



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

Plan de Marketing para la Empresa Dibeal Cía. Ltda.

Franklin Olimpo Cárdenas Mora

Quito, Mayo 2019

Plan de Marketing para la Empresa Dibeal Cía. Ltda.

Por

Franklin Olimpo Cárdenas Mora

Mayo 2019

Aprobado:

Ing. Pedro Antonio Mosquera Domínguez , MSc Tutor

Ing. Diana Celeste Gonzalez Castillo, MSc Presidente del Tribunal

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA Miembro del Tribunal

Ing. John Fremio Rosado Varela, MSc Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 10, 05, 2019

Ing. Pedro Antonio Mosquera Domínguez , MSc

Aceptado y Firmado: _____ 10, 05, 2019

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA

Aceptado y Firmado: _____ 10, 05, 2019

Ing. John Fremio Rosado Varela, MSc

_____ 10, 05, 2019

Ing. Diana Celeste Gonzalez Castillo, MSc

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Franklin Olimpo Cárdenas Mora, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Marketing para Dibeal Cía. Ltda.**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Franklin olimpo Cárdenas Mora

Correo electrónico: francocard33@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Franklin Olimpo Cárdenas Mora, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Plan de Marketing para Dibeal Cía. Ltda., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo del 2019



Franklin olimpo Cárdenas Mora

Correo electrónico: francocard33@hotmail.com

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con mucho amor y cariño a mi esposa, quien es el pilar fundamental para lograr cumplir este objetivo, por todo su esfuerzo y sacrificio que realizó junto a mi dándome aliento y motivándome a seguir día a día, no fue nada fácil pero juntos superamos estos momentos y compartimos lindas experiencias.

A mis adorables hijos, quienes en ocasiones se vieron privados de pasear o disfrutar en familia porque se tenía que cumplir con trabajos y tareas, a ellos que quise darles el ejemplo de superación, que no importa la edad, u otro tipo de circunstancia, y que nunca es tarde para prepararse y superarse, que solo así se pueden conseguir metas personales que benefician a uno mismo y a toda la familia.

A mis padres, que a pesar de la distancia nunca se olvidaron de su hijo y del objetivo que buscaba, siempre estuvieron junto a mí, pendientes de como superaba cada obstáculo, de animarme y motivarme a seguir, y recordarme que cada vez está más cerca la meta.

A mi hermano quien tenía mucha ilusión de ver culminado mi proceso de titulación, pero la vida no le permitió ser participe físicamente, pero desde el cielo se sentirá muy orgulloso de su hermano.

Gracias a todos.

Agradecimiento

Primero a Dios que con su infinito amor nunca permitió que desmayara en mis propósitos, siempre cobijo mis ideas, la dedicación y a mi familia para juntos dejar pasar el tiempo y esperar que este sueño se haga realidad.

A la UIDE como institución que me abrió las puertas al igual que muchos luchadores, que tomamos la decisión de superarnos a distancia, y que brinda alternativas muy prácticas para que logremos concretar objetivos de superación.

A mis maestros quienes supieron transmitir sus conocimientos y experiencias, que con sus exigencias nos llevaron a ser personas de bien, comprometidas en los resultados, y recordarnos que nada es fácil en la vida, pero que cuando uno se lo propone nada nos detiene.

A mis compañeros de ayer, hoy y siempre, por compartir sus anécdotas, experiencias, y el tiempo para caminar este largo recorrido que hoy culmina con la meta cumplida y que nos genera nuevas metas y oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Resumen Ejecutivo

El presente análisis se focaliza en diseñar un plan de marketing para la empresa Dibeal Cía. Ltda., a través de la preparación de estrategias de mercado para el perfeccionamiento de la distribución, comercialización y ventas de productos importados de consumo masivo (alimentos y bebidas) en el Distrito Metropolitano de Quito, por medio de la evaluación de la situación actual de la organización, para disponer la disconformidad que exhibe en su estructura comercial. Por otra parte, se desarrolla la investigación del mercado, en consecuencia, se recaban resultados sobre la apreciación de la línea intermedia de comercialización de la empresa, los distribuidores, que se ubican en toda la ciudad de Quito. Por último, se conforma el estudio financiero para la aplicación de las estrategias de marketing de la empresa Dibeal Cía. Ltda. Como consecuencia de la investigación se configuran soluciones a la disconformidad de la distribución, activar sistemas de información internos, la reorganización de rutas de vendedores y la descripción de canales de distribución, que junto a las demás estrategias de marketing tienen un costo de implementación de \$ 407.750. Esta inversión después del análisis financiero resulto viable al tener un VAN de \$ 15.422,07 (mayor que 0), una TIR de 15,8% (mayor que el costo de capital de 13,74%) y un PRI establecido para el año 2022.

Términos clave:

Comercialización

Distribución

Marketing

Viabilidad

Análisis financiero

Abstract

The present analysis is focus on the design of a marketing plan for the company Dibeal Cía. Ltda., Through the design of marketing strategies for the improvement of the distribution, marketing and sales of imported products of mass consumption (food and beverages) in the Metropolitan District of Quito, through the evaluation of the current situation of the organization, to arrange the disagreement that shows in its commercial structure. On the other hand, the market research is developed, consequently, results are collected on the appreciation of the company's intermediate marketing line, the distributors, which are located throughout the city of Quito. Finally, the financial study for the application of the marketing strategies of the company Dibeal Cía. Ltda. As a consequence of the investigation, solutions are changed to the disagreement of the distribution, activate internal information systems, the reorganization of sellers routes and the description of distribution channels, which together with the other marketing strategies have a cost of implementation of \$ 407,750. This investment after the financial analysis was viable having a VAN of \$ 15,422.07 (greater than 0), an IRR of 15.8% (greater than the cost of capital of 13.74%) and a PRI established for the year.

2022

Key terms:

Commercialization

Distribution

Marketing

Viability

Financial analysis

Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xvi
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	1
Enunciado del Problema.....	3
Diagnóstico y situación el problema.....	3
Formulación del problema.....	4
Sistematización del Problema.....	5
Árbol de problemas.....	5
Árbol de objetivos.....	6
Alcance	8
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Significancia del Estudio	10
Impacto social.....	10
Impacto metodológico	11
Implicación práctica.....	12
Definición de Términos	13
Limitaciones	14
Delimitaciones.....	14
Resumen	14
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	15
Definición de la Mercadotecnia.....	16

Concepto de la Mercadotecnia	16
Objetivos de la Mercadotecnia	17
Administración de la Mercadotecnia.....	18
Estrategias de Mercadotecnia	18
Mezcla de Mercadotecnia.....	20
Definiciones y Modelos del Plan de Mercadotecnia	21
Investigación de Mercados	26
Tipos de investigación	26
Métodos existentes.....	28
Fuentes de datos.....	29
Plan de Marketing.....	30
Selección de estrategias	31
Posicionamiento.....	32
Segmentación de mercados.....	32
Etapas del Plan de Marketing	33
Análisis de la situación	33
Determinación de objetivos	34
Elaboración y selección de estrategias	34
Plan de acción	34
Determinación del presupuesto.....	35
Resumen	36
Capítulo 3: Investigación de Mercado	36
Método a Aplicar	37
Proceso de Investigación de Mercado	37
Establecer la necesidad de información.....	38

Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.....	39
Determinación de la Muestra.....	43
Muestra probabilística	43
Recolección de Datos	44
Análisis de Datos	44
Resultados.....	61
Resumen	62
Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing.....	64
Análisis de la Situación Actual.....	64
Delimitación del mercado de referencia	66
Descripción funcional del producto.....	67
Entorno General Macroentorno	68
Entorno económico.....	69
Entorno sociodemográfico.....	76
Entorno político – jurídico.....	77
Entorno Específico Micro entorno	79
Mercado	79
Clientes	80
Competidores.....	82
Proveedores.....	83
Análisis de la Situación Interna.....	84
Recursos y capacidades de la empresa	84
Organización empresarial	86
La estrategia empresarial	89
Análisis de la estrategia empresarial.....	90

Diagnóstico de la Situación	90
Formulación de la Estrategia	96
Definición de las Estrategias de Marketing	96
Estrategia de cartera.....	97
Estrategia de segmentación y posicionamiento	97
Plan de Acción.....	102
Presupuesto Requerido	106
Ejecución y Control del Plan.....	107
Resumen	113
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	114
Conclusiones.....	114
Recomendaciones	115

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Participación y crecimiento en el mercado</i>	9
Tabla 2. <i>Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia</i>	19
Tabla 3 <i>Contenido del Plan de mercadotecnia</i>	23
Tabla 4 <i>Tipos de investigación de mercados</i>	26
Tabla 5 <i>Segmentación Geográfica de los distribuidores del D.M. de Quito</i>	39
Tabla 6 <i>Canales de distribución</i>	41
Tabla 7 <i>Segmentación Demográfica</i>	42
Tabla 8 <i>Recolección de datos</i>	44
Tabla 9 <i>Tipo de canal</i>	44
Tabla 10 <i>Atención</i>	46
Tabla 11 <i>Conocimiento</i>	46
Tabla 12 <i>Puntualidad</i>	47
Tabla 13 <i>Cumplimiento de tiempo de entrega prometido</i>	48
Tabla 14 <i>Calidad de los productos y servicios de la empresa</i>	49
Tabla 15 <i>Condiciones del producto</i>	50
Tabla 16 <i>Precio responde a la calidad</i>	51
Tabla 17 <i>Precio responde a la calidad</i>	52
Tabla 18 <i>Facilidad de comunicación</i>	54
Tabla 19 <i>Frecuencia de visitas</i>	54
Tabla 20 <i>Exclusividad del producto</i>	55
Tabla 21 <i>Tiempo de respuesta</i>	57
Tabla 22 <i>Calidad del servicio</i>	57
Tabla 23 <i>Oportuna información</i>	58
Tabla 24 <i>Solución del problema</i>	59

Tabla 25 <i>Amabilidad de la persona que contacto</i>	60
Tabla 26 <i>Ranking 5 sectores</i>	66
Tabla 27 <i>Cartera de productos de Dibeal S.A.</i>	67
Tabla 28. <i>PIB Sectorial Promedio (2014 - 2017)</i>	71
Tabla 29. <i>Competencia por línea de producto</i>	82
Tabla 30. <i>Marcas proveedoras por línea de producto</i>	83
Tabla 31. <i>Estado de Situación Dibeal S.A. 2017</i>	84
Tabla 32. <i>Estado de Resultados Dibeal S.A. 2016 - 2017</i>	85
Tabla 33. <i>Matriz DAFO</i>	91
Tabla 34. <i>Matriz Cruzada</i>	92
Tabla 35. <i>Matriz EFI Factores Internos</i>	93
Tabla 36. <i>Matriz EFE Factores Externos</i>	94
Tabla 37. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	95
Tabla 38. <i>Segmentación clientes</i>	99
Tabla 39. <i>Estrategia de producto/ servicio</i>	100
Tabla 40. <i>Estrategia de precio</i>	100
Tabla 41. <i>Estrategia de promoción</i>	101
Tabla 42. <i>Estrategia de distribución</i>	101
Tabla 43. <i>Plan de acción</i>	103
Tabla 44. <i>Presupuesto requerido</i>	106
Tabla 45. <i>Ejecución control y seguimiento del plan</i>	107
Tabla 46. <i>Estado de Resultados Proyectado (2017 – 2021)</i>	109
Tabla 47. <i>Estado de fuentes y usos</i>	1110
Tabla 48. <i>TMAR</i>	1110
Tabla 49. <i>Flujo de caja</i>	111

Tabla 50. <i>VAN</i>	111
Tabla 51. <i>TIR</i>	112
Tabla 52. <i>PRI</i>	112

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	5
<i>Figura 2.</i> Árbol de objetivos	7
<i>Figura 3.</i> Mezcla de mercadotecnia en base a las 4Ps	21
<i>Figura 4.</i> Proceso de investigación de mercados	38
<i>Figura 5.</i> Cantón Quito	40
<i>Figura 6.</i> Tipo de canal	45
<i>Figura 7.</i> Atención	46
<i>Figura 8.</i> Conocimiento	47
<i>Figura 9.</i> Puntualidad.....	48
<i>Figura 10.</i> Tiempo de entrega prometido.....	49
<i>Figura 11.</i> Servicios de la empresa y Calidad de los productos	50
<i>Figura 12.</i> Producto - condiciones	51
<i>Figura 13.</i> Calidad . responde el precio	52
<i>Figura 14.</i> Portafolio de productos	53
<i>Figura 15.</i> Desarrollo de la comunicación	54
<i>Figura 16.</i> Visitas - frecuencias	55
<i>Figura 17.</i> Producto - exclusividad	56
<i>Figura 18.</i> Monitoreo del Tiempo de respuesta	57
<i>Figura 19.</i> Servicio – calidad	58
<i>Figura 20.</i> Información - oportuna.....	59
<i>Figura 21.</i> Problema – solución	60
<i>Figura 22.</i> Contacto - amabilidad de la persona	61
<i>Figura 23.</i> Empresas - clasificación de empresas por actividad económica	66

<i>Figura 24.</i> Estructura de canales de distribución de Dibeal S.A.....	66
<i>Figura 25.</i> La Inflación en el Ecuador 2014 - 2017	70
<i>Figura 26.</i> Análisis del PIB 2014 - 2017	71
<i>Figura 27.</i> Valor Agregado Bruto Promedio 2014 - 2017	73
<i>Figura 28.</i> Balanza comercial de pagos 2014 – 2017	74
<i>Figura 29.</i> Ecuador Riesgo País 2014 - 2017.....	75
<i>Figura 30.</i> Tasa Activa en el Ecuador 2013 - 2017	76
<i>Figura 31.</i> Fomento de las MIPYMES ecuatorianas un proyecto nacional.....	78
<i>Figura 32.</i> Fomento de las MIPYMES ecuatorianas	81
<i>Figura 33.</i> Dibeal S.A. Canales de Distribución.....	81
<i>Figura 34.</i> Dibeal S.A. Organigrama	87
<i>Figura 35.</i> Dibeal S.A. Organigrama por canales de venta	88
<i>Figura 36.</i> Dibeal S.A. Estrategia empresarial.....	89
<i>Figura 37.</i> Dibeal S.A. Estrategia de segmentación	98

Capítulo 1: Introducción

En este capítulo voy a definir el problema por el cual atraviesa la empresa Dibeal Cía. Ltda., se formulara el problema, analizare los detalles que han ocasionado dicho problema, se establecerán el objetivo general como también los objetivos específicos, metodología a utilizar y en definitiva diseñar un plan estratégico para la empresa Dibeal Cía. Ltda.

Antecedentes del Problema

La importancia del marketing en el marco de la economía de libre empresa es incuestionable, pues intensifica las relaciones que se desarrollan en los mercados mediante su gestión a la interna de las organizaciones, paralelamente contribuye a la consecución de los objetivos empresariales (Hoyos, 2010, pág. 25).

Aunque el alcance del marketing en las empresas es amplio, gran parte de empresarios lo asocian únicamente con las ventas, pues indudablemente estas son el factor clave para el crecimiento de una empresa, sin embargo, se establece como el principal problema de los empresarios al presentar varios componentes que involucran a toda la estructura empresarial; no obstante, esta es una visión de corto plazo que inobserva que el marketing además de ayudar a asegurar el corto plazo, en general, mediante su apoyo al proceso de ventas, busca también objetivos que se proyecten en el largo plazo, los cuales generan en el tiempo las condiciones necesarias para que la empresa se vuelva sostenible mediante el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Para comprender el alcance del marketing en las empresas, es fundamental establecer que éste cambia de acuerdo a la dimensión y condición de la misma, pues existen varias clases de empresas, que se agrupan de acuerdo a dos

variables; tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes); y distribución (local, nacional y multinacional), (Gómez, 2013, pág. 47).

Se hace la distinción puesto que las empresas de consumo masivo tienen una visión enfocada en la construcción de una estructura de marketing capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, por lo que su eficiente aplicación se convierte en una prioridad para el desarrollo de este tipo de organizaciones, esto se ve reflejado en su cultura, su presupuesto y en el diseño de sus procesos que están enfocados en capitalizar las oportunidades que le ofrezca el mercado en función del consumidor.

En el Ecuador los avances tecnológicos, los fenómenos migratorios y la adopción de nuevas tendencias de consumo, han generado un desarrollo diferenciado en la forma de compra de la población, sumándole a este fenómeno la influencia de la importación de tendencias extranjeras, la cual considera la calidad de los productos y la forma en la cual se presenta en el mercado. El envío de productos de marcas reconocidas desde el exterior creó una alta demanda de productos importados.

“En la actualidad muchos bienes importados considerados como productos suntuarios por parte del Gobierno Nacional ecuatoriano, implica la integración de una variable adicional como es la política”(Palomeque, 2016). En este sentido el país se ha convertido en un gran mercado de venta de bienes y servicios, no obstante, no es fácil llegar al público meta, las necesidades de un consumidor de hace 20 años no son las mismas de los consumidores actuales, el tiempo ha creado un comportamiento de compra más selectivo entre los bienes que se adquiere, el acceso a la información a través de los distintos medios de comunicación, ha sido un factor determinante de un cambio donde el comprador ya conoce anticipadamente todas las características del producto que quiere adquirir y donde es mucho más difícil para un vendedor recalcar las bondades de un producto cuando el cliente ya está al tanto de la bondades y de las

falencias existentes de lo que quiere adquirir. Por lo tanto, el marketing ha pasado de ser una herramienta estacionaria a una dinámica y compleja que si es bien utilizada garantiza que las empresas, sobre todo aquellas enfocadas al consumo masivo implementen constantemente alternativas de crecimiento sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Enunciado del Problema

Diagnóstico y situación el problema

La empresa Dibeal Cía. Ltda., distribuidora de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, forma parte del Grupo Dibeal con operación de importación, exportación y comercialización en Ecuador y España. Constituida el 04 de julio de 1989, como importadora y distribuidora de productos de consumo. La compañía tiene 29 años de presencia en el país representando y comercializando de forma exclusiva marcas Premium mundialmente reconocidas. En los últimos cuatro años (2014 – 2017) la empresa ha experimentado alteraciones en sus ventas debido a factores tanto internos y externos, los cuales han confluído para que se presenten problemas en la rentabilidad de la organización. Los factores externos que han incidido en el comportamiento de los consumidores y de la empresa radican principalmente en la recesión económica generada en el Ecuador a causa de:

La caída del precio del petróleo en el año 2014, principal ingreso ecuatoriano y cuyos efectos se hacen presentes hasta la actualidad, lo que derivó en la disminución de los flujos de efectivo, lo que impacto directamente en el sector comercial (Romero, 2015).

Adicionalmente, la implementación de salvaguardias como medida de protección para la producción nacional desde el año 2015 hasta inicios del año

2017, grabaron con el 5% a bienes de capital y materias primas no esenciales, con el 15% a bienes de sensibilidad media, con el 25% a neumáticos y con el 25% a bienes de consumo final. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones , 2015).

Proceso que influyó en las importaciones de productos de consumo masivo.

En cuanto a los elementos internos la empresa Dibeal Cía. Ltda., presenta problemas puntuales como; (a) la desactualización de la base de datos de clientes, (b) la desorganización de los canales de distribución y (c) la estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores. Lo que en conjunto con los factores externos han producido desfases en los ingresos anuales de la organización haciendo que su rentabilidad se vea disminuida, lo que hace necesario la generación de alternativas aplicables, controlables y mediables para lograr incrementar el nivel de ventas de la empresa en el plazo inmediato.

Formulación del problema

La formulación del problema corresponde a la simplificación de los factores inherentes al estudio para transformarlos en una pregunta concreta que determina los parámetros de la investigación.

Los factores externos (económicos, políticos, sociales y culturales) al igual que los factores internos (estructura y método de comercialización y distribución) inherentes a la empresa Dibeal Cía. Ltda., han conllevado que sus ventas se vean afectadas, disminuyendo su nivel de ingresos, su rentabilidad y consecuentemente su participación en el mercado nacional de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care. Dentro de este contexto se puede establecer la formulación del problema de la siguiente forma:

“Disminución de las ventas (ingresos, rentabilidad y participación en el mercado) de la empresa Dibeal Cía. Ltda., en el periodo (2014 – 2017)”

Sistematización del Problema

Árbol de problemas

Mediante el árbol de problemas se sistematizan las causas y efectos del problema detectado en la empresa Dibeal Cía. Ltda., en el caso específico del área comercial donde se ha identificado desactualización de la base de datos de clientes, desorganización de los canales de distribución e ineficientes rutas para vendedores.

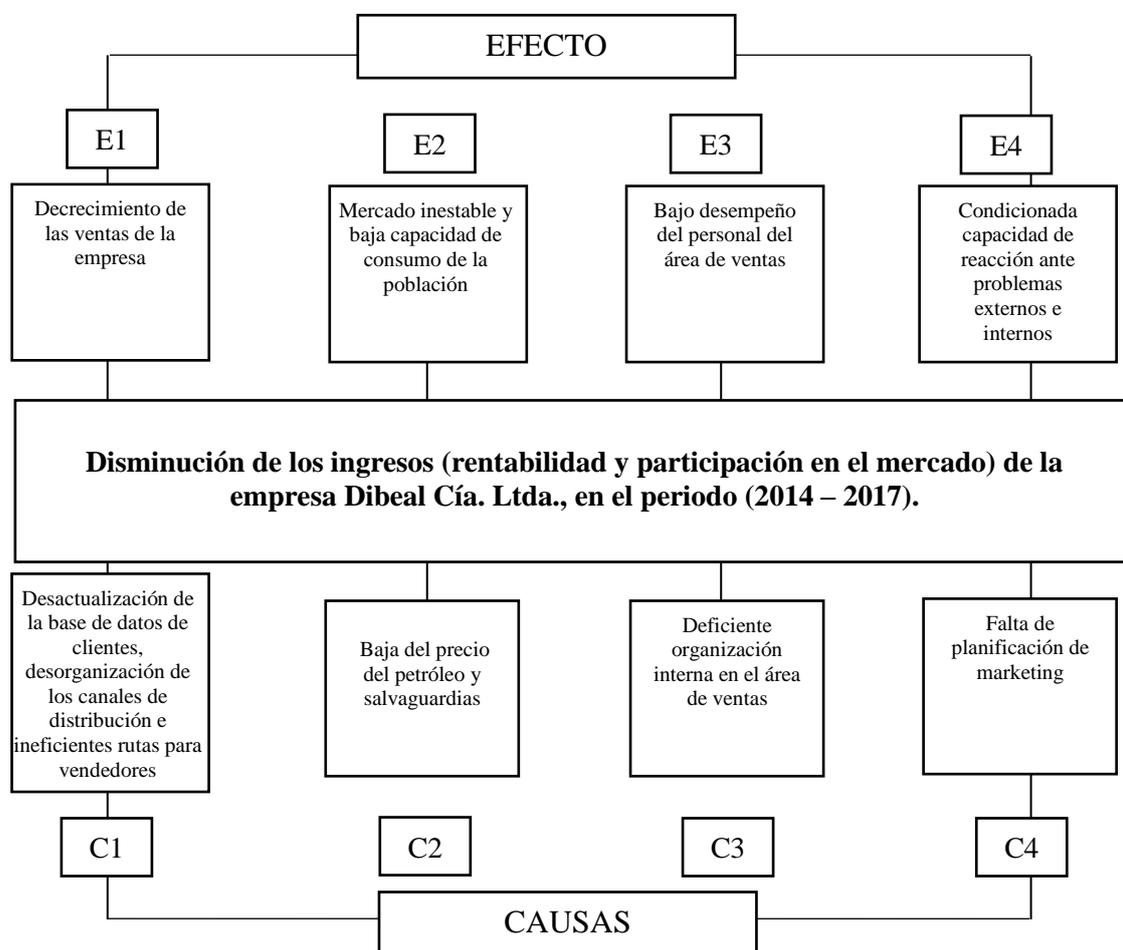


Figura 1. Árbol de problemas

Adaptado de: (Amezcuca & Jiménez, 2015, pág. 13)

Análisis. De acuerdo a los parámetros de la investigación se ha logrado establecer las causas y consecuencias de la problemática, teniendo cinco elementos clave a considerarse para la formación posterior de los objetivos del estudio.

La primera causa de la problemática se ha visto establecida por la desactualización de la base de datos de clientes, desorganización de los canales de distribución e ineficientes rutas para vendedores, lo que en consecuencia ha provocado el decrecimiento de las ventas de la empresa, este es el problema principal encontrado, por lo que necesita especial atención a través de tratamiento de marketing estratégico;

La segunda causa es la baja del precio del petróleo y salvaguardias ha producido que el mercado sea inestable, afectando a la capacidad de consumo de la población, lo que implica un decrecimiento evidente en la adquisición de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, por lo que Dibeal Cía. Ltda., necesita de un estudio de mercado que permita reconocer los factores claves para su desarrollo comercial;

La tercera es la deficiente organización interna en el área de ventas lo que ha provocado un bajo desempeño del personal de ventas, siendo necesario estructurar de forma óptima las funciones y procesos de comercialización, adicional al planteamiento de estrategias para disminuir tiempos y costos de ventas;

La cuarta se centra en la falta de planificación de marketing, lo que ha condicionado la capacidad de reacción ante problemas externos e internos de la empresa, siendo necesario que se realice una programación sistemática comercial para generar alternativas de contingencia frente a factores internos y externos.

Árbol de objetivos

En concordancia con las causas y efectos encontrados alrededor de la disminución de los ingresos (rentabilidad y participación en el mercado) de la empresa

Dibeal Cía. Ltda., en el periodo (2014 – 2017), se establecen los objetivos propuestos para estudiar el comportamiento comercial de la organización frente a los factores que afectan al mercado.

