



UNIVERSIDAD TÉCNOLOGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN MARKETING**

TEMA

**PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA LÍNEA HUMANA DE
LA EMPRESA “ADITIVOS Y MAQUINARIAS” ADITMAQ, UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

AUTORA

CINTIA PATRICIA QUEZADA NOROÑA

DIRECTOR

ING. MARCOS GARCIA

QUITO – ECUADOR

2013

DECLARACIÓN

Yo, CINTIA PATRICIA QUEZADA NOROÑA, declaro que este trabajo, no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este documento, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

CINTIA PATRICIA QUEZADA NOROÑA

AUTORIA

El contenido de la presente Tesis, es responsabilidad exclusiva de la Autora.

CINTIA PATRICIA QUEZADA NOROÑA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de Tesis, fue desarrollado en su totalidad por la Autora CINTIA PATRICIA QUEZADA NOROÑA, bajo mi dirección y supervisión.

ING. MARCOS GARCIA

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis:

A mi Madre, Doris Noroña, quien ha sido mi guía a lo largo de mi vida, es quien con mucho sacrificio, cariño, ejemplo y amor me ha impulsado a salir adelante siempre.

A mi querido padre, Patricio Quezada, a quien quiero mucho por ser un hombre ejemplar, es quien me ha enseñado que las cosas se obtienen con sacrificio y esfuerzo.

A mis hermanos Sebastián y Diana, ambos son mi alegría, han estado conmigo en buenos y malos momentos.

Y finalmente, a todas las personas de quienes recibí una voz de aliento para seguir adelante y cumplir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, pues él me mantiene caminando.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, por pensar siempre en el bienestar del estudiante.

Al Decano de la Facultad Econ. Manuel Estrella, a todos y cada uno de los profesores que compartieron sus conocimientos en las aulas.

Y de manera especial a mi querido Director de Tesis, Ing. Marcos García, que con su paciencia, tiempo y entrega fue mi mayor guía para la culminación de mi trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I Tema.....	1
III Formulación del problema	2
IV Sistematización del problema	2
V Objetivos.....	2
Objetivo General:.....	2
Objetivos Específicos:.....	2
VI Justificación	2
VII Delimitación	3
VIII Hipótesis	3
CAPÍTULO I	4
MARCO REFERENCIAL	4
1.1 Marco teórico	4
1.1.2 Evolución del marketing.....	4
1.1.3 Marketing relacional.....	4
1.1.4 Fidelización de clientes.....	6
1.1.5 Obtención de clientes leales y rentables	9
1.1.6 La base de datos como herramienta estratégica.....	10
1.1.7 La comunicación personalizada con el cliente	10
1.1.8 Customer Relationship Management CRM	12
1.2 Marco conceptual.....	13
CAPÍTULO II	16
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	16
2.1 Macro entorno	16
2.1.1 Factores económicos.....	16
2.1.2 Factores políticos.....	23
2.1.3 Factores sociales	26

2.1.3.2 Niveles de pobreza	28
2.1.4 Factores tecnológicos	30
2.1.5 Factores legales.....	36
2.2 Micro entorno	39
2.2.1 Ambiente interno de la empresa	39
2.2.2 Análisis externo.....	47
CAPÍTULO III	56
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1 Cliente interno	56
3.1.1 Problema	56
3.1.2 Objetivo general.....	56
3.1.3 Objetivos específicos	56
3.1.4 Metodología	56
3.2 Cliente externo	60
3.1.1 Problema	60
3.1.2 Objetivo general.....	60
3.1.3 Objetivos específicos	60
3.1.4 Metodología	60
3.3 Recopilación de datos y análisis	65
3.3.2 Conclusiones de estudio al cliente interno	79
3.3.3 Análisis cliente externo	80
3.3.4 Conclusiones de estudio al cliente externo	94
3.3.5 Comprobación de hipótesis.....	95
3.4 Análisis y diagnóstico interno	96
3.4.1 Análisis FODA	96
3.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	97
3.4.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	98

CAPITULO IV	105
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.....	105
4.1 Objetivo relacional.....	105
4.2 Estrategias del programa de fidelización	105
4.2.1 Estrategias del mix de marketing	105
4.2.2 Estrategias de marketing directo.....	112
4.2.3 Estrategias de comunicación	112
4.3 Presupuesto	113
4.4 Análisis financiero	114
CAPÍTULO 5	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1 Conclusiones.....	116
5.2 Recomendaciones.....	118
5.3 Bibliografía	120
5.4 Webgrafía.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	16
TABLA No. 2	19
TABLA No. 3	21
TABLA No. 4	66
TABLA No. 5	67
TABLA No. 6	68
TABLA No. 7	69
TABLA No. 8	70
TABLA No. 9	71
TABLA No. 10	72
TABLA No. 11	73
TABLA No. 12	74
TABLA No. 13	75
TABLA No. 14	76
TABLA No. 15	77
TABLA No. 16	78
TABLA No. 17	81
TABLA No. 18	82
TABLA No. 19	83
TABLA No. 20	85
TABLA No. 21	86
TABLA No. 22	88
TABLA No. 23	89
TABLA No. 24	90
TABLA No. 25	92
TABLA No. 26	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.....	17
GRÁFICO No. 2.....	19
GRÁFICO No. 3.....	21
GRÁFICO No. 4.....	22
GRÁFICO No. 5.....	27
GRÁFICO No. 6.....	28
GRÁFICO No. 7.....	29
GRÁFICO No. 8.....	48
GRÁFICO No. 9.....	66
GRÁFICO No. 10.....	67
GRÁFICO No. 11.....	68
GRÁFICO No. 12.....	69
GRÁFICO No. 13.....	70
GRÁFICO No. 14.....	71
GRÁFICO No. 15.....	72
GRÁFICO No. 16.....	73
GRÁFICO No. 17.....	74
GRÁFICO No. 18.....	75
GRÁFICO No. 19.....	76
GRÁFICO No. 20.....	77
GRÁFICO No. 21.....	78
GRÁFICO No. 22.....	81
GRÁFICO No. 23.....	82
GRÁFICO No. 24.....	84
GRÁFICO No. 25.....	85

GRÁFICO No. 26.....	86
GRÁFICO No. 27.....	87
GRÁFICO No. 28.....	87
GRÁFICO No. 29.....	88
GRÁFICO No. 30.....	89
GRÁFICO No. 31.....	91
GRÁFICO No. 32.....	92
GRÁFICO No. 33.....	93

INTRODUCCIÓN

I Tema

Plan de fidelización para los clientes de la línea humana de la empresa “Aditivos y Maquinarias” ADITMAQ, ubicada en la ciudad de Quito.

II Planteamiento del problema

Actualmente en el país la industria de alimentos ha ido creciendo paulatinamente, esto debido a que el consumo de los productos alimenticios es de carácter masivo, dando lugar a que las distintas empresas que proveen materia prima para la elaboración de alimentos, busquen vías para obtener nuevos clientes y a su vez la satisfacción de los mismos.

ADITMAQ representa a más de 25 firmas con gran prestigio a nivel mundial, los años de experiencia dentro de la industria ayudaron a captar clientes importantes, los cuales son claves para la empresa debido a la frecuencia de compra que presentan. La compañía a pesar de llevar varios años en el mercado, no ha tomado en consideración el mejoramiento del servicio hacia sus compradores, como resultado se ha venido manejando de una manera muy básica, la forma de llevar la información referente a productos, precios, plazos de pago, entre otros. Este modo de operar ha generado muchos errores, los cuales están acompañados de una fuerza de ventas que no se encuentra enfocada en atender con soluciones rápidas a los requerimientos manifestados por el cliente, creando en ellos insatisfacción y de esta manera incitando su traslado hacia la competencia.

Por tal razón, ADITMAQ desea identificar las necesidades no satisfechas y las falencias percibidas por parte de los clientes actuales y potenciales, para tomar las acciones correctivas que permitan solidificar y conseguir la lealtad, desarrollando estrategias de fidelización que ayuden a fomentar y mantener relaciones a largo plazo. La empresa quiere fidelizar a los clientes frecuentes, pero no está ofreciendo una adecuada atención por parte del cliente interno conllevando así al malestar y la insatisfacción de los mismos.

III Formulación del problema

¿Cuáles son las mejores estrategias para el diseño de un plan de fidelización de los clientes de la línea humana de ADITMAQ?

IV Sistematización del problema

- ✓ ¿Con el análisis referencial, teórico y conceptual se tendrá las bases técnicas que sustenten el documento?
- ✓ ¿Con el estudio de mercado y diagnóstico situacional se determinará la realidad de la empresa en cada uno de sus entornos?

V Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un plan de fidelización para los clientes de la línea humana de la empresa “Aditivos y Maquinarias Cía. Ltda.” ADITMAQ.

Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar el análisis referencial, teórico y conceptual que sustente la base teórica del documento.
- ✓ Realizar el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa.
- ✓ Diseñar el plan de fidelización.

VI Justificación

La presente investigación aportará a aquellas personas, estudiantes y profesionales que quieran conocer más sobre el tema de marketing relacional. Brindará información relacionada con la lealtad y fidelidad del cliente, además aportará como una ayuda para poder aplicar el tema de manera práctica dentro de la empresa y así, establecer cómo actuar en determinadas situaciones

contribuyendo con soluciones rápidas a los diferentes problemas que pueden manifestarse a diario.

VII Delimitación

La presente investigación estudiará el tema de Marketing Relacional, destacando el comportamiento del consumidor, la lealtad y la fidelidad de los clientes.

La investigación será realizada en la ciudad de Quito, a los clientes actuales y potenciales de la Línea Humana de ADITMAQ, en el periodo comprendido entre el mes de abril a septiembre del 2012.

VIII Hipótesis

H1: Un 60% de los clientes de ADITMAQ están satisfechos con el servicio que ofrece la empresa y sus colaboradores.

H2: La deficiente capacitación del cliente interno origina la insatisfacción del cliente externo

Variables de hipótesis 2:

Vd: La deficiente capacitación del cliente interno

Vi: Origina la insatisfacción del cliente externo.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.2 Evolución del marketing

En la última década se han producido importantes cambios en el entorno competitivo que han evidenciado la necesidad de un enfoque más profundo del marketing. En las distintas vertientes del consumidor, la estrategia competitiva de la empresa, los medios de comunicación, los sistemas de distribución, las tecnologías aplicables o las estructuras relativas de costes, ha habido una evolución o incluso revolución que ha llevado a la necesidad de un nuevo paradigma de marketing. Este nuevo paradigma de marketing se ha concentrado principalmente en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. El marketing debe trabajar conjuntamente con los clientes para establecer asociaciones que vayan más allá de los intercambios tradicionales para convertirse en una parte integral de la empresa. El cliente es la base de la vida de la empresa y ésta para ser competitiva y crecer con rentabilidad debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización desde el desarrollo de nuevos productos hasta la definición operativa de los procesos de producción, o de entrega de los servicios (Alet, 1996, p.19).

De lo anterior, se da a conocer que el nuevo paradigma se denomina “marketing relacional”.

1.1.3 Marketing relacional

El marketing de relaciones hace hincapié en mantener relaciones duraderas y redituables con los clientes por medio de la creación de valor superior y de la satisfacción para el cliente. Los clientes grandes actuales prefieren proveedores que puedan vender y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos lugares y que puedan trabajar en estrecha

colaboración con equipos del cliente para mejorar los productos y los procesos (Kotler y Armstrong, 2003, p.533).

Según Alet (1996, p.35), el marketing relacional está basado en varias áreas clave que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre clientes y la empresa:

- ✓ Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- ✓ Adaptar los programas de marketing, y los productos para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- ✓ Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un dialogo efectivo.
- ✓ Controlar y gestionar la relación de cada cliente, a los largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Dentro del marketing relacional actúan dos figuras trascendentales que son la empresa y el cliente. Su objetivo es identificar a los compradores más rentables con el fin de lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

1.1.3.1 Estrategia relacional

Hablar de estrategia relacional supondrá, según los casos, generar un modelo de negocio orientado plenamente a las relaciones; tras considerar a las mismas como parte fundamental de nuestra ventaja competitiva, revisar parte de la estrategia existente después de haber identificado la necesidad de incluir vínculos relacionales con uno o varios segmentos de clientes o en determinadas unidades de negocio, o, de forma menos ambiciosa y explícita, incorporar en la estrategia tradicional objetivos relacionales con la suficiente entidad como para ser formulados y diferenciados, orientados a incrementar y mejorar los intercambios de ideas, bienes y servicios con alguno o con la totalidad de los públicos internos y externos con los que la empresa interactúa.

La estrategia no está solamente definida por la dimensión del cambio de orientación de objetivos, ni por el nivel de recursos aplicados a dichos objetivos o por el grado en que la misma incidirá en la misión de la compañía. El propio concepto de estrategia incluye la necesidad de dimensionar los cambios a realizar, valorar los resultados obtenidos, adeudar o modificar los objetivos y tácticas en función de los resultados, reforzar las ventajas, identificar las oportunidades, minimizar las debilidades y, muy especialmente mantener una visión clara y continuada en el tiempo del lugar donde queremos llegar (misión organizacional) y la forma en que vamos a hacerlo (Reinares y Ponzoa, 2002, p.89).

1.1.3.2 Fases en la planeación estratégica relacional

Según Reinares y Ponzoa (2002, p.99), en la elaboración de un plan estratégico relacional, se deberá partir de una estructura que contemple, al menos, las siguientes fases:

- ✓ Análisis de la situación
- ✓ Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente
- ✓ Objetivos relacionales de la empresa
- ✓ Alcance de la estrategia relacional (segmentación de públicos y unidades de negocio).
- ✓ Diseño y redacción de la estrategia relacional

1.1.4 Fidelización de clientes

1.1.4.1 Concepto de fidelización

El concepto de fidelización es algo más que comunicación y una serie de regalos o ventajas; es cultura, es organización, es comportamientos, es conocimiento, etc. Todo ello soportado por las nuevas tecnologías de la información y, por supuesto, comunicación y ventajas, pero después de haber realizado todo lo demás, con lo que se conseguirá la eficiencia económica a

través de ya no sólo de la retención del cliente, sino de su fidelización (Cuesta, 2003, p.xvi).

1.1.4.2 Camino a la fidelización

El camino normal que se acepta de forma general, pasa por el intento de retención a través de transacciones repetitivas y de venta cruzada y en la mayoría de los casos se para aquí, confundiendo muchos el concepto de retención con el concepto de fidelización; hasta este punto lo que se habrá podido conseguir en el mejor de los casos es la mejora de la cuenta de resultados del cliente individual, pero esto está muy lejos del objetivo de fidelización que, como ya apuntamos en el primer capítulo, es el incremento de valor y para ello hay que incrementar no sólo su cuenta de resultados individual, sino que hay que considerar también el negocio inducido a través de la prescripción que el cliente realice.

En este camino hacia la fidelización del cliente se nos crean los dos nuevos segmentos de clientes, aquellos a los que conseguimos retener convirtiéndolos en clientes cautivos a través de diferentes fórmulas, ya por venta repetitiva del mismo producto o bien por venta cruzada creando una red en torno al cliente de tal forma que al cliente le resulta muy complicado poder abandonar al proveedor, generando así la tipología del cliente rehén, quien si bien como decimos le resulta muy complicado abandonar al proveedor, es un tipo de cliente que no necesariamente habla bien de la empresa e incluso puede llegar a la prescripción negativa, de tal forma que considerando su cuenta de resultados individual, se puede llegar a pensar que se gana dinero con él, pero, por el contrario, contemplando su valor, las cifras que pueden llegar a ser muy negativas, debido a esa prescripción negativa.

Reforzando el interés de retener al cliente, existen datos genéricos de que un cliente antiguo gasta más, es menos costoso, llegando a afirmarse que conseguir un cliente nuevo cuesta entre un 25% a un 400% más que mantener a los clientes existentes; pero la asignatura pendiente se centra en cuántos clientes nuevos trae este cliente, ya que la retención a la que nos referimos no es equivalente a fidelidad.

La segunda alternativa en el camino hacia la fidelización es la orientación hacia la satisfacción del cliente, consiguiendo pasar de un nivel de satisfacción alta, y aquí, al igual que en el otro camino, aparecen dos segmentos el que se convierte en cliente fiel y otra cuya tipología es la del cliente sin compromiso, es decir, el que solo es cliente cuando le interesa, el mercenario, que solo será cliente aquellas veces que entienda que le resulta especialmente, un cliente en general maduro y sensible al precio, en algunos sectores se les califica de <caza promociones>.

Otra acción a realizar para conseguir que el cliente siempre este comprometido y no se convierta en un mercenario se centraría en el proceso de selección del mismo (Cuesta, 2003, p.24-26).

1.1.4.3 Plan de fidelización

Los programas de fidelización de clientes no solo recompensan a los clientes por la repetición de sus compras. También son una poderosa herramienta para conseguir información sobre los patrones de compra y los perfiles de los clientes. Dado que los costos de un programa de este tipo son importantes, es esencial que estén bien estructurados y que su operación sea efectiva. Recuperado el 3 de mayo de 2012, de <http://www.webnova.com.ar>

Según Reinares y Ponzoa (2002, p.201), es indiscutible que la correcta articulación de un programa de fidelización ha de incorporar la puesta en marcha de un sistema que permita:

- ✓ Adquirir información de forma permanente
- ✓ Facilitar la toma de decisiones en el corto plazo
- ✓ Planificar correctamente el futuro en el medio y largo plazo

Un verdadero programa de fidelización utiliza fundamentalmente la cultura de organización centrada en el cliente; las relaciones no se instalan, se adoptan. Y eso requiere un equipo de colaboradores con poder para tomar decisiones, un nivel de servicio claramente estandarizado. Recuperado el 3 de mayo de 2012, de <http://www.marketingdeservicios.com>

1.1.5 Obtención de clientes leales y rentables

1.1.5.1 Conservación de las relaciones con los clientes

Según Alet (1996, p.155), el cultivo de la relación se refiere a acciones específicas de marketing para mantener un contacto directo con el cliente, informarle y estar informado, de tal forma que se cuide la relación con él y se establezca un vínculo permanente.

Una vez se tiene un cliente, entra en acción el marketing back-end, orientado a maximizar el valor del cliente, con programas de continuidad, con el tratamiento de los clientes como el activo más importante. Los clientes, como activo, tienen que ser evaluados por los beneficios que aportan a lo largo de su vida económica para la empresa.

El objetivo básico es el aumento del valor de los clientes, a través de distintas políticas como son:

- ✓ Retención: mantenimiento de los clientes activos de la empresa.
- ✓ Mayor volumen promedio de compra por pedido
- ✓ Mayor frecuencia de compra
- ✓ Mayor potencial de consumo por creación de nuevas líneas de productos, consiguiendo ventas cruzadas.

1.1.5.2 Selección de clientes rentables

La mayoría de empresas tienen concentrado en unos pocos clientes importantes una parte sustancial de sus ventas y beneficios. El plan de marketing, sin embargo no refleja normalmente los costes y beneficios relativos de cada uno de los clientes. Casi todos los clientes acaban recibiendo el mismo tratamiento sin distinguir sus intereses y la diferente utilización de los recursos de la empresa, tanto de producción como de servicios.

El programa de segmentación efectiva de los clientes pasa por un análisis inicial de los costes generados por cada cliente, para luego reconocer aspectos propios de la relación como son el ciclo de la relación con los clientes, con la

identificación de la etapa actual y los vínculos existentes que determinan la relación (Alet, 1996, p.156).

La segmentación de clientes es importante debido a que permite identificar a los clientes más rentables con los cuales se puede aumentar mayor número de negocios.

1.1.6 La base de datos como herramienta estratégica

La puesta en marcha de una estrategia de marketing relacional pasa necesariamente por el desarrollo de una base de datos de clientes, que nos aportará la información fundamental para conocer a cada uno de ellos. Cuanta más información dispongamos sobre cada cliente, mas podremos identificarle con los valores de nuestra marca, más personales podremos realizar nuestras ofertas, mas tratarlos como individuos y, como premio, obtener una mayor respuesta de su parte (Alet, 1996, p.67).

