comportamiento es a la inversa se convierte en una importante oportunidad para el crecimiento empresarial, en la siguiente tabla se identifican cada uno de los indicadores de éste factor analizados.

**Tabla 7.**

**Poder de Negociación de los Proveedores**

Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Facilidades o costes para el cambio de proveedor.	0,10	3	0,3
2	Grado de diferenciación de los productos del proveedor.	0,10	3	0,3
3	Presencia de productos sustitutivos.	0,15	2	0,3
4	Concentración de los proveedores.	0,10	3	0,3
5	Solidaridad de los empleados	0,15	3	0,45
6	Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.	0,10	2	0,2
7	Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.	0,15	2	0,3
8	Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.	0,15	3	0,45
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	<b>21</b>	<b>2,6</b>

Fuente: Investigación propia

Como resultado del análisis se pudo identificar que el poder de negociación con los proveedores es medio, con 2,60 puntos, esto se debe a que los indicadores de mayor impacto son: el costo de los productos en relación al costo del producto final, es decir que el cobro por el servicio de carga depende de la competencia y de los involucrados en la producción del servicio.

### 3. Rivalidad entre los competidores

La identificación de la intensidad de los competidores en un sector industrial depende del comportamiento de indicadores como lo establece Michael Porter, como de la competitividad, es así que entre ellos se consideran al: crecimiento industrial lo cual debilita la posibilidad de mantenerse en el mercado, costos fijos sectoriales cuando el costo del producto y/o servicios son demasiado altos para poder competir, el comportamiento de cada uno de ellos se observa en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Rivalidad entre los competidores

Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Poder de los compradores.	0,10	2	0,2
2	Poder de los proveedores.	0,15	2	0,3
3	Amenaza de nuevos competidores.	0,10	3	0,3
4	Amenaza de productos sustitutivos.	0,05	2	0,1
5	Crecimiento industrial.	0,15	3	0,45
6	Sobrecapacidad industrial.	0,05	0	0
7	Barreras de salida	0,15	2	0,3
8	Diversidad de competidores.	0,10	3	0,3
9	Valor de la marca.	0,15	3	0,45
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>2,4</b>

Fuente: Investigación propia

El análisis de éste factor determina que el impacto es medio, con tendencia a media alta, identificado con una calificación del 2,4 puntos; esto es debido, a que los mayores competidores en el mercado son aquellos que han llegado a tener posicionamiento de marca, lo cual es una debilidad para la empresas **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, pues es una empresa joven en el mercado y de carácter familiar.

#### 4. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes son la razón de existir de una empresa, por lo que el análisis del comportamiento de los clientes en un sector comercial es de vital importancia, es así que entre los indicadores se enfocan se los siguientes:

Tabla 9.

Poder de Negociación de los Clientes

Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.	0,15	3	0,45
2	Grado de dependencia de los canales de distribución.	0,15	2	0,3
3	Posibilidad de negociación.	0,10	3	0,3
4	Volumen comprador.	0,10	2	0,2
5	Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	0,15	3	0,45
6	Disponibilidad de información para el comprador.	0,05	2	0,1
7	Existencia de sustitutos.	0,05	3	0,15
8	Sensibilidad del comprador al precio.	0,10	3	0,3
9	Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	0,15	2	0,3
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	<b>23</b>	<b>2,55</b>

Fuente: Investigación propia

Los resultados del análisis del factor que hace referencia al poder de negociación de los Clientes se pudo determinar que el factor tiene una incidencia media alta con una cuantificación media de 2,55 puntos, con tendencia a lo alto, esto es debido a que existe alta concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, seguido del costo o facilidades del cliente de cambiar de empresa, pues en los últimos años han crecido notoriamente por el crecimiento de los sectores productivos del país.

##### 5. Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos son catalogados como las “alternativas de bienes o servicios que podrán sustituir los bienes y/o servicios existentes” (HITT, BLACK Y PORTER, 2006, pág. 94)

Los sustitutos son diferentes a la competencia, pues no consiste en adquirir el bien o servicio por otro similar o de la misma línea competitiva; sino, en satisfacer la necesidad del cliente mediante un producto o medio alternativo.

Tabla 10.

Amenaza de Productos Sustitutos

Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Propensión del comprador a sustituir.	0,1	3	0,3
2	Precios relativos de los productos sustitutos.	0,1	3	0,3
3	Coste o facilidad de cambio del comprador.	0,15	2	0,3
4	Nivel percibido de diferenciación de producto.	0,5	2	1
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	0,15	2	0,3
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	<b>12</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Investigación propia

Luego del análisis del factor sustituto se pudo identificar que su peso ponderado es de 2,1 puntos, es decir su ponderación es medio, debido a que existen pocas alternativas de productos sustitutos en el mercado. Siendo los de mayor incidencia la propensión del cliente por sustituir los servicios es mayor, al igual que los costos de traslado.

- **Intensidad de las fuerzas de Mercado para el sector de servicios de Carga**

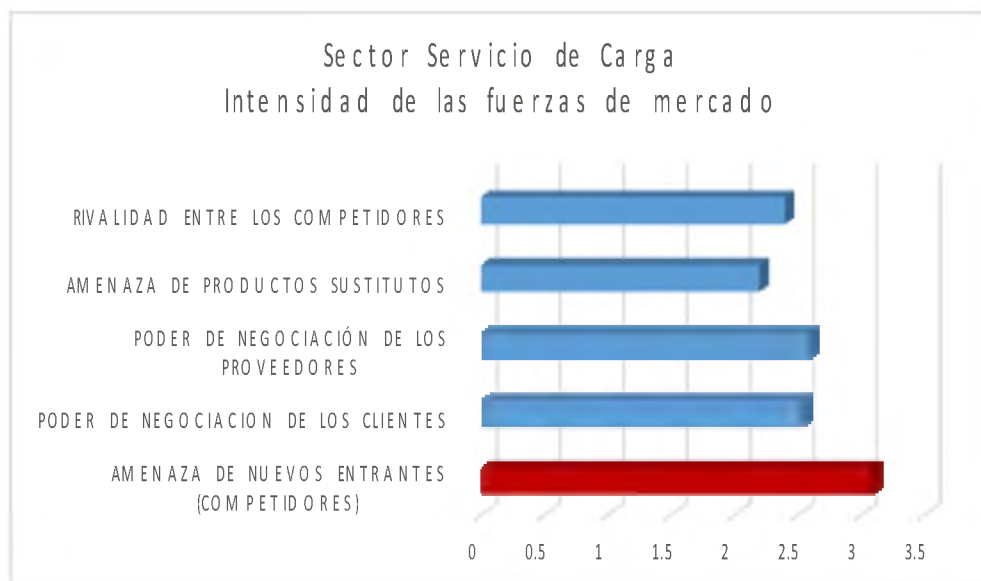
El análisis del sector de servicios de carga mediante el método de las Cinco Fuerzas de Porter, permitió evidenciar que el factor de mayor riesgo en el sector de servicios de carga, es el ingreso de Nuevos Entrantes con una calificación ponderada de 3,1 puntos sobre cuatro cuya cualificación es alta; esto se debe a la realidad actual del país, que es la migración de personas al exterior y en mayor índice el incremento de inmigrantes de países como Cuba, Costa Rica, Puerto Rico. Por lo que se recomienda formular estrategias que permitan evadir dicho efecto.

Tabla 11.

Intensidad de las Fuerzas de Mercado sector servicios de carga

Nº	FUERZAS DE PORTER	Peso Ponderado
1	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (COMPETIDORES)	3,1
2	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	2,55
3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	2,6
4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	2,2
5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	2,4

Fuente: Investigación propia



**Gráfico 3.** Intensidad de las Fuerzas de Mercado – Sector Servicios de carga

Fuente: Investigación propia

### **ESTRATEGIAS PROPUESTAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:**

Una vez identificado el factor de mayor intensidad que es la facilidad de ingreso de nuevos competidores, a pesar que las barreras de entrada son altas. Esto se debe a que el segmento de negocio en estudio es atractivo por la situación actual del país, entre ellos se puede mencionar:

- a. Crecimiento del sector productivo en el país.
- b. Tendencia a las exportaciones
- c. Crecimiento turístico
- d. Valoración de los productos nacionales por las personas que salieron en del país por problemas económicos (emigración)
- e. Inmigración de extranjeros que requieren enviar productos a sus familiares.

Ante esa realidad se requiere fortalecer el posicionamiento de la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, en el mercado por lo que se propone las siguientes estrategias:

#### **Estrategia de participación en el mercado**

El objetivo es elevar el nivel de posicionamiento en el mercado de servicios carga, para ello se propone aplicar una estrategia demográfica que consiste en;

- Ofrecer al cliente o usuario diversificación de servicios estableciendo planes promocionales dependiendo en tipo de servicio o cliente, para lo cual hay que segmentar a los clientes en el mercado. (migrantes, empresas, pequeños comerciantes, exportadores de artesanías, entre otros)

#### **Estrategias de diferenciación:**

El objetivo es mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente:

- Establecer alianzas logísticas con empresas de carga, en los destinos para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones.
- Publicitar como valor agregado un sistema de control de post venta, para dar seguridad al cliente en la llegada de su encomienda o carga.
- Ofrecer paquetes promocionales en la entrega de carga en su destino dependiendo del tipo de cliente.
- Implementar un sistema de control de post venta, para dar seguridad al cliente en la llegada de su encomienda o carga.

- **Análisis de Perfil Competitivo:**

Conocer a los competidores es un reto para todo empresario o inversionista, “pero no solo se debe comparar los productos, precios, canales, medios de promoción y publicidad con los de la competencia” (RIVERA RODRIGUEZ Hugo Alberto y RESTREPO PUERTA Luis Fernando, 2006) por lo que es importante compararse con los competidores que se encuentran en igual o similar posición en el mercado que la empresas en estudio:

#### **Tabla 12.**

Matriz Análisis de Perfil Competitivo Empresa SADECOM Cía. Ltda.

Factores Críticos para el Éxito	Peso	SADECOM		COMPETIDOR 1 Planeta Cargo		COMPETIDOR 2 Alti Express		COMPETIDOR 2 Export Lar Logistic	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	5	0,5	8	0,8	6	0,6	4	0,4
Competitividad de Precios	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5	5	0,5
Posición Financiera	0,1	4	0,4	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Calidad del Producto	0,3	7	2,1	9	2,7	7	2,1	4	1,2
Lealtad del cliente	0,2	9	1,8	8	1,6	6	1,2	5	1
Cualificación del personal	0,2	8	1,6	7	1,4	5	1	6	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>7,1</b>	<b>46</b>	<b>7,9</b>	<b>37</b>	<b>6,2</b>	<b>30</b>	<b>4,9</b>

Fuente: Investigación propia

Como resultado del análisis del Perfil Competitivo se pudo determinar que la empresa que brinda servicios de carga de mayor posicionamiento en el Mercado es Planeta Cargo, con una calificación de 46 puntos cuya calificación ponderada es de 7,9. Debido a que posee: mejor calidad en el servicio, mayor posicionamiento en el mercado, los clientes guardan lealtad a sus servicios.

De igual forma se pudo ver que la empresa de menor posicionamiento en el mercado es Export Lar Logistic, pues tienen fuertes debilidades en la participación en el mercado y en la calidad del producto.

Luego de la comparación entre las empresas de mayor y menor posicionamiento en el mercado es importante considerar que la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, posee una participación media en el mercado con relación a la competencia, presentando una fuerte debilidad en su posición financiera debido a que la rentabilidad es mínima. Pero sus potencialidades se enfocan a que los pocos clientes que poseen en su cartera son fieles y se mantienen leales a los servicios ofertados, sus propietarios procuran mantener un buen clima organizacional, a pesar que la mayor parte de personal pertenece a la familia.

**ESTRATEGIAS PROPUESTAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO:**

Ante esta realidad se propone las siguientes estrategias, que permitan mejorar tres ángulos de acción de la empresa:

**Estrategias de Diferenciación:**

- Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones.
- Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.

**Estrategia Enfoque:**

- Ofrecer promociones o incentivos a sus clientes, ofertando servicios diferenciados con relación a la competencia.

**Estrategia de Precio:**

- Establecer precios considerando variables relacionadas con el servicio.
- Establecer políticas de precios que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de servicios de carga.

**2.2. Análisis del Ambiente Interno**

Una vez concluido el análisis del Macro y Micro ambiente, se pudo identificar que la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, se encuentra expuesta a oportunidades y amenazas que son de mucho impacto en las decisiones empresariales, mismas que han sido sometidas a un proceso de ponderación en el que se considera el peso de incidencia en el giro de negocio como el nivel de impacto mediante la matriz de análisis de factores externos, identificada como MFE, mediante la cual se puede establecer la relación oportunidades y amenazas de manera que se establezcan estrategias para evadir estas últimas.

De igual manera el análisis interno se enfoca al estudio de los factores de incidencia implícita en la empresa para lo que se aplica la matriz de análisis de factores internos denominada MFI, en la cual se establece ponderan fortalezas y debilidades con la finalidad de generar acciones que pretenden cambiar de



posición a las debilidades en potencialidades y a su vez aprovechar las potencialidades existentes en el giro de negocio de la empresa en estudio.

### 2.2.1. Matriz para análisis de Factores Externos SADECOM

Para el análisis de los factores externos de incidencia se ha tomado en consideración dos aspectos importantes que son las oportunidades y amenazas, pudiéndose identificar que las oportunidades para la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, se encuentran relacionadas al desarrollo de la Matriz Productiva, al impulso que el Gobierno actual se encuentra dando a los sectores de productividad a nivel nacional, lo que potencializa la necesidad de servicios de carga para exportar los productos generados, así como la importación de insumos y materias primas requeridas en dichas empresas.

Es importante señalar, que el sector de las artesanías es uno de los clientes de mayor envergadura para la empresa en estudio, pues el hecho de que el Ecuador sea conocido a nivel mundial especialmente en Europa y Estados Unidos ha generado la oportunidad de brindar servicios de carga para la exportación de las artesanías generadas a nivel nacional.

Es así que la ponderación de los factores mencionados en cuanto a oportunidades tiene un peso de 2,1 puntos porcentuales considerado con un impacto medio, y por ende es importante trabajar estratégicamente para mejorar la posición en el mercado mediante estrategias de mercadotecnia, que permitan aprovechar las oportunidades identificadas y evadir las amenazas.

**Tabla 13.**

Matriz de Análisis de Factores Externos MFE

N°	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Mayor productividad del país determinándose el PIB como indicador altamente sensible debido al impulso de los sectores productivos.	0,1	4	0,4
2	Oportunidades de crédito para inversión en el Sistema Financiero Nacional	0,1	4	0,4
3	Impulso a la matriz productiva por parte del Gobierno de turno	0,1	4	0,4
4	Migración de los ecuatorianos al exterior.	0,05	2	0,1
5	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.	0,1	4	0,4
6	Tecnificación de los sistemas de comunicación incrementa la productividad nacional.	0,1	4	0,4
<b>PESO PONDERADO OPORTUNIDADES</b>				<b>2,1</b>
N°	AMENAZAS	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
1	Competencia creciente en el ámbito de servicios de carga en el D.M. de Quito.	0,10	2,00	0,20
2	Políticas arancelarias en la importación de productos.	0,10	2,00	0,20
3	Fluctuación de los indicadores financieros	0,10	2,00	0,20
4	Tecnificación favorece a la competencia para posicionarse mejor en el mercado.	0,05	1,00	0,05
5	Marketing agresivo de otras empresas relacionadas al ámbito de Servicios de Carga.	0,10	2,00	0,20
6	Inestabilidad política y social durante el último periodo de Gobierno.	0,10	2,00	0,20
<b>PESO PONDERADO AMENAZAS</b>				<b>1,05</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>				<b>3,15</b>

Escala de Valoración:

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.,

Con referencia a las amenazas existentes en el ambiente externo de la empresa Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda. Se pudo identificar que el nivel de competitividad en el sector de servicios de carga está creciendo en el mercado debido al impulso a la productividad nacional a la apertura de fronteras para el ingreso de nuevos capitales. Lo cual se con fluctúa con el establecimiento de nuevas medidas arancelarias para la importación, como

es el caso de la compra libre de mercadería a través de internet, debilitándose las posibilidades de brindar el servicio a éste segmento de mercado.

Otro factor de alta incidencia que limita el crecimiento del negocio es la inestabilidad política y social del país, por lo que al realizar el análisis de los factores de amenaza se llegó a una ponderación de 1,05 puntos porcentuales, siendo de menor incidencia pero no de menor importancia, pues a no realizar acciones que eliminen o evadan las amenazas estas pueden tener mayor efecto en el desarrollo de la empresa en estudio.

**Connotación:**

Al realizar la comparación entre la ponderación de oportunidades de 2,1%, en relación a las amenazas del 1,05%; el escenario de acción de la empresa **Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.**, se muestra totalmente optimista.

**2.2.2. Matriz para análisis de Factores Internos SADECOM**

Para el análisis de los factores internos se aplicó la metodología de análisis DAFO, en la cual se consideran ámbitos de estudio de la empresa como son: capacidad Administrativa, capacidad del Gestión del Talento Humano, capacidad Financiera, capacidad Tecnológica.

Tabla 14.