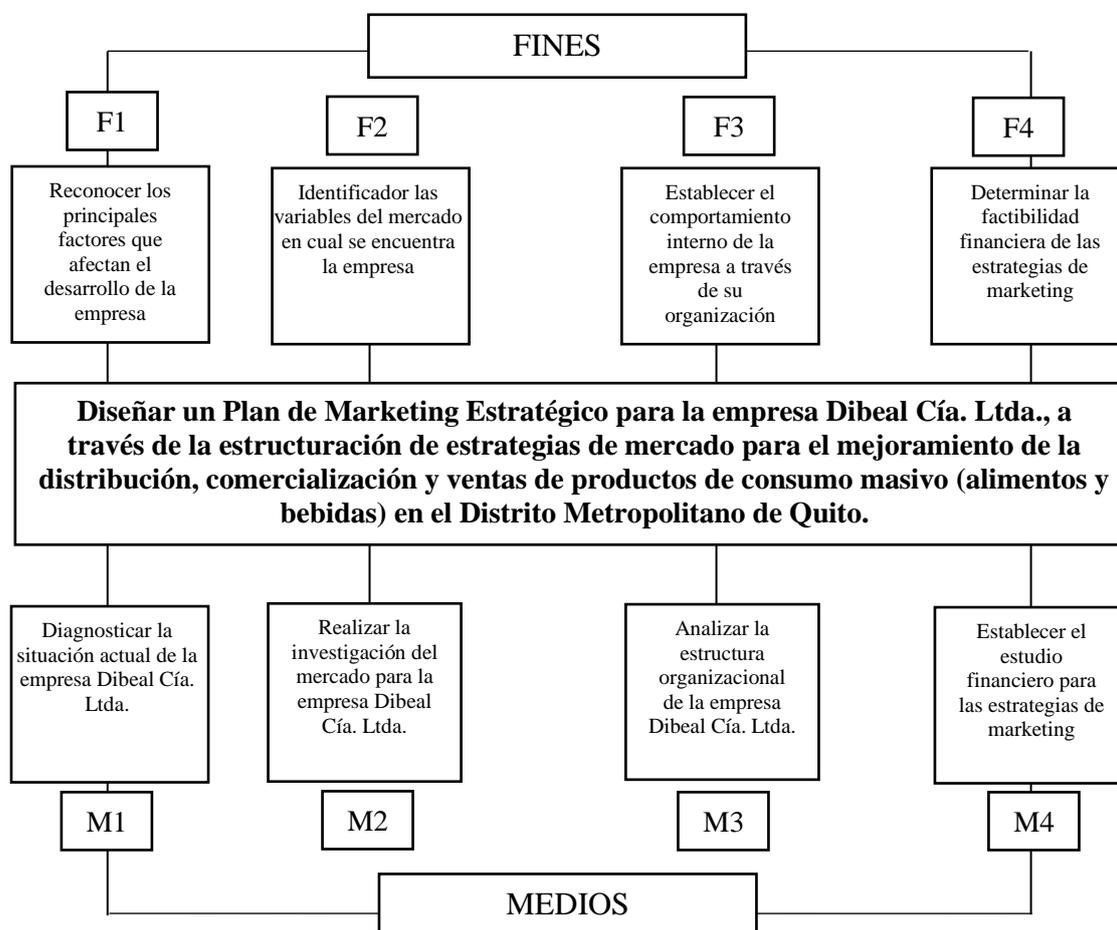


Figura 2. Árbol de objetivos

Adaptado de: (Amezcuca & Jiménez, 2015, pág. 14)

Análisis. en respuesta a la problemática de la empresa Dibeal Cía. Ltda., se genera el árbol de objetivos, el cual explica a través de acciones cuáles son los medios necesarios para dar solución a cada uno de los planteamientos de investigación realizados.

El primero objetivo está encaminado hacia el diagnóstico la situación actual de la empresa Dibeal Cía. Ltda., mediante el reconocimiento de los principales factores que afectan el desarrollo de la organización, esto permitirá tener una perspectiva

general del entorno en cual se desarrolla la empresa y los factores tanto interno como externos afectan tanto positiva como negativamente.

El segundo objetivo se centra en realizar la investigación del mercado para la empresa Dibeal Cía. Ltda., a través de la identificación las variables comerciales que intervienen en el proceso de ventas y distribución de la organización, de esta forma se logrará determinar las condiciones del mercado para una efectiva respuesta de la empresa mediante la planificación de estrategias.

El tercer objetivo se orienta hacia el análisis de la estructura organizacional de la empresa Dibeal Cía. Ltda., mediante el establecimiento del comportamiento interno de la organización a través de su composición interna, para determinar las funciones y actividades designadas en función de los procesos de comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care.

El cuarto objetivo se trata de establecer el estudio financiero para las estrategias de marketing, con el desarrollo de los cálculos de factibilidad financiera de la propuesta para la organización. Esto permitirá establecer la disposición de recursos para su inversión en las mejoras del área comercial.

Alcance

En definitiva, con el desarrollo de la investigación se busca reestructurar a través de la aplicación de estrategias de marketing los procesos de distribución, comercialización y ventas de la empresa Dibeal Cía. Ltda., esto con el fin de incrementar el 4% de las ventas de productos de consumo masivo anualmente, en base al crecimiento del sector de “comercio” que se establece en 2,3% anual (tabla 1) (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 47).

Al determinar un nivel de crecimiento mayor para la empresa se busca ganar participación en el mercado, para incrementar los ingresos y la rentabilidad en el corto

plazo, todo esto en contexto del Distrito Metropolitano de Quito. De esta forma se plantea un objetivo que es aplicable, medible y controlable en el corto, mediano y largo plazo para los propósitos que desarrolla la organización en base a su giro de negocio. En este sentido el alcance de este estudio en concreto es llegar más allá de la planificación hasta el punto de establecer resultados aproximados mediante la proyección de ventas considerando los niveles de crecimiento que se generarán a partir de la depuración de la base de datos de los clientes, con la actualización y reestructuración de los canales de distribución y con el diseño de rutas eficientes de comercialización para vendedores.

Tabla 1

Participación y crecimiento en el mercado

Crecimiento Sector	Crecimiento Empresa			Estrategia	
2,3%	4%			Incrementar la participación de la empresa en el mercado en un periodo de 5 años.	
Participación en el Mercado	2018	2019	2020	2021	2022
	4%	4%	4%	4%	4%

Tomado de *Resultados de las cuentas nacionales trimestrales del cuarto trimestre y anual 2017*, de Banco Central del Ecuador, 2017.

Adicionalmente para las estimaciones y proyecciones de ventas se contemplarán los factores económicos externos a la empresa como el Producto Interno Bruto (PIB) el cual determina el aporte del sector comercial al crecimiento productivo del país y el cual refleja el comportamiento de los consumidores en el mercado local. También se incluirán en el análisis para la proyección la inflación, la cual determina el nivel de adquisición de bienes y servicios de la población, siendo este uno de los más importantes elementos que influyen en la actividad comercial de las empresas de este sector. La disgregación de la inflación para la estimación de ventas de la empresa Dibeal Cía. Ltda., conlleva a contemplar la utilización del Índice de Precios al

Consumidor (IPC), cuya base anual es 2014=100, este es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades del Ecuador, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio para los 359 productos de la canasta fija de estudio, obtenidos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). De esta forma los resultados de este indicador son necesarios para lograr aproximar o cuantificar el crecimiento que experimentará la organización una vez implementadas las estrategias derivadas del plan de marketing.

Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Dibeal Cía. Ltda., a través de la estructuración de estrategias de mercado para el mejoramiento de la distribución, comercialización y ventas de productos de consumo masivo (alimentos y bebidas) en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Dibeal Cía. Ltda.
- Realizar la investigación del mercado para la empresa Dibeal Cía. Ltda.
- Analizar la estructura organizacional de la empresa Dibeal Cía. Ltda.
- Establecer el estudio financiero para la implementación de las estrategias de marketing de la empresa Dibeal Cía. Ltda.

Significancia del Estudio

Impacto social

Los resultados de la investigación determinados mediante el plan de marketing, se convierte en un conjunto de tácticas que a través de su aplicación le permitirán a la

empresa Dibeal Cía. Ltda., mejorar su comercialización y distribución. Socialmente esta mejora se traduce en una mejora integral del servicio y la accesibilidad a los productos que comercializa mediante la actualización de la base de datos de clientes, reorganización de los canales de distribución y optimización de las rutas para vendedores. Adicionalmente, a través de la implementación de marketing con los primeros resultados previstos en base al aumento de los ingresos y rentabilidad, se pueden generar nuevas plazas de empleo, produciendo un impulso en la sociedad.

Con estas características el estudio se convierte en un elemento que mediante su correcto tratamiento puede generar efectos positivos a nivel empresarial, comercial y social, formando parte de la cadena de creación de nuevos puestos de trabajo que benefician a la sociedad.

Desde la perspectiva universitaria con la investigación se estructura un instrumento que puede servir de base para futuros estudios con características similares, por lo que se convierte en un insumo para la comunidad académica que busca información relevante y veraz desarrollada en base a variables reales del mercado.

Impacto metodológico

La metodología utilizada para el desarrollo del estudio la modalidad de investigación es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa. El enfoque cualitativo se presenta al momento de diagnosticar la situación actual de la empresa Dibeal Cía. Ltda., También en la aplicación de entrevistas a los directivos de la organización que buscan establecer una perspectiva del comportamiento de la compañía (Amezcuca & Jiménez, 2015, pág. 53).

El método cuantitativo por otra parte se empleará en la investigación con variables cuantitativas al momento de comparar los niveles de oferta y demanda del mercado, y la respuesta de la empresa frente a los condicionamientos del mercado en base a las cantidades dispuestas para la comercialización y

distribución de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care. Adicional a los resultados de las encuestas que se realizarán al mercado objetivo con el objetivo de obtener tendencias de consumo (Amezcuca & Jiménez, 2014, pág. 55).

En cuanto a la tipología de la investigación esta será exploratoria y descriptiva; exploratoria como instrumento de soporte y análisis de las variables, fundamentada en la utilización de este diseño para la exploración de información y datos relevantes que permitan dar una respuesta comprobable frente a la disminución de los ingresos (rentabilidad y participación en el mercado) de la empresa Dibeal Cía. Ltda., en el periodo (2014 – 2017) (Siqueira, 2017, pág. 62); descriptiva, al no existir manipulación de variables por parte del investigador y se fundamenta en la observación del comportamiento del mercado del Distrito Metropolitano de Quito y sus repercusiones en la disminución de los ingresos de la empresa Dibeal Cía. Ltda.

Los instrumentos que se emplearán para la investigación son la observación directa, la cual se realizará en la empresa para levantar información del comportamiento general de la organización y del área comercial con la visita a las instalaciones en días de trabajo cotidianos. Adicionalmente se emplearán encuestas para tomar directamente de los directivos de la empresa Dibeal Cía. Ltda., su criterio frente a la situación actual de la compañía. Y finalmente se aplicarán encuestas a la población del D.M. de Quito para conocer su tendencia de consumo.

Implicación práctica

El desarrollo de esta investigación implica la utilización de herramientas administrativas y de marketing capaces de resolver los actuales problemas de la empresa Dibeal Cía. Ltda. En este sentido mediante este estudio el investigador podrá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el proceso de académico. Esta transición y transmisión de conocimiento de la teoría a la práctica se pone en manifiesto

mediante la utilización de la herramienta PESTEL y AMOFHIT para el diagnóstico de la empresa, cuyos resultados quedan plasmados en la base de datos de la organización como activo intangible. Adicionalmente, con la definición de estrategias a través de las 4 P's del mercado se plantean las acciones en concreto que la empresa debe aplicar para mejorar su comercialización y distribución. Este conjunto de elementos muestra claramente la implicación práctica que tendrá el estudio, cuyos resultados serán aplicables a la realidad de Dibeal Cía. Ltda.

Definición de Términos

Diagnóstico. análisis de la situación actual de determinada institución, organización, unidad productiva u organización frente al entorno en el cual se desarrolla.

Mercado. espacio físico o virtual en el cual interactúan productores, proveedores, distribuidores y consumidores en base a parámetros legales establecidos en cada país a través de un marco jurídico tendiente al equilibrio comercial.

Estructura Organizacional. diseño interno de una empresa u organización con la cual determina la forma en la cual funciona frente al desenvolvimiento de actividades y procesos productivos.

Marketing. conjunto de actividades encaminadas hacia la identificación de las necesidades y requerimientos de la población que integra el mercado. El objetivo del marketing es optimizar el intercambio de los productos de la empresa con los clientes.

Estudio Financiero. proceso de análisis y síntesis económica y financiera que a través de proyecciones y cálculos de rentabilidad determinan la factibilidad de aplicación de determinado proyecto.

Impacto Ambiental. conjunto de factores generados por personas u organizaciones que afectan negativamente al entorno o medio ambiente.

Impacto Legal. conjunto de factores establecidos dentro del marco legal vigente que afectan el comportamiento de las personas u organizaciones.

Limitaciones

En base a las condiciones de la investigación las principales limitaciones del estudio pueden derivarse del acceso a la información general de la composición del mercado en la dimensión del Distrito Metropolitano de Quito cuya población crece constantemente y sus datos no se ven reflejados en las fuentes oficiales de censo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). Adicionalmente, la información generada en la empresa objeto de estudio por sigilo y confidencialidad puede entregar datos sesgados referentes a sus costos e ingresos.

Otro factor que podría limitar el desarrollo del proyecto es la accesibilidad de las personas a las cuales se les aplicará la encuesta, pues su predisposición para este tipo de estudio puede neutralizar sus verdaderas necesidades y requerimientos, pudiendo esto afectar al proceso de dimensión de demanda real.

Delimitaciones

La investigación se desarrollará en base al objeto de estudio “Dibeal Cía. Ltda.”, haciendo énfasis en el área comercial que es en donde se desarrollan los principales problemas de la empresa. En cuanto al contexto este corresponde al Distrito Metropolitano de Quito, de donde se obtendrá una muestra para analizar las características de consumo de la población. El periodo de referencia para el análisis comparativo está comprendido entre los años 2014 y 2017.

El desarrollo temporal de la investigación se prevé para el segundo semestre del año 2018. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Dibeal Cía. Ltda., a través de la estructuración

de estrategias de mercado para el mejoramiento de la distribución, comercialización y ventas de productos de consumo masivo (alimentos y bebidas) en el Distrito Metropolitano de Quito, esto en respuesta a las deficiencias encontradas en el área comercial de la organización como; la desactualización de la base de datos de clientes, la desorganización de los canales de distribución y las ineficientes rutas para vendedores. El desarrollo del estudio se realizará mediante el método mixto (cuantitativo y cualitativo), aplicando investigación exploratoria y descriptiva (detalle de las variables de estudio), y empleando observación directa y entrevistas para el levantamiento de la información de la empresa, y la encuesta para la determinación de la tendencia de consumo del mercado. En concreto con el desarrollo de la investigación se busca reestructurar a través de la aplicación de estrategias de marketing los procesos de distribución, comercialización y ventas de la empresa Dibeal Cía. Ltda., esto con el fin de incrementar anualmente el 4% las ventas de productos de consumo masivo en el contexto del D.M. de Quito.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En este capítulo revisaremos la manera técnica de toda la literatura que involucra de forma directa el desarrollo del proyecto, con el propósito de obtener

definiciones claras y concretas de mercadotecnia y plan de marketing, que son herramientas que la empresa va a utilizar para generar distintas estrategias para fortalecer acciones que concluyan en la consecución de objetivos y ganar posicionamiento de mercado.

Definición de la Mercadotecnia

La mercadotecnia se constituye en una actividad fundamental dentro de la gestión que llevan a cabo las empresas, ya que les permite analizar sus necesidades y establecer estrategias, a fin de fortalecer sus actividades comerciales y lograr su expansión, contribuyendo a fortalecer su posicionamiento en el sector de mercado al cual pertenecen. Por esta razón es fundamental comprender que se entiende por mercadotecnia, así como otros aspectos que se explican a continuación.

Concepto de la Mercadotecnia

Kotler & Armstrong (1998) señalaron que: Por mercadotecnia se comprende al proceso administrativo y social mediante el cual las personas logran satisfacer sus necesidades a través de la generación y el intercambio de servicios o productos que se lleva a cabo con otras personas mediante la generación de un valor determinado. (pág.96)

Por su parte, Iniestra (2015) señaló que la mercadotecnia se define como el conjunto de actividades y “procesos sociales, administrativos y tecnológicos mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan a través del valor generado en la anticipación de los requerimientos del consumidor, con el objetivo de cumplir las metas de la organización” (p. 16).

De esta forma y tomando en cuenta los aportes generados por estos autores se puede definir a la mercadotecnia como el conjunto de actividades a través de las cuales las empresas buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo lograr

un mayor posicionamiento frente a la competencia, para lo cual hacen uso de distintas estrategias centradas en sus productos o servicios, precios, plazas y promociones, a fin de volverse más exitosas y expandirse en el sector de mercado en el cual se llevan a cabo su gestión productiva.

Objetivos de la Mercadotecnia

Iniestra (2015) señaló que la mercadotecnia se centra en otros objetivos como fortalecer las relaciones que se generan con el consumidor, es decir, no solo interesarse en la realización de una transacción comercial, sino por el contrario generar un trato a largo plazo, que permita obtener su fidelidad con la empresa, y por lo tanto reusar las promociones establecidas por la competencia.

Este mismo autor sostiene que otro de los objetivos de la mercadotecnia se centra en que las empresas sean capaces de conocer en profundidad los intereses, deseos y necesidades de los consumidores, permitiéndoles hacer uso de esta información de una manera estratégica, para orientar las acciones desarrolladas al respecto para cubrir sus demandas de forma efectiva.

Otros autores señalan que uno de los objetivos fundamentales de la mercadotecnia se vincula al aumento de la demanda y el análisis de los procedimientos y los recursos que se pueden utilizar para la consecución de este fin, pero centrando su interés en las necesidades de las audiencias, ya que son las personas las que requieren contratar servicios o comprar productos, razón por la cual este elemento cobra enorme importancia (Valencia & Grillo, 2011, pág. 74).

Como se puede apreciar, la mercadotecnia tiene muchos objetivos y no se centran únicamente en el aumento de sus ventas, sino que también se interesan por aprender de los intereses que surgen en los consumidores, y de esta manera establecer actividades dirigidas a generar relaciones más sólidas para que se logre obtener su

fidelidad, ya que ello contribuirá a un mejor posicionamiento de un producto y servicio, contribuyendo a la expansión de las empresas.

Administración de la Mercadotecnia

Respecto a este elemento, Kotler (1996) señaló que la administración de la mercadotecnia se instaura como el desarrollo de “planear y ejecutar la fecundación, determinación de precios, promoción y distribución de opiniones, productos y servicios para dar opción a intercambios que complazcan los objetivos tanto individuales como organizacionales” (p. 13) asimismo que a esta acción “le corresponde el oficio de intervenir en la oportunidad, el nivel y la composición de la demanda, de tal manera que aporte a que la organización logre sus objetivos” (p. 14).

Tomando en cuenta las fases que integran el proceso de administración de la mercadotecnia, las empresas pueden planear y conducir sus actividades de tal forma que estas contribuyan al cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente, contribuyendo a fortalecer su nivel de competitividad en el mercado, que se evidencia no solamente en el número de ventas logradas, sino el grado de fidelidad de sus consumidores, que le permitirán expandirse a largo plazo y fortalecer su productividad, mediante la toma de decisiones adecuadas de acuerdo a cada contexto.

Estrategias de Mercadotecnia

De acuerdo a lo manifestado por Kotler & Armstrong (2008), las estrategias de mercadotecnia son las actividades donde las empresas buscan alcanzar sus objetivos de mercadotecnia concentrándose en aspectos específicos como características de sus públicos, los mercados meta, así como el nivel de posicionamiento, considerando los gastos que se han de asumir en dicha tarea.

Por su parte McCarthy & Perreault (2009) sostuvieron que la estrategia de mercadotecnia es la que se centra en definir “un mercado meta y la combinación de

mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (p. 47).

Tomando como referencia los criterios planteados por estos autores, las estrategias de mercadotecnia se refieren a todas aquellas acciones mediante las cuales las empresas centran sus esfuerzos en obtener ventajas para lograr sus objetivos y posicionarse dentro de sus mercados meta, tomando en consideración las oportunidades que poseen y que se pueden descubrir a través de un análisis integral, respecto al contexto en el cual se encuentran.

Es fundamental puntualizar que, para seleccionar las estrategias más adecuadas, las empresas deben tomar en cuenta aspectos como: el mercado meta, el posicionamiento, la combinación de mercadotecnia y la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2

Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia

Elementos	Consideraciones
Mercado meta	Se constituye como el conjunto homogéneo de clientes a quienes una empresa determinada desea atraer.
Posicionamiento	Se remite al conjunto de acciones mediante las cuales un producto o servicio llegar a posicionarse en un lugar claro, deseable y particular en la mente de los consumidores meta, en paralelo con aquellos ofertados por la competencia.

Combinación de mercadotecnia	Se establecen como las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer a un sector de mercado.
Determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia	Se debe incluir un presupuesto general que da cuenta de manera global la cantidad de dinero que será necesario para implementar el plan de mercadotecnia de manera eficiente.

Tomado de *Administración de la Mercadotecnia*, Thompson ,2018, p. 42.

A partir de estos elementos, las empresas pueden obtener un conocimiento más claro y consistente respecto al sector de mercado que desea atender, centrando sus esfuerzos en establecer las actividades más adecuadas para lograrlo, mediante la selección de actividades de marketing y recursos que contribuirán a la consecución de los objetivos planteados por toda la organización.

Mezcla de Mercadotecnia

Con relación a este elemento, autores como Schiffman & Lazar (2010) refirieron que se trata de la integración de la oferta de un producto o servicio que se genera hacia los consumidores, junto con las herramientas o recursos que se utilizan para llevar a cabo esta actividad, para lo cual se toma en consideración cuatro aspectos fundamentales: producto, precio, plaza y promoción.

Kotler & Armstrong (2008) manifestaron que la mixtura de mercadotecnia es "el método para alcanzar procedimientos controlables que la empresa acopla para alcanzar una respuesta esperada en el mercado meta. Esta mixtura de mercadotecnia encierra todo lo que la empresa está facultada para intervenir y respaldar en la demanda de su producto" (p. 63).

Como se puede apreciar, la mezcla de mercadotecnia se establece como uno de los elementos claves en las actividades que las empresas llevan a cabo, para lo cual es fundamental tomar en consideración las cuatro 4 P's (ver figura 1), es decir, el producto o servicio, precio, plaza y promoción que se han convertido en la estructura de los planes de marketing de las empresas de todo tipo.



Figura 3. Mezcla de mercadotecnia en base a las 4Ps

Tomado de *Mezcla de mercadotecnia*, de Cifuentes, 2013, p. 47

En consecuencia se debe puntualizar que la mezcla de mercadotecnia debe tomar en consideración los elementos señalados para desarrollar un plan, que de manera organizada y coordinada, contribuya a la consecución de los objetivos formulados por la empresa, así como el proceso de intercambio comercial que se lleva a cabo con los clientes, a fin de obtener su satisfacción y fidelidad, razón por la cual es necesario que las personas responsables de los procesos de mercadotecnia seleccionen de forma eficiente las estrategias que contribuirán al éxito de su empresa.

Definiciones y Modelos del Plan de Mercadotecnia

Una vez que se han tomado en consideración los elementos que forman parte de la mezcla de mercadotecnia es necesario desarrollar un plan de mercadotecnia, que en criterio de Villasana (2013) se establece como:

Un documento escrito que actúa como manual de actividades de mercadotecnia para el gerente de área. Este plan proporciona una dirección al área de mercadotecnia de la empresa y por tal motivo es muy importante que la mayoría de los empleados en ella, posean información para encaminar a toda la compañía. En la medida de que una mayor cantidad de personal esté enterado de la estrategia que está siguiendo la empresa, mejor será la alineación de objetivos encaminados para su cumplimiento y desarrollo. (p. 18)

Otros autores como McCarthy & Perreault (2009) manifestaron que el plan de mercadotecnia se constituye como una herramienta donde se establecen de forma escrita la estrategia de mercadotecnia, así como las actividades y el tiempo que resulta necesario para cumplir lo planteado. En este documento se deben incluir aspectos como el tipo de mercadotecnia que se implementará tomando en cuenta el mercado meta, así como el tiempo para cada actividad; los recursos que posee la compañía, especificando los costos establecidos periódicamente; y los resultados que se desean conseguir, que pueden medirse en el número de ventas, así como en el monto de ingresos mensuales o semestrales. De igual forma el plan debe establecerse medidas de control, para que se pueda evaluar la efectividad de cada actividad y establecer correcciones en caso de ser necesario.

Complementado a lo referido por estos autores, Segovia (2012) sostuvo que el plan de mercadotecnia es una herramienta fundamental no solo en el ámbito comercial, sino dentro del contexto de planificación y de forma global para la organización, puesto que:

En una empresa que se encuentra orientada hacia el mercado, sólo se fabrican productos que tienen una demanda definida. En cimiento a la resolución de la demanda y los requerimientos que exige el mercado, es que la unidad de producción puede proyectar y dimensionar sus actividades de fabricación, la

unidad de talento humano debe verificar si cuenta con el recurso humano suficiente y adecuado tanto en cantidad como en calidad. Por otro lado, la unidad de financiamiento y costeo detectarán una base para su resolución en una correcta determinación del volumen y las cualidades requeridas por el mercado. Bajo estas circunstancias es que el plan adquiere valor como el instrumento de planificación de actividades de la empresa, orientadas a ejecutar y cumplir con los propósitos estratégicos comerciales, y la unidad de marketing pasa a ser el impulsor de la planificación en su totalidad. (Segovía, 2012, pág. 3)

Estas definiciones del plan de mercadotecnia establecen la importancia de esta herramienta en la gestión empresarial, porque permiten planificar las estrategias que deben llevarse a cabo por parte de la organización con el propósito de lograr el cumplimiento de sus objetivos, y que no deben centrarse únicamente en actividades productivas, más bien por el contrario, contribuir de forma global al crecimiento de toda la empresa y su expansión, mediante el fortalecimiento de los lazos que se establecen con los mercados meta, que no solo deben pensarse a corto plazo, sino que más bien deben enfocarse en obtener su fidelidad para de esta manera evitar su interés por la competencia.