De lo anterior, se puede entender que una base de datos refleja información que se convierte en un conocimiento importante sobre los clientes, si es explotada adecuadamente se transforma en un arma fundamental de diferenciación frente a la competencia.

1.1.7 La comunicación personalizada con el cliente

Una vez que ya contamos con una base de datos en la que tenemos clientes con el perfil que hemos decidido, es el momento de comunicarse con ellos, comunicándose con todos pero considerándolos de manera individual, es decir, estableciendo campañas de comunicación personalizada para lo que el conocimiento de cada uno de ellos es fundamental y es aquí donde las herramientas CRM desde una simple base de datos Access hasta un sofisticado paquete Siebel, Oracle, PeopleSoft, SAP, etc.

La importancia de la herramienta se centra en la posibilidad de manejar datos de forma eficiente, pero es importante entender que en ningún caso es solución en si misma ni reemplaza la acción de las personas de la empresa, sino que

tiene que proveer la información que les permita a éstas a realizar su trabajo de atención al cliente de forma excelente, conociendo su historia, sus deseos, sus necesidades, sus preferencias, sus últimos percances, etc. (Cuesta, 2003, p.75).

1.1.7.1 El servicio de atención al cliente

El contacto con el cliente es fundamental, tanto para saber por qué no responde como para atenderle cuando responde, y aquí entra en juego de forma crítica la función del Servicio al Cliente.

En primer lugar, es importante entender que las personas que desarrollan esta función en la empresa, son en muchos casos, los únicos contactos con personas que tiene el cliente son nuestra organización, el auténtico interfase con los clientes.

Es aquí, donde reside la criticidad de esta función, cuando no ha habido respuesta, para saber por qué y así realimentar el proceso y cuando hay respuesta, para atenderle como el cliente se merece, es decir, de forma especial y personalizada.

En esta función se concentran una parte importante de las posibilidades de éxito o el fracaso en el proceso de fidelización de clientes, de aquí la importancia de configuración, en cuanto a calidad y cantidad. (Cuesta, 2003, p.95).

1.1.7.2 Manejo de quejas y reclamos

Las quejas son vistas negativamente porque se comportan esfuerzos internos, reportan castigos psicológicos a los miembros implicados de la organización y muestran, en definitiva, los puntos débiles o los errores cometidos en la gestión por la empresa.

Las quejas sin voz llevan un coste de oportunidad asociado ya que como se ha comprobado, el cliente insatisfecho que no reclama es más probable que se pierda (Alet, 1996, p.121).

Cabe mencionar que la atención a la voz del cliente tiene una importancia fundamental en la recuperación de los mismos. Al momento que se genera una

queja los empleados deben demostrar interés comunicándose y tratando de modificar la situación dada, aquí se establece una relación que puede sobreponerse al error suscitado. La idea es dar una solución rápida, de esta manera se recupera una parte importante de los clientes potencialmente perdidos.

1.1.8 Customer Relationship Management CRM

El CRM se puede definir como una estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de sus gustos y prioridades y que se soporta en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y cultura de la organización.

Desarrollando estos pilares en los que se afianza la concepción actual de la fidelización dentro del contexto de CRM, podemos comenzar con la **información** y dos herramientas que cuentan con aplicabilidad especial en el siglo XXI, la primera son los estudios de tendencias, los cuales, a diferencia de los estudios de mercado, en vez de poner de manifiesto o que ha sucedido, lo que ponen de manifiesto es lo que los expertos correspondientes extienden o piensan que va suceder.

En el apartado de **comunicación**, si bien la comunicación genérica o institucional o cualquier iniciativa de sponsorización siempre ayudara a crear un imagen positiva, hacia la empresa, dentro del contexto de la fidelización, la comunicación debe plantearse bajo la premisa de que el << el cliente aunque no quiera ser el único, quiere ser tratado como si lo fuera>> y, en consecuencia, la comunicación debe ser absolutamente personalizada.

En el apartado de **organización**, solo cabe una forma que debe ser coherente con la estrategia de orientación al cliente, la organización adhocrática basada en procesos orientados al cliente.

El **pilar tecnológico** estará fundamentado sobre las herramientas que nos proporcionan las Nuevas Tecnologías de la Información.

Por último, pero no al menos importante, sino el más importante de los pilares de un sistema CRM, son las personas sin cuyo soporte, comportamiento adecuado, motivación, preparación y, en definitiva, involucración en el proyecto empresarial, podrá alcanzarse el éxito, el resto es tecnología, herramientas, etc. Que pueden comprarse pero los comportamientos de las personas no se pueden comprar, hay que favorecerles a través de programas intensivos y continuos de formación e inducirlos a través de diferentes herramientas psicológicas y antropológicas, donde destacan la simbología y lenguaje (Cuesta, 2003, p.35- 39).

1.2 Marco conceptual

1.2.1 Fidelización de clientes

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. Recuperado el 5 de mayo de 2012, de <http://www.crecenegocios.com>

1.2.2 CRM

El CRM corresponde a las siglas Customer Relationship Management, gestión de las relaciones con el cliente, el CRM no es una nueva filosofía de trabajo u organización, sino el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información. El máximo objetivo del CRM es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales. Recuperado el 3 de mayo de 2012, de <http://www.webandmacros.com>

1.2.3 Marketing Relacional

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente. Recuperado el 5 de mayo de 2012, de <http://www.ideasolutios.ec>

1.2.4 Investigación de Mercado

“Es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008, p.7).

1.2.5 Lealtad del cliente

“Se define como la proporción de veces que un comprador elige el mismo producto o servicio en una determinada categoría, en comparación con su número total de compras en esa misma categoría considerando que los productos o servicios en competencia están convenientemente disponibles” (Reinares y Ponzoa, 2002, p.192).

1.2.6 Cliente

El término cliente permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también

existen los clientes ocasionales. Recuperado el 5 de mayo de 2012, de <http://www.definición.ec>

1.2.7 Marketing Directo

“Consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes. Quienes hacen marketing directo, se comunican directamente con los clientes, a menudo de forma individual (uno a uno) e interactiva” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 533).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Macro entorno

2.1.1 Factores económicos

2.1.1.2 Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

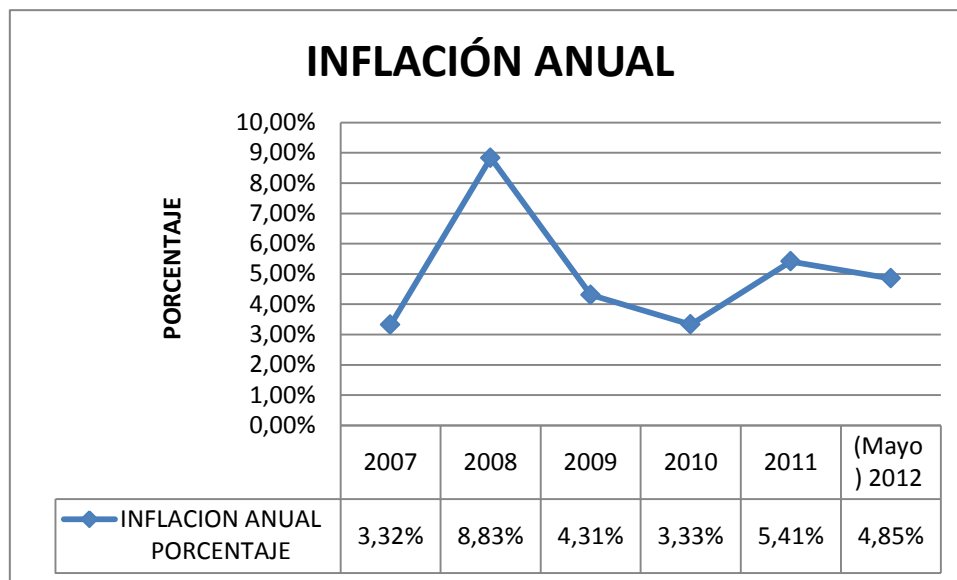
Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento. Recuperado el 7 de mayo de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>

TABLA No. 1

INFLACIÓN ANUAL	
AÑOS	PORCENTAJE
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
(Mayo) 2012	4,85%

Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Análisis

La inflación promedio de los últimos cinco años es del 5.04%, la misma se ha mantenido estable con una excepción del año 2008, lo que determina que el país no existe un alza brusca de precios y favorece a la generación de estrategias que permiten la captación y fidelización del cliente.

La mayor contribución de la inflación en Mayo 2012 proviene del rubro de restaurantes y hoteles. Los artículos correspondientes a esta división son los que han contribuido en mayor medida a la variación positiva de precios, pues representa el 26,38%.

Los artículos que colaboran con el aumento de precios a parte de los hoteles, son almuerzos, desayunos, hamburguesas y pollos preparados. El encarecimiento de estos productos afecta a la empresa directamente, debido a que el poder adquisitivo de las personas puede disminuir, provocando que los fabricantes de alimentos bajen sus niveles de producción y de esta manera,

reduzcan el volumen de compra de la materia prima utilizada para la elaboración de los mismos.

Aquí también evidenciamos que se generó un alza en los precios debido al incremento del impuesto a la salida de divisas, el cual subió del 2% al 5%, afectando a la empresa ya que provocó un encarecimiento de la materia prima que es importada, con esto los sectores productivos al ver que sus costos empresariales se incrementan, cargaron al precio de venta al consumidor aquellos costos para no perder su margen de utilidad que les permita sostener sus actividades y objetivos empresariales.

2.1.1.3 Tasas de interés

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

Existen dos tipos de tasas de interés:

- ✓ *La tasa pasiva o de captación:* Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.
- ✓ *La tasa activa o de colocación:* Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

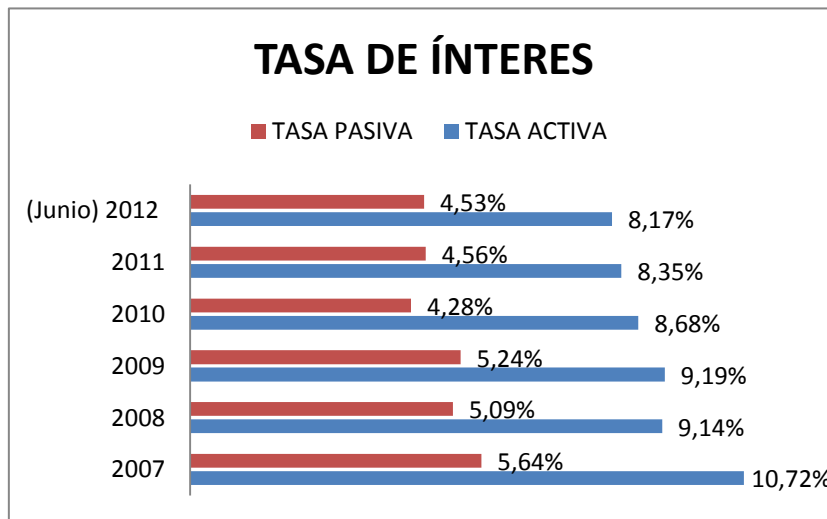
Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. Recuperado el 7 de mayo de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>

TABLA No. 2

TASAS DE ÍTERES		
AÑOS	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
2007	10,72%	5,64%
2008	9,14%	5,09%
2009	9,19%	5,24%
2010	8,68%	4,28%
2011	8,35%	4,56%
(Junio) 2012	8,17%	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 2



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Análisis

Las tasas de interés son un indicador importante para la empresa porque nos orienta a cumplir los objetivos de acuerdo al presupuesto establecido, ya que impactaría de manera directa a los préstamos emitidos por las distintas instituciones financieras.

Las tasa activa promedio de los últimos cinco años es de 9.22 % la misma se ha mantenido estable con una excepción del año 2007.

Tanto la tasa activa como pasiva en los últimos cinco años se han mantenido presentando incrementos y decrementos mínimos, los cuales no dejan de ser variaciones importantes. Si la tasa de interés activa tiende a subir en este año provocaría un encarecimiento en el costo de los créditos lo que dificultaría la capacidad de la empresa para financiar las inversiones planificadas.

2.1.1.4 PIB Sector alimentos y bebidas

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas. Recuperado el 8 de mayo de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>

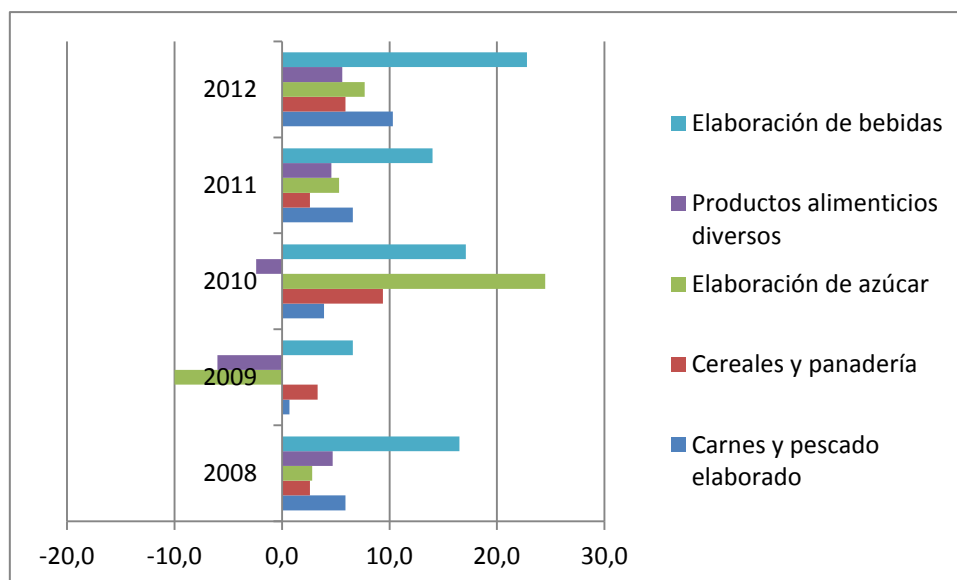
TABLA No. 3

RAMA DE ACTIVIDAD / AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (EXCLUYE REFINACION DE PETROLEO)					
Carnes y pescado elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
Productos alimenticios diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 3

Crecimiento del PIB sector alimentos y bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

El sector de alimentos y bebidas en los últimos cuatro años ha ido creciendo paulatinamente, a excepción del 2009, en donde evidenciamos un retraso en la producción de alimentos diversos y elaboración de azúcar.

La elaboración de alimentos en el país está en apogeo debido al incremento en la producción que presentan las distintas industrias, lo cual es alentador para ADITMAQ, ya que proporciona a este sector gran variedad de materia prima.

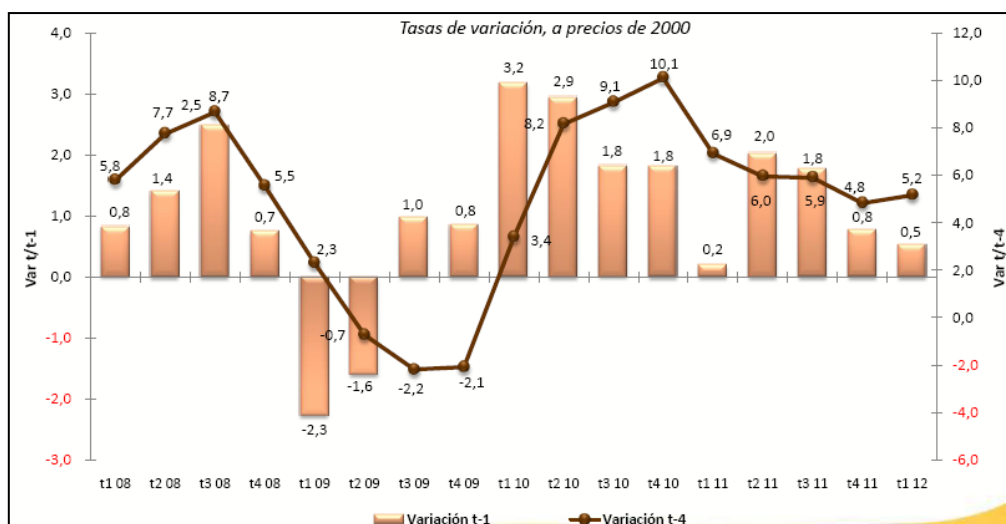
Según ProEcuador el sector industrial ecuatoriano registró un crecimiento promedio del 7,0 por ciento en los últimos dos años (2010-2011) y el agroindustrial (alimentos y bebidas) ascendió 14 por ciento.

Si las previsiones de crecimiento se cumplen en el 2013, se esperaría que el sector alimenticio mantenga un comportamiento creciente o al menos estable en este año lo cual es beneficioso para la empresa.

2.1.1.4.1 Riesgo Sectorial

GRÁFICO No. 4

Evolución del Consumo Final de los Hogares



Fuente y elaboración: Banco Central de Ecuador

A pesar de la importante recuperación que tuvo el sector de alimentos a partir de la crisis del 99, se observa una desaceleración en el crecimiento de la industria especialmente en el 2009, debido a la crisis internacional.

La contracción de la industria alimenticia en los años anteriores estuvo asociada con la reducción en el consumo de los hogares, el cual está a su vez estrechamente ligado a los ciclos económicos. El desempleo o la inflación constituyen factores que pueden afectar la capacidad adquisitiva del

consumidor promedio, derivándose en la contracción no sólo de la industria alimenticia sino también de diversos sectores de la economía.

La disminución de la demanda como consecuencia del aumento en estas variables macroeconómicas constituye el principal riesgo al que se expone la industria alimenticia.

La recuperación del crecimiento económico en el 2010 permitió una expansión en el consumo de los hogares y un mejor desempeño en la industria de alimentos y bebidas.

El consumo final de los hogares a junio del presente año aumentó 0.5 % al compararlo con el cuarto trimestre del 2011, actualmente presenta un incremento de 5.2% en relación al primer trimestre del 2011.

2.1.2 Factores políticos

La vida política del Ecuador ha sido durante décadas el más grave problema del Estado, lo que ha vuelto ingobernable cualquier estamento de la nación. En 177 años de vida republicana, la esfera política no ha crecido mucho y como está estrechamente vinculada a las esferas económica y social; el avance o retroceso de lo político, afecta positiva o negativamente en las otras dos.

