



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y
OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA
DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN MERCADOTECNIA

Autora:

TAPIA HERMOSA KARLA ESTEFANIA

Directora: Ing. Rosalba Martínez

Ibarra, septiembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como finalidad crear un plan estratégico de marketing para el mejoramiento y la optimización del servicio al cliente en la empresa DIPROMAC, el cual pretende que la empresa se desarrolle estratégicamente con enfoque en sus clientes actuales y con el propósito de crecimiento en su cartera de clientes. Como primer paso se realizó un diagnóstico situacional mediante un análisis interno y externo, donde se detectó algunas falencias que la empresa posee en la actualidad y las oportunidades que están desaprovechando por las mismas, como paso importante también se efectuó el estudio de mercado donde se midió el nivel de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio brindado por parte de la empresa, así como percepción que tiene la fuerza de ventas, quienes son los que interactúan directamente con ellos. Una vez identificado el problema y sus posibles soluciones se procede a realizar una propuesta estratégica en donde se plantean acciones a desarrollar, para que la empresa tenga un crecimiento empresarial, estratégico y económico. Por último se evalúan las posibles incidencias que tendrá la aplicación del proyecto en el medio. Todo esto en base a un respaldo teórico científico de la investigación.

SUMMARY

This paper aims grade create a strategic marketing plan for the improvement and optimization of the customer in the company DIPROMAC, which meant that the company is strategically focused on developing its existing customers and forward- growth in its customer base. To him as a first step a situational analysis was performed using an internal and external analysis where it was noted some of the shortcomings that the company currently owns and opportunities that are missing of all the same, as an important step the study was also conducted market where the level of satisfaction was measured that the customer has with respect to the service provided by the company and perception of the sales force, who are interacting directly with them. Having identified the problem and possible solutions come to make a strategic proposal where actions to develop for the company to have a business, strategic and economic growth arise. As a final result the possible impact that implementation of the project on the environment are evaluated. All this based on a scientific theoretical support of research.

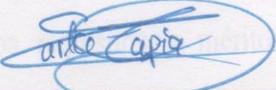
AUTORÍA

Yo, Karla Estefanía Tapia Hermosa, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

FORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN
LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE
IMBABURA.

considero que reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la

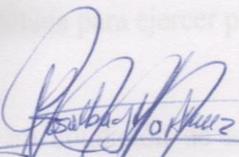
presentación pública y evaluación por el jurado examinador que se designe.


Karla Estefanía Tapia Hermosa

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita, Karla Estefanía Tapia Hermosa, bajo mi supervisión, para optar por el título de Ingeniera en Mercadotecnia, cuyo tema es: “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.”

Y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Ing. Rosalba Martínez

DIRECTORA DEL PROYECTO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, KARLA ESTEFANIA TAPIA HERMOSA, con C.I. Nro. 1003692405, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.”; que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Karla Estefanía Tapia Hermosa

C.I 1003692405



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE

• **IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participaren este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
APELLIDOS Y NOMBRES:	TAPIA HERMOSA KARLA ESTEFANIA		
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003692405		
DIRECCIÓN:	Natabuela Panamericana Norte y García Moreno.		
EMAIL:	Karlitaketh@yahoo.com		
TELÉFONO FIJO:	2909281	TELF. MÓVIL	0988183285
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.”		
AUTORA:	TAPIA HERMOSA KARLA ESTEFANIA		
FECHA:	AAAAMMDD 2016-09-15		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA		

- **AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Karla Estefanía Tapia Hermosa, con C.I. Nro 1003692405, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

- **CONSTANCIAS**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

LA AUTORA

Karla Estefanía Tapia Hermosa

C.I. 1003692405

Facultado por resolución de Consejo Universitario

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y permitir desarrollarme en medio de una familia maravillosa.

A mis padres por el esfuerzo y aliento brindado cada día a lo largo de mi vida, siendo ejes fundamentales para mi formación personal.

Al alma mater que mediante sus maestros, me brindo conocimientos y experiencias que están presentes cada día en el desenvolvimiento profesional inculcando valores éticos, con el objetivo de ser ente proactivo en la sociedad.

A la Familia Cabrera Armas por darme la oportunidad de enriquecer mis conocimientos y hacerlos prácticos en su empresa, mediante el trabajo que se presenta.

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mi abuelita María Lucila, fuente de inspiración a lo largo de mi vida.

A mi padre y madre por su apoyo incondicional.

A mi hermano Néstor Gabriel, sinónimo de bondad, que diariamente me demuestra la simplicidad de la felicidad y a la vez es mi fortaleza para alcanzar mis objetivos.

A mi familia y amigos que estuvieron presentes a lo largo de mi vida estudiantil.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
PRESENTACIÓN.....	xxiii
JUSTIFICACIÓN	xxv
OBJETIVO GENERAL.....	xxvi
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xxvi
CAPÍTULO I	27
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
Antecedentes	27
Objetivos diagnósticos	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Variables Diagnósticas.....	29
Identificación de Indicadores.....	29
Matriz de relación diagnóstica	32
Análisis de situación interna	33
Sector en el que Opera	33
Documentación Legal	33
Localización de la Empresa	34
Infraestructura y Vehículos.....	35

Estructura Organizacional.....	37
Recursos Humanos.....	37
Mix de Marketing	40
Estrategias de Mercadotecnia	46
Análisis de situación externa	47
Macroentorno.....	47
Microentorno.....	61
Análisis FODA.....	64
Matriz FODA	64
Cruces Estratégicos.....	65
Identificación del problema diagnóstico	68
CAPÍTULO II.....	70
MARCO TEÓRICO.....	70
Estrategias	70
Definición de Estrategia.....	70
Clases de Estrategias.....	70
Plan estratégico	71
Definición de Plan Estratégico.....	71
Objetivos del Plan Estratégico:.....	72
Planeación Estratégica	73
Etapas de la Planeación Estratégica.....	73
El Marketing	74
Definición de Marketing.....	74
Importancia del Marketing.....	74
Planeación Estratégica de Marketing.....	75
Plan de Marketing	75
Definición de Plan de Marketing	75
Importancia del Plan de Marketing.....	76
Tipos de Planes de Marketing.....	76
Plan Estratégico de Marketing	77
Marketing Mix	78
Servicio	80
Concepto	80
Características del Servicio.....	80

Servicio De Atención al Cliente	81
El Cliente	82
Identidad corporativa	86
Definición	86
Componentes de la Identidad Corporativa.....	86
Imagen Corporativa	88
Posicionamiento.....	89
Diagnóstico situacional.....	90
Definición	90
FODA.....	90
Estudio de mercado.....	93
Definición de Estudio De Mercado.....	93
Tipos de Investigación	94
Métodos de Investigación	94
Técnicas de Investigación.....	95
Demanda	96
Demanda Insatisfecha	97
Oferta	97
Impactos de un proyecto de investigación.....	97
Impacto Económico:	97
Impacto Social:	98
Impacto Tecnológico - Ambiental	98
Distribución.....	98
Definición	98
El Rol del Distribuidor.....	99
Los Canales de Distribución	99
Criterios para Elegir Canales de Distribución	101
La Logística de la Distribución.....	102
Almacenamiento y Stock	102
El Transporte.....	104
Embalajes y Contenedores	104
Gestión	105
CAPÍTULO III.....	106
ESTUDIO DE MERCADO	106

Introducción del estudio de mercado	106
Objetivos del estudio de mercado	106
Objetivo General.....	106
Objetivos Específicos.....	107
Variables del estudio de mercado	107
Indicadores	107
Matriz de Relación Estudio de Mercado.....	109
Operacionalización de la investigación	110
Población.....	110
Universo a Investigar	110
Identificación de la Muestra.....	111
Metodología de la Investigación.....	112
Técnica de Investigación.....	112
Análisis e interpretación de resultados	113
Levantamiento de Información a los Clientes	113
Análisis de la demanda	141
Proyección de la Demanda.....	141
Análisis de la oferta	142
Proyección de la oferta.....	143
Relación Oferta/ Demanda.....	143
Análisis de precios	144
Proyección de los Precios	144
Conclusiones del estudio de mercado	144
CAPÍTULO IV.....	146
PROPUESTA.....	146
Introducción	146
Objetivos	147
Objetivo general.....	147
Objetivos específicos	147
Estrategias	148
Propuesta estratégica I.- Estructura Organizacional	148
Política	148
Propuesta estratégica II.- Identidad Corporativa	162
Política 2	162

Matriz axiológica de valores y principios	165
Propuesta estratégica III.- Fuerza de Ventas.....	178
Política 3	178
Propuesta estratégica IV.- Sectorización y rutas de ventas.....	188
Política 4	188
Propuesta estratégica V.- Atención al cliente	203
Política 5	203
Propuesta estratégica VI.- Promoción.....	210
Política 5	210
Resumen de las propuestas estratégicas.....	216
Cronograma de actuación	218
Cadena de valor.....	219
Presupuesto del proyecto	220
Inversión en estructura organizacional	220
Inversión en identidad corporativa.....	221
Inversión en la fuerza de ventas.....	222
Inversión en implementación de rutas	222
Inversión atención al cliente	223
Inversión promoción	223
Inversión total del proyecto	224
Matriz costo/beneficio	224
CAPÍTULO V.....	227
IMPACTOS DEL PROYECTO	227
Impacto Social	228
Impacto Económico	229
Impacto Mercadológico	230
Impacto Empresarial	231
CONCLUSIONES	232
RECOMENDACIONES.....	234
BIBLIOGRAFÍA	235
ANEXOS	237
Anexo 1.- Ficha de Observación.....	238
Anexo 2.- Ficha de Observación.....	239
Anexo 3.- Encuesta Consumidor	240

Anexo 4.- Validación Datos aplicación de la encuesta.....	242
Anexo 5.- Proformas	243
Anexo 6.- Entrevista Propietario.....	247
Anexo 7.- Encuesta servicio al cliente aplicada a la ruta de cada vendedor.....	249

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de Relación diagnóstica.....	32
2. Vehículos	36
3. Recurso Humano por áreas	37
4. Remuneración e Incentivos.....	40
5. Cartera de Productos	41
6. Precios.....	42
7. Rutas	44
8. Producto Interno Bruto	54
9. Inflación 2014-2015.....	55
10. Competencia Leche Andina.....	62
11. Matriz FODA.....	64
12. Cruces Estratégicos FO.....	65
13. Cruces Estratégicos FA.....	66
14. Cruces Estratégicos DA	67
15. Cruces Estratégicos DO	68
16. Matriz de Estudio de Mercado.....	109
17. Universo.....	110
18. Distribución de la Muestra.....	112
19. Tiempo con la empresa	114
20. Litros de leche.....	115
21. Aceptación de los clientes.....	116
22. Agrado de los clientes.....	117
23. Publicidad	118
24. Marca Competidoras.....	119
25. Frecuencia de pedidos.....	120
26. Pago de los pedidos.....	121
27. Despacho.....	122
28. Conforme tiempo de despacho.....	123
29. Uniformes	124
30. Credencial	125
31. Cualidades.....	126
32. Expresión del vendedor.....	127

33. Servicio que presta el vendedor	128
34. Información del producto.....	129
35. Solución a Inconvenientes	130
36. Preparación de los vendedores.....	131
37. Herramientas Tecnológicas.....	132
38. Grado de Satisfacción	133
39. Valor agregado del servicio	134
40. Sistema de Atención al Cliente	136
41. Edad	137
42. Género.....	138
43. Tipo de Negocio.....	139
44. Zona	140
45. Demanda Actual.....	141
46. Proyección de la demanda	142
47. Oferta en establecimientos	142
48. Proyección de la Oferta.....	143
49. Demanda Insatisfecha	143
50. Precios proyectados	144
51. Plan de inducción o capacitación inicial	156
52. Especificaciones de la Reunión	160
53. Especificaciones de la Reunión	162
54. Preguntas Identidad Corporativa.....	163
55. Matriz Axiológica	165
56. Tipografía.....	170
57. Venta Base por ruta.....	187
58. Cálculo sueldos base por vendedor.....	188
59. Rutas	190
60. Barrios Ruta 1	191
61. Barrios Ruta 2	194
62. Barrios Ruta 3	196
63. Barrios Ruta 4	198
64. Barrios Ruta 5	200
65. Valor de los puntos	212
66. Resumen de las propuestas estratégicas.....	216

67. Cronograma de actuación	218
68. Inversión Estructura Organizacional.....	220
69. Inversión Identidad Corporativa	221
70. Aplicaciones de Marca.....	221
71. Inversión Fuerza de Ventas.....	222
72. Inversión Atención al Cliente	222
73. Inversión Atención al Cliente	223
74. Inversión Promoción.....	223
75. Inversión Total.....	224
76. Análisis ventas anuales	225
77. Proyección 2016 /Beneficio aplicación plan.....	225
78. Matriz Costo/Beneficio.....	226
79. Valoración de Impactos	227
80. Valoración Impacto Social.....	228
81. Valoración Impacto Económico	229
82. Valoración Impacto Mercadológico	230
83. Valoración Impacto Empresarial	231

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	Macrolocalización.....	34
2.	Microlocalización	35
3.	Distribución de la empresa.....	36
4.	Plaza.....	43
5.	Población Ecuatoriana	48
6.	Habitantes en Imbabura por edades	49
7.	Etiqueta Alimentos Procesados.....	51
8.	PEI y PEA – Imbabura.....	57
9.	Razones para Reciclar.....	60
10.	Tiempo con la empresa	114
11.	Litros de leche.....	115
12.	Aceptación de los clientes.....	116
13.	Agrado de los clientes.....	117
14.	Publicidad	118
15.	Marca Competidoras.....	119
16.	Frecuencia de pedidos.....	120
17.	Pago de los pedidos.....	121
18.	Despacho.....	122
19.	Conforme tiempo de despacho.....	123
20.	Uniformes	124
21.	Credencial	125
22.	Cualidades.....	126
23.	Expresión del vendedor.....	127
24.	Servicio que presta el vendedor	128
25.	Información del producto.....	129
26.	Solución a Inconvenientes	130
27.	Preparación de los vendedores.....	131
28.	Herramientas Tecnológicas.....	132
29.	Grado de Satisfacción	133
30.	Valor agregado del servicio	135
31.	Sistema de Atención al Cliente.....	136
32.	Edad	137

33. Género.....	138
34. Tipo de Negocio.....	139
35. Zona	140
36. Organigrama Estructural.....	149
37. Proveedores.....	157
38. Tiempos de respuesta.....	158
39. Bocetos de Marca.....	169
40. Logotipo.....	169
41. Isotipo	170
42. Tamaño del Logotipo.....	171
43. Tamaño del Logotipo.....	171
44. Colores Corporativos o Pantone de Colores	172
45. Presentaciones del Logotipo	173
46. Usos erróneos del logotipo.....	174
47. Facturas	175
48. Hoja membretada	176
49. Tarjeta de presentación	177
50. Sobres.....	178
51. Chompa de Uniforme.....	180
52. Uniformes	180
53. Credenciales personal	181
54. Banner	182
55. Tablet	183
56. Plan CNT	185
57. Vehículo para la distribución	186
58. Parroquias Cantón Ibarra	189
59. Mapa Ruta 1 / Sector Alpachaca.....	192
60. Mapa Ruta 1 / Sector San Antonio	193
61. Secuencia visitas Ruta 1.....	194
62. Mapa Ruta 2 / Sector San Francisco	195
63. Secuencia visitas Ruta 2.....	196
64. Mapa Ruta 3 / Sector El Sagrario	197
65. Secuencia visitas Ruta 3.....	198
66. Mapa Ruta 4 / Sector Priorato y Laguna.....	199

67. Secuencia visitas Ruta 4.....	200
68. Mapa Ruta 5 / Sector Caranqui.....	201
69. Mapa Ruta 5 / Sector Los Ceibos	202
70. Secuencia visitas Ruta 5.....	202
71. Cartera de Clientes Dipromac	205
72. CRM.....	206
73. Pedidos WhatsApp.....	208
74. Magnético	209
75. Tabla de evaluación	210
76. Cartilla de Acumulación de puntos.....	212
77. Viaje Mompiche.....	214
78. Premios	214
79. Cadena de Valor.....	219

PRESENTACIÓN

El proyecto desarrollado mediante investigación científica, tiene la finalidad de diseñar un Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente en la empresa DIPROMAC de la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura, que se desempeña como distribuidor de productos lácteos “Lechera Andina”. Se enfoca en el cliente y propone ventajas competitivas en el entorno que se desenvuelve, para obtener mayor cuota de mercado, aumentar la cartera de clientes y a la vez reconocimiento empresarial alcanzado por la fidelización que se adquiera con los clientes.

Esta investigación académicamente está dividida en cinco capítulos, donde se desarrolló lo siguiente:

CAPÍTULO I.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A través del diagnóstico que se realizó se define el estado de situación inicial en el que se encuentra la empresa DIPROMAC internamente y externamente con el entorno en el cual desarrolla sus actividades, con la finalidad de establecer acciones reales ajustadas a las necesidades que proyecte la investigación, construyendo una perspectiva competitiva obtenida por fidelización, donde aumente la participación proactiva en el mercado, mediante la creación de estrategias encaminadas al mejoramiento continuo, tomando como base el análisis diagnóstico donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se efectuó un respaldo teórico, científico de los temas relacionados con la investigación, con bases bibliográficas y linkográficas.

CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO

La aplicación de una herramienta efectiva para obtener información verídica y de vital importancia, es la investigación de mercados, que se ejecutó orientada al cliente, ya que permite conocer las falencias que la empresa DIPROMAC tiene al momento de prestar el servicio a sus clientes, la participación en el mercado que actualmente posee, gusto y preferencias del cliente y de los consumidores finales del producto, conocimiento de necesidades que no han sido manejadas correctamente, esto ha permitido establecer puntos de partida para la aplicación efectiva de estrategias direccionadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.

CAPÍTULO IV.- PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta se desarrolla en base al planteamiento, importancia y alcance que tendrán las estrategias direccionadas al servicio al cliente, ejecutables en diferentes etapas, tomando en cuenta diversos elementos indispensables para su implementación como son políticas, objetivos, tácticas, presupuesto y cronogramas de actividades a realizar. El proyecto posee como objetivo establecer relaciones efectivas con los clientes actuales y nuevos para fidelizarlos, obtener eficiencia en el servicio y la optimización de los recursos que posee la empresa.

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos que se generen por la aplicación del plan estratégico de marketing para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente, se analizaron de acuerdo a la técnica de valorización y aplicación de la matriz de evaluación, tomando en cuenta indicadores sociales, económicos, empresariales, mercadológicos.

JUSTIFICACIÓN

La investigación es de vital importancia para la empresa DIPROMAC ya que el propósito es diseñar un plan estratégico de marketing para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente en la organización, además identificar y analizar los diferentes factores inmersos en la relación directa e indirecta con los clientes, con la finalidad de reconocer al cliente como eje fundamental en la estabilidad empresarial, colectivamente con la optimización de recursos, en función al mejoramiento del servicio se podrá adquirir mayor cuota de mercado.

En los últimos años se define a la Ciudad de Ibarra como un mercado potencial para la introducción de productos lácteos y la implementación de empresas distribuidoras, por el dinamismo económico existente en la zona, según datos presentados en el Censo Económico permite establecer que la ciudad de Ibarra se dedica al comercio. DIPROMAC identifica un segmento de mercado, el que se encuentra ubicado en la parte central de la ciudad, donde los pequeños negocios como tiendas de abastos que tiene Ibarra, bordean el 23%, de un total de 5682 establecimientos en la ciudad, oportunidad para la empresa ya que con la ejecución del plan estratégico también se pretende obtener mayor cobertura en zonas centrales y periféricas antes no alcanzadas, estableciendo las necesidades requeridas por los compradores potenciales a los que se dirigirá el servicio de distribución y entrega a tiempo.

Para finalizar se determina que la viabilidad en la investigación es existente determinando variables, sobre el desempeño actual de las empresa DIPROMAC, considerando que mediante la aplicación y ejecución de estas estrategias y acciones se espera tener incremento en ventas del 15%, lo que refleja que se obtendrá un crecimiento empresarial, estratégico y económico.

OBJETIVO GENERAL

Realizar el plan estratégico mediante tácticas mercadológicas para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente en la empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico situacional interno y externo, a través de técnicas de investigación en donde se identifique y analice la operatividad de la empresa DIPROMAC y el entorno en el que desarrolla sus actividades.
- Establecer las bases teóricas y científicas que sustenten el trabajo de investigación basado en conocimientos bibliográficos.
- Realizar un estudio de mercado mediante procedimientos metodológicos y sistemáticos para determinar el nivel de satisfacción en cuanto a la atención que brinda DIPROMAC a sus clientes.
- Elaborar una propuesta en base a la elaboración y desarrollo de estrategias para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente en la empresa DIPROMAC.
- Analizar los impactos que genere la presente investigación, en función a indicadores desde la perspectiva social, económica, mercadológica y empresarial, para generar pro actividad en la sociedad.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La Empresa DIPROMAC como registro comercial y legalmente reconocida como persona natural, que según sus siglas significa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo Armas Cabrera, inicia el 19 de Febrero del 2008, posee como actividad económica principal venta al por mayor y menor de productos lácteos, ubicada en la Provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, parroquia San Francisco en la siguiente ubicación, Rocafuerte 21-79 intersección Tobías Mena. En el 2007 inicia con la distribución del producto Rey leche. En Enero del 2009, decide cambiar de proveedor con el cual mantiene contacto en la actualidad que es Industria Lechera Andina S.A LEANSA perteneciente al Grupo Gloria, como misión principal se encarga de la cobertura con los productos que esta empresa posee en su portafolio dentro de la zona designada cuenta con 5 rutas estructuradas ubicadas en las parroquias urbanas que son Alpachaca, San Francisco, el Sagrario, Priorato y la Laguna, los Ceibos y ruinas de Caranqui.

El problema surge con la fidelización de los clientes existentes, lo que provoca indecisión y desconfianza, por tal motivo se corre el riesgo de que prefieran productos lácteos que se encuentra ofertando en el mercado la competencia, ya que puede ofrecer mejores condiciones de negocio basadas en estrategias de atención al cliente, siendo una desventaja competitiva el desconocimiento del uso de estrategias efectivas aplicadas en el momento oportuno previo al resultado de un análisis de mercado con el fin de captar mayor cuota de mercado.

Es importante acotar que el equipo de trabajo no se encuentra íntegramente capacitado acerca del uso de técnicas de venta, principalmente enfocada en el cliente, expresadas en diferentes estrategias de fidelización, complicando la conquista de mercados potenciales, por lo general la fuerza de ventas mantiene una base de datos permanente en la cual la proyección de crecimiento es indefinida, por lo tanto no se visibiliza alternativas de crecimiento a través de mejoramiento continuo en diferentes aspectos siendo principal el servicio al cliente, sin considerar como una inversión a largo plazo.

Si no se enfatiza la importancia de implementar estrategias de atención al cliente se asume los siguientes riesgos, bajo nivel de fidelización, trabajo en equipo deficiente, pérdida de dinero, insatisfacción, decrecimiento de base de datos, bajo crecimiento de ventas desencadenándose en pérdida de cuota de mercado.

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar el diagnóstico situacional interno y externo, a través de técnicas de investigación en donde se identifique y analice la operatividad de la empresa DIPROMAC y el entorno en el que desarrolla sus actividades.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno de Dipromac en función al resultado de la aplicación de la herramienta FODA, para identificar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa.
- Analizar las estrategias de mercadotecnia en base a cruce de variables, enfocadas en la atención al cliente que actualmente la empresa utiliza, para direccionar hacia propuestas efectivas.

- Conocer el entorno en el que desarrolla Dipromac sus actividades, mediante un análisis de situación externa para así saber de las posibles oportunidades y amenazas que pueda tener.
- Analizar la fuerza de ventas y efectividad de las rutas de distribución a través de herramientas de investigación para conocer el aporte en la atención oportuna al cliente.

1.2.3. Variables Diagnósticas

Las principales variables diagnósticas inmersas en la investigación son las siguientes:

- Análisis interno
- Estrategias de mercadotecnia
- Análisis externo
- Fuerza de ventas y distribución

1.2.4. Identificación de Indicadores

Cada una de las variables que se tomará en cuenta en el diagnóstico, contienen los siguientes indicadores que aportaran al cumplimiento de los objetivos:

1. Análisis interno

- Estructura organizacional
- Recurso humano
- Infraestructura
- Ubicación
- Documentación legal
- Almacenamiento y distribución

2. Estrategia de Mercadotecnia

- Identidad corporativa
- Mix del marketing
- Estrategias de Atención al Cliente
- Estrategias de Comunicación

3. Análisis Externo

- Macroentorno
 - Factor político
 - Factor económico
 - Factor legal
 - Factor social
 - Factor cultural
 - Factor ambiental
- Microentorno
 - Competencia
 - Proveedores
 - Consumidor
 - Productos Sustitutos

4. Fuerza de ventas y distribución

- Capacitación fuerza de ventas
- Motivación fuerza de ventas
- Identificación fuerza de ventas
- Uniformes

- Rutas de Distribución
- Tiempos de entrega

1.3. Matriz de relación diagnóstica

Tabla N° 1

Matriz de Relación diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES INFORMACIÓN	DE
Realizar un análisis interno de Dipromac para identificar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa.	Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizacional ✓ Recurso humano ✓ Infraestructura ✓ Ubicación ✓ Documentación legal ✓ Almacenamiento y distribución 	Entrevista	Gerente / Empleados	
Analizar las estrategias de mercadotecnia enfocadas en la atención al cliente que actualmente la empresa utiliza.	Estrategia de mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identidad corporativa ✓ Mix del marketing ✓ Estrategias de Atención al Cliente ✓ Estrategias de Comunicación 	Entrevista	Gerente / Empleados	
Conocer el entorno en el que desarrolla Dipromac sus actividades, mediante un análisis de situación externa para así saber de las posibles oportunidades y amenazas que pueda tener.	Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Macroentorno ✓ Microentorno 	Observación directa (Anexo I) Entrevista	Gerente	
Analizar la fuerza de ventas y efectividad de las rutas de distribución, para conocer el aporte en la atención oportuna al cliente.	Fuerza de ventas y distribución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación fuerza de ventas ✓ Motivación fuerza de ventas ✓ Identificación fuerza de ventas ✓ Uniformes ✓ Rutas de Distribución ✓ Tiempos de entrega ✓ Atención a Quejas y Sugerencias 	Observación directa Entrevista	Gerente / Empleados / Clientes / Competencia	

Elaborado por: La Autora

1.4. Análisis de situación interna

La Empresa DIPROMAC como registro comercial y legalmente reconocida como persona natural, que según sus siglas significa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo Armas Cabrera, inicia el 19 de Febrero del 2008 con la distribución de productos lácteos Rey Leche.

En el 2009 cambia de proveedor por lo que la empresa DIPROMAC es un distribuidor autorizado de productos de la industria láctea Lechera Andina S.A. LEANSA hasta la actualidad, por lo que se encarga de la cobertura en la Ciudad de Ibarra con la gama de productos que cuenta la organización.

1.4.1. Sector en el que Opera

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir podemos encontrar los sectores priorizados dentro de la zona 1 en el Ecuador, DIPROMAC se encuentra operando dentro del sector “Servicios”

1.4.2. Documentación Legal

La empresa DIPROMAC se encuentra legalmente reconocida como persona natural y mantiene los siguientes documentos para su funcionamiento:

- Patente Municipal del Cantón Ibarra
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Permiso de Funcionamiento autorizado por el Cuerpo de Bomberos

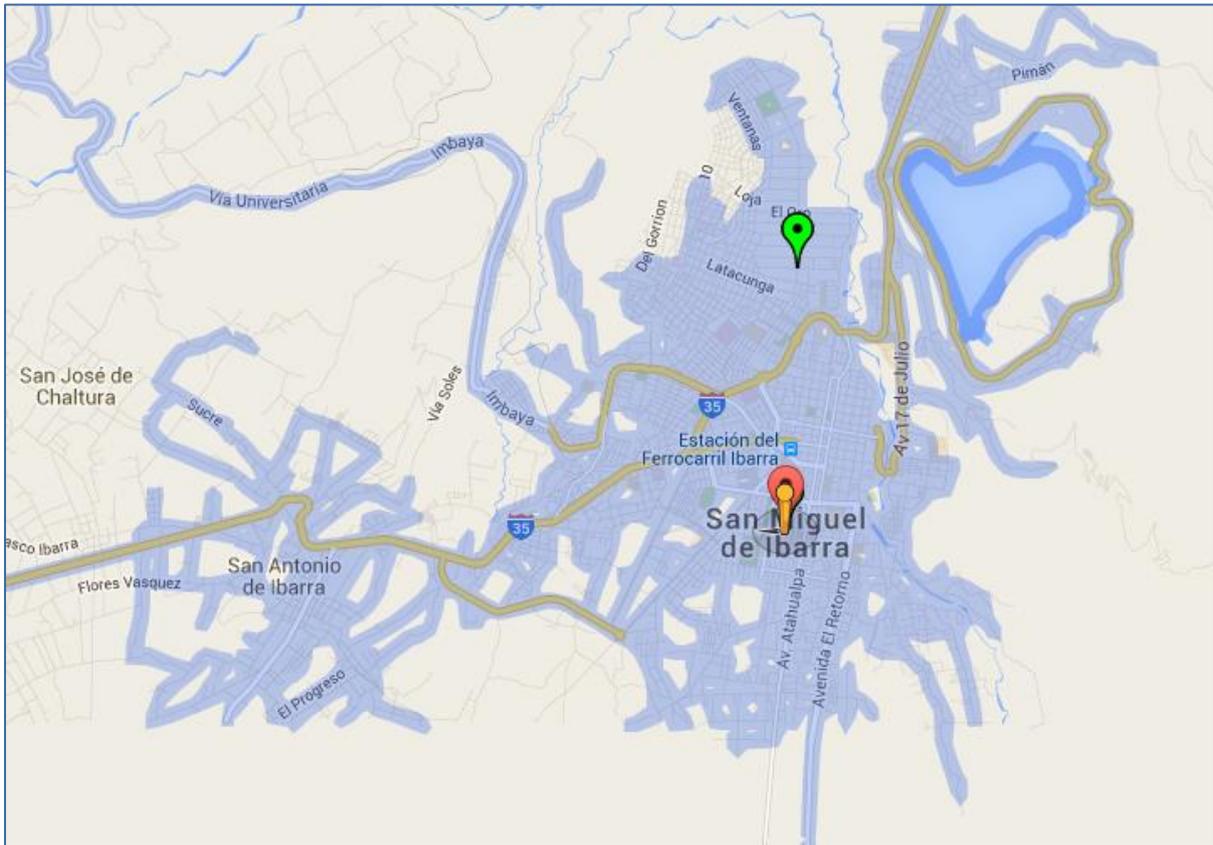
1.4.3. Localización de la Empresa

- **Macrolocalización**

La empresa DIPROMAC se encuentra desarrollando sus actividades en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Gráfico N° 1

Macrolocalización



Fuente: Google Maps

- **Microlocalización**

Sus instalaciones se encuentran en la parroquia San Francisco de la ciudad de Ibarra, en las calles Rocafuerte 21-79 y Tobías Mena, Sector Yacucalle.

Gráfico N° 2

Microlocalización



Fuente: Google Maps

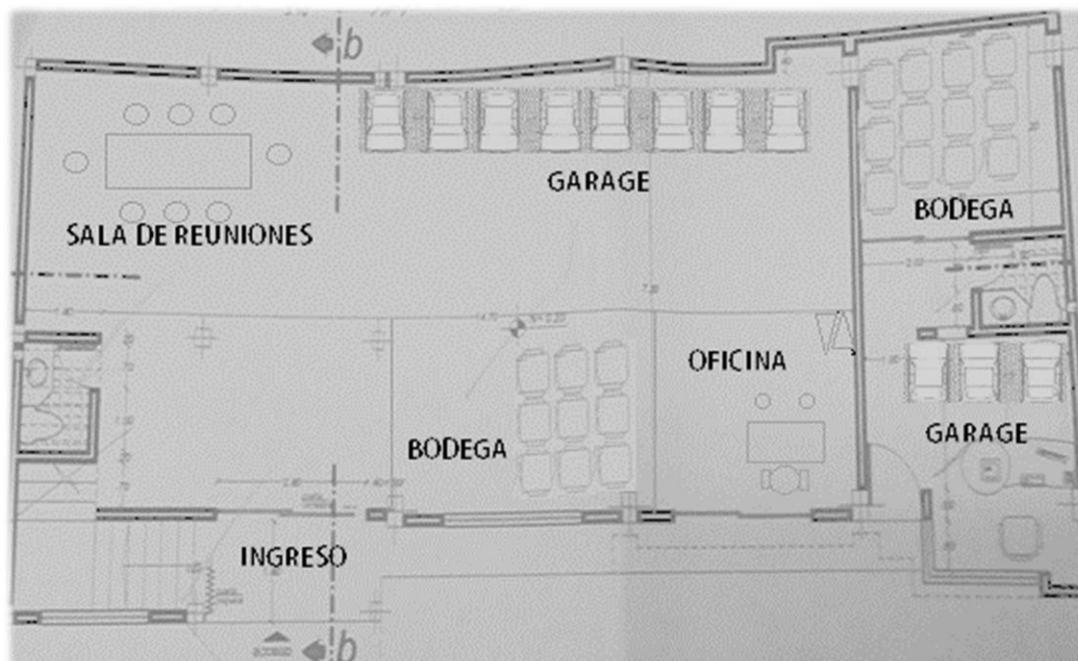
1.4.4. Infraestructura y Vehículos

La empresa DIPROMAC cuenta con un espacio físico de 480m², en una sola planta (plata baja), el área es utilizada en su totalidad, y en su distribución disponen de:

- 1 Oficina de Gerencia
- 1 Oficina de Secretaria y Contabilidad
- 1 Sala de Reuniones
- 2 Bodegas
- 2 Parqueaderos

Gráfico N° 3

Distribución de la empresa



Fuente: Planos empresa DIPROMAC
Elaborado por: La Autora

- **Vehículos**

DIPROMAC al ser una empresa distribuidora de productos lácteos, su principal instrumento de trabajo, son los vehículos en donde se transportan su equipo de fuerza de ventas a entregar los productos, disponen de 5 vehículos con las siguientes características:

Tabla N° 2

Vehículos

VEHÍCULO	MARCA	AÑO	COLOR
Camión/furgón	KIA	2015	Blanco
Camión/furgón	Chevrolet	2013	Blanco
Camión con carpa	Chevrolet	2006	Blanco
Camioneta con cajón	Chevrolet/D-max	2008	Gris
Camioneta con cajón	Nissan	2004	Verde

Elaborado por: La Autora
Fuente: Entrevista propietario

1.4.5. Estructura Organizacional

Por medio de la entrevista dirigida a la propietaria de DIPROMAC, la Sra. Ninoska Armas, supo manifestar que la empresa actualmente no posee una estructura organizacional definida técnicamente que todo lo han realizado empíricamente, por lo que:

- NO tienen un organigrama estructural definido técnicamente según las necesidades de la empresa.
- NO disponen de un documento donde se pueda dar las especificaciones de un perfil de puesto y competencias etc.
- NO cuenta con un manual de funciones.

1.4.6. Recursos Humanos

La estructura de la empresa y su organización se encuentra a cargo de la propietaria, cuenta con 8 personas las mismas que se encuentran distribuidas en las diferentes áreas:

Tabla N° 3

Recurso Humano por áreas

ÁREA	FUNCIÓN	#	NOMBRES	AFILIACIÓN IESS
DIRECCIÓN	Gerente General	1	Ninoska Armas	Si
ADMINISTRATIVA	Contadora	1	Janeth Cupueran	Si
VENTAS	Supervisor	1	Karla Tapia	Si
	Vendedores	5	Galo Moncayo	Si
			Andrés Pineda	Si
			Miguel Chalacan	Si
			Pablo López	Si
			Juan Guatemal	Si

Elaborado por: La Autora
Fuente: Entrevista propietario

Gerente propietario: Es quien representa al distribuidor frente a terceros a la vez coordina recursos para su optimización dentro de la previsión, planeación, organización y dirección para alcanzar metas establecidas.

Contador: Se encarga de la parte financiera de la empresa.

Supervisor: Es la persona encargada de controlar el trabajo que realiza la fuerza de ventas, mide los presupuestos mensuales de ventas establecidos, cobranzas etc.

Fuerza de ventas: Son los choferes y repartidores, los cuales cubren las rutas respectivas designadas por su supervisor.

Se realizó una pequeña encuesta a nuestros intermediarios, para medir el grado de satisfacción en función a la atención que realiza cada uno de los vendedores de DIPROMAC, ya que son la parte medular del negocio, se obtuvo la siguiente información representada en un pequeño resumen:

- ✓ ***Sr Galo Moncayo (encargado ruta #1):*** El servicio que realiza es Bueno ya que el cliente expresa que debe existir un mejoramiento en tiempos de entrega.
- ✓ ***Sr Andrés Pineda (encargado ruta #2):*** El servicio que realiza es Muy Bueno ya que en la encuesta realizada se puede determinar que mantiene buena comunicación con el cliente.
- ✓ ***Sr Miguel Chalacan (encargado ruta #3):*** El servicio que brinda es eficiente, mantiene afinidad con los clientes, se caracteriza por el buen trato que brinda, atención, cordialidad, entregas a tiempo, respetando días de entrega y horario establecidos.

- ✓ *Sr Pablo López (encargado ruta #4)*: El servicio que brinda en este sector en el que se realizó la encuesta es regular ya que no realiza las visitas con frecuencia y no cumple horarios y días de visita que van en acuerdo con el cliente.
- ✓ *Sr Juan Guatemal (encargado ruta #5)*: El servicio que brinda es considerado bueno, respetando horarios, pero el cliente no obtiene confianza por parte del vendedor.

Este análisis tiene el objetivo de verificar si se está realizando bien el trabajo, a su vez identificar si el personal necesita ser capacitado.

- **Horarios de Trabajo**

En su totalidad el personal de la empresa cumple los siguientes horarios:

- ✓ *Personal Administrativo (8 Horas diarias)*.- De Lunes a Sábado de entrada de 8:00 a 13:00 de la mañana y desde las 14:00 hasta 17:00 de la tarde.
- ✓ *Personal de Ventas (8 Horas diarias + Horas extras o comisión)*.- De Lunes a Sábado de 6:00 de la mañana hasta las 17:00 horas de la tarde.

- **Remuneración e Incentivos Fuerza de Ventas**

Son 5 rutas las que maneja el personal de ventas de DIPROMAC y existen 2 maneras en la que les remuneran a estos empleados:

Tabla N° 4**Remuneración e Incentivos**

VENDEDOR	REMUNERACIÓN	HORAS EXTRAS	INCENTIVOS
Galo Moncayo	Margen de Ganancia		
Andrés Pineda	(Ventas Ltr de leche	NO	NO
Miguel Chalacan	por % ganancia)		
Pablo López	Sueldo Básico	SI	\$20.00
Juan Guatemal			

Elaborado por: La Autora
Fuente: Entrevista propietario

- **Capacitaciones**

Al ser una empresa de distribución de productos lácteos, el personal de ventas es de suma importancia ya que su giro de negocio se basa en la relación que existe con el cliente para que las ventas y la fidelización incrementen. Pero al momento se visualiza que la empresa NO está invirtiendo en capacitaciones a la fuerza de ventas.

1.4.7. Mix de Marketing

- **Producto**

La cartera de productos que maneja la empresa DIPROMAC en la actualidad, es una gama de líquidos pasteurizados de la Industria Lechera Andina S.A LEANSA perteneciente al Grupo Gloria.

Tabla N° 5
Cartera de Productos

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	IMAGEN	COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	
Leche Andina Entera	1 LTR 900 ML 450 ML		Energía	144 ca
			Proteínas	9 g
			Grasa Total	8 g
			Colesterol	34 mg
			Carbohidratos totales	10 g
			Sodio	183 mg
			Azúcares	6 g
			Grasas Saturadas	25 %
Leche Andina Semidescremada	900ML		Energía	160 ca
			Proteínas	6 g
			Grasa Total	4 g
			Colesterol	18 mg
			Carbohidratos totales	26 g
			Sodio	170 mg
			Azúcares	26 g
			Grasas Saturadas	15 %
Leche Andina Descremada	900ML		Energía	99 ca
			Proteínas	8 g
			Grasa Total	2 g
			Colesterol	19 mg
			Carbohidratos totales	12 g
			Sodio	172 mg
			Azúcares	11 g
			Grasas Saturadas	5 %
Leche Andina Saborizada Chocolate	900ML 200 ML		Energía	160 cal
			Proteínas	6 g
			Grasas Total	4 g
			Colesterol	18 mg
			Carbohidratos Totales	26 g
			Sodio	170 mg
			Azúcares	26 g
			Grasas Saturadas	15%
Leche Andina Saborizada Fresa	900ML 200 ML		Energía	160 cal
			Proteínas	6 g
			Grasas Total	4 g
			Colesterol	18 mg
			Carbohidratos Totales	26 g
			Sodio	170 mg
			Azúcares	26 g
			Grasas Saturadas	15%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Entrevista propietario

- **Precio**

Los precios son establecidos según el costo que entrega el productor más un margen de utilidad, tomando en cuenta a su vez los costos de transporte necesario para el reparto en los establecimientos que se encargan de hacer llegar el producto al consumidor final, a continuación se detalla la información:

Tabla N° 6

Precios

PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO TIENDA
Leche Andina Entera	1 LTR	0,76
	900 ML	0,70
	450 ML	0,37
Leche Andina Semidescremada	900 ML	0,76
Leche Andina Descremada	900 ML	0,76
Leche Andina Saborizada Chocolate	900ML	1,15
	200 ML	0,35
Leche Andina Saborizada Vainilla	900ML	1,15
	200 ML	0,35
Leche Andina Saborizada Fresa	900ML	1,15
	200 ML	0,35

Elaborado por: La Autora

Fuente: Entrevista propietario

La empresa vende alrededor de 1'000.000 Unidades de Leche al año, indistintamente el producto, cabe recalcar que Leche Entera Andina es el producto con mayor demanda en el mercado siendo el producto vaca de Dipromac.