## Matriz de Análisis de Factores Internos MFI

FACTORES DE ANÁLISIS		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
<b>Capacidad Administrativa</b>				
1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	0,10	4	0,4
2	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa.	0,05	4	0,2
<b>Capacidad del Talento Humano</b>				
4	Empatía con el grupo de trabajo	0,05	4	0,2
5	Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional	0,10	4	0,4
<b>Capacidad Financiera</b>				
6	Predisposición de parte de los propietarios en reinvertir.	0,05	4	0,2
7	Personal idóneo en el área financiera	0,05	4	0,2
<b>Capacidad de Mercadeo</b>				
8	Precios competitivos en el mercado	0,05	4	0,2
<b>TOTAL PONDERACIÓN FORTALEZAS</b>		<b>0,45</b>	<b>28,00</b>	<b>1,80</b>
DEBILIDADES		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
Capacidad Administrativa				
1	Liderazgo centralizado en una sola persona. No hay delegación de funciones	0,05	1	0,05
2	Desconocimiento por parte de los propietarios / administradores sobre procesos de gestión empresarial y control interno.	0,05	2	0,1
3	Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos, así como la ausencia de indicadores de gestión.	0,05	1	0,05
<b>Capacidad del Talento Humano</b>				
4	Desconocimiento por parte de los propietarios en gestión del talento humano.	0,07	2	0,14
5	Carecen de Manuales de funciones y procedimiento	0,07	1	0,07
<b>Capacidad Financiera</b>				
6	Desconocimiento de gestión financiera	0,06	2	0,12
7	Baja rentabilidad	0,05	2	0,1
<b>Capacidad de Mercadeo</b>				
8	Bajo nivel de ventas	0,05	2	0,1
9	Escasos clientes cautivos	0,05	1	0,05
10	Ausencia de Publicidad	0,05	2	0,1
<b>PONDERACIÓN TOTAL DEBILIDADES</b>		<b>0,55</b>	<b>16</b>	<b>0,88</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>44,00</b>	<b>2,68</b>

**Escala de Ponderación**

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.,

### 2.3. Análisis FODA

Una vez analizados cada uno de los factores de incidencia en la empresa tanto en el ámbito interno como externo se procedió a realizar el cruce de factores de análisis obteniendo estrategias FO (Maxi - maxi) aplicadas para maximizar las fortalezas que posee la empresa, estrategias DO (Mini-maxi) aplicadas para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, estrategias FA (Maxi-mini) aplicadas para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y finalmente las estrategias DA (Mini maxi) para minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Tabla 15 Matriz FODA

		FORTALEZAS: F					DEBILIDADES: D									
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5					
		Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa.	Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional	Predisposición de parte de los propietarios en reinvertir..	Precios competitivos en el mercado	Baja rentabilidad	Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos, así como la ausencia de indicadores de gestión.	Bajo nivel de ventas	Escasos clientes cautivos	Ausencia de Publicidad					
		OPORTUNIDADES: O					ESTRATEGIAS FO					ESTRATEGIAS DO				
O1	Mayor productividad del país determinandose el PIB como indicador altamente sensible debido al impulso de los sectores productivos.	Establecer alianzas logísticas con empresas de Carga, en los destinos para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones. (O1, F1,F2)					Mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevos cliente mediante paquetes promocionales (D3,D4,D5: O1,O2,O3,O5)									
O2	Oportunidades de crédito para inversión en e Sistema Financiero Nacional	Realizar créditos para reinversión e impulso de la empresa en el mercado.(O2, O3,F1,F4)														
O3	Impulso a la matriz productiva por parte del Gobierno de turno															
O4	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.															
O5	Tecnificación de los sistemas de comunicación incrementa la productividad nacional.	Tecnificar la empresas en medios logísticos y comunicación para elevar el nivel de ventas.(O4,O5:F2,F5)														
		AMENAZAS: A					ESTRATEGIAS FA					ESTRATEGIAS DA				
A1	Competencia creciente en el ámbito de servicios de carga en el D.M. de Quito.	Utilizar de mejor forma los sistemas y medios de marketing para poder llegar al grupo objetivo.(A1, A4:F1,F2,F3)					Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente estableciendo un valor agregado en el mercado.(A1,A4:D3,D4,D5)									
A2	Políticas arancelarias en la importación de productos.															
A3	Fluctuación de los indicadores financieros															
A4	Marketing agresivo de otras empresas relacionadas al ámbito de Servicios de Carga.															
A5	Inestabilidad política y social durante el último periodo de Gobierno.															

Fuente: Sistema Aéreo de Comercio SADECOMCía Ltda

### **Estrategias FODA**

#### **1. Estrategias FO (Máx - Máx)**

- Establecer alianzas logísticas con empresas de carga, en los destinos para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones. (O1, F1,F2)
- Realizar créditos para reinversión e impulso de la empresa en el mercado.(O2, O3,F1,F4)

#### **2. Estrategias DO (Mín - Máx)**

- Mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevos cliente mediante paquetes promocionales (D3,D4,D5: O1,O2,O3,O5)

#### **3. Estrategias FA (Máx - Mín)**

- Utilizar de mejor forma los sistemas y medios de marketing para poder llegar al grupo objetivo.(A1, A4:F1,F2,F3)

#### **4. Estrategias DA (Mín - Mín)**

- Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente estableciendo un valor agregado en el mercado.(A1,A4:D3,D4,D5)

**2.3.1. Evaluación Estratégica**

Una vez realizado el análisis FODA, de cuyo cruce de factores se obtuvieron estrategias dentro de los cuatro cuadrantes, se procedió a realizar una evaluación estratégica con la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, con la finalidad de focalizar las acciones de la propuesta, como se aprecia a continuación:

**Tabla 16**

**Matriz de Evaluación de Estrategias**

<p><b>PA=PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN</b>  <b>PIA=PUNTAJE TOTAL DE GRADO DE ATRACCIÓN (PESO POR PA)</b>  <b>1. Sin Atractivo</b>  <b>2. Alg. Atractivo</b>  <b>3. Más o menos atractivo</b>  <b>4. Muy Atractivo</b></p>	<p>Establecer alianzas logísticas con empresas de Carga, en los destinos para que la entrega de la encomienda o cargo llegue en óptimas condiciones (O1, F1, F2)</p>			<p>Realizar créditos para inversión e impulso de la empresa en el mercado (O2, O3, F1, F4)</p>		<p>Mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevos clientes mediante paquetes promocionales (D3, D4, D5, O1, O2, O3, O5)</p>		<p>Utilizar de mejor forma los sistemas y redes de marketing para poder llegar al grupo objetivo (A1, A2, F1, F2, F3)</p>		<p>Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado brindando satisfacción al cliente estableciendo un valor agregado en el mercado (A1, A2, D3, D4, D5)</p>	
<p><b>FACTOR CLAVE</b></p>											
<p><b>ORIGEN DE LAS</b></p>	<p><b>Rso</b></p>	<p><b>PA</b></p>	<p><b>PIA</b></p>	<p><b>PA</b></p>	<p><b>PIA</b></p>	<p><b>PA</b></p>	<p><b>PIA</b></p>	<p><b>PA</b></p>	<p><b>PIA</b></p>	<p><b>PA</b></p>	<p><b>PIA</b></p>

Continúa 



Miyo productividad del país determinada por el PIB como indicador altamente sensible debido al impulso de los sectores productivos.	0,15	400	0,60	200	0,30	400	0,60	400	0,60	400	0,60
Oportunidades de crédito para inversión en el Sistema Financiero Nacional	0,05	300	0,15	300	0,15	400	0,20	400	0,20	400	0,20
Impulso a la matriz productiva por parte del Gobierno de turno	0,10	300	0,30	400	0,40	400	0,40	400	0,40	400	0,40
Técnicación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.	0,05	300	0,15	300	0,15	200	0,30	200	0,30	200	0,10
Técnicación de los sistemas de comunicación incrementa la productividad nacional.	0,05	300	0,15	300	0,15	400	0,20	300	0,15	300	0,15
<b>AMENAZAS</b>											
Competencia creciente en el ámbito de servicios de carga en el DM de Quito	0,10	300	0,30	400	0,40	400	0,40	400	0,40	400	0,40

Continúa 

Políticas arancelarias en la importación de productos	0,10	2,00	0,20	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10
Fluctuación de los índices financieros	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
Marketing agresivo de otras empresas relacionadas al ámbito de Servicios de Carga	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Inestabilidad política y social durante el último periodo de Gobierno	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
<b>FORZAS</b>											
Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Pre disposición de parte de los propietarios y administradores para aplicar sistemas de gestión administrativa	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
Ambiente organizacional favorable, buen	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40

dinámica organizacional												
Predisposición de parte de los propietarios en reinvertir:	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00
Precios competitivos en el mercado	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00
<b>DEBILIDADES</b>												
Baja rentabilidad	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00
Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos, así como la ausencia de indicadores de gestión	0,15	1,00	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00
Bajo nivel de ventas	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00
Escasos clientes cautivos	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00

Continúa



Asencia de Publicidad	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
<b>SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN</b>	<b>1,00</b>		<b>5,05</b>		<b>5,95</b>		<b>7,10</b>		<b>6,90</b>		<b>6,70</b>

<b>PA</b>	Puntaje del grado de atracción
<b>PIA</b>	Puntaje total del grado de atracción

Puntaje de Grado de atracción	Valor
Sin atractivo	1
Algo atractivo	2
Más o menos atractivo	3
Muy atractivo	4

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM S.A. Ltda.

### **3.2.2. Determinación Estratégica a partir del análisis FODA**

Las estrategias de mayor ponderación durante la evaluación estratégica y que se tomarán en consideración para el diseño de la propuesta son las siguientes:

#### **Estrategias DO (Mini - Maxi)**

- Diseñar estrategias de marketing que le permita a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevos clientes. (D3,D4,D5:O1,O2,O3,O5)

#### **Estrategias FA (Maxi - Mini)**

- Utilizar de mejor forma los sistemas y medios de marketing para poder llegar al grupo objetivo.(A1, A4:F1,F2,F3)

#### **Estrategias DA (Mini - Mini)**

- Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente, mediante paquetes promocionales y estableciendo un valor agregado en el mercado.(A1,A4:D3,D4,D5)

### **3.3. Determinación de Objetivos**

#### **Objetivo 1:**

- Mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa SADECOM Cía. Ltda., mediante el uso de sistemas de mercadeo, que se evidencie en el crecimiento de ventas.

#### **Objetivo 2**

- Mejorar los niveles de gestión en la empresa SADECOM Cía. Ltda., con relación a procedimientos en el área de atención al cliente y operaciones.

## CAPÍTULO III

### LA EMPRESA

#### 3.1. Reseña Histórica de la Empresa SADECOM CIA. LTDA.



Fotografía 1. Mudanzas

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

SADECOM Cía. Ltda., es una empresa privada, de carácter familiar que se dedica a brindar servicio de transporte de carga aérea y marítima, especializándose en el envío de artesanías, efectos personales, restos humanos y mascotas; asesorando en toda la logística y trámites de comercio exterior; con más de 25 años de experiencia tiene una trayectoria de crecimiento y mejoramiento continuo. Con relación a sus antecedentes se puede mencionar que:

SADECOM es una empresa con certificación IATA que abrió sus puertas en el año de 1990, a partir del cual ha adquirido gran experiencia en despachos de carga aérea y marítima. Su personal ha sido capacitado en seminarios y cursos a nivel nacional e internacional, y es liderado por su Gerente General el Sr.

Patricio De la Torre B., quien cuenta con 25 años de probada experiencia en la rama de exportaciones y asesoramiento en procedimientos y trámites. Como resultado de esta trayectoria, SADECOM y su personal han logrado importantes reconocimientos por parte de diferentes aerolíneas. La eficiencia se reflejada en las estadísticas de crecimiento de ventas anuales en relación a otras empresas. (SADECOM, 2014)

### 3.2. Direccionamiento estratégico

#### 3.2.1. Misión



**SADECOM** es una empresa destinada al transporte de carga aérea y marítima, con un compromiso ineludible de calidad y servicio, tanto en nuestros procesos internos como externos. Las exportaciones de los productos dan a conocer el arte de los calificados artesanos ecuatorianos, en todas las regiones del mundo, ayudando así al desarrollo integral y colectivo de sus comunidades, sus provincias, y por ende del Ecuador en general. (SADECOM, 2014)

#### 3.2.2. Visión



Nuestra visión es consolidarnos como empresa líder en el mercado de transporte de carga aérea y marítima en el Ecuador. (SADECOM, 2014)

#### 3.2.3. Valores Corporativos

Las normas éticas de la empresa SADECOM Cía. Ltda., se ven evidenciadas a través de los valores corporativos, los que definen el comportamiento de gestión de cada uno de sus colaboradores para alcanzar las metas propuestas. Es así que los valores corporativos enunciados, son los siguientes:

- **Respeto, honestidad y transparencia**

El respeto, la honestidad y transparencia son elementos esenciales de la empresa SADECOM Cía. Ltda., evidenciándose en la entrega del servicio dentro de los mencionados parámetros morales.

- **Puntualidad**

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir con las obligaciones. Evidenciada en la entrega puntual de las encomiendas, dentro de un concepto entregar a tiempo, es hacerlo antes.

- **Trabajo en equipo**

La constante búsqueda del alcance de objetivos, en SADECOM Cía. Ltda., es el producto del trabajo colectivo de sus colaboradores.

- **Responsabilidad social**

La Responsabilidad Social Corporativa le permite a SADECOM Cía. Ltda., trabajar con la directriz de protección del medio ambiente, con acciones como: ahorro energético, reciclaje de materiales, reusar papel.

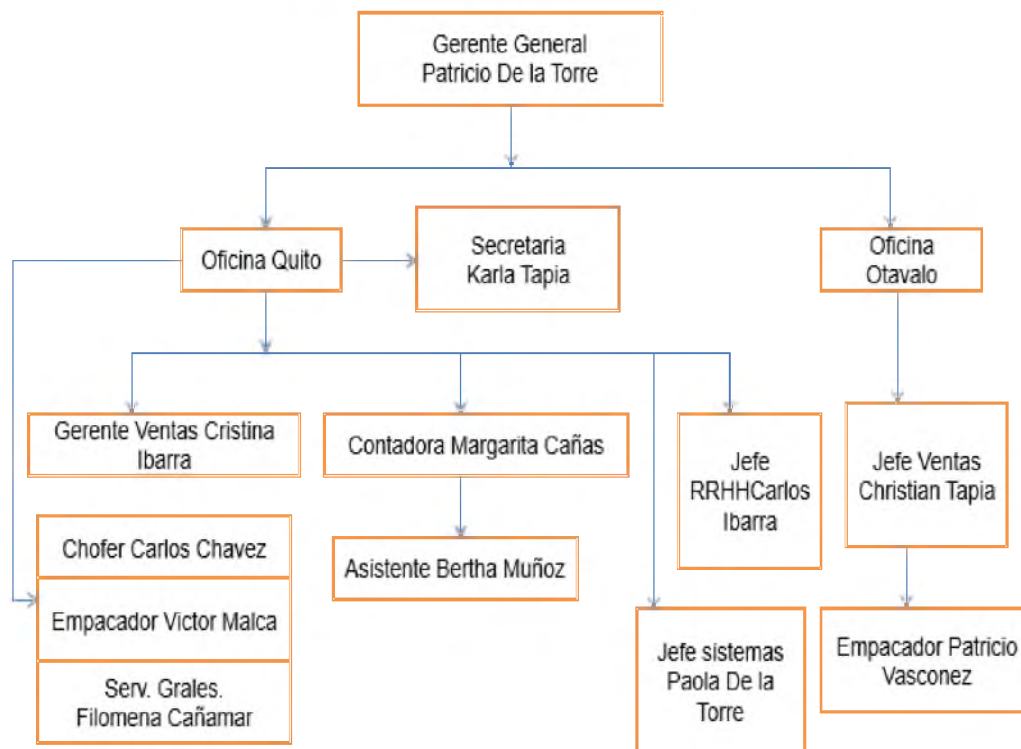
- **Seguridad y confianza**

SADECOM Cía. Ltda., establece entre sus valores la seguridad como medio para mitigar y administrar efectivamente riesgos y vulnerabilidades que puedan amenazar la seguridad de la empresa, la capacidad de recuperación y la supervivencia de la organización, entregando confianza a sus colaboradores.

### 3.3. Estructura Organizacional



## ORGANIGRAMA SADECOM Cía. Ltda.



**Gráfico 3.** Orgánico Estructural de SADECOM Cía. Ltda.

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

La Agencia de Carga SADECOM Cía. Ltda., está conformada por 11 empleados, 8 en la ciudad de Quito y 3 en Otavalo.

### 3.4. Servicios

SADECOM Cía. Ltda., es una empresa de servicios que atiende a sus clientes bajo el concepto de “trato cordial y servicio efectivo”.

La empresa realiza exportaciones de carga aérea y marítima a cualquier parte del mundo en el menor tiempo y con la mayor seguridad, manejo profesional y personalizado de sus embarques, tramites de aduana, cupos en las líneas aéreas, empaque de mercadería en sus bodegas, y mudanzas internacionales. Los bienes exportables son: artesanías, menaje de casa, flores, frutas y cualquier carga perecedera” (SADECOM, 2014)

Entre los servicios que ofrece, se consideran a los siguientes:

### 3.4.3. Exportaciones

SADECOM Cía. Ltda., realiza exportaciones de carga aérea y marítima a cualquier parte del mundo en el menor tiempo y con la mayor seguridad. Entre las operaciones ofertadas a los clientes se registran:

- Registro de Exportadores.
- Elaboración y aprobación de trámites de aduana.
- Elaboración y aprobación del Certificado de Origen.
- Certificado Fitosanitario.

### 3.4.4. Comercialización de Artesanías

El principal producto de exportación de la empresa son las artesanías. Por esta razón, para mejorar los servicios a sus clientes, SADECOM Cía. Ltda., instaló una oficina en la ciudad de Otavalo, lugar de concentración de los principales centros artesanales. Entre los servicios de exportación de artesanías se ofrece:

- Operaciones: Registro de Exportadores
- Trámites de exportación en origen: elaboración, aprobación y terminación orden de embarque.
- Obtención de certificados de origen, fitosanitarios y patrimonio cultural.

### 3.4.5. Mudanzas

En el proceso de mudanzas, ofrece manejo profesional y personalizado de sus embarques, empaque de mercadería en sus bodegas y mudanzas internacionales.



## **Fotografía 2. Mudanzas**

**Fuente:** Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

### **Mudanzas internacionales**

- Empaque en su domicilio (Ecuador)
- Personal especializado
- Supervisor de empaques
- Confección de inventarios
- Transporte y entrega en cualquier lugar que el cliente lo requiera.

#### **3.4.6. Traslados de:**

- **Animales Vivos**

El transporte de animales vivos es una de las especialidades de SADECOM CIA LTDA, con altos estándares de calidad para que éstos reciban el trato humano que necesitan y lleguen a destino en condiciones óptimas.

Para este tipo de transporte, el exportador debe cumplir con ciertos trámites previos, referentes al embalaje y a las condiciones de salud y bienestar de los animales transportados.

- **Otros**

Adicionalmente se ofrece servicios de transporte de Restos humanos, mercancías peligrosas, mercancías valoradas, carga general y sobredimensionada, encontrando en nuestra empresa solución a todos sus requerimientos.

### **3.5. Procesos Productivos**

#### **3.5.3. Cadena de Valor de SADECOM CIA. LTDA.**

Michael Porter, propuso el concepto de cadena de valor para identificar las nuevas formas de generar mejores beneficios para el consumidor desarrollando mayor fluidez en los procesos centrales de la empresa a fin de obtener una ventaja competitiva.

La cadena de valor representa un valioso instrumento interno que identifica todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para generar el servicio con eficiencia y eficacia, siendo éstas primarias y de soporte.

En el siguiente gráfico se visualiza la cadena de valor de la empresa, en el cual se identifica y se detallan sus actividades primarias y de apoyo, que generan valor para el consumidor final.