Por su parte, Thompson (2016) manifestaron que el plan de mercadotecnia debe estar formado por los siguientes elementos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3

Contenido del Plan de mercadotecnia

Elementos	Descripción
------------------	--------------------

Resumen Ejecutivo	Se describe de forma general la propuesta del plan con el objetivo de que quien acceda a este documento pueda comprender sus generalidades sin profundizar en sus detalles.
Análisis Situación de Mercadotecnia	Se incluye información relevante sobre temas como la situación del mercado, producto, competitividad, distribución, y macro ambiente.
Análisis FODA	Se realiza un análisis en el cual se definen las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa, tomando en cuenta a los servicios y productos, que permitirán establecer alternativas que se deben formular en el plan.
Objetivos	Se deben plantear objetivos en dos niveles: financieros y de mercadotecnia.
Estrategias de mercadotecnia	Se plantean un conjunto de estrategias que deben implementarse en base a aspectos como el mercado meta, el posicionamiento, el producto o servicio, precio, canales de distribución, y mezcla de promoción.
Tácticas de Mercadotecnia	Se deben definir aquellas actividades específicas o planes de acción que se establecen para ejecutar las principales estrategias de mercadotecnia incluidas en el plan, para lo cual deben responder a preguntas como: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? y ¿Cuánto costará?
Programas Financieros	Se debe incluir información relacionado con los ingresos que evidencian los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta, por otro lado, el campo

	respectivo a los gastos que establecen los costos de distribución física, producción y de mercadotecnia, separados por categorías.
Cronograma	Se genera un diagrama y se incluyen las semanas y meses en los cuales se realizarán las diversas actividades planificadas, definiendo con la mayor exactitud el tiempo en el cual se ejecutarán cada una de ellas.
Monitoreo y Control	Se establece indicadores que permiten medir el desempeño logrado respecto a la consecución de metas, objetivos y las actividades establecidas en el plan de mercadotecnia.

Tomado de *Administración de la Mercadotecnia*, Thompson ,2016, p. 84.

Por otro lado, uno de los modelos de plan propuesto por Kotler (1996) señaló que este documento debe tener seis aspectos fundamentales: Resumen Ejecutivo, Análisis de Oportunidades y Amenazas, Presupuestos, Situación actual de Mix, Programas de Acción y Controles.

Sin embargo, en el modelo propuesto por Pujol (1998) se debe llevar a cabo mediante las siguientes etapas: Analizar el entorno, La empresa, Diagnóstico FODA, Definición de la Estrategia de Marketing, Elaboración de Planes de Acción, Cuenta de Resultados Provisional, Consolidación del Plan del Producto y Ejecución del Plan de Mercadotecnia.

Debemos señalar que el plan de mercadotecnia que se elija dependerá de las necesidades de cada empresa, como también de otros elementos como su estructura administrativa, tamaño, número de personal y los objetivos que se deseen cumplir, ya que estos condicionan las acciones que se desean llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo.

Investigación de Mercados

De acuerdo a lo referido por Thompson (2015), la investigación de mercados se constituye como la búsqueda objetiva y sistemática de una situación de mercadotecnia para lo cual la empresa se centra en la “obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.”

Desde otro punto de vista, Ruíz (2006) sostuvo que la investigación de mercados se constituye como una herramienta utilizada para “recopilar información de un mercado en particular, pues se basa en la investigación de todos los elementos de estudio y en la combinación de varios elementos de mercadotecnia” (p. 35).

Lo referido por Thompson y Ruíz permiten dar cuenta de que la investigación de mercados es una actividad fundamental para toda empresa, ya que le permite llevar a cabo una búsqueda sistemática de información mediante la cual se obtienen datos que le permiten direccionar sus actividades, además de conocer las características de un mercado, incluyendo a los clientes y la competencia, con el objetivo de tomar decisiones efectivas, generándole ventajas competitivas que contribuirán a su crecimiento y expansión.

Tipos de investigación

Con relación a los tipos de investigación de mercados, autores como Zikmund (1998), Kinnear & Taylor (1998) y Weiers (1994) han desarrollado toda una clasificación al respecto, la cual se puede observar de manera resumida en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 4

Tipos de investigación de mercados

Tipo de investigación	Descripción
Exploratoria	Permite que la empresa se familiarice con el mercado, identificando las variables más importantes que le permiten establecer las posibilidades que tiene para desarrollar sus actividades comerciales, así como la cantidad de recursos que deberá invertir en dicha actividad.
Descriptiva	Permite que la empresa pueda comprender aspectos específicos que forman parte del mercado, para obtener datos que guiarán sus actividades comerciales, así como la selección de estrategias que se desea implementar a fin de lograr los objetivos previamente planteados.
Causal	Permite que la empresa pueda obtener información que le ayude a comprender las relaciones generadas entre las variables de estudio, contribuyendo a la toma de decisiones efectivas que podrían verse alteradas por distintos factores propios del mercado.
Predictiva	Permite que la empresa pueda adelantarse a conocer posibles situaciones o escenarios que pueden resultarle ventajosos o negativos para el desarrollo de cada una de sus actividades, razón por la cual resultan claves de tomar en cuenta.
Experimental	Permite que la empresa pueda llevar a cabo experimentos manipulando una o más de las variables que se manipulan o controlan concienzudamente y se mide su efecto sobre otras variables, a fin de medir su efecto en el sector de mercado, donde se llevan a cabo las actividades comerciales.

Tomado de *Investigación de Mercados*, de Zikmund, 1998; Kinnear & Taylor, 1998; Weiers, 1994.

La selección de cada uno de los tipos de investigación de mercados dependerá de la necesidad de la empresa, así como los objetivos que desea lograr en un determinado contexto, razón por la cual se deben analizar todos estos elementos antes de recurrir a la selección de estas herramientas de mercadotecnia.

Métodos existentes

Según lo manifiesta Aaker (2006) existen varios métodos que se pueden aplicar dentro de la investigación de mercados, entre los que se encuentran: entrevistas a profundidad, focus groups, observación, experimentación y encuestas.

Las entrevistas a profundidad son aquellas que se realizan de manera personalizada a cada individuo y tienen como objetivo la recolección de información de fuentes primarias, permitiendo conocer en esencia aspectos puntuales como las necesidades de un cliente, satisfacción de sus demandas, entre otros aspectos.

Los focus groups permiten obtener información de fuentes primarias a través de grupos integrados entre 6 a 10 personas, quienes dialogan sobre temas específicos, permitiendo comprender aspectos de forma cualitativa que resultan claves para la empresa.

La observación en cambio es un método que permite comprender las actuaciones que presentan los clientes con relación a un aspecto en particular como puede ser sus hábitos de consumo, selección de una marca, entre otros; sin embargo, una de las desventajas corresponde a que no se puede comprender en profundidad las causas que provocan esta acción.

El método de experimentación consiste en establecer la simulación de una determinada situación con el objetivo de observar y registrar el comportamiento de los

públicas metas, tal como se lleva a cabo mediante la prueba de un producto, el uso de un servicio, entre otros.

Las encuestas en cambio tienen como objetivo la obtención de datos de forma numérica para lo cual se recurre al uso de un conjunto de preguntas que las personas deben responder ya sea de manera verbal, escrita o vía telefónica, con el objetivo de obtener datos inmediatos sobre aspectos puntuales como el grado de aceptación y reconocimiento de una marca, producto o servicio, periodicidad de consumo, entre otros.

Para seleccionar el método que más le conviene a una empresa, es fundamental tomar en consideración el tipo de información que se desea obtener, ya que en algunos casos resulta necesario la obtención de datos cualitativos que permitan comprender características o causas de una situación, mientras que en otras ocasiones resulta necesario obtener cifras respecto a un tema puntual, razón por la cual será necesario recurrir a métodos más cuantitativos como la encuesta.

Fuentes de datos

Con relación a las fuentes de datos de la investigación de mercados, autores como Aaker (2006) señalaron que se pueden clasificar en dos clases: primarias y secundarias.

En el caso de las fuentes de datos primarias, estas se establecen como aquellas personas, instituciones o empresas que brindan información de primera mano respecto a un tema particular, incluso parte de los datos que se recopilan se generan en el mismo lugar de los hechos como en el caso de los hábitos de consumo que se pueden observar en un supermercado, razón por la cual constituyen un elemento importante para toda empresa (Aaker, 2006).

En cuanto a lo que se refiere a las fuentes de datos secundarias, estas se constituyen como aquellos instrumentos que presentan información que ya ha sido recopilada previamente, pero que supone un apoyo importante para la toma de decisiones por parte de la empresa, ya que se constituyen como las bases para planear actividades de mercadotecnia que se desean lograr en un determinado tiempo. Estas fuentes pueden encontrarse en informes de segmentación de población, estudios de impacto en clientes, estudios ambientales, estadísticas poblaciones, entre otros.

De esta manera, el uso de fuentes de datos primarios y secundarios es una de las mejores formas en que las empresas pueden obtener información respecto a aspectos específicos que requieren conocer para el desarrollo de sus actividades comerciales, ya que les permite acceder a datos de primera fuente, que incluso pueden ser obtenidos en el lugar de los hechos, así como aquellos que previamente han sido recolectados y que suponen la base para la toma de decisiones en un determinado contexto.

Plan de Marketing

McCarthy & Perrault (2009) señalaron que el plan de marketing se establece en un documento escrito donde se registran un conjunto de estrategias y elementos que contribuirán a su ejecución, además del tiempo y los costos que serán necesarios para desarrollarlas en la práctica. Se deben incluir elementos como el mercado meta, los resultados que se esperan, los recursos con los cuales cuenta la empresa, y medidas de control y evaluación.

Por otra parte, Monte Ferrer (2013) señalaron que el plan de marketing se define como una herramienta mediante la cual se debe establecer “una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su ejecución debe responder a lo que se conoce como marketing estratégico y marketing operativo” (p. 37).

Por lo manifestado, el plan de marketing es un instrumento que permite a las empresas establecer elementos puntuales sobre la situación actual de sus actividades comerciales, además de plantear estrategias que se desea implementar para cumplir con sus objetivos, tomando en consideración los recursos y el tiempo que se ha de invertir, así como las formas de evaluar las acciones implantadas para determinar su efectividad.

Selección de estrategias

Dentro del plan de marketing es fundamental seleccionar un conjunto de estrategias que permitan dar cumplimiento a las actividades planteadas para lo cual es recomendable tomar en consideración aspectos como el mercado meta, posicionamiento, producto o servicio, servicios, precios, canales de distribución, y la mezcla de promoción, que condicionan los recursos que la empresa ha de invertir al respecto (Thompson, 2017, pág. 48).

Las estrategias que se incluirán en el plan de marketing deben ser escogidas por la Gerencia, así como por el grupo estratégico, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos planteados a corto y largo plazo para dar cumplimiento a la misión empresarial. Por esta razón, este autor manifiesta que al momento de seleccionar las estrategias se deben tomar en cuenta aspectos como: tener bien claro el concepto de estrategia, definir el nivel de actuación de la estrategia (operativo, funcional, de negocios), considerar el pensamiento propuesto por el estratega, y finalmente valorar la estrategia (Porter, 2009, pág. 57).

De esta forma y mediante los aspectos mencionados por Porter, las empresas pueden llevar a cabo una adecuada selección de estrategias que deben detallarse dentro del plan de marketing de la forma más clara posible, además de considerar los costos y el tiempo que se deben invertir para su cumplimiento, ya que, de esta forma, la empresa podrá evaluar si estas se podrán llevar a cabo de manera efectiva.

Posicionamiento

Otro de los elementos claves en torno al plan de marketing corresponde al posicionamiento, elemento mediante el cual la empresa determina el lugar que ocupa actualmente dentro de un sector de mercado, así como al cual se desea llegar con el paso del tiempo, mediante las distintas estrategias que se han de implementar de acuerdo a las etapas descritas en dicho plan (Apaolaza, 2015).

El posicionamiento se establece como una ventaja de diferenciación por parte de una empresa, ya que esa determina la manera en que los consumidores definen los productos o servicios que oferta en base a sus atributos importantes, en relación con lo que ofrece la competencia. “El posicionamiento es el espacio en la mente del prospecto o cliente” (Lomas & Riera, 2015, p. 19).

Dicho posicionamiento puede establecerse a partir de aspectos como el precio que se oferta en cada uno de sus productos o servicios, la calidad que se ofrece respecto a los mismos, así como su nivel de competitividad, que le permitirá destacarse de la competencia, y de esta manera lograr un mayor nivel de posicionamiento en la mente de los públicos metas y aquellos potenciales, de quienes se busca adquirir su fidelidad.

Segmentación de mercados

Otro de los elementos claves en el marketing corresponde a la segmentación de mercados que se constituye como una actividad mediante la cual se especifican los sectores objetivos a donde se van a dirigir cada una de las estrategias establecidas por la empresa, para lo cual es fundamental conocer sus características, comportamientos, intereses y necesidades, que contribuyen a planificar las actividades más adecuadas para captar su atención y fortalecer un mayor posicionamiento en su mente (Monteferrer, 2013).

Por este motivo es necesario que dentro del plan de marketing se especifiquen cada una de las actividades y estrategias que se han de llevar a cabo a fin de segmentar de forma adecuada los mercados, permitiéndoles actuar de forma asertiva en cada uno de ellos, a fin de lograr un mayor posicionamiento y por ende, enfrentarse a la competencia de manera exitosa, con la inversión adecuada de recursos económicos, humanos y materiales, administrando de forma correcta el tiempo con el que se cuenta para cumplir los objetivos organizacionales.

Etapas del Plan de Marketing

Todo plan de marketing se encuentra integrado por un conjunto de etapas que deben irse cumpliendo de forma adecuada si se desea lograr los objetivos planificados en una etapa determinada de tiempo. Por esta razón, a continuación, se definen cada uno de las etapas y sus características.

Análisis de la situación

Etapa en la cual se establece un resumen de las tendencias propias del entorno para lo cual se lleva a cabo un “análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales), y un análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas)” (Monteferrer, 2013, p. 37).

Otros autores como Muñiz (2017) sostuvieron que en la etapa de análisis de la situación de la empresa se deben tener cuenta aspectos como su historia de la cual se pueden obtener datos sobre los hechos más significativos y que al examinarlos permiten establecer estimaciones de lo que se podría lograr a futuro. Además, es fundamental tomar en cuenta elementos propios del entorno, la imagen que se ha logrado consolidar respecto a la empresa, la situación actual del personal que labora en la misma, es decir, su cualificación profesional, así como otros aspectos entre los que se incluye al

posicionamiento desarrollado, el tipo de mercado en el cual se llevan a cabo sus actividades comerciales, la competencia a la cual se enfrenta y su proceso de comunicación interno y externo.

Determinación de objetivos

En esta etapa se lleva a cabo el establecimiento de “objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos” (Monteferrer, 2013, p. 38).

Muñiz (2017) manifestó que durante esta etapa es vital realizar un análisis y selección adecuada de los objetivos, ya que estos se convierten en los elementos que determinan la dirección y las metas a las cuales la empresa apunta a llegar y la forma en que se debe de hacerlo, motivo por el cual al momento de escogerlos se debe tomar en cuenta que estos sean viables, precisos, concretos, consensuados, factibles de cumplir en un tiempo determinado, flexibles, motivadores y que se pueda medirlos en función de su efectividad. (p.26)

Elaboración y selección de estrategias

A la hora de seleccionar las estrategias se debe considerar aspectos como: el establecimiento de un público meta al cual se desea llegar, el planteamiento general y los objetivos puntuales respecto a los elementos de marketing como el producto, precio, fuerza de ventas, comunicación, entre otros, el presupuesto con el que se cuenta, la valoración integral del plan, y las personas responsables de cada una de las actividades que se van a desarrollar (Monteferrer, 2013, pág. 103).

Plan de acción

Se constituye como el periodo en el cual se desarrolla un plan que le permite a la empresa ser consecuente con las estrategias que han sido seleccionadas y que

conducirán al cumplimiento de los objetivos propuestos en un determinado tiempo y recursos designados con anterioridad (Kotler & Keller, 2006, pág. 86).

Además en criterio de Muñiz (2017), en el plan de acción se deben especificar las tácticas enfocadas en el mix del marketing, las cuales se pueden combinar de diversas maneras, razón por la cual se deben especificar aquellas acciones que se pondrán en marcha, y que estarán en relación de los aspectos abordados en las etapas preliminares, detallando los recursos que se tienen para su cumplimiento, así como los medios humanos que deben asumir responsabilidades específicas para que se lleven a cabo.

Determinación del presupuesto

Aquí se define los recursos económicos que son necesarios para el cumplimiento de cada una de las actividades planteadas a lo largo del plan de marketing, y que deben establecerse de acuerdo a los gastos que demandan, tomando en consideración, los programas de trabajo implementados y el tiempo destinado a su aplicación, tratando de ahorrar lo máximo que sea posible (Muñiz, 2017, pág. 78).

El presupuesto es un plan que integra, coordina y que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con la finalidad de lograr los objetivos planteados por la alta gerencia. Los presupuestos son necesarios en la mayoría de las organizaciones como: compañías de negocios, agencias gubernamentales, grandes multinacionales y pequeñas empresas (Salgado, 2007, p. 227).

De esta forma, la determinación del presupuesto debe llevarse a cabo, tomando en consideración la situación actual de la empresa, que le permitirá determinar valores que se pueden asignar a cada una de las actividades y fases establecidas en el plan,

contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteados, en una etapa determinada de tiempo, y de esta manera haciendo uso adecuado de todos sus recursos.

Resumen

En este capítulo se establece la revisión de las definiciones de la mercadotecnia y plan de marketing, que se constituyen en herramientas mediante las cuales las empresas pueden establecer distintas clases de estrategias direccionadas a fortalecer cada una de las actividades que llevan a cabo con el objetivo de obtener un mayor posicionamiento en el sector de mercado en el cual se desarrolla su trabajo.

En este sentido, la mercadotecnia se define como aquellas actividades que facilitan que las empresas puedan satisfacer sus necesidades y las de sus clientes, obteniendo un mayor posicionamiento frente a la competencia, y contribuyendo a su éxito, además de expandirse en el mercado.

En cambio, el plan de marketing se estructura como un documento escrito que permite que las empresas definan elementos claves respecto a la situación actual de sus negocios, dando paso al planteamiento de estrategias para lograr sus objetivos, tomando en cuenta los recursos y el tiempo que se deben invertir, las personas responsables de cada acción, así como los mecanismos de evaluación de las acciones desarrolladas para garantizar su efectividad.

Capítulo 3: Investigación de Mercado

Este capítulo tiene como principal objetivo considerar métodos para obtener información numérica relevante a cerca de los canales de distribución, la segmentación

de mercado, obtener la muestra a la cual aplicar algún tipo de encuesta, que permita encontrar respuestas a la falta de comunicación entre la empresa, los clientes intermediarios, y en consecuencia el consumidor final.

Método a Aplicar

De acuerdo a las características de la investigación y en base a los parámetros del estudio de mercado, es necesario utilizar el método cuantitativo, puesto que tanto la estadística económica y de mercado, como los resultados de la investigación de los canales de distribución de la empresa Dibeal S.A., reflejan un comportamiento que puede ser descrito numéricamente.

El método cuantitativo es fundamental para el desarrollo de la investigación de mercado puesto que el desempeño de mercado debe ser medido y evaluado para establecer el papel que cumple la empresa Dibeal S.A., mediante la distribución y comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Proceso de Investigación de Mercado

El proceso de investigación de mercado se centra en el establecimiento de una serie de pasos ordenados y lógicos que permiten obtener información oportuna para el estudio de los elementos que conforman los canales de distribución de la empresa.

Dibeal S.A. El proceso de investigación de mercado se centra en los siguientes



procedimientos:

Figura 4. Proceso de investigación de mercados

Tomado de *Mezcla de mercadotecnia*, de Cifuentes, 2013, p. 73

El proceso de investigación dentro de los parámetros de la investigación busca obtener sistemáticamente información idónea para establecer las deficiencias de los canales de distribución de los cuales dispone la empresa Dibeal S.A.

Establecer la necesidad de información

La necesidad de información se establece desde la perspectiva cuantitativa, es decir, al haberse generado un problema en los canales de distribución de la empresa Dibeal S.A., es fundamental encontrar a través de evidencia numérica que permita detectar las deficiencias actuales en la comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care. Por tanto, los datos obtenidos a través del proceso de investigación de mercado se convierten en la columna vertebral del estudio.

Especificar los objetivos de la investigación y la necesidad de información

Al contemplar la necesidad de información y datos cuantitativos se deben establecer tanto el objetivo principal del estudio como los específicos que formalicen la investigación de mercado.

Objetivo Principal

Establecer el comportamiento de los elementos de los canales de distribución de la empresa Dibeal S.A.

Objetivos Específicos

- Levantar la información primaria y secundaria necesaria para la investigación de mercado.

- Definir los instrumentos de recolección de información para el estudio de mercado.
- Establecer los principales hallazgos de los canales de distribución de la empresa Dibeal S.A., en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito.

Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos

Se utiliza para el desarrollo de la investigación de mercado él;

Método descriptivo. el cual tiene el objetivo de indagar y detallar las variables que integran las canales de distribución de la empresa y así detectar las posibles deficiencias que se presenten el proceso de comercialización mayorista y minorista.

Método correlacional. mismo que busca establecer la influencia de los elementos de los canales de distribución de la empresa en el sistema de comercialización de productos. Y paralelamente encontrar las posibles relaciones entre variables del mercado.

Proceso de segmentación

El proceso de segmentación consiste en establecer el grupo objetivo de investigación, al cual se dirigen los esfuerzos para obtener la información necesaria que permita establecer las deficiencias de los canales de distribución de la empresa.

Segmentación Geográfica

De acuerdo a la información obtenida de los distribuidores de la empresa y en base a los parámetros de la investigación se establece que la ubicación geográfica es la provincia de Pichincha – Ecuador, específicamente el cantón Quito, pues concentra el mayor número de habitantes, en este sentido se delimita la segmentación geográfica para el mejor análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

Tabla 5

Segmentación Geográfica de los distribuidores del D.M. de Quito

Dimensión	Niveles
A. País	Ecuador

B. Región	Sierra
C. Provincia	Pichincha
D. Cantones	Quito
E. Densidad	Urbana

Tomado de *Demografía D.M. de Quito, de Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, 2015*



Figura 5. Cantón Quito

Tomado de *Demografía D.M. de Quito, de Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, 2015*

Segmentación Demográfica

A través, de las características de la segmentación demográfica se puede analizar los parámetros de la población del D.M. de Quito, los cuales se convierten en el mercado objetivo de la empresa. Sin embargo, también es necesario describir el número de distribuidores de la organización en base al tipo de canal, que componen el objeto del presente estudio.

Para la segmentación demográfica en primera instancia es necesario utilizar la información cuantitativa disponible para la determinación de los grupos específicos de estudio.

Geográfico

La composición demográfica está compuesta por la población de Ecuador, Pichincha y consecuentemente el cantón Quito (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016):

País ^{Ecuador} → 16.783.322

Provincia ^{Pichincha} → 2.576.287

Cantón ^{Quito} → 2.239.191

Demográfico

En cuanto a la segmentación demográfica se contempla al número total de canales que tiene la empresa Dibeal S.A., para la comercialización de sus productos en la ciudad de Quito.

Tabla 6

Canales de distribución

Tipo de canal	Descripción	Número
Tradicional	Atención a clientes intermediarios tiendas de barrio y que llegan a consumidores finales	963
Mayorista	Atención a clientes intermediarios que tienen punto fijo y venden a clientes tiendas de barrio para llegar al consumidor final	150
Distribuidores	Atención a clientes intermediarios que tienen estructura logística y fuerza de ventas para llegar a clientes tiendas	38
Conveniencia	Atención a clientes intermediarios que conviene exhibir y comercializar el producto	50
Horeca	Atención a clientes intermediarios de Hoteles, restaurantes.	165
Autoservicios	Cadenas de tiendas locales de atención a clientes y negocios con varias cajas registradoras	1

Grandes superficies	Cadenas de tiendas locales y regionales con grandes superficies de atención a clientes y negocios con varias cajas registradoras.	1
	Total	1368

Tomado de *Dibeal S.A. definición de canales febrero 2018*

El total de distribuidores de la empresa Dibeal S.A., es de 1368, los cuales proveen los productos al cantón Quito.

Tabla 7

Segmentación Demográfica

Criterios de segmentación	Segmentos
i. Canal	Mayorista – Distribuidor
ii. Tipo de negocio	Puntos de distribución mayorista (de la empresa). Distribuidores de licores, distribuidores de abarrotes, distribuidor de alimento de mascotas
iii. Ciclo de vida del producto	Distribución, comercialización, consumo final

Tomado de *Dibeal S.A. definición de segmentación febrero 2018*

Información secundaria

La información secundaria responde a los datos obtenidos a través de fuentes secundarias. En este caso en específico se ha logrado obtener información del Instituto Nacional Estadísticas y Censos (INEC), precisamente para establecer la segmentación geográfica y demográfica.