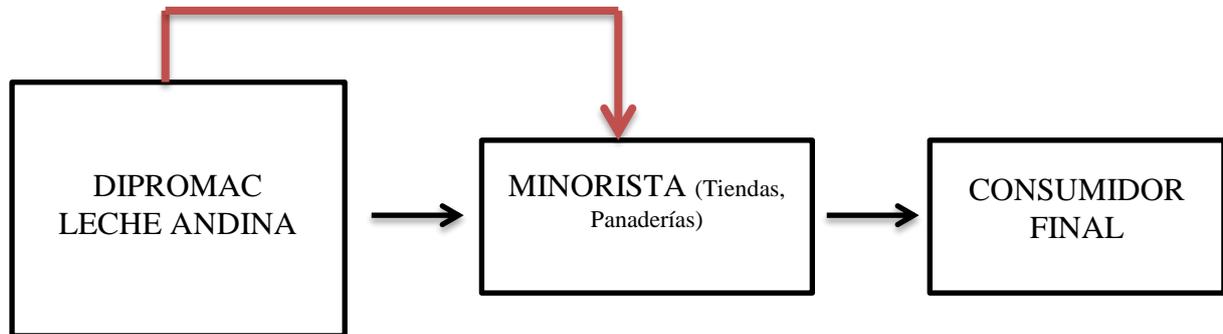
- **Plaza**

Dipromac al ser su giro de negocio la distribución a minoristas, no utiliza un canal de distribución directo para llegar a su consumidor final, por lo que sus clientes son los

intermediarios, quienes se encargan de facilitar que el producto llegue a manos de quien lo va a consumir.

Gráfico N° 4

Plaza



Realiza una venta directa distribuidor- Punto de venta, que puede ser Panaderías, Tiendas, a través de visitas diarias con el producto de acuerdo a la demanda.

- **Sistema de distribución**

El tipo de venta que mantienen en la empresa DIPROMAC es auto venta, con el producto disponible de acuerdo al pedido solicitado diariamente en cada punto de venta que visita.

- **Rutas de distribución**

La distribución que la empresa maneja actualmente dentro de la ciudad de Ibarra y sus alrededores, está dividida en 5 rutas:

Tabla N° 7

Rutas

RUTAS	RESPONSABLE	# CLIENTES	SECTORES	PRODUCTOS QUE OFERTAN	TOTAL CLIENTES		
Ruta 1	Galo Moncayo	6	Ibarra - Centro	Leche Andina Entera	1 LTR	86	
		12	Ibarra- Mercado Amazonas		450 ML		
		40	Ibarra – Yacucalle	Leche Andina Semidescremada	900 ML		
		28	Ibarra- San Antonio	Leche Andina Descremada	900 ML		
				Leche Andina Saborizada	200 ML		
		Chocolate					
Ruta 2	Andrés Pineda	40	Ibarra - Centro	Leche Andina Entera	1 LTR	121	
		20	Ibarra - Av. Fray Vacas Galindo		450 ML		
		9	Ibarra - Hospital del Seguro	Leche Andina Semidescremada	900 ML		
		16	Ibarra - Av. Atahualpa	Leche Andina Descremada	900 ML		
		11	Ibarra - Ciudadela Municipal	Leche Andina Saborizada	200 ML		
		11	Ibarra – Caranqui	Chocolate			
		14	Ibarra - La victoria				
Ruta 3	Miguel Chalacan	80	Ibarra - Centro	Leche Andina Entera	1 LTR	111	
		25	Ibarra - Los Ceibos		450 ML		
		4	Ibarra - Av. Víctor Manuel G	Leche Andina Semidescremada	900 ML		
		2	Ibarra - Av. 13 de Abril	Leche Andina Descremada	900 ML		
				Leche Andina Saborizada	200 ML		
		Chocolate					
RUTAS	RESPONSABLE	# CLIENTES	SECTORES	PRODUCTOS QUE OFERTAN	TOTAL CLIENTES		
Ruta 4	Pablo López	45	Ibarra - Víctor Manuel G.	Leche Andina Entera	900 ML	150	
		39	Ibarra - Azaya, Alpachaca		450 ML		
		2	Ibarra - La campiña	Leche Andina Semidescremada	900 ML		
		50	Ibarra – Caranqui	Leche Andina Descremada	900 ML		
		6	Ibarra- La Primavera	Leche Andina Saborizada	200 ML		
		8	Ibarra- Av El Retorno		Chocolate		

Ruta 5	Juan Guatemal	5	Ibarra – Imbaya	Leche Andina Entera	900 ML	130
		10	Ibarra - La esperanza		450 ML	
		10	Ibarra - El Milagro	Leche Andina Semidescremada	900 ML	
		22	Ibarra-San Antonio	Leche Andina Descremada	900 ML	
		8	Ibarra- Jardines de Odilas	Leche Andina Saborizada	200 ML	
		7	Ibarra – Pugacho	Chocolate		
		6	Ibarra-Supermaxi			
		12	Ibarra-Ejido			
		5	Ibarra- Colinas del Sur			
		3	Ibarra- Pílanqui			
		3	Ibarra-FECOMI			
		12	Ibarra- La victoria			
		17	Ibarra-Priorato			
		5	Ibarra- El Olivo			
		5	Ibarra- Chorlavi			
						598

Elaborado por: La Autora

Fuente: Entrevista propietario

- **Promoción**

No realizan ninguna promoción para sus clientes, mucho menos para los consumidores finales.

- **Publicidad**

Realizan cuñas de radio, en la radio EXA FM, en el programa los Hijos de la madre Tierra, pero su publicidad está dirigida al consumidor final, ya que en ningún momento menciona la marca DIPROMAC sino la marca Leche Andina.

1.4.8 Estrategias de Mercadotecnia

Por el momento la empresa no trabaja con ningún plan de marketing o estrategias enfocadas a los clientes ni a los consumidores, todo se ha realizado empíricamente.

- **Identidad Corporativa**

La empresa DIPROMAC no tiene implementada una identidad corporativa con el que sus empleados y clientes puedan identificarse y tengan sentido de pertenencia, es decir no tiene misión, visión, valores corporativos, ni principios corporativos.

- **Estrategias de Servicio al cliente**

De entrega, visita con el producto disponible, luego servicio post-Venta, en caso de quejas y sugerencias sobre el producto y servicio prestado.

1.5. Análisis de situación externa

1.5.1. Macroentorno

Realiza el análisis de una variedad de factores y consecuencias que el entorno tiene y puede afectar o beneficiar a la empresa los datos que se presentan a continuación son a nivel macro ya que es importante conocer en cifras como se encuentra el país en general ya que la empresa no cuenta con un punto de venta en la ciudad y el canal de distribución depende de intermediarios a nivel nacional.

1. Factor Demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), de los datos tomados en el último censo de población y vivienda en el año 2010, en Ecuador existen 14.483.499 habitantes, donde el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. Se presenta a continuación un gráfico de dicha información como un dato a ser mencionado y de gran importancia tomando en cuenta que la idea fundamental en este análisis es definir la población que mayormente consume leche.

Si bien es una realidad que el Ecuador es uno de los países a nivel de Sudamérica que consumen menos leche, arrojando así datos que por cada persona se toma al año 105 litros de leche, cuando lo adecuado es tomar 150 litros de leche anuales según la Organización Mundial de la Salud. La ingesta de leche es una de las partes fundamentales en la cadena alimenticia y más aún para ciertas personas o en ciertas edades ya que ayudan al desarrollo e incremento de calcio en nuestro organismo.

Gráfico N° 5**Población Ecuatoriana**

Fuente: Censo de población y vivienda 2010, INEC

Una vez definida la población a nivel nacional se procede a analizar la población a nivel provincial la misma que es objeto del estudio, es importante recalcar que el cuadro escogido está clasificado en habitantes por edad y menciona también un notable crecimiento desde el Censo del 2001 al Censo del 2010.

A pesar de que la edad promedio a nivel provincial es de 29 años, se puede notar que la mayor parte de la población está ubicada en rangos de: 5 a 9 años de edad con un porcentaje de 11,0%, De 10 a 14 años con un porcentaje de 11,1% y de 15 a 19 años con un porcentaje de 10,0%. A continuación se detalla lo mencionado anteriormente:

Gráfico N° 6**Habitantes en Imbabura por edades**

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	714	0,2%	308	0,1%
De 90 a 94 años	1.120	0,3%	849	0,2%
De 85 a 89 años	1.979	0,6%	2.158	0,5%
De 80 a 84 años	3.157	0,9%	4.180	1,0%
De 75 a 79 años	4.930	1,4%	6.057	1,5%
De 70 a 74 años	6.551	1,9%	8.109	2,0%
De 65 a 69 años	8.272	2,4%	10.566	2,7%
De 60 a 64 años	9.451	2,7%	12.029	3,0%
De 55 a 59 años	10.500	3,1%	13.777	3,5%
De 50 a 54 años	13.394	3,9%	15.478	3,9%
De 45 a 49 años	14.252	4,1%	19.891	5,0%
De 40 a 44 años	17.285	5,0%	21.832	5,5%
De 35 a 39 años	20.603	6,0%	24.305	6,1%
De 30 a 34 años	23.013	6,7%	26.659	6,7%
De 25 a 29 años	24.684	7,2%	30.720	7,7%
De 20 a 24 años	30.087	8,7%	34.518	8,7%
De 15 a 19 años	34.419	10,0%	39.840	10,0%
De 10 a 14 años	40.140	11,7%	44.326	11,1%
De 5 a 9 años	40.175	11,7%	43.646	11,0%
De 0 a 4 años	39.318	11,4%	38.996	9,8%
Total	344.044	100,0%	398.244	100,0%

Fuente: Censo de población y vivienda 2010, INEC

2. Factor político

El factor político puede afectar de manera positiva o negativa a la grande, mediana y pequeña empresa en general, tal es el caso de la empresa DIPROMAC, ya que conlleva el análisis de varios aspectos en materia de políticas de Estado que adquieren nuestros Gobiernos para impulsar la mejora de la economía, es por ello que dentro de estas políticas podemos mencionar las siguientes:

- **CAMBIOS EN LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Se observa como la economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años gracias a la exportación del petróleo y a la venta de productos primarios como el banano, cacao, camarón, rosas, entre otros. Sin embargo, el gobierno busca generar más riqueza, lograr un desarrollo más sostenible e impulsar actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y el conocimiento, a través del cambio de la matriz productiva.

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en el objetivo 10, literal 5 y 6 se deciden, Impulsar la transformación de la matriz productiva. Fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas en la –MIPYMES- estructura productiva.

En el Ecuador se tiene necesidad de diversificar el conocimiento y la innovación como elementos del cambio, la producción primaria y la sustitución de importaciones, y el rol del Estado en el proceso de transformación productiva, mismo que potenciará la industria nacional, sustituirán importaciones y disminuirán la vulnerabilidad externa.

Igualmente, la Constitución, en su Art. 276, establece la construcción de un “sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo”; por lo que, la transformación productiva debe incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad.

Se acoge a esta política de Estado, en donde el desarrollo de la micro y mediana empresa es la prioridad para el Gobierno, en donde adicionalmente genera más fuentes de empleo, siendo participes activos del incremento de la economía del país

- **ETIQUETADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

El Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados emitido por el Ministerio de Salud y a través la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) en su Art. 7. Autoriza el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

Gráfico N° 7

Etiqueta Alimentos Procesados



Fuente: ARCSA
Elaborado por: La Autora

Si bien el etiquetado en los alimentos procesados ha sido una medida tomada a nivel mundial por las grandes naciones para evitar problemas de salud en particular la gran problemática de la obesidad, en el Ecuador esta medida se tomó a inicios del año 2014 dando como plazo de colocación del etiquetado hasta el segundo semestre del mismo año.

Es una medida que afectó notablemente a la industria láctea, la población en general empezó a comprar sus alimentos acordes a lo que estipulan las etiquetas, tal fue el impacto que las ventas de productos lácteos se redujeron, pero fue el mismo Gobierno el que para contrarrestar este desfase lanzó una campaña al consumo moderado de leche, sin dejar de

lado que su consumo es de vital importancia en la cadena alimenticia y dando énfasis en que todo consumo en demasía será perjudicial para la salud.

- **ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO DE LA LECHE PROCESADA**

Según manifestaciones de la Subsecretaría de Ganadería del Ministerio de Agricultura; "Si es \$ 0,42 el precio de pago de leche cruda al ganadero, este debe estar indexado al P.V.P. (precio de venta al público), lo cual quiere decir que no debe ser más de \$ 0,80 por 1.000 ml (1 litro). El Gobierno solicita a las industrias para que la presentación al consumidor sea de 1.000 ml a \$0.80 (entera en funda, que es la de mayor consumo)".

La normativa de regular el precio de la leche cruda a nivel nacional para el sector ganadero es una de las medidas de control mejor tomadas por el Gobierno, ya que evita especulaciones y manipuleos al momento de su venta, sea esta tanto a la industria como directamente al consumidor final, cabe recalcar que el precio de 0,42 centavos es la base y que de allí la industria con respecto a varios parámetros podrá incrementar su precio y pagar más al productor, lo cual es un incentivo para producir una leche de mejor calidad.

Se hizo importante el análisis del párrafo anterior con respecto al precio de la leche cruda, en vista de que es este precio es la base sumados a otros aspectos para definir el precio de la leche pasteurizada y de tipo UHT, la misma que a su vez no debe superar los 0.80 centavos por 1000 ml cada funda.

- **SALVAGUARDIAS**

La decisión del Gobierno de poner salvaguardias hasta el 45% y que afecta a los productos derivados del ganado que se importan, podría significar una oportunidad para perfeccionar la producción nacional, así lo señaló el gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva.

Las salvaguardias aplicadas al sector lechero afectan indirectamente en vista de que hay insumos tales como empaque y fermentos y maquinarias, que se incluyen en el producto final los cuales son a los que se les aplico las salvaguardias, así tenemos un ejemplo: el caso de la importación de la materia prima para elaborar las fundas de polietileno por ende se reflejó un alza en el precio de este material que es la funda en la que se envasa la leche, por ende el evidente incremento del precio de la leche y reducción de la utilidad.

Por otro lado las salvaguardias aplicadas a la importación de leche procesada de otros países tal es así el caso de las importaciones de Argentina y otros, son muy beneficiosas para el sector lechero en vista de que eso implica que el precio de dichas importaciones incrementarán en un 45%, la clave en estas circunstancias es implementar mejores estrategias en este sector para que las ventas incrementen.

3. Factor económico

Es evidente y muy notorio que en el 2015 la economía del Ecuador ha reflejado una notable depresión, tras ocho años de creciente y enriquecida economía debido a los elevados precios del petróleo, el año 2015 dio una gran sorpresa con la caída del precio a nivel mundial, lo cual motiva a realizar ajustes en la economía del país.

Para dicho factor económico se ha previsto el análisis de los pro y los contra de algunos elementos que componen la economía y pues como dichos elementos afectarían a la empresa distribuidora de productos lácteos DIPROMAC, es así que se obtiene:

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El producto interno bruto (PIB) de Ecuador crecerá 1,9%, informó Mateo Villalba, gerente del Banco Central del Ecuador (BCE), tras las previsiones revisadas en mayo y que muestran una reducción frente a la estimación previa de 4%, debido principalmente a la caída

del precio del petróleo, principal exportación, y a la apreciación del dólar que circular en el país.

A continuación una Tabla del crecimiento y decrecimiento del Producto Interno Bruto en los últimos 4 años, con la finalidad de demostrar que si bien el PIB cayó al 2015 a 1,9% aún no se puede hablar de crisis económica, así tenemos:

Tabla N° 8
Producto Interno Bruto

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO PIB ANUAL
2015	1,9%
2014	3,8%
2013	4,6%
2012	5,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

El PIB es un indicador del crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes o servicios de la empresas dentro del territorio ecuatoriano, indica la competitividad de las entidades, señalando mayores ingresos a través de pago de impuestos para los gobiernos, este notable decrecimiento es un manifiesto de que nada de estas premisas se han cumplido, un análisis que verdaderamente nos da que pensar y pues que en la realidad las pequeñas y medianas empresas aun así siguen en pie, luchando por mejorar su economía y contribuir a la economía del país.

- **INFLACIÓN**

Para finales del año 2015 la inflación fue de 3,38% recalando que desde inicios del mismo año ha ido decreciendo hasta dar como resultado este porcentaje, pues los valores están dados y es positivo que la inflación sea baja y que esta baja sea moderada mes a mes, ya

que esto significa el uso eficiente de los recursos productivos, disminución de la incertidumbre y las especulaciones, incentiva la inversión, evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre, lo cual demuestra que el panorama económico no está tan mal a pesar del crítico año que fue el 2015.

A continuación se detalla una Tabla donde se observa los años 2014 y 2015 y mes a mes los respectivos índices de inflación, es así:

Tabla N° 9
Inflación 2014-2015

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
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 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

En la Tabla anteriormente expuesta se ve la decreciente inflación que se ha venido dando en el país en los últimos años, lo que significa una visión positiva de cuán importante es el aporte de las actividades económicas de las pequeñas y medianas empresas, es por ello el énfasis de poner en ejecución el Plan Estratégico de DIPROMAC, ya que es una manera de aportar con el desarrollo ecuatoriano.

- **DESEMPLEO Y EMPLEO**

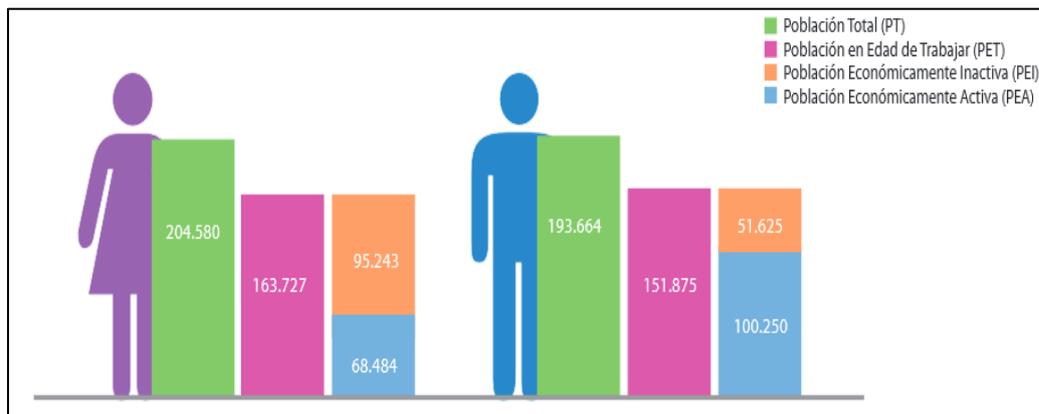
Según datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de desempleo a nivel nacional creció en septiembre, así es que el desempleo en Ecuador se ubicó en 4,28% en septiembre frente al 3,90% registrado en el mismo mes del año anterior, lo que representa un crecimiento de 0,38% en la desocupación, por lo que pertenecen a *LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA*

Mientras tanto igualmente según datos del INEC en sus boletines de Ecuador en Cifras se puede identificar que durante junio 2015 a nivel nacional, el 69,30% está en edad de trabajar, de este porcentaje el 95,53% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa que son 7,4 millones de personas, los cuales pertenecen a *LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA*.

Como los datos objetos de estudio de mayor relevancia son los de la provincia de Imbabura a continuación se presenta los siguientes datos estadísticos, es así que detalla:

Gráfico N° 8

PEI y PEA – Imbabura



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tomando en cuenta que para las mujeres económicamente activas son alrededor de 68.484 habitantes y los hombres económicamente activos son alrededor de 100.250 habitantes, se manifiesta que los productos que comercializa DIPROMAC pueden ser fácilmente adquiridos en primera instancia porque existe el poder adquisitivo, ya que es un producto de consumo vital y es parte de la canasta básica.

- **CANASTA FAMILIAR**

El reporte del INEC registra un aumento en el costo de la canasta básica familiar. En marzo de 2014 era de 632,19, mientras que en marzo de este año fue de 657,68; 25 dólares más. Según el INEC, los precios que presentaron una mayor variación en marzo, fueron los de alimentos y bebidas no alcohólicas con un aumento del 24,61 % y, restaurantes y hoteles con un 21,61 por ciento.

Al ser el objeto de proyecto la distribución de productos lácteos, la leche es un ítem que forma parte de la canasta familiar en la sección alimenticia, que afecta positivamente a su compra ya que es un producto que no se puede reemplazar ni sustituir fácilmente por otro.

- **LA INFLACIÓN EN PAISES FRONTERIZOS**

La devaluación del peso versus el dólar ha generado que los ecuatorianos decidan ir hacer compras de todo lo posible al vecino país de Colombia, dando como resultados mayor inflación para dicho país y menor circulación de dinero en el Ecuador, al mismo tiempo que otros factores se fueron dando conforme a la frecuencia de visita, uno de los más graves la depresión del comercio en las ciudades fronterizas.

El consumo ha sido tal que en el feriado de Agosto del 2015, alrededor de 16.000 vehículos cruzaron a Colombia a realizar compras, se debería tomar en cuenta que el dinero que se gasta en la frontera debería quedarse en el país y dinamizar la economía interna.

Es por ello que se considera a este como un factor no muy positivo en vista de que también una de las razones principales de la visita de los ecuatorianos a la frontera es la compra de alimentos que conforman la canasta básica dentro de los cuales se destaca la leche, entonces las empresas deberán estar preparadas también para estos imprevistos.

4. Factor legal

Dentro de la normativa legal para mantener armonía en el desempeño normal de las empresas esta dar cumplimiento a las leyes y normas que regulan el buen funcionamiento de la actividad económica, tal es el caso de la empresa distribuidora de productos lácteos.

Esto quiere decir que una empresa no está manejándose sola en el ámbito económico sino a su vez hay varias organizaciones que las regulan así tenemos: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Salud Pública en coordinación con la Agencia de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario, los Municipios, El Cuerpo de Bomberos, el Ministerio del Ambiente y demás que establece la ley.

Como DIPROMAC es una empresa legalmente constituida deberá mantener en orden y con pagos a tiempo, todos y cada uno de los documentos que pidan las respectivas entidades de control, ya que el incumplimiento hacia alguno de ellos significará sanción económica para la empresa y en casos realmente graves implica la privación de la libertad de su representante legal.

5. Factor socio – cultural

Por costumbre el consumo de leche es parte fundamental de la alimentación diaria recomendada para el más pequeño de la casa hasta para los abuelitos del hogar, adicionalmente se describe que a pesar del famoso etiquetado a los productos procesados, la ingesta de leche sigue incrementando.

Cabe recalcar que la leche es un nutriente universal que contiene casi todos los elementos esenciales para el organismo: proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas A, D, E, K, B6 Y B12, de los pocos alimentos que funcionan solos en el organismo.

Si bien en la actualidad se pretende mejorar los hábitos alimenticios y romper con el sedentarismo que cauda problemas de obesidad, cardiacos, de estrés y fatiga, sacar este maravilloso producto de la pirámide alimenticia sería un error, lo que se debe promover es su consumo moderado y acorde a la tolerancia del organismo, para esto existen diferentes derivados de la leche así tenemos: leche pasteurizada, leche entera, leche descremada, leche de sabores, leche deslactosada, entre otras.

6. Factor ambiental

El descuido evidente que se ha dado al medio ambiente, se percibe en la actualidad, la contaminación es una problemática mundial, el Ecuador cuenta con un dato estadístico del

INEC donde manifiesta que cada ecuatoriano produce 0,58 kilogramos de residuos sólidos diarios.

Como parte del compromiso ambiental la empresa DIPROMAC pretende mantener un Plan de Manejo Ambiental de residuos tanto sólidos como líquidos, el cual es la base fundamental para obtener su Licencia Ambiental y un Permiso ambiental conforme a lo que determine el Ministerio del Ambiente de acuerdo al tamaño de empresa que sea.

En el cuidado del ambiente la empresa en coordinación con las municipalidades realiza el manejo de estos desechos, siendo un compromiso de todos cuidar de la manera más adecuada el sitio de trabajo.

Gráfico N° 9

Razones para Reciclar



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.5.2. Microentorno

La empresa distribuidora de productos lácteos DIPROMAC dentro del análisis del diagnóstico situacional deberá determinar el estudio de las variables que contempla su Microentorno, dentro de las cuales se destacan la competencia, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos.

- **Cientes**

Al no contar con un punto de venta en donde se pueda llegar directamente a los consumidores, por ser DIPROMAC una empresa que se encarga de la distribución a intermediarios, que son los encargados de hacer llegar el producto a los consumidores finales. El segmento de clientes de a la que la empresa se dirige es el siguiente:

- ✓ **Género:** Masculino y Femenino, indistintamente
- ✓ **Mercado Objetivo:** Población económicamente activa, que posee negocios de comercialización
- ✓ **Tipo de negocio:** Panaderías, Supermercados, Micro mercados, Tiendas.
- ✓ **Zona geográfica:** Negocios que se encuentren ubicados en las parroquias urbanas de la Ciudad de Ibarra y en la parroquia rural de San Antonio.
- ✓ **Tamaño del negocio:** Indistinto

- **Competencia**

DIPROMAC como empresa distribuidora no tiene competencia, ya que es la única autorizada en la zona para que realice la distribución de los productos de “LECHERA ANDINA”.

Cabe recalcar que si existen competidores para el producto, y la empresa debe tomar en cuenta para poder posicionar la marca de su proveedor para obtener mayor rentabilidad,

por lo que se realizó un análisis, mediante la observación directa en diferentes puntos de venta inmersos en la ciudad de Ibarra, clientes que constan en la base de datos de la empresa DIPROMAC, y bajo lo que se analizó con las demás marcas de leche se verifica que la competencia directa del producto es:

Tabla N° 10

Competencia Leche Andina

COMPETENCIA	DISTRIBUCIÓN	PRODUCTOS	PRECIO	
Vita leche	Mantiene distribución directa de la Empresa, con zonas delimitadas y cliente dispersos correspondientes a cada vendedor.	Leche entera Leche descremada Leche semidescremada Leche deslactosada Leches Saborizada Vita D Niños	0,75 0,80	
Alpina	Realiza sus pedidos mediante la modalidad de preventa.	Leche entera Leches deslactosada descremada Leche enriquecida	0,74	
Rey leche	La distribución se realiza en zonas específicas y fuertes, como son el Centro de la ciudad, los Ceibos, Alpachaca, Azaya, Caranqui, mediante la modalidad de auto venta.	Leche entera Leche descremada Leche semidescremada Leches Saborizada	0,74	
Parmalat	Realiza una entrega similar al proceso de entrega de Rey leche. Sus puntos fuertes son sector Supermaxi, Caranqui, dispersos puntos de venta en el Centro de la Ciudad.	Leche entera Leche deslactosada Leche semidescremada Leche fortificada Leches Saborizada	0,74	

Elaborado por: La Autora

Fuente: Observación directa negocio de la zona

No se posee un registro en cantidad de cuantas leches diarias venden nuestras empresas competidoras, lo que se debería proponer independientemente en el mercado, es estrategias para que prefieran nuestro producto por sobre el de otras marcas.

Productos Sustitutos

En sí un producto sustituto de la leche de vaca que lo reemplace en sabor no existe, pero debemos tomar en cuenta que en el mercado si se puede encontrar otros tipos de leche consumibles como es la leche de cabra, si la idea es consumirla pasteurizada sobrepasa el precio de 1,45 centavos de dólar, eso en el caso de la personas que son tolerantes a la lactosa.

Existen alrededor de 17 sustitutos de la leche como producto reemplazable pero nunca con las mismas características de la leche de vaca, dentro de las mencionadas opciones tenemos: leche de soya, leche de almendras, leche de arroz, leche de chufa, leche de sésamo, leche de semillas de girasol, leche de avena, leche de avellanas, leche de semillas de calabaza, leche de coco, leche de espelta, leche de castañas, leche sin lactosa, leche de alpiste, etc.

Como se señala anteriormente, son las opciones, pero perdería el sentido de la contribución alimenticia para el ser humano, dejaría de aportar todos los suplementos alimenticios que la verdadera leche contiene, por ellos la importancia de la distribución de los lácteos en la provincia de Imbabura.

- **Proveedores**

Si de la entrega del producto terminado se trata, DIPROMAC cuenta con un solo proveedor que es Lechera Andina LEANSA, la misma que proporciona un paquete completo de distribución de su producto LECHE ANDINA y todos sus derivados. Se podría en un futuro ampliar el paquete de distribución trabajando con Lechera Andina como miembro del

Grupo Gloria ya que tiene diversa gama de productos no solo de la industria lechera, con la meta de fidelizar relaciones comerciales, misma que se encuentra en el mercado ecuatoriano desde el año 1984.

1.6. Análisis FODA

1.6.1. Matriz FODA

Tabla N° 11

Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Único distribuidor de Leche Andina en el Cantón Ibarra.	O1	Crecimiento de cobertura en el Cantón de Ibarra
F2	Marca líder en su segmento de mercado	O2	Crecimiento anual de la población.
F3	Producto de calidad	O3	Obtener nuevos clientes por la inconformidad de estos con productos de la
F4	Vendedores fidelizados		competencia
F5	Producto accesible de buena calidad.	O4	Posibles mejora en los acuerdos con el
F6	Fuerza de ventas cuenta con medio de movilización adecuado para la distribución	O5	proveedor
F7	Precios competitivos del producto en la zona		Penetración en nuevas zonas
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Rutas no definidas	A1	Cambios en la cultura de consumo de leche
D2	Falta de esmero en la atención al cliente	A2	Promoción que ofrece la competencia.
D3	Falta de continuidad del servicio.	A3	Ruteros establecidos por la competencia
D4	No existe un personal Capacitado	A4	Gran número de competidores
D5	Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	A5	Oferta de productos con similares características por parte de la competencia
		A6	Devaluación del peso colombiano

Elaborado por: La Autora

1.6.2. Cruces Estratégicos

- **Cruces Estratégicos FO**

Tabla N° 12

Cruces Estratégicos FO

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Único distribuidor de Leche Andina en el Cantón Ibarra.	O1	Crecimiento de cobertura en el Cantón de Ibarra
F2	Marca líder en su segmento de mercado	O2	Crecimiento anual de la población.
F3	Producto de calidad	O3	Obtener nuevos clientes por la inconformidad de estos con productos de la
F4	Vendedores fidelizados		competencia
F5	Producto accesible de buena calidad.	O4	Posibles mejora en los acuerdos con el
F6	Fuerza de ventas cuenta con medio de movilización adecuado para la distribución	O5	proveedor
F7	Precios competitivos del producto en la zona		Penetración en nuevas zonas

F1.O1 Es el único distribuidor autorizado para la ciudad de Ibarra lo que acelera el grado de crecimiento como es en cobertura.

F2.O5 El proveedor del producto, es líder en su segmento de mercado, siendo un instrumento positivo para atraer clientes potenciales y conquistar mercado inexplorados

F3.O3 Al tener productos lácteos de calidad podemos obtener nuevos clientes por la inconformidad de estos con productos de la competencia.

F4. O5 La fuerza de ventas en Dipromac se encuentra fidelizada lo que ayuda a que se comprometan a penetrar el producto en nuevas zonas o rutas

F7.O4 Al mantener los precios competitivos del producto en la zona es posible lograr que el consumo de leche incremente en los consumidores finales, por lo que es posible que den mejoras en comisiones por parte del proveedor.

- **Cruces Estratégicos FA**

Tabla N° 13

Cruces Estratégicos FA

FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Único distribuidor de Leche Andina en el Cantón Ibarra.	A1	Cambios en la cultura de consumo de leche
F2	Marca líder en su segmento de mercado	A2	Promoción que ofrece la competencia.
F3	Producto de calidad	A3	Ruteros establecidos por la competencia
F4	Vendedores fidelizados	A4	Gran número de competidores
F5	Producto accesible de buena calidad.	A5	Oferta de productos con similares características por parte de la competencia
F6	Fuerza de ventas cuenta con medio de movilización adecuado para la distribución	A6	Devaluación del peso colombiano
F8	Precios competitivos del producto en la zona		
<p>F8.A4 Al mantenerse con precios competitivos del producto en la zona, es de gran ayuda para ingresar a los clientes que son también manejados por la competencia.</p> <p>F3.A6 Los productos Andina son de calidad, con los que se puede competir con productos colombianos</p> <p>F6.A3 Establecer ruteros similares a los de la competencia ya que la fuerza de ventas cuenta con medio de movilización adecuado para la distribución</p> <p>F1.A2 Al ser el único distribuidor de Leche Andina en el Cantón Ibarra, es responsabilidad por parte de la empresa superar las promociones que ofrece la competencia.</p>			

Elaborado por: La Autora

- **Cruces Estratégicos DA**

Tabla N° 14

Cruces Estratégicos DA

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Rutas no definidas	A1	Cambios en la cultura de consumo de leche
D2	Falta de esmero en la atención al cliente	A2	Promoción que ofrece la competencia.
D3	Falta de continuidad del servicio.	A3	Ruteros establecidos por la competencia
D4	No existe un personal Capacitado	A4	Gran número de competidores
D5	Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	A5	Oferta de productos con similares características por parte de la competencia
		A6	Devaluación del peso colombiano

D3.A2 La falta de continuidad en el servicio ocasiona desconfianza en el cliente, por lo que se dejan convencer de las promociones que ofrece la competencia.

D2.A5 La falta de esmero en la atención al cliente por parte de los vendedores, puede ocasionar que escojan la oferta de productos con similares características por parte de la competencia.

D1.A3 El no contar con rutas definidas, se coloca en desventaja frente a la competencia ya que cuentan con zonas establecidas para la fuerza de ventas.

D5.A4 Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente perjudica a la empresa, ya que no existe seguridad de fidelidad hacia la empresa o con el gran número de competidores

D4.A1 Por no existir un personal capacitado, se puede profundizar en la disminución del consumo de leche.

- **Cruces Estratégicos DO**

Tabla N° 15

Cruces Estratégicos DO

DEBILLIDADES		OPORTUNIDADES	
D1	Rutas no definidas	O1	Crecimiento de cobertura en el Cantón de Ibarra
D2	Falta de esmero en la atención al cliente	O2	Crecimiento anual de la población.
D3	Falta de continuidad del servicio.	O3	Obtener nuevos clientes por la inconformidad de estos con productos de la competencia
D4	No existe un personal Capacitado	O4	Posibles mejora en los acuerdos con el proveedor
D5	Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	O5	Penetración en nuevas zonas

D4.O3 No capacitar a los empleados (fuerza de ventas) podría llegar a ser negativo para Dipromac ya que puede perder la oportunidad de obtener nuevos clientes por la inconformidad de estos, con productos de la competencia

D1.O5 No contar con rutas definidas, nos perjudica en la penetración del producto en nuevas zonas.

D2.O1 La falta de esmero en la atención al cliente por parte de los vendedores de la empresa, nos podría hacer perder la oportunidad de crecimiento de cobertura en el Cantón de Ibarra y sus alrededores.

D3.O4 El no mantener una continuidad en el servicio con los clientes haría que los acuerdos con el proveedor no mejoren.

Elaborado por: La Autora

1.7. Identificación del problema diagnóstico

La empresa DIPROMAC, distribuidora de productos lácteos en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura no cuenta con un plan estratégico para la optimización en el servicio al cliente, por lo que los problemas más relevantes que se han encontrado son los siguientes:

- La empresa no cuenta con rutas definidas.

- Existe falta de esmero en la atención al cliente.
- Falta de continuidad del servicio.
- No existe un personal Capacitado.
- Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente.
- Existe mercado sin explotar.

En virtud la propuesta de realizar un : PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA, se justifican plenamente en el presente proyecto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estrategias

2.1.1. Definición de Estrategia

La conceptualización de estrategias según el autor Fred R. David, (2013) en donde manifiesta que: *“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzaran los objetivos a largo plazo”*. (p.11); si se analiza esta definición, es fundamental precisar de manera adecuada las estrategias, ya que permitirá formular claramente objetivos estratégicos que orienten las prácticas cotidianas de la organización hacia los resultados deseados y para ello, adicionalmente también habrá que considerar, por ejemplo dichos objetivos pueden ser susceptibles de renovación al agregar elementos adicionales, o modificar la redacción en la misión o visión de la empresa distribuidora de lácteos.

La empresa distribuidora de productos lácteos tiene que definir claramente sus estrategias tomando en cuenta la conceptualización, analizando, ya que con la comprensión es que se empiezan a tomar decisiones claras y orientadas a la adecuada funcionalidad de la empresa distribuidora, y en realidad de cualquier organización en particular.

2.1.2. Clases de Estrategias

La guía más adecuada en búsqueda de lograr que nuestros objetivos empresariales sigan un rumbo adecuado y coherente lo mejor es clasificar las estrategias como propone el autor Rojas Medina, M. D (2011), ya que determina que: *“las estrategias se pueden clasificar en cuatro grupos importantes los que se menciona a continuación:*

1. **Intensivas:** *Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.*
2. **Integrativas:** *Integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal.*
3. **Diversificativas:** *Diversificación concéntrica diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.*
4. **Otras:** *Asociaciones reducciones, desposeimiento, liquidación y combinación.” (p.42-43)*

Todas las estrategias anteriormente mencionadas deberán ser tomadas en cuenta en un debido tiempo, es decir cuando corresponda, para que los objetivos de la empresa distribuidora fluyan con normalidad, si dicha empresa enfoca adecuadamente sus estrategias, serán capaces de crear correlación, rompiendo barreras comunicacionales y creando beneficios adicionales donde sus unidades de negocio trabajen por un mismo fin, en grupo mas no de manera individual.

Adecuar las diferentes estrategias al giro propio del negocio de la empresa que en este caso en particular es la distribución de productos lácteos, será optar por la mejor manera de sobrevivir y despuntar en el mercado, claro está sin poner en riesgo todas los recursos y logros conseguidos, ya que como se comentó anteriormente la idea es permanecer en el mercado y seguir creciendo.

2.2. Plan estratégico

2.2.1. Definición de Plan Estratégico

Sainz de Vicuña José, (2012) manifiesta: “El plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado con su equipo de dirección, sobre lo que se hará en los tres próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. (p.15)

En análisis, la conceptualización del plan estratégico llevado a la práctica para DIPROMAC es un tema que la distribuidora deberá tomar en cuenta, ya que es un documento en el cual los directivos evidenciarán sus estrategias las cuales deberán ponerse en práctica durante los años que estimen necesarios, además que es un vivir diario para lograr una empresa competitiva.

Un plan estratégico bien direccionado y ejecutado, debidamente respaldado con toda la documentación tal así como: estrategias, presupuestos, recursos económicos, materiales, humanos, etc., también permitirá tener más competitividad en el mercado, los directivos deberán estar en coordinación conjunta para ejecutar este plan estratégico.

2.2.2. Objetivos del Plan Estratégico:

Con el afán de contribuir a un mejor plan estratégico, el autor Sainz de Vicuña José, (2012) manifiesta que: “Los objetivos del Plan Estratégico deben ser:

- a) Medibles*
- b) Cuantificables*
- c) Alcanzables*
- d) Claros*
- e) Aceptados por las personas implicadas*
- f) Reales”. (p.17)*

Los objetivos del plan estratégico no solo tienen que estar estipulados en el mismo, sino tiene que cumplir una fase de difusión ya que esto creará más compromiso dentro de la empresa distribuidora y así también los empleados rendirán mejor en sus actividades.

Definir los objetivos estratégicos es una de las partes fundamentales del plan estratégico, ya que debe tomar en cuenta que es aquí de donde se derivan cada una de las

estrategias a aplicar en el Plan estratégico, es por ello que se debe poner énfasis al momento de describirlos, la empresa DIPROMAC en este cometido deberá tomar muchos aspectos en cuenta dentro de los cuales se puede mencionar, análisis del mercado, la demanda, la situación actual del consumo de leche, las políticas gubernamentales, etc.

2.2.3. Planeación Estratégica

a) Conceptualización de Planeación Estratégica

Como hace mención el autor Rojas, Risco (2013) en donde define que la planeación estratégica es: *“En una empresa grande o pequeña debe realizarse un trabajo ordenado de actividades que empiezan con las ideas, las direcciones de proyectos y sigue con la toma de decisiones”* (p.108). En definitiva la planeación estratégica no solo va dirigida para las grandes empresas sino para la pequeña empresa también, es por ello que aprovechar la oportunidad de poner en práctica será la mejor táctica de competencia que deberá retomar la empresa distribuidora, les colocará un paso delante de aquellas empresas de similares actividades.

2.2.4. Etapas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de estratégicas, así tenemos:

1. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir.

2. Implementación de estrategias se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.
3. Evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica las directivas necesitan con urgencias saber si ciertas estrategias no están funcionando bien: la evaluación están sujetas a modificaciones futuras, la evaluación consta de tres etapas: revisar los factores internos y externos en función de las estrategias actuales, medir el desempeño, y aplicar acciones correctivas.

2.3. El Marketing

2.3.1. Definición de Marketing

Según el autor Vargas Belmonte, (2013) en donde define que *“El marketing es una técnica comercial que consiste en analizar y satisfacer las necesidades de los clientes para poder hacer llegar el producto o servicio a todos sus consumidores cumpliendo sus deseos”*. (p.7), si se analiza esta definición es evidente que el marketing dejó de ser un tema a tratarse solo en las altas direcciones, con los más grandes gerentes de áreas, sino que se ha convertido en un tema de vivencia diario, en cada momento se utiliza el marketing para la venta de un producto o un servicio presentado para satisfacer las necesidades del consumidor y cumpliendo sus expectativas.

2.3.2. Importancia del Marketing

Para los autores Kotler & Armstrong (2013), la importancia del marketing demuestra que: “Por tanto el marketing 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 del DAFO, no solo de la empresa sino también de la competencia en el mercado". (p.4)

La empresa distribuidora de productos lácteos busca adquirir ventajas competitivas y diferenciación en el mercado de la distribución, conquistar nuevos mercados, diversificar sus productos, ampliar sus zonas de coberturas, satisfacer las necesidades de los clientes, estar delante de la competencia, mediante un análisis minuciosos de sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del entorno en donde se desarrolla.

2.3.3. Planeación Estratégica de Marketing.

- **Definición**

Según la conceptualización de Kotler & Armstrong (2013), en donde manifiestan que la Planeación de Marketing es un: *"Proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing."* (p.81); en donde los directivos y los gerentes son los encargados de desarrollar la planeación estratégica y de esta manera ayudar a que la empresa tenga claros sus objetivos y así pueda definir un programa de acciones para realizarlo a tiempo, de esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir resolviendo poco a poco.

2.4. Plan de Marketing

2.4.1. Definición de Plan de Marketing

Para los autores Hartline, Michael & O.C. Ferrell (2012), la definición de marketing nos: *"Proporciona una explicación detallada de las acciones necesarias para ejecutar el programa de marketing y, por tanto, requiere una gran cantidad de esfuerzo y compromiso organizacional para su creación e implementación."* (p.32), si se analiza que la economía y la situación financiera a nivel mundial es complicada; y si se trata de un negocio que está

activo es decir en funcionamiento algún tiempo, lo mejor deberá ser redimensionar el negocio, planificar el futuro y tomar acciones acertadas, para que la empresa no sea vulnerable y sensible a los cambios constantes del mercado, es allí donde el plan de marketing entra en acción ya que ayuda a entender detalladamente las tareas importantes a desarrollar y poner en práctica.