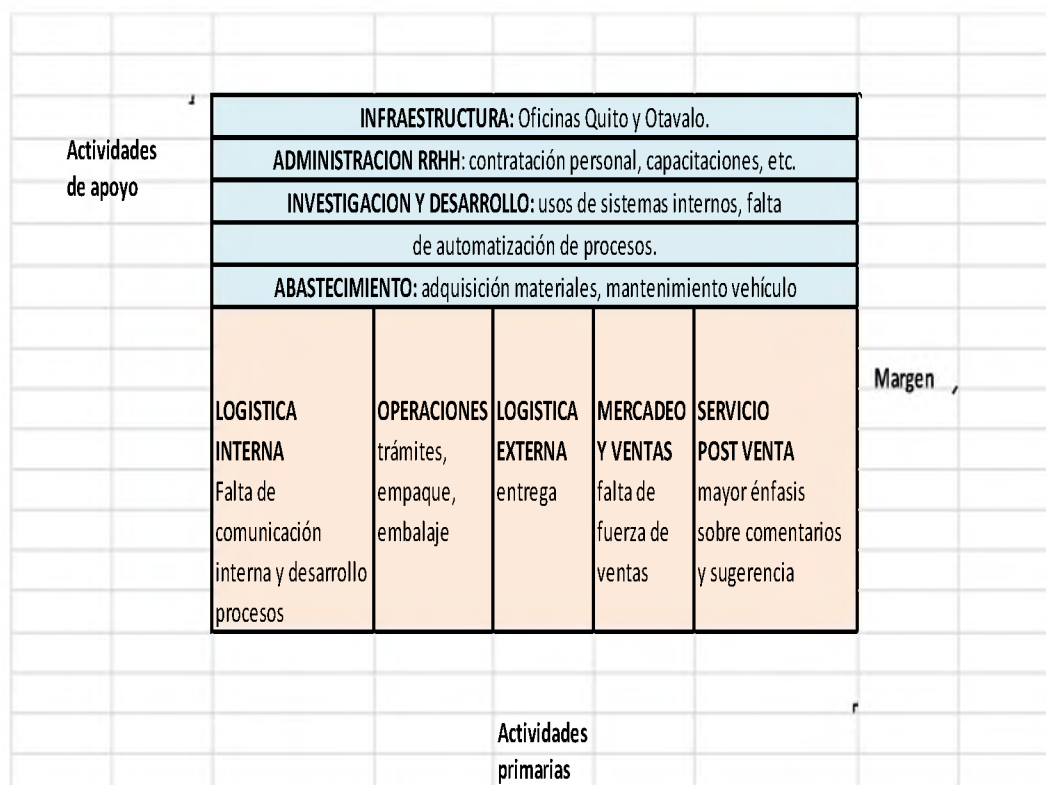


Gráfico 4. Cadena de valor SADECOM Cía. Ltda.

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

- **Actividades de apoyo:**

**Infraestructura:**

Tiene oficinas en Quito y Otavalo.

Es una empresa pequeña familiar, no se ha puesto en práctica la planificación estratégica. Existe una persona que realiza la contabilidad, asuntos legales.

**Administración de Recursos Humanos:**

Se realizan actividades como: contratación de personal, se le da capacitación, liquidación de nómina y renovación de contratos. Falta de motivación de personal. Todos hacen de todo.

#### **Investigación y desarrollo:**

Se usa sistemas de tecnología internamente para el área de contabilidad y de emisión de guías aéreas. Falta de automatización de procesos.

#### **Abastecimiento:**

Se realiza adquisición de materiales como cartones, sunchos para empaque, etc. Se realiza mantenimiento del camión.

- **Actividades primarias:**

#### **Logística interna:**

Se realiza la recepción y almacenamiento de producto a enviar, se coordina el transporte aéreo o marítimo, se realiza control de inventario de material.

No se ha hecho investigación de mercados.

Falta de comunicación interna y desarrollo de procesos.

#### **Operaciones:**

Incluye el empaque, embalaje, etiquetado de la mercadería o mascota a transportar; así como la documentación respectiva: trámites de exportación, aduanas, etc. Trato personalizado al cliente.

#### **Logística externa:**

Se transporta y se entrega la mercadería en el aeropuerto o puerto marítimo según sea el caso aéreo o marítimo, envío electrónico de documentos y comunicación constante con el cliente.

#### **Mercadeo y ventas:**

Actualmente la empresa tiene una página en redes sociales, pero no está correctamente manejada y actualizada, por otro lado se está actualizando la página web, para poder dar un mejor servicio.

Falta de fuerza de ventas, promoción y publicidad, falta de propuestas comerciales, mejorar la página web.

#### Servicio Post-Venta:

Se debe poner mayor énfasis sobre las impresiones, comentarios y sugerencias para poder dar un buen servicio, y obtener clientes leales a la empresa.

#### 3.5.4. Mapa de Procesos

El siguiente es el mapa de procesos actual con el que cuenta la empresa en la actualidad.

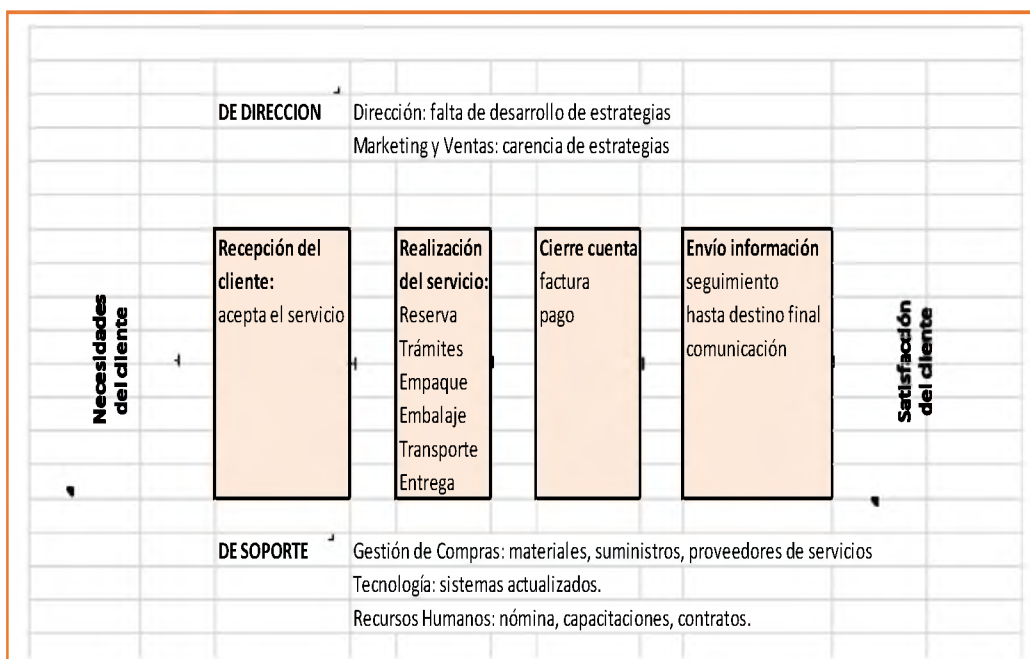


Gráfico 5. Mapa de procesos SADECOM Cía. Ltda.

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

#### 3.4.3. Descripción de Procesos

Los procesos en la empresa comienzan en su dirección, considerando las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas, y terminando con los procesos de soporte. Se puede determinar que la dirección de la empresa no pone en práctica la planificación estratégica. Si se cumplen con aspectos legales y

reglamentarios: de seguridad, finanzas e higiene. No se realizan procedimientos de percepción del cliente en cuanto al servicio.

En cuanto a Marketing y ventas, no existe un plan estratégico, faltan definir acciones de publicidad, promociones, acciones para escuchar al cliente y plasmarla en el servicio, estrategia de precios, acciones internas versus lo que hace la competencia.

El procedimiento en sí de cómo se da el servicio empieza con las necesidades que tienen los clientes de transportar, exportar sus productos, menajes de casa, mascotas y cualquier otro producto que no sea perecible; entonces se recepta el cliente y éste acepta el servicio; entonces se le brinda el mismo a través de la reserva del espacio ya sea vía aérea o marítima, los trámites de exportación, empaque, embalaje, transporte y entrega. Posteriormente se procede a realizar la factura y finalmente se cierra el proceso informándole al cliente sobre su embarque hasta que llegue al destino final, y realizando el seguimiento del mismo; logrando así la satisfacción del cliente.

En cuanto a las actividades de soporte se consideran la Gestión de compras, donde se especifica y se selecciona a los proveedores que en este caso son las aerolíneas y las navieras; se compran también los materiales para el embalaje de la mercadería. La tecnología es importante, la empresa cuenta con un sistema de guías aéreas, una red informática y se realiza el mantenimiento de equipos frecuentemente. La fortaleza del negocio y una ayuda en los procesos son los recursos humanos. Al momento se está realizando un programa de seguridad y salud.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **4.1. Propósito de la Investigación**

La investigación de mercados busca obtener información que brinde conocimiento más profundo sobre el cliente meta, sus necesidades, deseos y características específicas, así como de la competencia y la manera en que se maneja el giro del negocio. Entendiéndose entonces por Investigación de Mercado a la “identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing” (MALHOTRA, 2004, pág. 7)

Por consiguiente se realizó una investigación de mercados con el propósito de aumentar el número de clientes de SADECOM Cía. Ltda.; mejorar la satisfacción de los clientes actuales y aumentar el uso del servicio; así también como mejorar el posicionamiento de la empresa.

#### **4.2. Problema de investigación**

Las necesidades y requerimientos del sector de servicios de carga en el Distrito Metropolitano de Quito son cada vez mayores debido al crecimiento poblacional en los últimos años, lo cual ha dado origen a la necesidad de mejorar su estilo de vida mediante procesos de negociación relacionados a la importación y exportación de productos.

Es así que, el problema de investigación es definir las necesidades de los clientes potenciales de SADECOM Cía. Ltda., con el fin de diseñar una propuesta estratégica de Marketing que además de identificar el grupo objetivo permita mejorar los niveles de servicio para mantener cautivos a los clientes potenciales y captar nuevos clientes.



El problema de investigación de mercado surge ante la no existencia de información sobre el tipo de cliente potencial de SADECOM Cía. Ltda., el nivel de aceptación, requerimientos y necesidades de servicios de carga como medio para mejorar sus niveles de operatividad.

#### **4.3. Objetivos de investigación**

##### **4.3.1. Objetivo General**

Analizar el mercado en el que se desenvuelve SADECOM Cía. Ltda., mediante la aplicación de técnicas de investigación que determinen las características, necesidades, gustos y preferencias de sus clientes en el mercado de Agencias de Carga en Quito y Otavalo.

##### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Segmentar el grupo objetivo de SADECOM Cía. Ltda., para identificar los clientes potenciales.
- Determinar los criterios de selección que usa los clientes potenciales de SADECOM Cía. Ltda., al momento de elegir una empresa de carga.
- Identificar las necesidades, requerimientos y necesidades de servicios de carga de los clientes potenciales de SADECOM Cía. Ltda.
- Identificar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa SADECOM Cía. Ltda.

#### **4.4. Metodología de Investigación**

##### **4.4.1. Tipos de Investigación**

Los tipos de investigación aplicados para el desarrollo de la presente investigación de mercado se describen a continuación:

- **Investigación exploratoria:**

El estilo de investigación a aplicarse es de carácter exploratorio, partiendo del punto de vista de Stella Domínguez ésta es “un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información

requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin *estructura*” (DOMINGUEZ, 2014)

La aplicación de éste tipo de investigación responde a las necesidades de identificar las característica, necesidades y preferencias de los clientes que requieren de servicios de carga, así el conocimiento de las características del mercado en donde éste tipo de negocios se desenvuelven.

- **Investigación Descriptiva:**

La descripción busca identificar las características de los clientes potenciales de SADECOM Cía. Ltda., con relación a la investigación descriptiva, existen varias ponencias, para el presente estudio se ha tomado lo establecido por Domínguez, quien sostiene que “la *investigación descriptiva* es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad la descripción de las funciones y características del mercado. Los instrumentos más utilizados en esta investigación son: el análisis cuantitativo de información secundaria, encuestas, paneles y observaciones.” (DOMINGUEZ, La investigación Exploratoria, 2011)

Por consiguiente la investigación descriptiva es de “tipo conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general característica o funciones del mercado” (MALHOTRA, 2004, pág. 78) por lo que se puede establecer que éste tipo de investigación pretende conocer las características del grupo objetivo de la entidad en estudio.

- **Investigación Causal:**

La investigación causal aplicada en el desarrollo de la presente investigación de mercados, es aquella que fundamenta el procedimiento de relación causa efecto, por lo que se considera una técnica de tipo causal, “que busca probar hipótesis acerca de la relación causa - efecto” (KOTLER y ARMSTRONG, 2004, pág. 103)

#### 4.4.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación permiten llegar a la praxis el procedimiento investigativo, es así que para el desarrollo de ésta, se ha aplicado las encuestas como técnica idónea para la efectividad del trabajo investigación, es así que se puede mencionar que la técnica “es un sistema de supuestos y reglas que se pueden aplicar para recolectar la información. Según Garza “la técnica se justifica exclusivamente en función de su utilidad práctica, a diferencia del, método que se propone para descubrir y comprobar la verdad.” (GARZA, 2007)

La encuesta es uno de los instrumentos de investigación que sirve para recolectar información implican tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí que son:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas. (HERNÁNDEZ S. , 2010)

Por lo tanto, se aplicó la encuesta como medio de investigación, la cual “consiste en una serie de preguntas que se realizan en forma verbal o escrita a las personas de las cuales se requiere obtener información; mediante el llenado de un documento con una serie de preguntas” (MALHOTRA, 2004), en el caso en estudio se la realizó de manera personalizada.

#### 4.5. Análisis de Mercado

El análisis de mercado permite conocer al grupo objetivo al cual va dirigida la investigación, con la finalidad de definir el horizonte empresarial, de manera que se pueda tener claro las condiciones del mercado en el cual incursiona la empresa. Cabe indicar que la investigación de mercado “proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en él. Por lo tanto, su finalidad es la obtención de información útil para la toma de decisiones. De hecho, no se debe considerar a la investigación como la solución a problemas empresariales, sino un instrumento más que permita minimizar

riesgos y, en consecuencia, las decisiones puedan ser más acertadas”. (María Jesús Merinio Sanz, 2010).

Según Benassini, el análisis de mercado debe considerar dos factores que se describen a continuación:

- **El carácter rápidamente cambiante del medio:** El mercado al igual que todo aspecto relacionado a la economía de empresa se encuentran en constante evolución debido a factores externos como son los sociales, político – legales, demográficos, lo que en muchos casos favorece o no al intercambio comercial es así, que la “globalización de los mercados y los avances en la comunicación moderna hacen a los habitantes de nuestro planeta más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían, por ejemplo la televisión satelital.” (BENASSINI, 2001)
- **El incremento en el número de competidores:** El atractivo del mercado no solo es apreciado por una sola persona, sino por el contrario es de valor de muchos los cuales al tener afinidad al tipo de negocio, conocer el ámbito empresarial y en muchos casos el aprovechar el atractivo de mercado ha determinado que el ingreso de nuevos competidores sea constante y de alerta para aquellos que se encuentran inmersos en un segmento comercial, por tanto hay que considerar que “múltiples productos y servicios que hace escasos siete años no eran ampliamente conocidos actualmente viven en una intensa competencia, debido a sus exitosas etapas de inducción.” (BENASSINI, 2001)

#### **4.6. Estructura de mercado**

El mercado se encuentra estructurado por varios factores, los cuales se deben considerar para el éxito de un adecuado análisis de mercado, entre ellos se deben considerar a:

##### **4.6.1. Factores históricos:**

El progreso de la humanidad es un determinante para el comportamiento del mercado, es así que se pueden mencionar grandes barreras históricas que determinaron la evolución económica de las naciones, siendo estas la primera

guerra mundial que genero un caos socio económico en el mundo europeo y por ende impactó en el occidente; la segunda guerra mundial la cual fue seguida por la Revolución Industrial, hito de gran envergadura a nivel económico. Pues dinamiza todo el sistema económico debido al ingreso del mecanicismo. Posterior a ello surge la revolución informática con el ingreso del internet a partir de los 70's, y en la actualidad enfrentamos la telemática, la robótica y la tendencia al perfeccionamiento tecnológico, creciendo a pasos agigantados en la búsqueda de las ciudades inteligentes.

#### 4.6.2. Factores socioeconómicos:

Los factores socioeconómicos son el producto de la evolución de la humanidad como tal, es así que sucesos como la urbanización, como signo de vivir en comunidad es “el efecto y la cauda de la industrialización, y por lo tanto factor decisivo para el crecimiento económico tal como se dio en Europa a partir de los años cincuenta. Los procesos de desarrollo han estado siempre ligados al crecimiento urbano, alimentado por una constante aunque irregular corriente migratoria desde los espacios rurales. La ciudad industrial fue también un poderoso generador de renta, por lo que este proceso de concentración en el espacio no sólo afectó a los recursos humanos, sino también a los recursos y a las actividades económicas, dando a estos ciudadanos mayores oportunidades de consumo. Pero la ciudad significo también un nuevo estilo de vida identificado con la modernidad y los nuevos valores, u el viajes de vacaciones era un signo importante de identidad y categoría social.” (Rafael Esteve Secall, Rafael Fuente García, Ma del Mar Martín Rojo., 2006).

Otro factor determinante es la evolución de los sistemas de movilidad humana lo que influye de manera impactante en el ámbito empresarial. Es así que “los fuertes aumentos de la productividad, impulsados por los avances tecnológicos y el aprovechamiento de las economías externas y economías de escala que el proceso en sí mismo implica, se traducen en incremento de rentas, en la medida en que la masa trabajadora participe en ellos, y en una bajada de los precios, en la medida en que la nada trabajadora participe en ellos y en una

bajada de precios, en la medida en que funciones los mecanismos de la competencia, lo que supone la posibilidad del viaje turístico al alcance cada vez de mayor número de personas y a su vez también refuerza las posibilidades de nuevas economía de escala". (Rafael Esteve Secall, Rafael Fuente García, M del Mar Martín Rojo., 2006), lo mencionado genera que el consumo de masas sea cada vez más fuerte, es así que la globalización es el hito más cercano a nuestra generación, la cual viene siendo de alto impacto a nivel empresarial

#### 4.7.Segmentación de Mercado

De acuerdo a la American Marketing Association, "la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares" (AMA, 2006)

La segmentación de mercado se la define como

"el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se puede maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento. La segmentación divide a un conjunto en una serie de subconjuntos. Así, el mercado se puede evaluar en porciones. Cada una de éstas constituye un grupo internamente homogéneo. Un segmento es aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de éste son más homogéneas" (BONTA & F, 2002)

Otra definición, hace referencia al acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos. (KOTLER y ARMSTRONG, 2004)

Mientras que para otros autores se la define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica. (SCHIFMAN Y KANUK, 2005)

#### **4.7.1. Razones para segmentar el mercado**

La segmentación investiga el mercado con objeto de encontrar la existencia de conjuntos de consumidores homogéneos y facilita el desarrollo de las actividades de marketing, en tal circunstancia se puede establecer el por qué segmentar el mercado, en las siguientes razones:

- Porque no todos los consumidores tienen los mismos hábitos, costumbres, actitudes o percepciones.
- Porque es una decisión fundamental para definir el posicionamiento de los productos o servicios.
- Porque cada una de las porciones del mercado debe tener políticas diferenciadas de precio, comunicación y producto o servicio.
- Porque los mercados se hallan naturalmente fragmentados y el éxito de la estrategia comercial depende de cómo se aborda cada uno de ellos.
- Para definir la satisfacción óptima que mejor permita competir en cada porción del mercado.
- Porque el competidor que más conoce del mercado, mejor preparado está para lograr ventajas diferenciales duraderas.
- Para optimizar la inversión en el marketing de los productos o servicios y el de la propia empresa.