Información primaria

La información primaria responde estrictamente a todos los datos obtenidos directo de la fuente. En este caso toda aquella información facilitada por la empresa como; su organización interna y la estructura de los canales de distribución.

Determinación de la Muestra

La muestra se derivada del total de la población de estudio. Para la investigación en desarrollo la población se convierte en el total de distribuidores de la empresa Dibeal S.A., establecidos en todo el D.M de Quito.

Población: la población de la investigación corresponde 1.368 canales distribuidores que emplea la empresa para comercializar alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care en la ciudad de Quito.

Muestra probabilística

Muestra: la muestra es un conjunto de canales mayoristas y distribuidores, que representan las características de la población. Para su obtención se emplea muestreo probabilístico (aleatorio simple), con el cual todos y cada uno de los integrantes de la población podrá salir seleccionado para participar del estudio.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de Confianza

d: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

p: Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q: Probabilidad de fracaso

Datos:

N: 1.368

Z: 1,96 (confianza del 95%)

p: 0.05

q: 0.95 ((1-p) =1-0.05)

d: 0.05

Fórmula:

$$n = \frac{1.368 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1.368 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 300$$

Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó en base a la planificación de toma de información primaria en el periodo mayo – junio 2018.

Tabla 8

Recolección de datos

Tipo de Canal	Ubicación por Sector	Fecha de levantamiento de información
Mayorista	Sur	10 de mayo – 12 de mayo
	Centro	13 de mayo – 15 de mayo
	Norte	18 de mayo – 20 de mayo
Distribuidor	Sur	11 de junio – 13 de junio
	Centro	14 de junio – 16 de junio
	Norte	22 de junio – 26 de junio

Tomado de *Investigación de campo*

Análisis de Datos

El análisis de datos consiste en estudiar y evaluar los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas a los representantes de los canales de la empresa Dibeal S.A., considerando que de estos puntos de distribución depende la comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care.

Resultado de la pregunta 1: Tipo de canal

Tabla 9

Tipo de canal

Tipo de Canal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayorista	233	77,7	77,7	77,7
	Distribuidor	67	22,3	22,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

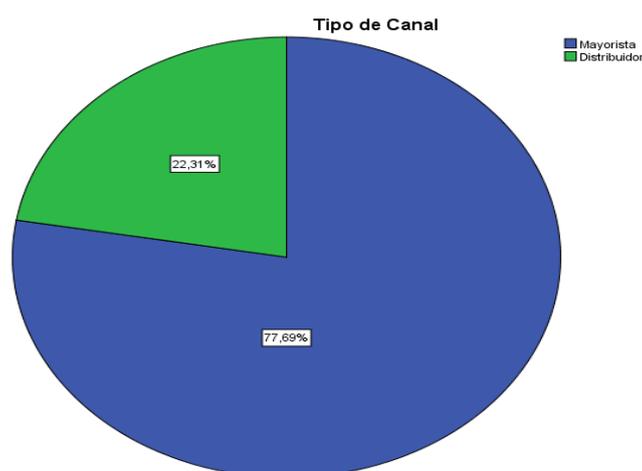


Figura 6. Tipo de canal

De acuerdo a la información primaria tomada de la encuesta la composición de los canales de la empresa Dibeal S.A., se fundamenta en dos tipos que logran comercializar alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, estos son; mayoristas con el 77,69% y distribuidor con el 22,31%.

Los mayoristas: son puntos fijos a donde llegan los clientes para adquirir el producto en el Distrito Metropolitano de Quito.

Distribuidores: llegan a micro mercados, markets, licorerías, centro naturistas y cafeterías del Distrito Metropolitano de Quito. Esta constitución corresponde a las necesidades de la empresa para distribuir sus productos en el D.M. de Quito, por lo que la modificación de sus canales de distribución responderá a los cambios que se registren en el mercado.

Dimensión Comercial

Resultado de la Pregunta2: Calificación vendedor atención

A través de la dimensión comercial se busca evaluar el desempeño de los vendedores o representantes de los canales de distribución frente al consumidor, mismo que a través de la retroalimentación puede ayudar a mejorar la atención al cliente.

Tabla 10

Atención

		Calificación vendedor: atención			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	67	22,3	22,3	22,3
	Muy Bueno	83	27,7	27,7	50,0
	Bueno	150	50,0	50,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



Figura 7. Atención

La atención de los vendedores de la empresa Dibeal S.A., de acuerdo al 50% de los encuestados es buena, el 50% restante se divide entre la calificación buena y excelente con el 27,69% y 22,31%. Desde la perspectiva general esta percepción favorece a la estructura actual de distribución, aunque podría mejorar para aumentar la satisfacción del cliente final.

Resultado de la Pregunta 3: Calificación vendedor conocimiento

Tabla 11

Conocimiento

Calificación vendedor: conocimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	62	20,8	20,8	20,8
	Bueno	238	79,2	79,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

*Figura 8. Conocimiento*

Con referencia al conocimiento sobre las características de los productos, promociones y formas de pago por parte del vendedor/ asesor, de acuerdo a la percepción de los canales consultados el 79,23% considera que es bueno, mientras que el 20,77% estima que es muy bueno. Este comportamiento por parte de los vendedores es aceptable, sin embargo, es necesario que estos atributos sean constantemente mejorados para fortalecer la imagen de las marcas y de Dibeal S.A.

Resultado de la Pregunta 4: Calificación vendedor puntualidad

Tabla 12

Puntualidad

Calificación vendedor: puntualidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	203	67,7	67,7	67,7
	Regular	97	32,3	32,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



Figura 9. Puntualidad

La puntualidad es un factor determinante para generar confianza en los canales de distribución, en este sentido el 67,69% de los encuestados afirmo que esta característica es buena, y el 32,31% restante considera que es regular. Sin duda, esta práctica debe ser afianzada dentro de la empresa para que la imagen empresarial de Dibeal S.A., se fortalezca y pueda ganar espacio en el mercado.

Producto y/o Servicio

En esta dimensión se busca establecer la percepción de las características de los productos que oferta Dibeal S.A., en el mercado del D.M. de Quito, y de esta forma determinar la calidad del portafolio de productos que ha desarrollado la organización para que sea distribuida.

Resultado de la Pregunta 5: Cumplimiento de tiempo de entrega prometido

Tabla 13

Cumplimiento de tiempo de entrega prometido

Cumplimiento de tiempo de entrega prometido					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	81	26,9	26,9	26,9
	Bueno	219	73,1	73,1	100,0
Total		300	100,0	100,0	

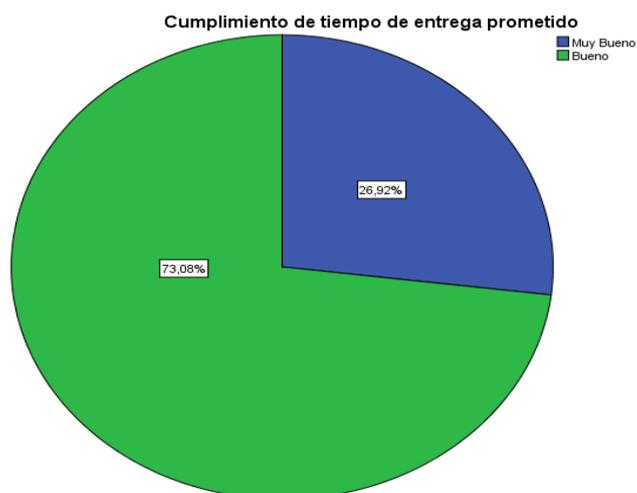


Figura 10. Tiempo de entrega prometido

Cumplir con los tiempos establecidos entre la empresa y los canales de distribución es fundamental para lograr una relación sólida, que, a largo plazo sustente la sostenibilidad comercial de Dibeal S.A. Consecuentemente, el 26,92% estima que este es muy bueno, y el 73,06% de los encuestados considera que el tiempo de cumplimiento es bueno. Por lo que esta característica de la organización alimenta la estructura comercial que actualmente desarrolla la empresa. Es recomendable que esta variable sea constantemente medida para detectar demoras o retrasos de entrega.

Resultado de la Pregunta 6: Calidad de los productos y servicios de la empresa

Tabla 14

Calidad de los productos y servicios de la empresa

Calidad de los productos y servicios de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	160	60,0	60,0	60,0
	Muy Bueno	140	40,0	40,0	100,0
Total		300	100,0	100,0	

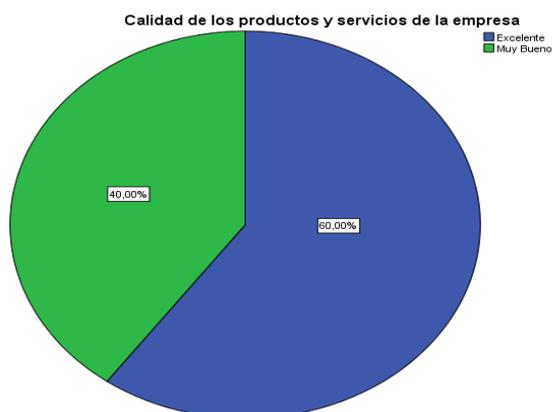


Figura 11. Servicios de la empresa y Calidad de los productos

La calidad de los productos que oferta la empresa Dibeal S.A., al igual que sus servicios debe ser percibida por los consumidores para que logren establecer preferencias y gustos a la hora de comprar. En este, sentido el 60% de los encuestados afirma que la calidad de los alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care es excelente, mientras que el 40% restante considera que es muy buena. Esta información es importante de considerar pues existe una percepción adecuada del producto, lo que responde a las características de la industria europea, específicamente española de donde se importan.

Resultado de la Pregunta 7: Condiciones del producto

Tabla 15

Condiciones del producto

		Condiciones del producto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	127	42,3	42,3	42,3
	Bueno	173	57,7	57,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

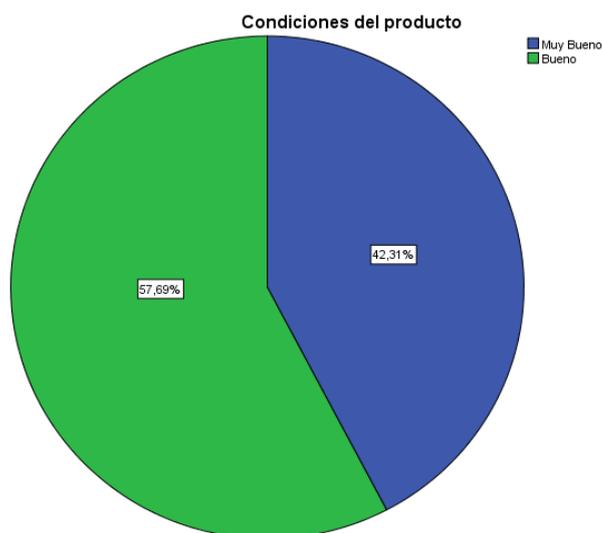


Figura 12. Producto - condiciones

Las condiciones del producto se derivan de la forma en la cual estos son transportados por la empresa a los diferentes puntos de distribución, por lo que de esto depende que lleguen en buen estado. De acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta se tiene que el 57,69% de los encuestados considera que las condiciones de los productos son buenas, por otra parte, el 42,31% establece que estas son muy buenas. Desde la perspectiva general esta percepción es buena, pero debe mejorar para complementar la calidad del producto.

Resultado de la Pregunta 8: Precio responde a la calidad

Tabla 16

Precio responde a la calidad

Precio responde a la calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	101	33,8	33,8	33,8
	Muy Bueno	99	33,1	33,1	66,9
	Bueno	100	33,1	33,1	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

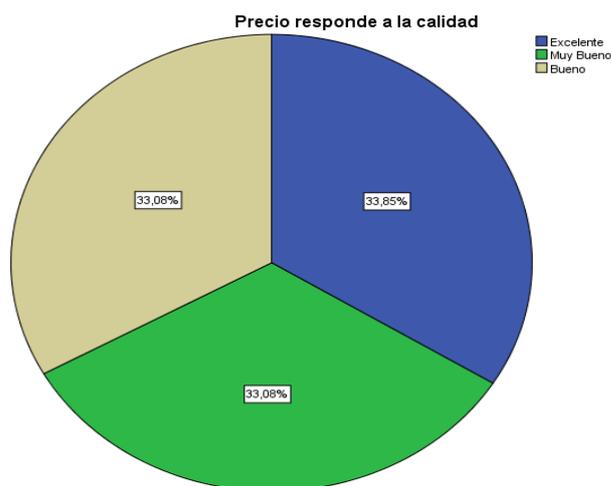


Figura 13. Calidad. responde el precio

Existe una opinión dividida con respecto al precio y a la calidad de los productos que oferta la empresa Dibeal S.A., aunque todos recaen sobre apreciaciones favorables para la organización. De esta forma el 33,85% considera que la variable precio calidad es excelente, el 33,08% precisa que esta variable es muy buena, y con similar resultado el 33,08% restante establece que es buena. Este grupo de variables de calidad y precio se derivada por los productos importados por la empresa los cuales se consideran de alta gama.

Resultado de la Pregunta 9: Cartera de productos

Tabla 17

Cartera de productos

Cartera de productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	83	27,7	27,7	27,7
	Muy Bueno	217	72,3	72,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

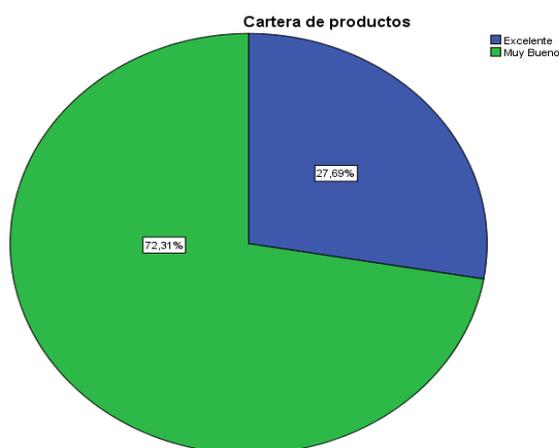


Figura 14. Portafolio de productos

En cuanto a la cartera de productos que ha desarrollado la empresa Dibeal S.A., los encuestados consideran con el 72,31% que esta es muy buena, pues la diversidad de bienes que ofrece la organización es amplia, siendo todos estos de calidad por sus características de alta gama importados desde Europa. El 27,39% restante señala que la cartera de productos es excelente. Lo que determina un factor favorable para la empresa en cuanto a la diversificación que ha logrado estructurar para ofertar en el mercado.

Canal de Distribución

Se busca analizar las características y funcionamiento actual de los canales de distribución utilizados por la empresa Dibeal S.A., con el objetivo de detectar fallas y

plantear soluciones a través del mix de marketing que se desarrolla en el siguiente capítulo.

Resultado de la Pregunta 10: Facilidad de comunicación

Tabla 18

Facilidad de comunicación

		Facilidad de comunicación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	97	32,3	32,3	32,3
	Regular	156	51,5	51,5	83,8
	Deficiente	47	16,2	16,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

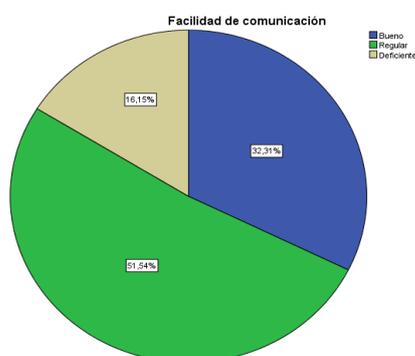


Figura 15. Desarrollo de la comunicación

En los canales de distribución utilizados por la empresa Dibeal S.A., de acuerdo a la percepción de los encuestados la comunicación no es adecuada, puesto que el 51,54% establece que la facilidad de comunicación es regular, el 32,31% considera que esta es buena y el 16,15% estima que esta es deficiente. Estos resultados muestran la necesidad de generar cambios en la forma en la cual se comunica la empresa con sus respectivos canales de distribución que en consecuencia afectan a los consumidores finales.

Resultado de la Pregunta 11: Frecuencia de visitas

Tabla 19

Frecuencia de visitas

Frecuencia de visitas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	251	83,8	83,8	83,8
	Regular	49	16,2	16,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

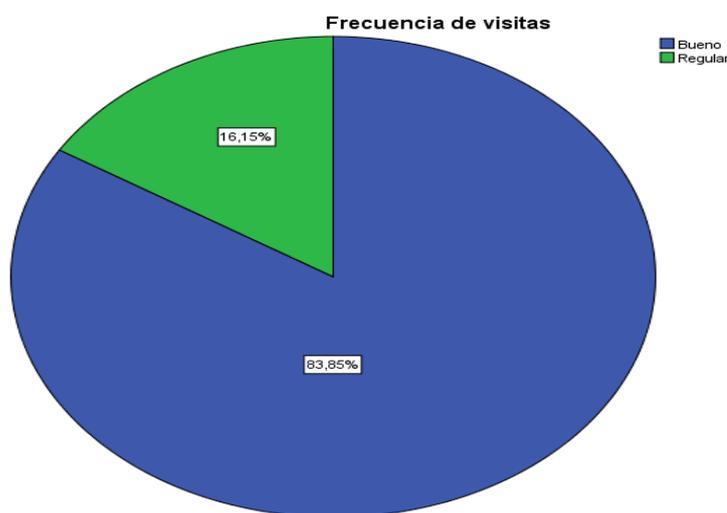


Figura 16. Visitas - frecuencias

La frecuencia de vistas demuestra la organización interna que ha desarrollado la empresa Dibeal S.A., esta estructura debe responder a las necesidades de los canales de distribución y de los requerimientos de los consumidores finales. Consecuentemente, el 83,85% de los encuestados establece que la frecuencia de visita buena y el 16,15% estima que esta es regular. Esta posición por parte de los canales de distribución para la empresa no es favorable, puesto que se evidencian las posibles falencias que podría tener el sistema de atención. No obstante, es necesario que se realicen correctivos inmediatos para mejorar la comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care en la D.M. de Quito.

Resultado de la Pregunta 12: Exclusividad del producto

Tabla 20

Exclusividad del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	127	42,3	42,3	42,3
	Muy Bueno	116	38,5	38,5	80,8
	Bueno	57	19,2	19,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

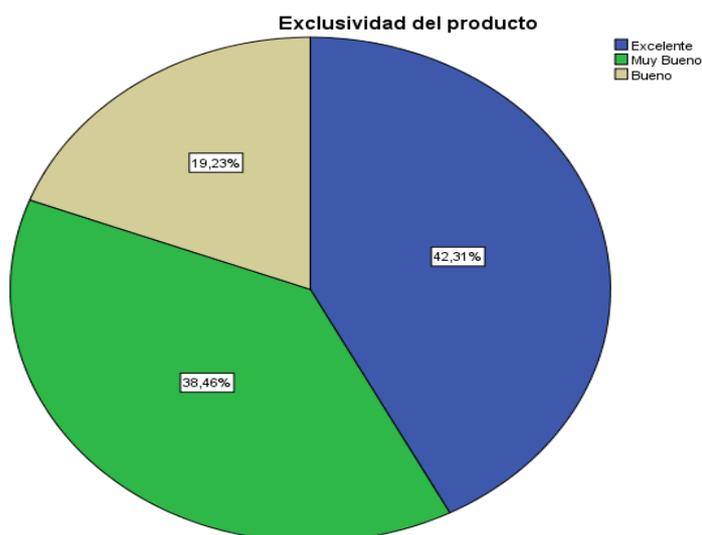


Figura 17. Producto - exclusividad

La exclusividad del producto es una de las características que destaca a la empresa Dibeal S.A., puesto que los productos que importan son puestos en circulación en el mercado únicamente por la organización. En este sentido el 42,31% de los encuestados consideran que la exclusividad que ofrece la empresa es excelente, el 38,46% determina que está muy buena y el 19,23% considera que es buena. Con estos resultados se evidencia que la exclusividad de los productos que comercializa la empresa es significativa y por lo tanto se convierte en uno de los puntos más fuertes de la organización.

Asistencia y Soporte

A través de esta dimensión se orienta a analizar la respuesta que tiene la empresa Dibeal S.A., con respecto a los problemas que presentan sus canales de

distribución y consumidores finales, siendo esta una característica fundamental para desarrollar canales de distribución eficientes.

Resultado de la Pregunta 13: Tiempo de respuesta

Tabla 21

Tiempo de respuesta

		Tiempo de respuesta			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje V.	Porcentaje A.
Válido	Bueno	127	42,3	42,3	42,3
	Regular	95	31,5	31,5	73,8
	Deficiente	78	26,2	26,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



Figura 18. Monitoreo del Tiempo de respuesta

El tiempo de respuesta de la empresa Dibeal S.A., de acuerdo a la percepción de los encuestados es buena con el 42,31%, con el 31,54% regular y con el 26,15% deficiente. Estos resultados no son favorables para la organización, pues evidencia la deficiencia en la ayuda y soporte que brindan a los distribuidores, por lo tanto, es necesario que los tiempos de respuesta ante inconvenientes que presenten los canales sean disminuidos al máximo.

Respuesta a la Pregunta 14: Calidad del servicio

Tabla 22

Calidad del servicio

Calidad del servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	222	73,8	73,8	73,8
	Regular	78	26,2	26,2	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



Figura 19. Servicio – calidad

El servicio de soporte y ayuda se considera como un servicio complementario que brinda la empresa Dibeal S.A., en este sentido la calidad percibida por parte de los distribuidores en su gran mayoría es buena con el 73,85%, sin embargo, existe un considerable 26,15% que estima que la calidad es regular, por lo tanto, el escenario que presenta este nivel es preocupante, puesto que esta característica debe estar alineada en todo momento a las necesidades del consumidor quien es el que debe adquirir oportunamente los productos de la organización.

Resultado de la Pregunta 15: Oportuna información

Tabla 23

Oportuna información

		Oportuna información			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	203	67,7	67,7	67,7
	Deficiente	97	32,3	32,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

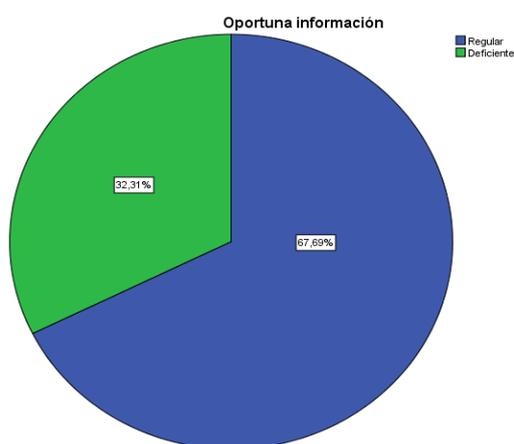


Figura 20. Información - oportuna

La información es un instrumento fundamental para el desarrollo de un adecuado canal de distribución, por lo tanto, esta debe ser oportuna para cubrir las necesidades de los consumidores. De acuerdo, a los encuestados con el 67,69% considera que la oportuna información es regular y el 32,31% restante establece que esta es deficiente. Esta situación muestra una deficiencia en la calidad de la información que se trasmite a los distribuidores, esta al tener fallas en el canal, se muestra desfavorable para el desarrollo comercial de la organización. En este sentido es importante que la empresa Dibeal S.A., estructure canales de información que generen una comunicación eficiente con los distribuidores para beneficiar el consumidor final.

Resultado de la Pregunta 16: Solución del problema.

Tabla 24

Solución del problema

		Solución del problema			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	46	15,4	15,4	15,4
	Bueno	199	66,2	66,2	81,5
	Deficiente	55	18,5	18,5	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

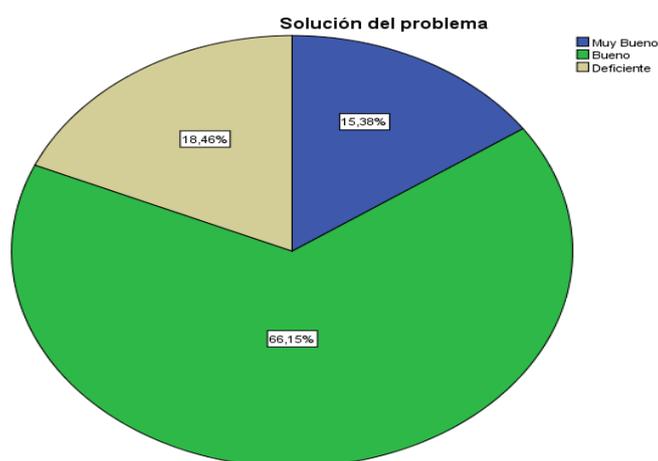


Figura 21. Problema – solución

Al no tener el distribuidor información oportuna como consecuencia la resolución de su problema va a generar inconsistencias. Por tanto, en base a la información obtenida mediante la encuesta se establece que el 66,15% de los encuestados asegura que la solución a sus problemas fue buena, apenas un 15,36% considera que fue muy bueno, no obstante, un 18,46% de los distribuidores estima que la solución fue deficiente. De esta dinámica es oportuno establecer la necesidad de la empresa Dibeal S.A., de generar un sistema integral de comunicación que le permite soportar oportunamente los problemas de los distribuidores para potenciar los beneficios de los consumidores finales.

Resultado de la Pregunta 17: Amabilidad de la persona que contacto.