2.4.2. Importancia del Plan de Marketing

La importancia del plan de marketing se fundamenta en su período inicial de análisis del mercado donde se deberá definir la situación actual del mercado en cuestión, analizar la competencia primaria y secundaria, evaluar los diversos canales de distribución según la naturaleza del proyecto, si el presente plan de marketing es para una empresa ya activa se debe comparar las actividades y evolución de las ventas de años anteriores. Luego de estos pasos iniciales se puede elaborar la matriz FODA con su respectivo cruce de variables para así poder determinar los objetivos: General y Específicos, definir también las estrategias según el marketing mix y a partir de este punto y una vez establecidas las acciones se debe determinar el presupuesto anual para ejecutar dicho plan.

2.4.3. Tipos de Planes de Marketing

Tomando en cuenta la clasificación detallada por los autores Kotler & Keller (2012) en donde manifiestan que: *“Los tipos de plan de marketing que se pueden desarrollar son los siguientes:*

- a. *Plan táctico de marketing.*
- b. *Plan estratégico de marketing” (p.84)*

La empresa distribuidora DIPROMAC trabajará con el plan estratégico de marketing, el cual es la segunda opción que nos presentan los autores, lo desarrollarán paso a paso hasta

lograr su implementación completa con la única finalidad de mejorar las expectativas de los funcionarios y los clientes, de no ser solamente una empresa de lácteos sino diversificar su línea de distribución de productos.

2.4.4. Plan Estratégico de Marketing

- **Definición de Plan Estratégico de Marketing**

Los autores Kotler & Keller (2012), plantean que el Plan Estratégico de Marketing: *“Establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado”* (p.84). Si analizamos este planteamiento como la definición del Plan, básicamente podemos manifestar que sus puntos clave radican en: mercado meta, propuesta de valor y mejor oportunidad de mercado; un conjunto de objetivos en sí ya detallados y con una idoneidad de una meta clara a la cual llegarán las empresas u organizaciones, lo que respecta a su entorno externo e interno que son los mercados se reflejarán en su respectivo momento y será motivo de un análisis adecuado también.

La empresa DIPROMAC deberá aprovechar al máximo las mejores oportunidades que brinda el mercado tan competitivo en la actualidad, ya que de aquí es de donde saldrá el establecimiento de su mercado meta y la propuesta de valor.

- **Importancia del Plan Estratégico de Marketing**

Según Kotler & Keller (2012), manifiestan que: “La importancia de un plan estratégico de marketing es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr las metas. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.” (p.86)

Si se cree que la pequeña empresa no debería desarrollar un plan de marketing pues el análisis es erróneo porque tiene mayores oportunidades de ingresar y permanecer en el mercado que muchas de las grandes empresas, he aquí la importancia de dedicarle un tiempo al desarrollo del plan estratégico de marketing de la empresa DIPROMAC, determinar hacia donde se desea ir como empresa, como se hará para alcanzar esos objetivos y monitorear las variables que les permitan conocer si van por buen camino, es un ejercicio de vital importancia para las pequeña empresa en general.

Si la empresa no cuenta con un profesional en el campo, debe pensar en la idea de contratar uno para el establecimiento de este Plan Estratégico debido a que esta medida a tomar es sumamente efectiva si la idea es ampliarse en el mercado, otra buena opción es la que se ofrece en la actualidad, dar la apertura a los futuros profesionales para que realicen sus trabajos de grado en las pequeñas empresas con la finalidad de que el costo de elaboración sea menor.

2.4.5. Marketing Mix

A continuación se hace referencia a cuatro elementos del marketing mix, con sus respectivas definiciones:

1. Producto

Según el autor David Schnarch (2013) menciona que: *“Producto es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa”*. (p.45)

2. Precio

Según el autor David Schnarch (2013) en donde dice que: *“El precio es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*. (p.76)

3. Plaza

Según el autor Lam Hair, (2011) en donde afirma que: *“Es una estructura de negociación de las organizaciones independientes que participan en el proceso de tener disponibles un producto o servicio para el uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios”*. (p.417)

4. Promoción

Según el autor Limas S. (2011) en donde manifiesta que: *“la promoción también se conoce como comunicación, corresponde a otra variable importante del marketing mix, la cual debe estar considerada junto a las variables ya listas productos, precio, plaza en una compañía para lograr una comunicación eficaz”*. (p.205).

El término MIX hace referencia básicamente a que el marketing mix está conformado por cuatro elementos controlables, a los cuales la empresa les suele denominar como: producto, precio, plaza y promoción; estas cuatro variables se pueden combinar a gusto de la empresa. De esta forma, los elementos del marketing mix son una agrupación de recursos que tienen una finalidad común, con los que la empresa trata de satisfacer las necesidades del cliente.

2.5. Servicio

2.5.1. Concepto

El servicio para los autores Kotler & Armstrong (2013) es la: *“Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo.”* (p.358), al analizar conceptualización se puede decir que la característica principal del servicio es que sea intangible es decir que no se lo pueda tocar pero si se lo puede manifestar, entonces partiendo desde esta premisa el servicio que ofrece la empresa distribuidora es el de Atención al Cliente.

Ofertar un servicio es ofertar algo intangible, tal vez no se pueda tocar pero si hay varias manifestaciones de que existe y es de buena calidad, tanto o más como si fuera algún producto físico, es por ello que la mejor manera de explotar este concepto para el mercado es enfocarse claramente en su conceptualización y características, más aún cuando va direccionado hacia una empresa como DIPROMAC que desde sus inicios vende a la par un producto con un buen servicio a sus clientes.

2.5.2. Características del Servicio

Para los autores Kotler & Armstrong (2013): *“Existen 4 características distintivas que afectan en gran medida el diseño de los programas del marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.”*

1. **INTANGIBILIDAD:** *A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse al comprarlos. Los especialistas en marketing de servicios deben ser capaces de transformar los servicios intangibles en beneficios concretos y en una experiencia bien definida.*

2. **INSEPARABILIDAD:** *Mientras que los bienes físicos son fabricados, inventariados, distribuidos y posteriormente consumidos, los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea.*
3. **VARIABILIDAD:** *Debido a que dependen de quien los provee, cuando, donde y a quien, la calidad de los servicios es altamente variable. He aquí tres pasos para aumentar el control de calidad de los servicios: 1. Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación, 2. Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización, y; 3. Supervisar la satisfacción del cliente.*
4. **CADUCIDAD:** *Es fundamental que los servicios correctos estén disponibles para los clientes adecuados, en el lugar apropiado, en el momento oportuno y a los precios justos para maximizar la rentabilidad". (p.358-361)*

El servicio posee cuatro características básicas que son: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad, para la empresa distribuidora que posee una línea de productos lácteos aparentemente podría esto no afectarle porque se supone erróneamente que el entregar el producto en cada lugar es su trabajo, pero claramente esta que también distribuyen un servicio el cual es atender al cliente y que dicho cliente llene sus expectativas no solo con el producto sino con un buen servicio.

2.5.3. Servicio De Atención al Cliente

Para el autor Rojas Risco (2013) que manifiesta que el servicio de atención al cliente es: *"El conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente". (p.153);* es primordial este sin número de actividades que tiene que realizar los miembros de las empresas, en especial aquellos que están relacionados directamente con el cliente, que a la larga no son más que actividades que se desarrollan en el cotidiano vivir.

2.5.4. El Cliente

- **Definición**

Según manifiesta el autor Fred R. David, (2013) en donde dice que: *“Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios”*. (p.51); se considera que el cliente es la razón de ser de una empresa, en algún momento todos nos convertimos en cliente, siendo personas naturales o personas jurídicas, es por ello que se debe tomar en cuenta que el cliente siempre demandara de algún bien o servicio para satisfacer sus expectativas y así sus necesidades. Los clientes principales de la empresa DIPROMAC son los intermediarios que facilitan el producto en sus puntos de venta a consumidores de leche.

El cliente es la razón de ser de cualquier empresa sea esta de bienes o servicios, sin su valioso aporte las empresa no existiría, es parte de la cadena del consumo, para DIPROMAC los clientes son todas aquellas personas económicamente activas que poseen una mínima cantidad de dinero para adquirir en producto, tal es así que tiene a: consumidor final, panaderías, restaurantes, entre otros, alrededor de una cartera de 598 clientes.

2.5.5. Tipos de Clientes

Según menciona el autor Domínguez Humberto, (2013): “Desde el punto de vista de una empresa es necesario categorizar con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio.

- **El cliente interno**

El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, sino que existe otro, de una categoría

similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: El Cliente Interno.

El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

La importancia de los clientes internos resalta la prioridad que tienen en las organizaciones que están orientadas hacia el cliente, que es el marco propio de este tema que cada día es más relevante, para lograr la competitividad en cualquier sector en el cual la empresa se desenvuelva.

Los empleados de la empresa son los mejores vendedores de sus bienes y servicios. Para ello hay que crear una cultura organizacional lo cual requiere tiempo, constancia y perseverancia". (p.4-5)

En realidad en la actualidad el termino cliente interno ha tomado más auge, incluso hay encuestas que miden la satisfacción del cliente interno dentro de la organización, mediante autoevaluación, medición de resultados entre compañeros y evaluación por parte de las personas que están bajo su dirección.

La empresa DIPROMAC en la actualidad aún no cuenta con este medida de satisfacción al cliente interno pero es una buena iniciativa a ser tomada en cuenta para su aplicación y para su ejecución porque de esta forma se podrá determinar cuan satisfactorio es el servicio brindado y pues de haber inconformidades las medidas a tomar para mejorar en pro del desarrollo de la empresa.

- **El cliente externo**

“Esta categoría comprende a los intermediarios que directamente tiene relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifiesten un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una

diferencia. Así mismo se pueden considerar el consumidor final o usuario del producto, quien es en última instancia el que validará cuanto del producto se diga o se anuncie. Este es el que debe estar plenamente convencido de que el producto contiene un valor agregado o un beneficio superior al que proporciona la competencia. Es importante tener en cuenta que las empresas pueden manejar al mismo tiempo dentro de esta categoría las dos clases de clientes, tanto consumidores como intermediarios. Por consiguiente, el cliente externo aparece en el umbral de la empresa en donde el cliente interno ya ha ejecutado todas aquellas actividades que son necesarias dentro de la cadena de valor de la organización, tanto en las unidades de apoyo como en las unidades operativas, y cuyo objetivo es el de procesar todas las tareas que agreguen valor al producto y así poder cumplir con las expectativas de nuestro mercado objetivo. Concluyendo, el cliente externo se puede mirar como un individuo que es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él no habría una razón de ser para los negocios. Se le conoce también con el nombre, desde el punto de vista del ciclo comercial, como grupo objetivo que pasa por cliente potencial, luego comprador eventual hasta llegar a ser cliente habitual". (p.6)

Para la empresa DIPROMAC que posee una base de datos de alrededor de 500 clientes externos, dentro de los cuales se hace referencia a: tiendas, panaderías, hoteles, restaurantes las estrategias adquiridas en el proceso del desarrollo del Plan deben estar enfocadas a ellos adicionalmente, ya que han preferido la marca del producto que se distribuye sobre otras existentes en el mercado.

También se debe realizar un seguimiento al comportamiento de los clientes externos, de igual forma mediante la elaboración de encuestas, las cuales deberán contener preguntas fundamentales de cómo es la relación con la empresa, las marcas adicionales existentes en el mercado, como es el servicio proporcionado por la empresa, entre otras que nos permitan aportar al mejoramiento del servicio y el productos ofertados.

2.5.6. Las Relaciones con los Clientes

Como lo menciona la autora Gabín Ma. Amparo (2012) *que las relaciones con los clientes: actualmente es impensable que la empresa se relacione con los clientes sin contar*

con la informática de redes. Internet, Intranet y Extranet son plataformas que facilitan la información empresarial con gran rapidez.

- **Internet:** *Para el cliente Internet representa la comodidad de informarse y comprar productos en cualquier lugar del mundo y con diferentes precios, sin moverse de se casa.*
- **Intranet:** *Es la utilización privada de la tecnología del internet. Presupone que la empresa que utiliza esta red se dote de sistemas de seguridad para evitar el acceso personas no autorizadas a sus ficheros. Intranet posibilita una comunicación interna más ágil en la empresa, mejorando la gestión de la empresa.*
- **Extranet:** *Utiliza las redes intranet de la empresa y las amplía al incluir a determinados socios, clientes o proveedores, que pueden acceder a parte de la información contenida en la intranet mediante una clave. (p.257.258)*

En correlación con lo anteriormente citado por la autora, en la actualidad evidentemente las utilización de las redes para captar seguidores ha incrementado en los últimos tiempos de manera acelerada, existe publicidad y propaganda en internet dentro de las redes sociales, la administración de páginas por parte de las empresas, páginas web que posee cada empresa, ya que estas herramientas facilitan vender productos, servicios e innumerables cosas incluso aquellas impensables, además que es una manera de que el cliente pueda adquirir el mencionado producto o servicio desde la comodidad de su hogar con tan solo una transacción en línea.

Con esta particularidad y para dar una buena imagen es fundamental poseer una página web de la empresa a la cual se representa, pero no solo eso sino que no se debe olvidar que es nuestra imagen la que se está proyectando, por lo tanto debe haber un encargado de administrar esta fase para que siempre este en mantenimiento, donde exista innovación y

creatividad, ofertando el producto, publicando promociones, entre otras estrategias que se debe hacer.

2.6. Identidad corporativa

2.6.1. Definición

Como hace mención el autor David Fred R. (2013) en donde manifiesta que la identidad corporativa: “Es lo que la empresa es: su objetivo social, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar (en consecuencia, también su visión). La identidad corporativa es el ser de la empresa u organización. De ello se derivarán los atributos de identidad a proyectar, al servicio de los objetivos corporativos de la organización.” (p.43)

La empresa distribuidora, como todas aquellas empresas pequeñas necesitan reforzar en su identidad corporativa ya que como esencia debe poseer una misión, visión, objetivos los cuales colaborarán a su crecimiento, descartando aislarse en un sector económico, más bien en un futuro alcanzar el cumplimiento de estándares de calidad.

La identidad corporativa es como el alma de la organización, de aquí se deduce varios aspectos positivos para el posicionamiento en el mercado de la oferta del servicio, aquí se definirán objetivos, misión, visión, principios, valores de la empresa, por tal descripción es indispensable construir la identidad corporativa con todos los aportes de los directivos

2.6.2. Componentes de la Identidad Corporativa

a) Misión

Según el autor David Fred R. (2013) que manifiesta que: *“La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de las tareas. Es el punto de partida para el diseño de trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estrategias gerenciales”.* (p.46), se puede deducir que, la misión es base sólida de hacia

donde quiere llegar la empresa, por donde se guía la gerencia y encamina a sus demás empleados en un mismo rumbo lleno de planes y estrategias con la finalidad de que la empresa prospere, no se estanque, busque nuevos horizontes en un mercado realmente competitivo.

b) Visión

Para el autor David Fred R. (2013) la visión se expresa mediante: “Responde a la pregunta ¿En que nos queremos convertir?. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una misión detallada. Posee las siguientes características: tiene que ser breve, de preferencia de un solo enunciado, y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible”. (p.45).

La visión radica en la idea de crear un sueño, plasmado en un escrito para una empresa con las ganas de ver un futuro promisorio y realmente alcanzable, todos sus directivos deben estar de acuerdo, la dificultad radica cuando una sola persona es la que toma las decisiones, para lo cual la idea sería hacerles participar a sus empleados más destacados en esta creación. Una visión de excelencia y con claridad asegura una misión también con las mismas características.

c) Objetivos

Según manifiesta el autor David Fred R. (2013) diciendo que: “Los objetivos se definen como los resultados que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control”. (p.11)

Para la empresa distribuidora es fundamental redefinir sus objetivos ya que estos se ven reflejados en los resultados, adicionalmente también es importante difundir a los empleados para su cumplimiento con el fin de que exista aporte individual y en equipo para el cumplimiento de los mismos.

d) Valores

Según David Fred R. (2013) los Valores: *“Son el conjunto de cualidades que hace que una organización sea apreciada y reconocida”*. (p.10); en un tiempo donde muchas empresas han perdido sus valores y se han visto enredadas en una serie de confusiones y malos comentarios que opacan su buena imagen, lo ideal es destacar y explotar las cualidades que sobresalen y hacen la diferencia ante los clientes para que además de ofrecer un producto de calidad, en el servicio se destaque el cumplimiento de valores éticos para adquirir confianza y aprecio por parte del cliente.

e) Principios

Como lo menciona David Fred R. (2013), que los principios: *“Representan la idea fundamental que sirve de base a un orden determinado de conocimientos sobre los que se apoya la empresa. Es una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta de la institución en calidad, eficiencia, rentabilidad, servicio”*. (p.10); Existe correlación entre valores y principios, si por un lado los valores son las cualidades positivas de la empresa por el mismo lado los principios ordenan esos valores y los vuelven de fundamental cumplimiento, para que la empresa distribuidora cree firmeza y credibilidad.

2.6.3. Imagen Corporativa

Para los autores Pintado & Sánchez, (2013) en donde manifiestan que la Imagen Corporativa: “Se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.” (p.33)

La imagen de la empresa distribuidora de productos lácteos no debe ser descuidada ya que es lo que a primera vista resalta ante el consumidor y su entorno tanto interno como

externo, que van desde la parte física como infraestructura, oficinas, bodegas de almacenamiento, uniformes hasta la educación emitida por cada uno de sus miembros.

a) Importancia de la imagen corporativa

Los autores Kotler & Keller (2012) manifiestan que: “La imagen corporativa hoy en día es un principio fundamental para el robustecimiento y posicionamiento de la empresa o corporación dentro del mundo globalizado y la corriente de creación de nuevas empresas. La formación de la imagen corporativa en un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de implicación en la que la imagen que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos.

Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, crea hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

Una empresa tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Esto lo puede reflejar a través de su imagen”. (p.44)

La empresa DIPROMAC lleva en el mercado varios años, por tal motivo no debe descuidar la imagen que ya ha ganado con el paso del tiempo, lo mejor sería en estas circunstancias darle más relevancia, más importancia colocando un presupuesto para un sin número de actividades que pueden desarrollar para aportar a la imagen.

2.7. Posicionamiento

Como menciona el autor Rojas Risco, (2013) el posicionamiento es: *“La colocación de preferencia que ocupa un producto en un mercado o segmento específico del mercado”.* (p.332). Si se adapta el concepto en la empresa DIPROMAC se indica que como

posicionamiento en tal circunstancias ya cuenta con uno, salvo que el tema no es solo definirlo como la presencia en el mercado sin ningún tipo de innovación, al contrario se trata de mantener una tendencia de preferencia ante el consumidor es decir que su elección entre todos proveedores opten por Lechera Andina, ya que es sinónimo de buen servicio, calidad del producto y algo fundamental la entrega a tiempo.

2.8. Diagnóstico situacional

2.8.1. Definición

Según el autor Parra Jorge (2010) define que es diagnóstico situacional: “Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa”. (p.10)

Desarrollar el diagnóstico situacional de DIPROMAC darse cuenta de saber en qué situación se encuentra en este preciso momento la empresa, porque el desarrollo del diagnóstico situacional comprende aspectos tales como: antecedentes históricos, objetivos generales y específicos, variables, indicadores, matriz de relación diagnóstica, entre otros y hay que recalcar que también es la base del proyecto a desarrollarse.

2.8.2. FODA

El desarrollo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA y es una de las mejores herramientas para estudiar el entorno interno y externo de marketing.

1. Análisis del Entorno Externo (oportunidades y amenazas)

Los autores Kotler & Keller (2012) manifiestan que el análisis del entorno externo en: *“Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macro-entorno y micro - entorno que*

sean clave, además tendrá que establecer un sistema que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionada con ellos". (p.74), para lo cual a continuación se pone en conocimiento estos dos aspectos y sus elementos:

a) **Macro-entorno**

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas, mediante la definición de los diferentes entornos donde se desarrolla, así tenemos:

- **Entorno Demográfico:** *La evolución demográfica suele darse a un ritmo bastante previsible. El principal factor que los especialistas en marketing analizan es la población, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones: su distribución por edad y composición étnica; sus niveles de educación, sus sistemas familiares, sus características regionales y su movimiento. (p.75)*
- **Entorno Político:** *consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. (p.84)*
- **Entorno Económico:** *El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. (p.77)*
- **Entorno Socio - Cultural:** *las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo. (p.78)*
- **Entorno Tecnológico:** *Los especialistas en marketing deben seguir de cerca las siguientes tendencias tecnológicas: el acelerado ritmo del cambio, las oportunidades ilimitadas de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación y desarrollo, y una regulación de los cambios tecnológicos. (p.83)*

- **Entorno Ambiental:** *Las regulaciones ambientales han afectado considerablemente a ciertas industrias. Las oportunidades esperan a quienes puedan conciliar la prosperidad con la protección del medio ambiente. (p.81)*

La empresa DIPROMAC deberá dar a conocer a detalle su entorno demográfico, político, económico, social, cultural, tecnológico, ambiental con la finalidad de saber en qué territorio está desarrollándose y como con el desarrollo de estos aspectos se propone mejoras en todo el proceso de distribución.

2. Análisis de Entorno Interno (Fortalezas y debilidades)

De acuerdo a lo expuesto por Kotler & Keller (2012) en donde manifiestan que el entorno interno: *“Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas”*. (p.89); evidentemente muchas empresas poseen muy buenas oportunidades que las pierden por mal asesoramiento, es en este momento donde entra el análisis del entorno interno para obtener mediante una evaluación a las mejores oportunidades. Es de esta manera que el micro-entorno pone a conocimiento varios de sus aspectos, así tenemos:

a) Micro-entorno

- **Competencia:** *Son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa. (p.89)*
- **Productos Sustitutos:** *son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. (p.89)*
- **Clientes:** *Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos*

tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor. (p.89)

- **Mercado:** *Se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. (p.89)*
- **Proveedores:** *es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad". (p.89)*

Para la empresa distribuidora de productos lácteos resulta muy beneficioso realizar un análisis del micro-entorno debido a que se estudiarán aspectos muy atractivos e interesantes como: competencia, clientes, mercado, proveedores, etc y se determinará de estos sus mejores atributos para impulsar aún más la distribución.

2.9. Estudio de mercado

2.9.1. Definición de Estudio De Mercado

- **Definición**

Urbina Gabriel, (2010) manifiesta que: *“la primera parte de la investigación formal del estudio de mercado consta de la denominación y la cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”* (p.83), si se examina este concepto se deduce que las partes claves del estudio de mercado son la oferta y la demanda, que sin pretender exagerar todo gira alrededor de estos dos aspectos fundamentales, además el estudio de mercado es una de las fases del proyecto que deben estar desarrolladas a perfección para que todo el proyecto tenga un buen resultado.

2.9.2. Tipos de Investigación

Conforme manifiesta en autor Tamayo Mario (2011): *“Tradicionalmente encontramos tres tipos de investigación, así tenemos:*

1. **Investigación histórica:** *trata de la experiencia pasada; se aplica no solo a la historia sino también a las ciencias naturales, al derecho, la medicina o cualquier otra disciplina científica*
2. **Investigación Descriptiva:** *Comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.*
3. **Investigación Experimental:** *Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causa se produce una situación o acontecimiento particular. (p.50,52–53)*

Si se considera cada uno de los tipos de investigación expuestos, se puede dar cuenta que cada uno de ellos es de fundamental e importante en el desarrollo de la investigación y en su momento dada cada uno de estos tipos será utilizado, es por ello que manifestar una preferencia para la ejecución del proyecto es una medida apresurada porque lo ideal es tener varias posibilidades y mejor aún q todas no ayuden a una mejor investigación.

2.9.3. Métodos de Investigación

Como menciona el autor: Martínez Ruiz (2010): *“Aunque existen muchos métodos, todos deben cumplir con cierto tipo de reglas, sin importar que varíen de acuerdo con el propósito de la investigación, así tenemos:*

1. **Método científico:** *es el procedimiento planeado que se siguen en la investigación para producir conocimientos verídicos sobre la naturaleza o la sociedad. Busca desentrañar las conexiones internas y externas de los fenómenos, generalizar y profundizar sobre los saberes adquiridos y demostrarlos con rigor.*
2. **Método inductivo:** *parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto de los fenómenos observados, lo que permitirá llegar a la formulación de leyes generales. La inducción es el método de las ciencias experimentales.*
3. **Método deductivo:** *Este método tuvo origen en la necesidad de elaborar hipótesis, cuyo resultado es el enunciado de leyes y teorías científicas”. (p. 73,74, 78)*

Al igual que los tipos de investigación, los métodos de investigación también funcionan en conjunto cuando de desarrollar el proyecto se trata, así se obtiene algunas opciones como inducción, deducción y científico. Varios métodos en pro del desarrollo de una investigación de excelencia.

2.9.4. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se conocen y sirven de base para la recolección de la información de mercado son:

- **Entrevista:** *“Es un método muy difundido y funcional para la recolección de datos”. Rojas Risco (2013), (p.93)*
- **Encuesta:** *afirma: “Son cuestionarios que se aplican a una muestra de la población estadísticamente representativa y están señalados para obtener información específica sobre el mercado objetivo” Kirberg, A (2010) (p.45)*

- **Muestra:** *“Es un conjunto de medidas o el recuento de una parte de los elementos pertenecientes a la población”*. Prieto Jorge (2013) (p.112)
- **La observación:** *“Consiste en el examen analítico de los fenómenos o sucesos que ocurren a nuestro alrededor. Se distinguen dos modalidades de observación; cuantitativa y cualitativa”*. Martínez Ruiz (2010) (p.103)
- **El sondeo de opinión:** *“Medición no estadística tomada a partir de encuestas destinadas a conocer la opinión pública”*. Martínez Ruiz (2010) (p.103)
- **Focus group:** *“Está integrado por entre 6 o 10 personas, cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características psicográficas, demográficas u otras consideraciones, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés”*. Kotler & Keller (2012)(p.101)

En el caso de la empresa distribuidora de productos lácteos se utilizará las técnicas de investigación de encuesta y entrevista, de las cuales partirá en estudio de mercado, una recolección de información detallada y de calidad para que los resultados sean positivos para la empresa y empezar a trabajar en ellos.

2.9.5. Demanda

- **Definición**

Según el autor Rojas Risco (2013) menciona que: *“La demanda de un producto o servicio es la cantidad vendida o estimada para la venta en un mercado determinado y un periodo específico”*. (p.49); el análisis de la demanda para DIPROMAC es uno de los puntos más claves del proyecto, aquí se refleja la cantidad de consumidores de este producto y servicio y determina también la posibilidad de ampliar nuevos nichos de mercado en pro del desarrollo de la misma.

2.9.6. Demanda Insatisfecha

Para el autor Rojas Risco (2013), define que: *“los productos o servicios disponibles no son suficientes ni satisfacen la demanda de los destinatarios”*. (p.49); en el análisis de esta conceptualización se toma muy en cuenta que aspecto es el relevante si el producto o servicio ofrecido o por el contrario es en los consumidores donde radica la problemática.

2.9.7. Oferta

- **Definición**

Para el autor Mankiw Gregory (2012) que define que la oferta: *“De cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender ese bien o servicio”*. (p.73); entonces el análisis de realizar la oferta es tan o cuán importante lo es la demanda, ya que si por un lado la demanda hace referencia a los consumidores satisfechos, la oferta provee los bienes o servicios para la satisfacción de dichos consumidores, por tanto este bien o servicio debe ser de calidad y tener suficiente para poder cubrir el mercado.

2.10. Impactos de un proyecto de investigación

Una vez más el autor Mankiw Gregory (2012), *nos ofrece unas conceptualizaciones referentes a los principales impactos del plan de investigación, así tenemos:*

2.10.1. Impacto Económico:

“Este se da por los recursos gastados en la investigación, o también por los recursos que se generaran después de realizar la investigación”. (p.110)

2.10.2. Impacto Social:

“El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general”. (p.110)

2.10.3. Impacto Tecnológico - Ambiental:

“Los avances tecnológicos provocan reacciones muchas veces totalmente diferentes, desde quienes plantean un crecimiento sin límites, hasta los que ven en esos progresos una deshumanización del hombre y un futuro sin perspectivas sin analizar previamente las consecuencias ecológicas”. (p.110)

Ya en la culminación del Plan Estratégico de Marketing para para el mejoramiento y optimización de servicio al cliente en la empresa DIPROMAC, se realiza un análisis fundamental en los principales impactos como lo son: económico, social, tecnológico – ambiental, y su incidencia en el proyecto, esperando que este estudio arroje los mejores aspectos tanto positivos como negativos ya que recalca los dos ámbitos para mejorar y enriquecer a dicha empresa.

2.11. Distribución

2.11.1. Definición

Para el autor Rojas Risco, (2013) que define que: *“La distribución comprende todas esas actividades y acciones que facilitan la entrega del producto al cliente y el mejor servicio a que tiene derecho.”* (p.215), en el caso de DIPROMAC se toma en cuenta que esta es su razón de ser, la distribución, por lo cual el servicio ofrecido tiene que ser de calidad y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes y abrir nuevos códigos, que facinante

saber que un nuevo rol de la economía se desarrolla con éxito en el mercado como esta tomando renombre las distribuidoras de productos.

2.11.2. El Rol del Distribuidor

El rol que desempeña el distribuidor en la economía del mercado, para el autor Rojas Risco, (2013) que define que: *“Los distribuidores o concesionarios desempeñan un rol tan importante en el canal de distribución que muchas empresas le atribuyen el 60% del éxito en el proceso de marketing y la presencia del producto en el mercado”*. (p.215), dentro de estas premisas se destaca el papel cumplido y como las estadísticas lo reflejan el 60% es un porcentaje sumamente alto para una venta exitosa que incrementará los rendimientos no solo de la empresa distribuidora sino de la empresa proveedora del producto a bien a ser distribuido.

2.11.3. Los Canales de Distribución

Para la autora Gabín Ma. Amparo, (2012): *“Los canales de distribución son las vías que sigue un producto desde su punto de origen hasta su consumo, también se refiere a las personas que realizan las funciones de distribución a lo largo de camino”*. (p.195)

La conceptualización que se presenta mediante la autora se puede mencionar adicionalmente que en la realidad así funcionan los canales de distribución, y pues en la empresa DIPROMAC se los ha mencionado rutas de distribución, desde el momento en que el producto ingresa a las bodegas hasta que finalmente llega al consumidor final, en este proceso está implicado 100% adicionalmente el recurso humano.

Los canales de distribución que presenta el autor Rojas Risco, (2013) define que: *“Hay dos tipos de canales de distribución”*, los cuales contienen diferentes formas a su vez de proveer del producto al consumidor final, así tenemos:

1. Canales para distribuir productos de consumo

Los canales para distribuir productos de consumo, a su vez pueden adoptar las siguientes modalidades:

CANAL 1: Productor – Consumidor

CANAL 2: Productor – Distribuidor Mayorista – Minorista – Consumidor

CANAL 3: Productor – Minorista – Consumidor

CANAL 4: Productor – Exportador – Importador – Mayorista – Consumidor

CANAL 5: Productor – Broker – Usuario

CANAL 6: Productor – Concesionario – Agente – Cliente

CANAL 7: Productor – Operador de Franquicia – Consumidor

CANAL 8: Productor – Operador de Formato – Usuario espectador

2. Canales para distribuir productos industriales.

Cuando se trata de productos industriales, las variables de distribución cambian ligeramente; he aquí cuatro tipos de canales:

CANAL A: Productores – Usuarios Industriales

CANAL B: Productores – Agentes Intermediarios – Usuarios Industriales

CANAL C: Productores – Distribuidores Industriales – Usuarios Industriales

CANAL D: Productores – Agentes – Distribuidores Industriales – Usuarios Industriales”.

(p.216-217)

Para el caso de la Distribuidora de Productos Lácteos DIPROMAC, se adecua perfectamente el CANAL 2, de los canales de distribución de productos de consumo, el cual refleja claramente un flujo gramal de cómo se están desarrollando las actividades de distribución de la empresa en estudio así Productor – Distribuidor Mayorista – Minorista – Consumidor, claro que hay otros que también calzarían perfecto en el estudio pero este es el más detallado.

2.11.4. Criterios para Elegir Canales de Distribución

Los criterios para elegir el canal de distribución según el autor Rojas Risco, (2013) son:

- a) ***“Cobertura:*** *En primera instancia, es que cubra el mayor mercado potencial que se piensa abastecer.*
- b) ***Costo de distribución:*** *El utilizar un canal de distribución directo y más corto trae una lógica retribución del mercado; por el contrario, un canal de distribución más largo, aportará mayor cobertura y con ello mejores dividendos.*
- c) ***Control del producto:*** *Es muy importante para el productor mantener control sobre el transporte y manejo del producto.*
- d) ***La fuerza de venta:*** *La capacidad vendedora de la empresa se mide por su estrategia para llegar a mayor número de consumidores, en el menor tiempo y con el menor costo”.*
(p.222)

Saber cómo elegir un canal de distribución es la base para un correcto funcionamiento y entrega del producto ya que si se organiza adecuadamente desde la bodega de almacenamiento en lo que respecta a producto y tiempo se obtiene mejores resultados en la distribución. Así los clientes serán más felices y los empleados también.

2.11.5. La Logística de la Distribución

Según la autora Gabín Ma. Amparo, (2012), manifiesta que: *“La logística equivale a la distribución física. La logística es el conjunto de operaciones necesarias para llevar el producto desde el centro de producción hasta el punto de venta.*

La logística se ocupa de cuatro cuestiones:

- a) *Almacenamiento y stock*
- b) *Transporte*
- c) *Embalajes y contenedores*
- d) *Gestión (p.192)*

Lo cual da a entender claramente que son 4 pasos básicos para una adecuada logística de la distribución, que operan en conjunto para llegar a un fin, sin mayor inconveniente.

2.11.6. Almacenamiento y Stock

- **Almacenamiento**

Según el autor Rojas Risco, (2013) define que: *“Un almacén bien organizado y ágil permitira facil distribución de productos, facil rotación de inventarios y con ello mayor rentabilidad”*. (p.226). Para DIPROMAC se necesita un almacenamiento en cuartos de frío debido al tipo de producto que distribuye como lo es la leche para mantener la correcta cadena de frío desde que sale de la planta de producción de Andina, pasando por la bodega de almacenamiento en DIPROMAC, de allí a los vehiculos, a las tiendas y demas locales.

Los almacenes pueden ser propiedad de la empresa fabricante del producto o de algún intermediario del canal de distribución como es este caso con la empresa distribuidora de productos lacteos DIPROMAC.

- **Stock**

Según la autora Gabín Ma. Amparo, (2012): “Uno de los temas que encarece el producto es el stock y su rotación: una buena gestión logística determinará el nivel óptimo de existencias en almacén, evitando rupturas de stock, pues el desabastecimiento provoca pérdidas económicas y de imagen; por el contrario, un exceso de producto almacenado es un aumento innecesario de costes”. (p.193).

Es fundamental saber cómo manejar adecuadamente el tema del stock en bodega y en puntos de venta, ya que de ello depende la adecuada rotación del producto, de esta forma se evita desabastecimiento, exceso de abastecimiento, producto caducado, desorden en bodega, mal perchado de productos.

A continuación se pone en conocimiento un detalle de los tipos de stock que manejan las empresas y lo adecuado que es adquirir este tipo de prácticas:

- **Stock de seguridad:** *Es el mínimo de existencias que se estima necesario para atender una variación imprevista en la demanda*
- **Stock de ciclo:** *La cantidad de producto para igualar el ritmo de producción a las ventas*
- **Stock Estacional:** *Como su nombre lo indica, es la precisión de unidades de producto para atender la demanda en épocas concretas. (p.192)*

Estos tres tipos de stock se deben manejar a lo largo del ciclo comercial, es decir conforme pasa el año fiscal, para que este programado anualmente y no tener eventualidades futuras, adicionalmente no solo la empresa distribuidora debe tener conocimiento de estos stock sino también su proveedora directa con el fin de que programen también sus presupuestos y poder por ende contar con el producto necesario para cubrir la demanda.

2.11.7. El Transporte

Según el autor Rojas Risco, (2013) define que: *Los medios de transporte varían mucho con base en rapidez del medio, seguridad, costo y destreza para manejar los productos.*” (p.219); el transporte de DIPROMAC debe poseer thermo-king que es un equipo especializado en mantener el frío dentro de los furgones de reparto, ya que es de vital importancia mantener la cadena de frío desde las bodegas de almacenamiento hasta el consumidor, así se evitará que el producto se dañe y el posterior reclamo por la calidad del producto.

El transporte de la empresa distribuidora de productos lácteos adicionalmente deberá contar los debidos permisos sanitarios para circular con productos alimenticios ya que de esta manera garantiza un producto de calidad a sus clientes y también evita sanciones futuras las mismas que al final resultan rubros económicos. Es mejor tener todos los documentos en regla con respecto al transporte ya que es aquí donde viaja el giro del negocio.

2.11.8. Embalajes y Contenedores

Según la autora Gabín Ma. Amparo, (2012) manifiesta que:

- **Embalajes:** *La empresa y el intermediario necesitan que el producto llegue en condiciones al consumidor, porque si no éste simplemente no lo comprará. (p.193)*
- **Contenedores:** *Son cajas estandarizadas de gran capacidad en cuyo interior se depositan las mercancías, con la enorme ventaja de no necesitar embalaje puesto que la protección del producto está garantizado en el contenedor (p.193)*

Entonces los embalajes y los contenedores son dos características particulares que por lo general no suelen ir juntas, si por un lado el embalaje adecua al producto dentro de cajas con los debidos sellos de seguridad, por el otro lado los contenedores transportan el producto

en un espacio adecuado para el mismo, cumplen la misma función por lo que muchas empresas eligen o una u otra alternativa.

Los dos bien manejados garantizan que el producto transportado llegue adecuadamente al destino final, lo que significa que la empresa deberá adecuar el que mejor convenga a su necesidad, y reducir costos.

2.11.9. Gestión

Según la autora Gabín Ma. Amparo, (2012) la gestión es: “La logística se ocupa del proceso físico y administrativo del pedido. El producto sale del almacén con un albarán donde figura la cantidad de mercancía, la fecha de salida del almacén, y el medio de transporte. La factura recogerá estos datos más los precios y condiciones fijados entre la empresa y el cliente”. (p.195)

Hablar de gestión implica ya solo el trabajo de carpintería como suele decirse, sin dejar de lado que muchas veces es la gestión es la que cierra grandes negocios, revisar adecuadamente que el producto llegue a bodega, que el pedido haya sido tomado y despachado, que el producto haya sido embalado adecuadamente, que el transportista cargue conforme al método de control de inventario, que la factura corresponda al cliente, que se dirija por la ruta correcta, el cliente los reciba, existan firmas de respaldo, se realice el pago, se deposite el pago y se cierre caja diariamente, eso hace la buena gestión basada en control y cumplimiento de requerimientos..

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Introducción del estudio de mercado

El estudio de mercado que se desarrolla a continuación tiene como principal propósito conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes actuales de la empresa DIPROMAC, todo esto en relación a la atención que brinda la fuerza de ventas de la empresa, con el fin de verificar el servicio, tiempos de actuación, formas de pago, estado del producto entregado, etc.

De igual manera se requiere determinar la demanda y oferta existente en la ciudad de Ibarra y sus alrededores para la distribución de Leche Andina en negocios como tiendas, micro mercados, supermercados y panaderías. Información que es relevante para la empresa DIPROMAC para poder incursionar en nuevos establecimientos antes no atendidos y tener cobertura a nivel de toda la zona, y así poder tener un crecimiento empresarial y económico.

3.2. Objetivos del estudio de mercado

3.2.1. Objetivo General

Realizar un estudio de mercado mediante procedimientos metodológicos y sistemáticos para determinar el nivel de satisfacción en cuanto a la atención que brinda DIPROMAC a sus clientes.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer una medida objetiva de la calidad del servicio plasmada en una escala psicométrica aplicada en el cuestionario para conocer el grado de satisfacción que brinda la empresa DIPROMAC en la actualidad a los clientes
- Conocer la demanda de servicio determinando de los clientes actuales, mediante la obtención de datos reales, para establecer parámetros de venta.
- Determinar en base al análisis de respuestas de selección múltiple por parte de clientes actuales, qué nivel de servicio se debe ofrecer, para el mejoramiento y optimización de recursos.

3.3. Variables del estudio de mercado

Las variables que se tomaran en cuenta para el estudio de mercado serán las siguientes:

1. Calidad del servicio
2. Satisfacción de los clientes
3. Demanda de servicio
4. Servicio a Ofrecer

3.3.1. Indicadores

1. Calidad del servicio

- Atención al cliente
- Horarios de visitas
- Número de visitas
- Frecuencia de compra

- Servicio Preventa
- Información de las características de producto
- Servicio Postventa
- Facturación
- Cobro de facturas
- Preferencias de productos

2. Satisfacción

- Tiempos de Entrega
- Calidad del Producto
- Servicio
- Manejo de Producto

3. Demanda de servicio

- Promociones
- Atención personalizada
- Condiciones Higiénicas
- Material Publicitario para el punto de venta (POP).
- Servicio Postventa
- Formas de pago

4. Servicio a Ofrecer

- Incentivos para generar la venta
- Apoyo publicitarias
- Formas de pago

3.3.2. Matriz de Relación Estudio de Mercado

Tabla N° 16

Matriz de Estudio de Mercado

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer una medida objetiva de la calidad del servicio que se está brindando la empresa DIPROMAC en la actualidad a los clientes	Calidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Horarios de visitas ✓ Número de visitas ✓ Frecuencia de compra ✓ Servicio Preventa ✓ Información de las características de producto ✓ Servicio Postventa ✓ Facturación ✓ Cobro de facturas ✓ Preferencias de productos 	Encuesta (<i>Anexo2</i>)	Clientes Dipromac
Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes con la empresa.	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempos de Entrega ✓ Calidad del Producto ✓ Servicio ✓ Manejo de Producto 	Encuesta (<i>Anexo2</i>)	Clientes Dipromac
Conocer la demanda de servicio de los clientes actuales.	Demanda de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promociones ✓ Atención personalizada ✓ Condiciones Higiénicas ✓ Material Publicitario para el punto de venta (POP). ✓ Servicio Postventa ✓ Formas de pago 	Encuesta (<i>Anexo2</i>)	Clientes Dipromac
Determinar qué nivel de servicio se debe ofrecer a los clientes para el mejoramiento y optimización de recursos	Servicio a Ofrecer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promociones ✓ Formas de pago 	Encuesta (<i>Anexo2</i>)	Clientes Dipromac

Elaborado: Por la Autora

3.4. Operacionalización de la investigación

3.4.1. Población

El estudio de mercado se realiza para conocer el grado de satisfacción de los clientes al adquirir el producto que la empresa DIPROMAC distribuye, en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, con el fin de establecer estrategias que ayuden al mejoramiento de la atención al cliente y a la optimización de recursos, para esto es necesario identificar el número exacto de clientes con los que la empresa trabaja actualmente, es decir que la obtención de información para esta investigación, se realizará a los clientes a los que se les entrega el producto en sus establecimientos.