Por tanto, para la presente investigación se han considerado como grupo objetivo las personas económicamente activas, cuya edad oscila entre 25 a 65 años, que residen en las ciudades de Quito y Otavalo tomando en cuenta que son los centros económicos donde se encuentra instalado la empresa SADECOM Cía. Ltda.

#### 4.7.2. Criterios de Segmentación de mercado

Para poder realizar una correcta segmentación es necesario que se tome en cuenta los criterios de segmentación, mismos que van relacionados a factores como geográficos, demográficos, económicos, psicológicos, psicográfica (según el estilo de vida), socio-cultural. Además de las mencionadas los Schiffman y Kanuk, establecen que para segmentar el mercado se deben considerar una segmentación por la situación de uso, por beneficios, por efectos de segmentación de híbridos.

A continuación también se ha considerado importante los criterios de segmentación de mercado dada por Novak, Macevoy y Kamakura, en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Criterios de Segmentación

<i>Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor</i>		– Nutrición – Buen gusto – Salud	– Durabilidad – Economía – Servicio	– Prestigio/lujo – Funcionalidad – Estilo
<i>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo</i>		– Marcas compradas – Categoría de producto comprada – Frecuencia de compra – Respuesta a los elementos del marketing mix		
<i>Segmentación por características del consumidor</i>	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS	– Renta – Edad – Sexo – Religión	– Profesión – Tamaño de la familia – Etapa en el ciclo de vida de la familia	– Nacionalidad – Localización geográfica
	ESTILOS DE VIDA	– Orientada al éxito – Socialmente consciente – Preocupado por la salud – Orientada a la familia		– Aislado – Aventurero – Innovador – Extrovertido
	PERSONALIDAD	– Agresivo – Sumiso – Dominante		– Compulsivo – Autoritario – Ambicioso

Fuente: Novak y Macevoy, 1990; Kamakura y Novak, 1992

- **Segmentación Geográfica**

El primer criterio de segmentación considerado ha sido la ubicación geográfica del grupo objetivo, al cual va dirigido los servicios de SADECOM Cía. Ltda., debido a que sus instalaciones se encuentran ubicadas en la capital del país, Quito por la facilidad de acceso a sus proveedores que son las líneas aéreas para el traslado de las encomiendas al exterior.



Tomando en consideración que la empresa da cobertura a las personas económicamente activas tanto en las Parroquias urbanas que son en un número de 32, como se aprecia en el siguiente gráfico:

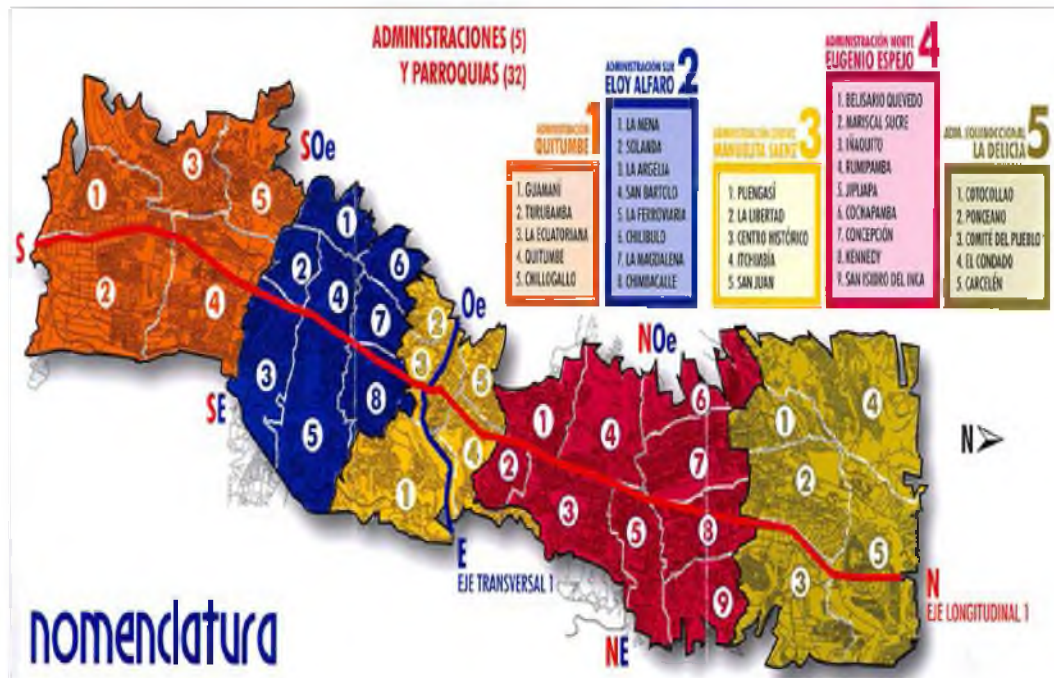


Gráfico 6. Parroquias Urbanas de Quito

Fuente: Empresa Municipal de Obras Públicas 2014

Se ha tomado en consideración la población de la ciudad de Otavalo, pues el giro del negocio de SADECOM Cía. Ltda., es el servicio de carga en exportaciones, generándose ingresos importantes el servicio a la comunidad de Otavalo que exportan sus artesanías, por tal razón la empresa tiene una extensión con una sucursal en la mencionada ciudad, cuya distribución geográfica es la siguiente:



Gráfico 7. Distribución geográfica de Otavalo

Fuente: Google maps 2014

- **Segmentación Demográfica:**

La segmentación demográfica se basa en variables como edad, sexo, ingresos, educación, etc. Estas características demográficas son por lo general medibles y accesibles. Es de utilidad esta segmentación porque mediante datos secundarios (directorios, estadísticos, datos de censos, bases de datos, etc.), se muestra información histórica, pronósticos, tendencias de crecimiento y cambios en la distribución de edad, ingresos, entre otros.

Además, se pueden asumir y deducir aspectos subjetivos como el hecho de que las preferencias y necesidades de cada generación son diferentes; los roles sexuales que se asumen son característicos del género; el tipo de productos que compran las personas que viven independientemente, en matrimonio con doble aportación de ingreso o son divorciadas; la capacidad de compra y las necesidades del consumidor cuando percibe cierto ingreso, tienen determinado nivel de estudios y ejercen una profesión específica (SCHIFMAN Y KANUK, 2005). Se ha considerado este tipo de segmentación de negocio, partiendo del concepto que los clientes potenciales son personas económicamente activas cuya

edad oscila entre 25 a 65 años, que es la vida hábil en términos laborales considerados en el país.

**Tabla 17.**

Segmentación Demográfica

<b>VARIABLE:</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Forma Institucional:</b>		
<b>Personas Económicamente activas</b>	<b>2344065</b>	100,00
Distrito Metropolitano de Quito	2239191	95,53
Ciudad de Otavalo	104874	4,47

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

#### **4.8. Definición del Mercado Referencia**

##### **4.8.1. Macrosegmentación:**

**Definir el mercado de referencia:**

Para poder definir cuál es el mercado referencial es necesario tomar en cuenta desde la misión de la empresa, misma que define su papel y su función en el mercado. Por lo cual es necesario analizar las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el ámbito de actividad?**

La empresa SADECOM Cía. Ltda., está dedicada a brindar a sus clientes servicios de carga con la finalidad de entregar facilidades en el traslado de sus encomiendas tanto a fuera del país como en temas de exportación, para lo cual tiene proveedores aliados como importantes firmas de aerolíneas.

- **¿En qué (cuáles) ámbito (s) de actividades deberíamos no estar?**

La empresa debe centrarse en mejorar los niveles de servicio de carga entregados a sus clientes, más no en la propia importación o exportación de productos.

Además no se debe incursionar en actividades de agresión a la naturaleza como en tráfico de alcohol, tabaco que afectan a la salud de la comunidad en general.

- **¿Cuáles son las necesidades a satisfacer en sus clientes? ¿El qué?**

La empresa SADECOM Cía. Ltda., busca satisfacer las necesidades de traslado de encomiendas de sus clientes hacia su destino, especialmente dar soporte a las personas que incursionan en la exportación de productos nacionales como son las artesanías.

- **¿Cuáles son clientes potenciales e interesados por los servicios de SADECOM Cía. Ltda.? (¿El quién?)**

Son las personas económicamente activas que realizan actividades de venta o comercialización de productos hacia en el exterior.

- **¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?**

El servicio de SADECOM Cía. Ltda., se sustenta en un soporte tecnológico de vanguardia como son el internet, y las redes sociales.

#### 4.8.2. Microsegmentación

##### Descripción de perfiles de segmento

La segmentación que se aplica en el desarrollo del presente proyecto es la segmentación geográfica y demográfica considerando que la ubicación de la matriz de SADECOM Cía. Ltda., es esencial para el giro del negocio, por la relación con los proveedores para realizar el envío de las encomiendas de los clientes para el exterior. Y la sucursal en Otavalo tomando en consideración que el turismo y la exportación de artesanías se encuentra en auge.

##### a. Elección del segmento – mercado meta

Una vez señalados los factores importantes en el macro mercado, se pudo determinar que el mercado meta al cual la empresa SADECOM Cía. Ltda., se

encuentra vinculado es las actividades económicas de servicio de carga, es decir traslado de encomiendas.

#### **b. Posicionamiento y Ventaja Diferencial**

Según Peter Belohlavek “el objetivo de posicionar la empresa o institución, es asegurar que el lugar que ocupa en el mercado sea consistente con su organización. Para ello lo que hace falta es tener conciencia del punto de partida, dónde la empresa está. Cuando la empresa o institución ya está en el mercado, entonces lo que hace falta es tomar el punto de partida sabiendo que lo más probable es que represente tanto un punto de partida como de llegada, vale decir una actitud para actuar en el medio y hacer negocios. (BELOHLAVEK, 2005)

Partiendo del postulado de Belohlavek, el objetivo de posicionar a la empresa SADECOM Cía. Ltda., en el mercado radica, en captar mayor número de clientes potenciales y sobre todo mantenerse como referente de servicios de carga hacia el exterior en la mente de su cartera de clientes, pues la referencia es la mejor estrategia de ventas, pues genera fidelidad del cliente potencial e incremento de la cartera de clientes nuevos. Por tanto es importante, despejar los siguientes interrogantes:

- **¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?**

La distinción del servicio entregado por SADECOM Cía. Ltda., radica en dos valores corporativos esenciales, la puntualidad y seriedad en el servicio.

- **¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?**

Los medios de marketing más apropiados, es entrega son básicamente calidad en el servicio mediante el control de postventa y asistencia al cliente.

#### **c. Objetivos de posicionamiento:**

- Ser la primera alternativa en servicios de carga hacia el exterior en nuestros clientes.
- Mantener la diferenciación del servicio, con un plus que les permita a los clientes estar vinculados a SADECOM Cía. Ltda.
- Procurar mantenerse en la mente del consumidor, para ser la preferencia en el servicio de cargar.
- Lograr la diferenciación en los servicios de carga para mantener su preferencia tomando en consideración el precio, servicio, tiempo de entrega.

**d. Tipos de posicionamiento**

Para el caso de SADECOM Cía. Ltda., se ha considerado el tipo de posicionamiento de ventaja diferencial, pues las variables de diferenciación pues en la mente de sus clientes potenciales y clientes cautivos se centra en la identificación de la ventaja diferencial, para lo que se ha considerado:

**Cuadro 2.**

Variables de diferenciación

<b>Descriptor</b>	<b>Servicio</b>	<b>Personal</b>	<b>Imagen</b>
Características	Entrega	Competencia	Símbolo
Desempeño	Proceso de servicio	Cortesía	Comunicación
Cumplimiento de especificaciones y procesos	Capacitación a colaboradores	Credibilidad	Clima Organizacional
Confiabilidad	Tiempo de entrega Buen servicio	Capacidad de respuesta	Atención al cliente

Fuente: (Kotler, El Marketing de Servicios Profesionales, 2004)

La ventaja diferencial, está considerada como un atributo o aspecto diferenciador que le permite al cliente elegir donde adquirir un producto o servicio, por su nivel de diferenciación, determinando la preferencia de consumo es así que se considera como ventaja diferencial “cuando un producto presenta un atributo altamente valorizado por el consumidor y este atributo no se encuentra en los productos competitivos, estamos frente a una ventaja diferencial” (BONTA & F, 2002)

En el caso de la empresa SADECOM Cía. Ltda., la ventaja diferencial está dada en factores como:

- Responsabilidad en la entrega de las encomiendas a su lugar de destino sin deterioro, evidenciándose valores corporativos como **responsabilidad**.
- La credibilidad en el servicio es un atributo diferenciador de alto espectro para SADECOM Cía. Ltda., en el sentido de mantener márgenes de servicio estándares como son tiempo de entrega, puntualidad, seguimiento y control del servicio.

Tabla 18.

Segmentación de mercado

TIPO DE SEGMENTACIÓN		CLIENTES POTENCIALES	
Segmentación Geográfica		Quito	Otavalo
Segmentación Demográfica			
<b>PEA*</b>		2239191	104874
<b>Edad</b>	25 a 65 años		
<b>Sexo</b>	Femenino	51%	53%
	Masculino	49%	47%
<b>Educación:</b>	Post grado	39%	22,90%
	Superior	27,20%	14,30%
	Superior no universitaria	23,40%	37,80%
	Educación Media	10,40%	25%

\* Personas económicamente activas

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

#### 4.9. Demanda y la Oferta

El objetivo de determinación de la demanda en la presente investigación, es conocer la cantidad de personas económicamente activas que requieran el servicio de carga, lo cual permita justificar la realización de una propuesta de mercadeo para la empresa SADECOM Cía. Ltda.

El objetivo del análisis de la demanda es desembocar en estimaciones cuantitativas del mercado potencial y del nivel actual de la demanda global. La medida de esta se puede cuantificarla considerando el producto del número de consumidores y la cantidad consumida unitaria.

##### 4.9.1. Determinación de la Demanda

La demanda para SADECOM Cía. Ltda., se ha determinado en función de la relación de la población económicamente activa identificada en el año 2013, cuya actividad económica la realizan en el Distrito Metropolitano de Quito



y la Ciudad de Otavalo. Siendo esta un total de 2344065 PEA<sup>2</sup>, y el porcentaje de crecimiento poblacional dado por el INEC<sup>3</sup>, que para el periodo de estudio es de 1,95% según datos proporcionados por el INEC, según el último censo de población y vivienda (2010)

**Tabla 19.**

Demanda – Proyección de crecimiento

PERIODO		DEMANDA
AÑO 0	2013	2344065
AÑO 1	2014	2389774
AÑO 2	2015	2436375
AÑO 3	2016	2483884
AÑO 4	2017	2532320
AÑO 5	2018	2581700

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

#### 4.9.2. Determinación de la Oferta

La oferta del sector comercial de servicios de carga, para exportación de productos nacionales esta dado en relación al número de empresas que se encuentran en el mercado y competencia directa de SADECOM Cía. Ltda., que son en total de cinco, a saber:

- Planeta Cargo
- Ati express
- Sarava Cargo
- Export Lar Logistic
- Sadecom Cía. Ltda.

Pudiéndose ver que su participación en el mercado de cada una de ellas, según la encuesta realizada.

**Tabla 20.**

<sup>2</sup> PEA: Personas económicamente activas.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## Determinación de la Oferta

OFERTA	
EMPRESA	% COBERTURA
Planeta Cargo	4,00
Ati Express	0,67
Sarava Cargo	2,00
Export Lar Logistic	8,67
SADECOM	84,67
Otra	0,00
	100,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

En relación a la oferta en el mercado de servicio de carga, se puede identificar que existen varios oferentes, considerados competencia directa de SADECOM Cía. Ltda., identificándose además que el de mayor cobertura es la empresa en estudio con un 84,67%, seguido de Export Lar Logistic que tiene una cobertura en el mercado del 8,67%, Planeta cargo con el 4%, Sarava Cargo con el 2% y finalmente Ati Express con el 0,67%.

## 4.9.3. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se determinó en relación al porcentaje faltante de cobertura de la empresa SADECOM Cía. Ltda., que es del 15,33% en el mercado de servicios de carga para exportaciones, sobre el crecimiento del 1,95% de la demanda anualmente.

Tabla 21.

## Demanda Insatisfecha

PERIODO		DEMANDA	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA 1,95	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA 15,33%
AÑO 0	2013	2344065			
AÑO 1	2014	2389774	45709	38702	7007
AÑO 2	2015	2436375	46601	39457	7144
AÑO 3	2016	2483884	47509	40226	7283
AÑO 4	2017	2532320	48436	41011	7425
AÑO 5	2018	2581700	49380	41810	7570

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

#### 4.10. Universo y Muestra

##### 4.10.1. Universo de investigación

El universo de la presente investigación se encuentra dada por la población económicamente activa, de Quito y Otavalo en donde actualmente funciona la Agencia de carga de SADECOM Cía. Ltda., cuya edad oscila entre los 25 a 65 años, Siendo un total de 2344.065 personas (INEC, 2011).

**Tabla 22.**

Universo de investigación

Población Ecuador	Tamaño del Universo
15602101	2344065
100%	15,024%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

El total de la población, universo u objeto a investigar se encuentra constituido por la PEA de la ciudad de Quito y de Otavalo como se mencionó, de tal manera que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 23.**

Distribución del Universo

Ciudad	N° Habitantes	Porcentaje
Quito	2239191	95,53
Otavalo	104874	4,47
Total	2344065	100,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

Para la distribución de la muestra se consideró la Población Económicamente Activa PEA cuya edad oscila entre los 25 a 65 años de edad de las ciudades de Quito y Otavalo, como se aprecia en la tabla 4.2., el 95,53% de la PEA es de Quito y el 4.47% corresponde a la ciudad de Otavalo.

#### 4.10.2. Determinación de la Muestra

Para la determinación de la muestra se ha tomado como referencia el método muestral aleatorio simple para universos conocidos, considerando que el mercado objetivo de la presente investigación es de *2'344.065 personas económicamente activas*, en la que se aplicó la siguiente fórmula:

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

En donde:

N = *2'344.065 personas económicamente activas*

$z^2$  = 1,96 (nivel de confianza 95%)

p = 0,5 (probabilidad de ocurrencia del evento)

q = 0,5 (probabilidad de no ocurrencia del evento)

e = (0,05) nivel de error recomendado para estudios estadísticos.