Entonces, es claro colegir que el Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. En el lapso de diez años (desde 1996 al 2006) se han sucedido ocho gobiernos (Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez y Alfredo Palacio) lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador. De su parte, las Autoridades elegidas se hallan seriamente cuestionadas por la población debido a la tarea deficiente que ha cumplido en el campo legislativo y de fiscalización. Recuperado el 7 de mayo de 2012, de <http://www.revista-laverdad.com>

CUADRO No. 1

Periodos presidenciales del Ecuador 1979-2012

AÑOS	PRESIDENTES	DATOS IMPORTANTES
1979 - 1981	Jaime Roldos	Primer gobierno democrático desde 1960 Plan Nacional de Desarrollo En 1980 propuso la firma de la Carta de la Conducta (Venezuela, Colombia, Perú) con el principio de la Justicia Universal en materia de Derechos Humanos, señalando que la protección de los derechos humanos estaban por encima del principio de no intervención. Conflicto bélico con el Perú. El 24 de mayo de 1981 muere en un accidente aéreo.
1981 -1984	Oswaldo Hurtado	Convirtió las deudas de dólares de algunos agentes económicos privados contratadas fuera del país, a deudas en sucres con el Banco Central del Ecuador, por lo que el Banco asumió el compromiso de pago en dólares frente a los acreedores internacionales, de esta manera las deudas externas privadas pasaron a engrosar la deuda pública externa.
1984 -1988	Leon Febres Cordero	Gobierno se deshabilitó por varios escándalos de corrupción en las altas esferas del gobierno, precios internacionales del petróleo bajos y la interrupción de las exportaciones petroleras debido a un terremoto. Se lo denuncia de violación a los derechos humanos.
1988 -1992	Rodrigo Borja	Recibió el país con una inflación cercana al cien por ciento y en franco crecimiento. Impuso un estricto control al gasto público y a la emisión de dinero. Adoptó una política crediticia selectiva a favor de los sectores productivos de alimentos de consumo interno y de exportación.
1992 -1996	Sixto Duran Ballen	Se impusieron un conjunto de medidas económicas que integraban las políticas de ajuste estructural, las reformas estructurales del Estado, la privatización de empresas públicas, la liberalización del comercio, las amplias garantías jurídicas para las inversiones extranjeras, y la flexibilización laboral. Renegoció la deuda externa promoviendo a la insolvencia casi absoluta a la que llegaría el país en 1998 con una deuda externa de 16 400 millones de dólares.
1997 - 1998	Abdala Bucaram	Llegó a la presidencia de la república sin un plan de gobierno elaborado, sin embargo durante su campaña hizo mención de tres objetivos claros: un ajuste económico tajante y coherente, vivienda y la paz con el Perú. El gobierno de Bucaram se vio sumido posteriormente en una cantidad incontable de denuncias de corrupción de la que resalta el caso de la mochila escolar, malversación de fondos por parte de funcionarios públicos, nepotismo, enriquecimiento ilícito. Destituido el 7 de febrero de 1997 por el Congreso Nacional de la República del Ecuador.
1998 - 2000	Jamil Mahuad	El mandatario decretó un feriado bancario en Ecuador y un congelamiento de depósitos. El exceso de impresión de billetes para afrontar las obligaciones contraídas por el Estado (con el precio del petróleo a 8 dólares el barril), hizo que la inflación aumentara considerablemente y la crisis de la economía real disparó la cotización del dólar a niveles nunca antes vistos. Luego de la mayor crisis económica de los últimos años, Mahuad asumió como salida la adopción del dólar estadounidense, en sustitución de la moneda nacional el sucre.
2000 - 2003	Gustavo Novoa	En el gobierno, Noboa mantuvo el sistema de dolarización. Contrató la construcción del oleoducto de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad. Cabe recalcar que durante su gobierno se empezó a dar la recuperación económica del país luego de la difícil crisis financiera que afrontó.
2003 - 2005	Lucio Gutierrez	Parte de su proyecto fue poner al país por encima de ideologías políticas, alcanzando la mayor cantidad de relaciones internacionales y comerciales. Destituyó LA CORTE SUPREMA con el apoyo de las cúpulas militares. El 20 de abril del 2005, se produjo un movimiento civil llamado «Rebelión de los forajidos» en Quito, la misma que estaba liderada por población quiteña, que se mantuvo con el apoyo de varios sectores en las calles protestando contra el gobierno de Gutiérrez reclamando su salida inmediata del poder.
2005 - 2007	Alfredo Palacio	Intentó llevar a cabo una reforma política. Llevó adelante negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía. Reestructuró la Corte Suprema y comenzó a pagar la deuda social.
2007- Actual	Rafael Correa	Creación de una Asamblea Constituyente, que tendría por objeto arrebatar privilegios a la llamada partidocracia, término con el que se refiere, dentro del Ecuador, a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país. Incautaciones a empresas involucradas en la crisis 1999. Alta inversión social.

Elaborado por: La Autora

Análisis

Tomando todos los antecedentes de la política en el país y viendo a quienes estuvieron en el mandato, se puede evidenciar que en los últimos diez años ningún presidente ha brindado al país una estabilidad política y económica. Se ha notado niveles sumamente altos de corrupción involucrando el mal manejo de los fondos del estado, malas decisiones políticas y económicas que no protegen la soberanía.

El país se ha caracterizado por tener variedad de partidos políticos los cuales buscan llegar al poder para beneficiar a un grupo y no al bienestar de la nación. En diez años, el Ecuador ha tenido ocho presidentes lo cual, es una muestra de inestabilidad política, reflejada en los golpes de estado en donde se ha derrocado a los gobiernos de Jamil Mahuad, Abdala Bucaram y Lucio Gutiérrez.

Todo este caos político trajo como consecuencia una economía muy mal manejada, ocasionando la pérdida del valor de la moneda, manifestada en el incremento de la inflación. Adicional a esto los préstamos obtenidos de instituciones internacionales han ido engrosando la deuda externa, debido a la extrema corrupción y malas negociaciones, en donde los gobiernos de turno desviaban los recursos obtenidos para beneficio de un grupo, desatiendo las necesidades básicas como la salud, la educación y vivienda.

La inestabilidad política también trajo índices de pobreza elevados y la educación pública se deterioró durante las últimas décadas al ser controlada por un partido político.

El 15 de enero del 2007 el economista Rafael Correa asumió el gobierno con la promesa de dejar atrás el modelo neoliberal y optar por otro que priorizara las políticas sociales, el fortalecimiento de las fuerzas productivas internas y una política exterior independiente.

En 2007, a poco de asumir su mandato, ganó una consulta para determinar si Ecuador iría a un proceso constituyente, triunfó en las elecciones de assembleístas y obtuvo la aprobación de la nueva Carta Magna por mayoría.

Entre los cambios más importantes en el marco legal de la política fiscal durante el periodo, se destaca la ley de Equidad Tributaria. Asimismo en noviembre del 2008 el Gobierno anuncio medidas económicas y financieras destinadas a reducir el impacto de la crisis financiera internacional.

La estrategia del gobierno actual ha sido sostener el crecimiento económico a través de un incremento significativo del gasto público. Como resultado, éste se ha incrementado, pasando del 24% del PIB en 2005 al 57,6% en 2011.

Para financiar el gasto público, el gobierno ha utilizado diferentes recursos adicionales a las fuentes tradicionales de ingresos, como préstamos bilaterales externos, préstamos de fondos de la seguridad social (IESS), ingresos petroleros extraordinarios y reformas tributarias. El Gobierno, siguiendo la tendencia de la región, ha obtenido financiamiento a través de canales bilaterales, en su mayoría procedentes de China. Por otro lado, la ayuda oficial al desarrollo, a pesar de la disminución como porcentaje del PIB, sigue cumpliendo un rol importante en los esfuerzos de desarrollo del país.

Ha conseguido mantener la mayoría de las promesas hechas en campaña electoral, es el primer presidente en finalizar su mandato desde 1996.

Finalmente, se puede determinar que la estabilidad política es vital para una economía fuerte y confiable, que sea capaz de atraer inversión extranjera, logrando inyección de capital que mantenga nuestra dolarización a salvo.

2.1.3 Factores sociales

2.1.3.1 Demografía

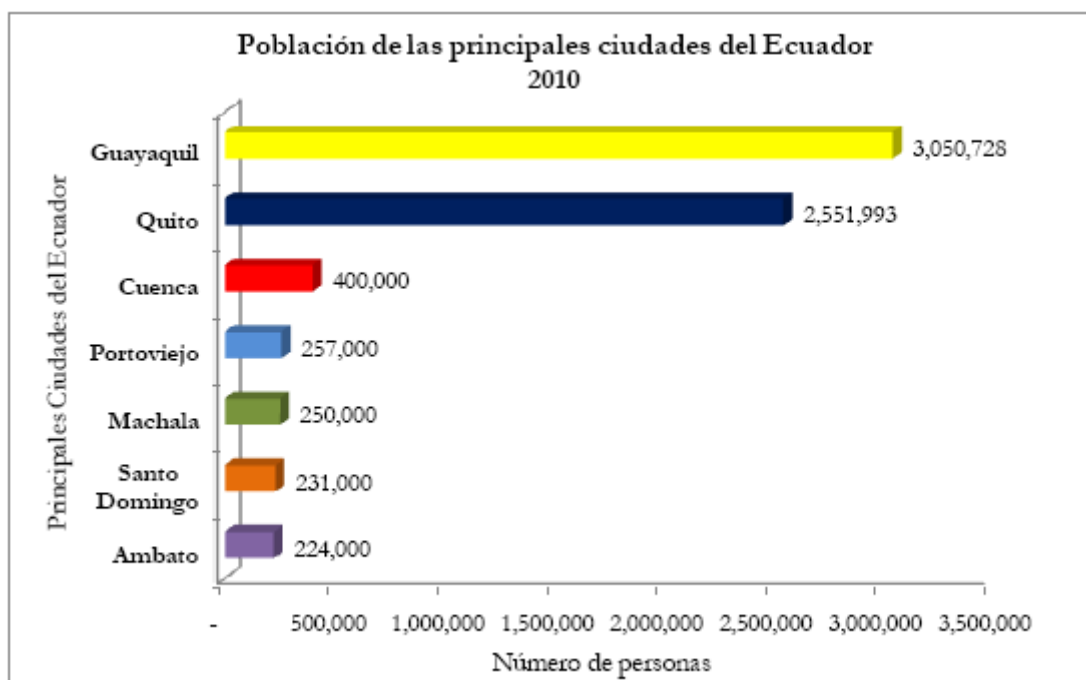
Según datos preliminares del Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, la población del Ecuador alcanzó los 14,306,876 habitantes, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.80 habitantes por kilómetro cuadrado. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica inter censal anual de 1.52% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Recuperado el 9 de mayo de 2012, de <http://www.inec.gob.ec>

Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes:

GRÁFICO No. 5

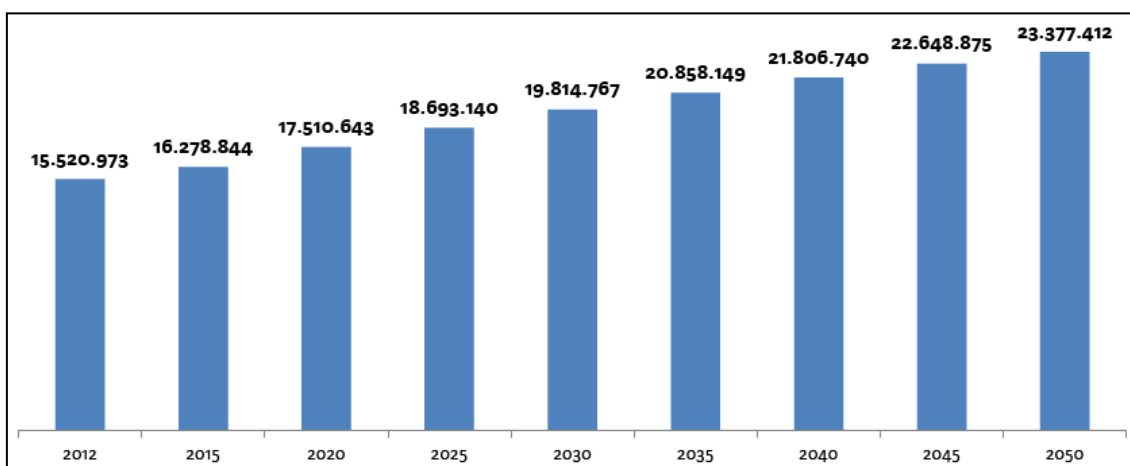


Fuente y elaboración: INEC

En el 2012 y según las proyecciones, Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes, para el 2050 serán 23,4 millones de habitantes.

GRÁFICO No. 6

Proyección de la población nacional 2012-2050



Fuente y elaboración: Estimaciones de proyecciones de la población 2010 INEC

La proyección es indispensable para llevar a cabo una planeación demográfica, económica, social y política del país, así como en diferentes campos, tanto en el ámbito público como en el privado. Uno de estos campos es el abastecimiento alimentario el cual tendrá que incrementarse a medida que pasen los años, debido a la mayor demanda que presentará el país. Por lo tanto, el plan de fidelización será posible realizar porque los actuales clientes permanecerán produciendo alimentos destinados consumidor final, lo cual significa que la empresa seguirá apoyando al sector con la materia prima utilizada para la elaboración de los mismos.

2.1.3.2 Niveles de pobreza

La pobreza, penuria, necesidad, escasez, miseria, estrechez es la incapacidad que poseen miles de ecuatorianos para procurarse su sustento de vida diario.

Esto surge como consecuencia de los malos gobiernos, neoliberales y populistas, que nunca lucharon por exterminar este mal social y que permitieron la vigencia de sistemas económicos donde se explota inmisericordemente al hombre. Por otro lado, es el resultado de no

prepararnos para la vida, es decir “estudiar, capacitarnos, calificarnos”, para ser entes útiles y productivos a la Patria. Recuperado el 9 de mayo de 2012, de <http://www.cronica.com.ec>

Pobreza por Consumo

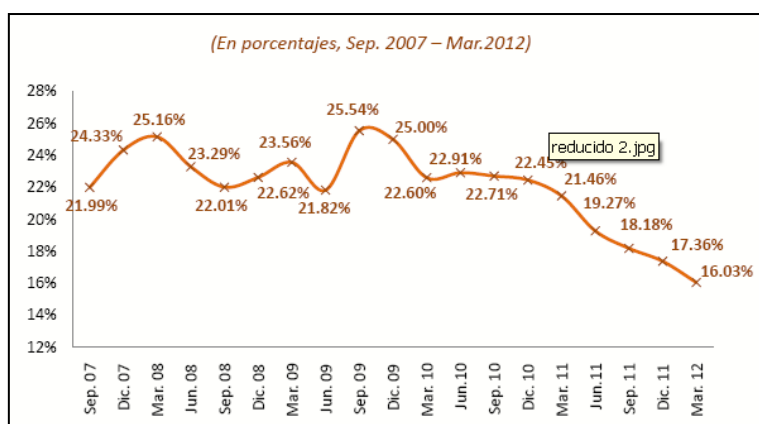
La Pobreza por Consumo, parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyo ingreso o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta.

Necesidades Básicas Insatisfechas

Las necesidades básicas insatisfechas (N.B.I), consisten en la insatisfacción real de las necesidades básicas de la población. La metodología de necesidades básicas insatisfechas a partir de información censal utiliza once variables o necesidades básicas para el área urbana y diez variables o necesidades básicas para el rural, para la determinación del índice general de las necesidades básicas insatisfechas (indicador sintético). Siete de estas variables tienen que ver con servicios básicos de la vivienda y las restantes, con los niveles de educación y salud de la población. Recuperado el 9 de mayo de 2012, de <http://www.inec.gob.ec>

GRÁFICO No. 7

Población Urbana en Condiciones de Pobreza



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Análisis

La pobreza en Ecuador se redujo de 37,6% en 2006 a 28,6% en marzo de 2012, la cifra actual es la más baja de ese lapso. En la población urbana en condiciones de pobreza podemos evidenciar que el porcentaje más bajo se da en marzo del 2012 con una tasa de 16.03%, el mismo que fue 5.43 puntos porcentuales menos respecto a la que se registró el año pasado, en el mismo mes. Dentro de lo que es la población que se encuentra en extrema pobreza se observa un evolución decreciente, exceptuando Septiembre del 2011 en donde, se ubicó en 4.43%. A marzo del 2012 la tasa se ubica en 1.88 puntos menos que la tasa de marzo del 2011.

El mal reparto de las riquezas, han provocado las desigualdades sociales. Para combatir la pobreza y la desigualdad social, el Gobierno nacional ha invertido una buena parte del presupuesto nacional en educación, lo cual permitirá que las personas se preparen para que puedan llevar un buen vivir.

2.1.4 Factores tecnológicos

2.1.4.1 Tecnología

La tecnología abarca un conjunto de técnicas, procesos y conocimientos los cuales han facilitado al ser humano la creación de objetos que ayudan a satisfacer las necesidades.

Los países se tornan altamente competitivos cuando poseen una tecnología avanzada, lo cual permite conquistar mercados favoreciendo el desarrollo económico gracias a que la productividad incrementa. El beneficio de la tecnología se destaca en optimizar tiempo y recursos, dando como resultado mayor producción de buena calidad.

En la actualidad las empresas que se quedan en el mundo pasado, pierden espacio mientras que las compañías que están abiertas a los cambios tecnológicos crean caminos en donde se encuentran con oportunidades y desafíos.

En el sector productivo de la elaboración de alimentos y bebidas hay una constante tendencia de nuevas tecnologías e innovación de procesos los que desemboca un valor agregado a los productos terminados.

2.1.4.2 Nuevas tendencias

Las TIC's

Las TIC's agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas TIC's y hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización. En pocas palabras, las TIC's tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana. Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.cibermundos.bligoo.com>

La instrumentación tecnológica se ha vuelto una prioridad hoy en día, si se utiliza de manera eficiente, se puede obtener ventajas competitivas, para percibir las de manera continua deben ser actualizadas con regularidad. Las TIC's permiten optimizar tiempo dentro de la empresa apoyándola a producir más cantidad y de mejor calidad.

Las empresas deben considerar adquirir las siguientes TIC's que ayudan a su desarrollo:

- ✓ Antivirus
- ✓ Conectividad
- ✓ Software contable, financiero y administrativo, de cartera y facturación.
- ✓ Página web con dominio propio
- ✓ Correo electrónico y mensajería instantánea
- ✓ Equipos, su actualización y mantenimiento

- ✓ Movilidad
- ✓ Outsourcing de equipos e insumos
- ✓ Telefonía IP

E-Business

El e-business la integración de los sistemas de información internos que soportan los procesos de negocio tradicionales, con los sistemas que relacionan a la empresa con su entorno exterior, clientes y proveedores; empleados y accionistas”.

Las oportunidades que brinda son:

- ✓ Información: 24x7, actualización al minuto, accesible desde todo el mundo, diversos canales, dar a conocer noticias, actividades, referencias, resultados, ofertas, e-mail, boletines electrónicos.
- ✓ Compras a Proveedores (B2B): eprocurement (aprovisionamiento).
- ✓ Distribuidores e Intermediarios (B2B): Marketplaces, VTA, etc.
- ✓ Recepción de Pedidos (B2Bc): Venta a empresas.
- ✓ B2C: Venta al usuario final.
- ✓ Empleados: intranet, e-mail, búsquedas, formación.
- ✓ Marketing: encuestas, comportamientos, perfiles, campañas, mediciones, etc.
- ✓ Personalización: preferencias, one to one, hábitos de navegación.
- ✓ Fidelización: puntos, consulta de estado.

Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.ibit.org>

CRM (Customer Relationship Management)

Se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr

identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

El CRM como lo define Barton Goldenberg, consiste en 10 componentes:

- ✓ Funcionalidad de las ventas y su administración
- ✓ El telemarketing
- ✓ El manejo del tiempo
- ✓ El servicio y soporte al cliente
- ✓ El marketing
- ✓ El manejo de la información para ejecutivos
- ✓ La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- ✓ La excelente sincronización de los datos
- ✓ El e-Commerce
- ✓ El servicio en el campo de ventas.

Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.tress.com.ec>

Una cultura de CRM correctamente implementada permitirá que el modelo brinde resultados efectivos, haciendo de la organización más competitiva entre sus competidores y dentro del mercado.

En cuanto a la inversión, es muy difícil cuantificar, ya que el hecho de implementar un CRM significa, consultaría, desarrollo, capacitación, soporte, etc., depende el tamaño de la compañía y el tipo de CRM que esta requiere.

Performance Management

Performance management es un sistema integrado de métodos que permiten conocer el desempeño de una empresa u organización. Se lleva a cabo como un ciclo permanente que involucra la realización de actividades relacionadas con la estrategia, el control de gestión y la inteligencia de negocios.

Desde hace algunos años se oye hablar de performance management para referirse a un sistema integrado de métodos de gestión que permiten conocer

el desempeño, idealmente en tiempo real, de una empresa u organización, todo ello con el fin de mejorar su rendimiento por la vía de detectar oportunamente los problemas que se presentan y solucionarlos efectivamente. En rigor performance management es un ciclo permanente que involucra la realización de determinadas actividades, empleando métodos medianamente establecidos y apoyándose en tecnologías de la información para llevar a cabo un auténtico control de gestión del negocio. Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.atinachile.cl>

2.1.4.3 Tecnologías emergentes en la industria alimenticia

Entre los retos más importantes de la industria alimentaria se encuentran la conservación y el procesado de alimentos. Con el desarrollo de las técnicas avanzadas de producción de alimentos, posiblemente el reto ya no sea sólo la elaboración de alimentos, sino la forma de conservarlos con el fin de alargar su vida útil sin que se dañen sus características nutricionales y organolépticas, al tiempo que el proceso global resulta más eficiente energéticamente, gracias a las bajas temperaturas empleadas.