3.4.2. Universo a Investigar

Los datos que se considerarán para realizar el estudio de mercado, se obtuvieron de la hoja de ruta que actualmente maneja cada vendedor de DIPROMAC, mismas que fueron facilitadas por la empresa, a continuación se detalla:

Tabla N° 17

Universo

RUTAS	RESPONSABLE	CLIENTES
Ruta 1	Galo Moncayo	86
Ruta 2	Andrés Pineda	121
Ruta 3	Miguel Chalacan	111
Ruta 4	Pablo López	150
Ruta 5	Juan Guatemala	130
TOTAL CLIENTES		598

Elaborado por: La Autora

Fuente: Análisis de situación Interna

3.4.3. Identificación de la Muestra

La muestra se calculará con base en el total de clientes que actualmente se les distribuye el producto, que son 598 clientes, de quienes se obtendrá información primordial para medir el trabajo y asistencia que realiza cada vendedor y la empresa en sí, que nos ayudara para la toma de decisiones más adelante en la propuesta estratégica.

1 Tamaño de la Muestra

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula de la muestra con población finita, donde se toma en cuenta los siguientes parámetros para el cálculo de la misma:

$$N = 598$$

$$\text{Nivel de confianza} = 95\% \quad n = \frac{z^2 * \partial^2 * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * \partial^2}$$

$$Z = 1,96$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2 * 598}{0,05^2 * (598 - 1) + 1,96^2 * 0,5^2}$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5 \quad n = \frac{3,8416 * 0,25 * 598}{0,0025 * 597 + 3,8416 * 0,25}$$

$$\text{Margen de Error} = 5\%$$

$$n = \frac{574,319}{1,4925 + 0,9604}$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{574,319}{2,3854}$$

$$n = 241 \text{ encuestas}$$

3.4.4. Metodología de la Investigación

Al ser una investigación de campo la que se utiliza para el proyecto, se divide a los clientes actuales con los que DIPROMAC trabaja en grupos homogéneos. El reparto de la muestra se hará tomando en cuenta las zonas o rutas establecidas al momento en la empresa y cada elemento se elige por muestreo aleatorio simple, de la siguiente manera:

Tabla N° 18

Distribución de la Muestra

RUTAS	CLIENTES	%	N° DE ENCUESTAS A APLICAR
Ruta 1	86	14,38%	35
Ruta 2	121	20,23%	49
Ruta 3	111	18,56%	45
Ruta 4	150	25,08%	61
Ruta 5	130	21,74%	51
TOTAL CLIENTES	598	100%	241

Elaborado por: La Autora

Fuente: Análisis de situación Interna

3.4.5. Técnica de Investigación

Se busca que la investigación sea cuantitativa, por lo que la información se recabará por medio de la técnica descriptiva, a través de una encuesta prediseñada dirigida a los clientes actuales que la empresa mantiene (*Anexo 2*), tomando en cuenta las variables e indicadores antes mencionados.

3.5. Análisis e interpretación de resultados

3.5.1. Levantamiento de Información a los Clientes

En proceso de levantamiento de información se aplicó de acuerdo a la distribución en las rutas establecidas y se desarrolló sin ninguna novedad, por lo que se encuentra el total de datos validados por pregunta (Anexo 3)

3.5.2. Análisis e Interpretación de Resultados de la encuesta a los Clientes

PREGUNTA #1

1.- ¿Hace qué tiempo realiza sus pedidos de productos lácteos con la empresa DIPROMAC?

Tabla N° 19

Tiempo con la empresa

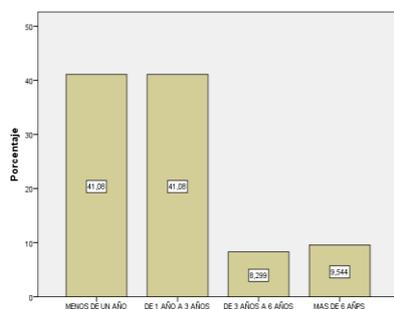
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE UN AÑO	99	41,1	41,1
	DE 1 AÑO A 3 AÑOS	99	41,1	82,2
	DE 3 AÑOS A 6 AÑOS	20	8,3	90,5
	MAS DE 6 AÑOS	23	9,5	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 10

Tiempo con la empresa



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Se obtuvo 2 respuestas similares siendo el 41% de los encuestados trabajan con DIPROMAC por menos de un año es decir son clientes nuevos, mientras que otro porcentaje igual de 41% realizan sus pedidos de uno a tres años, dato importante que cerca del 10% de los clientes encuestados están trabajando con la empresa por más de seis años es decir el grado de fidelización con la empresa es alto en dicho segmento, datos que se deben tomar en cuenta con el fin de realizar estrategias enfocadas al cliente y su fidelización, a la vez se determina que existe aceleración en el crecimiento de la demanda.

PREGUNTA #2

2.- ¿Cuántas fundas (litros) de leche adquiere en cada pedido?

Tabla N° 20

Litros de leche

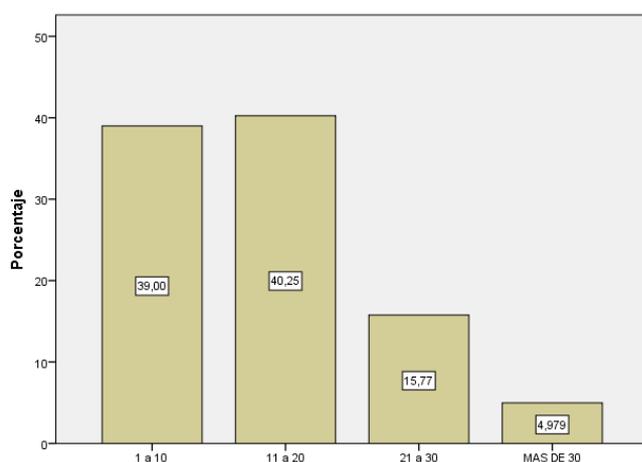
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 10	94	39,0	39,0
	11 a 20	97	40,2	79,3
	21 a 30	38	15,8	95,0
	MAS DE 30	12	5,0	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 11

Litros de leche



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Se ha manifestado que en cada pedido que realizan a DIPROMAC alrededor de 11 a 20 fundas de leche de litro con el 40.25 %, mientras que en otros establecimientos es de 1 a 10 que representa el 39% además se considera que el 16% efectúan el pedido de 21 a 30 litros los cuales dependen de la ubicación del punto de venta y la zona en donde la demanda es mayor.

PREGUNTA #3

3.- ¿Qué producto Andina tiene mayor aceptación entre sus clientes?

Tabla N° 21

Aceptación de los clientes

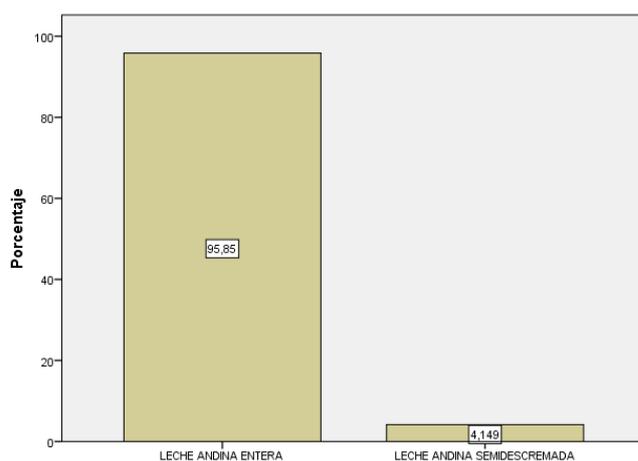
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	LECHE ANDINA ENTERA	231	95,9	95,9
	LECHE ANDINA SEMIDESCR.	10	4,1	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 12

Aceptación de los clientes



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- De la cartera de productos Andina que maneja la empresa DIPROMAC, se ha confirmado que el producto que tienen mayor aceptación en los consumidores finales es Leche Andina Entera con el 95,85 % y en un menor cantidad Leche Andina Semidescremada, esto determina el producto estrella en la empresa, por la demanda existente en el mercado y el grado de rotación que se considera alto.

PREGUNTA #4

4. ¿Los productos ofrecidos por DIPROMAC (Andina) son de completo agrado de sus clientes?

Tabla N° 22

Agrado de los clientes

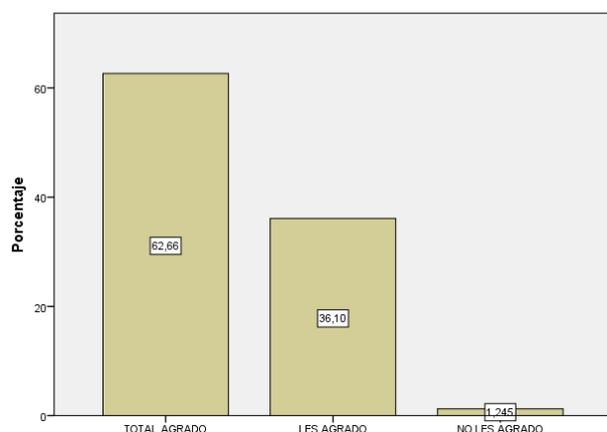
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTAL AGRADO	151	62,7	62,7
	LES AGRADO	87	36,1	98,8
	NO LES AGRADO	3	1,2	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 13

Agrado de los clientes



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- En un 62.66% los clientes cuestionados dan a conocer que los productos ofrecidos por la empresa DIPROMAC, es decir la marca de productos lácteos Andina, es de total agrado de los consumidores finales, lo que constituye una oportunidad de incremento para la empresa canalizando estrategias al cliente (intermediarios), para desarrollar ventajas competitivas en función de la calidad del producto y servicio.

PREGUNTA #5

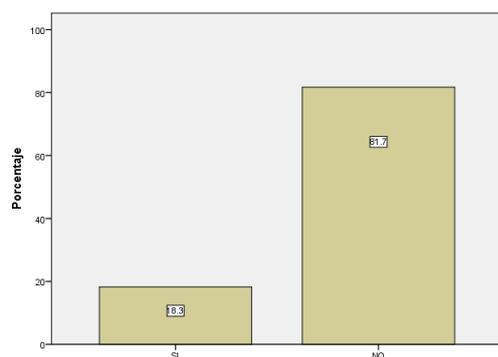
5.- ¿Recibe apoyo publicitario (colgantes, esferos, afiches, etc) por parte de DIPROMAC para promocionar la leche Andina?

Tabla N° 23**Publicidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	44	18,3	18,3
	197	81,7	100,0
Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 14**Publicidad**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Se presenta el descontento del 80.91% de los clientes de DIPROMAC, los cuales dan a conocer que la empresa no facilita apoyo publicitario de los productos Andina para poder persuadir a los consumidores finales con el objetivo de activación de marca para su venta. En un porcentaje inferior al 20% manifiesta que si ha existido apoyo publicitario, se considera indispensable presentar estrategias de promoción para fidelizar al cliente directo de la empresa como son los intermediarios y así también al consumidor final.

PREGUNTA #6

6.- ¿Qué marca tiene más acogida entre los consumidores de su establecimiento?

Tabla N° 24

Marca Competidoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	FLORALP	15	6,2	6,2
	ANDINA	103	42,7	49,0
	VITA	102	42,3	91,3
	REY	3	1,2	92,5
	PARMALAT	2	,8	93,4
	ALPINA	2	,8	94,2
	ZUU	9	3,7	97,9
	RANCHITO	5	2,1	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 15

Marca Competidoras



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Haciendo relación con otras marcas de productos lácteos que están presentes en la ciudad de Ibarra, se confirma que los productos que se distribuyen en DIPROMAC (Andina) tienden tener mayor acogida con 42,74 % siendo así el líder en el segmento de estudio frente a otras marcas existentes, a la vez su seguidor Vita leche con 42,32 % principal competidor, por la similitud existente en el producto, considero que el porcentaje de variación es mínimo de 0.42%, en función a este dato la competencia utiliza estrategias agresivas en promoción, para que exista preferencia hacia su marca.

PREGUNTA #7

7.- ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a nuestra empresa?

Tabla N° 25

Frecuencia de pedidos

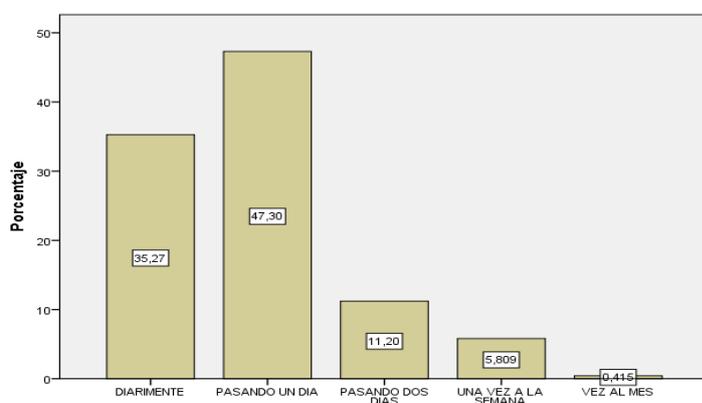
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DIARIMENTE	85	35,3	35,3
s	PASANDO UN DIA	114	47,3	82,6
	PASANDO DOS DIAS	27	11,2	93,8
	UNA VEZ A LA SEMANA	14	5,8	99,6
	VEZ AL MES	1	,4	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 16

Frecuencia de pedidos



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

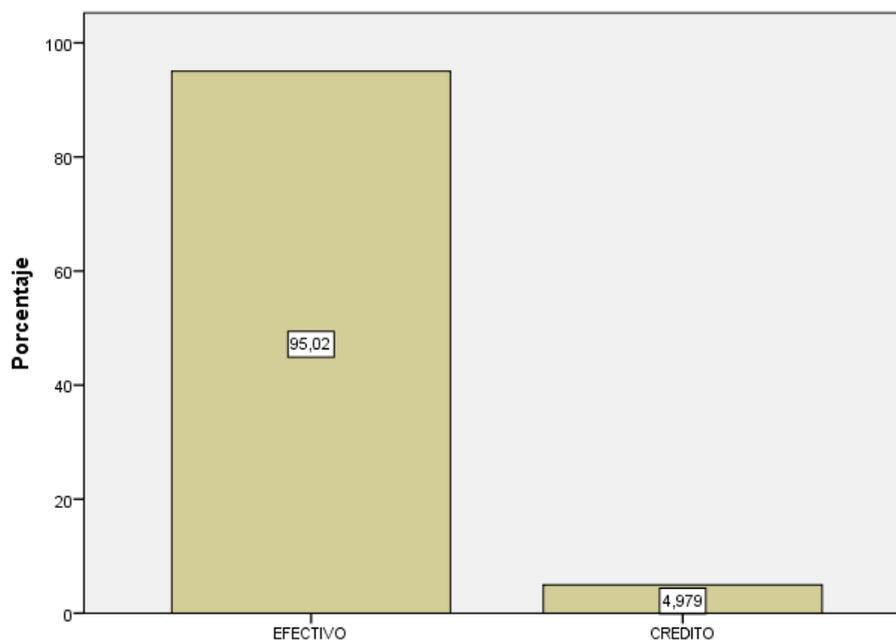
Análisis e interpretación.- Según los datos arrojados en la encuesta, se analiza que el 47,3% de los clientes realizan su pedido pasando un día a la semana, es decir 4 veces por semana, seguidos de los clientes que lo realizan diariamente 35,3%, mientras que el 11,2% lo hace pasando dos días a la semana, se puede determinar que el grado de rotación del producto es alto.

PREGUNTA #8**8.- ¿Cómo realiza el pago de sus pedidos?****Tabla N° 26****Pago de los pedidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	EFFECTIVO	229	95,0	95,0
	CREDITO	12	5,0	100,0
	DIRECTO			
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 17**Pago de los pedidos**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Cerca de la totalidad de clientes en un 95,02% de las encuestas aplicadas, realizan el pago de sus pedidos en efectivo lo que es muy importante para la empresa ya que se admite que tiene liquidez y rentabilidad para poder aplicar estrategias de fidelización.

PREGUNTA #9

9.- ¿Qué tiempo el vendedor se demora en realizar el despacho de su producto?

Tabla N° 27

Despacho

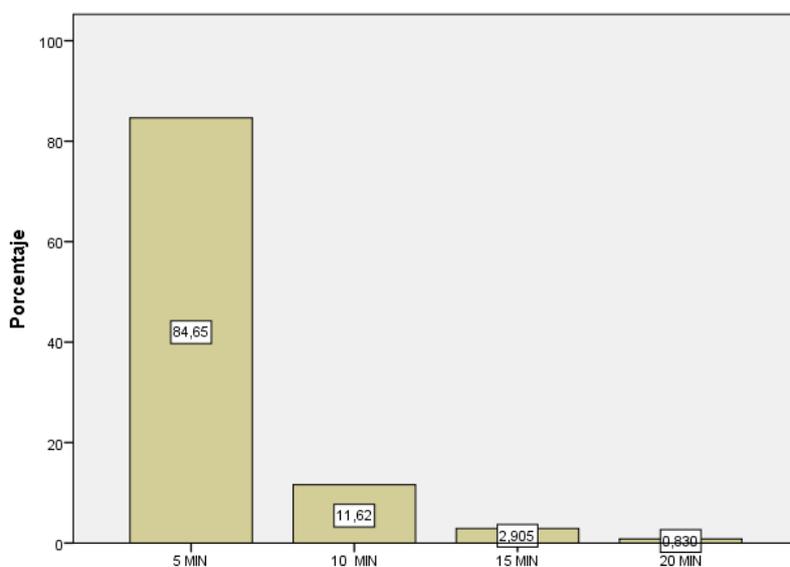
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	5 MIN	204	84,6	84,6
	10 MIN	28	11,6	96,3
	15 MIN	7	2,9	99,2
	20 MIN	2	,8	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 18

Despacho



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- La ventaja que los vendedores de Dipromac mantienen es que visitan a sus clientes con el producto listo para ser distribuido por lo que se les facilita el despacho del mismo y se refleja en los resultados de la encuesta en donde cerca del 85% de establecimientos se pronuncian en que se demoran aproximadamente 5 minutos en entregar el producto.

PREGUNTA #9.1

9.1.- ¿Está conforme con ese tiempo del servicio (despacho)?

Tabla N° 28

Conforme tiempo de despacho

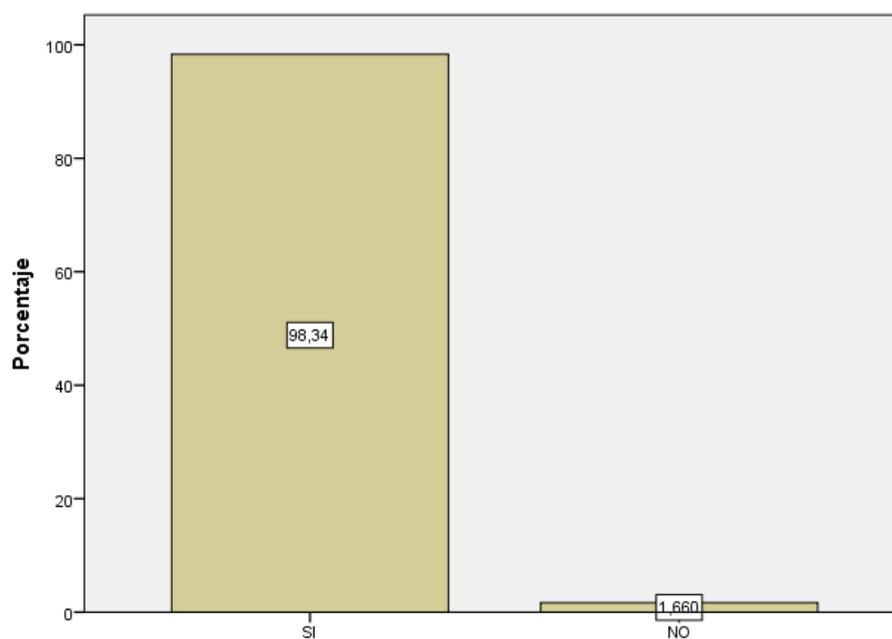
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	237	98,3	98,3
	NO	4	1,7	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 19

Conforme tiempo de despacho



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Esta pregunta tiene relación con la pregunta anterior y se puede determinar la conformidad en un 98.34 % por parte de los clientes al momento que el vendedor entrega el producto en el punto de venta.

PREGUNTA #10

10.- ¿El personal que se acerca a su establecimiento dispone de uniformes?

Tabla N° 29

Uniformes

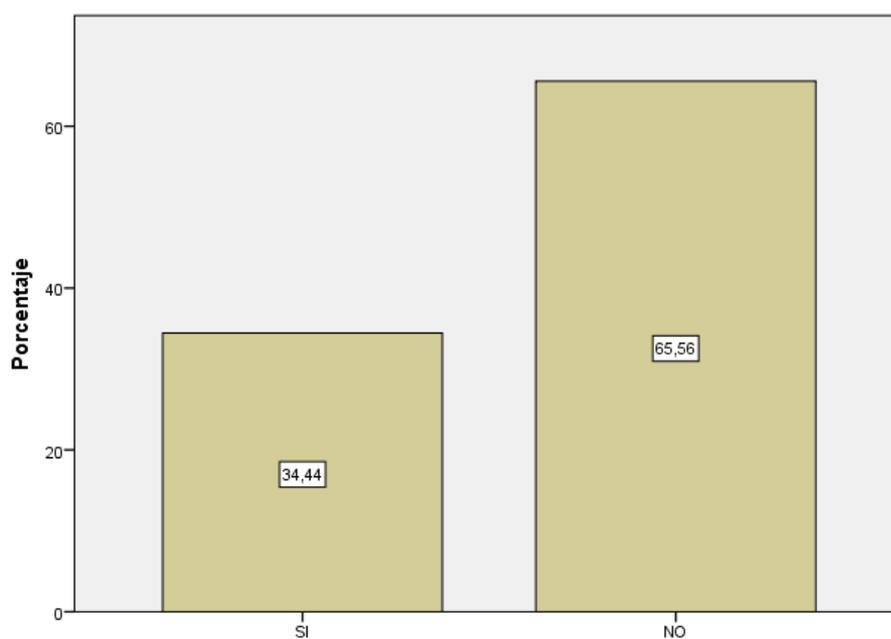
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	83	34,4	34,4
	NO	158	65,6	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 20

Uniformes



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

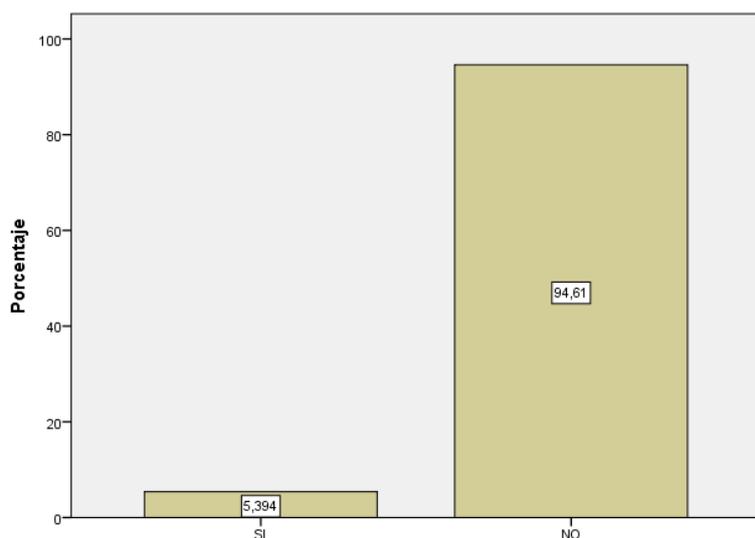
Análisis e interpretación.- En un 66% de encuestados, revelan que el personal de ventas no está llevando correctamente la presentación de la imagen de la empresa, al no visitar correctamente uniformados a prestar sus servicios, es importante por identificación del vendedor con el cliente, para ofrecer más confianza y seguridad.

PREGUNTA #11**11.- ¿Los vendedores disponen de credenciales para su identificación?****Tabla N° 30****Credencial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	5,4	5,4
	NO	228	94,6	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 21**Credencial**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- El 96% aproximado de clientes encuestados dan fe de que el personal de ventas no lleva correctamente la presentación de la imagen de la empresa al no disponer de identificaciones personales para su identificación no se genera credibilidad hacia la organización, posiblemente puede ser que la empresa no se las facilite o que estén descuidando este tema pero es importante tomar en cuenta para la propuesta ya que se debe transmitir confianza y seguridad.

PREGUNTA #12

12.- ¿Al momento de brindar el servicio el vendedor es?

Tabla N° 31

Cualidades

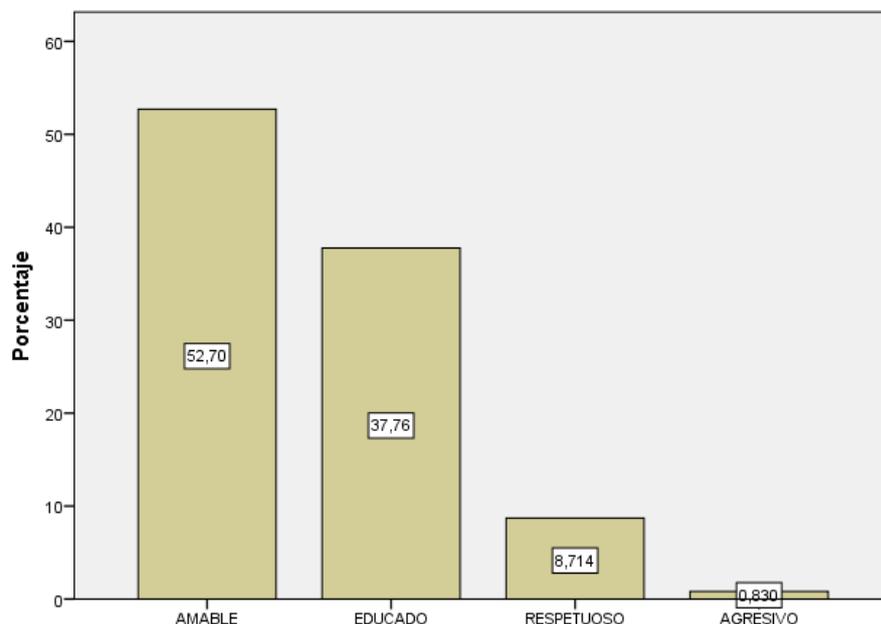
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	AMABLE	127	52,7	52,7
	EDUCADO	91	37,8	90,5
	RESPECTUOSO	21	8,7	99,2
	AGRESIVO	2	,8	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 22

Cualidades



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- La percepción que los clientes tienen del personal de ventas que les atiende es que son amables en un 52.70% y educados en un 37,76 %, es un punto a favor ya que de manera empírica tratan de cumplir sus tareas en beneficio de la empresa.

PREGUNTA #13

13.- ¿La expresión corporal y oral del vendedor es la adecuada?

Tabla N° 32

Expresión del vendedor

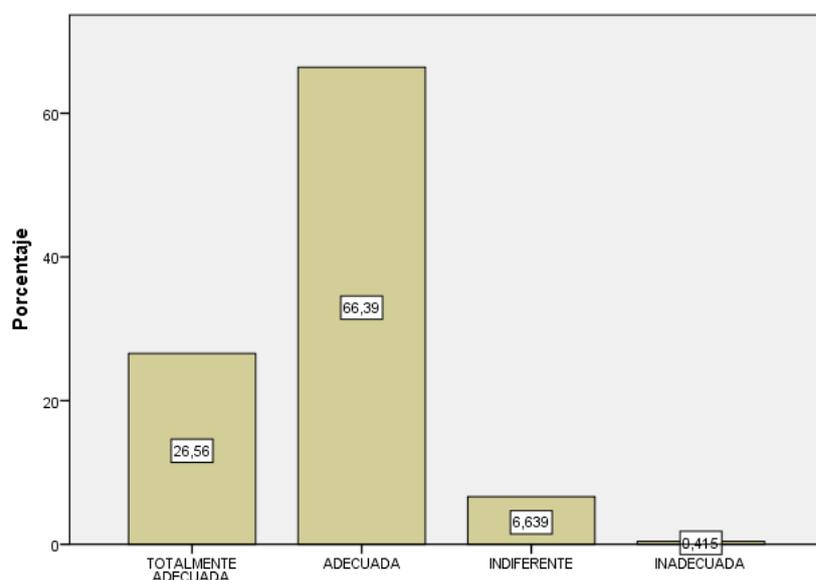
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE ADEC.	64	26,6	26,6
	ADECUADA	160	66,4	92,9
	INDIFERENTE	16	6,6	99,6
	INADECUADA	1	,4	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 23

Expresión del vendedor



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Gran parte de las personas encuestadas 66,4% consideran que la expresión oral y corporal de la persona que les brinda la atención y servicio es la adecuada, al momento de realizar su trabajo, lo que representa que si se necesita capacitación para incrementar una comunicación bidireccional efectiva.

PREGUNTA #14

14.- ¿Cómo califica el servicio que le brinda el vendedor que le visita?

Tabla N° 33

Servicio que presta el vendedor

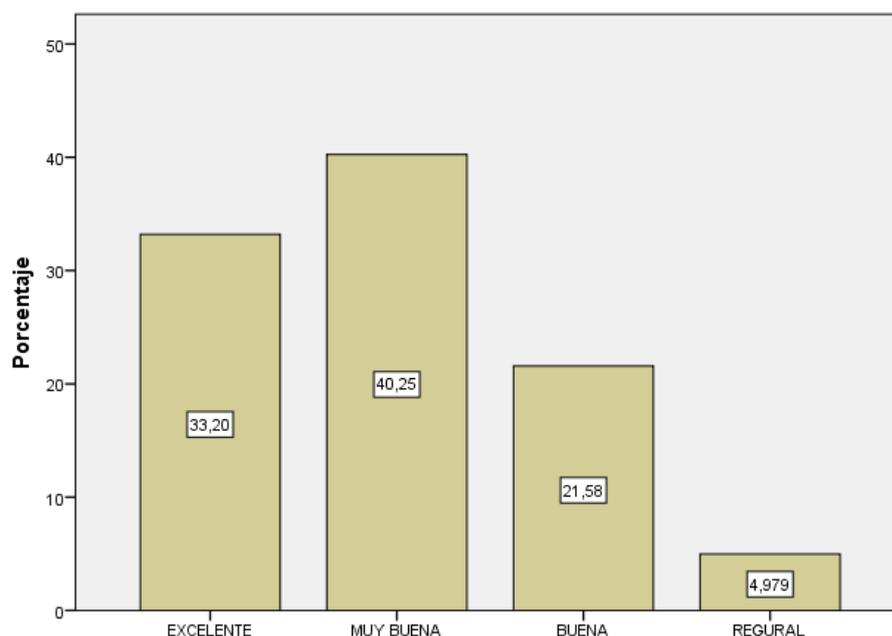
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	80	33,2	33,2
	MUY BUENA	97	40,2	73,4
	BUENA	52	21,6	95,0
	REGURAL	12	5,0	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 24

Servicio que presta el vendedor



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Cerca del 62% de clientes consideran que el servicio que presta el vendedor es bueno y muy bueno, lo que establece la percepción por parte de la mayoría de los clientes que la fuerza de ventas no está brindando un servicio de calidad en su totalidad.

PREGUNTA #15

15.- ¿Le proporciona información adecuada acerca del producto?

Tabla N° 34

Información del producto

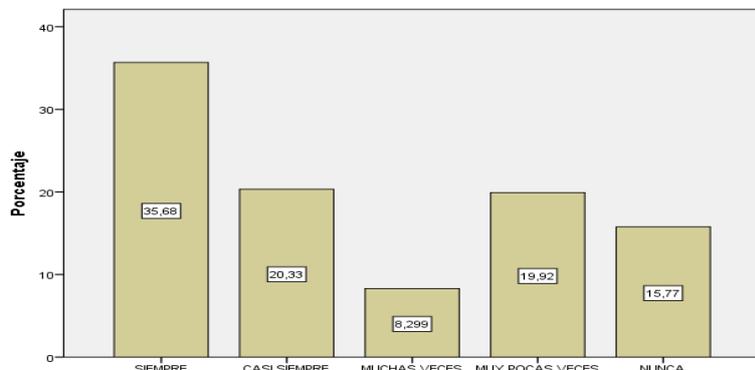
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	86	35,7	35,7
	CASI SIEMPRE	49	20,3	56,0
	MUCHAS VECES	20	8,3	64,3
	MUY POCAS VECES	48	19,9	84,2
	NUNCA	38	15,8	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 25

Información del producto



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Entregar información sobre el producto que se distribuye es de gran importancia ya que se incentiva a la compra y los intermediarios pueden transmitir al consumidor final, en los datos arrojados vemos que el 36% del personal de ventas está cumpliendo con este requerimiento mientras que en un 35% no han recibido información sobre el producto ya que simplemente se olvidan por completo de dar ese valor agregado al servicio.

PREGUNTA #16

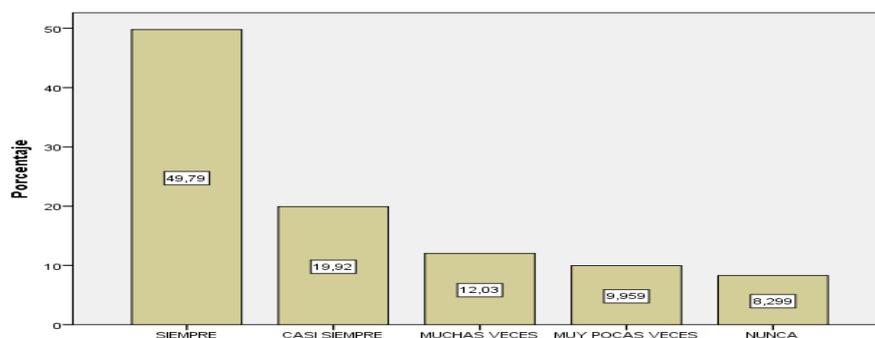
16.- ¿En caso de existir algún inconveniente, el vendedor le brinda soluciones inmediatas?

Tabla N° 35**Solución a Inconvenientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	120	49,8	49,8
	CASI SIEMPRE	48	19,9	69,7
	MUCHAS VECES	29	12,0	81,7
	MUY POCAS VECES	24	10,0	91,7
	NUNCA	20	8,3	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 26**Solución a Inconvenientes**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Se observa que el 49% de los clientes que han presentado algún inconveniente han sido resueltos ya que existen vendedores que si cumplen con este requerimiento, siendo lo ideal que todos actúen de la misma manera, pero es preocupante para la empresa que alrededor del 18% no han sido atendidas sus quejas de inmediato, que genere la ayuda necesaria para solucionar posibles problemas existentes. Dando lugar a que la competencia pueda fidelizar al 18% de clientes de Dipromac.

PREGUNTA #17

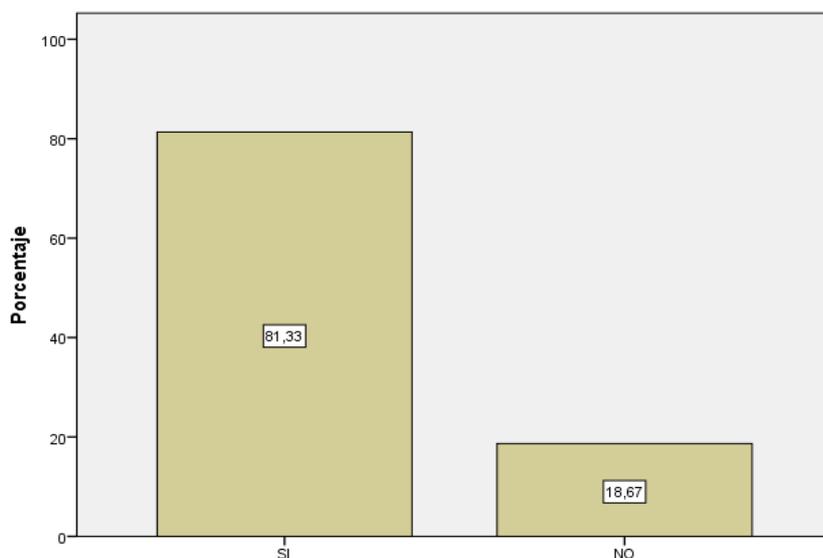
17.- ¿Cree usted que los vendedores que trabajan en DIPROMAC, están preparados para brindar una atención de calidad?

Tabla N° 36**Preparación de los vendedores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	196	81,3	81,3
	NO	45	18,7	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 27**Preparación de los vendedores**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Más del 80% consideran que el personal de ventas de la empresa está preparados para prestar el servicio de atención al cliente, mientras que el 18 % dice que no está de acuerdo, estos datos para la empresa deben ser de importancia ya que la misión es el servicio que se brinda.

PREGUNTA #18

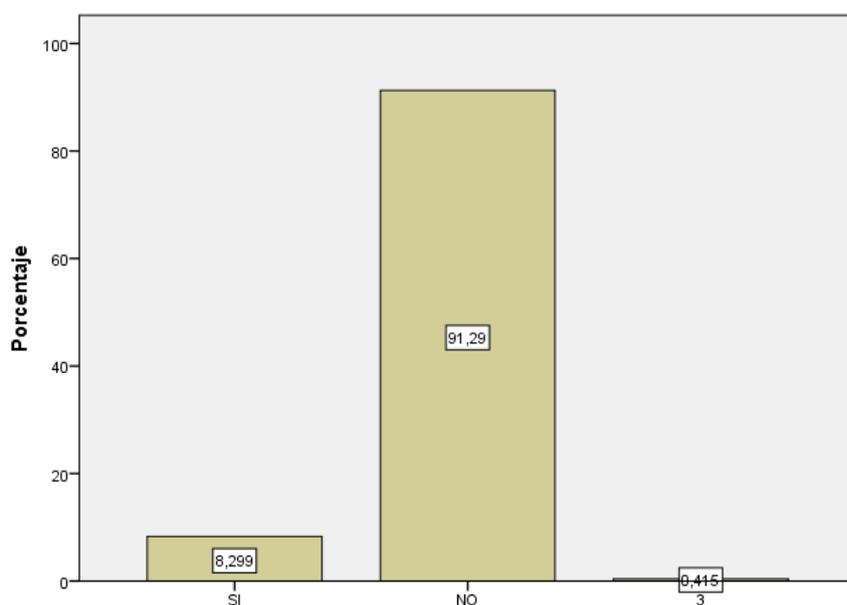
18.- ¿En el servicio que le ofrece la empresa DIPROMAC, utiliza herramientas tecnológicas?

Tabla N° 37**Herramientas Tecnológicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	20	8,3	8,3
	NO	220	91,3	99,6
	3	1	,4	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 28**Herramientas Tecnológicas**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- En su gran mayoría el 91% de clientes, reconoce que la fuerza de ventas de la empresa Dipromac no manejan herramientas tecnológicas al momento de realizar el pedido a sus clientes.

PREGUNTA #19

19.- ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio, que brinda la empresa DIPROMAC?

Tabla N° 38

Grado de Satisfacción

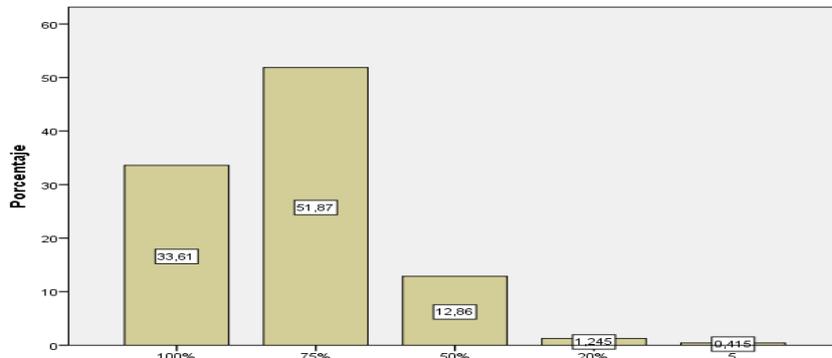
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	100%	81	33,6	33,6
	75%	125	51,9	85,5
	50%	31	12,9	98,3
	20%	3	1,2	99,6
	5%	1	,4	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 29

Grado de Satisfacción



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- En un 52% de encuestados considera que el grado de satisfacción que mantienen con relación al servicio que presta la empresa Dipromac es del 75%, en menor porcentaje están satisfechos al 100%, razón por el cual, es una debilidad existente que más de la mitad de los clientes consideren su grado de satisfacción en una escala del 51% al 75% lo que refleja que el servicio no cumple parámetros esperados que puede alcanzar los niveles altos de satisfacción y se generen mayores beneficios para la empresa.

PREGUNTA #20

20.- ¿Valor agregado que le gustaría recibir o percibir de la empresa DIPROMAC?