#### 4.10.3. Cálculo de la Muestra

Luego de aplicada la fórmula se identificó que la muestra significativa para la presente investigación es de *384 personas económicamente activas*, como se aprecia en el siguiente cálculo:

$$n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 2344065}{2344064 * 0,0025 + 3,84 * 0,25} = \frac{2251240,026}{5860,16 + 0,9604} = \frac{2.251.240}{5.861,12} = 384$$

#### Estratificación de la Muestra:

Para la investigación se ha estratificado la muestra con la finalidad de mantener un margen de error razonable, por lo que se ha aplicado a 17 personas

económicamente activas que representan el 4,47% de la muestra en Quito, el 95,53% corresponde a la muestra aplicada en la ciudad de Otavalo, lo que corresponde a 367 PEA.

**Tabla 24.**

Estratificación de la muestra

Ciudad	Muestra	Porcentaje
Otavalo	367	95,53
Quito	17	4,47
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014



**Gráfico 9.** Estratificación de la muestra

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2014

## 4.11. Encuesta

	<b>ENCUESTA</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Realizar un análisis de mercado a través de la aplicación de encuestas aleatorias para conocer los gustos y preferencias de los usuarios, y determinar el posicionamiento de la empresa SADECOM CIA LTDA en el mercado de Agencias de Carga en Quito y Otavalo.</p>	
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responda con sinceridad las siguientes preguntas que se presentan a continuación.</li> <li>2. Los resultados de ésta encuesta serán analizado con absoluta reserva.</li> <li>3. Señale con una "X" en el lugar que corresponda.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Género: <p style="margin-left: 40px;">Masculino _____ Femenino _____ Otro _____</p> </li>   <li>2. Edad: <p style="margin-left: 40px;">De 25 a 34 años _____ De 35 a 44 años _____ De 45 a 54 años _____ De 55 a 64 años _____</p> </li>   <li>3. Ocupación: <p style="margin-left: 40px;">Exportador _____ Productor _____ Turista _____ Otra (¿Cuál?) _____</p> </li> </ol>	

4. ¿Con qué Agencia de Carga prefiere trabajar?

Planeta Cargo \_\_\_\_\_ Ati Express \_\_\_\_\_ Sarava Cargo \_\_\_\_\_ Export Lar  
 Logistic \_\_\_\_\_  
 SADECOM \_\_\_\_\_ Otra (¿Cuál?) \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia hace envíos de carga al año?

1 - 3 veces \_\_\_\_\_ 4 - 6 veces \_\_\_\_\_ 7 - 9 veces \_\_\_\_\_ Más de 10 veces  
 \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipo de producto envía?

Artesanías \_\_\_\_\_ Mascotas \_\_\_\_\_ Efectos personales \_\_\_\_\_ Otro (¿Cuál?)  
 \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de transporte prefiere para realizar sus envíos?

Aéreo \_\_\_\_\_ Marítimo \_\_\_\_\_

8. ¿Cuántos kilogramos generalmente envía al año?

Menos de 100 kg \_\_\_\_\_ 100 kg - 300 kg \_\_\_\_\_ 301 kg - 1000 kg \_\_\_\_\_  
 Más de 1000kg \_\_\_\_\_

9. Indique los aspectos que considera al momento de elegir una Agencia de Carga Internacional.

Precio \_\_\_\_\_ Rapidez \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_ Empaque/  
 Embalaje \_\_\_\_\_  
 Marca \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_

10. Cuando utiliza los servicios de una Agencia de Carga, ¿su forma de pago es en?

Efectivo \_\_\_\_\_ Cheque \_\_\_\_\_ Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_ Otra (¿Cuál)  
\_\_\_\_\_

11. ¿Ha utilizado la Agencia de Carga SADECOM CIA LTDA?

Instrucción: Si su respuesta es no, gracias por su colaboración.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. Califique el servicio que ofrece SADECOM CIA LTDA?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se enteró de SADECOM?

Referentes \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Otros (¿Cuál) \_\_\_\_\_

14. Escoja que producto le gustaría recibir por utilizar los servicios de SADECOM.

Accesorio promocional \_\_\_\_\_ Regalo sorpresa \_\_\_\_\_ Otro (¿Cuál) \_\_\_\_\_

15. ¿Volvería a utilizar los servicios de SADECOM CIA LTDA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



## 4.12. Procesamiento de Datos

## Información General:

## Pregunta 1

- Género

## Estadísticos

## Género

N	Válido	384
	Perdidos	0

## Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	184	47,9	47,9	47,9
Femenino	200	52,1	52,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

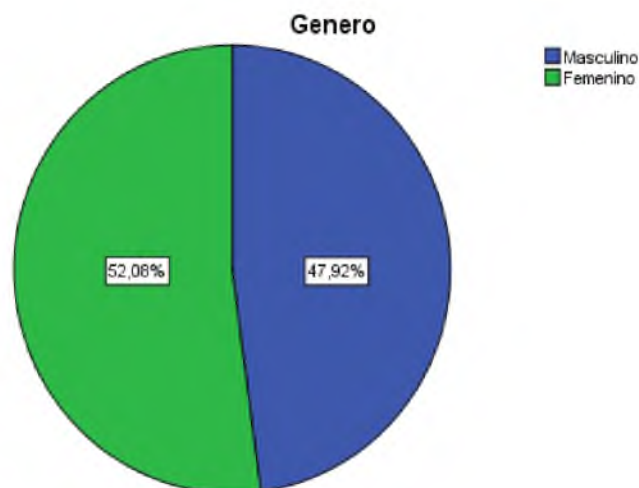


Gráfico 10. Género

Fuente: Investigación propia

**Análisis de Datos:**

La investigación se ha realizado el 47,9% que corresponde a 184 encuestados de género masculino y al 52,1% de encuestados que son de género femenino, es decir existe una diferencia de 4,2% en relación a género.

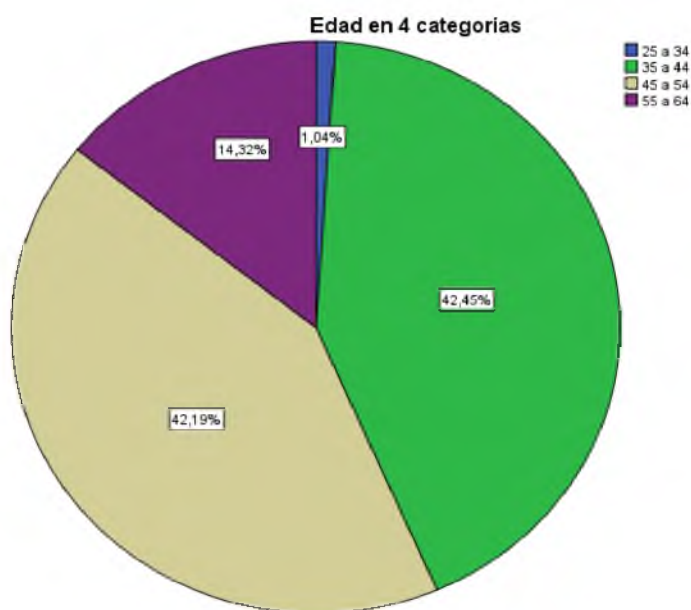
**Pregunta 2**• **Edad****Estadísticos**

Edad en 4 categorías

N	Válido	384
	Perdidos	0

**Edad en 4 categorías**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 25 a 34	4	1,0	1,0	1,0
35 a 44	163	42,4	42,4	43,5
45 a 54	162	42,2	42,2	85,7
55 a 64	55	14,3	14,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 11. Edad**

Fuente: Investigación propia

#### **Análisis de Datos:**

Para determinar la edad de los encuestados se trabajó por rangos, considerando la variable de 25 a 64 años, periodo cronológico en que son económicamente activos; viéndose en el rango de 35 a 44 años se encuestó a 163 personas que representan el 42,4%, seguido de 45 a 54 años con 162 personas que corresponde al 42,2%. Mientras que en el intervalo de 25 a 34 años se registraron solamente a 4 personas que representan el 1% de la muestra significativa, y en el intervalo de 55 a 64 años se registraron 55 encuestados que corresponde el 14,3%. Lo que denota que existe un porcentaje elevado de encuestados en los dos periodos cronológicos intermedios que van de 35 a 54 años de edad.

#### **Pregunta 3**

- **Ocupación**

#### **Estadísticos**

Ocupación

N Válido	384
Perdidos	0

### Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Exportador	283	73,7	73,7	73,7
Turista	25	6,5	6,5	80,2
Productor	61	15,9	15,9	96,1
Otra	15	3,9	3,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

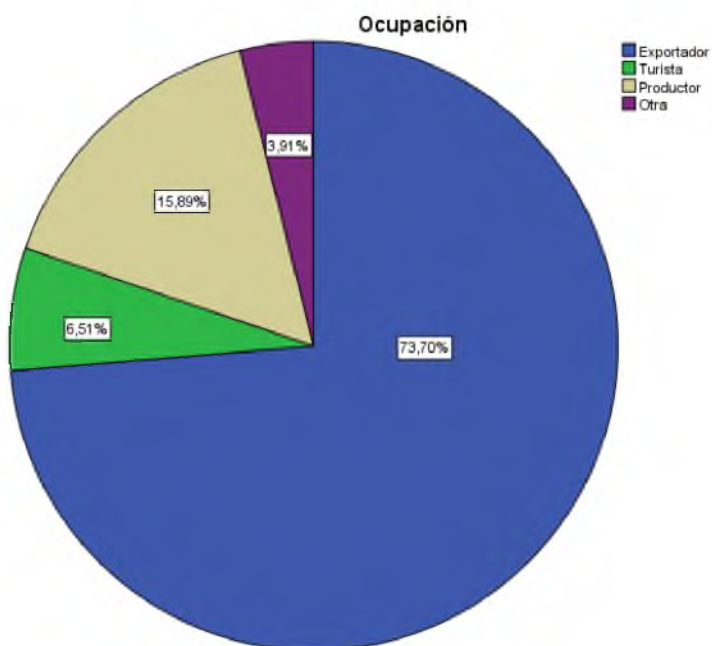


Gráfico 12. Ocupación

Fuente: Investigación propia

Análisis de Datos:

El ítem ocupación permite evidenciar en que segmento económico se encuentran ubicados la mayor parte de clientes potenciales de SADECOM Cía. Ltda., pudiéndose ver que 283 personas encuestadas que es el grupo de mayor tamaño corresponden al 73,7% de la muestra significativa es del sector de la exportación.

Mientras que 61 de ellos que representan el 15,9% son productores, seguidos por dos grupos de menor magnitud que corresponde a 25 turistas y 15 en diversas actividades (migración) que utilizan los servicios de carga, representa el 6,5% y 3,9% respectivamente. Esto denota que los grupos de potenciales clientes para la empresa que se está haciendo el estudio se focalizan en exportadores y productores de bienes.

#### Pregunta 4

- ¿Con qué Agencia de Carga prefiera trabajar?

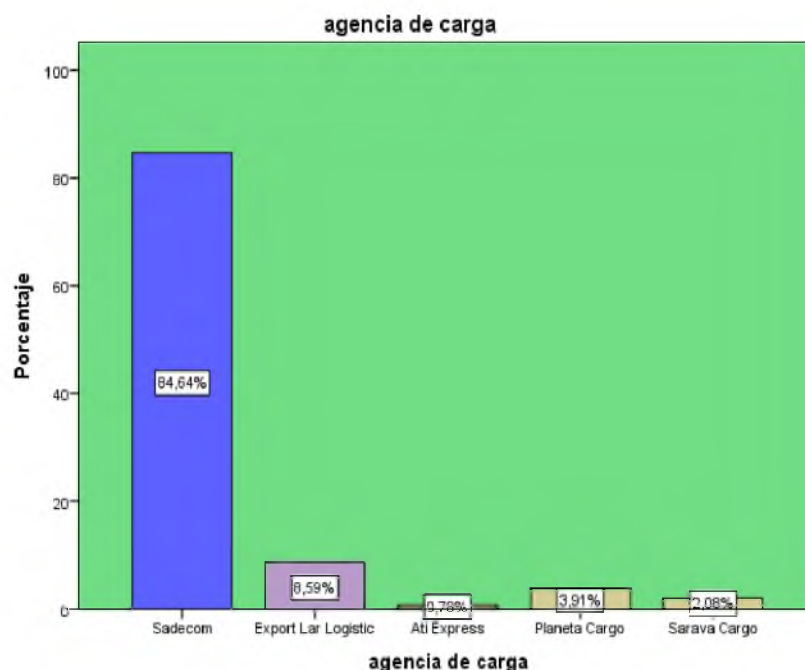
#### Estadísticos

##### Agencia de carga

N	Válido	384
	Perdidos	0

##### Agencia de Carga

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SADECOM	325	84,6	84,6	84,6
Export Lar Logistic	33	8,6	8,6	93,2
Ati Express	3	,8	,8	94,0
Planeta Cargo	15	3,9	3,9	97,9
Sarava Cargo	8	2,1	2,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 13. Agencia de Carga**

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos:

Éste ítem mide el nivel de preferencia de los clientes al elegir una empresa de carga para trasladar los productos pudiéndose ver que 324 personas prefieren SADECOM, es decir en un 84,6% lo que deja ver una alta aceptación para ésta empresa. Mientras que el 8,6% les gusta acudir a Export Lar Logistic, 3,9% que equivale a 15 encuestados prefieren hacerlo en Planeta Cargo, seguido de un 2,1% que deciden acudir a Sarava Cargo y finalmente solo 3 encuestados que corresponde al 0,8% de la muestra acuden a Ati Express. Este ítem denota alta preferencia por la empresa en estudio.

#### Pregunta 5

- ¿Con qué frecuencia hace envíos de carga al año?

#### Estadísticos

Frecuencia de envíos

N	Válido	384
	Perdidos	0

### Frecuencia de envíos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 veces	252	65,6	65,6
	4 a 6 veces	114	29,7	95,3
	7 a 9 veces	8	2,1	97,4
	Más de 10 veces	10	2,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	



**Gráfico 14.** Frecuencia de envío

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de Datos:

En relación a la frecuencia de envío, el 65,6% lo hacen de 1 a 3 veces por año, el 29,7% de 4 a 6 veces al año; el 2,6% más de 10 veces al año y finalmente el 2,1% lo hacen de 7 a 9 veces al año. Esto permite ver que SADECOM debe enfocar su tendencia a captar clientes a los que se encuentran en los rangos de 7 a 9 veces al año y más de 10 años, pues se aseguraría la frecuencia de consumo.

## Pregunta 6

- ¿Qué tipo de producto envía?

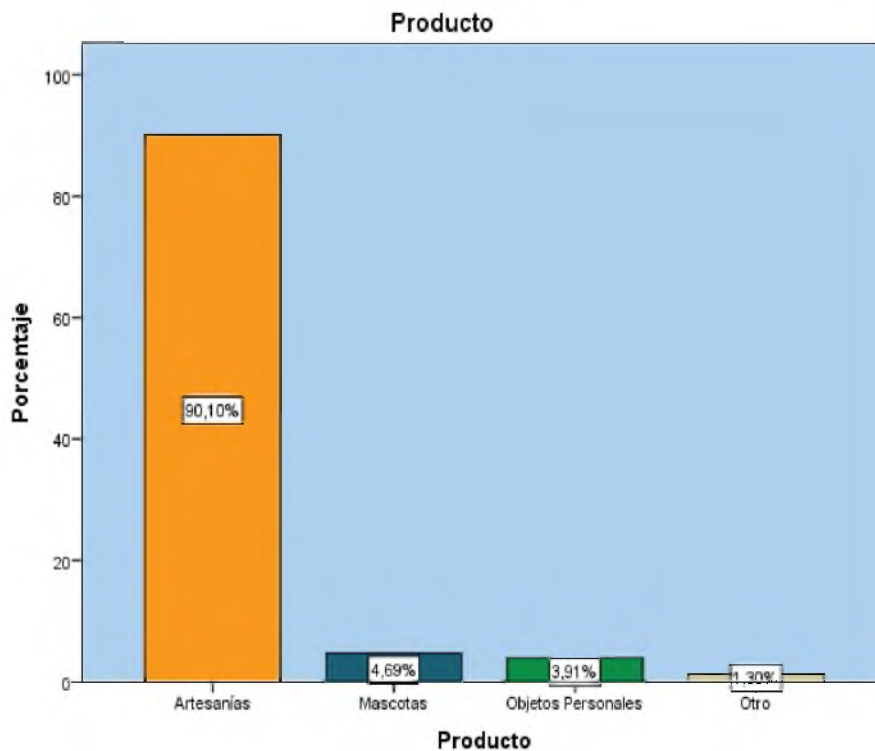
## Estadísticos

## Producto

N	Válido	384
	Perdidos	0

## Producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Artesanías	346	90,1	90,1	90,1
	Mascotas	18	4,7	4,7	94,8
	Objetos Personales	15	3,9	3,9	98,7
	Otro	5	1,3	1,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	





**Gráfico 15. Producto**

Fuente: Investigación propia

**Análisis de Datos:**

Al indagar sobre el tipo de productos que los clientes potenciales envían se pudo ver que el 90,01% son artesanías, el 4,7% mascotas, el 3,9% objetos personales y finalmente otro tipo de envíos como artículos personales, alimentos propios de la región, ropa, zapatos, entre otros se envían en un 1,3%. Esto denota que el mercado de SADECOM se está enfocando a la exportación de artesanías.

**Pregunta 7**

- ¿Qué tipo de transporte prefiere para realizar sus envíos?

**Estadísticos**

Transporte para envió

N	Válido	384
	Perdidos	0

**Transporte para envió**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Aéreo	356	92,7	92,7	92,7
M arítimo	23	6,0	6,0	98,7
Ninguno	5	1,3	1,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

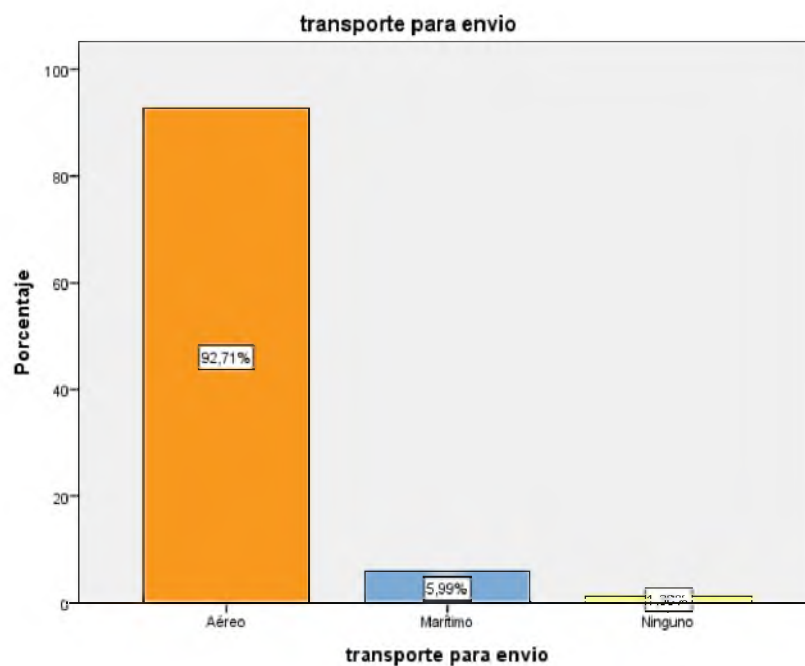


Gráfico 16. Transporte por envío

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos:

Según el tipo de productos o bienes que se envían al exterior los clientes potenciales prefieren hacerlo vía aérea en un 92,7%, a través del mar en un 6,03% y en la variable ninguno se identificó a 5 personas que corresponden al 1,3% .