La demanda creciente de alimentos mínimamente procesados que, a la vez que seguros, conserven las características nutricionales y respeten las exigencias medioambientales, justifica el desarrollo de estas tecnologías para la conservación y transformación de alimentos. Esta evolución y desarrollo están obligando a las industrias alimentarias a adaptarse, por un lado, a nuevas técnicas de producción y, por otro, a las demandas del mercado.

De esta forma, aparecen nuevos procesos de obtención que utilizan tratamientos no térmicos y que, por tanto, no dañan los componentes termo sensibles de los alimentos. Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.itescam.edu.mx>

En el *“II Congreso Ecuatoriano de Ingeniería de Alimentos y XI Jornadas de Ciencia y Tecnología en Alimentos”* que tuvo lugar en Noviembre del 2008, se analizó temas vinculados con las tecnologías emergentes para la producción y conservación de alimentos. Las mismas que surgen como una necesidad de

cubrir las demandas del consumidor de alimentos más seguros, frente a víveres contaminados con aditivos químicos y artificiales, productos demasiado procesados y de poca calidad nutricional y sensorial.

Sobre las tecnologías convencionales de pasteurización y esterilización, se está desarrollando la ozonización, las altas presiones, microondas, los pulsos eléctricos de alta intensidad, la irradiación o los bacteriófagos.

La globalización, la contaminación ambiental, los alérgenos, la aparición de nuevas enfermedades transmitidas por alimentos, son elementos de riesgo para la salud de los consumidores. La adopción temprana de nuevas tecnologías y sistemas para la gestión de la seguridad alimentaria puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

2.1.4.4 Tecnologías de envasado

- ✓ A pesar de los beneficios que aportan en la seguridad alimentaria son pocos los envases activos e inteligentes disponibles en el mercado. Los envases activos interactúan con los alimentos y son capaces de influir en el ambiente del interior del envase mientras que el envase inteligente puede monitorizar el interior del envase e informar al consumidor sobre el estado del producto.
- ✓ Según la consultora de mercado Business Insights los envases activos se implementaran más rápido que los envases inteligentes en el mercado debido a la alta inversión necesaria para el desarrollo de tecnologías inteligentes y el coste de su uso.
- ✓ La nanotecnología puede ayudar a abordar algunos de los obstáculos que impiden el uso de envases activos e inteligentes.
- ✓ Las nuevas tecnologías desarrolladas para la industria farmacéutica podrán mejorar el rendimiento de las futuras soluciones de envasado a prueba de manipulaciones.

2.1.4.5 Sistemas y tecnologías de trazabilidad

- ✓ Los sistemas de etiquetado RFID tienen potencial para reemplazar el código de barras en un futuro próximo.

- ✓ Existen soluciones económicas accesibles en Internet, como el empleo de software tipo "cloudcomputing", para gestionar la trazabilidad en una empresa.

Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.agrytec.com>

2.1.5 Factores legales

En los últimos años el Estado ha demostrado una preocupación creciente de los consumidores por la seguridad de los alimentos que ingiere y la aparición de nuevos riesgos de seguridad alimentaria. El Ministerio de Salud Pública por medio del Sistema Nacional de Vigilancia y Control son las organizaciones que regulan a los fabricantes de alimentos, responsables de hacer cumplir las políticas, regulaciones y normativas estipuladas en los reglamentos con la finalidad de garantizar el suministro de manera continua de alimentos seguros para el consumidor.

2.1.5.1 Reglamento de registro y control posregistro de alimentos

El sistema de emisión y control de registros sanitarios en el Ecuador está cambiando. Actualmente entro en vigencia el nuevo Reglamento de Registro y Control Pos registro de Alimentos, el cual permite que los fabricantes de alimentos puedan registrar su línea de producción y no hacer el trámite para obtener un registro sanitario específico por cada producto.

El nuevo reglamento está dividido en dos partes: La una establece los pormenores para la concesión de registros y la otra bosqueja todo el sistema de control de calidad. En la primera parte el documento da la opción de obtener registros sanitarios por productos (como se hace en la actualidad) o por línea de producción.

La segunda opción permitirá que la Autoridad Sanitaria Nacional verifique las condiciones de producción de una determinada línea y certifique el cumplimiento de las normas de calidad, como requisitos para obtener el

registro que certificará la producción de esa línea. En este caso, el Instituto Nacional de Higiene será el organismo que revise la documentación legal y técnica de la firma productora.

La segunda parte del reglamento amplía las atribuciones del Ministerio de Salud para el control de calidad y las condiciones para el manejo, revocatoria y renovación de los registros sanitarios.

Una de las innovaciones en el reglamento es que la renovación del registro podrá hacerse automáticamente con la presentación de la documentación correspondiente, 90 días antes del vencimiento del registro vigente. Recuperado el 14 de mayo de 2012, de <http://www.poderes.com.ec>

2.1.5.2 Control posregistro de alimentos

La Autoridad Sanitaria Nacional (Ministerio de Salud Pública) conforme lo establece el Art. 142 de la Ley Orgánica de Salud, a través de sus organismos competentes, realiza periódicamente el control posregistro de los alimentos sujetos a Registro Sanitario, mediante toma de muestras en los lugares de fabricación, almacenamiento, transporte, distribución o expendio, con el fin de verificar que los alimentos para el consumo humano mantienen las características de inocuidad y calidad.

En la toma de muestras participarán técnicos tanto de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha como del Instituto de Higiene según la programación establecida para el efecto.

Las muestras tomadas serán enviadas a los laboratorios del Instituto Nacional de Higiene "LIP" para sus respectivos análisis luego de lo cual si el producto no cumple con requisitos de inocuidad, calidad y etiquetado, la Autoridad de Salud correspondiente procederá conforme lo establece la Ley Orgánica de Salud.

La cantidad de muestras que se tomen deberán ser restituidas por los titulares de los respectivos registros sanitarios.

La Dirección Provincial de Salud deberá notificar al titular del registro sanitario sobre la toma de muestra realizada y la respectiva cancelación que debe realizar por concepto de análisis de control de inocuidad y calidad pos registro.

Recuperado el 14 de mayo de 2012, de <http://www.msp.gob.ec>

2.1.5.3 Buenas prácticas de manufactura de alimentos

Los establecimientos que realicen actividades de elaboración, envasado, almacenamiento y distribución de alimentos para consumo humano deben cumplir con normas de vigilancia y control sanitario, dentro de las cuales se encuentran las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que son los principios básicos y prácticas generales de higiene que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la producción.

El Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, es la única entidad que emite Certificados de Operación sobre el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en plantas procesadoras de alimentos con base a las disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 3253 del Registro Oficial 696 del 4 de Noviembre del 2002. Para la inspección y verificación de las mismas se cuenta con organismos acreditados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).

El Certificado de Operación tiene vigencia de tres años a partir de la fecha de concesión. Este documento será de forma progresiva requisito obligatorio para la emisión del permiso de funcionamiento anual y adicionalmente será válido para las empresas que deseen obtener el Registro Sanitario de sus grupos de alimentos por línea de procesamiento a través del Certificado de Operación sobre la utilización de las Buenas Prácticas de Manufactura. Una vez obtenido el Certificado de Operación, las industrias están sujetas a controles de cumplimiento de la normativa. Los costos de inspección y emisión del certificado se establecen de acuerdo a la categorización de la planta procesadora de alimentos.

Aquellas empresas que han obtenido certificaciones privadas con fines comerciales deben presentar su solicitud de certificación en BPM al Ministerio de Salud Pública para que este otorgue el certificado oficial una vez cumplida la legislación sanitaria vigente. Recuperado el 14 de mayo de 2012, de <http://www.msp.gob.ec>

2.2 Micro entorno

2.2.1 Ambiente interno de la empresa

2.2.1.1 Reseña histórica

ADITMAQ comenzó a operar en el mercado como una empresa importadora de colorantes naturales y fibra de trigo para la elaboración de embutidos y paulatinamente fue diversificándose hacia saborizantes dulces para bebidas y alimentos. Alrededor del 92% de sus ventas se dirigen actualmente a las industrias de cárnicos, avícola, lácteos, bebidas y a la industria alimenticia en general.

A partir de 1998 se creó ADITAGRO, como una empresa relacionada que se encargaría de cubrir un nicho de mercado en el sector de alimentos para animales. Los primeros productos comercializados por esta empresa fueron suplementos minerales y aditivos para alimentos balanceados. Además, se dedicaron a la importación y comercialización de equipos para el sector pecuario así como tanques para el almacenamiento de granos. Por decisión de accionistas ADITAGRO se disolvió y pasó a ser una división de negocio de ADITMAQ.

La empresa ha logrado tener presencia en Colombia y Venezuela a través de sus empresas relacionadas Alternativas Alimenticias S.A. y Arotecma. Los principales productos que ofrece la empresa colombiana son derivados de trigo, esencias, aromas naturales, fosfatos, proteínas y equipos para realizar análisis, mientras que la compañía venezolana comercializa saborizantes para alimentos y para fármacos, así como maquinarias para procesamiento de embutidos.

En el 2002 ADITMAQ decidió abrir un laboratorio en la ciudad de Guayaquil con la intención de expandirse hacia otros mercados a través del desarrollo de nuevos insumos que sean empleados en diversas industrias como la de gaseosas, panadería, mayonesas, salsas, gelatinas, jugos y bebidas.

En la actualidad ADITMAQ atiende primordialmente al mercado local ofreciendo más de 232 productos diferentes. La empresa cuenta con más de 30 registros de productos y más de 40 registros de marcas emitidos por el Instituto Izquieta Pérez y por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

2.2.1.2 Misión

Somos una empresa comprometida a proveer soluciones tecnológicas e innovadoras, a través de una extensa gama de productos y servicios de alta calidad que contribuyan al éxito de nuestros clientes y representadas en diversos mercados, respetando la salud y el medio ambiente.

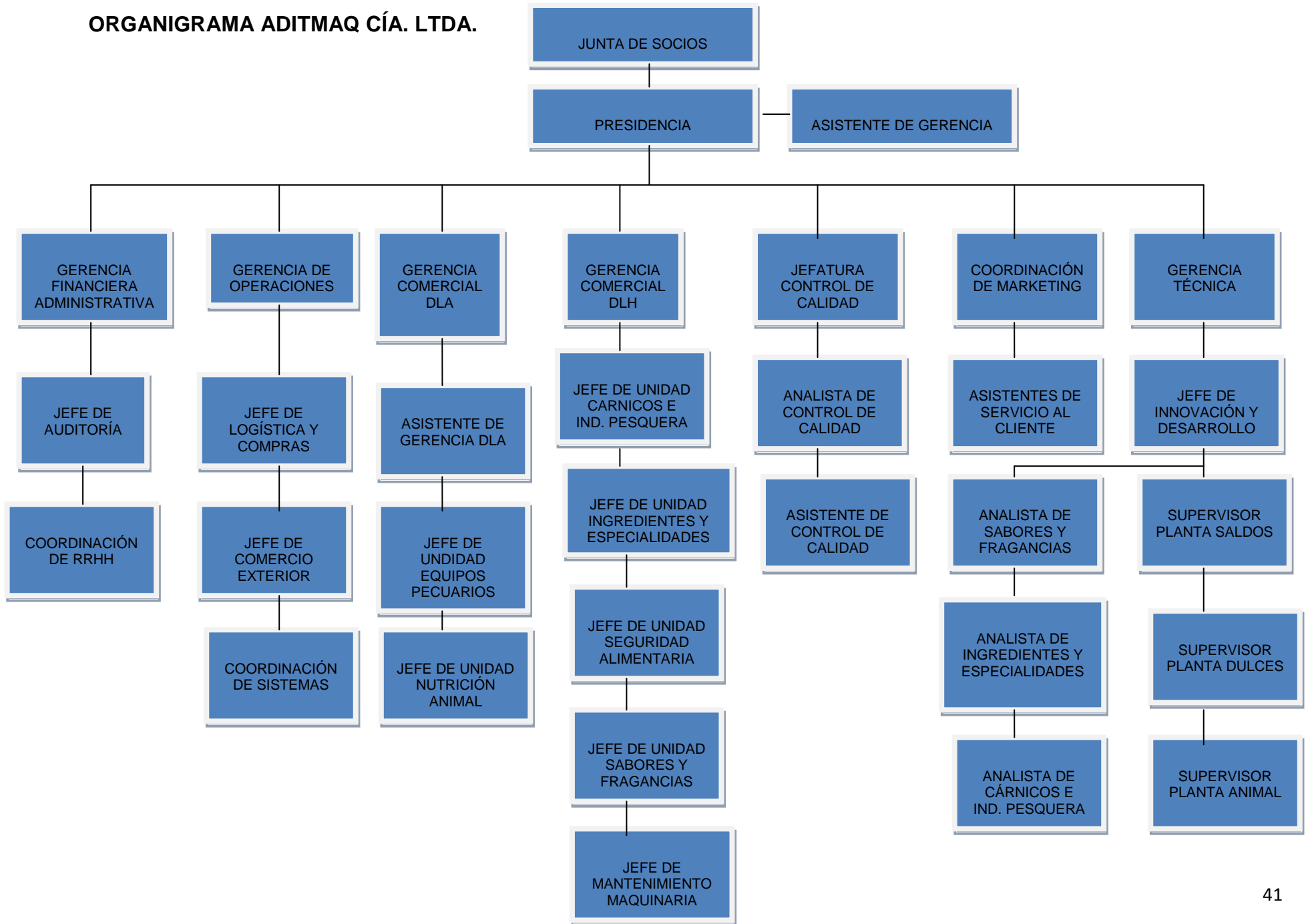
2.2.1.3 Visión

Seremos una empresa comercial líder en Ecuador con presencia internacional. Nos destacaremos por encabezar cambios en los procesos productivos, a través de un recurso humano especializado, infraestructura adecuada, productos exclusivos de alta calidad y aplicación de tecnología de punta. Incrementaremos nuestra rentabilidad y participación en el mercado como resultado de la confianza y fidelidad de nuestros clientes, con el propósito de generar bienestar en nuestros colaboradores y reinvertiendo recursos en nuestros proyectos.

2.2.1.4 Estructura administrativa

ADITMAQ se encuentra gobernada por la Junta General de Socios y es administrada por el Gerente General. El organigrama estructural de la compañía se compone de seis áreas, en las que laboran 80 empleados. El organigrama incluye a una unidad de investigación y desarrollo y a otra de control de calidad, lo que denota la importancia que la empresa da al tratamiento de sus productos dentro de la operación de la empresa. El personal de la empresa ha crecido fundamentalmente en las áreas de mantenimiento, producción y desarrollo.

ORGANIGRAMA ADITMAQ CÍA. LTDA.



2.2.1.5 Gestión financiera

El recurso financiero es un factor importante y que de su disponibilidad depende en gran medida la ejecución para poner en funcionamiento la empresa. ADITMAQ depende altamente de la recuperación de cartera y de los créditos otorgados por las entidades financieras para poder comprar y vender productos.

El 71.8% del financiamiento que obtiene la empresa actualmente proviene del crédito otorgado por sus proveedores y del sistema financiero nacional a través de cartas de crédito y deuda bancaria para capital de trabajo, empleando como garantías bienes inmuebles que pertenecen a los accionistas.

La compañía tiene un requerimiento alto de financiamiento pues, alrededor del 96% del rubro proveedores corresponde a cuentas por pagar de corto plazo que se dirigen al exterior. Por esta razón, la empresa emplea cartas de crédito que se originan de la compra de inventarios con proveedores del exterior y que luego de su vencimiento se refinancian a 120 días con bancos locales.

A partir del año 2010 ADITMAQ presenta una recuperación tanto de las ventas como del margen bruto permitiendo que la compañía alcance utilidad neta e índices de rentabilidad atractivos. A pesar de que existe un mayor control del gasto, la compañía continúa manteniendo una carga operativa importante que absorbe una porción significativa del margen. El crecimiento del gasto se explica por la incursión en productos nuevos cuya etapa de experimentación requiere de personal e infraestructura costosa. Los gastos de comercialización tienen el peso más importante dentro del gasto total y comprende pruebas de laboratorio de nuevos productos, viajes a ferias internacionales, investigación y consultorías externas, entre otros.

Los rubros más representativos del activo corriente constituyen las cuentas comerciales por cobrar y los inventarios que en conjunto representan el 66.4% del activo total. La cartera comercial está conformada en su mayoría (98.3%) por clientes locales ubicados en diferentes ciudades del país, aunque un

porcentaje menor (1.7%) corresponde a clientes del exterior: Colombia, Venezuela Francia y Brasil.

2.2.1.6 Gestión operativa

a) Importaciones

El inventario de ADITMAQ se abastece principalmente de proveedores del exterior (aprox. 96%), razón por la que en el 2008 y 2009 existió una incidencia directa de los precios internacionales de las materias primas y aditivos sobre el crecimiento de los inventarios. El comportamiento del inventario en el 2013 guarda consistencia con el crecimiento del negocio y las necesidades de la demanda, especialmente del mercado local. Los inventarios rotan alrededor de cuatro veces en el año y tienen una duración promedio de 91 días.

b) Logística Interna

Una vez que los contenedores de productos llegan al país, el Jefe de Logística decide si se almacenan en las bodegas de Quito o Guayaquil, dependiendo del espacio físico y requerimiento de los clientes. Cada bodega tiene la obligación de revisar la mercadería que se descarga, de esta manera se clasifican productos que se encuentran en mal estado para ser trasladados a la bodega de inconformes y caducados.

c) Logística Externa

Para la distribución de los productos a los clientes la empresa cuenta con dos camiones terciarizados que realizan la entrega de productos de lunes a viernes en Quito.

Los martes se contrata un camión que realiza el reparto todas las semanas a los clientes ubicados en Latacunga, Ambato, Lasso y Pelileo.

Para los clientes que se encuentran en otras ciudades de la sierra como Cuenca, Riobamba y Loja, se utiliza el servicio de transporte pesado de distintas compañías.

En cuanto a los clientes de la región costa las entregas son coordinadas directamente en la sucursal de Guayaquil.

En esta área de la empresa existe una falencia entre servicio al cliente y logística, pues no hay comunicación oportuna en cuanto a la entrega de pedidos. Este desfase ha generado inconformidad debido a que el cliente no es comunicado a tiempo sobre la no entrega de su pedido, ya sea por falta de stock o por no poder ubicarlo en la ruta. Adicional, existen inconvenientes con la transportación de los productos ya que sufren roturas, lo cual genera pérdida para la empresa e inconformidad en el cliente.

2.2.1.6 Gestión comercial

a) Dirección de Marketing

La gestión de Marketing dentro de Aditmaq ha sido empírica, puesto a que no hay orientación hacia el mercadeo, debido a que los accionistas no han visto la importancia de implementar herramientas e invertir, ya que la empresa atiende netamente a un mercado industrial.

b) Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas es considerada la más importante de la empresa, puesto que los vendedores traen el dinero a la misma. Anteriormente dos personas realizaban las ventas, a medida que la empresa fue creciendo se incrementó el personal. Si bien es cierto que los vendedores son profesionales capacitados con conocimientos amplios de la industria no se puede negar que existe un desfase entre ellos y el cliente debido a que no se encuentran enfocados en atender con soluciones rápidas a todos los requerimientos manifestados, generando inconformidad e insatisfacción.

c) Servicio al Cliente

La empresa no ha establecido un programa para la gestión de servicio al cliente, de tal manera que al transcurrir el tiempo, la inexistencia de un servicio

adecuado se ve reflejada en la insatisfacción del mismo. Cabe resaltar que las personas encargadas de esta área no cuentan con un sistema de computación que les permita ingresar, modificar y verificar información, provocando pérdida de tiempo para poder dar solución inmediata a los requerimientos manifestados por los fabricantes de alimentos.

2.2.1.7 Gestión de talento humano

Debido a que la empresa es de tipo familiar el reclutamiento del personal no es óptimo ya que existe nepotismo. Adicional a esto, los nuevos empleados tienen una inducción y capacitación básica del cargo que van ocupar, en muchas de las ocasiones no se cumple a cabalidad debido a que las personas encargadas no se dan tiempo y postergan las capacitaciones a tal punto de nunca dictarlas.