Tabla 25

Amabilidad de la persona que contacto

Amabilidad de la persona que contacto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	53	17,7	17,7	17,7
	Bueno	247	82,3	82,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

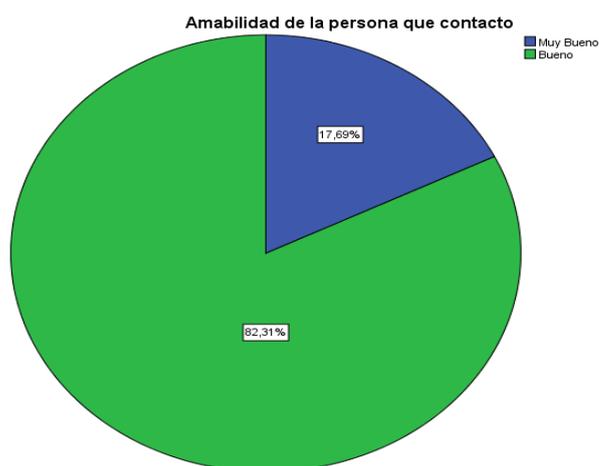


Figura 22. Contacto - amabilidad de la persona

Aunque pueda pasar desapercibido, la amabilidad inherente en el servicio es un factor fundamental para afianzar los canales de distribución, por tanto, debe ser relevante y de consideración para la empresa Dibeal S.A. En este sentido los encuestados consideran que la amabilidad de la persona contactada para la resolución de problemas fue buena con el 82,31% del total, y el 17,69% restante establece que este elemento fue muy bueno. Desde el punto de vista general este se convierte en un punto fuerte que consolida el canal de distribución de la organización por lo tanto debe ser afianzado y nutrido con nuevas mejoras.

Resultados

De acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta a los distribuidores de la empresa Dibeal S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

Como parte del análisis de los canales de distribución, estos se caracterizan por desarrollar una comunicación no adecuada, pues el 51,54% de los encuestados establece que la facilidad de comunicación es regular. Adicionalmente, mediante la frecuencia de visitas que demuestra la organización interna que ha desarrollado la empresa, se establece que el 83,85% de los encuestados percibe que la frecuencia de visita es buena y con el 16,15% se estima que esta es regular. Siendo necesario realizar correctivos inmediatos para mejorar la comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care en la D.M. de Quito. El tercer elemento dentro de los canales de distribución evaluado es la exclusividad, la cual es considerada como excelente con el 42,3% de aceptación y muy buena con el 19,23%. Con estos resultados se evidencia que la exclusividad de los productos que comercializa la empresa es significativa y por lo tanto se convierte en uno de los puntos más fuertes de la organización.

Resumen

Para el desarrollo del capítulo 3 de la investigación se ha considerado el método cuantitativo con el objetivo de obtener información numérica relevante de los canales de distribución de la empresa, que se convierten en el objeto de estudio. Para levantar la información se establece el diseño del estudio (descriptivo – correlacional) y la segmentación de mercado, dando como resultado una población de 1.368 canales integrados por: tradicional con 963, mayorista con 150, distribuidores 38, conveniencia con 50, horeca con 165, autoservicios con 1 y grandes superficies con 1, que comercializan alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care en la ciudad de Quito. De este grupo se obtiene la muestra mediante muestreo aleatorio simple, con lo cual se tiene un número de 300 canales de distribución.

Al aplicar la encuesta a la muestra de estudio se tiene como principal resultado una estructura deficiente de distribución considerando que no existe una comunicación adecuada entre la empresa y los distribuidores y adicionalmente el nivel de visita de los vendedores no es suficiente para cubrir las necesidades de los intermediarios y consecuentemente de los consumidores finales.

Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing

En el desarrollo de este capítulo se procederá con la elaboración del plan de marketing, donde deberán establecerse las directrices necesarias para el mejoramiento y capacidad de distribución y comercialización de productos, considerando la desactualización en la base de datos de los clientes, la desorganización de los canales de distribución y las rutas ineficientes de comercialización para los vendedores y por ende para la logística. Así también se debe establecer cual es el desarrollo de la empresa con relación a sus principales competidores, definir estrategias y acciones como también el presupuesto requerido.

Análisis de la Situación Actual

La empresa Dibeal Cía. Ltda., distribuidora de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, forma parte del Grupo Dibeal con operación de importación, exportación y comercialización en Ecuador y España. La compañía tiene 29 años de presencia en el país representando y comercializando de forma exclusiva marcas Premium mundialmente reconocidas. En los últimos cuatro años (2014 – 2017) la empresa ha experimentado alteraciones en sus ventas debido a factores tanto internos y externos, los cuales han confluído para que se presenten problemas en la rentabilidad de la organización. Los factores externos que han incidido en el comportamiento de los consumidores y de la empresa radican principalmente en la recesión económica generada en el Ecuador a causa de:

En cuanto a los elementos internos la empresa Dibeal Cía. Ltda., presenta problemas puntuales como;

- a. La desactualización de la base de datos de clientes.
- b. La desorganización de los canales de distribución.

- c. La estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores.

Lo que en conjunto con los factores externos han producido desfases en los ingresos anuales de la organización haciendo que su rentabilidad se vea disminuida, lo que hace necesario la generación de alternativas aplicables, controlables y medibles para lograr incrementar el nivel de ventas de la empresa en el plazo inmediato.

Análisis de la Situación Externa

El sector comercio integra una de los elementos fundamentales para el desarrollo del sistema productivo nacional, pues concentra el mayor número de empresas en el Ecuador. De esta forma el sector se convierte en el más importante y de mayor generador de volumen comercial y flujos de transacciones a nivel minorista y mayorista. El 39% de las empresas presentes en el país, siendo sector mejor estructurado y más compuesto. Seguido se encuentra el sector de transporte y almacenamiento con 14,70%. Alojamiento y comidas tiene una representación del 8,40%. Adicionalmente dentro de los 5 grupos empresariales se encuentran los profesionales, científicos y técnicos y las actividades inmobiliarias con el 7,40% y 7,30% respectivamente. Esto denota la importancia de las empresas comercializadoras de productos, siendo la actividad de mayor desarrollo dentro del tejido empresarial.



Figura 23. Empresas - clasificación de empresas por actividad económica

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

En este sentido se puede determinar que la situación externa a nivel empresarial es bastante favorable, puesto que el desarrollo del sector es bastante avanzado por la cantidad y composición de las empresas que integran esta dimensión.

Tabla 26

Ranking 5 sectores

Ranking 5 sectores	Empresas	Valor Porcentual
Comercio	274.566	39%
Agricultura y ganadería	103.324	14,70%
Transporte y almacenamiento	59.497	8,40%
Manufacturas	52.392	7,40%
Alojamiento y comidas	51.379	7,30%

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Delimitación del mercado de referencia

Como se había establecido en el capítulo 3, el mercado de referencia se convierten los consumidores que residen en el D.M. de Quito, número que asciende a 2.239.191 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). A este mercado la empresa Dibeal S.A., llega mediante sus canales de distribución los cuales tienen la siguiente estructura.

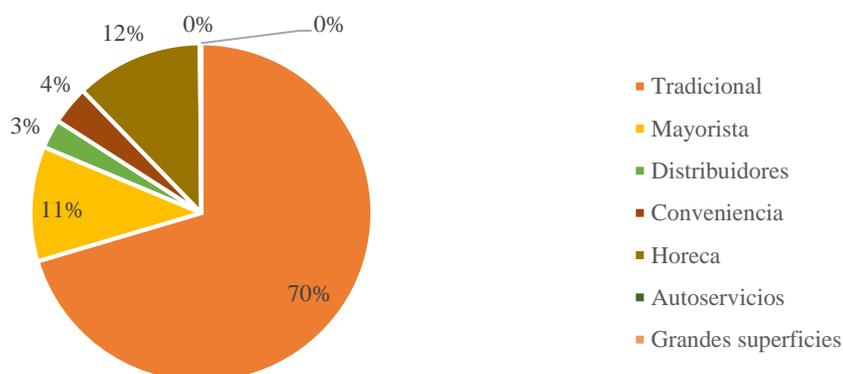


Figura 24. Estructura de canales de distribución de Dibeal S.A.

Tomado de: *Dibeal S.A. Definición de canales febrero 2018*

La distribución de los canales a través de los cuales la empresa llega al consumidor final se estructura de la siguiente forma; 963 canales tradicional, 150 canales mayoristas, 38 canales distribuidores, 50 canales de conveniencia, 165 canales horeca, 1 canal de autoservicio y 1 canal de grandes superficies, que en total integran un total de 1.368 canales.

Descripción funcional del producto

La actividad económica que realiza la empresa Dibeal S.A., se centra en la importación de productos de consumo masivo de marcas reconocidas en el mercado por su calidad. De esta forma el portafolio de productos de la organización se estructura de la siguiente forma;

Tabla 27

Cartera de productos de Dibeal S.A.

Categoría	Producto
Abastos	Extra Virgen Vidrio Aceitunas Cereza Roja en almíbar Mermelada Melocotón Sin Azúcar Harina Precocida de Maíz Blanco Café Liofilizado
Confitería y snacks	Chocolate Guylian Sea Shells Regalo Chocolate Ritter Premium Blanco con Avellanas enteras Lindor Trio Chocolate con Leche y Relleno Cremoso Lacaitos tirilla Merci Chocolates Surtidos Werther's Original Cream Candies Sugar Free Bag Turrón Alicante La Fama Finí arañas gigantes
Alimento para mascotas	Pedigree Vital Protect Sano Crecimiento E1 Pedigree Vital Protect Carne & Marrobone E3 Pedigree Vital Protect Razas Pequeñas E3 Whiskas Gatitos Whiskas Pollo y Leche
Vinos y licores	España M.Cáceres Tinto Crianza Vendimia Seleccionada Tinto de Verano Don Simón Clásico Sangría Don Simón Tetrapak Pata Negra Roble
	Italia

	Cavicchioli Lambrusco Tinto
	Francia
	Reserva Especial Cabernet Sauvignon Bio
	Argentina
	E.G Familia Gascón Cabernet Sauvignon
	Licores
	Citadelle Gin
	Gin London
Cuidado del hogar	Virginia Betún Pasta N°4 Negro
	Virginia Betún Líquido Negro
	Virginia Limpiador Pisos Flotantes Lavanda
	Virginia Abrillantador Pisos Flotantes Frutos Rojos
	Brillina Cera Crema D/P Amarilla
	Virginia Lustra muebles Crema Tradicional
	Virginia Limpiavidrios-Multiusos Gatillo
	Arom Desodorante Aerosol Frutilla Crema
	Virginia Lavalozas Concentrado Limón Citrus
Cuidado personal	Control Preservativo Nature
	Inst. Español Gel Intimo
	Inst. Español Loción Hidratante Urea
	Inst. Español Shampoo Cabello Normal
	Inst. Español Acondicionador Cabello Normal

Tomado de: *Dibeal S.A. Portafolio actualizado febrero 2018*

La empresa maneja una cartera diversificada de productos con un total de 42 más variables que se importan de acuerdo a la demanda del mercado. Estos productos se encuentran establecidos por categorías de acuerdo a la denominación de la empresa Dibeal S.A.; abastos (6), confitería y snacks (8), alimento para mascotas (5), vinos y licores (9), cuidado del hogar (9) y cuidado personal (10).

Entorno General Macroentorno

Dentro de este análisis se evalúa la influencia de los elementos macro y micro ambientales que estructuran las relaciones económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas de las cuales forman parte la empresa Dibeal S.A. A través de este proceso se establecen los parámetros en los cuales esta organización se desempeña en base a la actividad económica que realiza: “alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care”.

Consecuentemente, el estudio de la situación actual dentro del marco del macro – entorno, es un instrumento que permite determinar las oportunidades y amenazas que

tiene la empresa Dibeal S.A., considerando que mediante esta evaluación se pueden estructurar las tácticas enfocadas en el mejoramiento del rendimiento de la organización mediante la correcta gestión comercial.

De forma general el entorno de la empresa Dibeal S.A., está compuesto por los factores; económico, político, social, cultural y tecnológico, los mismos que pueden afectar el comportamiento del mercado de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care. Adicionalmente, dentro de este nivel se integra a los componentes específicos del mercado; Clientes – Competidores – Proveedores.

Entorno económico

El factor económico es determinante para el desarrollo tanto de las empresas como del mercado en el cual interactúan los agentes económicos. En este sentido el análisis de esta dimensión establece cuales son los factores que generan oportunidades o amenazas para el crecimiento del negocio que realiza a la empresa Dibeal S.A. Entre los elementos más importantes se tiene a la Inflación, Producto Interno Bruto (PIB), Balanza Comercial, Riesgo País y Tasa de Interés.

Inflación

Mediante el análisis de la inflación se puede establecer el comportamiento del consumo de la población en base a su capacidad adquisitiva, lo cual es base para el desarrollo del mercado de consumo de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, en el cual está inmersa la empresa Dibeal S.A. La inflación está relacionada directamente con el Índice de Precios del Consumidor IPC, medida que establece el nivel de consumo de la población; si la inflación es alta la capacidad de consumo es baja y por el contrario si la inflación es baja la capacidad de adquisición de la población es alta.

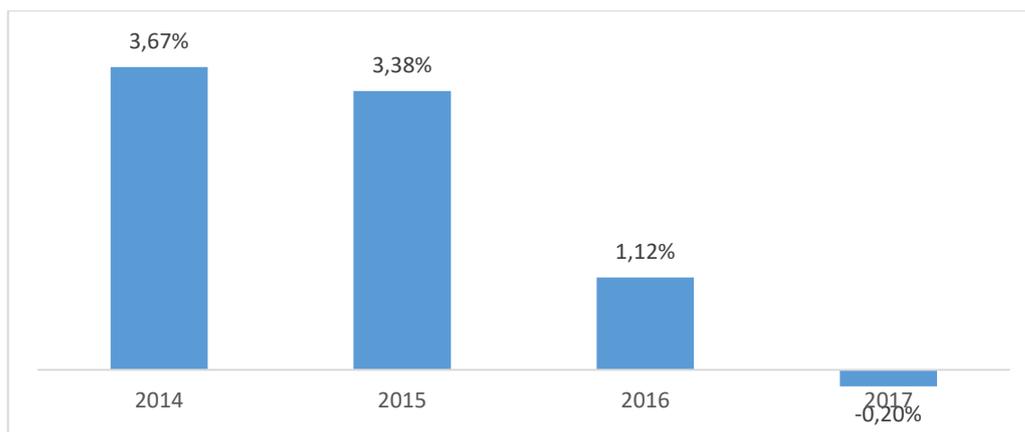


Figura 25. La Inflación en el Ecuador 2014 - 2017

Tomado de: (*Banco Central del Ecuador, 2018*)

De acuerdo, con la información obtenida a través de la Banco Central del Ecuador, la inflación ha tendido a disminuir a partir del año 2014 hasta el año 2017, en este periodo de tiempo este indicador ha pasado de 3,67% a -0,20%. Sin embargo, esta disminución no representa un efecto positivo en el consumo de la población, pues se debe considerar la recesión económica por la cual atravesó el país en los años 2014, 2015 y 2016 a causa de la caída del precio del petróleo. Esto disminuyó los flujos comerciales y consecuentemente, derivó en la limitación de consumo de la población, por tanto, este escenario se convierte en una **amenaza** para le empresa Dibeal S.A., puesto que al no tener un nivel alto de consumo el desarrollo del negocio puede verse afectado.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB), está compuesto por los ingresos generados por los diferentes sectores de la producción del Ecuador. Dentro de este se encuentra el sector comercial en el cual está inmersa la empresa Dibeal S.A., por tanto, este indicador económico es de interés para la investigación, pues del comportamiento general de su desempeño se pueden desprender oportunidades o amenazas para la organización.

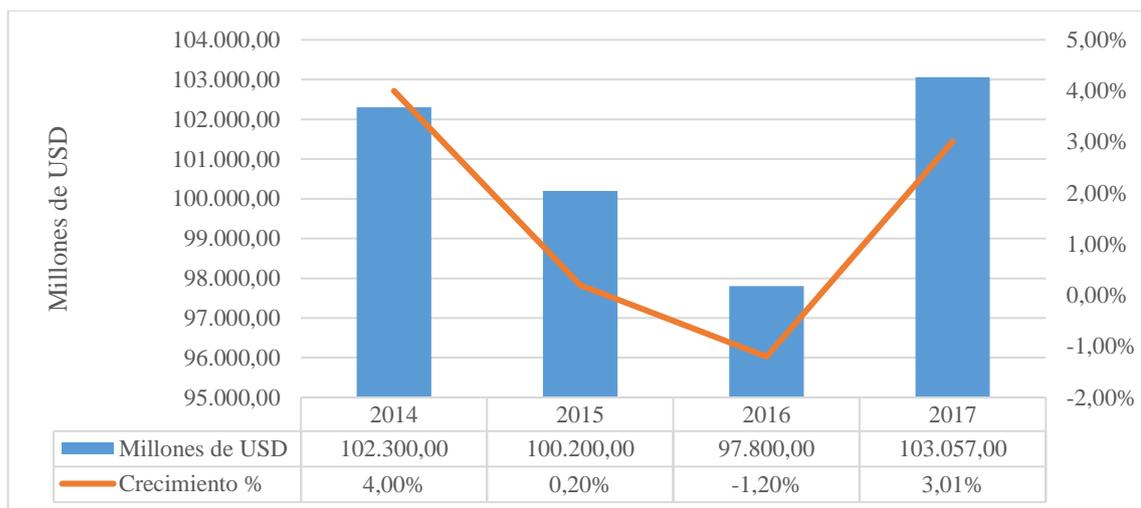


Figura 26. Análisis del PIB 2014 - 2017

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

El PIB responde directamente al estado de la economía del Ecuador, en este sentido por la recesión económica que atravesó el país entre el periodo 2014 – 2016, este indicador paso de 102.300 millones de USD en el año 2014 a 97.800 millones de USD en el año 2016, generando un decrecimiento el 1.20%. Para el año 2017 el PIB muestra una recuperación de 3.01% con 103.057 millones de USD. Este escenario se establece como una **oportunidad** para la empresa Dibeal S.A., pues el equilibrio de la economía hace que el flujo comercial incremente y por ende la organización podrá crecer en el mercado.

Tabla 28

PIB Sectorial Promedio (2014 - 2017)

Sector	TASAS DE VARIACIÓN t/t-4 POR INDUSTRIA	CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DEL PIB
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7,62	0,47
Enseñanza y servicios sociales y de salud	4,94	0,38
Manufactura	2,58	0,30
Comercio	2,37	0,25
Administración pública	3,91	0,25

Suministro de electricidad y agua	8,24	0,19
Transporte	2,37	0,15
Acuicultura y pesca de camarón	15,04	0,08
Otros Servicios	1,13	0,07
Pesca	6,08	0,04
Actividades de servicios financieros	1,13	0,03
Servicio doméstico	0,52	0,00
Alojamiento y servicios de comida	0,22	0,004
Correo y comunicaciones	0,25	0,009
Construcción	0,14	0,014
Refinación de petróleo	2,76	0,025
Petróleo y minas	0,35	0,035

Tomado de: (*Banco Central del Ecuador, 2018*)

El análisis del PIB a través de los diferentes sectores de la economía, establece que el sector de comercio presenta uno de los mayores aportes al crecimiento económico en el periodo 2014 – 2017, con una tasa de variación del 2,37 %, por tanto, se muestra como una de las dimensiones de mayor generación de flujos de efectivo a nivel nacional, siendo estas uno de los sectores más dinámicos y sólidos del sistema productivo nacional, por lo que este comportamiento se convierte en una **oportunidad** para la empresa Dibeal S.A., pues a través de interacción comercial generada por la importación y distribución de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, existen un potencial crecimiento de la organización.

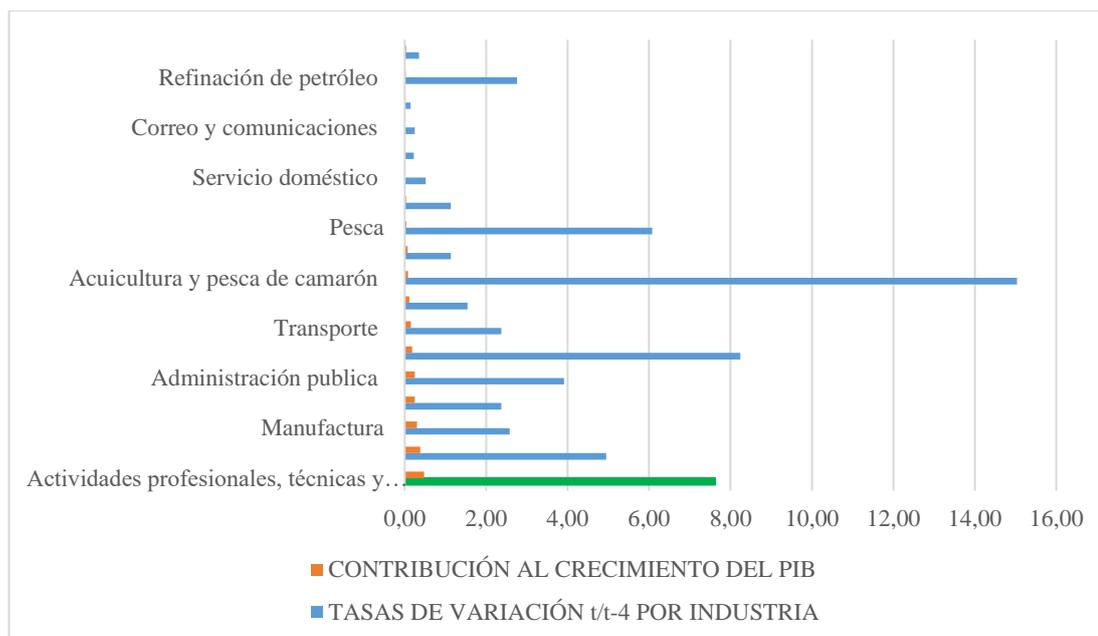


Figura 27. Valor Agregado Bruto Promedio 2014 - 2017

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Balanza Comercial

La balanza comercial determina el comportamiento de las exportaciones e importaciones del Ecuador en el periodo 2014 – 2017. El desarrollo de este indicador es fundamental para entender cómo se comporta el flujo internacional de bienes y servicios desde la perspectiva ecuatoriana. A inicios del año 2015 e inicios del año 2017 se implementó una medida de protección a la producción interna denominada salvaguardias, con el objetivo de limitar la entrada de productos importados e incrementar el consumo de productos nacionales. La medida alcanzó alrededor de 73 mercancías grabadas con sobretasas de entre 30% y el 35%, en donde se incluían productos como; confites, chocolates, jaleas, mermeladas, cerveza de malta, vino, pisco, wiski, vodka y (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Esto recayó directamente sobre la cartera de productos que importa Dibeal S.A., disminuyendo sus ingresos por el incremento de sus precios en la distribución final. Sin embargo, para mediados del año 2017 esta medida se eliminó, haciendo que el flujo de importaciones incremente nuevamente. Adicionalmente, con la

firma del Acuerdo Multipartes logrado con la Unión Europea el mismo año, disminuyeron los costos de importación, siendo esta una **oportunidad** para la empresa Dibeal S.A., en sus aspiraciones por mejorar su distribución y comercialización.

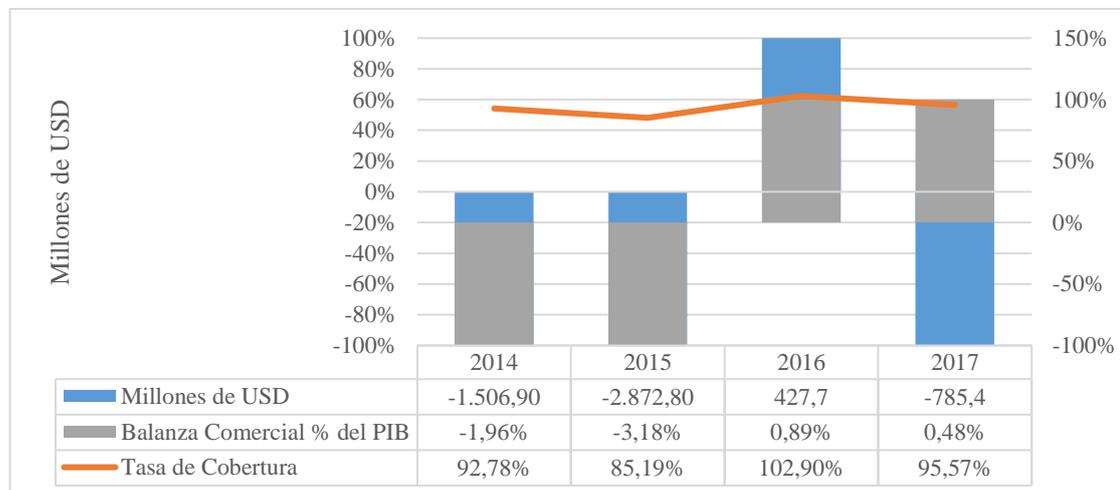


Figura 28. Balanza comercial de pagos 2014 – 2017

Tomado de: (*Banco Central del Ecuador, 2018*)

En referencia al periodo de análisis (2014 – 2017), se tiene el registro de déficit para los años 2014 y 2015, en donde las importaciones fueron mayores a las exportaciones, en el año 2016 como resultado de las salvaguardias se mostró un superávit de 427,7 millones de USD, estableciendo la efectividad de las sobretasas. En el año 2017 se vuelve a experimentar un déficit de 785,4 millones de USD, haciendo que la entrada de productos importados sea más rentable y por tanto se convierte en un punto positivo para el desarrollo del negocio de la empresa Dibeal S.A.

Riesgo País

El riesgo país es una medida de inversión que establece las condiciones para desarrollar capital dentro del contexto nacional. Este indicador se convierte en una base para la generación de negocios desde la perspectiva internacional. Este índice a medida que crece muestra una situación desfavorable para la inversión, por lo que debe

mantenerse lo más bajo posible para atraer capitales extranjeros y propender el desarrollo empresarial.