#### Pregunta 8

- ¿Cuántos kilogramos generalmente envía al año?

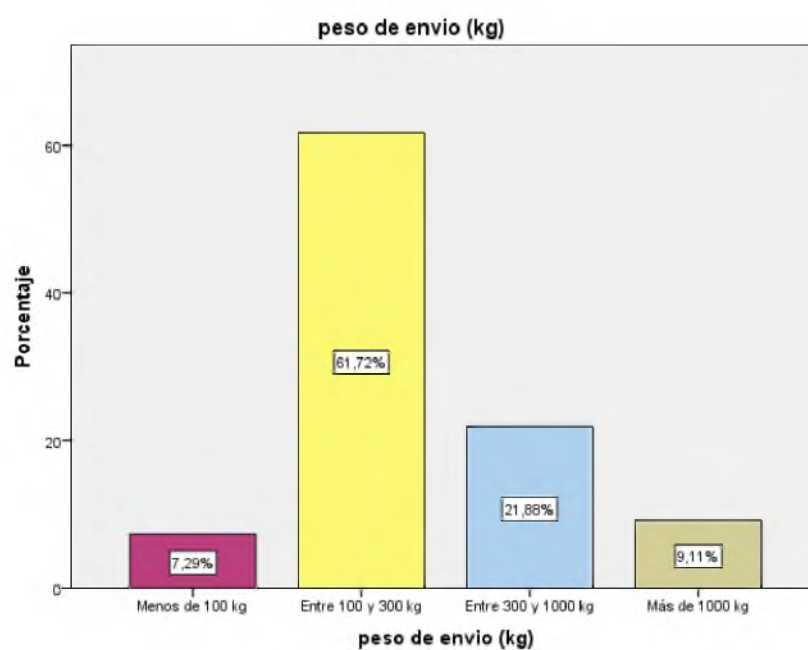
#### Estadísticos

Peso de envío (kg)

N	Válido	384
	Perdidos	0

Peso de envío (kg)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 100 kg	28	7,3	7,3	7,3
Entre 100 y 300 kg	237	61,7	61,7	69,0
Entre 300 y 1000 kg	84	21,9	21,9	90,9
Más de 1000 kg	35	9,1	9,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 17.** Peso por envío

Fuente: Investigación propia

#### **Análisis de datos:**

En relación al peso de envío de los clientes potenciales se pudo ver que por lo general que corresponde a 237 encuestados que representan el 61,7% mandan entre 100 a 300Kg, el 21,9% entre 300 y 1000 kg. Seguido de 9,1% y 7,3% que corresponde a más de 1000 Kg y menos de 100 Kg, respectivamente.

Estos datos permitirán determinar una estrategia promocional en relación al peso de envío tomando en consideración también la frecuencia.

### Pregunta 9

- Indique los aspectos que considera al momento de elegir una Agencia de Carga Internacional

### Estadísticos

Aspectos en el momento de elegir

N	Válido	384
	Perdidos	0

### Aspectos en el momento de elegir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Precio	248	64,6	64,6	64,6
Servicio	60	15,6	15,6	80,2
Empaque/Embalaje	25	6,5	6,5	86,7
Ubicación	5	1,3	1,3	88,0
Seguridad	45	11,7	11,7	99,7
Marca	1	,3	,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

aspectos en el Momento de elegir



### Gráfico 18. Aspectos en el momento de elegir

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos:

Con relación los aspectos que considera al momento de elegir una Agencia de Carga Internacional, la investigación reveló que el 64,6% que corresponde a 248 encuestados de la muestra significativa lo que primero observan como indicador de selección fue el precio, seguido del servicio aspecto considerado por el 15,6%. En relación a indicadores como la seguridad, el embalaje se pudo ver que el 11,7% y el 6,5% respectivamente prefieren estos aspectos. Siendo la ubicación del establecimiento el indicador de menor relevancia. Este aspecto deberá ser considerado para el diseño de las estrategias de marketing en la presente propuesta.

#### Pregunta 10

- Cuando utiliza los servicios de una Agencia de Carga, ¿su forma de pago es en?

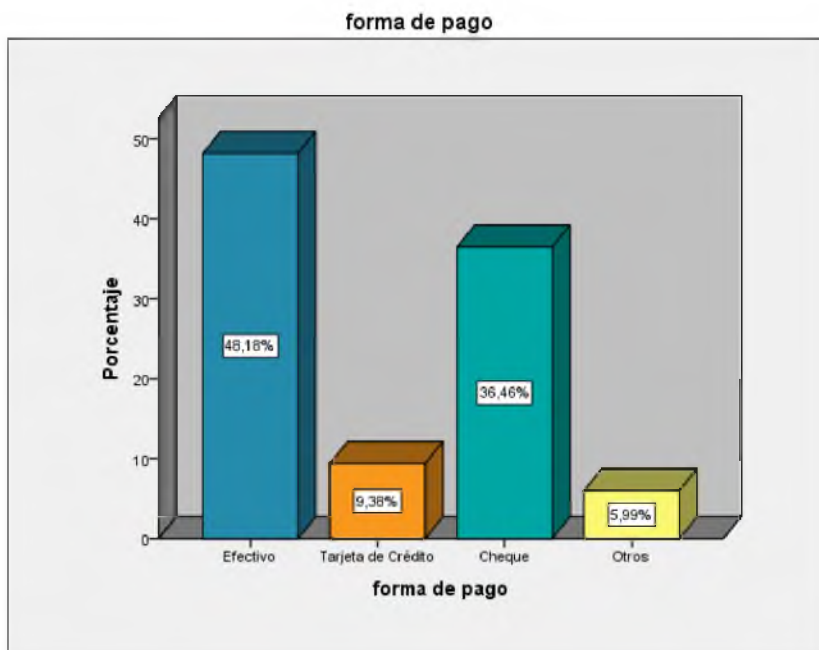
#### Estadísticos

Forma de pago

N	Válido	384
	Perdidos	0

#### Forma de pago

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Efectivo	185	48,2	48,2	48,2
Tarjeta de Crédito	36	9,4	9,4	57,6
Cheque	140	36,5	36,5	94,0
Otros	23	6,0	6,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 19.** Forma de pago

Fuente: Investigación propia

**Análisis de datos:**

Conocer la forma de pago es importante para las decisiones empresariales, es así que el 48,2% de clientes lo hacen en efectivo, el 36,5% con cheque, el 9,4% con tarjeta de crédito y apenas el 6% buscan otra forma de pago.

Es importante indicar que este indicador se encuentra en relación al peso de envío y a la frecuencia de los mismos, dato que se debe considerar para establecer estrategias de precios para la empresa SADECOM Cía. Ltda.

**Pregunta 11**

- ¿Ha utilizado la Agencia de Carga SADECOM Cía. Ltda.?

**Estadísticos**

Utiliza SADECOM

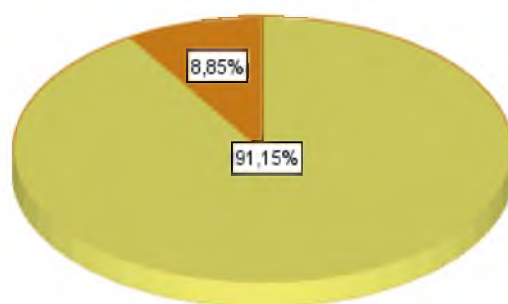
N	Válido	384
	Perdidos	0

### Utiliza SADECOM Cía. Ltda.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	350	91,1	91,1	91,1
No	34	8,9	8,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

#### utiliza Sadecom

■ Sí  
■ No



**Gráfico 20.** Utiliza SADECOM

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos

Al indagar si los clientes potenciales en algún momento han utilizado los servicios de carga de SADECOM Cía. Ltda., identificándose que el 91,1% si lo han hecho y el 8,9% no. Lo que significa que la empresa en estudio debe focalizarse en fidelización de sus clientes y captar el 8,9% de clientes que nunca han acudido a SADECOM para ser atendidos.

#### Pregunta 12

- Califique el servicio que ofrece SADECOM CIA LTDA

### Estadísticos

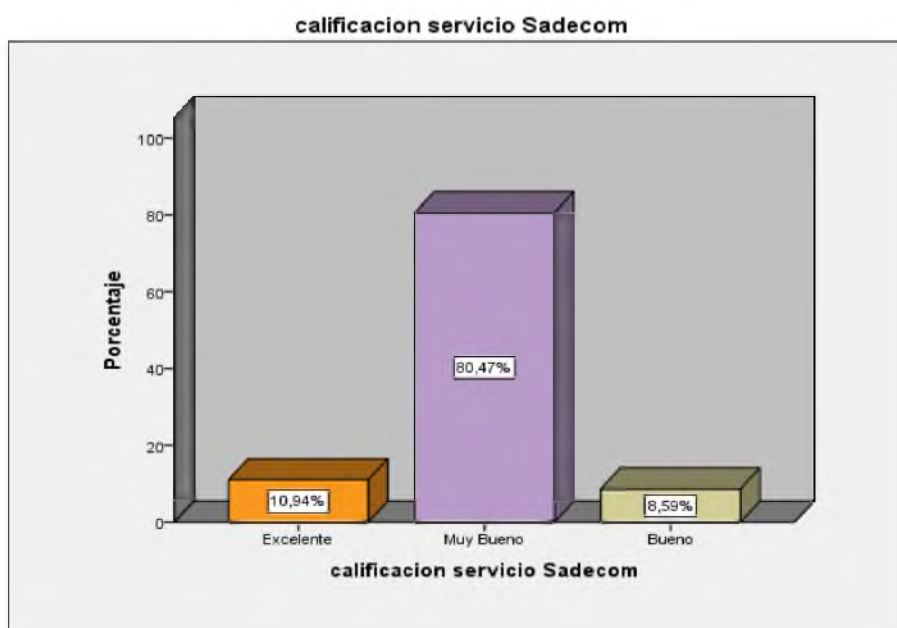
Calificación servicio

SADECOM

N	Válido	384
	Perdidos	0

Calificación servicio SADECOM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	42	10,9	10,9	10,9
	Muy Bueno	309	80,5	80,5	91,4
	Bueno	33	8,6	8,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 21.** Calificación de servicio SADECOM

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos:

A través de éste ítem se ha identificado que el 80,5% consideran que los servicios de carga de SADECOM son muy buenos, revelándose que el 10,9%



son excelentes y el 8,6% son buenos. Es importante, poner atención en el margen de clientes, que opinan sobre porque no es excelente pues de ésta manera se pueden focalizar las variables que faltan de mejorar para la excelencia en el servicio.

### Pregunta 13

- ¿Cómo se enteró de la existencia de SADECOM ?

Cómo se enteró del servicio

N	Válido	384
	Perdidos	0

### Cómo se enteró del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Referentes	325	84,6	84,6	84,6
Internet	51	13,3	13,3	97,9
Otros	8	2,1	2,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 22. Forma de enterarse del servicio**

Fuente: Investigación propia

**Análisis de datos:**

En relación a la forma como se enteró de los servicios de SADECOM Cía. Ltda., se pudo conocer que el 84,6% lo han hecho a través de referentes, el 13,3% a través de internet y finalmente el 2,1% por otros medios como es la publicidad escrita.

Este ítem permite determinar que los administradores de la empresa en estudio deben centrarse en mejorar los servicios a los clientes pues estos son su principal fuente de difusión, por lo que se recomienda generar estrategias de fidelización.

**Pregunta 14**

- **Escoja que producto le gustaría recibir por utilizar los servicios de SADECOM Cía. Ltda.**

**Estadísticos**

Producto que le gustaría recibir

N	Válido	384
	Perdidos	0

**Producto que le gustaría recibir**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Accesorio Promocional	249	64,8	64,8	64,8
Regalo Sorpresa	100	26,0	26,0	90,9
Otro	35	9,1	9,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 23.** Producto que le gustaría recibir

Fuente: Investigación propia

#### Análisis de datos:

En relación al tipo de estímulo o medio promocional que le gustaría recibir de SADECOM Cía. Ltda., se pudo identificar que el 64,8% de la muestra significativa le gustaría los accesorios promocionales como: bolígrafos, jarros, gorras, balones, camisetas, entre otros. Seguido de un 26,00% que no les importaría un tipo de regalo promocional específico por lo que prefieren será una SORPRESA, de esta manera es más motivante, y el 9,1% opinan que otros como descuentos económicos por peso o número de envíos.

#### Pregunta 15

- ¿Volvería a utilizar los servicios de SADECOM?

#### Estadísticos

Volvería a utilizar los servicios

N	Válido	384
	Perdidos	0

**Volvería a utilizar los Servicios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	351	91,4	91,4	91,4
No	33	8,6	8,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	



**Gráfico 24.** Forma de enterarse del servicio

Fuente: Investigación propia

#### **Análisis de Datos:**

La importancia de éste ítem radica en conocer si los clientes potenciales retornarían a recibir los servicios de SADECOM Cía. Ltda., se pudo ver que el 91,4% si lo harían y el 8,6% no. Lo que significa que se tiene un amplio espectro de clientes potenciales con los que se puede trabajar brindándoles los servicios de SADECOM Cía. Ltda., mientras que apenas el 8,6% se encuentran fidelizados por la competencia.

## CAPÍTULO V

### ESTRATÉGICA DE MARKETING, PARA LA EMPRESA SISTEMAS AÉREOS DE COMERCIO, SADECOM CIA. LTDA.

#### 5.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias son “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible en el tiempo frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (MUNUERA, 2007, págs. 33-34)

Luego del estudio realizado, se ha podido determinar que las estrategias de Marketing idóneas para mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa SADECOM Cía. Ltda., en el mercado en el que realiza sus actividades comerciales se clasifican en:

##### 5.1.1. Estrategias Competitivas

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. (RICOVERI, 2013)

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión, entre ellas se consideran las siguientes:

**Estrategias de Diferenciación:**

- Elaborar un plan estratégico para mejorar el nivel de gestión empresarial en donde se definan políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones.
- Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.

**Estrategia Enfoque:**

- Ofrecer promociones o incentivos a sus clientes, ofertando servicios diferenciados con relación a la competencia.

**Estrategia de Precio:**

- Establecer precios considerando variables relacionadas con el servicio.
- Establecer políticas de precios y de descuentos que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de servicios de carga.

**5.1.2. Estrategias de crecimiento**

Son consideradas aquellas que favorecen el crecimiento de la empresa, con el objetivo es elevar el nivel de posicionamiento en el mercado de servicios de carga, para ello se propone aplicar una estrategia demográfica que consiste en:

**Estrategias de diversificación:**

- Ofrecer al cliente o usuario diversificación de servicios estableciendo planes promocionales dependiendo en tipo de servicio o cliente, para lo cual hay que segmentar a los clientes en el mercado. (migrantes, empresas, pequeños comerciantes, exportadores de artesanías, entre otros)

**Estrategias de diferenciación:**

El objetivo es mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente:

- Establecer alianzas logísticas con empresas de carga, en los destinos de carga para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones.

- Publicitar como valor agregado un sistema de control de post venta, para dar seguridad al cliente en la llegada de su encomienda o carga
- Ofrecer paquetes promocionales en la entrega de carga en su destino dependiendo del tipo de cliente.
- Publicitar como valor agregado un sistema de control de post venta, para dar seguridad al cliente en la llegada de su encomienda o carga.

### 5.1.3. Estrategias de Desarrollo

Consideradas dentro de éste grupo aquellas que “se enfocan en atraer miembros a los nuevos mercados”, en el presente estudio se han determinado las de mayor ponderación durante la evaluación estratégica y que se tomaran en consideración para el diseño de la propuesta, siendo estas:

- Utilizar de mejor forma los sistemas y medios de marketing para poder llegar al grupo objetivo.(A1, A4:F1,F2,F3)
- Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente, mediante paquetes promocionales y estableciendo un valor agregado en el mercado.(A1,A4:D3,D4,D5)

### 5.2. Marketing Mix

La Mezcla de Mercadotecnia es definida como un grupo de herramientas de marketing las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta. “La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchísimas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 P’s”: Precio, Plaza, Producto y Promoción” (KOTLER y ARMSTRONG, 2004, pág. 4)

Por consiguiente, el Marketing Mix o mezcla de Mercadotecnia, es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas, para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción

El Marketing en la actualidad no solo se aplica en las empresas de productos tangibles, por lo que Kotler establece que el Marketing de Servicios debe considerar varios elementos que le permitan a las empresas direccionar su actividad económica partiendo de las necesidades del consumidor. Es así que en éste sentido el “Mix de Marketing resulta de la combinación de las 7 P, éstas son el producto, el precio, la posición, la promoción, la prueba física, los procesos y las personas” (BARNARD, 1989, pág. 47)

### 5.2.1. Producto

Las empresas pueden ofrecer productos y/o servicios para la satisfacción del cliente, por lo que es importante resaltar las características, atributos y beneficios de los mismos, la diferenciación de la competencia está dada en relación a la ventaja competitiva del producto.

El Producto significa “la combinación de bienes o servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivo a fin de satisfacer sus necesidades” (KOTLER & Hayes, 2004, pág. 25)

SADECOM Cía. Ltda., brinda a sus clientes el servicio de exportaciones de carga aérea o marítima a cualquier parte del mundo, siendo sus valores diferenciadores con sus clientes los siguientes:

- Menor tiempo de entrega
- Mayor seguridad de las encomiendas
- Manejo personalizado y profesional para el empaque de las encomiendas.
- Asesoría en el embalaje de sus empaques.
- Empaques de sus productos en sus bodegas
- Trámites de aduana
- Cupos en líneas aéreas
- Servicio de mudanzas internacionales
- Adquisición de artesanías para los clientes
- Trámites de exportación de productos



- Servicios de exportación de productos como: flores, frutas, artesanías, menaje de casas y cualquier carga perecedera.