*Tabla N° 39**Valor agregado del servicio*

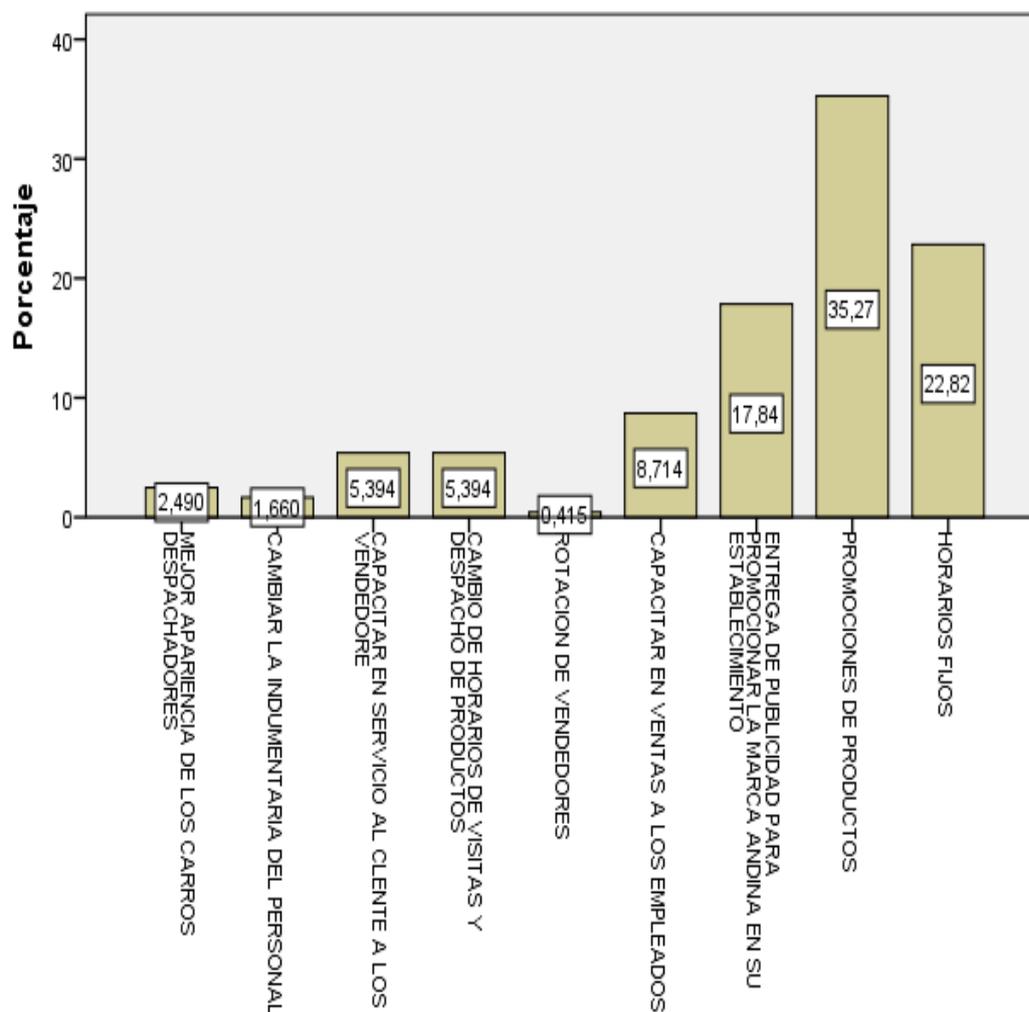
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MEJOR APARIENCIA DE LOS CARROS DESPACHADORES	6	2,5	2,5
CAMBIAR LA INDUMENTARIA DEL PERSONAL	4	1,7	4,1
CAPACITAR EN SERVICIO AL CLENTE A LOS VENDEDORES	13	5,4	9,5
CAMBIO DE HORARIOS DE VISITAS Y DESPACHO DE PRODUCTOS	13	5,4	14,9
ROTACION DE VENDEDORES	1	,4	15,4
CAPACITAR EN VENTAS A LOS EMPLEADOS	21	8,7	24,1
ENTREGA DE PUBLICIDAD PARA PROMOCIONAR LA MARCA ANDINA EN SU ESTABLECIMIENTO	43	17,8	41,9
PROMOCIONES DE PRODUCTOS	85	35,3	77,2
HORARIOS FIJOS	55	22,8	100,0
Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 30

Valor agregado del servicio



Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- Al momento de encuestar sobre que les gustaría como valor agregado por parte de Dipromac dentro de su servicio que al momento presta es: Promociones de productos con un 35,27% de clientes que se tiene en cartera, Horario fijos 22,82 % al momento de realizar la distribución del producto, recibir material publicitario que se pueda colocar en sus establecimientos para incentivar a la compra a sus consumidores y por ultimo consideran que se debe dar charlas o cursos de atención al cliente al personal.

PREGUNTA # 21

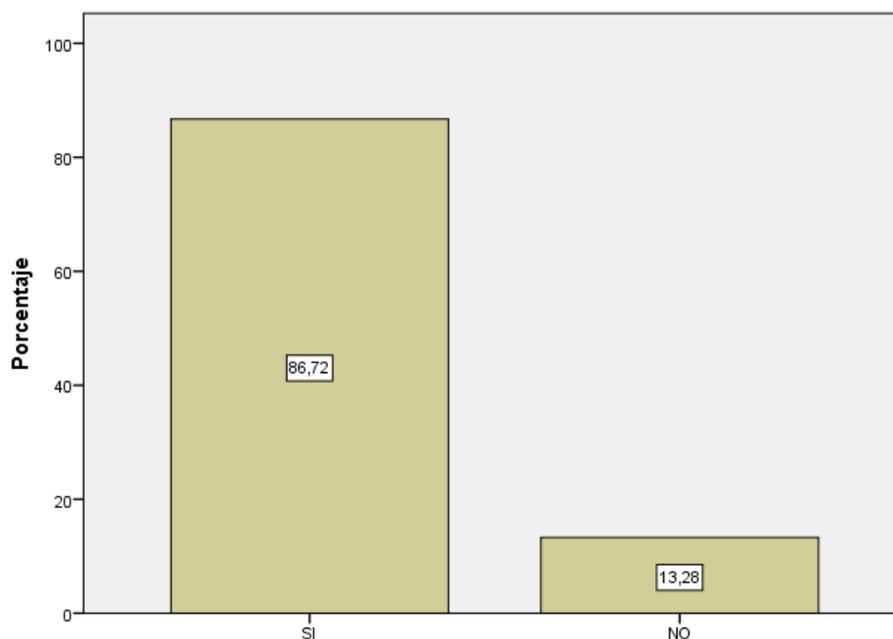
21.- ¿Considera necesario la implementación de un sistema, que mejore la calidad del servicio y atención al cliente por parte de la empresa DIPROMAC?

Tabla N° 40**Sistema de Atención al Cliente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	209	86,7	86,7
	NO	32	13,3	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 31**Sistema de Atención al Cliente**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

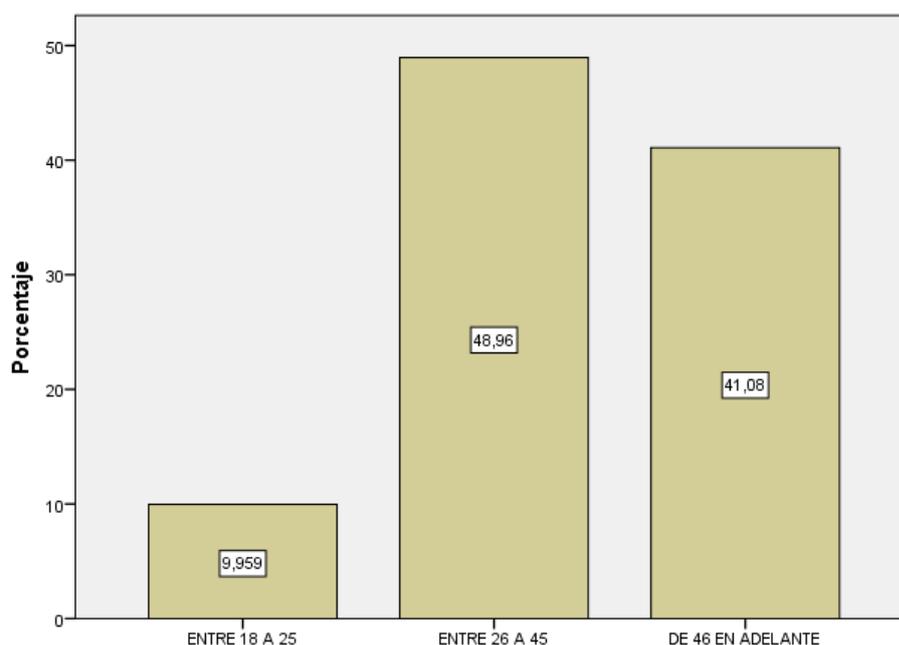
Análisis e interpretación.- El 87% de clientes pertenecientes a la empresa Dipromac consideran que es necesario implementar en la empresa un sistema de mejoramiento de la atención y servicio al cliente en donde las condiciones que se les brinda actualmente sean renovadas.

PREGUNTA #22**22.- Edad****Tabla N° 41****Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	ENTRE 18 A 25	24	10,0	10,0
	ENTRE 26 A 45	118	49,0	58,9
	DE 46 EN ADELANTE	99	41,1	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 32**Edad**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

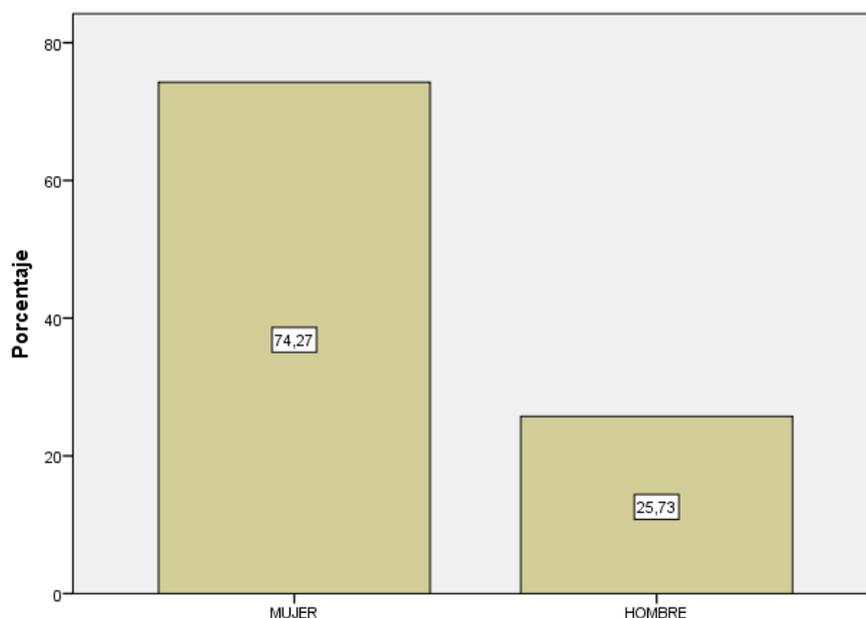
Análisis e interpretación.- La edad de las personas encuestadas es de 26 a 45 años en un 48%, seguido por personas mayores a 46 años en un 41 %, se considera que ya tienen responsabilidad y criterio al momento de evaluar el servicio y atención que brindamos además son los propietarios de los puntos de venta en que DIPROMAC visita actualmente.

PREGUNTA #23**23.- Género****Tabla N° 42****Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	MUJER	179	74,3	74,3
	HOMBRE	62	25,7	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 33**Género**

Elaborado por: la Autora

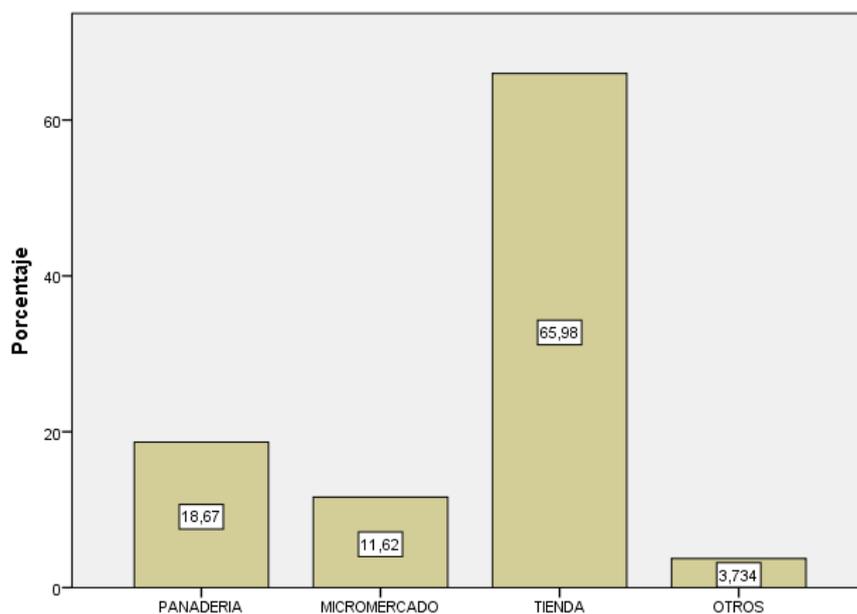
Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- La mayoría de nuestros clientes en un 74%, que atienden los establecimientos donde se venden los productos lácteos Andina es de género femenino, mientras que la cuarta parte de ellos son hombres, un punto importante para manejar estrategias de promoción y persuasión.

PREGUNTA #24**24.- Tipo de Negocio****Tabla N° 43****Tipo de Negocio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	PANADERIA	45	18,7	18,7
	MICROMERCADO	28	11,6	30,3
	TIENDA	159	66,0	96,3
	OTROS	9	3,7	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado**Gráfico N° 34****Tipo de Negocio**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

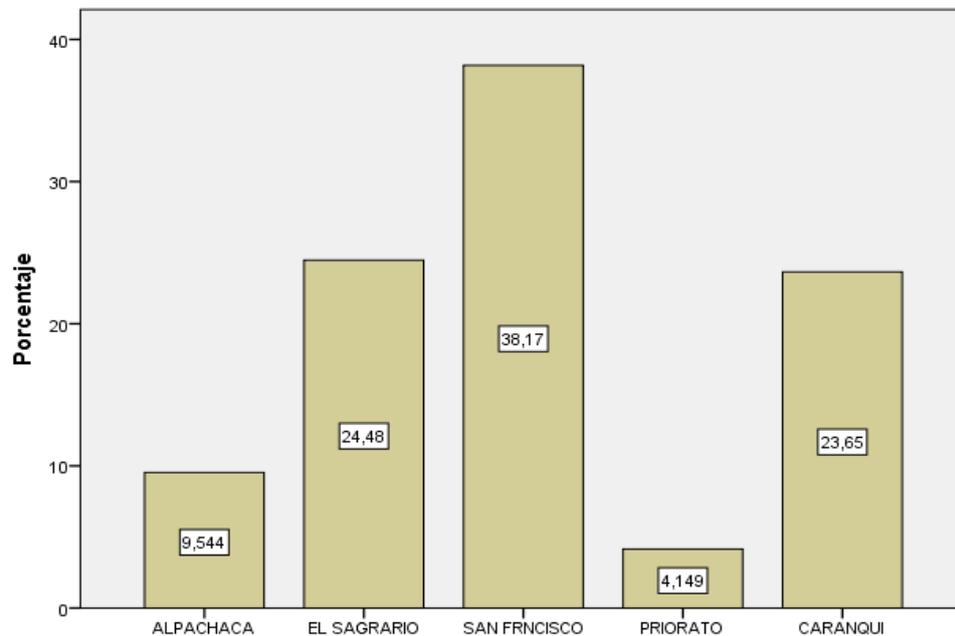
Análisis e interpretación.- El 66% de clientes son propietarios de tiendas, seguido de panaderías con un 17 %, dichos establecimientos se encuentran ubicados en los diferentes barrios de la ciudad de Ibarra, mismos que son clientes de la empresa DIPROMAC.

PREGUNTA #25**25.- Zona****Tabla N° 44****Zona**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	ALPACHACA	23	9,5	9,5
	EL SAGRARIO	59	24,5	34,0
	SAN FRANCISCO	92	38,2	72,2
	PRIORATO	10	4,1	76,3
	CARANQUI	57	23,7	100,0
	Total	241	100,0	

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Gráfico N° 35**Zona**

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación de campo/Estudio de mercado

Análisis e interpretación.- San Francisco, El Sagrario y Caranqui son las zonas o sectores donde se realizó un mayor número de encuestas, puesto que se encuentran situados la mayoría de clientes, con base al método de investigación se realizó dicha distribución.

3.5. Análisis de la demanda

Para realizar el cálculo de la demanda actual para la empresa DIPROMAC, es necesario tomar en cuenta el número de clientes a los que atiende y la frecuencia con la que realizan sus pedidos, información recolectada de la aplicación de las encuestas, a la vez las unidades de leche es el promedio de litros de leche que el cliente adquiere en cada pedido según datos proporcionados en la pregunta #2, es así:

Tabla N° 45

Demanda Actual

CLIENTES	FRECUENCIA DE COMPRA	UNIDADES DE LECHE	VECES AL MES	PEDIDOS MENSUALES	DEMANDA ACTUAL		
598	Diariamente	35,3%	211	10	24	50640	607680
	Pasando un día	47,3%	283	10	12	33960	407520
	Pasando dos días	11,2%	67	10	8	5360	64320
	Una vez a la semana	5,8%	35	10	4	1400	16800
	Ve z al mes	0,4%	2	10	1	20	240
	100%	598				91380	1096560

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes de Dipromac
Elaborado por: la Autora

3.5.1. Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda y para obtener un aproximado a datos reales de lo que puede suceder a futuro, se debe tomar la demanda actual calculada anteriormente que es **1096560**, y hacer el incremento del 1,80%, datos proporcionados de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), porcentaje de crecimiento del año 2013 al 2016.

Tabla N° 46**Proyección de la demanda**

AÑO	%DE CRECIMIENTO	DEMANDA PROYECTADA
AÑO 2015	1,80%	1096560
AÑO 2016	1,80%	1116298
AÑO 2017	1,80%	1136391
AÑO 2018	1,80%	1156846
AÑO 2019	1,80%	1177669
AÑO 2020	1,80%	1198867

Elaborado por: la Autora

3.6. Análisis de la oferta

Para el análisis de la oferta se relaciona los clientes que cuenta la empresa actualmente, respecto a la competencia datos obtenidos en la pregunta #6 con el promedio de compra de unidades de leche, en función a la pregunta #7 siendo el mayor porcentaje de frecuencia de compra pasando un día como dato importante a continuación se detalla :

Tabla N° 47**Oferta en establecimientos**

COMPETENCIA	CLIENTES	UNIDADES DE LECHE	PEDIDOS MENSUALES	OFERTA ACTUAL
FLORALP	6,4 %	38	4560	54720
ANDINA	42,7 %	255	30600	367200
VITA	42,3 %	253	30360	364320
REY	1,2 %	7	840	10080
PARMALAT	0,8 %	5	600	7200
ALPINA	0,8 %	5	600	7200
ZUU	3,7 %	22	2640	31680
RANCHITO	2,1 %	13	1560	18720
	598		71760	861120

Elaborado por: la Autora

3.6.1. Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se calculó en base al 3,20% del incremento del primer trimestre del 2015 del producto interno bruto.

Tabla N° 48

Proyección de la Oferta

AÑO	% DE CRECIMIENTO	OFERTA PROYECTADA
AÑO 2015	3.20%	861120
AÑO 2016	3.20%	888676
AÑO 2017	3.20%	917113
AÑO 2018	3.20%	946461
AÑO 2019	3.20%	976748
AÑO 2020	3.20%	1008004

Elaborado por: la Autora

3.6.2. Relación Oferta/ Demanda

La diferencia entre demanda y la oferta nos arroja una demanda insatisfecha para el 2015 es de 235440 unidades de leche.

Tabla N° 49

Demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
AÑO 2015	1096560	861120	235440
AÑO 2016	1116298	888676	227622
AÑO 2017	1136391	917113	219278
AÑO 2018	1156846	946461	210385
AÑO 2019	1177669	976748	200921
AÑO 2020	1198867	1008004	190863

Elaborado por: la Autora

3.7. Análisis de precios

El precio actual con el que DIPROMAC distribuye a los establecimientos es 0.76 ctvs. Precio que a su vez es promedio entre la competencia.

3.8.1. Proyección de los Precios

Tomando como referencia el índice de crecimiento de precios del 2015 en alimentos y bebidas no alcohólicas, se dice que los precios se aumentan en un 3,87% siendo constante, información recopilada de el fascículo ecuador en cifras del Instituto Nacional de Estadistas y Censos publicada en octubre del 2015 y en el boletín de prensa del Banco Central del Ecuador.

Tabla N° 50

Precios proyectados

AÑO	% DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN DE PRECIOS
AÑO 2015	3,87%	0,76
AÑO 2016	3,87%	0,79
AÑO 2017	3,87%	0,83
AÑO 2018	3,87%	0,87
AÑO 2019	3,87%	0,91
AÑO 2020	3,87%	0,95

Elaborado por: la Autora

3.9. Conclusiones del estudio de mercado

Una vez concluido el estudio de mercado, se permite establecer las siguientes conclusiones, que son importantes tomar en cuenta al momento de plantear alguna estrategia o táctica para el beneficio de DIPROMAC.

- Se determina la oferta en base a la relación de los clientes que cuenta la empresa actualmente que son 598, el estudio determina respecto a la acogida que tienen las marcas de productos lácteos en los puntos de venta de la Ciudad de Ibarra que son: La marca líder es Andina con 42,75% representada por 255 locales siendo sus seguidores en segundo lugar Vita en 42,3% con 253 puntos de venta, y en tercer lugar Floralp en 6,4 % con 38 locales, el promedio de compra es 10 unidades de leche por punto de venta, el mayor porcentaje de frecuencia de compra es pasando un día como dato relevante, en función a esta información se obtiene una oferta de **861120** unidades de leche anuales.
- La demanda se calculó entre el número de clientes a los que la empresa visita, la frecuencia con la que realizan sus pedidos y a la vez el promedio de unidades de leche que el cliente adquiere en cada pedido siendo **1096560** unidades de leche anuales.
- La demanda insatisfecha es **235440** unidades de leche por año, lo que permite determinar la existencia de mercado potencial.
- El precio actual con el que DIPROMAC distribuye a los establecimientos quienes venden los productos lácteos Andina al consumidor final es de \$0,76 ctvs precio que a su vez es promedio entre la competencia, que va desde 0,68 ctvs hasta 0,80 ctvs.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.”

4.1. Introducción

Para el desarrollo de la propuesta estratégica se debe tomar en cuenta los resultados de investigación arrojados en el Diagnóstico Situacional (Cap. I) y en el Estudio de Mercado (Cap. III), de donde disponemos de datos reales y actuales de la situación de la empresa y el entorno en el que esta se desarrolla la misma, de donde se obtuvo como resultado que la principal falencia es la falta de un plan estratégico de marketing enfocado al mejoramiento y a la optimización del servicio al cliente, considerando que los clientes (intermediarios) son la parte medular y de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa DIPROMAC.

El fin es lograr que la empresa distribuidora DIPROMAC conserve a sus clientes actuales y afiance la relación de los mismo para evitar que ingrese la competencia y mantener equilibradas las ventas, a su vez ingresar a distribuir el producto en negocios y establecimientos antes no considerados en la cartera de clientes y así alcanzar una mayor participación en el mercado local, atendiendo de esta manera a la demanda insatisfecha encontrada.

Con toda la información recopilada se establece aspectos que deben mejorarse por lo que el presente plan de marketing tiene como finalidad partir por integrar una nueva estructura organizacional de donde se guíe y se desprenda una serie de estrategias para el mejoramiento y optimización de la atención al cliente, con el fin de lograr la satisfacción de los intermediarios y la federación de los mismos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta en base a la elaboración y desarrollo de estrategias para el mejoramiento y optimización del servicio al cliente en la empresa DIPROMAC de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

4.2.2. Objetivos específicos

- Integrar una nueva estructura organizacional que beneficie el crecimiento estratégico dentro y fuera de la empresa.
- Definir la Identidad corporativa tomando en cuenta los colores corporativos del proveedor para implementar en la empresa DIPROMAC.
- Identificar las oportunidades de mejora en función a evaluaciones continuas en los servicios que ofrece la empresa DIPROMAC al momento de realizar la distribución de Leche Andina.
- Realizar estrategias en base al ciclo de vida del mercado para lograr el mejoramiento y optimización del servicio.
- Diseñar e implementar rutas mediante un sistema de control tomando en cuenta los sectores y zonas.

- Crear medios de promoción dirigidas a los clientes de DIPROMAC en función a medios publicitarios para que impulsen al consumidor final comprar productos Leche Andina.
- Implementar un CRM para administrar la relación con los clientes, basada en su satisfacción.

4.3. Estrategias

Con el fin de que los objetivos planteados anteriormente se establecerán una serie de estrategias, en las que se desarrollaran las tácticas y actividades en función de lo que se desea conseguir con el plan de marketing, estas se detallaran como propuestas estratégicas y en secuencia las políticas, objetivos y tácticas.

4.3.1. Propuesta estratégica I.- Estructura Organizacional

4.3.2. Política

Fortalecer la estructura organizacional y funcional de DIPROMAC para un mejor desenvolvimiento estratégico.

1 Objetivo 1

Establecer jerarquías dentro de los empleados de DIPROMAC.

2 Estrategia 1

Rediseñar el organigrama estructural y funcional para la distribuidora DIPROMAC.

3 Táctica 1

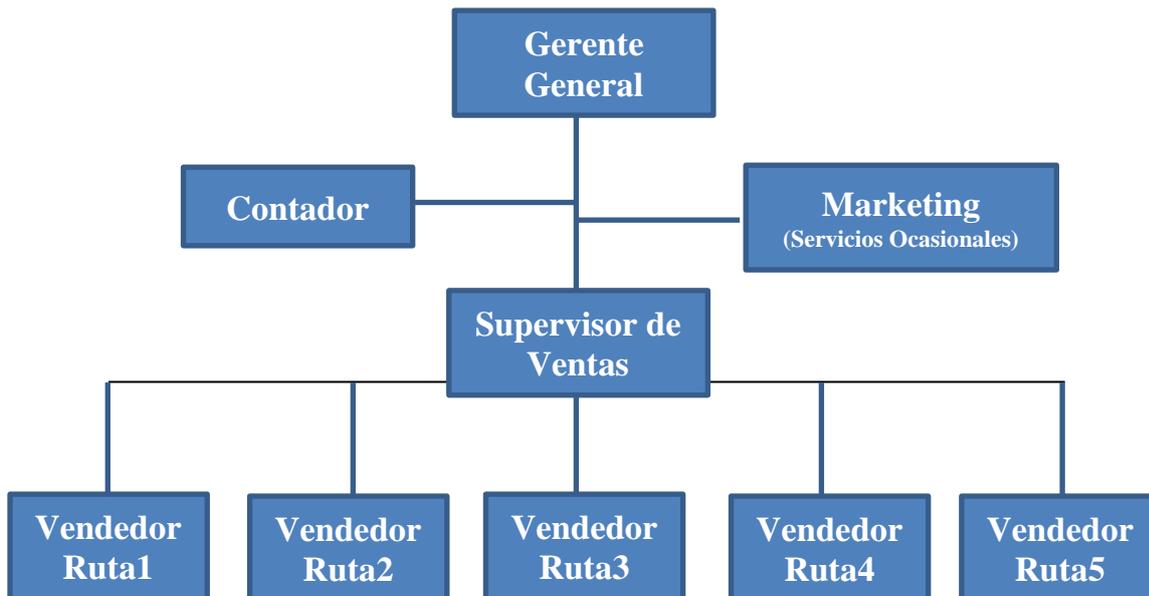
Al poseer un organigrama con escasas bases administrativas y realizar las funciones empíricamente con base en lo que dispongan los dueños, es considerable rediseñar el

organigrama estructural que aporten al cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la empresa DIPROMAC.

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**

Gráfico N° 36

Organigrama Estructural



Elaborado: Por la Autora

1 Objetivo 2

Establecer en el personal de DIPROMAC funciones y obligaciones que cumplir para aportar al cumplimiento de los objetivos.

2. Estrategia 2

Definir funciones para cada empleados de la empresa DIPROMAC de acuerdo al perfil del puesto.

3. Táctica 2

En relación con el organigrama estructural antes propuesto, se procede a definir las funciones y obligaciones para los empleados, tomando en cuenta el perfil de cada puesto que necesita la empresa para un mejor desempeño administrativo.

- **Gerente General**

Información Básica	
Puesto o Cargo:	Gerente General
Dependencia:	Gerencia
Número de cargos:	1 (uno)
Sexo:	Indistinto
Edad:	30 a 45 años
Supervisa a:	Todos los empleados de la fábrica
Requisitos Mínimos	
Título de Formación:	Ingeniería en Administración de Empresas, Economista, Financiero o carreras afines
Experiencia:	Mínimo cinco años de experiencia profesional relacionada al cargo en empresas textiles
Descripción del Cago:	
Responsable de la empresa, puesto encargado de la supervisión de los subordinados, desarrollo y estrategias para el crecimiento de la empresa. Toma de decisiones para conseguir ventaja competitiva en el mercado	
Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas de la empresa de acuerdo a las políticas y procedimientos • Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros • Dirigir y controlar funciones administrativas de la empresa • Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia y eficacia con la que se desenvuelven y aportan a la empresa • Tomar decisiones para mantener una ventaja competitiva en el mercado. • Realizar proyectos a corto, mediano y largo plazo según corresponda a la situación. • Delegar en sus inmediatos colaboradores parte de las funciones que le sean propias • Realizar estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas • Analizar informes de cada área y establecer mejoras, Seleccionar y evaluar periódicamente a los empleados • Mantener una adecuada comunicación vertical y horizontalmente dentro y fuera de la empresa 	
Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Liderazgo • Orientación hacia los objetivos • Gestión de tiempo • Capacidad de negociación • Comunicativo/ Fluidez verbal • Capacidad de análisis y síntesis 	

Elaborado: Por la Autora

- **Secretaria**

Información Básica

Puesto o Cargo:	Secretaria
Dependencia:	Área Administrativa
Número de cargos:	1 (uno)
Sexo:	Indistinto
Edad:	20 a 30 años
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

Título de Formación:	Cursando la universidad en el área de administración de empresas Estudios secretariales con computación terminados. Conocimientos para el manejo de computadora 2 años de experiencia en el área
----------------------	---

Experiencia:

Descripción del Cago:

Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas en las distintas áreas de la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

- Contestar el teléfono.
 - Atención al público.
 - Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
 - Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
 - Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
 - Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
 - Tomar dictados y transcribir en computadora.
 - Distribuir documentos a las áreas o departamentos de trabajo.
 - Llenar formatos administrativos (a máquina o computadora): formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
 - Manejar agenda del jefe inmediato.
 - Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
 - Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo
 - Administrar la caja chica
 - Controlar la bodega y que los vendedores salgan con el producto necesario
 - Uso y manejo de redes de informática para el desempeño de sus labores
-

Habilidades:

- Trabajo en Equipo
 - Habilidades en manejo de equipo de oficina
 - Considerable nivel de Organización
 - Discreción
 - Iniciativa.
-

Elaborado: Por la Autora

- **Contador**

Información Básica

Puesto o Cargo:	Contador
Dependencia:	Área Administrativa
Número de cargos:	1 (uno)
Sexo:	Indistinto
Edad:	20 a 40 años
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

Título de Formación:	Contador Público Autorizado
Experiencia:	5 años en cargos similares

Descripción del Cargo:

Tener ética y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración de la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

- Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones económicas.
 - Mantener actualizado el Plan General de Cuentas de la Empresa
 - Llevar la parte financiera de la empresa.
 - Realizar el control presupuestario, reforma y liquidación del presupuesto de la Empresa
 - Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato.
 - Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando éstos sean solicitados e informar a su inmediato superior.
 - Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten sus superiores o los directores de proyectos y posibiliten así la correcta toma de decisiones.
 - Supervisar las constataciones físicas de los bienes adquiridos.
 - Revisar los roles de pagos mensuales al personal contratado
 - Pago de las afiliaciones del personal de la empresa
 - Llevar el control y realizar el arqueo de los fondos rotativos asignado a los Proyectos y Programas a cargo de la Empresa
 - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores; y
 - Tener al día el pago de impuestos en el SRI.
-

Habilidades:

- Trabajo en Equipo
 - Gestión de tiempo
 - Organizar el trabajo
 - Comunicativo
 - Iniciativa
 - Toma de decisiones
-

Elaborado: Por la Autora

- **Supervisor de Ventas**

Información Básica

Puesto o Cargo:	Supervisor de Ventas
Dependencia:	Área de producción
Número de cargos:	1 (uno)
Sexo:	Indistinto
Edad:	25 a 35 años
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

Título de Formación:	Ingeniería en Administración de Empresas, o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional relacionado con el sector comercial

Descripción del Cago:

Encargado de supervisar la fuerza de ventas de la empresa, para que se cumplan con los objetivos comerciales, dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan

Funciones y Responsabilidades:

- Asegurar que la fuerza de ventas cumplan las funciones comerciales.
 - Verificar que exista una correcta utilización de los recursos.
 - Dar soluciones inmediatas a problemas que surjan en las ventas o con el producto que se distribuye
 - Controlar que la técnica de ventas se realicen correctamente.
 - Asesorar en la compra de nuevos vehículos para su distribución.
 - Informar al Gerente General del funcionamiento de esta área
 - Coordinar a los vendedores para el desarrollo de sus funciones
 - Guiar a la fuerza de ventas para que logren la satisfacción de los clientes
 - Reportar al Gerente General cualquier problema o necesidad que surja
 - Realizar informes mensuales
 - Controlar que los presupuestos de ventas se cumplan mensualmente
 - Programar capacitaciones para su equipo de trabajo
-

Habilidades:

- Trabajo en Equipo
 - Orientación hacia los objetivos
 - Gestión de tiempo
 - Dirección de mando
 - Liderazgo
 - Comunicativo
-

Elaborado: Por la Autora

- **Vendedores**

Información Básica

Puesto o Cargo:	Vendedores/Atención al Cliente
Dependencia:	Área de Ventas
Número de cargos:	5 (cinco)
Sexo:	Indistinto
Edad:	18 a 30 años
Reporta a:	Jefe de Ventas

Requisitos Mínimos

Título de Formación: Cursando estudios universitarios en el área de administración de empresas

Experiencia: Un año desempeñando funciones afines

Descripción del Cago:

Encargado de realizar las ventas y la distribución del producto a los intermediarios para que hagan llegar a sus consumidores finales

Funciones y Responsabilidades:

- Persuadir a los clientes para que compren en mayores cantidades el producto
 - Informar sobre promociones que la empresa esté realizando
 - Atención al cliente
 - Encargado del vehículo en el que transporta el producto para su distribución
 - Realizar facturaciones y cobros
 - Ofrecer productos de acuerdo la disponibilidad de los mismos
 - Realizar el merchandising dentro del punto de venta
 - Encargado de la Rotación del producto
 - Encargado de la satisfacción del cliente
 - Asistir a reuniones, donde se analicen el rendimiento semanal en ventas, la relación con los clientes y problemas que se puedan presentar para que sean solucionados.
-

Habilidades:

- Trabajo en Equipo
 - Gestión de tiempo
 - Buena conducta
 - Facilidad de palabra
 - Poder de persuasión
 - Influyente
 - Comunicativo
-

1 Objetivo 3

Establecer un plan de capacitación inicial para el personal que se integre a formar parte del equipo de trabajo de la empresa DIPROMAC

2 Estrategia 3

- Dar una adecuada inducción al personal nuevo de la empresa.
- Tiempos de respuesta en el servicio

3. Táctica 3

En un servicio como el que DIPROMAC ofrece, la atención al cliente es un factor fundamental ya que nos posibilita a incrementar la imagen y notoriedad de la marca, además que nos ayuda a aumentar el grado de fidelidad de los clientes, lo que conduce a que la cuota de mercado incremente.

Una vez contratado el personal se someterá a un plan de capacitación, que será uno de los requisitos indispensables antes que el empleado empiece a desempeñar sus funciones en la empresa. Con el objetivo de que el personal cumpla con los objetivos y parámetros de la empresa. Esta inducción se regirá a los siguientes parámetros:

Tabla N° 51**Plan de inducción o capacitación inicial**

Duración:	15 días
Encargado:	Jefe Inmediato
Temas a tratar:	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Objetivos, políticas y normas de la empresa. • Identidad Corporativa • Funciones y Responsabilidades • Técnicas de ventas. • Normas de atención al cliente. • Formas de manipulación del producto. • Normativas de manipulación del producto lácteo • Manejo de quejas y sugerencias
Práctica:	<p>Si el personal nuevo pertenece al equipo de ventas de la empresa, tendrá que salir a observar y practicar con sus compañeros de mayor experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manera realizan la distribución del producto, • Tiempos de respuesta ante un pedido • Formas de cobro • Atención al cliente

Elaborado por: La Autora

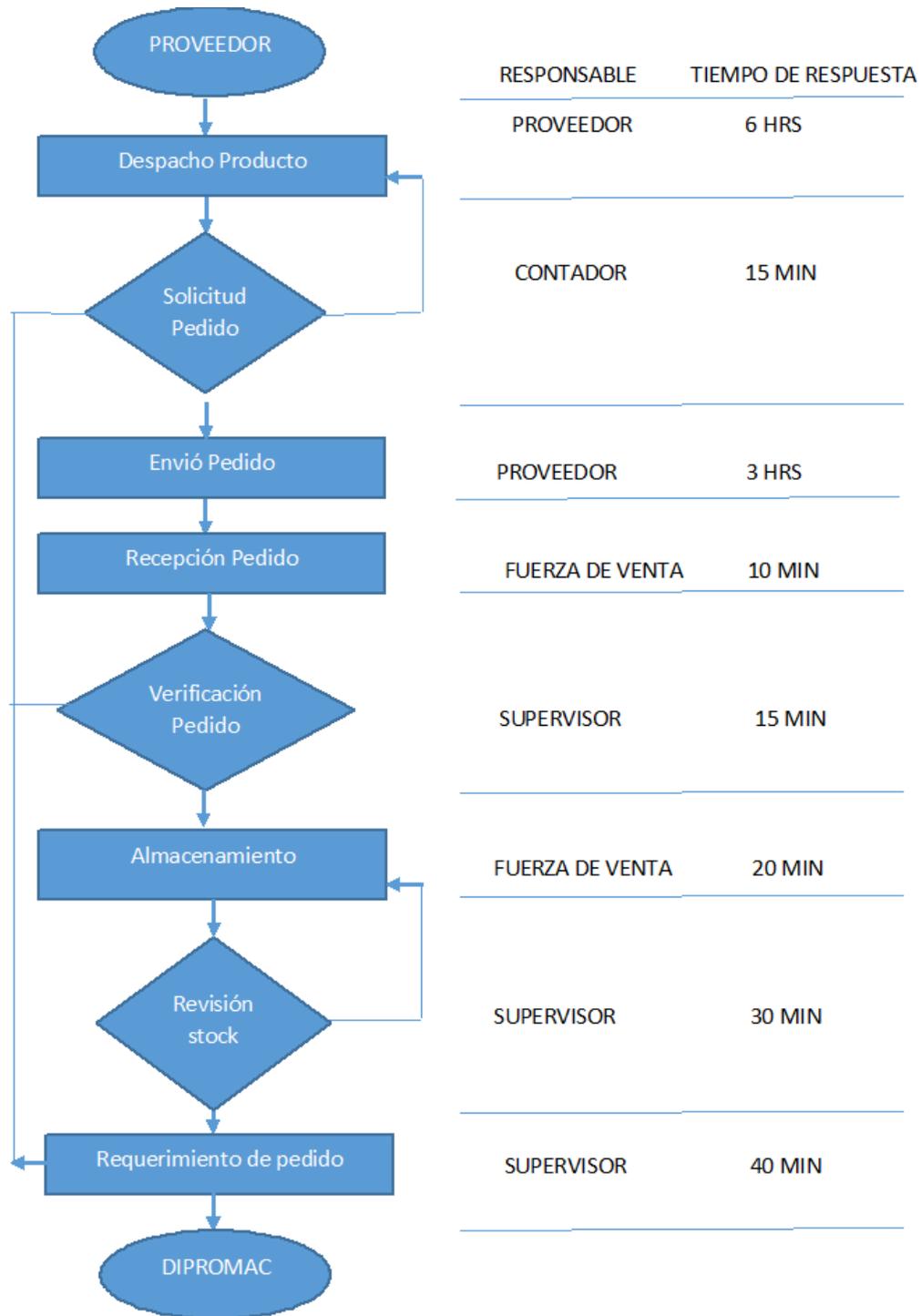
- **Tiempos de Reacción del Servicio**

A continuación se detalla los tiempos que DIPROMAC deberá cumplir con los grupos de interés en cuanto a la prestación de su servicio, involucramos también al proveedor ya que si no llega el stock a la empresa no se dispondría de producto para distribuir por lo que es indispensable tener controlado este proceso:

✓ Proveedores

Gráfico N° 37

Proveedores

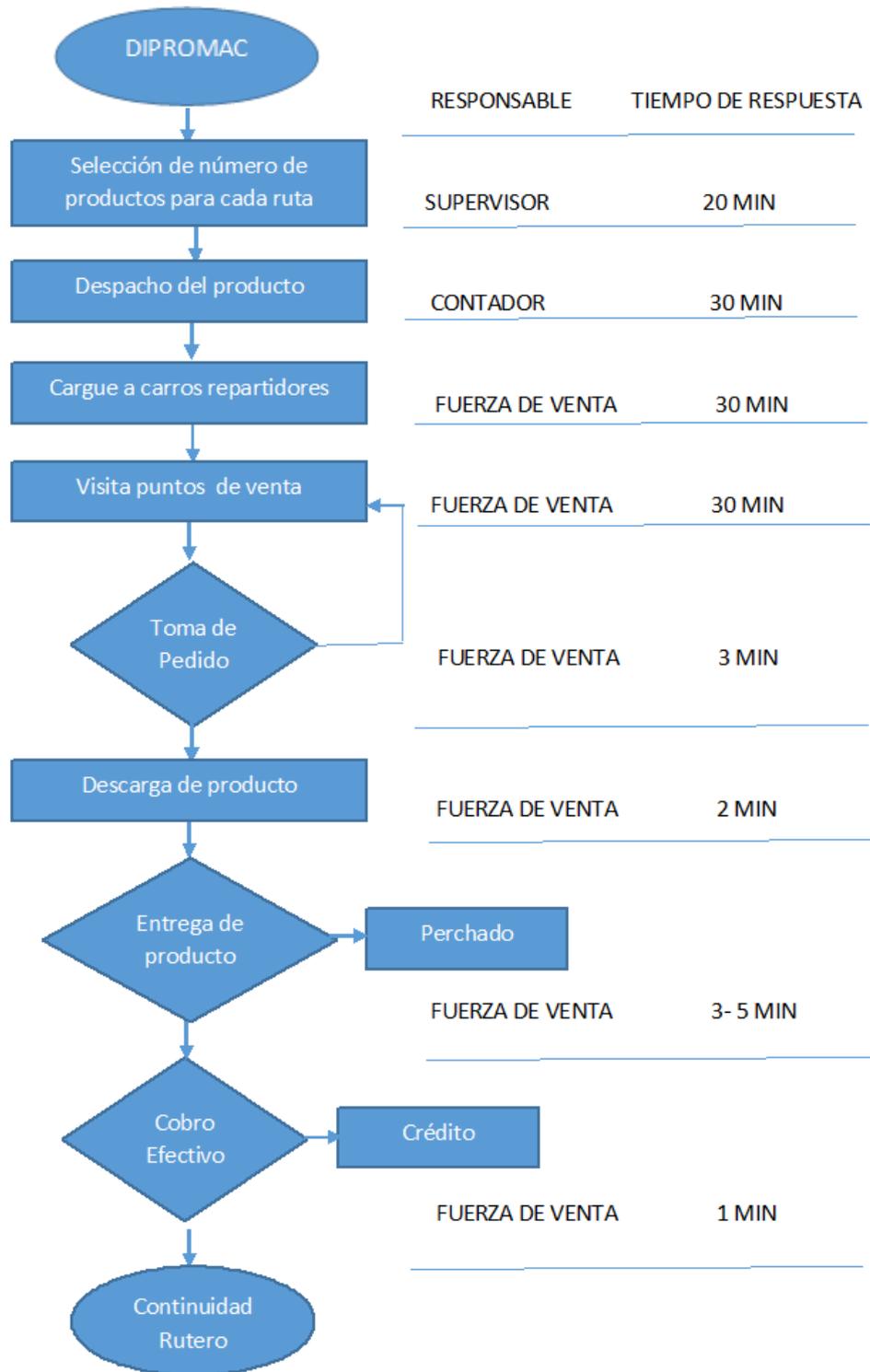


Tiempos de respuesta

✓ **Clientes**

Gráfico N° 38

Tiempos de respuesta



1 Objetivo 4

Capacitar a la fuerza de ventas de la empresa en temas relacionados al área de trabajo para aumentar las ventas.