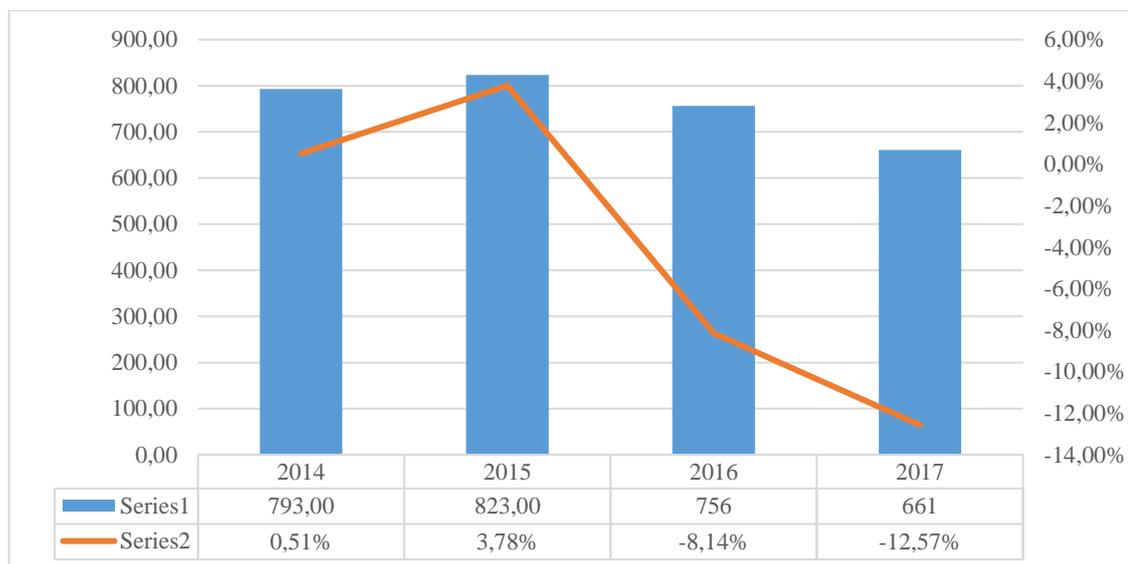


Figura 29. Ecuador Riesgo País 2014 - 2017

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

La tendencia de este indicador se ha mantenido a la baja en los últimos 4 años (2014 – 2017), pasando de 793 puntos en el año 2014 a 661 puntos en el año 2017. Aunque muestra una disminución considerable, este nivel sigue siendo uno de los más altos de Sudamérica solo por debajo de Venezuela que registra un riesgo país de 5.034 puntos. Este escenario es desfavorable para la economía ecuatoriana pues muestra un deficiente ambiente para la formación de capitales, sobre todo extranjeros que son necesarios para el desarrollo de la economía. Esto se convierte en una **amenaza** para la empresa Dibeal S.A., puesto que el crecimiento comercial se ve limitado por las condiciones económicas de inversión del Ecuador.

Tasa Activa

La tasa activa determina el costo del financiamiento o crédito que se dispone en el Sistema Financiero Nacional. De esta tasa depende la facilidad de accesibilidad a

financiamiento, por lo que, si esta crece, mayor será la dificultad de acceso y mientras esta sea menor más posibilidades de acceder a crédito existe. Dentro de esta dinámica los instrumentos financieros son esenciales para el crecimiento de una organización, pues a través del apalancamiento se pueden mejorar los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

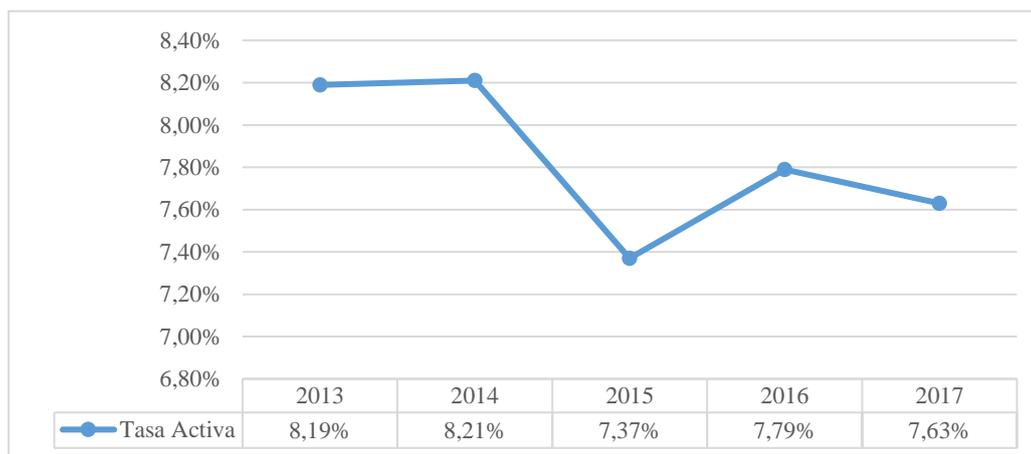


Figura 30. Tasa Activa en el Ecuador 2013 - 2017

Tomado de: (*Banco Central del Ecuador, 2018*)

Este índice en el periodo 2014 – 2017, muestra un comportamiento tendiente a la baja, lo que se establece como un incremento en el acceso a financiamiento. En el año 2014 la tasa activa se ubicó en 8,21% y en el año 2017 está descendió a 7,63%. Este decrecimiento genera una **oportunidad** para la empresa Dibeal S.A., que, en el caso de necesitar crédito para invertir en su estructura de distribución, podrá financiarse y potenciar el alcance de la comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care.

Entorno sociodemográfico

El factor social es clave para determinar la situación de la empresa Dibeal S.A., pues el comportamiento de la sociedad influye directamente sobre el desarrollo de la organización. Por tanto, se deben indagar en los fenómenos demográficos más relevantes dentro de la dinámica comercial que genera la empresa.

En base a la dimensión social se pueden establecer los índices de empleo, debido a que estos muestran el aporte de las empresas que mediante el desarrollo de lugares de trabajo reflejan la estabilidad económica del Ecuador. En base al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el desempleo a finales del año 2017, se redujo considerablemente situándose en 4,6%, en referencia al año 2016 en donde mostro un nivel de 5,2%. Esto muestra una economía en crecimiento que beneficia a los objetivos de la empresa Dibeal S.A., que busca producir empleo e integrar a la estructura organizacional personal apto para desempeñar actividades de distribución y comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care.

Por otra parte, el desempleo dividido en ciudades mantuvo un decrecimiento notable. En Quito, incremento ligeramente pasando de 9,1% a 9,4% entre los años 2016 y 2017, mientras que, en el mismo periodo en la ciudad de Guayaquil, este indicador decreció en alrededor de 2%, pasando de 6,4% en el año 2016 a 4,4% en el año 2017 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018). De forma general el desempeño se vio disminuido sobre todo en ciudad con mayor concentración población como Guayaquil. Adicionalmente, el empleo pleno experimento una recuperación en todo el país, pasando de 41,1% a 42,3%, entre los años 2016 y 2017.

Este contexto social se traduce en una **oportunidad** para el desarrollo de la empresa Dibeal S.A., y en general para todas las empresas del sector comercial, pues al tener un nivel de desempleo en disminución, también se puede apreciar una estabilidad política y económica que alienta a generar proyectos empresariales.

Entorno político – jurídico.

El estudio de los elementos políticos y legales forman parte del contexto en el cual se desarrolla la empresa Dibeal S.A. Como parte de la estructura política se debe

considerar al Plan Nacional de Desarrollo (Toda una Vida) estructurado por el actual Gobierno (2017 – 2021), que estipula dentro de su planificación el fortalecimiento de la productividad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018), esto de acuerdo al Cambio de la Matriz Productiva, con el impulso de generación de emprendimientos en los niveles bajos, medios y altos, y el apuntalamiento de los sectores empresariales que dinamizan la industria ecuatoriana. Con este marco de fomento dinámico se puede establecer que el aporte del Estado se ha enfocado hacia el potenciamiento del sistema productivo nacional para añadir valor a los bienes y servicios. Esto se transforma en una **oportunidad** para la empresa Dibeal S.A., que para su desarrollo se soporta en el contexto político que ha sido organizado para su crecimiento.

Adicionado, a las directrices políticas establecidas por el Gobierno, se agrega el proyecto nacional denominado “Fomento de las MIPYMES ecuatorianas”, desarrollado por:

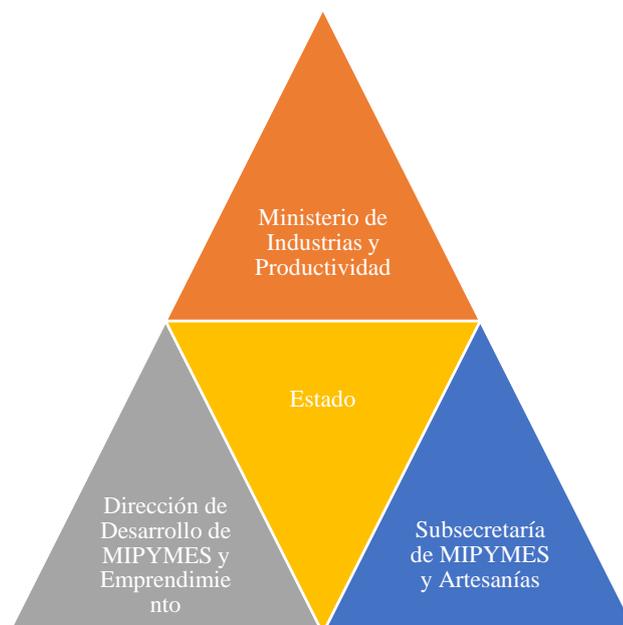


Figura 31. Fomento de las MIPYMES ecuatorianas un proyecto nacional
Tomado de: (*Ministerio de Industrias y Productividad*, 2017)

El fin de este proyecto es el de fomentar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, en donde se integran a las empresas del sector de comercio, que sean generadoras de bienes o servicios con valor añadido, para que su funcionamiento alcance estándares de calidad e incremente progresivamente (Ministerio de Industrias y Productividad , 2017). Esto se traduce en una **oportunidad** para la empresa, pues se detecta un marco político con la capacidad de propiciar el desarrollo de sistemas productivos, sobre todo con la estructuración de instituciones públicas que mejorar la accesibilidad a financiamiento barato de inversión.

Dentro del factor legal se encuentra la Constitución del Ecuador, la cual determinar mediante el artículo 248, que las directrices económicas del país se basarán en el estímulo de la producción nacional, la productividad y competitividad (Asamblea Nacional del Ecuador , 2011), con lo que se genera una base para el fortalecimiento de la estructura empresarial, al cual se integra el sector comercial o de comercio, por lo que esto se determina como una **oportunidad**, que al trasponerlos al funcionamiento de la empresa Dibeal S.A., deben ser implementados a través de las distintas herramientas generadas por el Estado, como la creación de instrumentos financieros dirigidas hacia la inversión o potenciamiento de empresas en desarrollo que potencialicen la generación de empleo en beneficio de toda la sociedad.

Entorno Específico Micro entorno

El análisis del micro entorno hace referencia a los participantes del mercado en el cual se ofertan los productos de la empresa Dibeal S.A., por tanto, necesitan ser evaluados para determinar cuál es su nivel de influencia en el desarrollo comercial de la organización.

Mercado

En el mercado interactúan todos los agentes económicos interesados en el intercambio de bienes y servicios. En el caso específico de la empresa, el mercado se

estructura en base a los consumidores finales y los intermediarios que conforman sus canales de distribución; los consumidores finales son todas las personas del D.M. de Quito. Paralelamente, para llegar a esta población los productos son distribuidos por 1.368 canales. Adicionalmente, el mercado está conformado por competidores 283 empresas del sector comercio ubicadas en el D.M. de Quito dedicadas a actividades de distribución y comercialización minorista y mayorista de alimentos, productos para el cuidado personal y del hogar, bebidas y licores. Debemos señalar que no todas estas empresas se encuentran en la misma dimensión de Dibeal S.A., por lo que la competencia es mucho más especializada y específica en el contexto de la ciudad de Quito. Finalmente, los proveedores dentro del mercado son todas más marcas internacionales que proveen a la empresa a través de la importación, estas empresas ascienden a 43.

Clientes

Los clientes finales o consumidores se convierte en toda la población del D.M. de Quito capaz de adquirir los productos de la empresa, mismos que se convierten en el PEA con un total de 384.730, a este segmento se le extrae el 10% que corresponde al porcentaje de familias de nivel socioeconómico medio alto que tienen la posibilidad de acceder al producto que oferta la empresa, este número llega a 38.473 familias (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). Además, de acuerdo a la estructura de comercialización de la empresa, el primer nivel de distribución se compone por intermediarios que se establecen en canales mediante los cuales se llega al consumidor final; 963 canales tradicional, 150 canales mayoristas, 38 canales distribuidores, 50 canales de conveniencia, 165 canales horeca, 1 canal de autoservicio y 1 canal de grandes superficies, que en total integran un total de 1.368 canales.

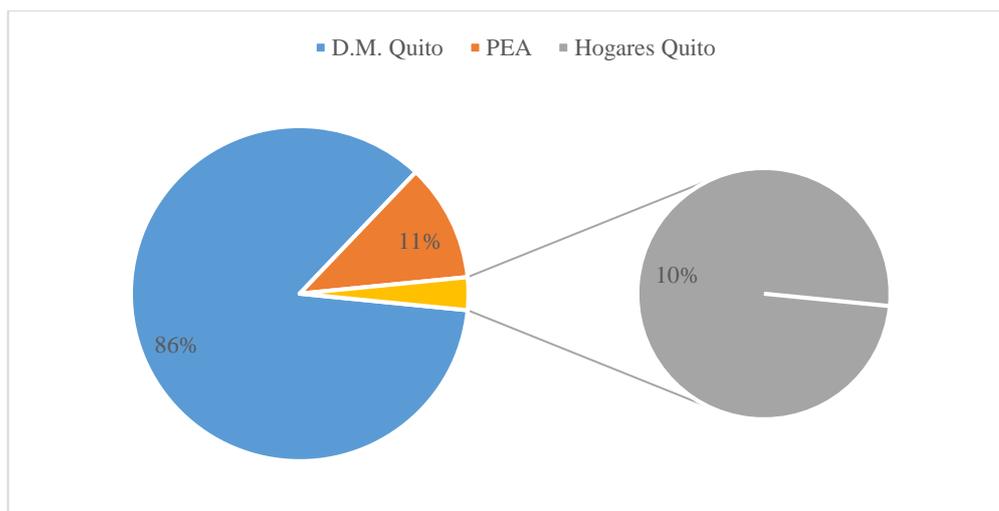


Figura 32. Fomento de las MIPYMES ecuatorianas

Tomado de: *(Ministerio de Industrias y Productividad, 2017)*

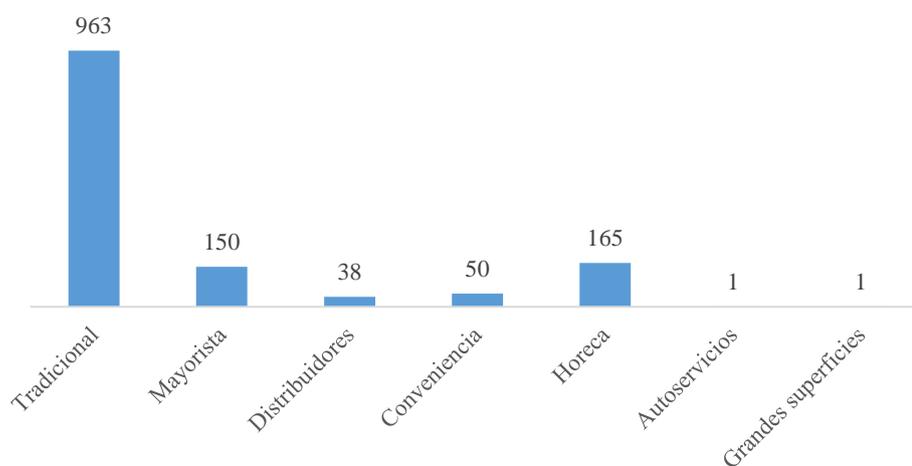


Figura 33. Dibeal S.A. Canales de Distribución

Tomado de: *Dibeal S.A. febrero 2018*

La concepción de los clientes en cuanto a la calidad de los productos que comercializa la empresa, hace que su poder de negociación sea medio, esto se convierte en una **oportunidad** para la organización que ve en su diversificación la manera de posicionarse en el mercado.

Competidores

Los competidores dentro del sector de comercio ubicadas en el D. M. de Quito son 283 empresas aproximadamente, están dedicadas de forma directa a actividades de distribución y comercialización minorista y mayorista de alimentos, productos para el cuidado personal y del hogar, bebidas y licores. Por cada línea de producto se tienen competidores específicos que actualmente interactúan en el mercado.

Tabla 29

Competencia por línea de producto

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRODUCTO COMPETIDOR	EMPRESA COMPETIDORA
Abastos	EL ARBOLITO	PYDACO
	CARBONELL	LA FABRIL
	SNOB	SIPIA S.A.
	SNOB	SIPIA S.A.
	SNOB	SIPIA S.A.
	DOÑA AREPA	JACOME Y ORTIZ
Confitería y snacks	BUEN DIA	PYDACO
	BACI	PEERIGINA
	HERSHYS	QUIFATEX S.A.
	FERRERO	FERRERO S.A.
	M&M	DIPOR S.A.
	TROLLI	QUIFATEX S.A.
Alimento para mascotas	ACT II	QUIFATEX S.A.
	DOG CHOW	PURINA
	DOG CHOW	PURINA
	DOG CHOW	PURINA
	CAT CHOW	PURINA
Vinos y licores	CAT CHOW	PURINA
	BERONIA	EL CORDOVEZ
	CUNE	EL CORDOVEZ
	MUGA	EL CORDOVEZ
	MARQUES DE RISCAL	EL CORDOVEZ
	CARMELO RODERO	EL CORDOVEZ
	DON POTIER	EL CORDOVEZ
	VALFARMOSA	EL CORDOVEZ
	TERRA GAUDA	VIRUMEC
	FREIXENET	VIRUMEC
	JUVE CAMPS	VIRUMEC
	PEÑASOL	VIRUMEC
	ALBALI	VIRUMEC
	Cuidado del hogar	CHERRY
POLVAX		SYNTEKO
ESTRELLA		DIMABRU
SAPOLIO		INDUSTRIAS SAPOLIO S.A.
GLADDE		JOHNSON WAX
LAVA VAJILLAS		JABONERIA WILSON
ACCION	COLGATE PALMOLIVE	

Cuidado personal	DUO DUREX H&S ESTRELLA	BEIERSDORF RECKITT BENCKISER P&G DIMABRU
------------------	---------------------------------	---

Tomado de: *Dibeal S.A. Análisis de competencias febrero 2018*

De este conjunto de empresas y marcas competidoras se desprenden 5 empresas competidoras; VIRUMEC, QUIFATEX S.A., PYDACO, SIPIA S.A., y EL CORDOVEZ, las cuales son los principales rivales dentro de la dimensión en la cual se desarrolla Dibeal S.A. Al existir un número reducido de competidores su poder de negociación es bajo, por lo que se convierte en una **oportunidad** para la empresa, pues esta se destaca por la diversificación y calidad de los productos que oferta.

Proveedores

Son el conjunto de empresas con las marcas que proveen a la empresa Dibeal S.A., mismos que se ubican en países como España, Italia, Francia y Argentina.

Tabla 30

Marcas proveedoras por línea de producto

Marcas por línea de producto						
N.º	Abastos	Confitería y snacks	Alimento para mascotas	Vinos y licores	Cuidado del hogar	Cuidado personal
1	LA ESPAÑOLA	GUYLIAN	PEDIGREE	MARQUES DE CÁCERES	SANYTOL DESINFECTANTES	CONTROL
2	MALLORCA	RITTER	WHISKAS	VEGA SICILIA	IBERIA QUITAMANCHAS VIRGINIA	PRESERVATIVOS CONTROL
3	DIET	LINDT		ALION		
4	CONSERVAS HELIOS	LACASITOS		PINTIA		
5	CARMENCITA	STORCK		PESQUERA		
6	MILLER'S	LA FAMA		PAGO DE CARRAOVEJAS PROTOS		
7	SOY SPECIAL	FINI		D.O. RUEDA		
8	P.A.N. HARINA DE MAÍZ	SANTIVERI		MATARROMER A		
9	GRUPO PASCUAL	DANESITA		ABADIA DE SAN QUIRCE		
10	SALICA	PLANET POP		EMILIO MORO Y CEPA 21		
11	JUAN VALDEZ	MALLORCA		GIL FAMILY STATES SL		
12		BATTERY		FINCA MUSEUM S.L		
13		QUINOA POP		J.GARCIA CARRIÓN		
14		VITALISIMO		MARTÍN CÓDAX		
15		DELENCANTO				

16				PAZO PONDAL		
17				CODORNÍU		
18				AOP		
19				LANGUEDOC		
20				SANTA EMA		
21				ESCORIHUELA		
				GASCÓN		
				CUARTO		
				DOMINIO		
Tota	11	15	2	21	2	2
l						

Tomado de: *Dibeal S.A. Portafolio actualizado febrero 2018*

La empresa tiene una gama alta de proveedores cuyos productos son de calidad y responden a los objetivos comerciales de la empresa. En este sentido, en total la organización tiene alrededor de 53 proveedores entre marcas y empresas. De esta forma al tener un número considerable de proveedores se considera que su poder de negociación es medio, por lo que esto se convierte en una **oportunidad** para la empresa, puesto que a través de la su cartera de productos mejora el alcance y dimensión de distribución y comercialización en el mercado.

Análisis de la Situación Interna

Con el análisis de la situación interna se tiene una perspectiva general del comportamiento y desempeño de la empresa y mediante esta evaluación se determinan las fortalezas y debilidades de la organización entorno a sus problemas actuales de distribución y comercialización.

Recursos y capacidades de la empresa

Dentro de esta dimensión se analizan los recursos financieros y económicos de los cuales dispone la organización frente al ejercicio de sus actividades de distribución y comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care.

Tabla 31

Estado de Situación Dibeal S.A. 2017

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	262.408,19	Préstamo por pagar	\$241.278,96
Activo Fijo	778.585,48	TOTAL PASIVO	\$241.278,96
Activo Diferido	285,29	PATRIMONIO	
		Capital Social	800.000
TOTAL ACTIVOS	\$1.041.278,96	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$1.041.278,96

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

La situación económica de la empresa hasta el año 2017, muestra una situación aceptable pues al realizar la prueba acida se tiene un índice de 1,089, apenas superior a 1, esto indica que, aunque la empresa está creciendo, no puede convertir de forma rápida las cuentas por cobrar en efectivo, sin embargo, logra pagar sus obligaciones financieras. En cuanto a las cuentas se tiene una caja bancos de 262.408,19 USD, un total de activos fijos de 778.585,48 USD y cuentas por cobrar o activos diferidos de 285, 29 USD, dando un total de activos de 1.041.278,96 USD. Por su parte los pasivos ascienden a 241.278,96 USD. Esta es la situación económica de la organización, que ha sabido gestionar adecuadamente sus recursos económicos, no obstante, puede mejorar para incrementar los rendimientos económicos y financieros de la empresa.

Tabla 32

Estado de Resultados Dibeal S.A. 2016 – 2017

RUBROS	2016	2017
Ventas Netas	14.011.098,72	11.675.915,60
- Costos de Producción	8.601.757,20	7.168.131,00
= UTILIDAD BRUTA	5.409.341,52	4.507.784,60
-Gastos Administrativos	1.349.581,37	1.499.534,85
-Gastos Ventas	2.654.372,05	2.949.302,28
= UTILIDAD OPERACIONAL	1.405.388,10	58.947,47
- Gastos Financieros	7.515,28	30.061,12
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	1.397.872,82	28.886,35
- 15% de Participación Trabajadores	209.680,92	4.332,95
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	1.188.191,90	24.553,39
(25) % Impuesto a la Renta	297.047,97	6.138,35
= UTILIDAD NETA	891.143,92	18.415,05

Tomado de: *Dibeal S.A. 2016 - 2017*

En cuanto a la situación financiera de la empresa, se evidencia que tanto los ingresos como la utilidad de la organización en el último año ha desmejorado, esto como consecuencia de la desorganización que existe en los procesos de distribución, haciendo que las ventas tengan una disminución del 20%, y, por tanto, la utilidad se ve disminuida en un 98%. Esto se muestra como una **debilidad** de la empresa, al no contar con un plan de contingencia ante desajustes de en la distribución para sostener el nivel de ventas.

Organización empresarial

De manera interna la empresa responde a la estructura que ha desarrollado para diligenciar eficientemente tanto sus capacidades como sus recursos. De esta manera el esquema de administración responde al organigrama distribuido por puestos de trabajo.