**Descripción del servicio:**

- **Artesanías**



**Fotografía 3. Artesanías**

**Fuente:** SADECOM Cía. Ltda.

El principal servicio de SADECOM Cía. Ltda., es la compra de artesanías (artículos textiles, cerámica, balsas, mazapán, madera tallada, entre otros) para el cliente, servicio que se lo realiza por internet y se realiza los trámites para la exportación de los mismos, siendo estos:

- Operaciones de Exportación:
  - a. Registro de Exportación
  - b. Trámites con agentes afianzadores de aduanas
- Trámites de exportación en origen: elaboración, aprobación y terminación de orden de embarque.
- Obtención de certificados de origen, fitosanitarios y patrimonio cultural

- **Mudanzas**



**Fotografía 4. Mudanzas**

**Fuente:** Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

El servicio de mudanzas que ofrece SADECOM Cía. Ltda., consiste en el manejo personalizado y profesional en el embarque. El valor diferenciador de éste tipo de servicio consiste en:

- Asesoría profesional sobre el embalaje de mercancía y/o productos.
- Servicio de embalaje en las bodegas de los clientes.
- Mudanzas internacionales, servicio en el que se ofrece:
  - a. Empaque en su domicilio (Ecuador)
  - b. Personal especializado
  - c. Supervisor de empaques
  - d. Confección de inventarios
  - e. Transporte y entrega en el lugar que el cliente requiera.

- **Exportaciones**



**Fotografía 5. Exportaciones**

**Fuente:** Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

SADECOM Cía. Ltda., oferta a sus clientes el servicio de exportación de productos a cualquier parte del mundo, sea por vía aérea como marítima, destacándose con relación a la competencia por valores agregados como son: el tiempo de entrega y la seguridad en los embarques. Los trámites de exportación ofertados son:

- Registro de exportadores
- Elaboración y aprobación de trámites de exportación en aduana
- Elaboración y aprobación del Certificado de Origen
- Elaboración y aprobación de Certificado Fitosanitario

- **Traslado de Animales Vivos**

El transporte de animales vivos es una de las especialidades de SADECOM CIA LTDA, con altos estándares de calidad para que éstos reciban el trato humano que necesitan y lleguen a destino en condiciones óptimas. Para este tipo de transporte, el exportador debe cumplir con ciertos trámites previos, referentes al embalaje y a las condiciones de salud y bienestar de los animales transportados.

- **Otros**

Adicionalmente ofrecemos servicios de transporte de Restos humanos, mercancías peligrosas, mercancías valoradas, carga general y sobredimensionada, encontrando en nuestra empresa solución a todos sus requerimientos.

Es importante señalar que el Logotipo es parte del servicio, pues es pieza fundamental en la identidad de SADECOM Cía. Ltda., por lo que en conjunto con el slogan es identificado en el mercado, como se aprecia a continuación:



**SADECOM**  
**SISTEMAS AÉREOS DE COMERCIO**

Como se aprecia la empresa no cuenta con un slogan, por lo que bajo estas consideraciones, se sugiere trabajar con el siguiente slogan, que busca transmitir la experiencia que tiene SADECOM Cía. Ltda., en el ámbito de las exportaciones, a través del mejoramiento de la calidad en el servicio.



**SADECOM**  
**SISTEMAS AÉREOS DE COMERCIO**  
*"Exportación, seguridad y confianza"*

Para la propuesta del Slogan, se sugiere utilizar el color rojo que es el color corporativo de SADECOM Cía. Ltda., puesto que refleja calidad y calidez en el servicio. Con relación a la tipografía se mantienen trazos rectos, con rasgos claros, para que el cliente pueda percibir seguridad y confianza.

Para la consolidación de las propuestas en la P de producto, el estudio realizado propone como estrategia de diferenciación la siguiente:

- Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.

La finalidad de la aplicación de las estrategias es mejorar la calidad de servicio que se entrega a los clientes, tanto en procedimientos de asesoría para embalaje, embarque de la mercadería, como también en operaciones de exportación. Es así que, para entregar un servicio completo y de calidad, pues según las encuestas realizadas el 90% del grupo objetivo requieren dichos servicios.

#### 5.2.2. Precio

La estrategia de precios para la empresa SADECOM Cía. Ltda., está determinada en función de la captación de clientes, considerando que la P de precio, es una de las más importantes y sensible a los cambios de mercado y del consumidor. Por lo que se debe tomar en consideración que el Precio “consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto, junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros” (KOTLER & Hayes, 2004, pág. 25)

Los precios son determinantes y sensibles se debe proponer

- Establecer precios considerando variables relacionadas con el servicio.
- Establecer políticas de precios y de descuentos que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de servicios de carga.

Las estrategias propuestas se encuentran relacionadas directamente con la ventaja competitiva del servicio ofertado por SADECOM Cía. Ltda., como:

cantidad de productos relacionado con el peso, adquisición servicios agregados como asesoría en embalaje, empaque de mercancía, traslado desde el lugar de origen y trámites de exportación de productos.

### **5.2.3. Plaza o canales de distribución**

La plaza está determinada por el lugar donde se entrega el servicio a los clientes de SADECOM Cía. Ltda., por lo que en la actualidad existe una matriz ubicada en la ciudad de Quito debido a que en ella se encuentra el centro de distribución mayor tamaño, establecida por las líneas aéreas ubicadas en el aeropuerto Mariscal Sucre en el mayor tamaño e importancia a nivel nacional, y de donde salen los vuelos a nivel internacional.

También se ha establecido una sucursal en la ciudad de Otavalo, en donde se encuentran los proveedores de artesanías que son exportadas, por lo que se considera un lugar estratégico para las actividades que realiza la empresa en estudio. Por lo que se propone a través del presente estudio la siguiente estrategia, que consiste en:

- Establecer alianzas logísticas con empresas de carga, en los destinos de carga para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones.

### **5.2.4. Promoción**

En la actualidad SADECOM Cía. Ltda., no tiene un programa promocional debido a la carencia de un Plan de Marketing y conocimiento por parte de sus propietarios, por lo que el valor diferenciador de la empresa con relación a la competencia se centra en generar estrategias diferenciadoras, tomando en consideración que la P de promoción que “concierna a aquellas actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo” (KOTLER & Hayes, 2004, pág. 25)

Es así que entre las estrategias propuestas para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado de servicios de exportación de mercadería mediante el:

- Ofrecimiento de paquetes promocionales en la entrega de carga en su destino.
- Crear un programa de incentivos para clientes frecuentes, ofertando servicios diferenciados con relación a la competencia.

### **Paquetes Promocionales**

Para generar fidelización del cliente cautivo, y mejorar el nivel de ventas de la empresa SADECOM Cía. Ltda., se propone ofertar paquetes promocionales como:

- **Premio a la cantidad de envíos por peso:** Entrega de premios según un número determinado número de kilogramos de envío en el año.
- **Premio a la preferencia de servicio:** de premios según el número de envíos realizados en el año.
- **Premio según la forma de pago:** Descuentos preferenciales a los clientes que cancelan los envíos en efectivo.
- **Artículos Promocionales:** entrega de artículos promocionales como: camisetas, gorras, esferos, agendas,



#### **5.2.5. Personal**

La empresa SADECOM Cía. Ltda., al ser una entidad de carácter familiar crece de manuales de procedimientos en cada una de sus áreas incluyéndose dentro de ella la de manejo del Talento Humano, por lo que se propone como estrategia de marketing Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.

Es importante señalar que los propietarios en la actualidad están dispuestos a realizar la inversión en el manejo de mercadeo dentro de la empresa, considerando que las falencias que han tenido hasta el momento no les ha permitido expandirse en el mercado, sino que se mantengan con un margen de utilidad razonable, pero que no justifica la inversión inicial. Por lo que, dar paso a procesos de capacitación y motivación de personal son esenciales, pues repercuten en la atención al cliente garantizando de esta manera el retorno de la inversión inicial.

#### **Presentación del Personal:**

El personal cuenta con uniformes cuyos colores se relacionan con los colores corporativos de SADECOM Cía. Ltda., puesto que se considera que la presentación de personal es esencial.

#### **5.2.6. Presentación:**

La presentación de SADECOM Cía. Ltda., hasta el momento ha guardado relación a las actividades que realiza la empresa, por lo que cuidan su presentación en cuanto a espacios físicos, decoración, así como la presentación de sus colaboradores.

#### **Espacios Físicos:**

En la actualidad SADECOM Cía. Ltda., tiene una oficina matriz ubicada en la Av. América N° N40-81 y Bouguer, sus instalaciones son espaciales, para atención al cliente cuenta un lobby de recepción adecuado con



butacas para su recepción e información que guarda concordancia con los colores corporativos de la empresa,

En el área administrativa financiera cuenta con oficinas claramente identificables por su señalética en cada espacio, donde se encuentra una oficina para gerencia general, en cuyo ingreso se ubica un lobby de secretaria. Además, se cuenta con oficinas independientes para gerencia de ventas, gerencia financiera.

Con referencia al área de carga existe una bodega espaciosa para el ingreso de los camiones y montacargas, para evitar que se deteriore o golpee la mercadería y encomiendas que son entregadas por los clientes.

A más de las instalaciones mencionadas SADECOM Cía. Ltda., cuenta con instalaciones en similares condiciones en la ciudad de Otavalo ubicadas en la calle Quito N° 730 entre Bolívar y Sucre.

### 5.3 Plan de Marketing (Matrices de Actividades)

**Tabla 24**

**Matrices de actividades: OBJETIVO 1**

MATRIZ DE ACTIVIDADES OBJETIVO 1.												
<b>Objetivo:</b>		Mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa SADECOM Cía. Ltda., mediante el uso de sistemas de mercadeo, que se evidencie en el crecimiento de ventas										
<b>Estrategias:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevos cliente mediante paquetes promocionales. (D3, D4, D5: O1, O2, O3, O5)</li> <li>• Utilizar de mejor forma los sistemas y medios de marketing para poder llegar al grupo objetivo. (A1, A4: F1, F2, F3)</li> <li>• Mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado, brindando satisfacción al cliente, mediante paquetes promocionales y estableciendo un valor agregado en el mercado. (A1, A4: D3, D4, D5)</li> </ul>										
N°	ACTIVIDAD	ACCIÓN	NIVEL ACTUAL (%)	META A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTO)	INDICADOR DE GESTIÓN
					ROJO	AMARILLO	VERDE	F. INICIO	F. FINAL.			
1	Buscar en el cliente la satisfacción en su experiencia de adquisición de nuestros servicios.	Capacitación al personal sobre atención al cliente	0%	2	0	1	2	01/01/2015	31/01/2015	Gerencia General	900,00	N° de personal de SADECOM Cía. Ltda. Capacitados.
		Entrega de un obsequio promocional por el envío de una encomienda a partir de los 10 kilos.	0%	12	0	6	12	01/01/2015	31/06/2015	Gerencia de Ventas	1.500,00	
2	Descuentos por los servicios según peso de envío en encomiendas.	Descuento del 3% por envíos superiores a 50 kilos	0%	12	0	6	12	01/07/2015	30/11/2015	Gerencia de Ventas	1.200,00	N° de clientes por descuentos realizados por envíos superiores a los estándares establecidos.
		Descuentos del 1% por envíos superiores a 150 kilos	0%	12	0	6	12	01/07/2015	30/11/2015	Gerencia de Ventas	1.500,00	
		Descuentos del 2% por envíos en temporadas altas.	0%	12	0	6	12	Solo por temporada alta	Solo por temporada alta	Gerencia de Ventas	1.500,00	
3	Entrega de regalo sorpresa	Sorteo de un regalo sorpresa durante el envío de encomiendas por temporada navideña.	0%	12	0	6	12	01/12/2015	31/12/2015	Gerencia de Ventas	2.500,00	N° de encomiendas realizadas en temporada navideña.
		Entrega de regalo sorpresa por cada cliente referido.	0%	12	0	6	12	01/01/2015	31/12/2015	Gerencia de Ventas	3.500,00	N° de clientes referidos.
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN OBJETIVO 1</b>											<b>12.600,00</b>	

**Fuente:** Investigación Propia

**Tabla 25**

**Métricas de actividades: OBEIVO2**

MATRIZ DE ACTIVIDADES OBJETIVO 2.												
Objetivo:		Mejorar los niveles de gestión en la empresa SADECOM Cia. Ltda., con relación a procedimientos en el área de atención al cliente y operaciones.										
Estrategias:		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones.</li> <li>▪ Establecer alianzas logísticas con empresas de Courier, en los destinos de carga para que la entrega de la encomienda o encargo llegue en óptimas condiciones.</li> <li>▪ Implementar un sistema de control de post venta, para dar seguridad al cliente en la llegada de su encomienda o carga</li> </ul>										
N°	ACTIVIDAD	ACCIÓN	NIVEL ACTUAL (%)	META A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTO)	INDICADOR DE GESTIÓN
					ROJO	AMARILLO	VERDE	F. INICIO	F. FINAL.			
1	Crear un Modelo de Gestión para el área de Servicio al Cliente y Operaciones.	Diagnóstico de la situación actual de las áreas de atención al cliente y operaciones.	0%	1	0	0	1	01/01/2015	15/01/2015	Gerencia General	6.500,00	Modelo de gestión difundido en la empresa.
		Diseño del modelo de gestión para las áreas de atención al cliente y operaciones.	0%	1	0	0	1	15/01/2015	15/03/2015	Gerencia General		
		Difusión organizacional del modelo de gestión creado.	0%	1	0	0	1	15/03/2015	31/03/2015	Gerencia General		
2	Firma de convenios con empresas aéreas y marítimas para logística de Courier.	Identificación de empresas marítimas y courier	0%	2	0	1	2	01/01/2015	31/01/2015	Gerencia General	2.400,00	N° de empresas vinculadas a través de firma de convenio interinstitucional.
		Negociación y firma de convenios interinstitucionales.	0%	2	0	1	2	01/01/2015	31/01/2015	Gerencia General		
		Difusión al cliente de los servicios adicionales a través de convenios	0%	2	0	1	2	Todo el año	Todo el año	Gerente de Ventas		
3	Implementación de un Sistema de Control de Calidad en el Servicio y atención al cliente.	Diseño de un sistema de control de calidad.	0%	2	0	1	2	01/01/2015	31/01/2015	Gerencia General	1.000,00	N° de clientes satisfechos que forman parte de la cartera de clientes al cierre del periodo 2015
		Implementación de un sistema de control de calidad.	0%	2	0	1	2	01/01/2015	31/01/2015	Gerencia General	5.000,00	
		Difusión a los clientes sobre las ventajas del sistema de control de calidad en los servicios brindados por SADECOM Cia. Ltda.	0%	12	0	6	12	Todo el año	Todo el año	Gerencia de Ventas	2.500,00	
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN OBJETIVO 2</b>											<b>17.400,00</b>	

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 6.1. Inversión inicial

La inversión inicial del presente proyecto está determinada en relación a los recursos económicos requeridos para la ejecución de las estrategias de Marketing propuestas en el capítulo V de éste estudio, para lo cual se requiere de \$30.000,00 USD (treinta mil dólares americanos con 00/ctvos). Tomando en consideración que el presupuesto inicial

Para el efecto hay que tener claro que en un proyecto de inversión como es el caso el presupuesto es “una herramienta de planificación, que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización” (M UÑIZ, 2009, pág. 41),

Por consiguiente, se lo considera como el medio indispensable para conocer el requerimiento en términos monetarios para iniciar su operatividad.

**Tabla 26.**  
Presupuesto

PRESUPUESTO		
DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
<b>OBJETIVO 1</b>		12.600,00
Estrategia 1	2.400,00	
Estrategia 2	4.200,00	
Estrategia 3	6.000,00	

Continúa



<b>OBJETIVO 2</b>		17.400,00
Estrategia 1	6.500,00	
Estrategia 2	2.400,00	
Estrategia 3	8.500,00	
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>		<b>30.000,00</b>

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

## 6.2. Estado de Resultados

Tabla 27.

Estado de Resultados - Diciembre 2013

**ESTADO DE RESULTADOS**

**PERIODO Enero - Diciembre 2014**

4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	426.803,93
4.1.01.	VENTA DE BIENES	39.442,92
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	378.217,75
4.1.09.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	9.261,23
4.1.11.	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-117,97
	GANANCIA BRUTA	392.339,23
5.1.	COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	34.464,70
5.1.01.	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	34.464,70
5.1.01.02.	COMPRAS	34.464,70
5.2.	GASTOS	383.694,12
5.2.01.	GASTOS DE VENTA	241.645,67
5.2.01.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	45.448,51
5.2.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	11.962,99
5.2.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5.536,39
5.2.01.04.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.563,92
5.2.01.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	6.415,52
5.2.01.09.	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	6.600,00
5.2.01.10.	COMISIONES	20.375,79
5.2.01.11.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	2.268,70
5.2.01.12.	COMBUSTIBLES	3.149,93
5.2.01.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	1.899,21
5.2.01.15.	TRANSPORTE	59.147,08
5.2.01.17.	GASTOS DE VIAJE	214,86
5.2.01.18.	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5.720,43
5.2.01.21.	DEPRECIACIONES: PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	8.859,96
5.2.01.28.	OTROS GASTOS	62.482,38
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	136.692,42
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	42.248,22
5.2.02.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	6.064,76
5.2.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5.613,16
5.2.02.04.	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	964,79
5.2.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	38.831,15
5.2.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.644,62
5.2.02.09.	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	9.100,00
5.2.02.16.	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	475,94
5.2.02.18.	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	8.381,43
5.2.02.19.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	1.323,18
5.2.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3.110,23
5.2.02.21.	DEPRECIACIONES:	828,31
5.2.02.22.	AMORTIZACIONES: OTROS ACTIVOS	396,00
5.2.02.28.	OTROS GASTOS	10.710,63
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	1.408,99
5.2.03.01.	INTERESES	12,46
5.2.03.02.	COMISIONES	1.396,53
5.2.04.	OTROS GASTOS	3.947,04
	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	8.645,11
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.296,77
	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	7.348,34
	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	3.780,43
	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	3.567,91
	GANANCIA (PERDIDA) DEL PERIODO	3.567,91

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

Al cierre del ejercicio correspondiente al periodo 2013, que corresponde a la operatividad del negocio de enero a diciembre del año mencionado, la empresa SADECOM Cía. Ltda., genera una utilidad después de impuestos de \$ 3.567,91 dólares americanos, rubro considerado para el análisis financiero del presente proyecto.