A pesar de que la empresa lleva algunos años no cuenta con un manual de procedimientos. Por lo tanto, no hay políticas de gestión en todas las áreas de la organización, por lo que se ha hecho de manera empírica y sin ningún tipo de control.

En cuanto, a las gestiones realizadas para las áreas de la empresa, servicio al cliente es la más desatendida puesto que no se han establecido estrategias, el personal no ha tenido capacitación, a eso se añade la rotación constante de personal por falta de motivación reflejándose en la falta de atención ágil para el cliente.

2.2.1.8 Innovación y desarrollo

Esta área de la empresa es una de las más importantes, ya que se ha realizado una inversión sumamente alta para poder ponerla en marcha. Cuenta con equipos de última tecnología los cuales permiten a los Ingenieros en Alimentos, realizar pruebas para la elaboración de nuevos productos alimenticios.

Es considerada un área estratégica de la empresa debido a la investigación que se realiza, la cual se transmite a los clientes a través de asesorías que les indican cómo mejorar o desarrollar un producto.

2.2.1.9 Producción y aseguramiento de calidad

En esta área de la empresa se elaboran todos los productos con marca ADITMAQ, a cada uno se le asigna un nombre propio, en su mayoría son exclusivamente fabricados para cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

La planta se divide en dos secciones salados y dulces, además cuenta con una bodega en donde se almacenan la materia prima para la elaboración de los productos.

La producción se lleva a cabo de acuerdo a una programación que realiza el jefe de área, una vez que recibe la notificación por parte de servicio al cliente.

Los productos tienen un tiempo promedio de 48 horas para su elaboración, una vez terminados pasan por aseguramiento de calidad, en donde se realizan pruebas microbiológicas, las cuales se detallan en un certificado de análisis, el cual es firmado por el Bioquímico responsable de la empresa, para luego ser entregado al cliente.

2.2.2 Análisis externo

2.2.2.1 Clientes

ADITMAQ se encuentra inmersa en el sector de cárnicos, embutidos y bebidas, pues su portafolio de clientes está constituido por empresas que pertenecen a estos sectores y que se encuentran consolidadas dentro de la industria de alimentos.

El mercado al que se dirige ADITMAQ es de tipo industrial, por lo tanto las empresas que forman parte de este segmento adquieren bienes para la fabricación de otros productos.

Dentro de la empresa los clientes se dividen en diferentes líneas de negocio detalladas en el cuadro a continuación:

CUADRO No. 2

División de negocio ADITMAQ

DIVISION LINEA HUMANA (DLH)	DIVISION LINEA ANIMAL (DLA)
<i>Clientes de:</i> <ul style="list-style-type: none">- Cárnicos e Industria Pesquera- Ingredientes y Especialidades- Sabores y Fragancias- Microbiología	<i>Clientes de:</i> <ul style="list-style-type: none">- Equipos Pecuarios- Nutrición y Alimentación Animal

Fuente: Aditmaq Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

La cartera es sumamente amplia y está conformada por empresas grandes, medianas, pequeñas y micro.

El estudio de la presente tesis se realizará a los clientes actuales de la División Humana de ADITMAQ, en esta línea de negocio existen 130 empresas estos clientes generan el volumen de ventas actual, por lo tanto, son la fuente de los

ingresos que percibe la empresa en la actualidad y los que permiten tener una determinada participación en el mercado.

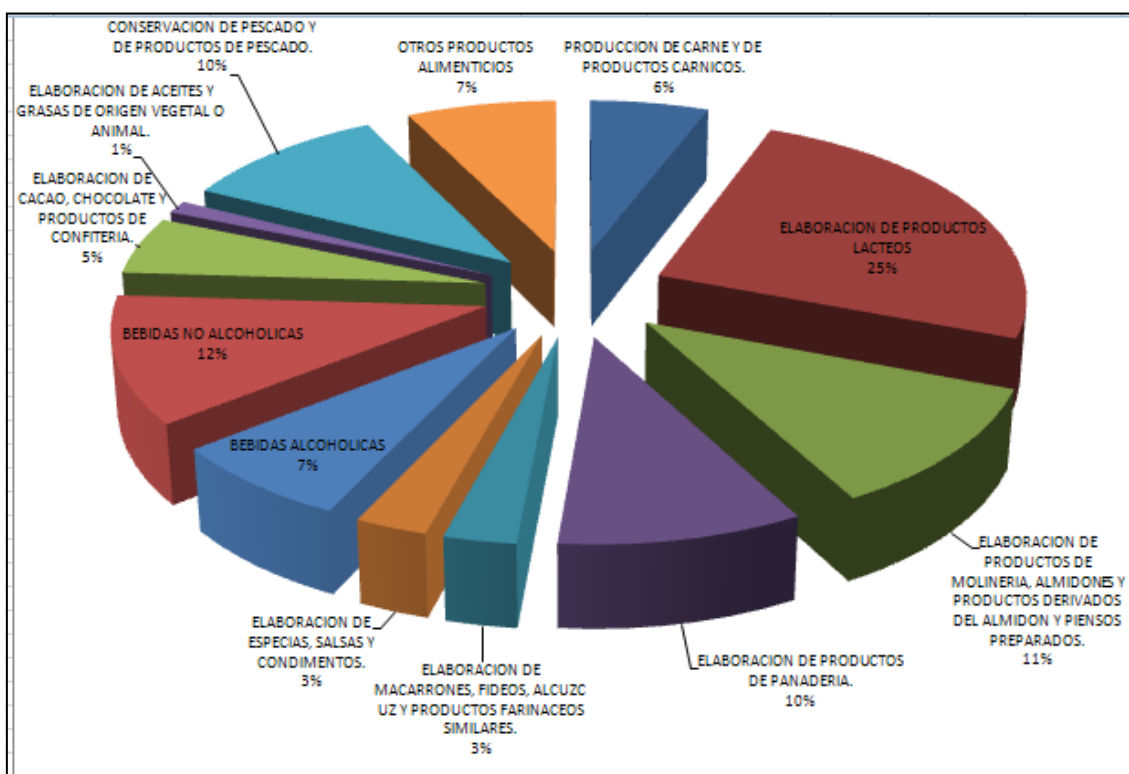
2.2.2.2 Mercado

La industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía ecuatoriana gracias al consumo masivo que la caracteriza y a la estrecha relación que el sector guarda con otras industrias y comercios.

El gobierno de turno se ha enfocado en proteger la producción nacional, lo cual ha generado que este gremio se incremente con la apertura de nuevos establecimientos y mayor oferta de productos.

GRÁFICO No. 8

Porcentaje de empresas activas por actividad económica de las provincias de: Tungurahua, Loja, Azuay, Pichincha, Cotopaxi, Manabí y Guayas



Fuente: Superintendencia de Compañías

El mercado de ADITMAQ, se encuentra en siete provincias del país cinco de la región sierra (Tungurahua, Loja, Azuay, Pichincha y Cotopaxi) y dos de la costa (Manabí y Guayas). Actualmente el sector más grande es el de lácteos ya que el 25% de las empresas en las provincias de estudio se dedican a la elaboración de productos provenientes de la leche y sus derivados. Los clientes de este sector han realizado grandes inversiones en cuanto a tecnología para poder elaborar productos de calidad. Cabe destacar que en el 2010 el gobierno prohibió la importación de derivados que ya se fabrican en el país, lo cual ayudó a aumentar el volumen de compra estatal. Durante los últimos años se ha notado una mayor activación de la demanda, mayor productividad y generación de productos de mayor valor agregado.

El siguiente sector más grande es el de las bebidas en donde el 19% de las empresas ubicadas en las provincias de estudio se dedican a la elaboración y envasado de bebidas en general. Este sector es muy diversificado debido a la gran variedad de productos que aborda. Los clientes se pueden dividir en dos grupos, fabricantes de bebidas alcohólicas como licores y los fabricantes de bebidas no alcohólicas como las empresas embotelladoras y envasadoras de agua, bebidas refrescantes, jugos de frutas, entre otros.

El 16% de las empresas pertenecen al sector de cárnicos e industria pesquera, el mismo está conformada por un grupo de clientes los cuales se esfuerzan por producir y comercializar los mejores productos cárnicos del país, a través del uso de materias primas adecuadas, rigurosas políticas de calidad, tecnología de punta y equipo de trabajo capacitado. Los productos elaborados generalmente son mortadelas, jamones, salchichas, chorizos, ahumados, hamburguesas carnes en general, empaquetado de pescado, atún y mariscos de exportación.

La producción de cárnicos es el sector de alimentación que mayor volumen de ventas mueve, razón por la cual Aditmaq considera que estos clientes son estratégicos para la empresa.

Los otros sectores a pesar de tener un número bajo de fabricantes no dejan de ser importantes para ADITMAQ puesto que también forman parte del portafolio de clientes que generan el volumen de ventas de la organización.

2.2.2.3 Portafolio de productos

Dentro de la línea humana Aditmaq ofrece a sus clientes materia prima para la elaboración de productos alimenticios terminados como embutidos, bebidas, lácteos, snacks, entre otros.

En esta división la empresa también comercializa maquinaria para la elaboración de embutidos y maquinaria de empaque; adicional presta el servicio de asesoría y mantenimiento.

Actualmente la empresa se encuentra incursionando en el mercado de perfumería industrial y cosmética fina, proporcionando fragancias para los distintos productos de aseo y cuidado personal.

El portafolio de productos de ADITMAQ se divide en dos grupos:

1.- PRODUCTOS IMPORTADOS PARA COMERCIALIZACIÓN

Aditivos

- ✓ Saborizantes
- ✓ Estabilizantes
- ✓ Enturbiantes
- ✓ Oleorresinas
- ✓ Resaltadores de Sabor
- ✓ Sabores a humo líquido naturales
- ✓ Fibras alimenticias
- ✓ Edulcorantes
- ✓ Conservantes
- ✓ Antioxidantes
- ✓ Hidrocoloides
- ✓ Almidones nativos y modificados
- ✓ Proteína de origen animal y vegetal
- ✓ Fragancias

- ✓ Fosfatos

Empaques para embutidos

- ✓ Tripas para salchichas, mortadelas, jamones y salami.
- ✓ Tripas textiles

Maquinaria y Accesorios

- ✓ Embutidoras
- ✓ Cortadores
- ✓ Emulsificadores
- ✓ Molinos Finos
- ✓ Amasadoras
- ✓ Mezcladoras
- ✓ Descortezadoras,
- ✓ Desveladoras
- ✓ Inyectoras
- ✓ Sistemas de Sacrificio
- ✓ Maquinaria de empaque
- ✓ Vitrinas y exhibidores

Microbiología

- ✓ Placas Petrifilm
- ✓ Luminómetro Biotrace
- ✓ Listeria UniqueTegra
- ✓ Salmonella UniqueTegra

2.- PAQUETES INTEGRALES

Son diseñados exclusivamente para cada cliente de acuerdo a su necesidad.

CÁRNICOS

- ✓ Paquetes integrales que contienen mezclas de aditivos y condimentos, para salchichas, mortadelas, chorizos.

- ✓ Salmueras integrales para la elaboración de jamones y productos inyectados, dependiendo de la inyección.

LÁCTEOS

- ✓ Postres
- ✓ Pudines
- ✓ Leches saborizadas

ESTABILIZANTES

- ✓ Salsas y Aderezos
- ✓ Licores
- ✓ Yogurt

MARINADORES PARA CARNES FRESCAS

- ✓ Carne fresca de pollo
- ✓ Carne fresca de res
- ✓ Carne fresca de cerdo

2.2.2.4 Competencia

ADITMAQ tiene una oferta amplia de productos y servicios que satisfacen necesidades específicas de la industria alimenticia, y por esta razón no existe una empresa que represente una competencia directa, sin embargo dependiendo del producto y línea de negocio hay otras empresas que comercializan insumos similares.

Actualmente ADITMAQ cuenta con 36 empresas que compiten indirectamente en la comercialización de insumos para la industria de alimentos, de las cuales 22 se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y 14 en Guayaquil.

CUADRO No. 3

Competencia de ADITMAQ

LINEAS CON LAS QUE ADITMAQ COMPITE	COMPETENCIA
SABORES	DISAROMATI S.A.
CARNICOS	SERDELA
INGREDIENTES Y ESPECIALIDADES	GRANOTEC MARCSEAL QUIMICA AMTEX ECUADOR QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR REPYDISA RICHARD OCUSTER SOLVESA CODAN
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y EQUIPOS DE CONTROL DE CALIDAD	ORTOMET LABDIN APRACON
SABORES Y FRAGANCIAS	FLORASINTESIS ECUESSENCES CIA.LTDA DIRICOFODS SOLUTIONS FRAGAROMAS AROMCOLOR
SABORES, FRAGANCIAS E INGREDIENTES	GESTICORP TECNIAROMAS AVILA TRADE
SABORES, RAGANCIAS Y CARNICOS	EXTRACTOS ANDINOS
CARNICOS E INGREDIENTES	NOVAFOOD RESIQUIM BRENTAG CHEM TECH (ECUADOR) DISAN DSM ECUADOR
SABORES, FRAGANCIAS, CARNICOS E INGREDIENTES	PALHARMONY FLAVORS DELTAGEN QUIFATEX
SABORES, CARNICOS, INGREDIENTES, SEGURIDAD ALIMENTARIA, SERVICIO TECNICO MAQUINARIA	ALITECNO CBH. ROXELL
SABORES, CARNICOS E INGREDIENTES	CASA COMERCIAL ALMEIDA
CARNICOS, INGREDIENTES Y SERVICIO TECNICO MAQUINARIA	CRYOVAC
SABORES, CARNICOS, INGREDIENTES Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	DESCALZI

Fuente: Aditmaq Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

En la línea de procesado de cárnicos con almidones y proteínas de soya Quifatex y Alitecno son los principales competidores de ADITMAQ. A pesar de que este producto es sensible a variaciones en el precio y que depende de factores externos, es indispensable en la fabricación de embutidos pues representa desde el 2% al20% de la formulación del producto.

Otra de las ramas que le reporta mayores márgenes a ADITMAQ es la línea de sabores y sus principales competidores son Disaromati y Aromcolor. El

negocio de sabores es bastante estable en el tiempo porque el sabor es la identidad de un producto.

La principal fortaleza de ADITMAQ es que para la mayoría de productos posee la representación local o ha registrado los productos en el Ecuador, siendo ésta una importante barrera de entrada para nuevos competidores.

2.2.2.5 Proveedores

Los proveedores tienen una gran influencia en la calidad del producto terminado, el cual llega a las manos del consumidor final, éste es un vigilante activo por lo cual no podemos desconocer que más allá del precio y la marca, tiene su mente en constante alerta por tener certeza de consumir productos de calidad. Para lograr alimentos con los mejores estándares implica que se utilicen métodos adecuados con verdaderas garantías que logren satisfacer al consumidor. Es por este motivo que ADITMAQ ha seleccionado a proveedores los cuales han demostrado tener amplia experiencia en la elaboración y fabricación de sus productos.

Actualmente la empresa cuenta con 23 proveedores internacionales de la división humana, los cuales geográficamente están ubicados en Norteamérica, Sudamérica y Europa, son importantes para la empresa debido a que contribuyen con el portafolio de productos que se comercializa.

Todas las empresas ofrecen un plazo de entrega moderado, ya que los pedidos son atendidos de manera personalizada generando que se de seguimiento para poder cumplir con los despachos en las fechas establecidas. Además disponen de stock suficiente, lo cual genera seguridad para ADITMAQ, en caso de que se trate de cubrir algún rompimiento de inventario que se puede ocasionar por cualquier situación.

La obtención de mejores condiciones en cuanto a montos y plazos es una ventaja que tiene la empresa puesto que ayuda a reducir la presión de los pagos por la facilidad que ofrecen.

CUADRO No. 4

Proveedores internacionales

PROVEEDOR	PAIS	PRODUCTO
Prayon	Belgica	Fosfatos
Cramer	Chile	Sabores y fragancias
ADM Archer Daniels Midland Company	EEUU	Almidones de trigo modificados, no modificados y pregelanzados
Treif	Alemania	Máquinas para cortar y rebanar los alimentos
The Taste of Maurer - ATMOS	Alemania	Provee instalaciones de producción y accesorios para ahumar, cocer, pasteurizar, refrigerar, hornear, curar, almacenar... carnes, embutidos, carnes de ave, pescados y comidas preparadas
Maja	Alemania	Maquinaria para el procesamiento de carne
Roser	España	Maquinaria y equipos para la Industria Alimentaria
JRS - J. Rettenmaier	Alemania	Fibras alimenticias
3M	EEUU	Insumos para pruebas microbiológicas
Ulma	España	Diseño y producción de equipos y servicios de packaging o empackado
Nutrinova	Alemania	Acesulfame K y sorbatos
Kalle	Chile	Tripas artificiales para embutidos
Laska	Alemania	Maquinaria para la industria de la alimentación
Molinos Juan Semino	Argentina	Almidón y gluten de trigo
National Starch	EEUU	Almidones modificados
Handtmann	Alemania	Maquinas para el llenado de salchichas
Ogalsa	España	Inyectoras
Ajinomoto	Japon	Aminoacidos
Lactoprot		Caseinato
Gelymar	Chile	Carrageninas
Ecom Food Industries	Canada	Oleorresinas
Polypack	Ucrania	Tripas artificiales de poliamida para embutidos
Taesa	España	Diseño, fabricación y puesta en marcha de sistemas de sacrificio porcino, bovino y ovino

Fuente: Aditmaq Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

En cuanto a los proveedores nacionales, ADITMAQ cuenta con quince empresas que colaboran con el desarrollo de la misma, a lo largo del tiempo han demostrado cumplimiento y responsabilidad con los servicios y productos que ofertan lo cual ha generado confianza.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Cliente interno

3.1.1 Problema

Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente interno.

3.1.2 Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno, mediante una investigación de mercados a efectuarse en el mes de noviembre del 2012.

3.1.3 Objetivos específicos

- ✓ Identificar si el cliente interno recibe formación y capacitación necesaria de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- ✓ Determinar si la empresa pone a disposición del cliente interno las herramientas necesarias que sirven de apoyo para la óptima atención al cliente externo.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la remuneración y políticas de motivación e incentivos.
- ✓ Evaluar el clima laboral calificando el trabajo en equipo, relación y comunicación inter departamental.
- ✓ Investigar si existen medidas de control que ayuden a detectar los problemas entre departamentos.

3.1.4 Metodología

3.1.4.1 Tipo de estudio

Se aplicará una investigación de tipo exploratorio porque se abordará un tema que no ha sido estudiado anteriormente dentro de la empresa y descriptivo porque pretende detallar el comportamiento del cliente interno con respecto al nivel de satisfacción que tiene.

3.1.4.2 Métodos

El método a utilizarse es el inductivo, ya que se pretende investigar de manera particular a los empleados para llegar a una conclusión general.

3.1.4.3 Fuentes de información

Fuentes Primarias

La investigación de campo se realizará a los clientes internos de ADITMAQ.

Fuentes Secundarias

Publicaciones, revistas, artículos de internet y libros de Talento Humano, investigaciones de mercado.

3.1.4.4 Técnicas

Se utilizará la encuesta personal para recopilar la información de tipo cuantitativa.

3.1.4.5 Tipo de muestreo

Se empleará el muestreo no probabilístico, en este caso la selección de la muestra es a juicio y criterio del investigador.

3.1.4.6 Segmento de mercado

El segmento de estudio son los clientes internos que mantienen contacto con las empresas a fidelizar.

3.1.4.7 Cálculo de la muestra

El universo a estudiar es relativamente pequeño, por lo tanto, se procederá a realizar un censo.

Para el estudio del cliente interno, se ha seleccionado a los empleados de ventas, servicio al cliente, laboratorio y logística interna, los cuales mantienen relación directa con los clientes externos.

La muestra total que se tomará para la presente investigación es de 20 clientes internos.

3.1.4.8 Encuesta cliente interno

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

La presente encuesta será utilizada para la realización de una tesis de grado. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa ADITMAQ.

Fecha:

Nº:

Responda las siguientes preguntas marcando con una x

1. ¿Para ingresar a la empresa usted?

a) Participó en un proceso de selección

b) Ingresó por recomendación de una persona

2. ¿Usted recibió inducción al ingresar a la empresa?