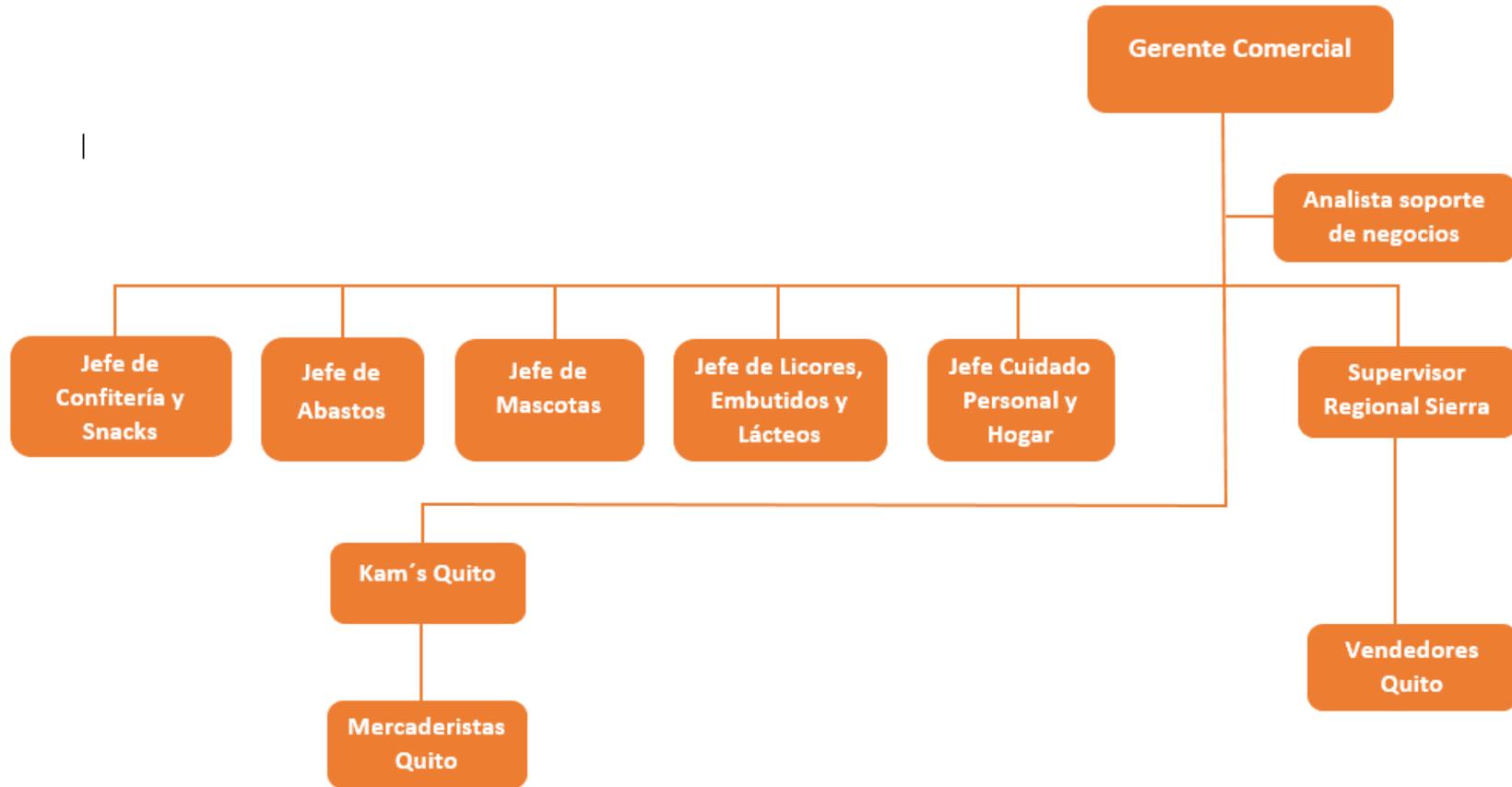


Figura 34. Dibeal S.A. Organigrama

Tomado de: *Dibeal S.A. Organigrama febrero 2018*

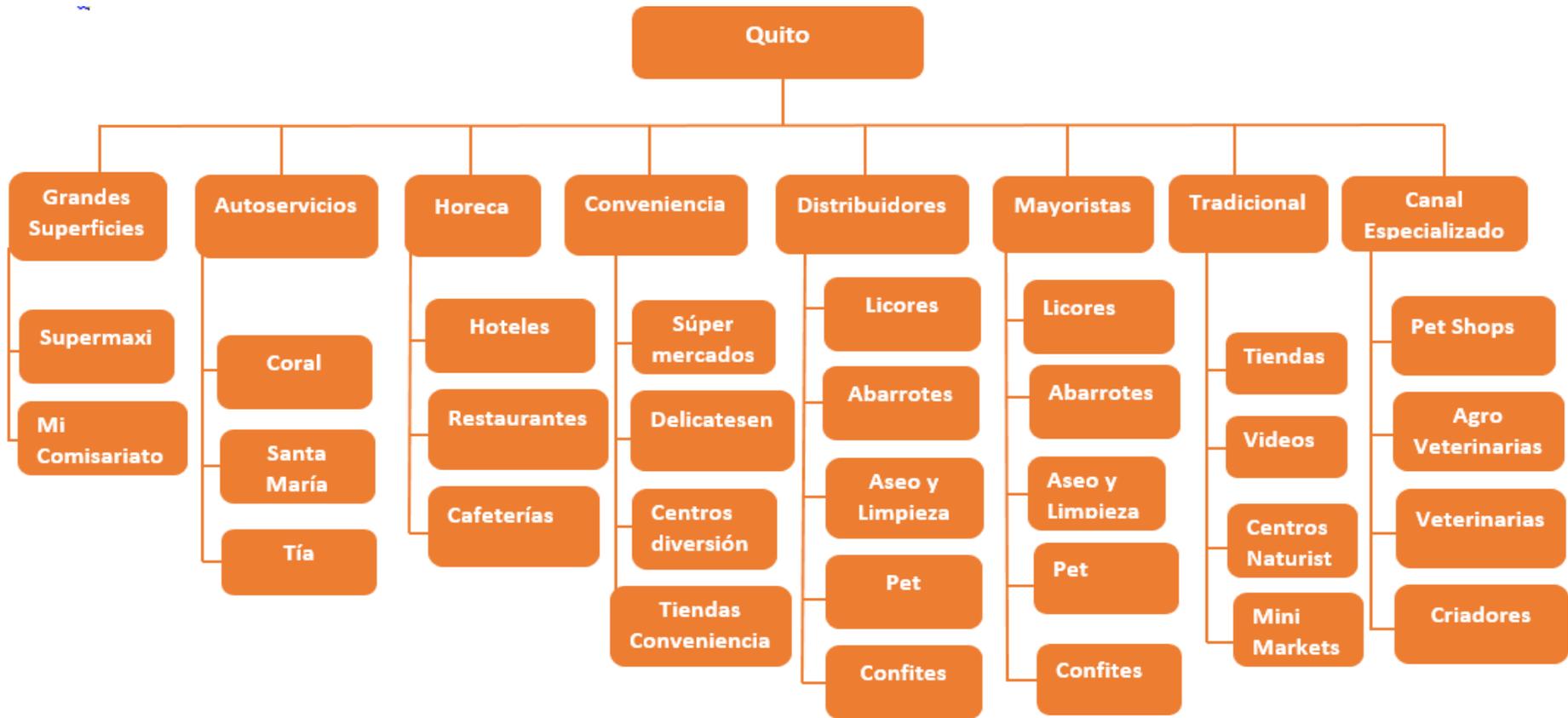


Figura 35. Dibeal S.A. Organigrama por canales de venta

Tomado de: Dibeal S.A. Organigrama febrero 2018

La estructura interna de la empresa Dibeal S.A., se ve respaldada por una distribución de puestos de acuerdo a los canales de distribución que dispone para la comercialización de los productos importados que comercializa en el D.M. de Quito. Por otro lado, aunque su estructura es adecuada para el desarrollo del negocio, se ha podido establecer que existe desactualización en la base de datos del portafolio de clientes, lo que genera que en la práctica se desorganicen los canales de distribución y por ende la estructuración de rutas ineficientes para los vendedores. Esta es la mayor **debilidad** de la empresa tiene en la actualidad, por ello es necesario que se planteen soluciones para su pronta reestructuración, en beneficio de los intereses económicos y financieros de la organización.

La estrategia empresarial

La organización ha desarrollado la estrategia empresarial en base a una combinación de dos niveles en los cuales ha buscado alcanzar para obtener un crecimiento sostenido en el mercado; estas son las estrategias de diversificación e intensiva.

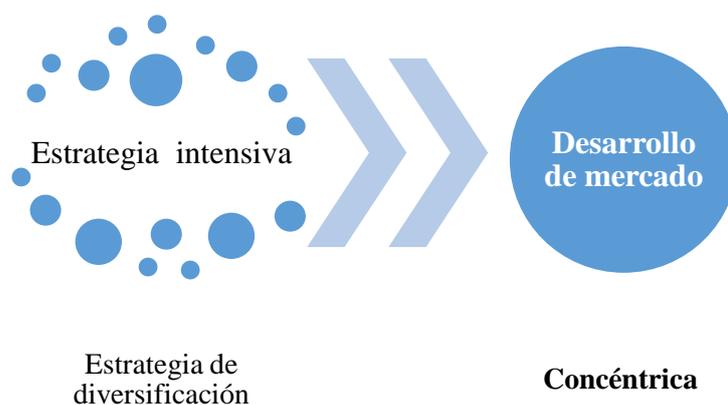


Figura 36. Dibeal S.A. Estrategia empresarial

Tomado de: *Dibeal S.A. febrero 2018*

Análisis de la estrategia empresarial

El combinar la estrategia tiene un propósito general el cual se concentra en ganar mercado a través de la satisfacción del cliente tanto intermedio como final mediante la diversificación de la cartera de producto. La estrategia intensiva es inmejorable y se enfoca en desarrollar el mercado por medio de la expansión de los productos que importa la organización mediante la incursión. De acuerdo, a los análisis realizados tanto en el contexto externo como interno, los resultados de esta estrategia han sido medianos, puesto que a nivel local los productos de Dibeal S.A. han logrado posicionarse, sin embargo, por la diversidad de productos y por la cantidad de competidores estas acciones se han visto mermadas sobre todo por los precios a los cuales oferta su cartera la competencia. Por otra parte, el enfoque generado por la empresa es adecuado al tipo de mercado en el cual se encuentra inmerso, siendo esta una fortaleza, pues la organización tiene la capacidad de descifrar las necesidades y requerimientos de los clientes intermedios y finales.

La estrategia de diversificación es adicional y se centra la atención en incluir nuevos productos compatibles con la línea que maneja la empresa, aprovechando el modo de gestión actual, siendo habitual potenciar la cartera mediante líneas de productos enfocadas en las diferentes categorías. Esta estrategia ha tenido resultados convenientes para la empresa, puesto que ha logrado diversificar adecuadamente su cartera de productos atendiendo a las necesidades de los clientes intermedios y finales, por tanto se convierte en una **fortaleza** que está presidida por la calidad.

Diagnóstico de la Situación

El diagnóstico de la empresa permite establecer cuál es la situación actual de la empresa en el mercado del D.M. de Quito. Para esto se analizan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa para obtener las posibles soluciones a los problemas encontrados. Adicionalmente, se realiza el análisis sectorial y de

competidores para tener una estructura efectiva de aplicación que sirva como medio para mejorar las deficiencias de la organización.

Análisis DAFO

Mediante el análisis DAFO se establecen cuáles son las perspectivas de desarrollo de la empresa frente al macro y microambiente.

Tabla 33

Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento del PIB sectorial (comercio)	1. Inflación: bajo nivel de consumo
2. Balanza Comercial	2. Riesgo País alto en Sudamérica
3. Facilidad de acceso a crédito	3. Desarrollo de productos locales con características similares.
4. Disminución del desempleo	4. Reestructuración arancelaria.
5. Plan Nacional de Desarrollo	5. Bajo nivel de rivalidad entre competidores.
6. Bajo nivel de competidores	
7. Mediano nivel de negociación de proveedores	
8. Mediano nivel de negociación de clientes	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Adecuado equilibrio económico	1. Gestión financiera inadecuada
2. Diversificación de la cartera de productos	2. Desactualización de la base de datos de clientes.
3. Equipo de alto desempeño fortalecido.	3. Desorganización de los canales de distribución.
4. Estructura diferenciadora en el mercado	4. Estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores.
5. Portafolio de productos diferenciados	

Tomado de: *Dibeal S.A. Análisis de matriz Dafo febrero 2018*

Matriz Cruzada

La matriz cruzada es necesaria para determinar mediante el cruce de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades las estrategias necesarias para el mejoramiento de las deficiencias encontradas en la distribución y comercialización de productos de la empresa Dibeal S.A.

Tabla 34

Matriz Cruzada

FACTORES INTERNOS	Fortalezas 1. Adecuado equilibrio económico 2. Aplicación acertada de estrategias 3. Equipo de alto desempeño fortalecido. 4. Estructura diferenciadora en el mercado 5. Portafolio de productos diferenciados	Debilidades 1. Gestión financiera inadecuada 2. Desactualización de la base de datos de clientes. 3. Desorganización de los canales de distribución. 4. Estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores.
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades 1. Crecimiento del PIB sectorial (comercio) 2. Balanza Comercial 3. Disminución Tasa Activa 4. Disminución del desempleo 5. Plan Nacional de Desarrollo 6. Bajo nivel de competidores 7. Mediano nivel de negociación de proveedores 8. Mediano nivel de negociación de clientes	Estrategia 1: O1yF1: Incremento de la cuota de importación para penetrar agresivamente el mercado. Estrategia 2: O3yF2: Financiamiento para abrir nuevas líneas de importación y comercialización en el mercado.	Estrategia 3: O3yF2: Mejoramiento de la base de datos a través de actualización continua. Estrategia 4: O8yF3: Plan de marketing para el desarrollo de canales de distribución en base a las necesidades de la empresa y de los clientes intermedios y finales.
Amenazas 1. Inflación: bajo nivel de consumo 2. Riesgo País alto en Sudamérica 3. Desarrollo de productos locales con características similares. 4. Reestructuración arancelaria. 5. Bajo nivel de rivalidad entre competidores.	Estrategia 5: A3yF2: Alianzas estratégicas con proveedores europeos para provisión de productos diferenciadores. Estrategia 6: A4yF4: Generar convenios de pago con proveedores que garanticen la importación del producto.	Estrategia 7: A3yD3: Diminución de tiempos de entrega para fidelizar al consumidor. Estrategia 8: A5yD4: Capacitación a vendedores para mejorar atención al cliente intermedio y final.

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Análisis Sectorial y de Competidores

Para el desarrollo del análisis sectorial se realiza la evaluación tanto de las debilidades y fortalezas como de las oportunidades y debilidades de la empresa Dibeal S.A., con el objetivo de establecer el desempeño interno y externo de la organización.

Tabla 35

Matriz EFI Factores Internos

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Gestión financiera inadecuada	0,1	1	0,1
2. Desactualización de la base de datos de clientes.	0,1	2	0,2
3. Desorganización de los canales de distribución.	0,1	2	0,2
4. Estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores.	0,2	2	0,4
Fortalezas	50%		
1. Adecuado equilibrio económico	0,1	3	0,3
2. Aplicación acertada de estrategias	0,125	4	0,5
3. Equipo de alto desempeño fortalecido.	0,05	4	0,2
4. Estructura diferenciadora en el mercado	0,075	4	0,3
5. Portafolio de productos diferenciados	0,15	4	0,6
Totales	100%		2,8

Tomado de: *Dibeal S.A. Análisis de matriz de factores internos febrero 2018*

Al tener un índice total de 2,8 mayor a 2,5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar los problemas interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para mejorar las debilidades.

Tabla 36

Matriz EFE Factores Externos

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	50%		
1. Inflación: bajo nivel de consumo	0,05	2	0,1
2. Riesgo País alto en Sudamérica	0,05	1	0,05
3. Desarrollo de productos locales con características similares.	0,2	3	0,6
4. Reestructuración arancelaria.	0,1	3	0,3
5. Bajo nivel de rivalidad entre competidores.	0,1	4	0,4
Oportunidades	50%		
1. Crecimiento del PIB sectorial (comercio)	0,06	2	0,12
2. Balanza Comercial	0,05	1	0,05
3. Disminución Tasa Activa	0,02	1	0,02
4. Disminución del desempleo	0,01	2	0,02
5. Plan Nacional de Desarrollo	0,01	1	0,01
6. Bajo nivel de competidores	0,15	3	0,45
7. Mediano nivel de negociación de proveedores	0,1	3	0,30
8. Mediano nivel de negociación de clientes	0,1	4	0,40
Totales	100%		2,82

Tomado de: *Dibeal S.A. Análisis factores externos febrero 2018*

Al tener un índice de 2,82 mayor a 2,5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de forma adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Tabla 37

Matriz Kepner Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	DIBEAL S.A.		VIRUMEC		QUIFATEX S.A.		PYDACO		SIPIA S.A.		EL CORDOVEZ	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Participación en el mercado	0,2	8	1,6	6	1,2	7	1,4	4	0,8	6	1,2	6	1,2
Competitividad de Precios	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Posición Financiera	0,1	7	0,7	5	0,5	6	0,6	3	0,3	4	0,4	8	0,8
Calidad del Producto	0,3	9	2,7	7	2,1	8	2,4	5	1,5	7	2,1	7	2,1
Lealtad del cliente	0,2	7	1,4	5	1	6	1,2	3	0,6	6	1,2	6	1,2
Cualificación del personal	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7	4	0,4	6	0,6	5	0,5
TOTAL	1	47	8	35	6	41	7	23	4	34	6	37	6

Nota: C: Calificación; CP: Calificación Ponderada

Peso: 1 = 100%

Ponderación: Entre 1 y 10

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo se tiene que la empresa Dibeal S.A., en relación al desempeño de sus principales competidores, tienen un nivel mayor de desarrollo conforme al contexto del mercado del D.M. de Quito. La organización después de la evaluación tiene un puntaje total de 8 puntos. En este sentido, el atributo más importante dentro de la estructuración de su modelo de negocio es la calidad del producto que importa y comercializa en el mercado, pues este tiene la ponderación más alta, es decir, 9 puntos de 10 posibles. Adicionalmente, la participación en el mercado, la competitividad de precios y la cualificación del personal, son elementos que influyen en el buen desempeño de la empresa pues tienen una ponderación de 8. Por otra parte, una de las empresas que tiene similares características es QUIFATEX S.A., la cual obtuvo una calificación de 7 en su ponderación total, siendo la organización que representa una amenaza mayor por parte de la competencia, por lo que es fundamental que de forma inmediata se corrijan las deficiencias de Dibeal S.A., para lograr fortalecer su distribución y comercialización en el D.M. de Quito.

Formulación de la Estrategia

El desarrollo de las estrategias dentro de la planeación de marketing es fundamental pues establecen el punto de partida para el mejoramiento de la situación comercial de la empresa. Consecuentemente, se deben elegir adecuadamente en base a los problemas de distribución que tiene Dibeal S.A.

Definición de las Estrategias de Marketing

Para definir la estrategia general de marketing se consolidan en las necesidades y requerimientos que actualmente tiene la organización con referencia a la estructura de distribución y comercialización que se ha desarrollado y que exhiben deficiencias significativas en la base de datos de clientes, en la determinación de los canales de distribución y en la estructura de las rutas eficientes de comercialización por parte de

los vendedores. Es necesario establecer la estrategia de cartera, de posicionamiento y segmentación, como aspectos de partida para el mejoramiento del marketing integral de la empresa.

Estrategia de cartera

Por medio de esta estrategia se quiere aumentar el nivel de especialización de la cartera de productos que maneja actualmente la empresa. En este sentido mediante el mejoramiento de la cartera se busca indagar en las necesidades de los clientes intermedios y finales, para incrementar los productos por líneas de importación y comercialización en el D.M. de Quito. Específicamente, la estrategia se centra en potencializar la cartera de abastos, confitería y snack, alimento para mascotas, vinos y licores, cuidado del hogar y cuidado personal, incrementando la cantidad de productos en 5 por cada línea actual.

Estrategia de segmentación y posicionamiento

Por medio de la estrategia de segmentación se quiere especializar el enfoque de comercialización de la empresa, dicho de otra manera, se intenta precisar la perspectiva de trabajo de la organización. Para ello se eligen los segmentos de clientes con diferentes necesidades, lograr posicionar los productos por medio de la oferta actual que tiene la empresa. Exactamente, la segmentación será concentrada, para lograr identificar los segmentos estratégicos con los que la empresa logra mayores ingresos por medio de la diversificación de productos que ofrece.

Territorial

Esta parte de la estrategia de segmentación se fundamenta en la atención a puntos estratégicos.

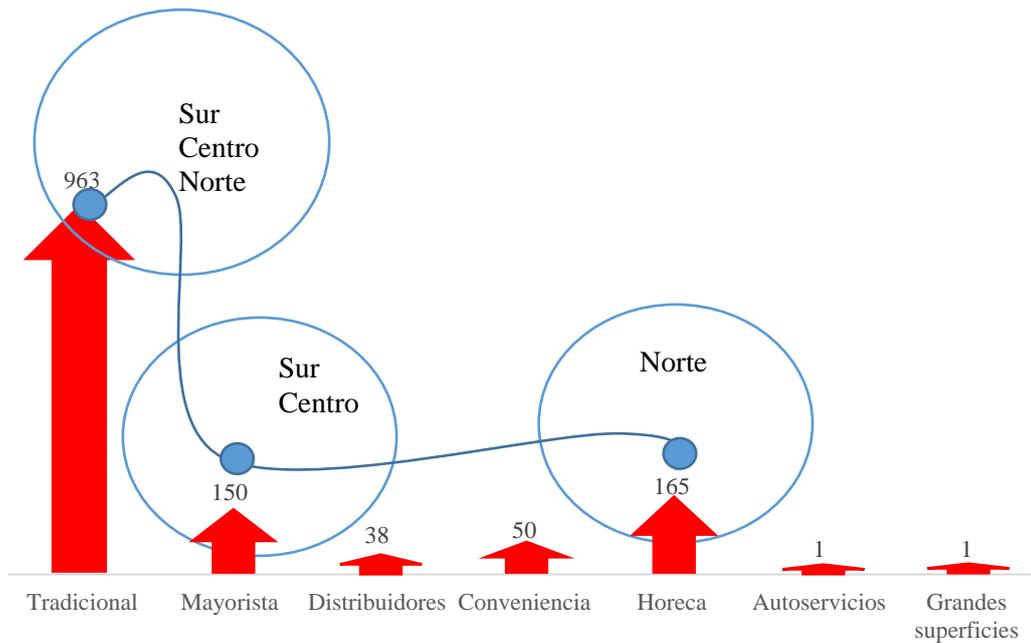


Figura 37. Dibeal S.A. Estrategia de segmentación

Tomado de: *Dibeal S.A. Canales de distribución febrero 2018*

Los segmentos seleccionados para el desarrollo de la estrategia de segmentación son el tradicional, mayorista y horeca, los cuales tienen una demanda alta en comparación con los demás segmentos. Se debe considerar que cada segmento responde al tipo de clientes intermedios que atiende la empresa, por tanto, con el enfoque de la estrategia se busca cubrir más territorio mediante la atención especializada a clientes intermediarios de tiendas de barrio. Además, de brindar atención a los clientes con puntos fijos e intermedian el producto con las tiendas, y con atención a hoteles y restaurantes, con el fin de potencializar el alcance del producto en su camino hacia el consumidor final.

Clientes

El objetivo de la segmentación enfocada hacia el cliente, es el de lograr fidelizarlo mediante el incremento de atributos del servicio que ofrece la empresa. De esta forma para cada canal de distribución de la organización se realizará la siguiente agregación de valor:

Tabla 38

Segmentación de clientes

Canal	Agregación de Valor
Tradicional	Disminución de precios Plan de incentivos Mejoramiento de la exhibición
Mayorista	Capacitación Convenios de compra Gestión rotativa
Distribuidores	Catálogos de productos Plan de incentivos Mejoramiento de la exhibición
Conveniencia	Flexibilidad Armado de packs de productos Portafolio especializado
Horeca	Flexibilidad Armado de packs de productos Portafolio especializado
Autoservicios	Disminución de precios Plan de incentivos Mejoramiento de la exhibición
Grandes superficies	Capacitación Convenios de compra Gestión rotativa

Tomado de: *Dibeal S.A. Canales de distribución febrero 2018*

Estrategia Funcional

Las estrategias funcionales se fundamentan en acciones específicas para el mejoramiento de la capacidad comercial de la empresa Dibeal S.A. En este contexto y definen las estrategias para el producto, precio, promoción y plaza, en referencia a las 4'ps del mercado cuyo objetivo es el de potencializar las capacidades de la organización y atender las deficiencias comerciales.

Producto

Las estrategias de producto hacen relación a los procesos y procedimientos que suministran el acceso al cliente intermedio y final, a las particularidades tanto tangibles como intangibles que ha creado la empresa y lograr posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado.

Tabla 39

Estrategia de producto y/o servicio

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO / SERVICIO	
POLÍTICA	ESTRATEGIA
Calidad del producto y servicio	Garantizar la calidad del producto y/o servicio adicional para ampliar el valor agregado que genera la empresa.
Desarrollo del servicio	Fidelizar al cliente intermedio a través del aumento del valor agregado en el servicio
Satisfacción del cliente	Cumplir con todas las necesidades y requerimientos del cliente intermedio

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Precio

Las estrategias de precios se enfocan en generar beneficios mutuos tanto al cliente intermedio como a la empresa, considerando a la calidad del producto que comercializa Dibeal S.A., que son de alta gama en comparación con los que podemos encontrar en el mercado y son de producción local. En este aspecto, el precio pasa a ser un componente de menor permisividad, por el hecho de ser importados y mantener un estándar de alta calidad, los productos ganan valor y por ende sus costos y precios tienden a subir, sin embargo, las estrategias del precio de la empresa se centran en mantener precios competitivos en relación con la competencia local.

Tabla 40

Estrategia del precio

ESTRATEGIAS DE PRECIO	
POLÍTICA	ESTRATEGIA
Competitividad de las marcas	Mantener márgenes de ganancia competitivos en referencia a los productos más baratos del mercado
Equilibrio del mercado	Realizar ajustes permanentes en los precios por marca y por packs de productos
Potenciamiento de beneficios	Desarrollar incentivos permanentes para el cliente intermedio

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Promoción

Las estrategias de promoción se basan de forma concreta en la comunicación de la empresa Dibeal S.A. con el medio externo, obligándose a narrar las características y los atributos de los productos que importa y comercializa en el D.M. de Quito.