2 Estrategia 4

Definir tiempos y temas de capacitación para los vendedores de Dipromac

3 Táctica 4

Para lograr un mejor desempeño dentro de la empresa, es indispensable contar con ciclos de capacitación en el área de ventas ya que es la parte medular del negocio, la capacitación constante dentro de las empresas es de vital importancia para su correcto desarrollo y crecimiento, para lograr el cumplimiento de los objetivos e incremento de ventas e ingresos, por otro lado lograr la fidelización por parte de los intermediarios.

Por lo que se propone coordinar curso o capacitaciones, para lograr que el personal de la empresa este altamente capacitado, en especial el equipo de ventas, que de ellos depende el giro y crecimiento del negocio, considerando que el volumen del personal no es muy extenso se propone realizar capacitaciones cada 3 meses en temas relacionados con:

- Atención al Cliente
- Satisfacción del Cliente
- Técnicas de Ventas
- Comunicación y Confianza

Tabla N° 52

Especificaciones de la Reunión

CAPACITACIÓN	CONTENIDO	DIRIGIDO	TÉCNICAS	FECHA	FACILITADOR
Atención al Cliente	Cliente Cliente Interno Cliente Externo Protocolos de Servicio	✓ Gerente General ✓ Supervisión ✓ Fuerza de Ventas	Análisis de documentos Panel Dinámica Evaluación	Sábado 26-03- 2016	Experto en el tema
Satisfacción del Cliente	Tiempos de entrega Atención personalizada	✓ Supervisión ✓ Fuerza de Ventas	Análisis de documentos Lluvia de ideas Focus Group	Sábado 25-06- 2016	Experto en el tema
Técnicas de Ventas	Venta Proceso de venta Manejo de objeciones Cierre de venta	✓ Supervisión ✓ Fuerza de Ventas	Análisis de documentos. Dinámica Evaluación	Sábado 24-09- 2016	Experto en el tema
Comunicación	Elementos que intervienen Actitudes y defectos de emisor y receptor. Imagen Personal. Comunicación efectiva verbal y gestual.	✓ Gerente General ✓ Supervisión ✓ Fuerza de Ventas	Análisis de documentos Evaluación	Sábado 24-12- 2016	Experto en el tema

Elaborado: Por la Autora

Para el desarrollo de este objetivo se propone que DIPROMAC:

- Gestione quienes pueden ser proveedores de los cursos de capacitación
- Las capacitaciones se realizaran los días sábados en horario de oficina, por lo que los vendedores deberán anticipar las entregas de producto a los intermediarios.
- Se notificará mediante comunicado a cada empleado donde se les indique la hora de entrada, lugar y hora de salida
- El gerente de la empresa y supervisor de ventas siempre acompañaran al desarrollo de la capacitación.
- La empresa asignará un presupuesto anual para capacitación, con el fin de correr con todos los gastos.
- El momento que vayan a realizar las capacitaciones la empresa contratará los servicios de una empresa o persona especialista en el tema de interés, siempre tomando en cuenta el presupuesto designado para esta acción.

1 Objetivo 4

Establecer el método de control mediante evaluaciones continuas con el que se va a medir el desempeño de los vendedores en todas las actividades que realizan y las motivaciones que se dará a los mismos.

2 Estrategia 4

Realizar reuniones semanales para analizar el rendimiento global del personal de ventas.

3 Táctica 4

Es muy importante para DIPROMAC empezar a tener un control detallado de lo que suceda con su fuerza de venta, tomando en cuenta que de ellos depende el crecimiento de la empresa, para lo que se deberá realizar reuniones semanales, donde se tratará lo siguiente:

- Analizar los rendimientos de ventas que se obtengan por cada ruta establecida
- Porcentaje de cumplimiento en cuanto a presupuestos de ventas
- Relación de los clientes con la empresa y su satisfacción con el servicio y producto brindado.
- Analizar los problemas que se presenten con el fin de plantear posibles soluciones.

Para lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Tabla N° 53

Especificaciones de la Reunión

Día de Reuniones	Miércoles de todas las semanas
Horario	18H30 terminada la jornada de distribución
Involucrados	Vendedores Supervisor de Ventas
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de visita diaria. ✓ Detalle de problemas en el caso de haberlos. ✓ Base de clientes, número de pedidos ✓ Cronograma de rutas

Elaborado: Por la Autora

4.4. Propuesta estratégica II.- Identidad Corporativa

4.4.1. Política 2

Implementar una identidad corporativa para la empresa DIPROMAC con la que se identifiquen los clientes internos y externos

1 Objetivo 5

Diseñar la identidad corporativa para la empresa DIPROMAC.

2 Estrategias 5

Crear la misión, visión, valores y principios corporativos.

3 Táctica 5

Antes de plantearnos la identidad corporativa para la empresa DIPROMAC, tenemos que formular algunas preguntas relacionadas con la actividad de la empresa y su desempeño actual y en el futuro:

Tabla N° 54

Preguntas Identidad Corporativa

¿Quiénes somos?	DIPROMAC
¿Sector en el que se opera?	Sector servicios
¿Qué hacemos?	Distribución de productos lácteos
¿Con qué productos trabajamos?	Productos de Lechera Andina S.A. del Grupo Gloria
¿Dónde lo hacemos?	En el sector de Ibarra y sus alrededores
¿Por qué lo hacemos?	Para generar empleo y crecimiento empresarial.
¿Cómo lo hacemos?	Brindando un producto de calidad y con un excelente servicio
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	La mejor empresa de distribución
¿En qué tiempo tienen que ver los logros?	5 años
¿Cómo seremos en el futuro?	La primera y la más grande empresa distribuidora de productos lácteos

Preguntas Identidad Corporativa

¿Qué haremos en el futuro?	Ampliaremos la cobertura a nivel de toda la provincia de Imbabura
----------------------------	---

Elaborado: Por la Autora

La identidad corporativa que los integrantes de la empresa distribuidora DIPROMAC será la siguiente:

- **MISIÓN PROPUESTA:**

"Brindar el servicio de distribución de productos lácteos producidos por la empresa Lechera Andina S.A. del Grupo Gloria, en la ciudad de Ibarra y sus alrededores, utilizando personal calificado que nos permita garantizar la satisfacción de los clientes, a la vez comprometidos con generar valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios"

- **VISIÓN PROPUESTA:**

"Consolidar a DIPROMAC en el mercado para que en el año 2020, logre posicionarse como la primera y la más grande empresa de distribución de productos lácteos en la provincia de Imbabura".

4.5. Matriz axiológica de valores y principios

Tabla N° 55

Matriz Axiológica

	GRUPOS DE INTERES						PROMEDIO TOTAL
	PROVEEDORES	EMPRESA	EMPLEADOS	CLIENTES	SOCIEDAD	COMPETENCIA	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS							
Actitud de servicio	100%	100%	100%	100%	80%	90%	95%
Calidad	100%	100%	100%	100%	100%	90%	98,33%
Compromiso	100%	100%	100%	100%	70%	60%	88,33%
Igualdad	70%	100%	100%	100%	90%	70%	88,33%
Trabajo en Equipo	70%	100%	100%	80%	70%	60%	80%
Capacitación	70%	100%	100%	100%	70%	80%	86,67%
VALORES CORPORATIVOS							
Profesionalismo (LA)	100%	100%	100%	100%	80%	80%	93,33%
Sentido de Pertinencia (LA)	100%	100%	100%	100%	100%	50%	91,67%
Espíritu Emprendedor (LA)	100%	100%	100%	100%	70%	40%	85%
Optimización de Recursos (LA)	100%	100%	100%	100%	80%	60%	90%
Búsqueda de la excelencia (LA)	100%	100%	100%	100%	60%	50%	85%
Puntualidad	90%	100%	100%	100%	80%	100%	95%
Calidad Humana	90%	100%	100%	100%	80%	80%	91,67%
TOTAL							1168,33
MEDIA							89,87

Elaborado por: La Autora

- **PRINCIPIOS CORPORATIVOS PROPUESTOS**

La empresa DIPROMAC reflejará los principios corporativos en cada una de las actividades a desarrollar.

- ✓ **Actitud de servicio:** Todos los integrantes de la empresa DIPROMAC sin excepción, serán amables, proactivos y comprometidos en la prestación eficiente y eficaz de nuestros servicios.
- ✓ **Calidad:** Buscamos entregar la calidad en todos los aspectos realizados en la empresa y fuera de ella, el mejoramiento continuo enfocado en ofrecer productos en buen estado y servicios de calidad genera mayor grado de satisfacción en los clientes.
- ✓ **Compromiso:** Con la camiseta de la empresa es que se trabajara todos los días en DIPROMAC.
- ✓ **Igualdad:** El personal es tan importante como nuestros clientes, mantenerlos satisfechos es la prioridad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Aprovechamos las cualidades que tiene cada uno y unimos todas las habilidades para apoyarnos y formar una sola familia.
- ✓ **Capacitación constante:** La capacitación de nuestros colaboradores es la carta abierta para conseguir un exitoso desarrollo y un crecimiento empresarial continuo.

- **VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS**

Al ser DIPROMAC una empresa distribuidora del Grupo Gloria (Leche Andina), se cree conveniente trabajar con algunos de los valores corporativos con el fin de ir alineados y trabajar en una sola dirección.

- ✓ **Profesionalismo (LA):** Asumimos con responsabilidad lo que hacemos y decimos, enfrentando desafíos con dedicación, compromiso y disciplina en beneficio de nuestra empresa y clientes.
- ✓ **Sentido de pertenencia (LA):** Estamos en constante búsqueda de oportunidades de mejora y desarrollo, al encontrarlas, las evaluamos de manera práctica y oportuna.
- ✓ **Espíritu emprendedor (LA):** Estamos en constante búsqueda de oportunidades de mejora y desarrollo, al encontrarlas, las evaluamos de manera práctica y oportuna
- ✓ **Optimización de Recursos (LA):** Buscamos la eficiencia y trabajamos en equipo, utilizando los recursos de manera óptima para ser más competitivos.
- ✓ **Búsqueda de Excelencia (LA):** Buscamos la eficiencia y trabajamos en equipo, utilizando los recursos de manera óptima para ser más competitivos.
- ✓ **Puntualidad:** Inmutablemente valor en nuestro trabajo diario y reflejo el respeto por el tiempo de nuestros clientes.
- ✓ **Calidad Humana:** Nuestro equipo de trabajo está formado por personas honestas, leales y humildes. Manteniendo una relación igualitaria y de respeto con las demás personas.

1 Objetivo 6

Comunicar la identidad corporativa de la empresa DIPROMAC por medio una imagen o logotipo.

2 Estrategia 6

Creación de un logotipo o marca, slogan, isotopo, usos correctos del logotipo, colores corporativos, pantone de colores, tipografía, usos no correctos.

3. Táctica 6

Al ser la única empresa que tiene la distribución de Leche Andina, en la zona de la ciudad de Ibarra y sus alrededores, debemos manejar ciertos parámetros con relación a la marca productora, por lo que no se considera prudente tratar de posicionar en el mercado local a la empresa DIPROMAC, por lo que el desarrollo del logotipo será como una estrategia de reconocimiento entre los empleados y los nuestros clientes que son los intermediarios, más no con los consumidores finales ya que ellos si tienen posicionada en la mente la marca y los diversos productos de “LECHE ANDINA” .

- **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Como se mencionó anteriormente el nombre de la empresa ya lleva establecido varios años atrás, debido a su constitución y documentación legal, no se realizará cambios en el nombre.

Distribuidora de Productos Masivos Armas Cabrera



- **BOCETOS DE LOGOTIPO**

Se plantearon algunos bocetos de marca, para proceder con la elección del logotipo que la empresa DIPROMAC utilizaría:

Gráfico N° 39**Bocetos de Marca**

Elaborado por: La Autora

- **LOGOTIPO PROPUESTO**

Este logotipo de acuerdo a su estructura pretende transmitir la identidad corporativa y con el que se espera relacionarse con los clientes y empleados, más no a los consumidores finales.

Gráfico N° 40**Logotipo**

Elaborado por: La Autora

- **ISOTIPO**

El Isotipo da la sensación de estar en todo lado, por lo que se quiere representar la red de distribución que maneja la empresa.

Gráfico N° 41

Isotipo



Elaborado por: La Autora

Red de distribución: Envolvente.

- **TIPOGRAFÍA**

La tipografía utilizada permite expresar la mayor claridad posible al comunicar quienes somos y a que nos dedicamos, por lo que se utilizó el tipo de letra “EthnocentricRg Regular”, con el fin de aportar a la armonía visual y al entendimiento humano.

Tabla N° 56

Tipografía

TEXTO	FUENTE
DIPROMAC	La fuente que se utilizó para el nombre del logotipo es la EthnocentricRg Regular en tamaño 76
Distribuidora	La fuente que se utilizó para la descripción del giro de negocio de la empresa es Myriad Pro en tamaño 32

Elaborado por: La Autora

- **TAMAÑO DEL LOGOTIPO**

El tamaño del logotipo debe siempre mantener su proporción bien definida para que sea clara y legible, de tal manera que la imagen no debe distorsionarse.

Gráfico N° 42

Tamaño del Logotipo



Elaborado por: La Autora

- **FORMATO ZONAS DE SEGURIDAD**

Se debe siempre mantener la zona de seguridad del logotipo, en donde alrededor de la imagen no debe colocarse ningún elemento gráfico que modifique u obstaculice la visualización completa de la marca

Gráfico N° 43

Tamaño del Logotipo



Elaborado por: La Autora

- **COLORES CORPORATIVOS O PANTONE DE COLORES**

Al momento de definir los colores corporativos se pensó en colores que involucren la percepción humana, para que llame la atención en los trabajos de impresión que más adelante se sugiere realizar, por lo que el pantone de colores es el siguiente:

Gráfico N° 44

Colores Corporativos o Pantone de Colores

	Azul Degradado HEX: E041A3	RGB R: 159 G: 67 B: 0
	Rojo HEX: BF0310	RGB R: 191 G: 3 B: 16

Elaborado por: La Autora

- **PRESENTACIÓN DEL LOGOTIPO**

El logotipo se puede presentar en las diferentes opciones, ya sea en medios impresos o digitales, se debe aclarar que el cambio de colores del logotipo original se dará en casos estrictamente especiales en los que se utilice papel de diferentes colores y no exista la tinta, el mismo que cambiará el color más no el logotipo en sí.

Gráfico N° 45**Presentaciones del Logotipo**

Elaborado por: La Autora

- **USOS ERRONEOS DEL LOGOTIPO**

Las aplicaciones y usos del logotipo algunas veces poseen errores de proporción y color, por tanto, es de vital importancia evitar caer en estos errores de identidad:

Gráfico N° 46**Usos erróneos del logotipo**

PROHIBIDO DISTORCIONAR



PROHIBIDO CAMBIAR FUENTE



PROHIBIDO ALTERAR LA DIRECCION

Elaborado por: La Autora

1 Objetivo 7

Hacer constar el logotipo en todas las aplicaciones de marca de la empresa DIPROMAC.

- **HOJA CARTA DIN-A4**

Se realizara en el tamaño estándar de hojas, mismas que servirán para la emisión de todo tipo de documentos internos y externos que la empresa utilice.

Gráfico N° 48

Hoja membretada



Elaborado por: La Autora

- **TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

Las tarjetas de presentación se las realizara para los directivos y vendedores de la empresa DIPROMAC, con el fin de facilitar la información básica de la misma y se puedan contactar nuestros clientes en caso de alguna inquietud o problema.

Gráfico N° 49

Tarjeta de presentación



Elaborado por: Autora

- **SOBRES**

Los sobres se utilizarán para enviar información personalizada a cada uno de los clientes que cuenta la empresa, de acuerdo a la necesidad que se presente.

Gráfico N° 50**Sobres**

Elaborado por: Autora

4.6. Propuesta estratégica III.- Fuerza de Ventas**4.6.1. Política 3**

Disponer parte del presupuesto de la empresa para facilitar de recursos a los empleados de ventas.

1 Objetivo 8

Facilitar y dotar al personal de ventas de los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo.

2 Estrategia 8

Identificar y facilitar los recursos que necesitan los vendedores con el fin de proporcionar los materiales para el desempeño de su trabajo de ventas y distribución.

- Uniformes
- Material Publicitario
- Credenciales
- Movilización
- Tablet con chip
- Plan de telefonía.

3 Táctica 8

- **UNIFORMES**

Los uniformes que llevarán todos los empleados de la empresa DIPROMAC, en especial el personal de ventas ya que mantiene contacto directo con los clientes y su presentación es muy importante, será:

- ✓ Camisetas tipo polo en varios colores (azul, plomo, blanco), tendrán el logo de la empresa proveedora de producto en la parte de adelante de la camiseta y en la parte de la espalda el de Dipromac.
- ✓ Gorra ya que la mayoría de ellos realizan trabajo fuera de la oficina.
- ✓ Una chompa de color azul
- ✓ Cualquier pantalón que el empleado disponga.

Gráfico N° 51**Chompa de Uniforme**

Elaborado por: Autora

Gráfico N° 52**Uniformes**

Elaborado por: Autora

- **CREDENCIALES PERSONAL**

Las credenciales del personal de ventas son muy importantes ya que es otra manera de presentación ante los clientes, con el fin de emitir seguridad y confianza, por lo que los empleados deben siempre llevarla colgada en su cuello.

Gráfico N° 53**Credenciales personal**

Elaborado por: Autora

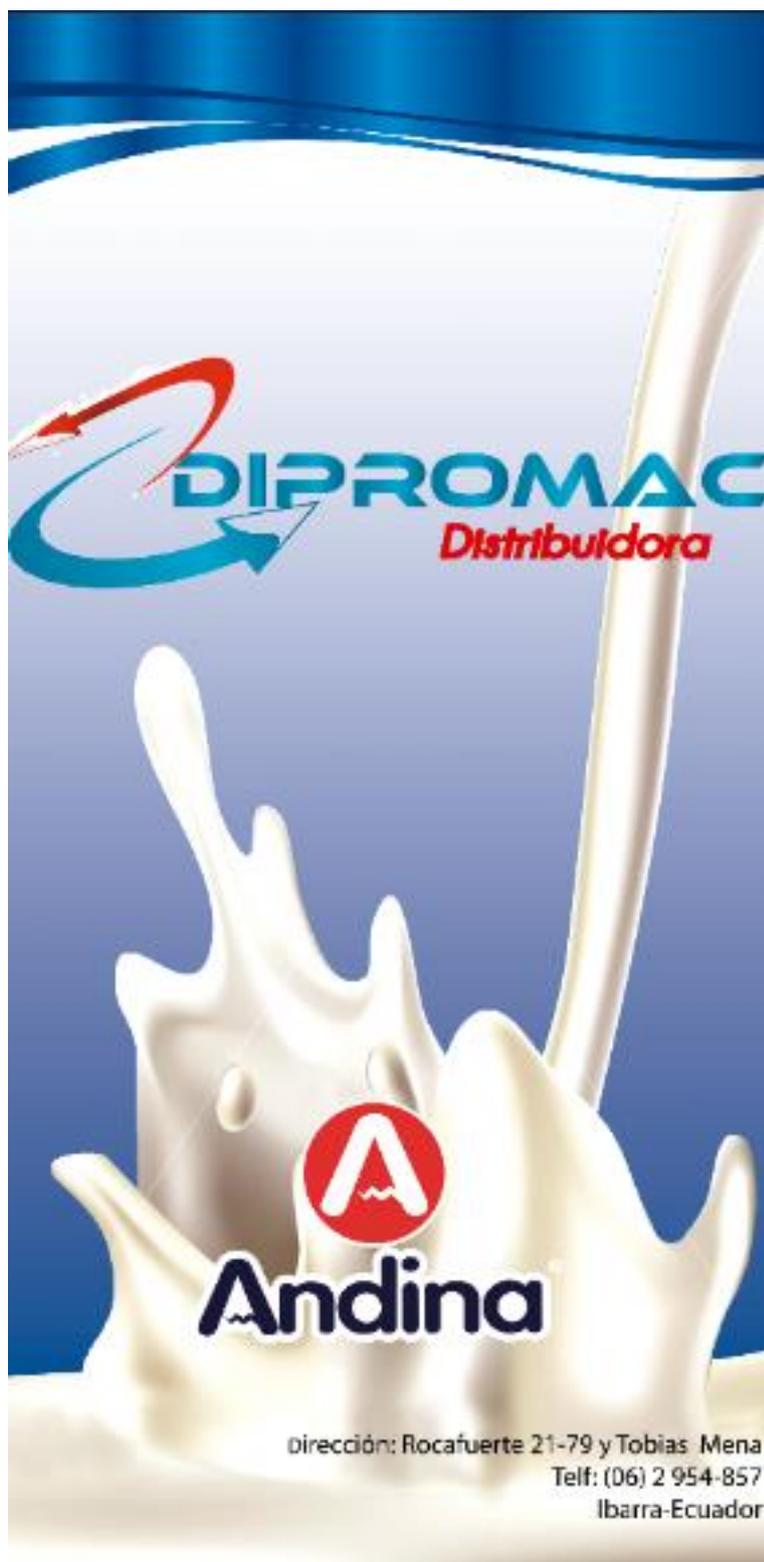
Los empleados que manejaran tarjetas de presentación serán: Gerente General, Supervisor de ventas y los 5 (cinco) vendedores.

- **BANNER**

Esta herramienta se utilizara en merchandising, como apoyo publicitario.

Gráfico N° 54

Banner



Elaborado por: Autora

- **DISPOSITIVO TABLET CON PLAN DE TELEFONÍA**

Se realizará la adquisición de 6 Tablet marca Samsung para entregar al supervisor de ventas y a cada uno de los vendedores para la utilización de la misma en el desarrollo de su trabajo, en donde tendrán:

- ✓ Sistema CRM.
- ✓ Bitácora o pendientes
- ✓ Sistema para registrar los pedidos realizados en el día y sus respectivas formas de pago.
- ✓ Cartera de clientes según la ruta señalada.
- ✓ Registro de Problemas y posibles soluciones
- ✓ Hoja de visita diaria con el nombre del negocio, la hora de visita, nombre de la persona que le atendió... etc.

Gráfico N° 55

Tablet



Elaborado por: Autora

- **PLAN DE TELEFONÍA**

Con el fin de solucionar al instante los problemas que se presenten en el transcurso de la distribución y ventas se contratará un plan corporativo de telefonía, mismo que se proveerá el servicio al Supervisor y a los Vendedores para que se incorpore a la Tablet, el cual tiene las siguientes características:

- ✓ Disponibilidad de datos + voz
- ✓ 100 minutos gratis a cualquier operadora
- ✓ 2000 megas por mes
- ✓ 500 mensajes de texto gratis a todas las operadoras
- ✓ WhatsApp y Facebook Ilimitado
- ✓ Llamadas libres a teléfonos fijos
- ✓ Llamadas libres a 2 teléfonos de CNT

El costo total del plan para los vendedores es de \$25.75 dólares, del cual la empresa cubrirá \$20.00, la diferencia se le descontará al empleado del sueldo mensual.

En vista de que el supervisor de ventas es la persona que trabajará directamente con los 5 vendedores será portador de un plan de telefonía más extenso de \$50,39 que consta de lo siguiente:

- ✓ Disponibilidad de datos + voz
- ✓ 150 minutos gratis a cualquier operadora
- ✓ 4000 megas por mes
- ✓ Mensajes de texto ilimitados a todas las operadoras
- ✓ WhatsApp y Facebook Ilimitado
- ✓ Llamadas libres a teléfonos fijos

✓ Llamadas libres a 2 teléfonos de CNT

Gráfico N° 56

Plan CNT

Tarifas

Tarifa sin Impuestos	Tarifa con Impuestos	MB	Bono de Megas	Redes Sociales Libres	Minutos Incluidos	** Minutos Gratis a 3 números fijos	SMS	Añade un Paquete de Voz
\$ 0.00*	-	-	-	-	-	-	-	ver detalles
\$ 10.00	\$ 11,40	500	-	Whatsapp y Facebook	60 Min	500	-	ver detalles
\$ 20.00	\$ 22,80	1000	500	Whatsapp y Facebook	150 Min	500	300	ver detalles
\$ 30.00	\$ 34,20	2000	1000	Whatsapp y Facebook	180 Min	500	Libres	ver detalles
\$ 40.00	\$ 45,60	3000	1000	Whatsapp y Facebook	200 Min	500	Libres	ver detalles
\$ 50.00	\$ 57,00	4000	1000	Whatsapp y Facebook	230 Min	500	Libres	ver detalles

Elaborado por: la Autora

• VEHÍCULOS DE DISTRIBUCIÓN

La empresa cuenta con vehículos propios para la distribución del producto que utilizan los vendedores para movilizarse en sus respectivas rutas, al mismo que se le implementará la publicidad para que los clientes actuales identifiquen la llegada de nuestros vendedores y a la vez poder llamar la atención de nuestro mercado potencial

Gráfico N° 57

Vehículo para la distribución



Elaborado por: la Autora

1 Objetivo 9

Estandarizar el pago a la fuerza de venta en función a la venta mensual realizada por cada uno, en diferentes zonas designadas para mantener equidad salarial en el personal de ventas.

2 Estrategia 9

Determinar el salario básico dentro de la empresa DIPROMAC, basado en ventas reales realizadas en cada ruta por cada vendedor de acuerdo a la rotación asignada con el fin de obtener datos, para realizar el cálculo correspondiente

- Rotación de vendedor por ruta.
- Ventas semanales por cada vendedor.
- Ventas mensuales por cada vendedor.

3 Táctica 9

Establecer estimaciones de venta basadas en la cantidad de puntos de venta con los que cuenta cada ruta con el fin de obtener datos para realizar una estimación de venta con un promedio de venta de 15 litros, en función a este resultado determinar la venta base en dólares, así se establecen parámetros de venta para un mayor control del cumplimiento de ruta y a la vez se mantiene equidad entre la fuerza de ventas, los datos son recopilados de la base de datos que cuenta la empresa.

Tabla N° 57

Venta Base por ruta

DETALLE	RUTA 1	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 4	RUTA 5
Nro. de Puntos de Venta	149	124	98	98	129
Promedio venta 15	2235	1860	1470	1470	1935
Unidades					
Venta Base Semanal	13410	11160	8820	8820	11610
Unidades					
Venta Base en USD	268,2	223,2	176,4	176,4	232,2

Elaborado por: la Autora

A continuación se desarrolla el cálculo del sueldo a recibir de acuerdo a cada ruta en el que se haya asignado al vendedor cada semana, siendo la suma total de cada semana de

acuerdo a la venta realizada multiplicada por el margen de ganancia que es el 0,02 ctvs. por cada unidad.

Tabla N° 58

Cálculo sueldos base por vendedor

VENDEDOR	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	BASE SUELDO(USD)
V1. Pablo López	269,2	232,2	176,4	176,4	853,2
V2. Galo Moncayo	223,2	268,2	232,2	176,4	900
V3. Miguel Chalacan	176,4	223,2	268,2	232,2	900
V4. Juan Guatemal	176,4	176,4	223,2	268,2	844,2
V5. Andrés Pineda	232,2	176,4	176,4	223,2	808,2

Elaborado por: la Autora

4.7. Propuesta estratégica IV.- Sectorización y rutas de ventas

Es importante mencionar como antecedente que la fuerza de ventas de la empresa DIPROMAC en la actualidad trabajar con 5 rutas de ventas, las mismas que no están divididas por sectores geográficos, lo que conlleva a que cada vendedor mantenga clientes por todo el Cantón Ibarra y sus alrededores, haciendo que no tengan una buena optimización del tiempo en cada visita, que desperdicien recursos económicos en movilidad y mantenimiento del vehículos de distribución y no tengan un crecimiento en cartera de clientes ya que no ofrecen a nuevos negocios el producto, por lo que es importante lo siguiente:

4.7.1. Política 4

Reestructurar rutas de acuerdo a zonas geográficas y secuencias viables que aporten a la optimización de tiempo y de recursos

1 Objetivo 10

Segmentación y optimización de las rutas de ventas para los vendedores de la empresa Dipromac.

2 Estrategia 10

Realizar la identificación del sector y dividirla de acuerdo a su tamaño y superficie para poder designar las rutas de ventas.

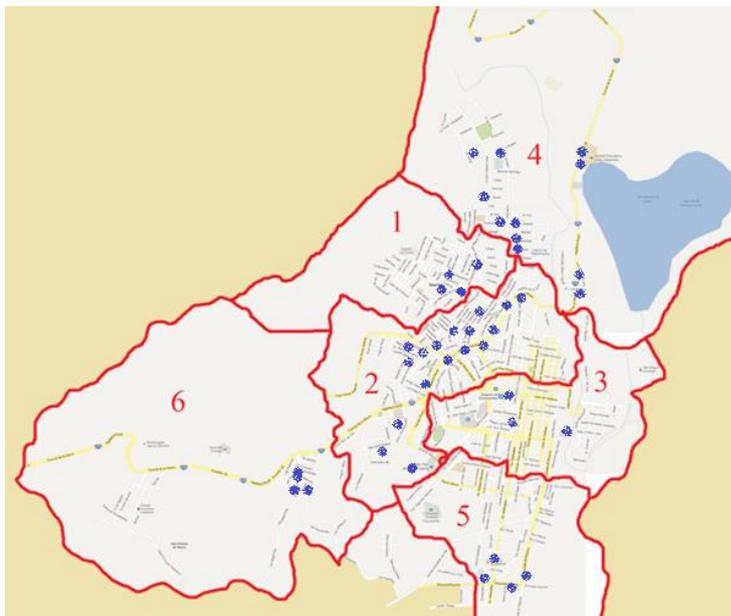
3 Táctica 10

Para realizar la segmentación y la preparación de rutas de ventas, tenemos que considerar lo siguiente:

- Dipromac distribuirá el producto lácteo Leche Andina en el Cantón Ibarra, en las 5 parroquias urbanas: Sagrario, San Francisco, Alpachaca, Caranqui, y Priorato; y en 1 parroquia rural: San Antonio de Ibarra

Gráfico N° 58

Parroquias Cantón Ibarra



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Ibarra

Cada una de estas 6 parroquias, tanto urbana como rurales, tiene los barrios que la conforman, en donde se considera entregar a cada uno de los vendedores (5) para que se encarguen específicamente de los negocios (tiendas, panaderías, supermercados, micro mercados) que se encuentran en las zonas estipuladas, así evitamos la invasión de territorio/sector que se estaba dando.

Así el personal de fuerza de ventas de Dipromac, podrá contar con una cartera de clientes que sean cercanos, evitando la movilización innecesaria.

Una vez identificado las parroquias con las que se trabajara, procedemos a la delimitación de las rutas y responsables de cada una de ellas:

Tabla N° 59

Rutas

# DE RUTA	PARROQUIA DESIGNADA	VENEDORES	NÚMERO DE CLIENTES	RESPONSABLE ROTACIÓN SEMANAL			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Ruta 1	Alpachaca San Antonio de Ibarra	1. Pablo López	149	R1V1	R1V2	R1V3	R1V4
Ruta 2	San Francisco	2. Galo Moncayo	124	R2V2	R2V3	R2V4	R2V5
Ruta 3	El Sagrario	3. Miguel Chalacan	98	R3V3	R3V4	R3V5	R3V1
Ruta 4	Priorato y Yahuarcocha	4. Juan Guatemal	98	R4V4	R4V5	R4V1	R4V2
Ruta 5	Los Ceibos y Caranqui	5. Andrés Pineda	129	R5V5	R5V1	R5V2	R5V3
			598				

Elaborado por: La Autora

Al ya tener definidas las rutas con sus correspondientes responsables con la designación del número de clientes que cuenta cada una, en función a la base de clientes de

DIPROMAC, se entregará a los vendedores la base de datos para que identifiquen y cumplan con lo siguiente:

- ✓ Cartera de clientes actuales por Ruta
- ✓ Identificación de clientes potenciales
- ✓ Revisión y familiarización de direcciones
- ✓ Distancias entre negocios
- ✓ Retroalimentación de la base de datos
- ✓ Ruterros y cronogramas de visitas diarias

A continuación se detallan los barrios que cada una de ellas debe atender, tomando en cuenta que en todas existen clientes actuales, como clientes por ofrecer el servicio:

- **Ruta 1.- Alpachaca y San Antonio**

Tabla N° 60

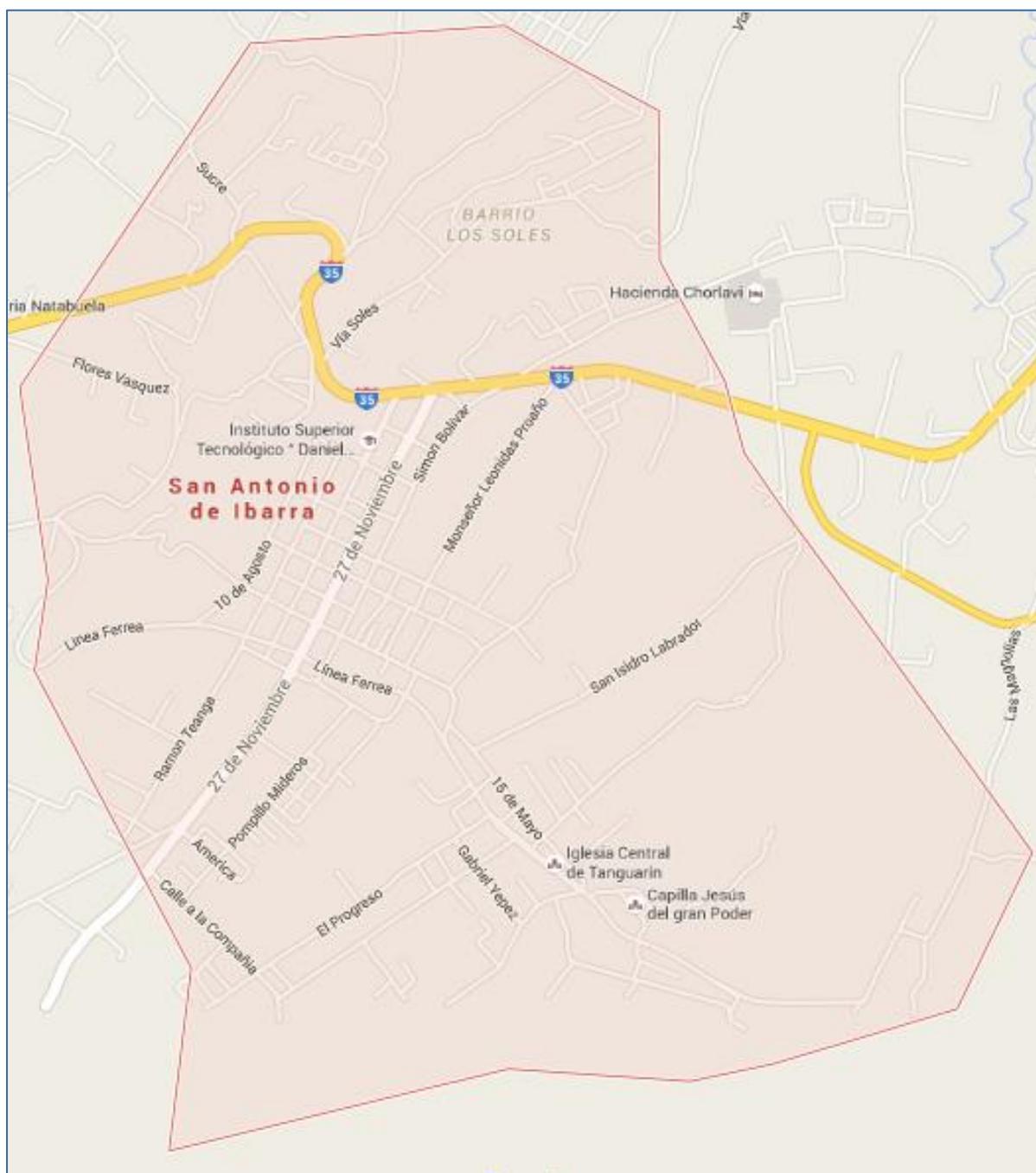
Barrios Ruta 1

PARROQUIA	BARRIOS
1 Alpachaca	Azaya, Las Palmas, Hospital-El Seguro, Martínez de Orbe, Alpachaca, Miravalle, La Soria.
6 San Antonio de Ibarra	Tanguarín, Pucahuayco, Guayllabamba, Bellavista, San Vicente, Chorlaví, La Cruz, La Compañía de Jesús, Los Soles, Santo Domingo, Orquídeas, Israel, Santa Clara.

Elaborado por: La Autora

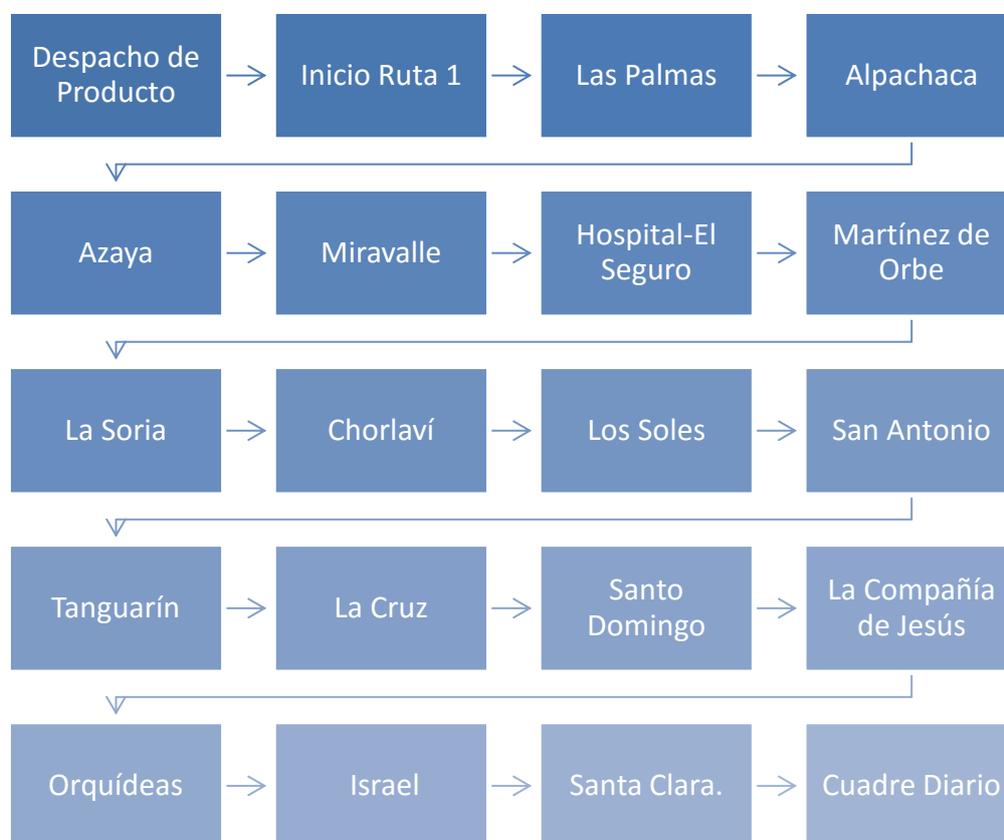
Gráfico N° 60

Mapa Ruta 1 / Sector San Antonio



Elaborado por: la Autora

La Ruta 1 se ha decidido que esté compuesta por dos parroquias ya que según el mapa geográfico son de menos extensión en cuanto a tamaño y superficie

Gráfico N° 61**Secuencia visitas Ruta 1**

Elaborado por: La Autora

- **Ruta 2.- Parroquia San Francisco**

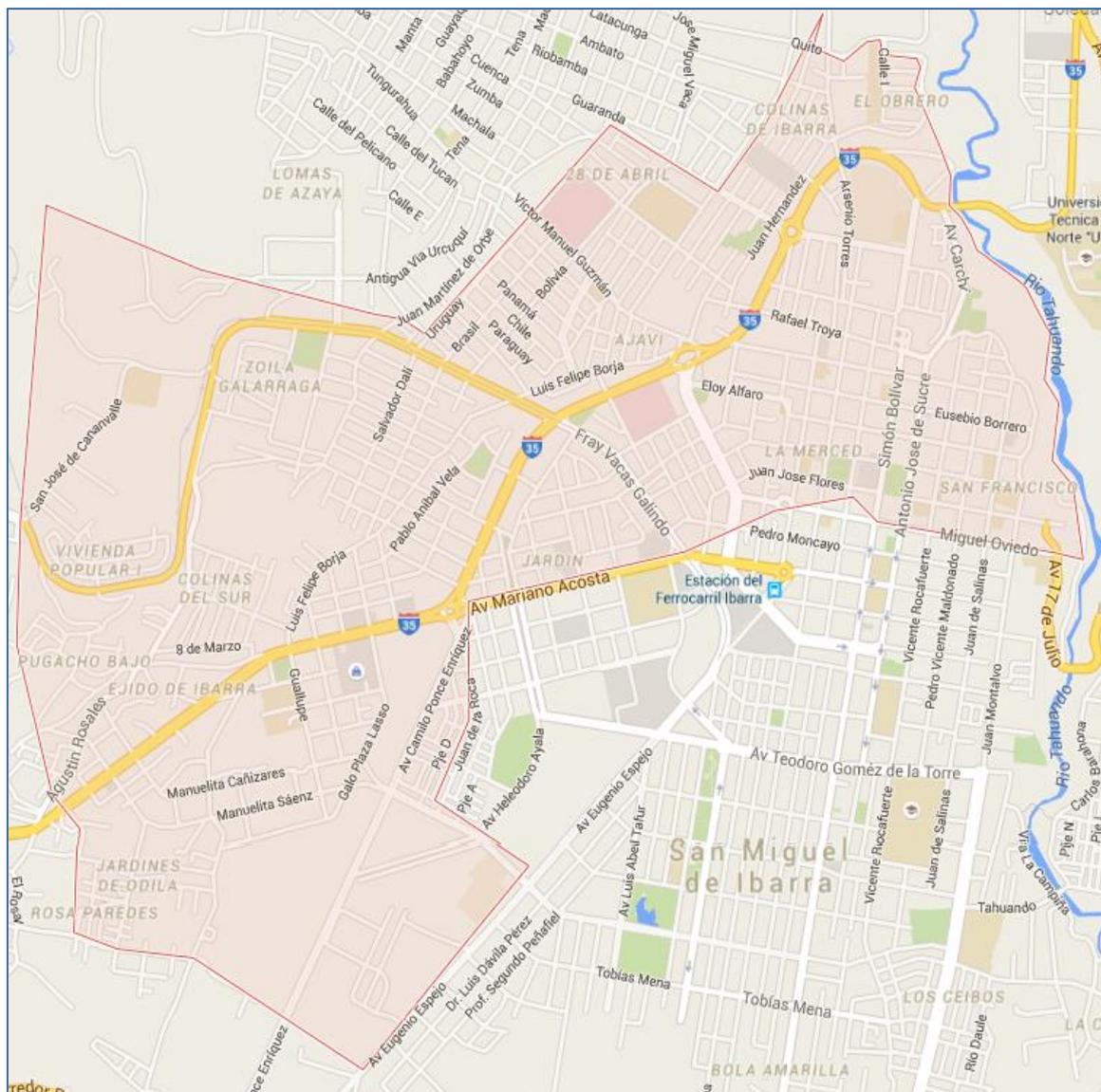
Tabla N° 61**Barrios Ruta 2**

PARROQUIA	BARRIOS
2 San Francisco	El Ejido, Condominios-Los Galeanos, La Florida, Las Colinas, El Milagro, Pugacho, Villa Europea-Imbaya, Los Pinos, Jardín de Paz, El Empedrado, Aeropuerto, Parque del Águila, Esquina del Coco, Centro Histórico, Redondel Cabezas Borja-Antigua Hacienda, Pilanquí, 19 de Enero, La Merced, Redondel de La Madre, Hospital-San Vicente de Paúl, Urbanizaciones de Mariano Acosta, Barrio Gómez Jurado, Jardines de Odila.