Si No

3. ¿Recibe usted la formación y capacitación necesaria para mejorar su desempeño con los clientes y dentro de la organización?

Si No

4. ¿La empresa le ofrece políticas de motivación e incentivos en recompensa de su esfuerzo y cumplimiento?

Si No

5. ¿La empresa pone a su disposición las herramientas necesarias que sirven de apoyo para la óptima atención al cliente externo?

Si No

6. ¿Los programas informáticos utilizados actualmente le proporcionan información completa y actualizada sobre los clientes?

Si No

7. ¿Está conforme con las funciones que desempeña actualmente en esta área?

Si No

8. ¿Está de acuerdo con la remuneración que recibe por su trabajo?

Si No

9. ¿Cree usted que hay una comunicación adecuada entre todos los departamentos de la empresa?

Si No

10. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo dentro de la empresa?

Si No

11. ¿Le gusta el ambiente laboral de la empresa?

Si No

12. ¿Cree usted que existen medidas de control que ayuden a detectar problemas entre departamentos?

Si No

13. ¿Usted cree que existe la suficiente tecnología para la comunicación con el cliente externo e interno?

Si No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.2 Cliente externo

3.1.1 Problema

Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente externo.

3.1.2 Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción del cliente externo, mediante una investigación de mercados a efectuarse en el mes de noviembre del 2012.

3.1.3 Objetivos específicos

- ✓ Identificar si el cliente externo está conforme con la atención que recibe por parte de los colaboradores de ADITMAQ.
- ✓ Determinar si la oferta de productos cubre los requerimientos del cliente externo.
- ✓ Identificar si el cliente está conforme con la calidad y precio de los productos ofertados.
- ✓ Evaluar si la información técnica de los productos es clara y completa.
- ✓ Investigar si la atención a los reclamos, quejas e inquietudes es inmediata y oportuna.
- ✓ Determinar problemas existentes en el proceso de entrega.
- ✓ Identificar si la atención telefónica es eficiente.
- ✓ Determinar si existe una adecuada comunicación entre el cliente interno y externo.

3.1.4 Metodología

3.1.4.1 Tipo de estudio

Se aplicará una investigación de tipo exploratorio porque se abordará un tema que no ha sido estudiado anteriormente dentro de la empresa y descriptivo porque pretende detallar el comportamiento del cliente externo con respecto al nivel de satisfacción que tiene.

3.1.4.2 Métodos

El método a utilizarse es el inductivo, ya que se pretende investigar de manera particular a los clientes externos para llegar a una conclusión general del nivel de satisfacción.

3.1.4.3 Fuentes de información

Fuentes Primarias

La investigación de campo se realizará a los clientes externos de ADITMAQ.

Fuentes Secundarias

Información interna de la empresa.

3.1.4.4 Técnicas

Se utilizará la encuesta tipo cuantitativa para recopilar la información, la cual se realizará vía teléfono.

3.1.4.4 Tipo de muestreo

Se empleará el muestreo probabilístico aleatorio sistemático.

3.1.4.5 Segmento de mercado

El segmento de estudio son los clientes externos que presentan mayor frecuencia de compra.

3.1.4.6 Cálculo de la muestra

El universo de estudio lo conforman alrededor de 130 clientes externos.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 N - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 130}{0.05^2 \cdot 130 - 1 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{124.80}{0.32 + 0.96}$$

$n = 98$ encuestas

Cálculo de la constante para elegir a los clientes a encuestar:

$$k = \frac{N}{n}$$

$$k = \frac{130}{98}$$

$n = 1.33$

Del universo de 130 clientes externos, se seccionarán pasando 1 para obtener la muestra a estudiar.

3.1.4.7 Encuesta cliente externo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

La presente encuesta será utilizada para la realización de una tesis de grado. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción del cliente externo de la empresa ADITMAQ.

Fecha:

N°:

Empresa:

Persona de Contacto:.....

e-mail:

1. ¿Piensa usted que el servicio al cliente prestado por parte de los colaboradores de ADITMAQ es?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

Malo

2. ¿Al momento de comunicarse telefónicamente con servicio al cliente ha identificado los siguientes inconvenientes?

- No contestan el teléfono
- Las líneas se encuentran sólo ocupadas
- Transferencias de llamadas sin atención
- Mala atención telefónica

3. ¿En el proceso de entregas ha identificado los siguientes problemas?

- Impuntualidad
- Días inapropiados
- Hora inapropiada
- Producto no llega
- Error en facturas
- Actitud negativa del personal de reparto
- Entregas incompletas sin previa notificación
-

4. ¿ha percibido que el producto por usted solicitado no hay en stock?

Algunas veces Rara Vez Nunca

5. ¿El producto recibido cumple con sus expectativas en cuanto a calidad, precio y cantidad?

	Calidad	Precio	Cantidad
Si			
No			

6. ¿La oferta de productos cubre sus requerimientos?

Sí

No

7. ¿La información técnica de los productos es clara y completa?

Sí

No

8. ¿Usted ha identificado en el personal de ventas de ADITMAQ lo siguiente?

- Vendedor no le visita
- Falta de amabilidad y cortesía
- Dificultad para contactarlos
- No le dedica suficiente tiempo
- No conoce ni ofrece los productos
- No da seguimiento a los pedidos que toma
- No asesora sobre el correcto manejo de los productos
- No solucionan inconvenientes
- No da respuesta e-mails enviados

9. ¿La atención a los reclamos, quejas e inquietudes es inmediata y oportuna?

Sí

No

10. ¿Cree usted que la comunicación que tiene la empresa con el cliente es la adecuada?

Sí

No

3.3 Recopilación de datos y análisis

3.3.1 Análisis cliente interno

Al haber estudiado y analizado a los clientes internos de ADITMAQ se ha notado varias situaciones, unas a favor de la empresa y otras que se deberían tomar en cuenta para el mejor desempeño del empleado.

A continuación se detallará cada pregunta analizando las respuestas.

1. ¿Para ingresar a la empresa usted?

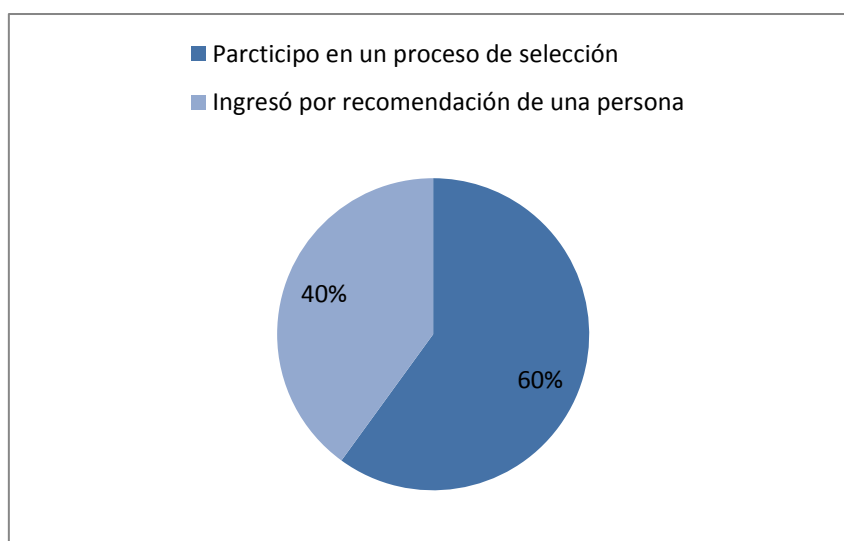
TABLA No. 4

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1A	Participó en un proceso de selección	12	60
1B	Ingresó por recomendación de una persona	8	40
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 9



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

La pregunta se consideró debido a que la empresa es de tipo familiar, por lo tanto, se conocía que un porcentaje de los empleados son amistades de los socios. Como se puede apreciar el 60% de los colaboradores participaron en

un proceso de selección para ingresar a la empresa, mientras que el 40% ingresaron por recomendación de una persona.

2. ¿Usted recibió inducción al ingresar a la empresa?

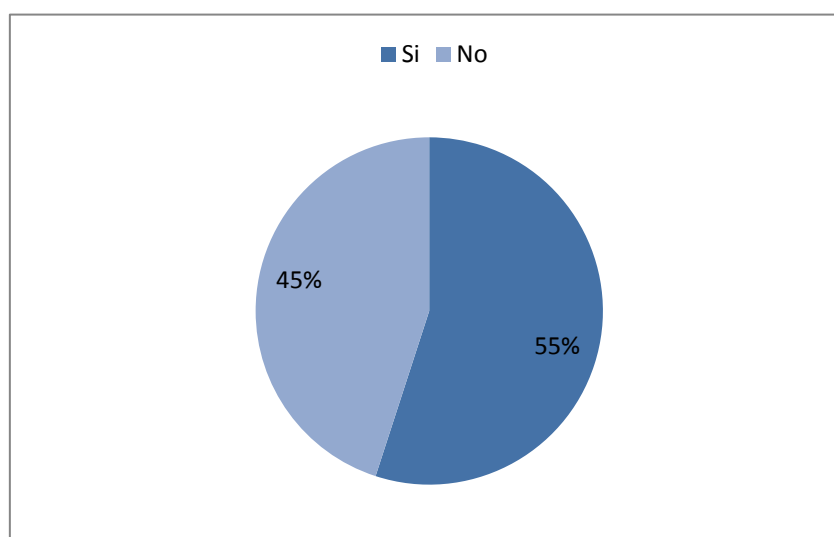
TABLA No. 5

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
2A	Si	11	55
2B	No	9	45
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 10



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

De los 20 clientes internos encuestados, el 55% respondieron que Si recibieron inducción al momento de ingresar a la empresa, por otro lado, el 45% dijeron que No recibieron.

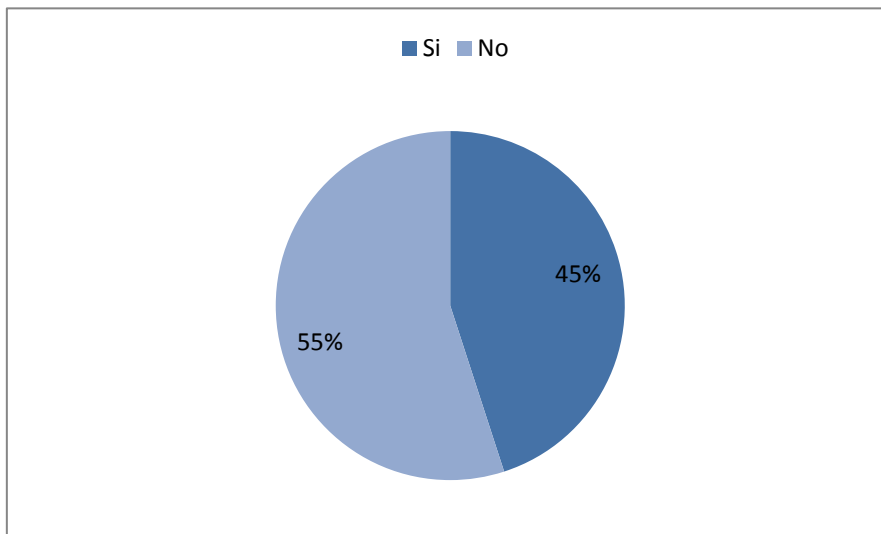
3. ¿Recibe usted la formación y capacitación necesaria para mejorar su desempeño con los clientes y dentro de la organización?

TABLA No. 6

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
3A	Si	9	45
3B	No	11	55
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 11



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede observar el 45% de los encuestados indicaron que no reciben capacitación y formación para mejorar su desempeño dentro de la empresa, mientras que el 55%, si lo reciben.

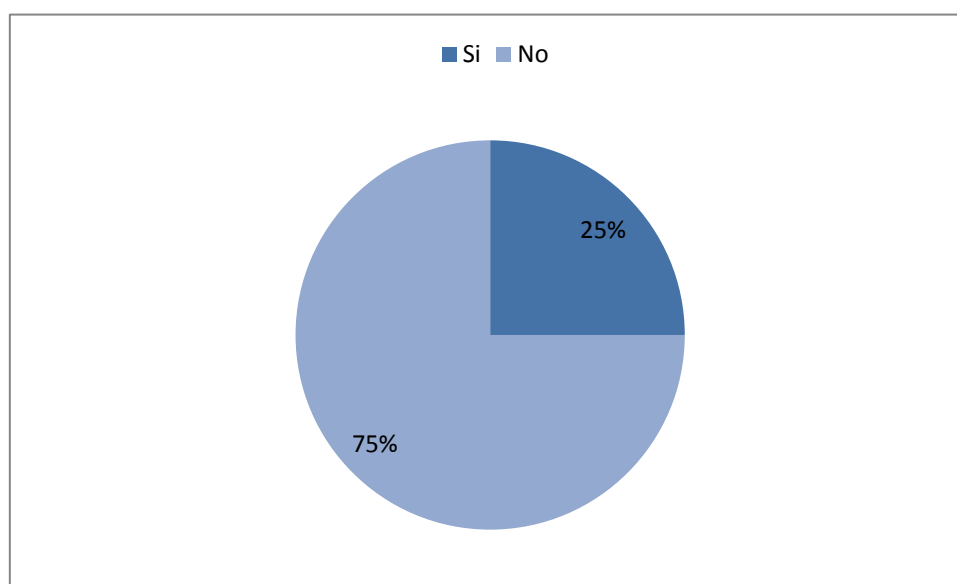
4. ¿La empresa le ofrece políticas de motivación e incentivos en recompensa de su esfuerzo y cumplimiento?

TABLA No. 7

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
4A	Si	5	25
4B	No	15	75
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 12



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

Análisis

En esta pregunta se puede visualizar que solamente el 25% de los empleados encuestados opinan que la empresa Si ofrece incentivos en recompensa a su

cumplimiento y esfuerzo, por otro lado, el 75% de los colaboradores dice que No.

5. ¿La empresa pone a su disposición las herramientas necesarias que sirven de apoyo para la óptima atención al cliente externo?

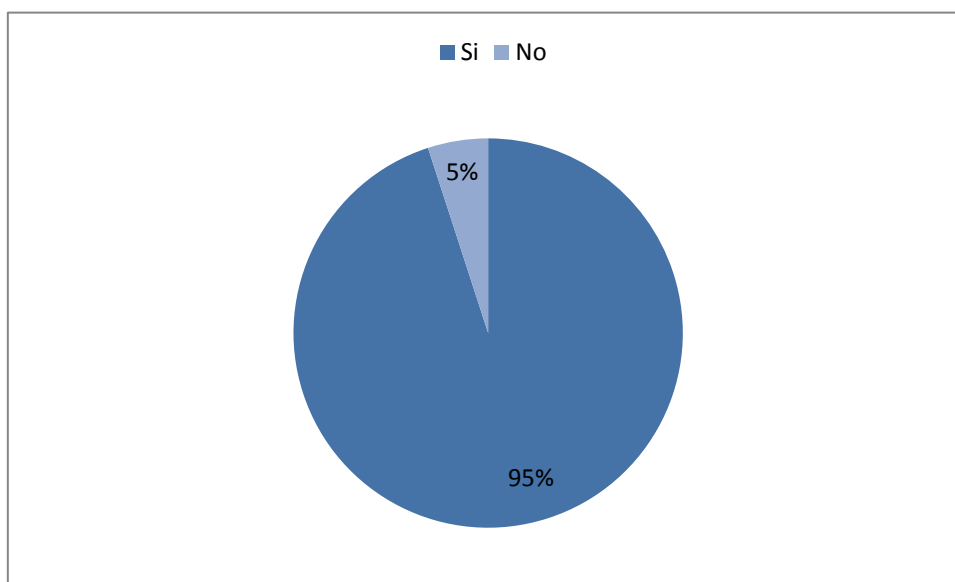
TABLA No. 8

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
5A	Si	19	95
5B	No	1	5
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 13



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede evidenciar el 95% de los empleados respondieron que Si reciben las herramientas necesarias para la óptima atención al cliente externo, existe un bajo número que dieron como respuesta No, es el 5%.

6. ¿Los programas informáticos utilizados actualmente le proporcionan información completa y actualizada sobre los clientes?

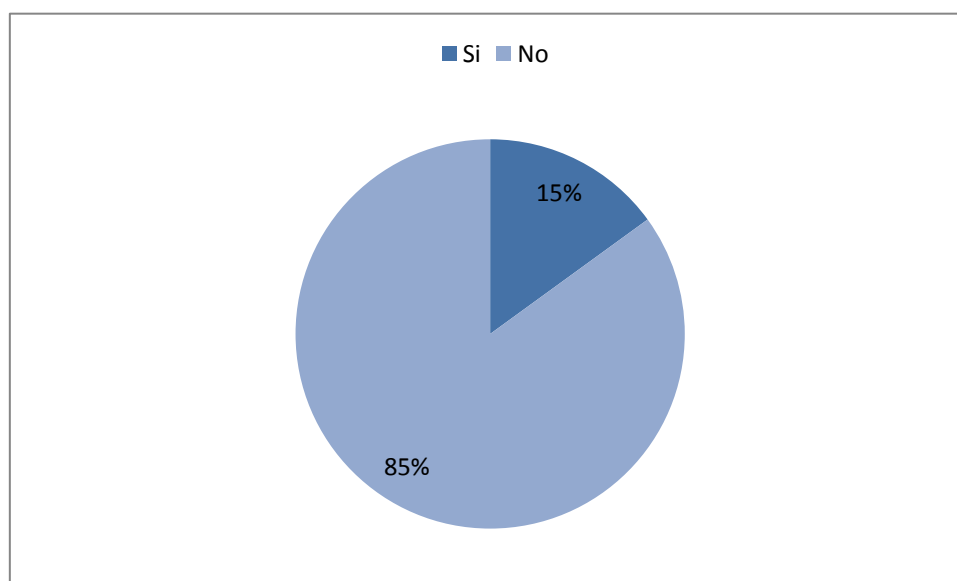
TABLA No. 9

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
6A	Si	3	15
6B	No	17	85
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 14



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede observar una gran mayoría, es decir, el 85% de los clientes internos no se encuentran conformes con los programas informáticos que utiliza la empresa actualmente, apenas el 15% se encuentra acorde.

7. ¿Está conforme con las funciones que desempeña actualmente en esta área?

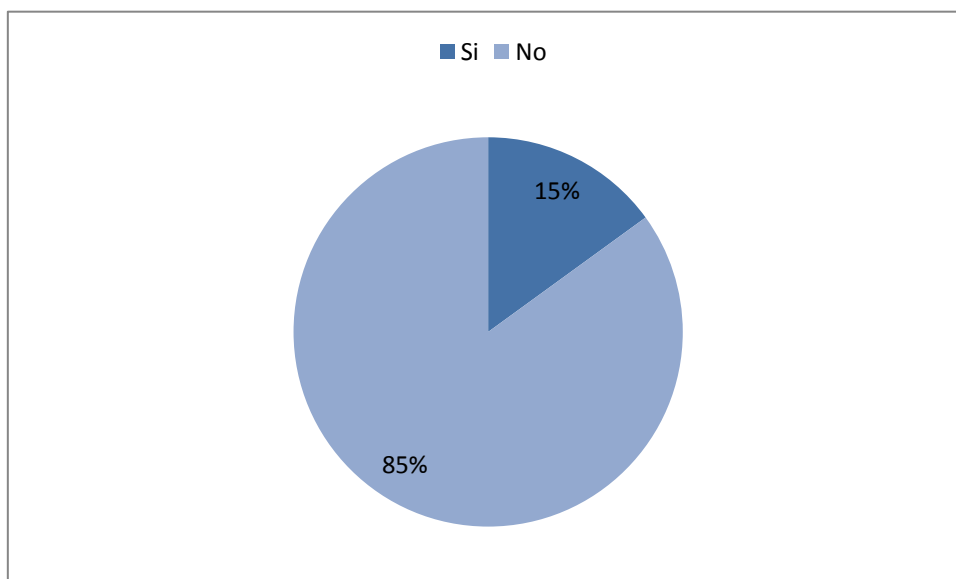
TABLA No. 10

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
7A	Si	3	15
7B	No	17	85
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 15



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

De los 20 encuestados el 85% respondieron que Si están conformes con las funciones que desempeñan dentro de la empresa, por otro lado, un 15% respondió No a esta pregunta.