Tabla 41

Estrategia de la promoción

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
POLÍTICA	ESTRATEGIA
Informar de la existencia de la importadora	Campaña de socialización de los productos y servicios de la empresa
Generar prestación de servicios	Capacitar a los mercaderistas e impulsadoras para la promoción del producto y servicio de distribución
Incentivar el uso de la web	Dar a conocer los productos y los servicios de distribución a raíz de campañas publicitarias en la web.

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Plaza

Las estrategias de plaza o distribución son las más importantes dentro de la propuesta realizada a la empresa Dibeal S.A., ya que atienden una de las mayores deficiencias encontradas en el estudio. Lo que se busca es desarrollar un conjunto de acciones que logren incrementar la capacidad de atención a los clientes intermedios del D.M. de Quito.

Tabla 42

Estrategia de la distribución

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	
POLÍTICA	ESTRATEGIA
Calidad de la información	Implementar sistemas de información y almacenamiento
Comunicación con el cliente	Reestructurar las rutas de vendedores, equipo trade y logística
Organización del canal	Definición y estructuración de canales de distribución

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Plan de Acción

Todo plan de acción y de manera particular este plan faculta precisar las acciones necesarias para poner en acción todas las estrategias de marketing en la empresa Dibeal S.A.

Tabla 43

Plan de acción

DIMENSIÓN	POLÍTICA	ESTRATEGIA	ACCIÓN	LÍNEA BASE	META	TIEMPO
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO / SERVICIO	Calidad del producto y servicio	Asegurar la calidad del producto y del servicio complementario para incrementar el valor agregado que genera la empresa.	Ampliar portafolio de productos Plan de incentivos Mejoramiento de exhibición	6 categorías 0,5% de comisión por venta 2 exhibidores	10 categorías 1% de comisión por venta 4 exhibidores	8 meses
	Desarrollo del servicio	Fidelizar a nuestro cliente intermedio a través del aumento del valor agregado en el servicio	Capacitación al cliente intermedio Plan de apoyo (impulsadores)	0 capacitaciones 1 por distribuidor	2 capacitaciones 2 por distribuidor	8 meses
	Satisfacción del cliente	Cumplir con todas las necesidades y requerimientos del cliente intermedio	Plan de muestras para generar colocación Garantizar inventario Armar packs para generar ubicación y rotación de producto	0 por distribuidor 1 revisión anual 0 packs por mes	1 por distribuidor 6 revisiones anuales 1 pack por mes	12 meses
ESTRATEGIAS DE PRECIO	Competitividad de las marcas	Mantener márgenes de ganancia competitivos en referencia a los productos más económicos del mercado	Registros permanentes de los precios del mercado Acuerdos con proveedores para disminuir costos de comercialización	0 estudios de precios 1 acuerdo	1 estudio de precios 4 acuerdos	4 meses

	Equilibrio del mercado	Canalizar ajustes constantes en los precios por categoría, línea y sku's	Modificación de los combos por línea y sku's para disminuir costos	0 revisiones	2 revisiones	4 meses
	Potenciamiento de beneficios	Desarrollar incentivos permanentes para el cliente intermedio	Generar rebate por volumen de compra Entregar premios por ventas	2% de descuento 0 premios	5% de descuento 2 premios	1 mes
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Informar de la existencia de la importadora	Campaña de socialización de los productos y servicios de la empresa	Diseño y producción de campañas digitales	0 campañas digitales	1 campaña digital	3 meses
	Generar prestación de servicios	Capacitar a los mercaderistas e impulsadoras para la promoción del producto y servicio de distribución	Potenciar las capacidades del vendedor mediante herramientas de marketing relacional	1 capacitación	3 capacitaciones	4 mes
	Incentivar el uso de la web	Difundir los productos y los servicios de distribución a raíz de campañas publicitarias.	Promover las campañas dentro de redes sociales y la web, indicando posibles promociones y descuentos	0 campañas promocionales	2 campañas promocionales	4 mes
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	Calidad de la información	Implementar sistemas de información internos	Desarrollar procesos de actualización de datos e información de clientes	0 procesos de actualización	3 procesos de actualización	3 meses
			Proporcionar a equipos comerciales con dispositivos digitales para el mejoramiento de los tiempos de toma de pedidos	0 dispositivos	1 dispositivo	
			Mantener activos todos los canales de comunicación email teléfono, WhatsApp, redes ss.	1 revisión	3 revisiones	

	Comunicación con el cliente	Reestructurar las rutas de vendedores	<p>Analizar los tiempos de visita y desplazamiento.</p> <p>Desarrollar rutas eficientes para disminuir los tiempos de visita del vendedor</p> <p>Capturar longitud y latitud de los clientes para optimizar tiempos y recursos</p>	<p>1 revisión</p> <p>1 desarrollo de rutas</p> <p>1 captura</p>	<p>2 revisiones</p> <p>2 desarrollos de rutas</p> <p>2 capturas</p>	6 meses
	Organización del canal	Definición de canales de distribución	<p>Diseñar los canales de distribución mediante niveles de demanda</p> <p>Focalizar portafolio de productos por canal y tipo de cliente intermedio</p> <p>Definición de los canales de distribución para incorporar a clientes apropiados</p>	<p>1 diseño</p> <p>0 estructuraciones</p> <p>1 definición</p>	<p>3 diseños</p> <p>2 estructuraciones</p> <p>2 definiciones</p>	3 meses

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Presupuesto Requerido

Por medio de las acciones representativas de cada estrategia se pueden asignar los costos necesarios para la implementación del plan de acción, este servirá de base para determinar la factibilidad financiera de la planificación de marketing dentro de la empresa Dibeal S.A.

Tabla 44

Presupuesto requerido

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO / SERVICIO	Campañas de fidelización de clientes	\$25.000
	Corporativas clientes	\$15.000
	On packs / Combos	\$12.000
	Importar nuevos productos en las diferentes categorías.	\$10.000
	Sampling	\$6.000
	Planes de evacuación	\$8.000
	Productos promocionales	\$20.000
ESTRATEGIAS DE PRECIO	Estar a par en precios con las competencias locales según categorías.	\$10.000
	Reducir el precio y margen en productos de volumetría	\$20.000
	Estar un 5% más económico en vinos de gama baja	\$8.500
	Descuentos especiales	\$15.400
	Mantenerse un 12% por debajo del líder en la categoría de mascotas	\$18.000
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Software	\$10.000
	Relaciones públicas	\$2.250
	Publicidad On line	\$6.500
	Gasto en agencia de publicidad o marketing	\$9.000
	Mantenimiento de página web y blog	\$6000
	Material POP	\$9.500
	Exhibidores	\$25.000
	Inflables	\$4.800
	Stands de degustación	\$3.600
	Banners	\$2.400
	Equipos para ejecución de acciones (Microondas, refrigeradores, etc.)	\$12.800
	Camisetas, gorras, uniformes	\$10.500
	Letreros, micro perforados, pinturas de locales comerciales	\$12.000
	Medios digitales	\$8.500
	BTL (CRM, Ferias, mailing, etc.)	\$12.000
ATL (medios impresos, radio, vallas, buses, etc.)	\$9.000	

ESTRATEGIAS DISTRIBUCIÓN	DE	Arriendo de espacios	\$12.000
		Incentivos a Fuerza de ventas	\$15.000
		Incentivos a mercaderistas	\$6.000
		Plan a Fuerza de ventas en cobertura de distribuidores	\$15.000
		Incentivos por exhibiciones en PDV y ganar espacios por categorías	\$9.000
		Codificar y generar demanda en PDV autoservicios	\$6.000
		Rebate a clientes	\$18.000
		Impulsación / Degustación (insumos)	\$8.500
		Muestras para clientes a través de la FFVV	\$6.500
TOTAL			\$407.750

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

El presupuesto total que se necesita para la implementación del plan de marketing es de 407.750 USD, los cuales deben ser financiados por Dibeal S.A., para su aplicación y obtención de resultado en los tres primeros años. A través de la ejecución del plan de marketing la empresa alcanzará un crecimiento eminente y mayores ganancias en el corto plazo.

Ejecución y Control del Plan

La ejecución, control y seguimiento del plan se la desarrolla a través de indicadores de gestión que permiten valorar el desempeño de cada acción establecida para cada dimensión comercial de la empresa; basado en el marketing mix, producto, precio, promoción y plaza.

Tabla 45

Ejecución control y seguimiento del plan

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	INDICADOR
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO / SERVICIO	Asegurar la calidad del producto y del servicio complementario para incrementar el valor agregado que produce la empresa.	<i>Planes de incentivos aplicados por cada año</i> <i>Exhibidores colocados a clientes por mes</i> <i>Portafolios reestructurados por cada año</i>

		Fidelizar al cliente a través del incremento del valor agregado en el servicio	<i>Capacitaciones por cada año</i> <i>Mercaderistas en campo por cada mes</i>
		Cumplir y satisfacer todas las necesidades y requerimientos del cliente	<i>Packs armados por cada mes</i> <i>Muestras para colocación por cada mes</i> <i>Avances de inventario por cada mes</i>
ESTRATEGIAS DE PRECIO	DE	Manejar márgenes de rentabilidad competitivos con referencia a los productos más económicos del mercado	<i>Convenios generados por año</i> <i>Estudios realizados por año</i>
		Realizar ajustes en los precios por categoría, marca y por packs de productos	<i>Promedio de reducción de precios por categoría y línea de productos</i>
		Elaborar planes de incentivos permanentes para el cliente intermedio	<i>Descuentos realizados por cada mes</i> <i>Premios entregados por pronta venta</i>
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	DE Y	Campanas para socializar los productos y servicios de la empresa	<i>Clientes intermedios captados por la promoción por cada mes</i>
		Capacitar a los mercaderistas e impulsadoras para la promoción del producto y servicio de distribución	<i>Fidelización de clientes ejecutado por vendedor y por año</i>
		Exponer los productos y servicios de distribución por medio de campañas publicitarias.	<i>Clientes y/o usuarios de la página web por mes y año</i>
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	DE	Implementar sistemas de información en el interior de la empresa	<i>Pedidos realizados por día, semana y mes</i> <i>Procesos incrementados por mes</i> <i>Nivel de automatización del proceso de pedido</i>
		Reestructurar las rutas de vendedores	<i>Historial de tiempos y movimientos por vendedor</i> <i>Rutas reestructuradas por mes</i> <i>% de aprovechamiento de movimientos del vendedor en la logística</i>
		Ejecución por canales de distribución	<i>Número de clientes por canal por categoría y por línea</i> <i>Numero de packs diseñados por canal, categoría y línea</i> <i>% de mejoramiento en la comunicación con clientes</i>

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Factibilidad Financiera

Para establecer la viabilidad del plan de marketing se requiere determinar la factibilidad financiera en el corto y mediano plazo, para ello se aplican indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de Recuperación del Capital (PRI).

En primera instancia es necesario considerar la proyección de ingresos, de acuerdo a los parámetros de la investigación una vez diseñado y aplicado el plan de marketing la empresa podría incrementar de manera anual sus ventas donde se considera una proyección del 4% como crecimiento promedio de la empresa.

Tabla 46

Estado de Resultados Proyectado (2018 – 2022)

RUBROS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas					
- Costos de Producción	11.675.915,60	12.165.136,46	12.676.072,20	13.208.467,23	13.763.222,85
= UTILIDAD BRUTA	4.507.784,60	4.736.085,50	4.976.603,77	5.228.738,15	5.493.031,64
-Gastos Administrativos	1.499.534,85	1.554.117,92	1.610.687,81	1.669.316,85	1.730.079,98
-Gastos Ventas	2.949.302,28	3.072.878,04	3.201.631,63	3.335.780,00	3.475.549,18
= UTILIDAD OPERACIONAL	58.947,47	109.089,53	164.284,33	223.641,30	287.402,47
- Gastos Financieros	30.061,12	25.319,02	19.838,92	13.505,98	6.187,48
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	28.886,35	83.770,51	144.445,41	210.135,33	281.215,00
- 15% de Participación Trabajadores	4.332,95	12.565,58	21.666,81	31.520,30	42.182,25
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	24.553,39	71.204,94	122.778,60	178.615,03	239.032,75
(25) % Impuesto a la Renta	6.138,35	17.801,23	30.694,65	44.653,76	59.758,19
= UTILIDAD NETA	18.415,05	53.403,70	92.083,96	133.961,27	179.274,56

Tomado de: *Dibeal S.A. febrero 2018*

En base a estos resultados se establecen que con el incremento anual de 4% en la venta, la empresa tendrá para el año 2022 unos ingresos de 13.763.222,85 USD, mejorando el comportamiento de las ventas actuales.

La Tasa Mínima de Retorno (TMAR) para el cálculo del VAN, TIR y PRI corresponde a multiplicar el % de recursos de terceros por la tasa activa, más multiplicar el % de recursos propios por la tasa pasiva, sumado el % inflación más el % riesgo.

Para este cálculo se considera la estructura de crédito, que la empresa debe adquirir para financiar el proyecto, cuyo valor es de 207.450 USD, con una tasa del 15% referencial a 5 años de plazo, lo que representa el 50,96% de la inversión del proyecto.

Tabla 47

Estado de fuentes y usos

ESTADO DE FUENTES Y DE USOS			
INVERSIÓN		VALOR USD.	% INV. TOTAL
Inversión Propia	\$	200.000,00	49,05%
Apalancamiento	\$	207.750,00	50,95%
Inversión Total	\$	407.750,00	100,00%

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Tabla 48

TMAR

PRESTAMO	TASA ACTIVA	RECURSOS PROPIOS	RIESGO	INFLACION
50,95%	11,50%	49,05%	12,00%	3,64%
i= 13,74%				

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Por consecuencia y para entender el comportamiento de la inversión y del préstamo se describe el flujo de caja.

Tabla 49

Flujo de caja

A	Utilidad Neta	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0				407.750,00	207.750,00		-200.000,00
1	18.415,05					30.471,38	-12.056,33
2	53.403,70					35.213,49	18.190,22
3	92.083,95					19.838,92	72.245,03
4	133.961,27					13.505,98	120.455,29
5	179.274,56					6.187,48	173.087,09

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Con la proyección se puede calcular el VAN, TIR Y PRI de la inversión del plan de marketing.

Tabla 50

VAN

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-200,000.00	\$-200,000.00
1	-12,056.33	\$-10,599.45
2	18,190.22	\$14,059.63
3	72,245.03	\$49,092.16
4	120,455.29	\$71,961.15
5	173,087.09	\$90,908.59
TOTAL		\$15,422.07

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

El VAN al ser mayor que cero, establece que la inversión en el plan de marketing será rentable.

Tabla 51

TIR

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO
0	-200,000.00
1	-12,056.33
2	18,190.22
3	72,245.03
4	120,455.29
5	173,087.09
TIR	15.8%

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Por su parte el TIR al ser mayor que el costo del capital (TMAR) del 13,74% (tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país + inflación) con 15,8% determina que la inversión es rentable.

Tabla 52

PRI

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-200,000.00	-200,000.00
1	-10,599.45	-210,599.45
2	14,059.63	-196,539.82
3	49,092.16	-147,447.66
4	71,961.15	-75,486.51
5	90,908.59	15,422.07

Tomado de: *Dibeal S.A. 2018*

Mediante el cálculo del PRI se establece que la inversión que realizará la empresa Dibeal en el Plan de Marketing se recuperará en el quinto año de inversión, es decir en el año 2022.

Resumen

A través del desarrollo del capítulo con la construcción del plan de marketing se ha logrado establecer las directrices necesarias para el mejoramiento y la capacidad de distribución y comercialización de alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care, dentro del Distrito Metropolitano de Quito, atendiendo a las deficiencias encontradas en la distribución (desactualización de la base de datos de clientes, la desorganización de los canales de distribución y estructuración de rutas ineficientes de comercialización para vendedores y por ende para la logística). En primera instancia con el estudio especializado de la empresa se logró identificar que su desempeño interno le permite enfrentar los problemas comerciales de manera adecuada (EFI 2,8), utilizando las fortalezas para mejorar las debilidades, mientras que en el ambiente externo (EFE 2,8) se espera que la empresa pueda desenvolverse de manera adecuada utilizando las oportunidades y enfrentar las amenazas. Por otro lado, y dentro de este análisis se pudo establecer que la empresa Dibeal S.A., con relación al desempeño de sus principales competidores, tiene un nivel mayor de desarrollo (8 puntos) en el contexto del mercado del D.M. de Quito. Siendo su principal atributo la calidad del producto que importa y comercializa en el mercado. Finalmente, y como principales soluciones a las deficiencias de la distribución se estableció como alternativa la implementación de sistemas de información internos a través de equipos tecnológicos Android, la reestructuración de las rutas tipo espejo para vendedores y la determinación de canales de distribución, que en conjunto con las demás estrategias de marketing tienen un costo de implementación de \$ 407.750. Esta inversión luego del análisis financiero resulto factible al tener una VAN de \$ 15.422,07 (mayor que 0), un TIR de 15,8% (mayor que el costo de capital de 13,74%) y un PRI establecido para el año 2022.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar este capítulo vamos a evidenciar los resultados obtenidos, las respuestas al problema y las consideraciones finales sobre este proyecto. Así también a generar ideas complementarias sobre el desarrollo de la investigación original, sugerencias que se pueden o deben aplicar para obtener resultados eficientes y favorables para la empresa Dibeal Cía. Ltda.

Conclusiones

De acuerdo a los parámetros establecidos por la investigación, se ha obtenido información relevante a manera de síntesis. En primera instancia como respuesta al primer objetivo del estudio se logró diagnosticar la situación actual de la empresa consiguiendo identificar que su desempeño interno le permite enfrentar los problemas comerciales de manera adecuada (EFI 2,8), utilizando las fortalezas para mejorar las debilidades, mientras que en el ambiente externo (EFE 2,8) se espera que la empresa pueda desenvolverse de forma adecuada utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. También dentro de este análisis se pudo establecer que la empresa Dibeal S.A., en relación al desempeño de sus principales competidores, tienen un nivel mayor de desarrollo (8 puntos) conforme al contexto del mercado del D.M. de Quito. Siendo su principal atributo la calidad del producto que importa y comercializa en el mercado.

En relación al segundo objetivo se pudo encontrar que, a través de la segmentación de mercado, la población de estudio asciende a 1.368 canales, integrados por; tradicional con 963, mayorista con 150, distribuidores con 38, conveniencia con 50, horeca con 165, autoservicios con 1 y grandes superficies con 1, que comercializan alimentos, dulces y chocolates, bebidas alcohólicas, alimento para mascotas y home care en la ciudad de Quito. De este grupo se obtuvo la muestra mediante muestreo aleatorio simple, con lo cual se tiene un número de 300 canales de distribución. Al

aplicar la encuesta a la muestra de estudio se tiene como principal resultado una estructura deficiente de distribución considerando que no existe una comunicación adecuada entre la empresa y los distribuidores, y adicionalmente el nivel de visita de los vendedores no es suficiente para cubrir las necesidades de los intermediarios y consecuentemente de los consumidores finales.

Para el tercer objetivo se logró identificar la estructura organizacional de la empresa, la cual se ve soportada por una distribución de puestos de acuerdo a los canales de distribución de los cuales dispone para la comercialización de los productos importados que comercializa en el D.M. de Quito. Sin embargo, aunque su estructura es adecuada para el desarrollo del negocio, se ha podido establecer que existe desactualización en la base de datos de los clientes, lo que provoca que en la práctica se desorganicen los canales de distribución y por tanto la estructuración de rutas para los vendedores sea ineficiente.

Como resultado del cuarto objetivo se determinan las principales soluciones a las deficiencias de la distribución, la implementación de sistemas de información internos, la reestructuración de las rutas de vendedores y la definición de canales de distribución, que en conjunto con las demás estrategias de marketing tienen un costo de implementación de \$ 407.750. Esta inversión luego del análisis financiero resulto factible al tener un VAN de \$ 15.422,07 (mayor que 0), una TIR de 15,8% (mayor que el costo de capital de 13,74%) y un PRI establecido para el año 2022.

Finalmente, a través de las estrategias ya indicadas lo que se busca es fidelizar a nuestros clientes, y captar nuevos prospectos.

Recomendaciones

Es necesario que se ejecute el plan de marketing de acuerdo a lo estructurado, se realicen los respectivos seguimientos y se tomen los correctivos respectivos de ser

necesario, para dar la opción que los resultados se los vaya obteniendo conforme a lo planificado.

Se debe complementar el estudio de mercado con una encuesta dirigida a los consumidores finales de los productos que distribuye y comercializa Dibeal S.A., con el fin de obtener la retroalimentación de la calidad del producto por parte del mercado meta y conocer si tiene dificultades para obtenerlo.

Es recomendable evaluar el desempeño del personal para determinar la relación directa con la participación de los procesos actuales comercialización, y así conocer si las funciones, actividades y procedimientos de cada vendedor se encuentran acordes con los procesos de distribución, o determinar cronogramas de capacitación y/o reemplazo de personal con nuevos perfiles.

Se recomienda que el estudio financiero del plan de marketing este acompañado con un análisis de los indicadores de rentabilidad, para determinar los principales cambios en la economía interna de la empresa generados por el incremento del 4% en las ventas anuales y por el direccionamiento de cubrir parte de la demanda insatisfecha.

Apalancarnos en el marketing digital, debiéndose incluir todos los espacios relevantes para el target interactúe, analizar la información que estos medios nos provean y optimizar el rendimiento de las acciones tomadas.

Potenciar el marketing viral bien organizado y planificado, ya que la campaña de marketing se encargan los mismos consumidores con sus likes, comparticiones, envíos o visualizaciones.

Se recomienda incursionar en océanos azules, es decir llegar a nuevos canales y sectores donde no exista la competitividad y nos permita desarrollar nuestros productos, basados en su principal atributo que es la calidad.

Controlar los RRHH y garantizar la operatividad, aquí intervienen todos los miembros activos de la organización, la dirección general con tareas estratégicas y de mando, mandos medios con tareas de control y supervisión, los trabajadores que ejecutan las estrategias. Se requiere definir las políticas de personal considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica), se requiere métodos para conseguir y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa), el propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Finalmente ser parte de la Responsabilidad social, aportar con el progreso humano sostenible por medio de la confianza y el compromiso de la empresa hacia sus colaboradores, de sus familias y para la sociedad en general.

Referencias

- Aaker, D. (2006). *Marketing research*. Wiley: Limusa.
- Apaolaza, M. (2015). *Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia*. Córdoba : Universidad Nacional de Córdoba.
- Arteaga, R. (2012). *Apuntes Digitales*. Recuperado el 13 de junio de 2018, de Universidad Nacional Autónoma de México:

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/3/1346.pdf>
- Cifuentes, C. (2013). *Mezcla de mercadotecnia en las piñaterías de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Cutropia, C. (2003). *PMK Manager: plan de marketing paso a paso* . Madrid: ESIC Editorial.
- Dzul, M. (2012). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* . Obtenido de Sistema de Universidad Virtual :

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- El Universo . (2015). *Caída del precio del petróleo entre noticias económicas del 2015*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/18/nota/5303736/caida-precio-petroleo-noticias-economicas-2015>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill

Interamericana.

Garcés, J. (2014). *Diseño de Estrategias de Mercadotecnia para una Microempresa*

caso La Huasteca. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Gómez, J. (2013). *Maravilloso mundo del marketing*. Colombia : Arboleda.

Hoyos, R. (2010). *El papel del marketing en las Empresas*. Obtenido de

http://www.bdigital.unal.edu.co/5524/1/ricardohoyosballesteros_2010.pdf

Iniestra, L. (2015). *Implementación de mercadotecnia digital a una empresa de*

chocolate gourmet. México: Instituto Politécnico Nacional.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Índice de Precios al Consumidor*.

Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*.

México: McGraw-Hill.

Kotler, K., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice

Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson.

McCarthy, J., & Perreault, W. (2009). *Marketing :planeación estratégica, de la teoría a*

la práctica . Bogotá: McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones . (2015). *SALVAGUARDIA POR*

BALANZA DE PAGOS . Obtenido de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I .

MONTERO, X. (2014). Los 10 productos 'suntuarios' que incomodan al Gobierno. *EL COMERCIO*.

Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. México: Centro de Estudios Financieros.

Palomeque, K. (2016). *Evolución del marketing mix para la nueva generación de consumidores en el Ecuador*. Guayquil : UDE.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Pujol, B. (1998). *Dirección de márketing y ventas*. Barcelona: Cultural.

Rodríguez, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Recuperado el 13 de junio de 2018, de Adizezsa: http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf

Ruíz, E. (2006). *Análisis de mercado de producción musical en el municipio de Oaxaca para el diseño de una estrategia de comunicación de mercadotecnia. Caso: estudio de grabación SONAR*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.

Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Segovia, L. (2012). *Administración de la Mercadotecnia*. Recuperado el 14 de junio de

2018, de <http://panamericano.edu.gt/colegio2012/archivos/SC-MEPU002/semana%205.pdf>

Siqueira, C. (4 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva,*

Exploratoria y Explicativa. Obtenido de Universia:

<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Thompson, I. (2017). *El Plan de Marketing.* Recuperado el 15 de junio de 2018, de

Marketing Free: <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

Thompson, I. (2018). *Administración de la Mercadotecnia.* Recuperado el 13 de junio

de 2018, de Promonegocios:

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/administracion-mercadotecnia.html>

Valencia, H., & Grillo, C. (2011). *Sistema de gestión de marketing para las*

organizaciones solidarias en la ciudad de Bogotá D.C. Manizales: Universidad de Manizales.

Villasana, J. (2013). *Propuesta de un plan de mercadotecnia para una empresa de*

tecnología médica en el mercado de anestesia epidural en la ciudad de México.

México: Instituto Politécnico Nacional.

Weiers, R. (1994). *Investigación de Mercados.* México: Prentice Hall.

Zikmund, W. (1998). *Investigación de Mercados.* México: Prentice Hall.