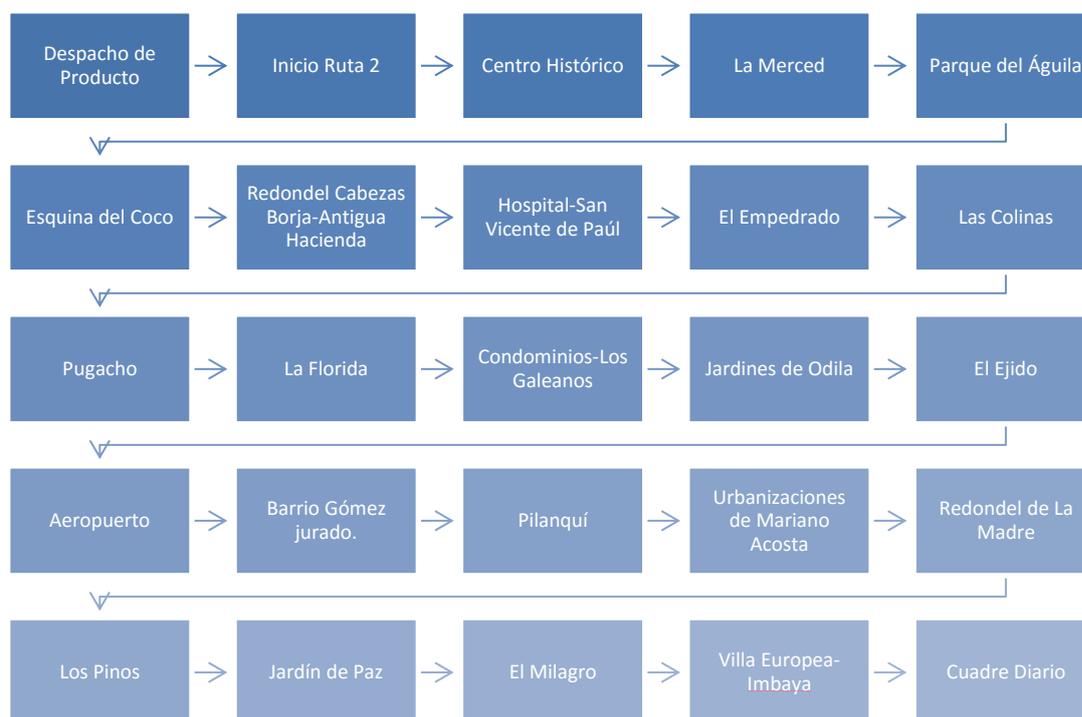
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 62

Mapa Ruta 2 / Sector San Francisco



Elaborado por: la Autora

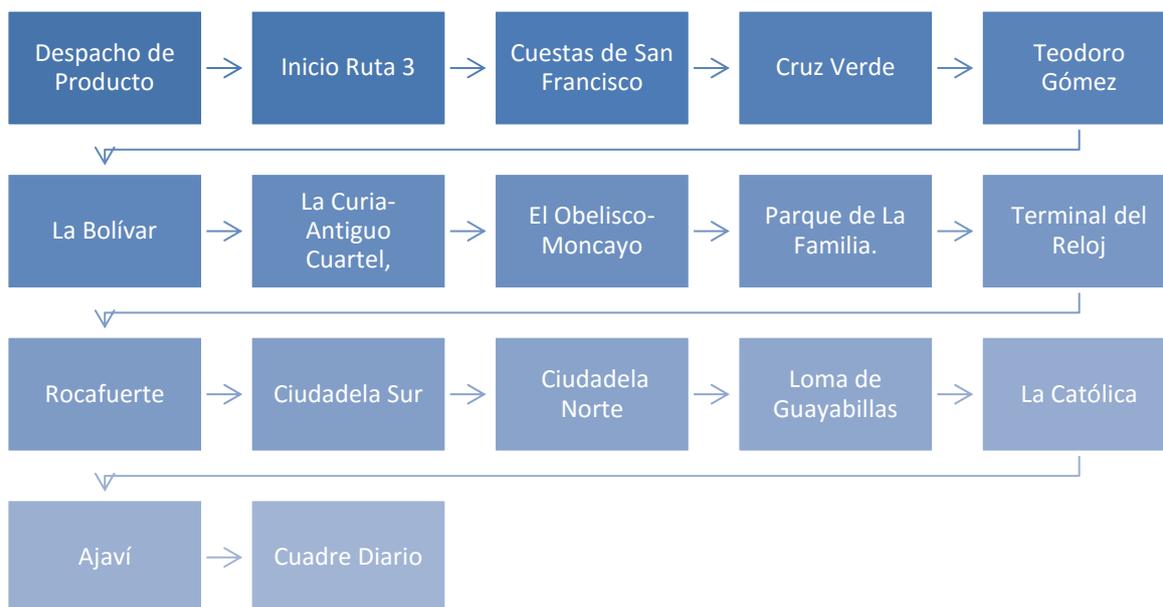
Gráfico N° 63**Secuencia visitas Ruta 2****Elaborado: Por la Autora**

- **Ruta 3 El Sagrario**

Tabla N° 62**Barrios Ruta 3**

PARROQUIA	BARRIOS
3 El Sagrario	Terminal del Reloj, Cuestas de San Francisco, Teodoro Gómez, Cruz Verde, Ajaví, Parque de La Familia, Bola Amarilla, Ciudadela Sur, Ciudadela Norte, La Curia-Antiguo Cuartel, Rocafuerte, La Católica, Loma de Guayabillas, La Bolívar, El Obelisco-Moncayo.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 65**Secuencia visitas Ruta 3**

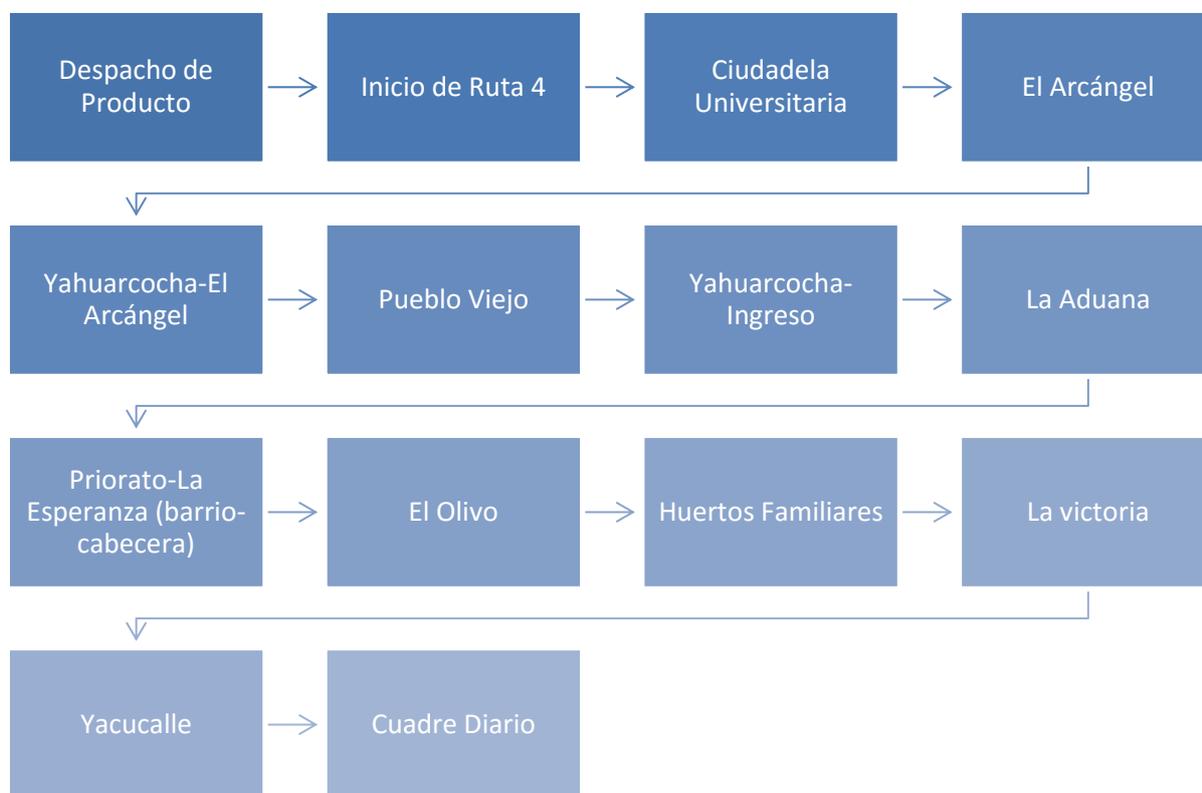
Elaborado por: la Autora

- **Ruta 4.- Priorato y Yahuarcocha**

Tabla N° 63**Barrios Ruta 4**

PARROQUIA	BARRIOS
4 Priorato Yahuarcocha	El Olivo, Ciudadela Universitaria, La Aduana, y Yahuarcocha-Ingreso, Pueblo Viejo, Yahuarcocha-El Arcángel, Catacumbas, Priorato-La Esperanza (barrio-cabecera), Huertos Familiares, la Victoria, Yacucalle.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 67**Secuencia visitas Ruta 4**

Elaborado por: La Autora

- **Ruta 5.- Los Ceibos y Caranqui**

Tabla N° 64**Barrios Ruta 5**

PARROQUIA	BARRIOS
5 Los Ceibos y Caranqui	Los Ceibos, El Cedro, Caranqui, Ruinas de Caranqui La Esperanza, La Campiña, La Primavera, Cementerio-Necrópolis San Miguel, Cuatro Esquinas, La Portada de La Esperanza, Riveras del Tahuando, La Candelaria, Los Roques-Cementerio San Francisco, Los Reyes.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 68

4.8. Propuesta estratégica V.- Atención al cliente

4.8.1. Política 5

Contar con un sistema CRM como herramienta tecnológica, para ofrecer un servicio personalizado y de calidad.

1 Objetivo 11

Incorporar un sistema de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes mediante una plataforma informática, que será una herramienta de control y evaluación, para brindar un servicio oportuno y de calidad.

2 Estrategia 11

Implementar un sistema CRM en la empresa Dipromac

3 Táctica 11

Cabe señalar que la empresa DIPROMAC cuenta con una base de datos de la cartera de sus clientes actuales, de igual manera cuenta con una base de los negocios que todavía no trabajan con la misma y que se tendría que actuar para mejorar las ventas y a sus vez observar un crecimiento a nivel empresarial.

El objetivo de la implementación de un sistema CRM, es contar con un apoyo para el manejo comercial y relacional que mantiene la empresa con la cartera de clientes antes mencionado, sistema que debe reunir varias funcionalidades:

- ✓ Gestionar el desarrollo de las ventas.
- ✓ Cuantificación de pedidos /Productos de preferencia
- ✓ Seguimiento de las campañas promocionales activadas.

- ✓ Gustos y preferencias.
- ✓ Modalidades de pago.
- ✓ Registro Problemas y Soluciones.
- ✓ Visitas programadas en base a un cronograma.
- ✓ Conquista de nuevos clientes (negocios).
- ✓ Indicadores clave para el trato con cada cliente
- ✓ Análisis y % de cumplimiento mensual
- ✓ Evaluación mensual y semanal al vendedor.
- ✓ Facturación.
- ✓ Registro de problemas y soluciones.
- ✓ Ruteos en mapas de la Ciudad de Ibarra para identificar las zonas en las que se encuentran los clientes.
- ✓ Registro de control diario de visita y venta.

Todo lo antes enumerado con base en conseguir la satisfacción del cliente, ya que cada vendedor tendrá que familiarizarse y manejar el sistema CRM con el fin de reunir la mayor información de cada uno de ellos para generar una relación a largo plazo y poder fidelizarlos a la empresa.

Utilizando la disponibilidad del internet en su Tablet se le facilita al vendedor a contar acceso a la información de sus clientes en cualquier momento y lugar.

Por el momento la empresa DIPROMAC mantiene una relación comercial con 598 clientes (negocio), por lo que se cuenta con información en Excel.

Gráfico N° 71

Cartera de Clientes Dipromac

UNIVERSO TIENDAS CIUDAD IBARRA.xlsx - Microsoft Excel

BASE TOTAL CARTERA DE CLIENTES DIPROMAC

Razón Social	Nombre del Local	Email	Personería	Clave Catastral	Teléfono	Arre Calle Principal	Calle Secundaria	Referencia A.E.
5 SILVA CORMON ALEXANDRA MARIBEL	Tienda	alesas1510@hotmail.com	NATURAL	70000009574002000	2652388	SI	HUACACCHA 22-024	JUNTO AL CONJUNTO HAB. GENOVA
6 VALDIVESO FLORES SEGUNDO ERNESTO	Tienda		NATURAL	70000009560708000	062809376	SI	CALLE SAN RAMADOR DE LA ADUANA SAN	FRENTE AL PARQUE STA MARIANITA
7 CHAMORRO JULIANA KATHERINE WYMAN	Tienda	Wii-chamorro@hotmail.com	NATURAL	70000000204000000	88874076	SI	AV. VICTOR MANUEL PEÑAFIEBRE 02-039	FRENTE AL PARQUE BOYACA
8 QUEJAL LOPEZ ELENA BEATRIZ DEL ROSARIO	Tienda		NATURAL	70000000757008000	2302178	SI	27 DE NOVIEMBRE 02-050	CALLE SRI
9 CONDOR CAMACHO EVELYN PAULINA VELASTEGUI PUIG ELSA ROSARIO DEL PILAR	Tienda	evelyn.pau02@hotmail.com	NATURAL	70000000576007000	589440631	SI	AV. ATAHUALPA 34-005	A UNA CUADRA DEL MERCADO AMAZONAS
10 PEÑA ESCOBAR MARGARITA PASTORA	Tienda	elsa.velastega@gmail.com	NATURAL	70000000500200400	53194888	NO	PURUHAMITA 03-008	A DOS CUADRAS DE LA CALLE PRINCIPAL
11 PEÑA ESCOBAR MARGARITA PASTORA	Tienda	fredyfccon@hotmail.com	NATURAL	70000000440207000	0950106323	NO	CALLE 101-068 M228 LA VICT	A MEDIA CUADRA DEL COLEGIO VICTOR MAN
12 PEÑASCOZ ORTIZ LIZ ANGELICA	Tienda	gloriasabevas4972@gmail.com	NATURAL	70000000302300600	0935212268	SI	LUS VARGAS TORRES 02-025	FRENTE AL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL
13 PEÑASCOZ ORTIZ LIZ ANGELICA	Tienda	litescoco@gmail.com	NATURAL	70000000760001900	2500723	NO	CALLE SAN BELLAVISTA BARRIO LA CRUZ	A UNA CUADRA DEL CAMPAMENTO DE PAÑA
14 YEPEZ CAPDENAS CONSUELO MARIA	Tienda	consueloap@hotmail.com	NATURAL	7000000020044200400	0980616334	NO	IBARRA 02-007 Y PORTO VEJO	FRENTE A LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO
15 PALZANO GRIMALVA MARIA HELENA	Tienda	maripalzano@hotmail.com	NATURAL	70000000050020000	2800108	SI	0400 PLAZA LASSO SRI A 400M SUR DE COL RUMPA	A 400M SUR DEL COL. RUMPA
16 MORENO ARTEAGA VICTOR DARWIN	Tienda		NATURAL	7000000030369400000	0988998460	NO	ALFREDO GOMEZ JARME 04-075	BENJAMIN CARPSON
17 BENAVIDES LUIS IGNACIO	Tienda		NATURAL	70000000202002000	2602900	SI	CUENCA 04-030	ZAMORA
18 BENAVIDES LUIS IGNACIO	Tienda	aidabernalcazar4@gmail.com	NATURAL	7000000005010294000	2950188	NO	CALLE SAN BELLAVISTA ALTO SRI A 300M DE LA CASA COM	A 300M DE LA CASA COM
19 TOBAR MUÑOZ BERNARDA ELENA	TEPC.EDAD TIENDA		NATURAL	7000000044139301000	1	NO	CALLE SAN SANTA ROSA DEL TEJAR SAN	CALLE SAN SANTA ROSA DEL TEJAR
20 SANCHEZ ALMEIDA LUIS EDUARDO	Tienda	sanchez484@gmail.com	NATURAL	7000000044054009000	58978787	SI	AV. RICARDO SANCHEZ 08-012	A DOS CUADRAS DEL PARQUE LA FAMILIA
21 VIZCARRA ROMAN SONIA LUCIA DEL CARMEN	Tienda		NATURAL	7000000020204570100	2950342	NO	ZAMORA 02-072	QUITO
22 CASTILLO ORTEGA ZOLA BEREMIS	TEPC.EDAD TIENDA		NATURAL	70000000440207000	2952126	SI	EL ALPARBATE 05-070	CALLE SRI LA CAMPANA
23 DEBUES MARIA TERESA	Tienda		NATURAL	70000000202033000	2606015	SI	DEL GORPON 08-033	ZUMBA
24 ROSEIRO MONTENEGRO EMMA ISABEL	Tienda	luisguit2@gmail.com	NATURAL	70000000202044000	2957222	SI	BABAHUYO 08-012	MACHALA
25 LILLO TAPIA DOLORES REBE	Tienda	rene_ut@gmail.com	NATURAL	70000000303300000	2547011	NO	LATACUNSA 05-104	DESPESES YERVOY
26 FUEL QUEJAL MARIA ELENA	Tienda		NATURAL	70000000302770020	2959712	NO	AV. CARCHI 01-045	PANAMERICANA NORTE
27 CHAVEZ GARCIA ERIKA VANESSA	Tienda		NATURAL	700000000501044000	58889950	NO	CALLE SAN BELLAVISTA ALTO SRI A 400M OESTE DE LAS CAM	FRONTE AL CAMPESINO A 400M OESTE DE LAS CANC
28 YEPEZ POZO MARIA NATALIA	Tienda		NATURAL	70000000304500100	2830739	NO	LUS ELPE BORIA 20-049	VICTOR GOMEZ JARRO
29 POZO MONTENEGRO SONIA MARIANA	VIWES	dauidmora2@gmail.com	NATURAL	70000000303390000	0976984784	NO	15 DE ABRIL 23-088	CALLE SRI
30 MUGKAL FARIHANO GABRIELA ISABEL	Tienda		NATURAL	70000000050020000	1	NO	MOJANDA 09-009	FRENTE AL ESTADIO CENTRAL
31 MONTERO ECHEVERRIA CELIA MARIA	TEPC.EDAD TIENDA DE ABAPPI	sandi_eche@hotmail.com	NATURAL	70000000303683000	2607062	NO	CHILE 03-063	BRASIL
32 POZO CHAMORRO AIDA CARMELINA	Tienda		NATURAL	70000000303689000	90000488	NO	HONDURAS SRI	A 5 CUADRAS DEL IESS
33 LESINA ESPANA BEATRIZ MARIA	Tienda		NATURAL	70000000202020000	08572629	SI	HERNAN GONZALEZ DE SAA 26-163	FRENTE A LA ESCUELA CIUDAD DE IBARRA
34 ESPANA RIAGAN JOSE ALFONSO	Tienda	joseseppana797@gmail.com	NATURAL	70000000303304000	098689828	SI	JUAN PABLO HUACACCHA 04-029 CDLA MUNICIPAL	500TS ANTES P HUE
35 YANEDURI CACENA MARIA MAGDALENA	Tienda		NATURAL	70000000303699000	1	NO	RAMON ALARCON 02-051	A UNA CUADRA DEL CENTRO INFANTIL
36 HUALPALA LÓPEZ ROSARIO MARILYN	Tienda	chay1981@hotmail.com	NATURAL	70000000440450000	3818323	SI	AV. EL RETORNO 08-014	JOSE MCOLAS HUALGO
37 PONCE ZOLA MARGARITA	Tienda		NATURAL	7000000030301405000	2953340	NO	AV. 17 DE JULIO 05-006	PRO CURARAY
38 NEGRETE SANPATRY HANRY MARISOL	Tienda		NATURAL	70000000050100100	9006490	NO	17 DE JULIO 02-000 S ANIT S DOMINGO	GRAL. JOSE MARIA CORDOVA
39 CUPUERAN CUPUERAN MARIA TERESA	TEPC.EDAD TIENDA		NATURAL	7000000044037302000	2600904	NO	NELSON MANDELA 04-022 LA PRIMAVERA	10 DE AGOSTO
40 TORRES MARIA EMPERATRIZ	Tienda		NATURAL	70000000050104500	2950983	SI	CALL F SAN BELLAVISTA ALTO SRI	SAN ANTONIO S DOMINGO
41 TORRES MARIA EMPERATRIZ	Tienda		NATURAL	70000000050104500	2950983	SI	CALL F SAN BELLAVISTA ALTO SRI	MONS. BERNARDINO ECHEVERRIA

Elaborado por: la Autora

Gráfico N° 72

CRM

CARTERA DE CLIENTES				RUTEROS 2016				
POTENCIAL	ACTUAL			RUTA 1	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 4	RUTA 5
Registro Base Patente Municipal	Cientes Dipromac		SECTORES	ALPACHACA	SAN FRANCISCO	EL SAGRARIO	PRIORATO	LOS CEIBOS Y CARANQUI
				Ver mapa	Ver mapa	Ver mapa	Ver mapa	Ver mapa
				Secuencia	Secuencia	Secuencia	Secuencia	Secuencia
REGISTRO PEDIDOS POR RUTA								
SELECCIÓN DE RUTA	RUTA 1	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 4	RUTA 5	
Nombre del Local	Días de Visita							FOTO PUNTO DE VENTA
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Todos	
HORA DE VISITA	HORA	MINUTOS						
PEDIDO	LECHE ANDINA ENTERA		LECHE ANDINA SEMIDESCREMADA	LECHE ANDINA DESCREMADA	LECHE ANDINA SABORIZADA			
								
	1 LTR	900 ML	900 ML	900 ML	CHOCOLATE	FRESA	VAINILLA	
					900 ML	900 ML	900 ML	
					200 ML	200 ML	200 ML	
FORMA DE PAGO	Efectivo	Crédito						
FACTURACIÓN	Imprimir Factura							
REGISTRO DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES								
EVALUACIÓN SEMANAL	HOARIOS DE ENTREGA	USO DE UNIFORME	COMUNICACIÓN	SERVICIO QUE BRINDA	RECOMENDARIA LECHE ANDINA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	SUGERENCIA	
	SI	SI	EXCELENTE	EXCELENTE	SI	EXCELENTE		
	NO	NO	MUY BUENO	MUY BUENO	NO	MUY BUENO		
			BUENO	BUENO		BUENO		
			REGULAR	REGULAR		REGULAR		
			PÉSIMO	PÉSIMO		PÉSIMO		

Elaborado por: la Autora

El CRM que empezará la empresa DIPROMAC, es necesario almacenar información sobre la facturación de los clientes de cada ruta o zona establecida para cada vendedor, esto con el fin de que en un futuro que obtenga un histórico de ventas para poder realizar una caracterización de los clientes (Clientes A, Clientes B, Clientes C), lo que aportara para identificar las secuencias de visitas, el manejo y ejecución de promociones y el mejoramiento del servicio y la atención.

1 Objetivo 12

Mejoramiento y optimización de la atención al cliente

2 Estrategia 12

Utilizar la tecnología para que los tiempos de reacción sean los correctos en la atención al cliente, así restamos un mejor servicio.

3 Táctica 12

- **WHATSAPP**

Anteriormente se manifestó que se entregará una Tablet a los vendedores con un plan de telefonía para el desarrollo de sus actividades de ventas, con el fin de aprovechar que la aplicación de WhatsApp es ilimitada, se propone brindar un servicio rápido y personalizado al cliente que tenga alguna necesidad extra de pedidos.

Por lo que el cliente podrá contactarse directamente con el vendedor, a cualquier hora del día y realizar su pedido extra de cualquier producto de Leche Andina, al contar con rutas cercanas se podrá acudir a satisfacer esta necesidad de manera inmediata.

Gráfico N° 73

Pedidos WhatsApp

Disfruta de nuestro nuevo servicio:

LECHERA ANDINA S.A.

Has tu pedido: **0978967898** por WhatsApp
Y te lo entregamos hoy mismo..!!!

DIPROMAC
Distribuidora

Elaborado por: la Autora

• **MECANISMO PARA ATENDER QUEJAS Y SUGERENCIAS**

Las quejas o sugerencia se las estaba atendiendo de inicio a fin por el vendedor encargado de cada ruta, por lo que el supervisor no tenía conocimientos de las mismas, por lo que se entregará en cada uno de los locales actuales y nuevos un magnético para colocar adheriría en una superficie de metal, que contenga el número de teléfono de las oficinas o del supervisor de ventas, quien notificara vía WhatsApp de lo sucedido al responsable de la ruta (vendedor), con el fin de tener concomimiento y dar seguimiento a los problemas, para dar la solución óptima en el menor tiempo posible. Se maneja de la siguiente manera:

1. Llamada telefónica clientes
2. Reporta la queja o sugerencia al supervisor de ventas
3. Ingreso en bitácora como pendiente para el responsable
4. Notificación inmediata al vendedor vía WhatsApp
5. Visita al negocio a dar solución inmediata

6. Dar aviso de lo sucedido y posible solución del problema al supervisor de ventas vía WhatsApp o reporte de visitas.

Gráfico N° 74

Magnético



Elaborado por: la Autora

• ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Se aplicará constantemente una pequeña encuesta de satisfacción con relación al servicio que ofrece la empresa DIPROMAC a través de su fuerza de ventas, por parte del supervisor la misma que brevemente se evaluará lo siguiente:

- ✓ Cumplimiento de horarios de entrega
- ✓ Utilización de Uniforme y credencial
- ✓ Comportamiento del vendedor al desarrollar su trabajo
- ✓ Frecuencia de visitas por parte del representante de DIPROMAC
- ✓ Si nuestro cliente está de acuerdo con el servicio que le brinda el vendedor
- ✓ Si realizan la recomendación al consumidor final que compre leches Andina.

Gráfico N° 75

Tabla de evaluación

DIPROMAC
Distribuidora

Andina

Tu satisfacción es importante

Que vendedor le visita: _____

Cumplen con los horarios de entrega: Sí ___ No ___

Utiliza Uniforme y credencial: Sí ___ No ___

Es amable y comunicativo: Sí ___ No ___

Con que frecuencia le visita: Siempre ___ Rara vez ___ Casi nunca ___

Qué opina del servicio que le brinda: Excelente ___ Regular ___ Pésimo ___

Recomienda a sus clientes Leche Andina: Sí ___ No ___ Porque _____

NOMBRE: _____ **FIRMA:** _____

FECHA: _____

Elaborado por: la Autora

Este tipo de evaluaciones se las realizará cada dos meses por el supervisor, esto permitirá conocer el nivel de satisfacción real de nuestros clientes con el servicio brindado, a más de transmitir una percepción de servicio de calidad.

4.9. Propuesta estratégica VI.- Promoción

4.9.1. Política 5

Activar la rotación de producto de la Lechera Andina, por medio de la promoción.

1 Objetivo 13

Incentivar a nuestros intermediarios que sugieran los productos de Lechera Andina a los consumidores finales.

2 Estrategia 13

Desarrollar un concurso enfocado a que los dueños de los negocios participen para ganar un viaje de descanso.

3 Táctica 13

Con el fin de incentivar a los propietarios de los negocios en este caso nuestros intermediarios (clientes), realizan mayor volumen de sus pedidos y recomienden a los consumidores finales comprar nuestro producto, se realizara un concurso en donde se pondrán ganar varios premios.

- **Participantes**
 - ✓ Cartera de clientes Dipromac (598 negocios comerciales)
 - ✓ Clientes nuevos Dipromac
- **Requisitos**
 - ✓ Realizar pedidos consecutivos
 - ✓ Estar al día en los pagos de sus pedidos
 - ✓ Crear un código de concurso (vendedor)
- **Bases del Concurso**
 - ✓ Por cada funda de leche Andina, de cualquier presentación se irán acumulando puntos en una cartilla que el vendedor facilitará al encargado del negocio.

Establecemos la siguiente puntuación debido a que la Leche Entera Andina tiene mayor acogida por los consumidores (*Según encuesta y entrevista al propietario*), y es considerado el producto estrella de DIPROMAC, lo que no pasa con sus demás productos y una de las razones es que los tenderos no sugieren la compra.

Cada funda de leche acumula los siguientes puntos independientemente de los ml:

Tabla N° 65**Valor de los puntos**

PRODUCTO	PUNTOS
Leche Entera Andina	5 puntos
Leche Semidescremada Andina	10 puntos
Leche Descremada Andina	5 puntos
Leche Saborizada Andina	10 puntos

Elaborado por: la Autora

Gráfico N° 76**Cartilla de Acumulación de puntos**

Nombre del Cliente: _____

Dirección: _____

Comercio: _____ Teléfono: _____

Pedido: _____

Unidades: _____

Firma Cliente: _____ Firma Distribuidor: _____

PARA ACCEDER A LOS PREMIOS DEBEMOS PRESENTAR EL TOTAL DE LOS PUNTOS ACUMULADOS A LO LARGO DE LA PROMOCIÓN

PARTICIPA POR TU PREMIO:

Dates del concurso:

Leche entera	5 puntos	_____
Leche descremada	5 puntos	_____
Semidescremada	10 puntos	_____
Leche de sabores	10 puntos	_____

DIPROMAC

Andina

Elaborado por: la Autora

- ✓ La cartilla debe estar llena completamente y firmada por las dos partes involucradas.
 - ✓ Se dispondrá de 2 premios principales y 20 complementarios por cada ruta
 - ✓ Ganará el cliente que mayor puntos acumule.
 - ✓ Los premios complementarios serán sorteados entre los negocios de las 5 rutas de Dipromac.
- **Premios**
 - ✓ **Premio Ganador:** Viaje de Relax a Mompiche para dos personas.
 - ✓ **Premios Complementarios:** Toma todos, balones, mochilas, llaveros, fundas.

La promoción iniciara a partir del mes de Junio, con el fin de incentivar al consumo de la marca los meses que existe decrecimiento en ventas por motivo de vacaciones escolares que son los meses de Julio, Agosto y Septiembre, y la estrategia es una activación de marca.

Gráfico N° 77

Viaje Mompiche

Prefiere leche **Andina** para vender a tus clientes..

DIPROMAC
Distribuidora

Por cada uno de tus pedidos, vende, acumula puntos y gana uno de nuestros diez viajes y muchos premios mas...

Viaje a Mompiche

Bases del concurso:
leche entera 100 puntos..
Leche descremada y semidescremada 80 puntos..
Leche de sabores 50 puntos..

Elaborado por: la Autora

Gráfico N° 78

Premios





Elaborado por: la Autora

ACLARACIÓN ESTRATÉGICA.- Al ser DIPROMAC una empresa distribuidora de Lechera Andina, nos encontramos limitados al realizar publicidad, ya que ellos manejan el concepto de comunicación para cada uno de sus productos, por lo que no se ha planteado estrategias de activación de marca, lo que se propone a la empresa es solicitar material publicitario constantemente a su empresa proveedora y dotar del mismo a las tiendas, panaderías, supermercados, micro mercados, con el fin de persuadir a los consumidores finales con el producto para que se genere la compra.

4.10. Resumen de las propuestas estratégicas

Tabla N° 66

Resumen de las propuestas estratégicas

PROPUESTA ESTRATÉGICA	POLITICA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE
I. Estructura Organizacional	Fortalecer la estructura organizacional y funcional de DIPROMAC para un mejor desenvolvimiento estratégico.	1. Establecer jerarquías dentro de los empleados de DIPROMAC.	1. Rediseñar el organigrama estructural y funcional para la distribuidora DIPROMAC.	1.1 Organigrama Estructural	Gerente General
		2. Establecer en el personal de Dipromac funciones que cumplir para aportar al cumplimiento de los objetivos.	2. Definir funciones para los empleados de la empresa Dipromac de acuerdo al perfil del puesto.	2.1 Asignación de Funciones según el perfil del puesto	Gerente General
		3. Plan de capacitación inicial a los empleados nuevos	3. Dar inducción al personal nuevo que se integre a Dipromac	3.1 Modalidad de la inducción 3.2 Tiempos de reacción al servicio	Gerente General / Supervisor de ventas
		4. Capacitar a la fuerza de ventas de la empresa en temas relacionados al área de trabajo para aumentar las ventas.	4. Definir tiempos y temas de capacitación para los vendedores de Dipromac.	4.1 Capacitaciones fuerza de ventas	Supervisor de ventas
		5. Establecer el método con el que se va a medir el desempeño de los vendedores en todas las actividades que realizan y las motivaciones que se dará a los mismos.	5. Realizar reuniones semanales para analizar el rendimiento global del personal de ventas.	5.1 Características de las reuniones con fuerza de ventas	Supervisor de ventas
II Identidad Corporativa	Implementar una identidad corporativa para la empresa DIPROMAC con la que se identifiquen los clientes internos y externos	6. Diseñar la identidad corporativa para la empresa DIPROMAC	6. Crear la misión, visión, valores y principios corporativos.	6.1 Misión, visión, valores y principios corporativos.	Marketing
		7. Comunicar la identidad corporativa de la empresa DIPROMAC por medio una imagen o logotipo.	7. Creación de un logotipo o marca, isotopo, colores corporativos, pantone de colores, tipografía, usos no correctos.	7.1 Logotipo	Marketing
		8. Hacer constar el logotipo en todas las aplicaciones de marca de	8. Implementación del logotipo en la papelería que la	7.1 Facturas Comerciales, Hojas Membretadas,	Marketing

PROPUESTA ESTRATÉGICA	POLITICA ESTRATÉGICA	la empresa DIPROMAC. OBJETIVO	empresa disponga y utilice ESTRATEGIA	Tarjetas de presentación. TACTICA	RESPONSABLE
III Fuerza de Ventas	Disponer parte del presupuesto de la empresa para facilitar de recursos a los empleados de ventas. Determinar el salario básico dentro de la empresa DIPROMAC, basado en ventas reales realizadas en cada ruta por cada vendedor de acuerdo a la rotación asignada con el fin de obtener datos, para realizar el cálculo correspondiente	8. Facilitar y dotar al personal de ventas de los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo. 9. Establecer estimaciones de venta basadas en la cantidad de puntos de venta	8. Identificar y facilitar los recursos que necesitan los vendedores Establecer parámetros de venta para un mayor control del cumplimiento de ruta y a la vez se mantiene equidad entre la fuerza de ventas	8.1 Uniformes, 8.2 Credenciales, 8.3 Movilización, 8.4 Tablet, 8.5 Plan de Telefonía 9.1 Rotación de vendedor por ruta. 9.2 Ventas semanales por cada vendedor. 9.3 Ventas mensuales por cada vendedor.	Marketing Marketing Marketing Gerente General Gerente General Gerente General Gerente General
IV Sectorización y Rutas de Ventas	El personal de fuerza de ventas debe trabajar con rutas específicas que aporten a la optimización de tiempo y de recursos	9. Segmentación y optimización de las rutas de ventas para los vendedores de la empresa Dipromac.	9. Realizar la identificación del sector y dividirla de acuerdo a su tamaño y superficie para poder designar las rutas de ventas.	9.1 Segmentación geográfica, Rutas de Ventas	Supervisor de ventas
V Atención al Cliente	Contar con perfil o categorización de clientes para ofrecer un servicio personalizado y de calidad.	10. Incorporar un sistema de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, para brindar un servicio oportuno y de calidad. 11. Mejoramiento y optimización de la atención al cliente	10. Implementar un sistema CRM en la empresa Dipromac 11. Utilizar la tecnología para que los tiempos de reacción sean los correctos en la atención al cliente, así restamos un mejor servicio.	10.1 CRM Dipromac, Base de datos 11.1 WhatsApp 11.2 Atención de Quejas y Sugerencias 11.3 Encuesta Satisfacción	Supervisor de ventas Vendedores Supervisor de ventas Vendedores
VI Promoción	Activar la rotación de producto de la Lechera Andina, por medio de la promoción.	12. Incentivar a nuestros intermediarios que sugieran los productos de Lechera Andina a los consumidores finales.	12. Desarrollar un concurso enfocado a que los dueños de los negocios participen para ganar un viaje de descanso.	12.1 Concurso Viaje a Mompiche	Supervisor de ventas

Elaborado por: La Autora

4.11. Cronograma de actuación

Tabla N° 67

Cronograma de actuación

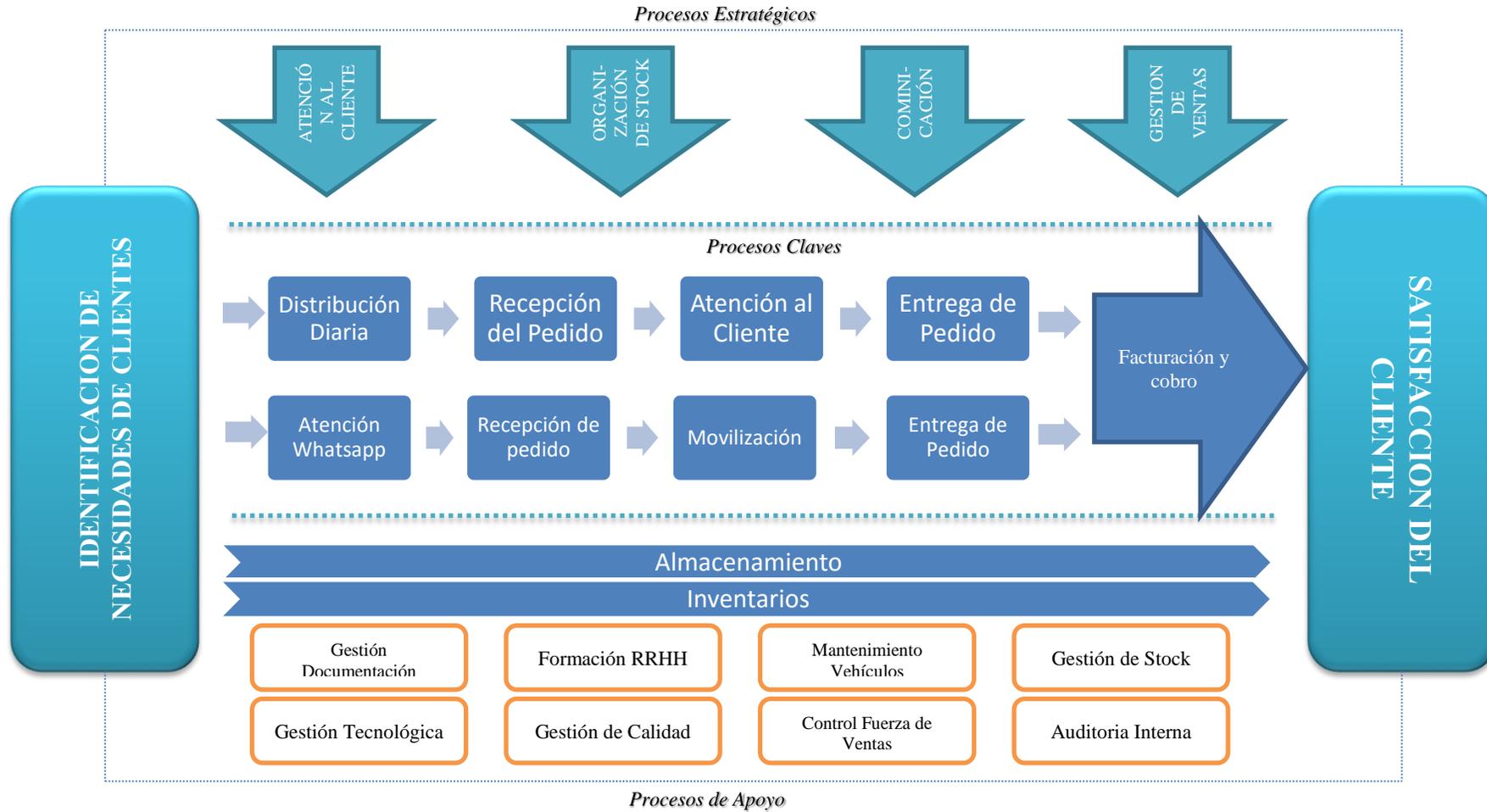
TÁCTICA	PRE		FASE DE ACTUACIÓN 1 AÑO												RESPONSABLE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															
Organigrama Estructural															Gerente General
Manual de Funciones.															Gerente General
Capacitaciones fuerza de vtas.															Sup. de Ventas
Reuniones fuerza de ventas															Sup. de Ventas
IDENTIDAD CORPORATIVA															
Misión															Gerente General
Visión															Gerente General
Valores y principios corporat.															Gerente General
Logotipo															Marketing/ Diseñador Gráf.
Facturas Comerciales															Marketing/ Diseñador Gráf.
Hojas Membretadas															Marketing/ Diseñador Gráf.
Tarjetas de presentación,															Marketing/ Diseñador Gráf.
FUERZA DE VENTAS															
Uniformes,															Marketing
Credenciales,															Marketing
Movilización,															Marketing/ Diseñador Gráf.
Plan de Telefonía															Gerente General
Sueldos															Gerente General
SECTORIZACIÓN Y RUTAS															
Segmentación geográfica															Sup. de Ventas
Rutas de Ventas															Vendedores
ATENCIÓN AL CLIENTE															
CRM Dipromac, Base de datos															Sup. de Ventas
WhatsApp															Vendedores
Atención de Quejas y Sugerencia.															Vendedores
Encuesta Satisfacción															Vendedores
PROMOCIÓN															
Concurso Viaje a Mompiche															Sup. de Ventas

Elaborado por: La autora

4.12. Cadena de valor

Gráfico N° 79

Cadena de Valor



Elaborado por: La Autora

4.13. Presupuesto del proyecto

Para la ejecución de las propuestas estratégicas antes propuestas en este proyecto “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC”, se necesita de recursos económicos que será considerado como una inversión para la empresa, misma que será financiada por la empresa, a continuación se detallan las estrategias y acciones que constan en las 6 propuestas estratégicas realizadas:

4.13.1. Inversión en estructura organizacional

Tabla N° 68

Inversión Estructura Organizacional

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Organigrama	1	30	30,00
Descripción de funciones	1	40	40,00
Capacitación Fuerza de ventas	4	600,00	2400,00
Reuniones Fuerza de Ventas	51	10	510
TOTAL			2980,00

Elaborado por: La Autora

Dentro de la inversión de Estructura Organizacional el organigrama y la descripción de funciones para los empleados se desarrollara por un profesional en tema en base al modelo empírico que maneja en la actualidad.