8. ¿Está de acuerdo con la remuneración que recibe por su trabajo?

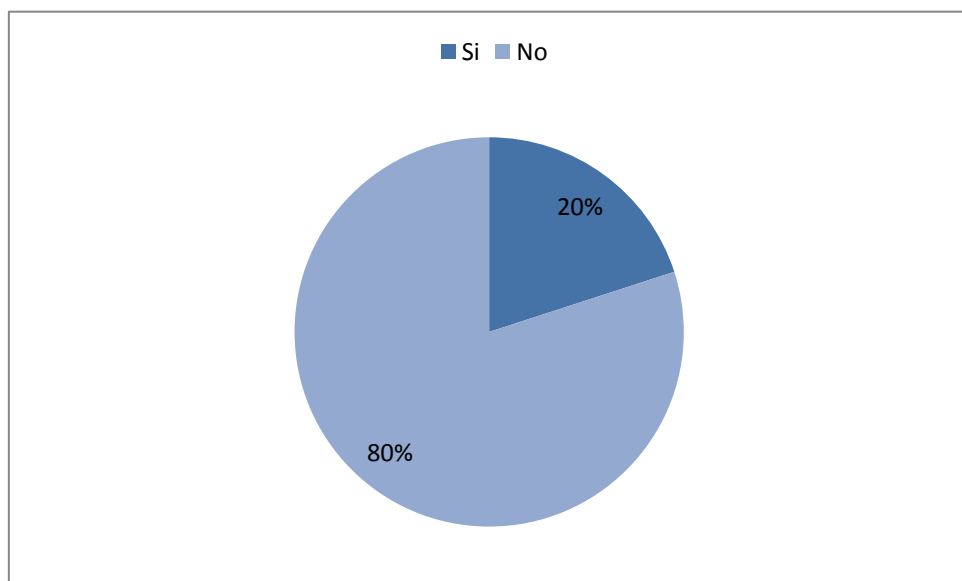
TABLA No. 11

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
8A	Si	4	20
8B	No	16	80
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 16



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Existe un porcentaje bajo de empleados los cuales No están de acuerdo con su remuneración, son el 20% de los encuestados, mientras tanto el 80% Si está de acuerdo.

9. ¿Cree usted que hay una comunicación adecuada entre todos los departamentos de la empresa?

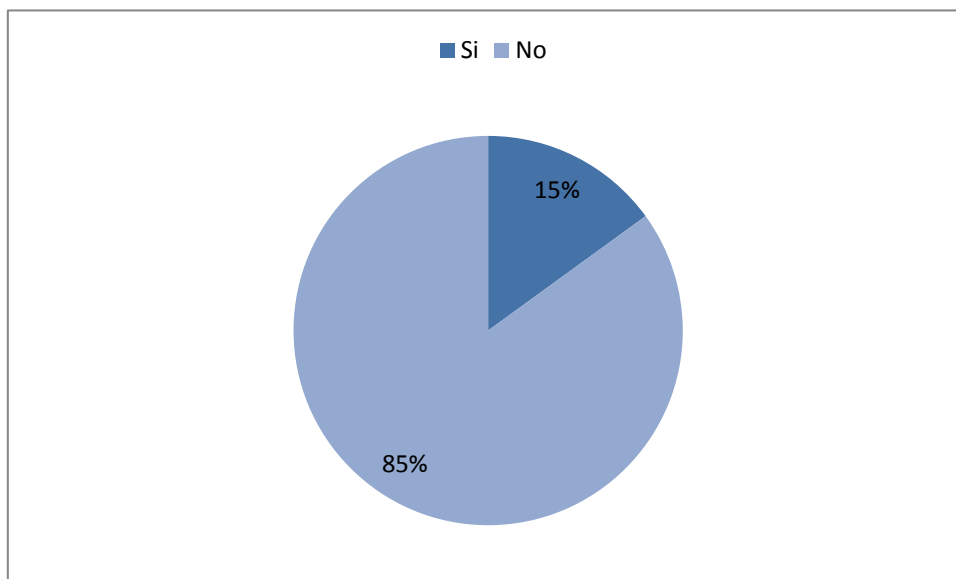
TABLA No. 12

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
9A	Si	3	15
9B	No	17	85
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 17



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede evidenciar el 85% de los clientes internos indicaron que No existe una adecuada comunicación entre departamentos, mientras que el 15% dijeron que Sí.

10. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo dentro de la empresa?

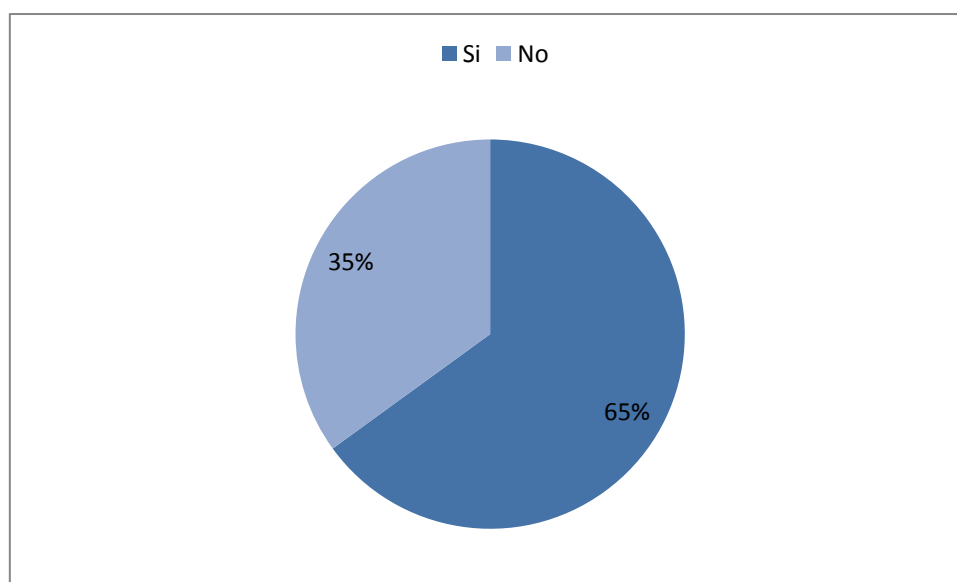
TABLA No. 13

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
10A	Si	13	35
10B	No	7	65
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 18



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Del total de 20 encuestados, el 65% indicaron que No existe trabajo en equipo dentro de la empresa, por otro lado, el 35% opinaron que Sí.

11. ¿Le gusta el ambiente laboral de la empresa?

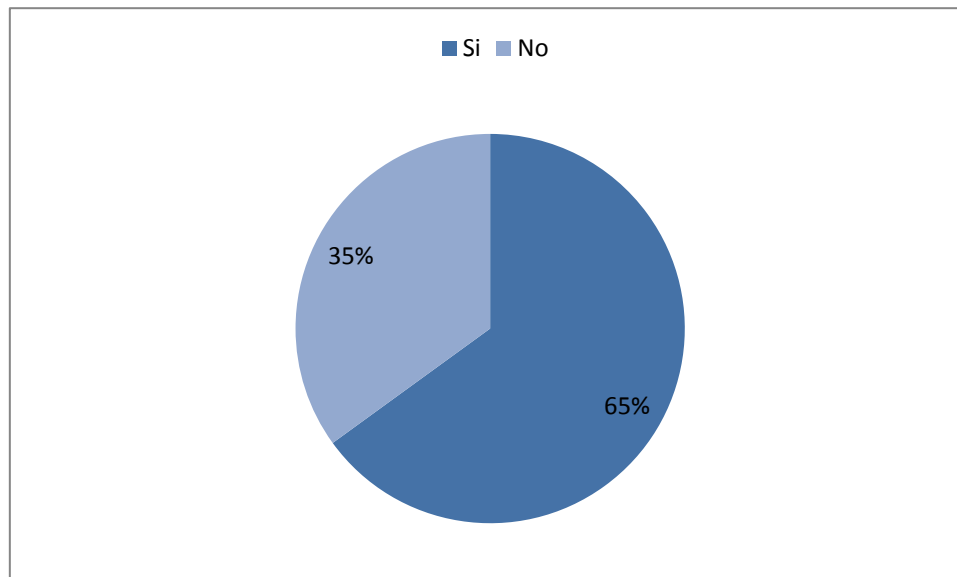
TABLA No. 14

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
11A	Si	5	25
11B	No	15	75
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 19



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede observar en el gráfico al 65% de los empleados les gusta el ambiente laboral de la empresa, mientras que el 35% dijeron que No les gusta.

12. ¿Cree usted que existen medidas de control que ayuden a detectar problemas entre departamentos?

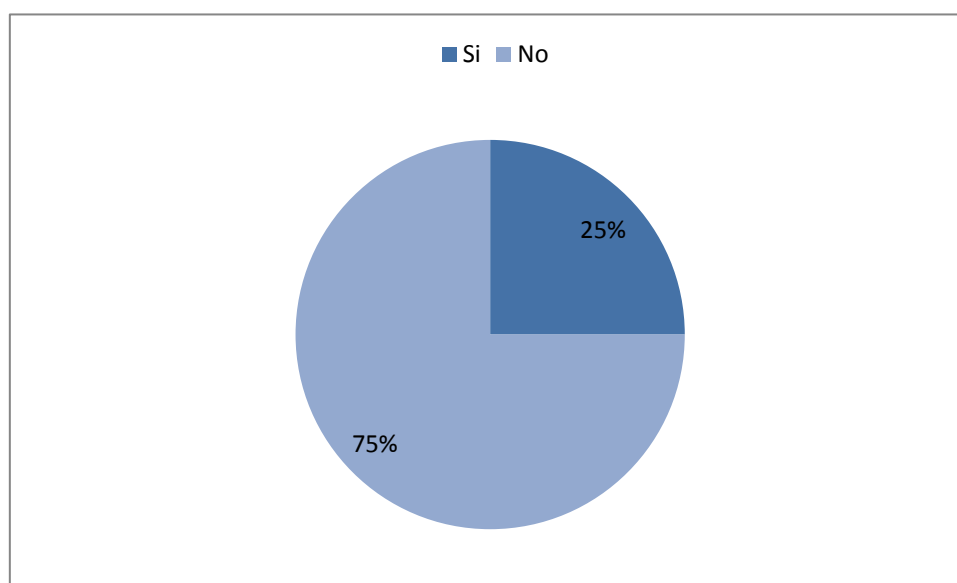
TABLA No. 15

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
12A	Si	5	25
12B	No	15	75
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 20



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

En esta pregunta el 75% de los encuestados indican que No existen medidas de control que ayuden a detectar problemas entre departamentos, mientras que el 25% opinan que Si las hay.

13. ¿Usted cree que existe la suficiente tecnología para la comunicación con el cliente externo e interno?

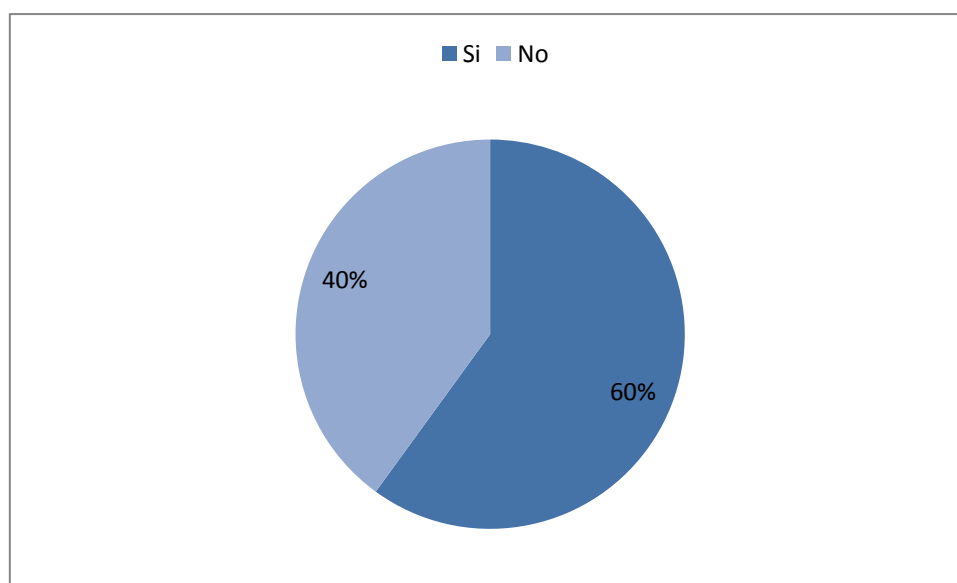
TABLA No. 16

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
13A	Si	12	40
13B	No	8	60
TOTAL		20	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 21



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Interno ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

El gráfico indica que el 60% de los encuestados opinan que Si existe la suficiente tecnología para la comunicación con el cliente externo, el 40% opina lo contrario.

3.3.2 Conclusiones de estudio al cliente interno

- ✓ Al ser una empresa familiar existe nepotismo, ya que el 40% de los empleados ingresaron a la empresa por recomendación.
- ✓ La inducción a los nuevos empleados ha sido descuidada el 45% de los empleados no ha recibido una inducción adecuada.
- ✓ La capacitación y formación no se enfoca a todo el talento humano porque el 45% de los encuestados no la reciben.
- ✓ No existen políticas de incentivos que motiven al personal, el 75% de los encuestados indicaron este aspecto.
- ✓ El 95% de los encuestado dijeron que empresa pone a disposición las herramientas necesarias que ayudan al desempeño del empleado.
- ✓ El 85% de los encuestados piensan que el sistema informático que utiliza la empresa es limitado y poco eficiente.
- ✓ Los empleados en su mayoría están de acuerdo con la remuneración y las funciones que desempeñan actualmente dentro de la empresa.
- ✓ Existe una deficiente comunicación entre departamentos, pues un 85% afirmó este inconveniente.
- ✓ Insuficiente trabajo en equipo, es necesario que la dirección de RRHH se enfoque en mejorar este inconveniente buscando maneras de transmitir la importancia del trabajo en grupo.

- ✓ Existe un clima laboral favorable, por lo tanto la empresa está cumpliendo con entregar las condiciones adecuadas para que el empleado se sienta a gusto dentro de la organización.

- ✓ No existen políticas de gestión, por lo tanto, la empresa no está llevando un control adecuado de las funciones que debe cumplir cada empleado, lo cual desencadena en un problema que provoca enfrentamientos entre los colaboradores porque no están realizando correctamente su trabajo.

- ✓ La empresa hace un esfuerzo por dotar de tecnología a sus empleados para la adecuada comunicación con los clientes internos y externos.

3.3.3 Análisis cliente externo

Luego de haber realizado el estudio a los clientes externos de ADITMAQ, se llegó a conocer cómo percibe el servicio que la empresa brinda y también se pudo medir el nivel de satisfacción.

A continuación se detalla un análisis de cada una de las preguntas hechas el cliente.

1. ¿Piensa usted que el servicio al cliente prestado por parte de los colaboradores de ADITMAQ es?

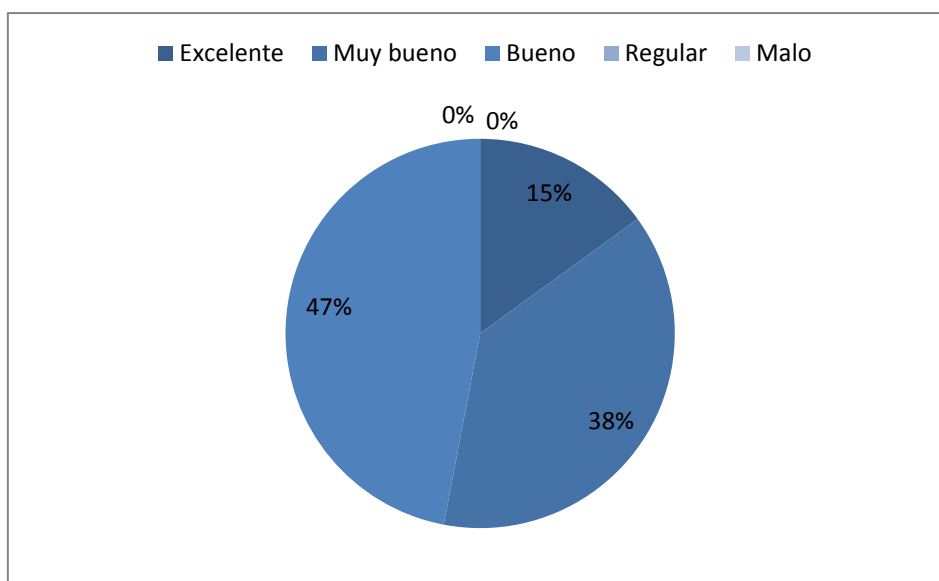
TABLA No. 17

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1A	Excelente	10	15
1B	Muy bueno	25	38
1C	Bueno	30	47
1D	Regular	0	0
1E	Malo	0	0
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 22



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

De los 65 clientes externos encuestados, el 47% indicaron que el servicio prestado por parte de los colaboradores de ADITMAQ es bueno, el 38% dijeron que es muy bueno y el 15% que es excelente

2. ¿Al momento de comunicarse telefónicamente con servicio al cliente ha identificado los siguientes inconvenientes?

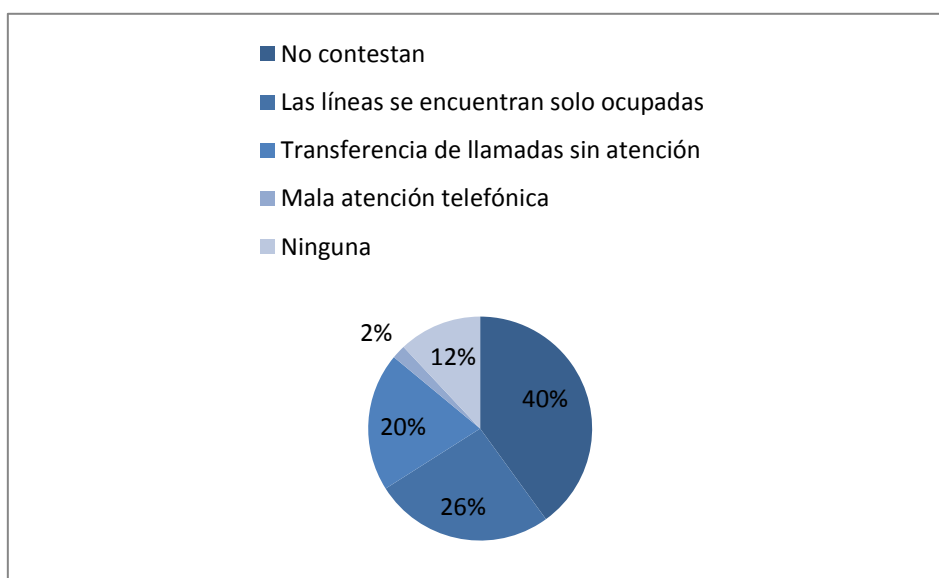
TABLA No. 18

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
2A	No contestan	26	40
2B	Las líneas se encuentran solo ocupadas	17	26
2C	Transferencia de llamadas sin atención	13	20
2D	Mala atención telefónica	1	2
2E	Ninguna	8	12
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 23



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede evidenciar la atención telefónica de la empresa no es la adecuada, ya que el 40% de los clientes encuestados indican que no contestan el teléfono, el 26% mencionan que las líneas se encuentran solo ocupadas y el 2% opinan que existe mala atención telefónica.

3. ¿En el proceso de entregas ha identificado los siguientes problemas?