### 6.3. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 28.

Estado de Resultado Proyectados – Diciembre 2013

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
PERIODO DICIEMBRE 2013						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		426.803,93	449.936,70	474.323,27	500.031,59	527.133,31
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION		34.464,70	35.898,43	37.391,81	38.947,31	40.567,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<b>392.339,23</b>	<b>414.038,27</b>	<b>436.931,47</b>	<b>461.084,29</b>	<b>486.565,79</b>
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		383.694,12	399.655,80	405.490,77	422.359,19	439.929,33
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJ.		<b>8.645,11</b>	<b>14.382,48</b>	<b>31.440,70</b>	<b>38.725,10</b>	<b>46.636,46</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.296,77	2.157,37	4.716,10	5.808,77	6.995,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<b>7.348,34</b>	<b>12.225,10</b>	<b>26.724,59</b>	<b>32.916,34</b>	<b>39.640,99</b>
IMPUESTO A LA RENTA		3.780,43	2.934,03	6.413,90	7.899,92	9.513,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<b>3.567,91</b>	<b>9.291,08</b>	<b>20.310,69</b>	<b>25.016,42</b>	<b>30.127,16</b>

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

La proyección del Estado de Resultados de la empresa SADECOM Cía. Ltda., se ha realizado tomando en consideración dos criterios importantes, el primero es en relación a los ingresos, los cuales se proyectan a un 5,42% anual, porcentaje que es que se espera crecer en ventas. Y el segundo con referencia a los costos de venta y egresos que se proyectan en relación a la inflación acumulada al año 2013 del 4.16%, en razón de que la empresa en estudio se encuentra en relación a la operatividad de sus clientes que exportan productos, los cuales están sujetos a la variación de precios por efectos de éste indicador económico.

### 6.4. Flujo de Efectivo

Para elaborar el Flujo de Efectivo, es necesario considerar las depreciaciones y amortizaciones; por lo que fue pertinente considerar los datos proporcionados del Balance de Situación Financiera correspondiente al año 2013, periodo en estudio.



Tabla 29.

Flujo de Efectivo Diciembre 2013

## FLUJO DE EFECTIVO

PERIODO 2014

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		426.803,93	449.936,70	474.323,27	500.031,59	527.133,31
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION		34.464,70	35.898,43	37.391,81	38.947,31	40.567,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		392.339,23	414.038,27	436.931,47	461.084,29	486.565,79
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		383.694,12	399.655,80	405.490,77	422.359,19	439.929,33
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJ		8.645,11	14.382,48	31.440,70	38.725,10	46.636,46
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.296,77	2.157,37	4.716,10	5.808,77	6.995,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		7.348,34	12.225,10	26.724,59	32.916,34	39.640,99
IMPUESTO A LA RENTA		3.780,43	2.934,03	6.413,90	7.899,92	9.513,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3.567,91	9.291,08	20.310,69	25.016,42	30.127,16
DEPRECIACIÓN		1.224,31	2.139,34	2.139,34	2.139,34	2.139,34
FLUJO DE CAJA		4.792,22	11.430,42	22.450,03	27.155,76	42.043,42
INVERSIÓN	-30.000,00					
VALOR RESIDUAL						9.776,92
FLUJO DE CAJA	-30.000,00	5.290,13	12.618,04	24.782,59	29.977,24	46.411,73

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

## 6.5. Costo de Oportunidad

El Costo de Oportunidad es uno de los más importantes y útiles en el análisis financiero de un proyecto de inversión, como es el caso, por lo que se define como “el monto o valor subjetivo al que se renuncia al elegir una actividad sobre la siguiente mejor alternativa” (KEAT, 2004, pág. 336)

En tal circunstancia, para el cálculo del Costo de Oportunidad se ha considerado la siguiente fórmula:

$$K = (\% RP \times TRP) + (\% RA \times TAR) \times (1 - T) + TLR$$

En donde:

K = COSTO DE OPORTUNIDAD

RP = Recursos propios

RA = Recursos ajenos

TAR = Tasa de interés activa

TLR = Tasa de interés pasiva

T = (Impuesto a la renta IR + 15% Participación de Trabajadores)

Tabla 30.

Cálculo del Costo de Oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD SIN FINANCIAMIENTO		
K =	$(\% RP \times TRP) + (\% RA \times TAR) \times (1 - T) + TLR$	
RP =	100	%
TRP =	4,53	%
RA =	0	%
TAR =	11,20	%
TLR =	5,86	%
T =	39	%
$(\% RP \times TRP) =$	4,53	%
$(1 - T) =$	-38	%
$(\% RA \times TAR)$		
=	0	%
TLR =	5,86	%
K =	10,39	%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014

Una vez aplicada la fórmula el costo de oportunidad para el análisis financiero del presente proyecto es de 10,39% .

#### 6.6. Análisis Financiero

El análisis financiero permite determinar si el proyecto es viable o si requiere de financiamiento a través de endeudamiento en terceras personas, para ello se ha calculado indicadores como: el Valor Actual Neto VAN o Valor Presente Neto VPN, la Tasa Interna de Rendimiento TIR, el Índice de Deseabilidad ID y finalmente el Periodo de Recuperación de la Inversión PIR.

Es importante mencionar que el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rendimiento se “consideran criterios complementarios que valoran los proyectos de inversión en función de su rentabilidad, medida tanto en términos absolutos (VAN) como en términos relativos (TIR) (AGUIAR & al., 2006)

#### 6.6.1. Valor Actual Neto VAN

En términos financieros, todo inversor “prefiere tener su dinero hoy en vez de tener igual cantidad dentro de un año” (GÓMEZ & Jurado, 2001, pág. 81), o un tiempo superior, pues existen factores externos como la inflación, entre otros que una unidad monetaria actual no posee el mismo poder adquisitivo un año más tarde.

Es así, que el VAN o VPN “consiste en tomar cada flujo futuro y actualizarlo a hoy, en su valor presente o VAN, para presentar a financiadores y accionista el valor real actual de caja” (GÓMEZ & Jurado, 2001, pág. 81).

Tabla 31.

Cálculo de VAN

#### VALOR ACTUAL NETO (VAN) PROYECTADO

n	F.F.N.	$1/(1+0,1342)^n$	F.F.D.
0	-30.000,00	1	-30.000,00
1	4.792,22	0,881678716	4.225,20
2	11.430,42	0,777357359	8.885,52
3	22.450,03	0,685379438	15.386,79
4	27.155,76	0,604284463	16.409,80
5	42.043,42	0,53278475	22.400,09
			<b>37.307,40</b>
			<b>VAN</b>

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

Para una inversión de \$30.000,00 UDS (dólares americanos), tomando en consideración una TEMAR del 13,42%, se obtuvo un VAN POSITIVO de \$37.307,40 UDS, esto quiere decir que el proyecto es factible, por tanto no requiere de financiamiento externo.

### 6.6.2. Tasa de Rendimiento TIR

Una vez calculado el Valor Actual Neto VAN se procedió a identificar la Tasa de Rendimiento TIR, indicador financiero que se lo define como “aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial” (AGUIAR & al., 2006, pág. 6), esto quiere decir es la tasa de descuento que iguala a cero el valor actual neto VAN.

Tabla 32.

Cálculo de la TIR

#### VAN PROYECTADO

n	F.F.N.	$1/(1,055)^n$	F.F.D.
0	-30.000,00	1	-30.000,00
1	4.792,22	0,64516129	3.091,75
2	11.430,42	0,416233091	4.757,72
3	22.450,03	0,268537478	6.028,67
4	27.155,76	0,173249986	4.704,73
5	42.043,42	0,111774184	4.699,37
			<b>-6.717,75</b>
			<b>VAN</b>

<b>TIR</b>	<b>(FX</b>	
<b>COMPUTADORA)</b>		0,4320839
<b>TIR</b>		43,20%

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

La Tasa de Rendimiento del presente proyecto de inversión es de 0,430839 o 43,08%, esto significa que el proyecto es rentable.

### 6.6.3. Índice de Deseabilidad ID

El índice de deseabilidad ID, se calcula al establecer la relación entre el VAFE y la Inversión; el ID del presente proyecto es de 2,2435; esto quiere decir, que por cada unidad monetaria invertida en el proyecto se recuperan 1,2435 unidades monetarias lo que significa es rentable.



2 años	4	21
--------	---	----

Fuente: Sistemas Aéreos de Comercio, SADECOM Cía. Ltda.

En conclusión, el estudio financiero realizado determina que la empresa SADECOM Cía. Ltda., puede invertir en la aplicación de las estrategias de Marketing propuestas sin recurrir a financiamiento en una entidad financiera; pues los resultados del análisis financiero determinan que por cada dólar invertido se recupera 1,24 dólares adicionales. Además de que el periodo de recuperación de la inversión está por debajo del 50% del tiempo invertido, por tanto el proyecto es viable.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

Una vez finalizada la investigación y el desarrollo de la propuesta del presente proyecto de grado, se pudo identificar las siguientes conclusiones, relacionadas con cada uno de los objetivos de estudio, a saber:

- **SADECOM Cía. Ltda.**, es una empresa privada, constituida legalmente bajo la figura legal de Compañía Limitada en la Superintendencia de Compañías, cuyo objeto social es brindar servicio de carga y transporte de encomiendas hacia el exterior, siendo su plus brindar a sus clientes servicios de carga y trámites de exportación.
- Existen factores externos que tienen impacto directo con la empresa **SADECOM Cía. Ltda.**, entre ellos la inflación; pues el giro del negocio está en torno a los envíos de artesanías y demás encomiendas al exterior. Por tanto, a mayor inflación existe una disminución de generación de producción y por ende pérdida de oportunidad de negocio para la empresa o por el contrario elevación de los costos de los productos en general, lo que afecta a PVP de los servicios entregados por la empresa en estudio.
- Si bien es cierto que la tasa de interés en la actualidad es fluctuante para la empresa **SADECOM Cía. Ltda.**, no tiene mayor impacto; pues la utilidad generada por la empresa permite que se realice una inversión con fondos propios, lo cual favorece a una recuperación rápida.
- La inestabilidad gubernamental y las decisiones políticas del Gobierno en curso, se han convertido en una amenaza para la organización en estudio, pues los sectores productivos se verían limitados en la generación de productos, lo cual reduce la oportunidad de negocio para **SADECOM Cía. Ltda.**
- Con relación a los avances tecnológicos en este tipo de negocio, son determinantes, pues permiten que los servicios dados a los clientes se mejoren en indicadores como: calidad en el servicio, rapidez y disminución del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes.

- Con relación al análisis del sector competitivo se pudo identificar que SADECOM Cía. Ltda., tiene una probabilidad media de tener más competidores en el mercado, lo cual le obliga a la organización a generar estrategias de posicionamiento de marca y fidelización del cliente, debido a la dinámica del sector empresarial..
- Entre las debilidades de mayor incidencia en la organización en estudio es la existencia de un estilo de gobierno centralizado, en el que evidencia un liderazgo autocrático e impositivo; así como la ausencia de estandarización de procesos administrativos y de gestión del talento humano; esto se debe a que la empresa en su estructura es de carácter familiar, agudizándose el problema por la carencia de conocimientos de los propietarios en gestión administrativa y de marketing.
- En contraposición, las fortalezas de mayor importancia es la predisposición de los propietarios para dar paso a los cambios, así como la visión de crecimiento por parte de los accionistas.
- El estudio de mercado permitió identificar que el grupo objetivo de mayor aceptación de los servicios son los exportadores de artesanías, y que los factores que son considerados como mayormente importantes son rapidez y puntualidad en el servicio.
- En cuanto al tema de motivación al cliente se pudo identificar que la preferencia está en el manejo de precios, así como en la búsqueda de buen servicio y seguridad.
- En cuanto a la preferencia al seleccionar una empresa de carga para exportar sus productos, prefieren a SADECOM Cía. Ltda., por seguridad y rapidez, siendo su servicio muy bueno pero puede mejorar.
- Como resultado del análisis y el estudio de mercado realizado se pudo identificar que SADECOM Cía. Ltda., es una empresa que es visualizada de manera positiva por sus clientes, los cuales realizan exportaciones de artesanías de manera periódica.
- Los clientes son el mejor medio publicitario de la empresa, pues la mayor parte de ellos han llegado a SADECOM Cía. Ltda., por medio de referencias en alto porcentaje, el boca a boca resulta fundamental para ésta empresa.



- El resultado de la investigación dio como consecuencia la propuesta de estrategias de Marketing que le permitan a la empresa, para captar clientes y fidelizar a los que actualmente posee.
- El análisis financiero permitió determinar que la empresa SADECOM Cía. Ltda., tiene una rentabilidad reducida, pero a pesar de ello está en capacidad de solventar la inversión inicial del proyecto propuesto. Se determinó que para una inversión de \$30.000,00 USD tomando en consideración una TEMAR del 13,42%, se obtuvo un VAN positivo de \$37.307,40 USD, esto quiere decir que el proyecto es factible, por tanto no requiere de financiamiento externo.  
La tasa de rendimiento del presente proyecto de inversión es de 0,430839 o 43,08%; esto significa que el proyecto es rentable.
- El tiempo de recuperación está por debajo del tiempo de proyección del proyecto, por tanto es factible.

#### **7.2.Recomendaciones:**

Luego de concluida la investigación y establecida la propuesta para mejorar la situación actual de SADECOM Cía. Ltda., se sugiere que los propietarios de la empresa en estudio tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

- La propuesta de Marketing, tiene excelentes posibilidades de generar rentabilidad para los inversionistas, en tal circunstancia se recomienda su implementación.
- Se ha elaborado un plan de Marketing en el que se proponen varias estrategias, cuya proyección servirá para motivar a los clientes mediante paquetes promocionales o incentivos. De acuerdo a los datos de investigación, los consumidores potenciales responderían a ellos.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con los proveedores de servicios aéreos o marítimos; asegurarse que tengan una buena imagen, prestigio, normas de Responsabilidad Social y reconocimiento en la industria de carga.
- Mantenerse informado y actualizado con las promociones, innovaciones, ofertas de los diferentes destinos de carga internacional para así poder ofertar los servicios de mejor manera.
- Se recomienda cuidar el cumplimiento de los estándares como son el tiempo de entrega, adecuado embalaje de los bienes de los clientes.



## BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, I., & al., e. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica* (1era edición ed.). Madrid, España: DELTA Ediciones.
- AM A. (2006). *American Marketing Association*. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- ASOME. (2014). *Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada*. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de <http://www.aladi.org/nsfaladi/entidEmp.nsf/8763f3256b7635e0832569530046a3a1/75193ff8d0e774f203256cd90057d0ba?OpenDocument>
- BARNARD, H. B. (1989). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms* (1era edición ed.). Madrid: Dias de Santos.
- BELOHLAVEK, P. (2005). *Antropología Unicista de Mercado*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- BENASSINI, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson educación.
- BONTA, P., & F, F. M. (2002). *199 preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Norma.
- CONSTITUCIÓN. (2008). *Constitución de la República del Ecuador: Preámbulo*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://biblioteca.espe.edu.ec/upload/2008.pdf>
- DOMINGUEZ, S. (08 de 03 de 2011). *La investigación Exploratoria*. Recuperado el jueves de 05 de 2014, de *La investigación Exploratoria*: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/investigacion-exploratoria/>
- DOMINGUEZ, S. (2014). *Métodos de Investigación*. Recuperado el 06 de 07 de 2014, de <http://www.stelladominguez.com/#!clasificacion1/c1a4v>
- Ecuador Legal Online. (11 de 02 de 2014). *Salario Digno para el 2014*. Recuperado el 29 de 10 de 2014

- EL TELEGRAFO. (2014). *CEPAL: PIB del Ecuador crecerá 5% en 2014*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>
- FERNÁNDEZ, N. Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC editorial.
- GARZA, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. Mexico: Camino de México.
- GÓMEZ, D. C., & Jurado, J. Á. (2001). *Financiamiento Global de Proyectos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- HERNÁNDEZ, G. M. (2006). *Diccionario de Economía* (1era edición ed.). Bogotá, Colombia: EUCC Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- HERNÁNDEZ, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- HITT, BLACK Y PORTER. (2006). *Administración* (9na edición ed.). México D.F., México: Pearson Printice Hall.
- INEC. (2011). *Población Económicamente Activa*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- INEC. (2013). *Economía: La canasta básica familiar fuera del alcance de muchas familias en Ecuador - Universidad Lai*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/alberto-borges/41989-economia-canasta-basica-familiar-fuera-del-alcance-muchas>
- INEC. (2014). *Reporte Economía Laboral 2013*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO>
- Joseph P. Gultinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas* (6ta edición ed.). McGraw-Hill, 1998.
- KEAT, P. G. (2004). *Economía de Empresas*. México D.F., México : Pearson Printece Hall.
- KOTLER y ARMSTRONG. (2004). *Marketing* (8va edición ed.). Juárez, México : Pearson - Prentice Hall.

- Kotler, P. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales* (2da edición ed.). Barcelona, España: PAIDOS Ediciones.
- Kotler, P. (1 de 12 de 2010). *phlpktler.blogspot.com*. Recuperado el 29 de 06 de 2014, de *phlpktler.blogspot.com* : <http://phlpktler.blogspot.com/>
- KOTLER, P. B., & Hayes, T. (2004). *Marketing de Servicios Profesionales* (4ta edición ed.). Barcelona, España: Paidos Empresa.
- Logística en el Tiempo*. (2013). Recuperado el 01 de 04 de 2014, de <http://www.packsys.com/blog/la-logistica-en-el-tiempo>
- Malhotra. (2008).
- MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigación de Mercados un enfoque aplicado* (4ta. Edición ed.). Mexico D.F., México: Pearson Education.
- Maria Jesús Merinio Sanz, T. P. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- MUNUERA, A. j. (2007). *Estrategia de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (1era edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Muñiz, G. (2010).
- MUÑIZ, L. (2009). *Control Presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto* (1era edición ed.). Barcelona, España: PROFIT EDITORIAL.
- OFIAGRO. (2009). *Diagnóstico Base para la Estrategia de Incidencia Política del Ecuador*. Recuperado el 02 de 09 de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/37043729/DIAGNOSTICO-ECUADOR>
- PERNAUT ARDANAZ, Manuel. S.J. y ORTIZ F. Eduardo José. (2008). *Introducción a la teoría económica* (8va edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Texto, C.A.
- PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 01 de 05 de 2014, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- PORTER. (2008).

- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide, S.A.
- Rafael Esteve Secall, Rafael Fuente Garcia, Ma del Mar Martín Rojo. (2006). *Estructura de mercados Turísticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- RICOVERI. (2013). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Obtenido de Ricoveri Marketing: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- RIVERA RODRIGUEZ Hugo Alberto y RESTREPO PUERTA Luís Fernando. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (1era edición ed.). Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- SADECOM. (2014). *SADECOM Sistemas Aéreos de Comercio*. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://www.sadecom.com/page2.htm>
- SAMUELSON, P. A. (2008). *Economía* (18ava edición ed.). México D.F., México: Mc. Graw Hill.
- SCHIFMAN Y KANUK. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (8va edición ed.). México D.F., México: Pearson Printece Hall.
- Walter. (2006). *Marketing Estratégico*.