Cada tres meses se desarrolla cursos y talleres de capacitación para el personal de ventas.

4.13.2. Inversión en identidad corporativa

Tabla N° 69

Inversión Identidad Corporativa

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Misión	1	20	20,00
Visión	1	20	20,00
Principios Corporativos	1	20	20,00
Valores Corporativos	1	20	20,00
Diseño de Imagen corporativa (Logotipo)	1	180,00	180,00
TOTAL			260,00

Elaborado por: La Autora

En su mayoría la identidad corporativa será definida y delimitada por el profesional en marketing, siendo aprobado por el Gerente General de la Empresa.

La comunicación de la identidad corporativa por medio del logotipo junto con la aplicación de la marca en la papelería de la empresa, la realizará un diseñador gráfico.

Tabla N° 70

Aplicaciones de Marca

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Hojas membretadas	1000	0,12	120,00
Tarjetas de presentación	3500	0,12	420,00
Sobres	600	0,20	120,00
Factureros	2000	0,15	300,00
TOTAL			960,00

Elaborado por: La Autora

Las tarjetas de presentación se enviarán a imprimir 500 por cada personal de la empresa DIPROMAC, en total son 7.

4.13.3. Inversión en la fuerza de ventas

Tabla N° 71

Inversión Fuerza de Ventas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Camisetas polo bordadas	12	6,00	72,00
Gorras	10	4,50	45,00
Chompas	10	35,00	350,00
Banner	1	15,00	15,00
Credenciales	10	3,00	30,00
Impresión de logo en los Vehículos	6	40,00	240,00
Tablet	6	200,00	1200,00
Plan de Telefonía Vendedores	72	20,00	1440,00
Plan de Telefonía Supervisor	12	50,39	604,68
TOTAL			3996,68

Elaborado por: La Autora

Se dotará de uniformes a la fuerza de ventas, en 3 colores para las camisetas tipo polo bordadas, una gorra blanca y una chompa en azul oscuro.

4.13.4. Inversión en implementación de rutas

El trabajo de segmentación geográfica, división de parroquias y asignación de rutas de ventas a la fuerza de ventas de la empresa, se realizará en las instalaciones de la empresa utilizando la herramienta internet, estará encargado el Supervisor de Ventas, y a la vez cancelando un bono de \$100 en un lapso de 4 meses.

Tabla N° 72

Inversión Atención al Cliente

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Remuneración	4	100,00	400,00
Google Maps		0,00	0,00
TOTAL			400,00

Elaborado por: La Autora

4.13.5. Inversión atención al cliente

Tabla N° 73

Inversión Atención al Cliente

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
CRM	1	2000,00	2000,00
WhatsApp		0,00	0,00
Magnético de quejas y sugerencias	2000	0,25	500,00
Impresión encuesta de satisfacción	10000	0,08	80,00
TOTAL			2580,00

Elaborado por: La Autora

4.13.6. Inversión promoción

Tabla N° 74

Inversión Promoción

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR (USD)	COSTO ANUAL
Viajes a Mompiche 2 personas/ Todo pagado	10	324,00	3240,00
Tarjeta de invitación	1000	0,10	100,00
Cartilla de puntos	5000	0,08	400,00
Mochilas	25	12,00	300,00
Vasos	25	1,75	43,75
Fundas	6000	0,07	420,00
Toma todos	25	3,50	87,50
TOTAL			4591,25

Elaborado por: La Autora

4.14. Inversión total del proyecto

Tabla N° 75

Inversión Total

ESTRATEGIA	COSTO ANUAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2980,00
IDENTIDAD CORPORATIVA	1220,00
FUERZA DE VENTAS	3996,68
SECTORIZACIÓN Y RUTAS	400,00
ATENCIÓN AL CLIENTE	2580,00
PROMOCIÓN	4591,25
TOTAL	15767,93

Elaborado por: La Autora

El valor total que se necesitará para cubrir la inversión para activar el plan estratégico para el mejoramiento y optimización de la atención al cliente presentado anteriormente es de **\$15767,93**, mismo que será financiado en su totalidad por la empresa DIPROMAC, ya que se espera se asigne presupuesto para el desarrollo del mismo

4.15. Matriz costo/beneficio

La ejecución del “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”

A continuación se procede al análisis de la Matriz Costo / Beneficio, donde podremos observar más detallado el aporte al incremento de un 15% que \$establecido de cada estrategia o táctica antes planteadas.

Tabla N° 76**Análisis ventas anuales**

DEMANDA ACTUAL	
(PEDIDOS AÑO)	
Unidades de Leche	1096560
Precio Funda De Leche	\$0,76
Total De Ventas Aproximadas 2015	\$833385,6

Elaborado por: La Autora

Se tiene muy en cuenta que del total de las ventas que realiza la empresa gran parte dispone para pagar gastos de distribución, materiales de oficina, recurso humano, mantenimiento vehículos etc. Según información proporcionada por los propietarios como mínimo el 20% pertenece a la utilidad percibida, por lo que se considera viable la ejecución del “Plan Estratégico de Marketing” planteado ya que cuentan con recursos suficientes para realizar la inversión

Cabe recalcar que se espera que mediante la aplicación y ejecución de estas estrategias y acciones nos dé un incremento en ventas del 15% a comparación del año anterior, por lo que haciendo referencia con la demanda proyectada y los precios proyectados, tendremos un aproximado en ventas al 2016 de:

Tabla N° 77**Proyección 2016 /Beneficio aplicación plan**

PROYECCIÓN DEMANDA 2016	
	1116298
Proyección Precio 2016	\$0,79
Total De Ventas 2016 SIN Aplicación Del Plan	881875,42
15% Implementación Estrategias Propuestas	132281,31
Total De Ventas 2016 CON Aplicación Del Plan	1014156,73

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 78

Matriz Costo/Beneficio

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA ESTRATÉGICA	TÁCTICA/ ACCIÓN MERCADO	PORCENTAJE DE ACTUACIÓN	COSTO	BENEFICIO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Sin bases administrativas, planteada de manera empírica	Fortalecer la estructura organizacional y funcional de DIPROMAC para un mejor desenvolvimiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural • Asignación de Funciones. • Inducción inicial al personal nuevo • Capacitaciones fuerza de venta. • Reuniones periódicas fuerza de ventas 	8%	2980,00	10582,50
IDENTIDAD CORPORATIVA	No trabajan en base a ninguna identidad corporativa	Implementar una identidad corporativa para la empresa DIPROMAC con la que se identifiquen los clientes internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Principios corporativos. • Valores corporativos • Logotipo • Activación de marca material de oficina 	8%	1220,00	10582,50
FUERZA DE VENTAS	Recursos básicos por parte de la empresa a la fuerza de ventas	Disponer parte del presupuesto de la empresa para facilitar de recursos a los empleados de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformes, Credenciales, • Movilización, • Tablet, • Plan de Telefonía 	14%	3996,68	18519,38
SECTORIZACIÓN Y RUTAS	No trabajan con rutas de ventas, desorganización en el trabajo, se invaden zonas entre los vendedores	El personal de fuerza de ventas debe trabajar con rutas específicas que a porten a la optimización de tiempo y de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación geográfica • Diseño de rutas de ventas • Asignación de rutas 	15%	400,00	19842,20
ATENCIÓN AL CLIENTE	No se cuenta con una base de datos actualizada y específica por perfil de clientes	Contar con perfil o categorización de clientes para ofrecer un servicio personalizado y de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • CRM Dipromac • Atención WhatsApp • Atención de Quejas y Suger. • Encuesta Satisfacción 	35%	2580,00	46298,46
PROMOCIÓN	Producto que no logra colocar en el mercado y se procede a caducar	Activar la rotación de producto de la Lechera Andina, por medio de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso Viaje a Mompiche 	20%	4591,25	26456,26
TOTAL INVERSIÓN					15767,93	132281,31

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

5. IMPACTOS DEL PROYECTO

Es muy importante realizar el análisis de los impactos que generará el proyecto en el caso de ser implantado por la empresa DIPROMAC, estos pueden ser de tipo: Social, Económico, Mercadológico y Empresarial. Para lo que plantearemos indicadores que nos ayuden a clarificar la incidencia de los impactos en la empresa y en el medio. Trabajemos con la siguiente fórmula, donde la escala de valoración para los resultados es la siguiente:

$$NIVEL DE IMPACTO = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

Tabla N° 79

Valoración de Impactos

POSITIVO	NVEL
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
NEGATIVO	NIVEL
-1	Bajo
-2	Medio
-3	Alto

Elaborado por: La Autora

5.1. Impacto Social

Tabla N° 80

Valoración Impacto Social

IMPACTO SOCIAL								
Indicadores/Nivel impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Fuentes de empleo			X					1
Estabilidad Laboral		X						2
Desarrollo Humano		X						2
Sensibilización de las necesidades		X						2
								7

Elaborado por: La Autora

$$NIVEL DE IMPACTO = \frac{SUMATORIA TOTAL}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$= \frac{7}{4}$$

$$= 1,75 \text{ Nivel de Impacto Bajo +}$$

La generación de fuentes de empleo, para mejorar la calidad de vida, este tipo de desarrollo permite adquisición de nueva tecnología, mejorando los procesos y a la vez estableciendo políticas generadoras de calidad fuera y dentro de las organizaciones obteniendo personas con mayor culturización, capacitadas contantemente en un proceso continuo de progreso, brindando estabilidad laboral, a la vez siendo sensible ante las diferentes necesidades del cliente interno y externo, obteniendo como resultado mayor aceptación en mercados nacionales e internacionales.

5.2. Impacto Económico

Tabla N° 81

Valoración Impacto Económico

IMPACTO ECONÓMICO								
Indicadores/Nivel impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Nivel de Ventas		X						2
Rendimiento o Utilidad		X						2
Tendencias de crecimiento		X						2
Reducción de costos			X					3
								9

Elaborado por: La Autora

$$NIVEL DE IMPACTO = \frac{SUMATORIA TOTAL}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$= \frac{9}{4}$$

$$= 2,25 \text{ Nivel de Impacto Alto +}$$

De acuerdo a la correcta aplicación de las estrategias de marketing orientadas hacia la atención al cliente a corto y largo plazo, se pretende tener un mejoramiento continuo en la relación con él cliente y una optimización de recursos, lo que nos permitirá ampliar el mercado y visitar a nuevos clientes que antes no se le abastecía con el producto de Lechera Andina, por lo tanto estas actividades generaran rentabilidad, reflejadas en el aumento del nivel de ventas.

5.3. Impacto Mercadológico

Tabla N° 82

Valoración Impacto Mercadológico

IMPACTO MERCADOLÓGICO								
Indicadores/Nivel impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Atracción de nuevos clientes		X						2
Valor de Marca		X						2
Posicionamiento			X					1
Identificación de la Empresa		X						1
								6

Elaborado por: La Autora

$$NIVEL DE IMPACTO = \frac{SUMATORIA TOTAL}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$= \frac{6}{4}$$

$$= 1,5 \text{ Nivel de Impacto Bajo +}$$

Es de vital importancia implementar estrategias mercadológicas en el caso de la aplicación de plan de marketing en la empresa Dipromac se observa que las estrategias van enfocadas a la fuerza de ventas, siendo ellos el recurso medular para que el crecimiento sea positivo, por otro lado el culturizar a sus propietarios y a la fuerza de trabajo sobre el uso efectivo de herramientas que generen posicionamiento permitiendo mayor cobertura de mercado, a través de creatividad e innovación generados continuamente en el contorno de servicio al cliente.

5.4. Impacto Empresarial

Tabla N° 83

Valoración Impacto Empresarial

IMPACTO EMPRESARIAL								
Indicadores/Nivel impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Trabajo en Equipo	X							3
Organización funcional		X						2
Cumplimiento de Objetivos		X						2
Cobertura		X						2
Capacitación		X						2
								11

Elaborado por: La Autora

$$NIVEL DE IMPACTO = \frac{SUMATORIA TOTAL}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$= \frac{11}{5}$$

$$= 2,2 \text{ Nivel de Impacto Medio +}$$

La valoración que se atribuya a este impacto se basa en la atención que se otorgue al trabajo en equipo que maneje las diferentes designaciones funcionales que permitan el cumplimiento de objetivos empresariales comunes, evitando riesgos en el proceso para desarrollar competitividad interna y externa. Al contar con una estructura organizacional definida y orientada al cumplimiento de objetivos permite que la empresa se dé cuenta que la capacitación a sus empleados es muy importante ya que eso ayudara para el crecimiento empresarial y económico deseado.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el desarrollo de los capítulos del proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa DIPROMAC no cuenta con rutas definidas, existe falta de esmero en la atención al cliente, el servicio no es continuo, el personal con el que cuenta no se encuentra capacitado, a la vez es atacada por la competencia constantemente.
- La oferta lidera la marca andina con 367200 unidades de leche, seguido por Vita con 364320 unidades de leche y Floralp con 54720 unidades de leche anuales, de la oferta actual de **861120** unidades de leche al año.
- La demanda se calculó entre el número de clientes a los que la empresa visita, la frecuencia con la que realizan sus pedidos y a la vez el promedio de unidades de leche que el cliente adquiere en cada pedido siendo **1096560** unidades de leche al año.
- La demanda insatisfecha es **235440** unidades de leche anuales, lo que permite determinar la existencia de mercado potencial.
- El precio actual con el que DIPROMAC distribuye a los establecimientos quienes venden los productos lácteos Andina al consumidor final, es de \$0,76 ctvs, precio que a su vez es promedio entre la competencia, que va desde 0,68 ctvs. hasta 0,80 ctvs.
- En la propuesta se define las siguientes acciones:
- Fortalecer la estructura organizacional y funcional de DIPROMAC estableciendo jerarquías dentro de los empleados en base a un organigrama estructural, designar funciones de acuerdo a perfiles de puestos con el fin de asignar las funciones de acuerdo al perfil que se requiera, capacitar a la fuerza de ventas en temas relacionados como es atención al cliente, satisfacción del cliente, técnicas de venta, comunicación y confianza

que se desarrollara cada 3 meses, realizar reuniones para controlar el desempeño semanal cada mes, para realizar el rendimiento global del personal de ventas.

- Implementar una identidad corporativa para la empresa DIPROMAC para identificarse en el mercado en función al diseño de identidad corporativa que constará de misión, visión, valores y principios corporativos a la vez comunicar por medio de creación de logotipo, Isotipo, colores corporativos, tipografía, utilizando en las aplicaciones de marca como facturas, hojas membretadas, tarjetas de presentación, realizada por personal de marketing en el lapso de 3 meses.
- Disponer parte del presupuesto para facilitar recursos a la fuerza de ventas como uniformes, credenciales, movilización, Tablet, plan de telefonía, para que desempeñen su trabajo de una mejor manera será realizado por personal de marketing autorizado por el Gerente General en el primer semestre del año.
- El personal de ventas debe trabajar con rutas específicas en función a sectorización de zonas que aporten a la optimización de tiempo y recursos realizando identificación de sectores geográficos y demográficos en base a la cantidad de puntos de venta existentes en la Ciudad de Ibarra a realizarse en el 1er mes.
- Contar con categorización de clientes para mejorar la atención, a través de la implementación de un sistema CRM, obtener datos de los puntos de venta, controlar visitas, ventas, rotación de la fuerza de ventas y a la vez tener una gestión de solución de problemas a tiempo utilizando herramientas tecnológicas manejadas por la fuerza de ventas y su supervisor a implementarse todos los días.
- Activar la rotación del producto Leche Andina mediante promoción en base a incentivos en el cual se desarrollará un concurso enfocado a los propietarios de los negocios para que participen en un viaje de descanso a Mompiche a realizarse en el mes de Agosto.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere redefinir rutas de acuerdo a situación demográfica y geográfica capacitación en la atención al cliente, mantener control en el servicio que se brinda, el para atacar a la competencia constantemente, utilizando estrategias de promoción, cobertura, fidelizando al cliente para que sus pedidos sean constantes aprovechando oportunidades de crecimiento y penetración de nuevos mercados.
- Se recomienda atacar a la demanda insatisfecha que es **235440** unidades de leche anuales en un 15% aumentando la oferta en 35316 unidades de leche que representa \$26840,16 anuales mediante el aumento de estrategias de control.
- Se debería implementar el PLAN ESTRTEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA, el que cuenta con propuestas en: Estructura Organizacional, Identidad Corporativa, Fuerza de Ventas, Sectorización de Rutas, Atención al Cliente y Promoción, para poner en práctica ajustando a las 6 políticas mencionadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo. D. (2012). *Proyecto de investigación, formulación y evaluación práctica*. México: Trillas.
- Dominguez, Humberto. (2013). *El Servicio Invisible. Fundamentos de un Buen Servicio al Cliente*. Bogotá. Ecoe Ediciones
- Fred R.,David. (2013). *Administración Estratégica* . México: Progreso S.A.
- Gabín, Ma. Amparo. (2012). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. España. Thomson Editores.
- Kirberg, A. (2010). *Marketing para emprendedores*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Kloter, P & Armstrong, G. (2013). *Principios del Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler & Keller. (2012). *Diccionario del Marketing*. México: Pearson education.
- Kotler Philip & Amstrong Gary. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lam Hair, C.W. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Limas, S. (2011). *Marketing empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palacios Acero, Luis Carlos. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Pintado Teresa y Sánchez Joaquín. (2013). *Imagen Corporativa* . Madrid: Esic.
- Prieto Herrera,Jorge Eliécer. (2013). *Investigación de mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rojas Medina, M. D. (2011). *Planeación Estratégica*. Madrid España: Ediciones de la U.

- Rojas Risco, Demostenes. (2013). *La Biblia del Márketing*. Barcelona, España: Lexus.
- Sainz de Vicuña José,. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sinclar C. (2011). *Marketing turístico*. Madrid España: Parainfo.
- Urbina Gabriel, B. (2010). *Evaluacion de proyectos*. Mexico: McGraw-HILL/INTEREAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Vargas Belmonte, Antonio . (2013). *Marketing y Plan de Negocios de la Microempresa*. Bogotá: IC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1.- Ficha de Observación

<p>UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</p> <p>CARRERA DE MERCADOTECNIA</p>		
<p>FICHA DE OBSERVACIÓN</p> <p>Finalidad: Esta ficha de Observación tiene como objetivo obtener información que se destina para establecer el diagnóstico inicial y a la vez conocer los factores internos que influyen en el proceso de venta y atención al cliente</p>		
<p>Provincia: Imbabura</p>	<p style="text-align: center;">OBSERVACIÓN</p> <p>✚ En los puntos de venta visitados dispersamente las parroquias El Sagrario, San Francisco, Alpachaca de la ciudad de Ibarra se observa que la marca existente en la mayoría de panaderías y tiendas es Vita leche seguido de la marca Alpina, Rey leche, Zu Leche, El ranchito</p> <p>✚ La preferencia de la marca depende de la zona.</p> <p>✚ Se determina que la competencia más fuerte es Vita leche ya que está posicionada en la mente del cliente.</p>	
<p>Ciudad: Ibarra</p>		
<p>Parroquias: El Sagrario San Francisco Alpachaca_ Azaya</p>		
<p>Dirección: Rocafuerte y Tobías Mena Barrio los Rosales</p>		

Oportunamente se realizó una observación al proceso de venta de la Empresa Dipromac

Anexo 2.- Ficha de Observación

<p>UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE MERCADOTECNIA</p>		
<p>FICHA DE OBSERVACIÓN</p> <p>Finalidad: Esta ficha de Observación tiene como objetivo obtener información que se destina para establecer el diagnóstico inicial y a la vez conocer los factores internos que influyen en el proceso de venta y atención al cliente</p>		
<p>Provincia: Imbabura</p>	<p style="text-align: center;">OBSERVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Inicia con el cargue del producto en cada uno de los vehículos propiedad de la empresa DIPROMAC. ✚ Los Vendedores se trasladan a las zonas de distribución de acuerdo a rutas establecidas por la empresa. ✚ Cada vendedor interactúa con el cliente desde la visita, toma de pedido, entrega de pedido. ✚ Se realiza el cuadro de dinero y producto al terminar la ruta en las instalaciones de la empresa DIPROMAC. 	
<p>Ciudad: Ibarra</p>		
<p>Parroquia: El Sagrario</p>		
<p>Dirección: Rocafuerte y Tobías Mena Barrio los Rosales</p>		

Anexo 3.- Encuesta Consumidor



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Buen día, mi nombre es Karla Tapia, el objetivo de la encuesta que pretendo realizar es determinar el servicio que brinda la empresa DIPROMAC, en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura.

Nombre del establecimiento: _____

Años de Funcionamiento: _____

1.- Hace que tiempo realiza sus pedidos de productos lácteos con la empresa DIPROMAC?

Menos de 1 año _____

De 1 año a 3 años _____

De 3 años a 6 años _____

Más de 6 años _____

2.- Cuantas fundas (litros) de leche adquiere en cada pedido?

3.- Qué producto Andina tiene mayor aceptación entre sus clientes

Leche Andina Entera _____

Leche Andina Semidescremada _____

Leche Andina Descremada _____

Leche Andina Chocolate _____

Leche Andina Fresa _____

Leche Andina Vainilla _____

4.- Los productos ofrecidos por DIPROMAC (Andina) son de completo agrado de sus clientes

Total agrado _____

Les agrado _____

No les agrado _____

Les desagrado _____

Totalmente desagradable _____

5.- Recibe apoyo publicitario (colgantes, esferos, afiches, etc) por parte de DIPROMAC para promocionar la leche Andina

Si _____

No _____

6.- Qué marca tiene más acogida entre los consumidores de su establecimiento?

Floralp _____

Andina _____

Vita Leche _____

Rey Leche _____

Nutri Leche _____

La Lechera _____

Parmalat _____

Leche Toni _____

Otra, cuál? _____

7.- Con qué frecuencia realiza pedidos a nuestra empresa?

Diariamente _____

3 veces a la semana (pasando un día) _____

2 veces a la semana (pasando dos días) _____

1 vez a la semana _____

1 vez al mes _____

8.- Cómo realiza el pago de su pedidos

En efectivo _____

Crédito directo _____

Tarjeta de crédito _____

Garantías _____

Cheques _____

Otro, cuál _____

9.- Qué tiempo el vendedor se demora en realizar el despacho de su producto?

5 minutos _____

10 minutos _____

15 minutos _____

20 minutos _____

25 minutos _____

más de 30 minutos _____

... está conforme con ese tiempo del servicio ?

Si _____ No _____

10.- El personal que se acerca a su establecimiento dispone de uniformes?

Si _____

No _____

11.- Los vendedores disponen de credenciales para su identificación?

Si _____

No _____

12.- Al momento de brindar el servicio el vendedor es:

Amable _____ Educado _____ Respetuoso _____ Agresivo _____

13.- La expresión corporal y oral del vendedor es la adecuada?

Totalmente adecuada _____ Adecuada _____ Indiferente _____ Inadecuada _____ Totalmente Inadecuada _____

14. Como califica el servicio que le brinda el vendedor que le visita?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Pésimo _____

15.- Le proporciona información adecuada acerca del producto

Siempre _____ Casi Siempre _____ Muchas veces _____ Muy Pocas Veces _____ Nunca _____

16.- En caso de existir algún inconveniente, el vendedor le brinda soluciones inmediatas?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Muchas veces _____ Muy Pocas Veces _____ Nunca _____

17.- Cree usted que los vendedores que trabajan en DIPROMAC, están preparados para brindar una atención de calidad?

Si _____ No _____

18. En el servicio que le ofrece la empresa DIPROMAC, utiliza herramientas tecnológicas

Si _____ No _____

19.- Cuál es el grado de satisfacción del servicio, que brinda la empresa DIPROMAC

Satisfacción Total	100%	_____
Satisfacción > Media	75%	_____
Satisfacción Media	50%	_____
Satisfacción Baja	20%	_____

20.- Valor agregado que le gustaría recibir o percibir de la empresa DIPROMAC

Mejorar la apariencia de los carros despachadores	_____
Cambiar la indumentaria del personal	_____
Capacitar en servicio al cliente a los vendedores	_____
Cambio de horario de visitas y despacho de productos	_____
Rotación de Vendedores	_____
Capacitar en ventas a los empleados	_____
Entrega de publicidad para promocionar la marca Andina en su establecimiento	_____
Promociones de producto	_____

21.- Considera necesario la implementación de un sistema, que mejore la calidad del servicio y atención al cliente por parte de la empresa DIPROMAC?

Si _____ No _____

de 46 en adelante

22.- Edad:	entre 18 a 25	_____	entre 26 a 45	_____	_____
-------------------	---------------	-------	---------------	-------	-------

23.- Sexo o Genero:	Mujer	_____	Hombre	_____
----------------------------	-------	-------	--------	-------

24.-Tipo de Negocio:	Panadería	_____	Tienda	_____
	Micro mercado	_____	Otro, cuál?	_____

25.- Zona:	Alpachaca	_____	San Francisco	_____
	El Sagrario	_____	Priorato	_____

Anexo 4.- Validación Datos aplicación de la encuesta

PREGUNTAS	DATOS VALIDADOS	DATOS PERDIDOS
1. Hace que tiempo realiza sus pedidos de productos lácteos con la empresa DIPROMAC?	241	0
2. Cuantas fundas (litros) de leche adquiere en cada pedido?	241	0
3. Qué producto Andina tiene mayor aceptación entre sus clientes	241	0
4. Los productos ofrecidos por DIPROMAC (Andina) son de completo agrado de sus clientes	241	0
5. Recibe apoyo publicitario (colgantes, esferos, afiches, etc) por parte de DIPROMAC para promocionar la leche Andina	241	0
6. Qué marca tiene más acogida entre los consumidores de su establecimiento?	241	0
7. Con qué frecuencia realiza pedidos a nuestra empresa?	241	0
8. Cómo realiza el pago de su pedidos	241	0
9. Qué tiempo el vendedor se demora en realizar el despacho de su producto?	241	0
9.1 ... está conforme con ese tiempo del servicio ?	241	0
10. El personal que se acerca a su establecimiento dispone de uniformes?	241	0
11. Los vendedores disponen de credenciales para su identificación?	241	0
12. Al momento de brindar el servicio el vendedor es:	241	0
13. La expresión corporal y oral del vendedor es la adecuada?	241	0
14. Como califica el servicio que le brinda el vendedor que le visita?	241	0
15. Le proporciona información adecuada acerca del producto	241	0
16. En caso de existir algún inconveniente, el vendedor le brinda soluciones inmediatas?	241	0
17. Cree usted que los vendedores que trabajan en DIPROMAC, están preparados para brindar una atención de calidad?	241	0
18. ¿Qué opinión tiene respecto a la calidad de servicio que presta la empresa DIPROMAC	241	0
19. En el servicio que le ofrece la empresa DIPROMAC, utiliza herramientas tecnológicas	241	0
20.Cuál es el grado de satisfacción del servicio, que brinda la empresa DIPROMAC	241	0
21. Valor agregado que le gustaría recibir o percibir de la empresa DIPROMAC	241	0
22. Considera necesario la implementación de un sistema, que mejore la calidad del servicio y atención al cliente por parte de la empresa DIPROMAC?	241	0
23. Edad	241	0
24. Genero	241	0
25. Tipo de Negocio	241	0
26. Zona	241	0

Elaborado por: La Autora

Anexo 5.- Proformas



FABRICIO GABRIEL TOAPANTA LUGMAÑA
10 DE AGOSTO 32-94 Y MARIANA DE JESUS
Contacto: 0987 99 70 48
e-mail: fagat84@yahoo.es
Quito - Ecuador

DOCUMENTO CATEGORIZADO: NO

PROFORMA

S001-001

RUC. 1003240312

0001295

Aut. SRI 1115910976

Fecha de Autorización: 14/NOVIEMBRE/2014

Fecha de Caducidad: 14/NOVIEMBRE/2015

CLIENTE

DIPROMAC DISTRIBUIDORA

Fecha Emisión: 16-01-2016

RUC 1002324483001

Calle rocafuerte y tobias mena

Teléfono: 062954857

IBARRA

CÓDIGO	CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
	MATERIAL COMUNICACIONAL DIPROMAC			
1	Creación de logo y slogan PANTONES TIPOGRAFÍA	\$ 180,00	1	180,00
2	DISEÑO E IMPRESIÓN DE HOJAS MEMBRETADAS Impresión solo tiro full color / papel BOND 75 gr Tamaño A4 21 x 29,7 cm	\$ 0,12	1000	120,00
3	DISEÑO E IMPRESIÓN DE TARJETAS DE PRESENTACIÓN Impresión solo tiro full color / papel couche 300 gr mate plastificado y selectivo / tamaño (9 x 5,5 cm)	\$ 0,12	3500	420,00
4	DISEÑO E IMPRESIÓN HOJAS FACTURA Impresión solo tiro un color / papel químico dos copias / tamaño (21 x 15 cm) / 2 blocks	\$ 0,15	200	30,00
5	DISEÑO E IMPRESIÓN DE HOJAS PARA ENCUESTA Impresión solo tiro un color / papel BOND 75 gr Tamaño A4 21 x 29,7 cm	\$ 0,08	1000	80,00
6	DISEÑO E IMPRESIÓN INVITACIONES Impresión solo tiro full color / cartulina Sundance felt tamaño (15 x 10,5 cm)	\$ 1,00	1000	100,00
7	DISEÑO E IMPRESIÓN CARTILLA PUNTOS DE VENTA Impresión solo tiro full color / papel couche 200gr tamaño (15 x 12 cm)	\$ 0,08	1000	80,00
8	DISEÑO E IMPRESIÓN CREDENCIALES Impresión solo tiro full color / Material PBC tamaño (5 x 9 cm)	\$ 3,00	10	30,00
9	DISEÑO E IMPRESIÓN MAGNETICOS DE SUGERENCIAS Impresión solo tiro full color Papel adhesivo sobre cinta magnética tamaño (10,5 x 14 cm)	\$ 0,25	2000	500,00

NOTA: ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA . VIGENCIA 15 DIAS

IMPUESTO

TOTAL NETO	\$ 00,00
IVA (12%)	\$ 00,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 00,00

APROBADO



FABRICIO GABRIEL TOAPANTA LUGMAÑA
 10 DE AGOSTO 32-94 Y MARIANA DE JESUS
 Contacto: 0987 99 70 48
 e-mail: fagat84@yahoo.es
 Quito - Ecuador

DOCUMENTO CATEGORIZADO: NO

PROFORMA

S001-001

RUC. 1003240312

0001294

Aut. SRI 1115910976

Fecha de Autorización: 14/NOVIEMBRE/2014

Fecha de Caducidad: 14/NOVIEMBRE/2015

CLIENTE

DIPROMAC DISTRIBUIDORA

Fecha Emisión: 16-01-2016

RUC 1002324483001

Calle rocafuerte y tobias mena

Teléfono: 062954857

IBARRA

CÓDIGO	CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
	MATERIAL PROMOCIONAL DIPROMAC			
1	CAMISETAS POLO Bordado logo	\$ 6,00	12	72,00
2	GORRAS Bordado	\$ 4,50	10	45,00
3	CHOMPA Bordado	\$ 35,00	10	350,00
4	MOCHILA Bordado	\$ 12,00	25	300,00
5	VASOS Impresión serigrafía	\$ 1,75	25	43,75
6	TOMATODOS Impresión serigrafía	\$ 3,50	25	87,50
7	PUBLICIDAD VEHICULAR LOGO Diseño y colocación tamaño 0,80 x 0,60 metros Material VINIL DE CORTE ADHESIVO LAMINADO	\$ 10,00	5	50,00

NOTA: ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA . VIGENCIA 15 DIAS

IMPUESTO

TOTAL NETO \$ 00,00

IVA (12%) \$ 00,00

TOTAL PRESUPUESTO \$ 00,00

APROBADO

PROFORMA

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Banner 2m x 0,80 cm	15	15
6000	Fundas tamaño 20 x 35	70 x millar	420
600	Sobres carta	20x ciento	120
		Subtotal	555
		IVA	66.60
		Total	621.60



ESITOUR
AGENCIA DE VIAJES

DECAMERON
All Inclusive Hotels & Resorts

MOMPICHE TODO INCLUIDO

TEMPORADA BAJA 2016
NOCHES ENTRE DOMINGO A JUEVES

PROGRAMA INCLUYE:

- 2 NOCHES DE ALOJAMIENTO EN CONFORTABLES HABITACIONES STANDAR, BAJO SISTEMA " TODO INCLUIDO"
- Desayunos y almuerzos buffet , Cenas a la carta en restaurantes especializados
- Snacks, bar y discoteca con bebidas alcohólicas nacionales y refrescos ilimitados
- Actividades y juegos para niños - Programa de actividades diarias
- Shows en vivo todas las noches. + Entretenimiento diurno
- Mini curso de buceo en la piscina
- Sillas y toallas para la playa y piscina
- Transporte interno y acuático al Club de Playa
- Servicio de enfermería.

TARIFA POR PERSONA SEGÚN EL TIPO DE HABITACION: (SABADO A LUNES)

TIPO DE HABITACION	ADULTO
VISTA AL JARDIN	162.00
VISTA AL MAR	182.00
FRENTE AL MAR	192.00

** El tipo de habitación va a depender del momento que se está haciendo la reservación y el hotel indique cual hay disponible

NOTAS IMPORTANTES

- ** CHECK IN: 15:00 horas / CHECK OUT: 12:00 horas.
- ** INFANTE MENOR DE 2 AÑOS NO PAGA NADA
- ** Noches de viernes y sábado tiene suplemento de fin de semana de usd 35.00 cada una

NO INCLUYE:

- Servicio de Internet; uso de la cajilla de seguridad ubicada en las habitaciones, la cual tiene un costo diario de USD 3 (sujeto a cambio sin previo aviso); servicio de lavandería; llamadas telefónicas nacionales e internacionales; otros cargos no estipulados en el sistema todo incluido.
- Deportes acuáticos motorizados, tratamientos del spa, excursiones fuera del hotel.

¡Será un placer servirle!



Anexo 6.- Entrevista Propietario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE NORTE								
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas								
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DIPROMAC DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.								
Datos generales:								
1.1 Nombre de la Empresa:								
1.2 Dirección/ Ubicación:		1.3 Sector:						
1.4 Años de Funcionamiento:								
1.4 Documentación legal	Registro Unico de Contribuyentes (RUC)							
	Régimen Impositivo Simplificado (RISE)							
	Patente Municipal							
	Registro y Permiso Ambiental del GAD'1							
	Registro de Marca y Diseño en el IEPI							
	Permiso de Funcionamiento por el Cuerpo de Bomberos							
Otros, Cuáles?								
Infraestructura:								
2.1 Distribución de la planta/bodega		Número de m2:						
		Número de Oficinas:						
		Dimensión de cuartos fríos						
Dibuje la distribución de la planta.. Si dispone de planos, tomar una foto								
Información Adicional Importante acerca de la infraestructura								
Recurso Humano:								
3.1 Nombre del Propietario:								
3.2 Número Total de Empleados		#	3.5 Organigama (dibuje):					
3.3 ¿Cuántos en el área de:	Dirección							
	Administrativa							
	Producción							
	Ventas							
	Operaciones							
Otros								
3.4 Afiliación al IESS		Si						
		No						
3.6 Manual de Funciones		Si						
		No						
3.7 Con que frecuencia capacita al personal de ventas:								
Información Adicional Importante acerca del personal:								
Estrategias de Marketing:								
4.1 Producto (enumerar)	1.	\$	PDD	PVP	5.	\$	PDD	PVP
	2.	\$			6.			
	3.	\$			7.			
	4.	\$			8.			

4.2 Identidad Corporativa	Misión	Si					
		No						
	Visión	Si					
		No						
	Valores	Si					
		No						
Principios	Si						
	No							
Imagen Corporativa	Si		Logotipo	Si		...		
				No				
	No		Isotipo	Si		...		
				No				
		Slogan	Si		...			
			No					
4.3. ¿Cuál de las siguientes actividades de marketing		SI	NO	4.4. Tienen presencia en:				
Prensa				Página	Si		www.	
Radio				Facebook	Si		Cuenta facebok:	
Televisión					No			
Exterior (vallas carreteras)				Twitter	Si		Cuenta twitter:	
Merchandising					No			
Ferias, eventos y congresos				Buscadores web	Si		En cuáles?	
Nuevos productos					No			
				Otro, Cuál?				
4.5. Mencione qué tipo de promociones para las tiendas/panaderías etc				4.6 Con que frecuencia:				
Información Adicional Importante acerca de las estrategias que realiza para promocionar el producto:								
Clientes y Competencia								
5.1 Cuantos clientes mantiene actualmente la empresa								
5.2 Cuantas zonas maneja la empresa								
5.3 Cuantas veces la mes visitan a los clientes								
5.5 Número de clientes atendidos diariamente por zona								
5.4 Cuantos litros al mes se distribuye en el total de los clientes								
5.5 Reciben quejas o sugerencias por parte de sus clientes		Si	No	5.6 Con que frecuencia		5.7 Que tiempo se demoran en atender las quejas		
5.4 Cuantos litros al mes se distribuye en el total de los clientes								
5.6 Quiénes consideran que es su competencia directa								
Información Adicional Importante acerca los clientes y competencia:								
Nombre de la persona que facilito la información:								
Cargo:								
Fecha:								
Nombre de la persona que realizo la encuesta o entrevista:								
Preguntas adicionales que el euecstador considere hacer que favorezca a la investigación								

Anexo 7.- Encuesta servicio al cliente aplicada a la ruta de cada vendedor

Sector Los Ceibos en la Panadería Fresh Pan

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE

Objetivo: Determinar el la eficiencia en el servicio de la Empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. Recuerda la marca Leche Andina?

Sí No

3. Sus clientes han preguntado por Leche Andina

Sí No Recomendaciones_ En mi establecimiento vendo más este producto_

4. Que vendedor le visita Sr Miguel Chalacan

5. Cumplen con los horarios de entrega Sí No

6. Qué opina del servicio Excelente Bueno Regular Pésimo

7. Compraría de nuevo Leche Andina Sí No Porque El servicio es muy bueno y siempre me visita a la misma hora, por eso he dejado de coger otras leches_

8. Recomendaría Leche Andina Sí No Porque Es un producto de calidad y el servicio es constante y a tiempo_

Sector Caranqui, Víveres Lailyta**ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE**

Objetivo: Determinar el la eficiencia en el servicio de la Empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. Recuerda la marca Leche Andina?
Sí No
3. Sus clientes han preguntado por Leche Andina
Sí No Recomendaciones Ninguna
4. Que vendedor le visita Sr Andrés Pineda
5. Cumplen con los horarios de entrega Sí No
6. Qué opina del servicio Excelente Bueno Regular Pésimo
7. Compraría de nuevo Leche Andina Sí No Porque Me abastece siempre y no he tenido ningún problema
8. Recomendaría Leche Andina Sí No Porque

Sector Centro Panadería La Duqueza**ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE**

Objetivo: Determinar el la eficiencia en el servicio de la Empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. Recuerda la marca Leche Andina?
Sí No
3. Sus clientes han preguntado por Leche Andina
Sí No Recomendaciones
4. Que vendedor le visita Sr Pablo López
5. Cumplen con los horarios de entrega Sí No
6. Qué opina del servicio Excelente Bueno Regular Pésimo
7. Compraría de nuevo Leche Andina Sí No Porque No me visitan siempre, solo de vez en cuando, solo cuando les sobra producto vienen.
8. Recomendaría Leche Andina Sí No Porque no se pronuncia.

Sector Yacucalle Víveres El Macareño**ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE**

Objetivo: Determinar el la eficiencia en el servicio de la Empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. Recuerda la marca Leche Andina?
Sí No
3. Sus clientes han preguntado por Leche Andina
Sí No Recomendaciones
4. Que vendedor le visita Sr Galo Moncayo
5. Cumplen con los horarios de entrega Sí No
6. Qué opina del servicio Excelente Bueno Regular Pésimo
7. Compraría de nuevo Leche Andina Sí No Porque La gente consume esa leche
8. Recomendaría Leche Andina Sí No Porque no se pronuncia.

Panadería Colinas del Sur.**ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE**

Objetivo: Determinar el la eficiencia en el servicio de la Empresa DIPROMAC en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. Recuerda la marca Leche Andina?
Sí No
3. Sus clientes han preguntado por Leche Andina
Sí No Recomendaciones
4. Que vendedor le visita Sr Juan Guatemal
5. Cumplen con los horarios de entrega Sí No
6. Qué opina del servicio Excelente Bueno Regular Pésimo
7. Compraría de nuevo Leche Andina Sí No Porque Si porque si se vende.
8. Recomendaría Leche Andina Sí No Porque Para vender más.