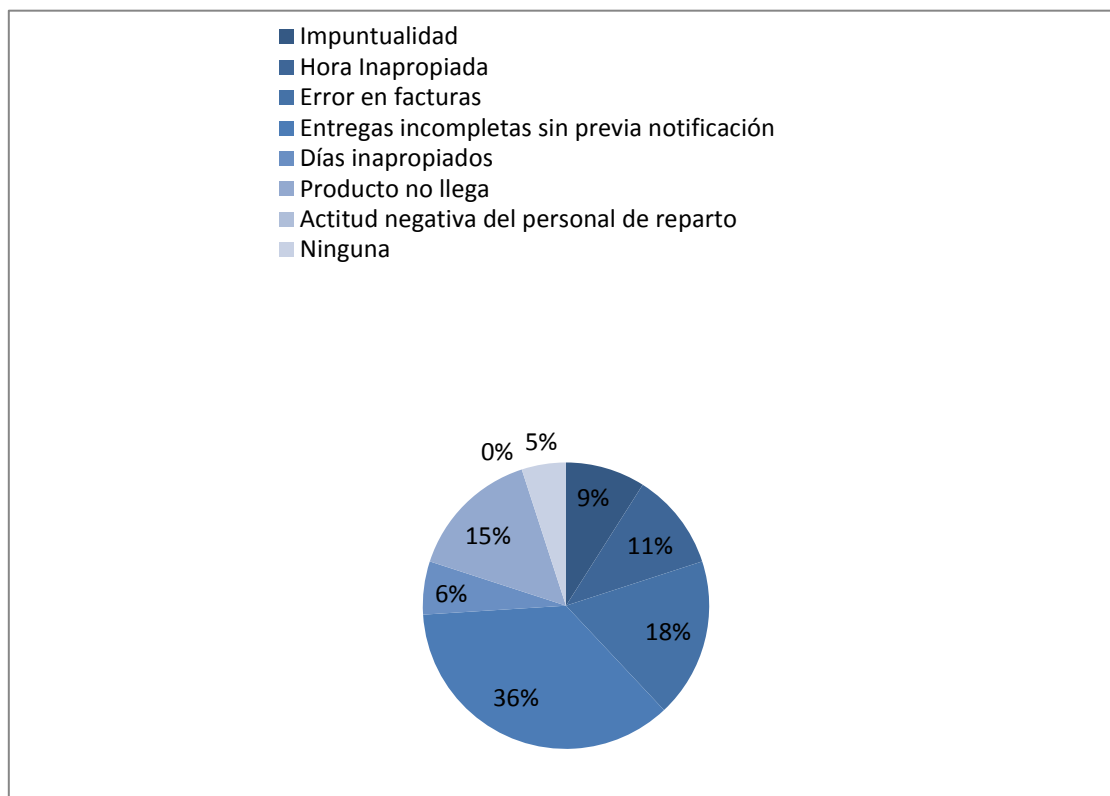
TABLA No. 19

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
3A	Impuntualidad	6	9
3B	Hora Inapropiada	7	11
3C	Error en facturas	12	18
3D	Entregas incompletas sin previa notificación	23	36
3E	Días inapropiados	4	6
3F	Producto no llega	10	15
3G	Actitud negativa del personal de reparto	0	0
3H	Ninguna	3	5
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 24



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Dentro del proceso de entrega de los productos a los clientes se han identificado algunos inconvenientes, el más notorio con el 36% son las entregas incompletas sin previa notificación. El 18% de los encuestados indicaron errores en la facturación, el 15% mencionaron que el producto solicitado no llega, por otro lado, el 9% de los clientes indicaron tener entregas impuntuales, el 6% dijeron que se realiza en días inapropiados y el 11% en hora inapropiada.

4. ¿Ha percibido que el producto por usted solicitado no hay en stock?

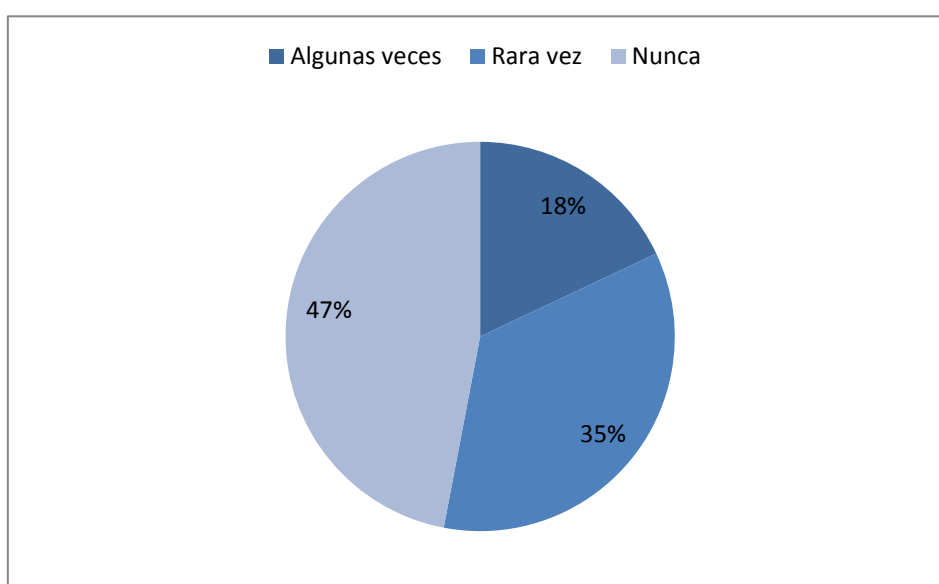
TABLA No. 20

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
4A	Algunas veces	12	18
4B	Rara vez	23	35
4C	Nunca	30	47
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 25



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

De los 65 clientes externos encuestado el 18% respondieron que en algunas veces el productos requerido no hay en stock, el 35% indicaron que rara vez y el 47% dijeron que nunca.

5. ¿El producto recibido cumple con sus expectativas en cuanto a calidad, precio y cantidad?

TABLA No. 21

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
		SI	NO		SI	NO	
5A	Calidad	65	0	65	100	0	100
5B	Cantidad	37	28	65	56,92	43,08	100
5C	Precio	41	24	65	63,08	36,92	100

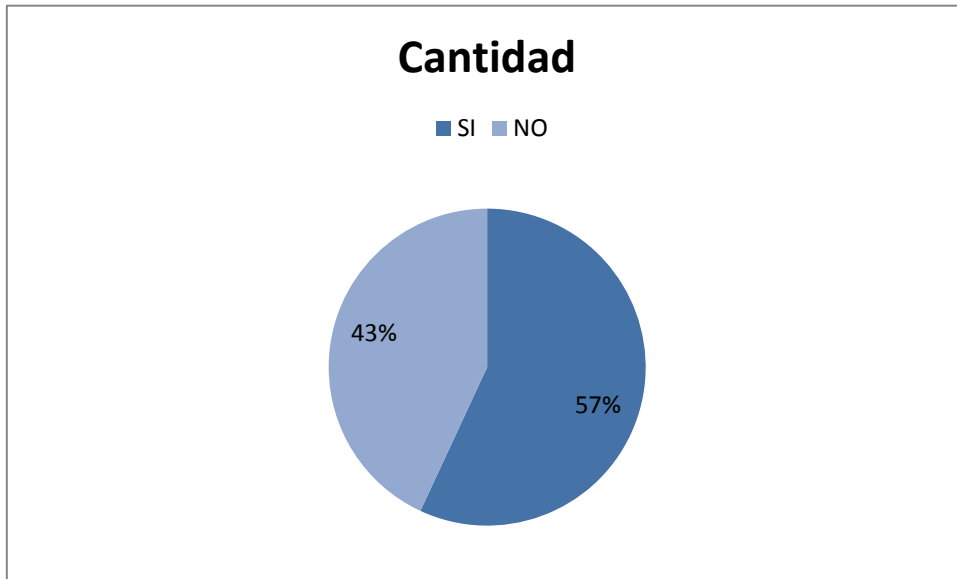
Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 26



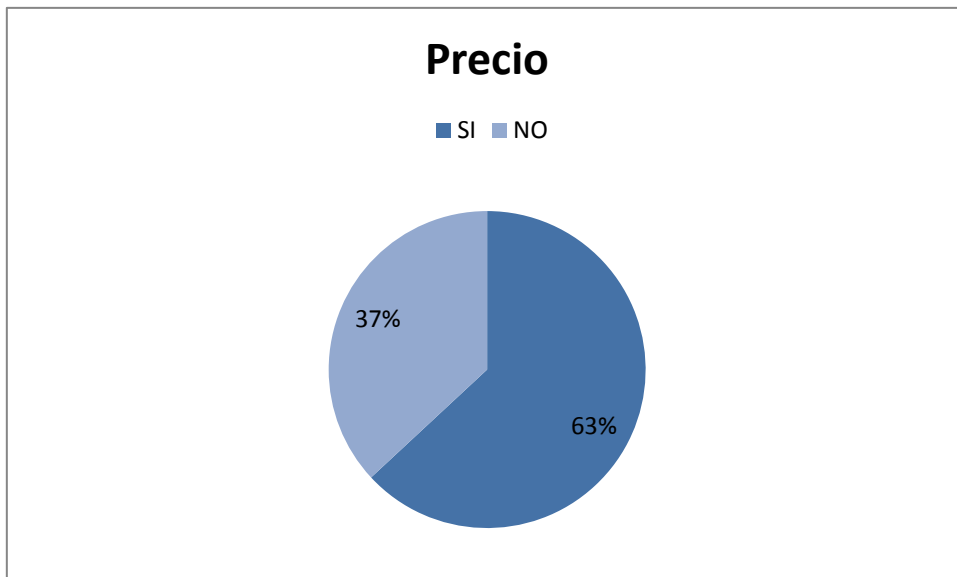
Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 27



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 28



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ
Elaborado por: La Autora

Análisis

Al momento de preguntar al cliente sobre los productos, el 100% expresó que si cumplen con la calidad esperada, el 57% mencionaron que la cantidad es la adecuada y el 63% están conformes con el precio. Mientras que el 37% de los encuestados citaron que no están de acuerdo con el precio y el 43% con la cantidad.

6. ¿La oferta de productos cubre sus requerimientos?

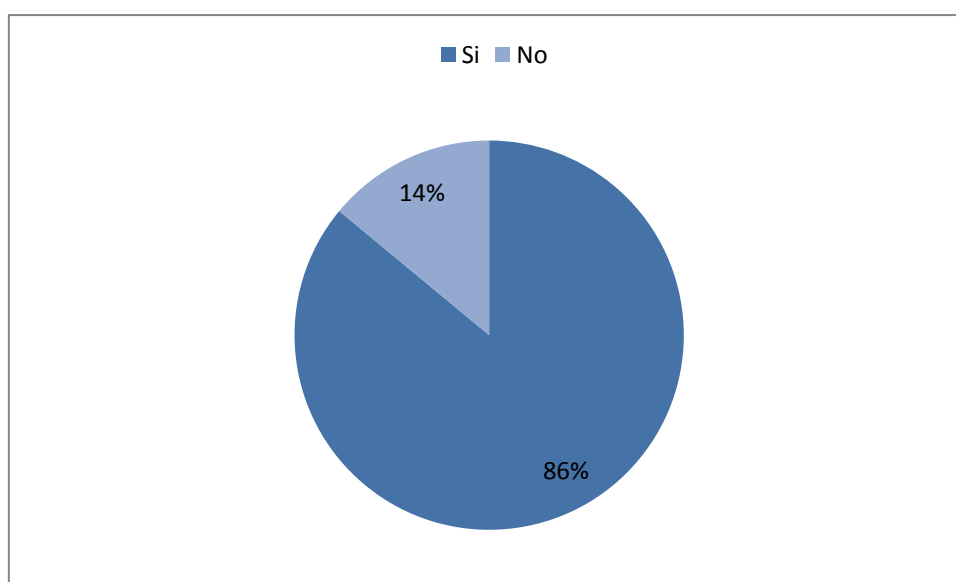
TABLA No. 22

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
6A	Si	56	86
6B	No	9	14
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 29



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 86% de los clientes encuestados indicaron que la oferta de productos cubre sus requerimientos, mientras que el 14% indicó que No.

7. ¿La información técnica de los productos es clara y completa?

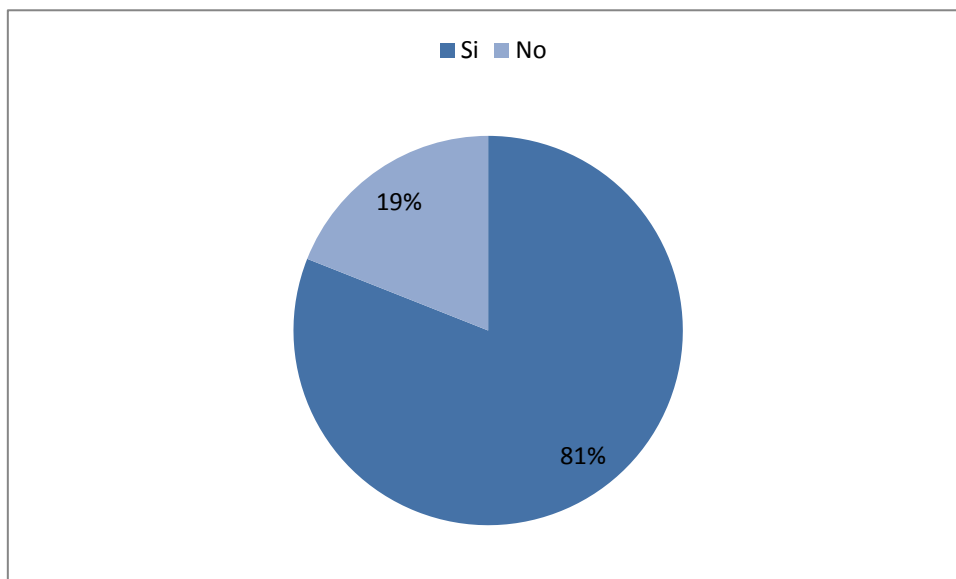
TABLA No. 23

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
7A	Si	53	81
7B	No	12	19
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 30



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede observar el 81% de los clientes indicaron que la información técnica de los productos es clara y completa, el 19% respondieron que No.

8. ¿Usted ha identificado en el personal de ventas de ADITMAQ lo siguiente?

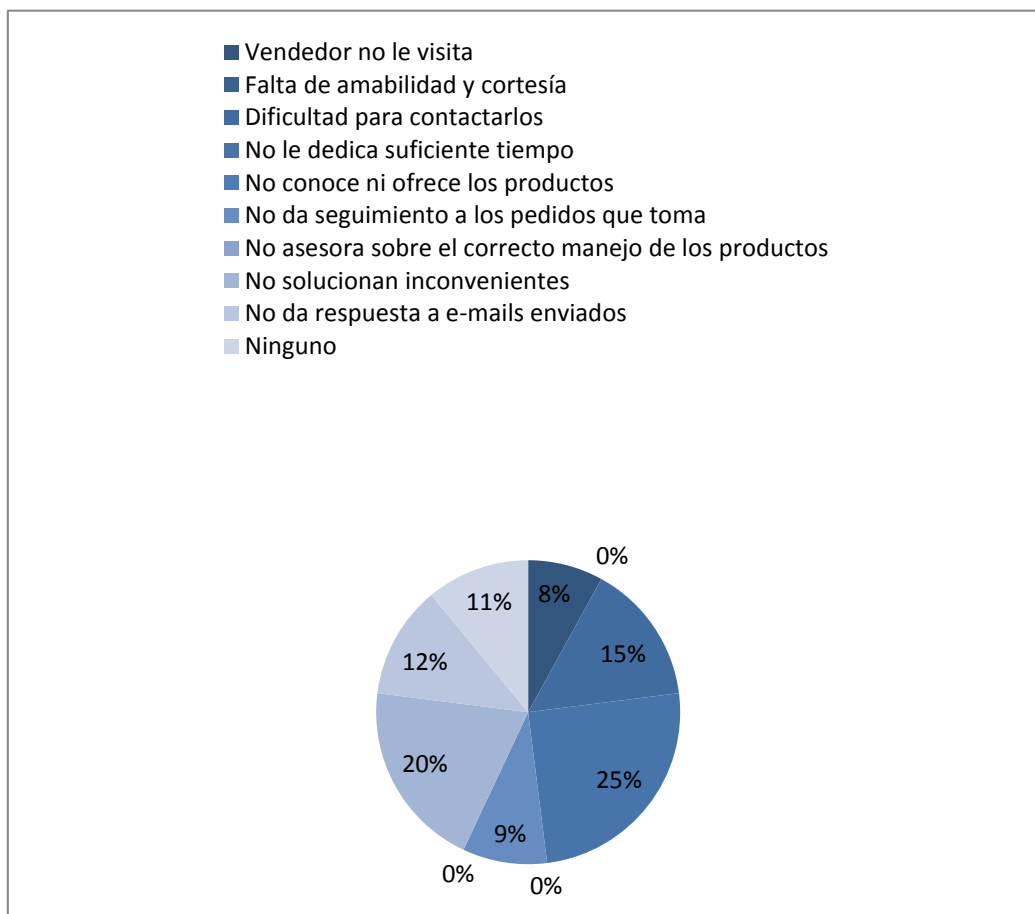
TABLA No. 24

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
8A	Vendedor no le visita	5	8
8B	Falta de amabilidad y cortesía	0	0
8C	Dificultad para contactarlos	10	15
8D	No le dedica suficiente tiempo	16	25
8E	No conoce ni ofrece los productos	0	0
8F	No da seguimiento a los pedidos que toma	6	9
8G	No asesora sobre el correcto manejo de los productos	0	0
8H	No solucionan inconvenientes	13	20
8I	No da respuesta a e-mails enviados	8	12
8J	Ninguno	7	11
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 31



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Al momento de calificar a la fuerza de ventas de ADITMAQ, se identificó que el cliente se siente solo ya que, el 25% de los encuestados indicaron que el vendedor no le dedica suficiente tiempo. El 20% mencionaron que no solucionan inconvenientes, el 15% indicaron que hay dificultad para contactarlos, el 12% dicen que no dan respuesta a los mails recibidos, el 8% indicó que no dan seguimiento a los pedidos que toman y finalmente el 8% dijo que el vendedor no le visita. Por otro lado, el 11% seleccionó la respuesta ninguno.

9. ¿La atención a los reclamos, quejas e inquietudes es inmediata y oportuna?

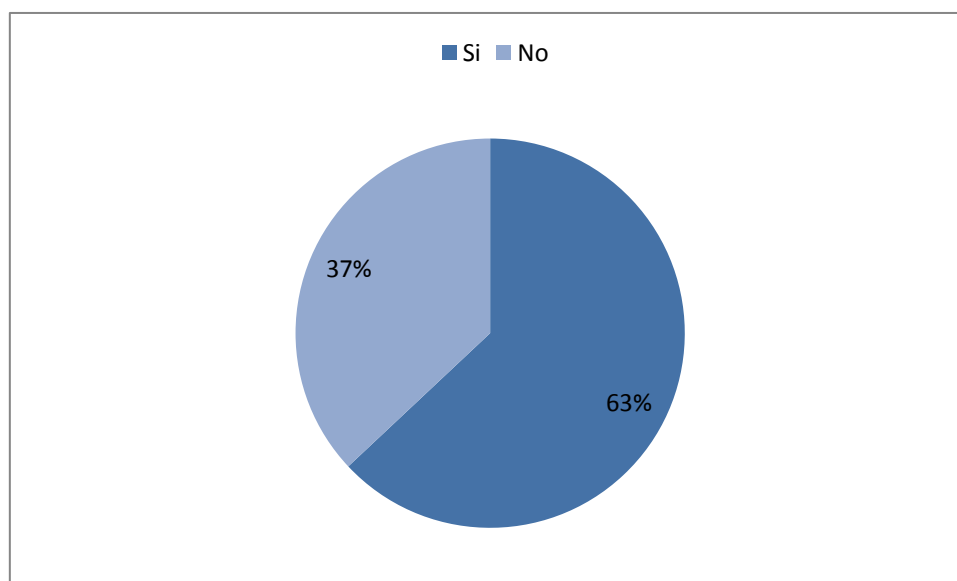
TABLA No. 25

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
9A	Si	41	63
9B	No	24	37
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 32



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

Como se puede evidenciar el 37% de los clientes encuestados indicaron No recibir respuestas inmediatas a los reclamos, quejas e inquietudes, por otro lado, el 63% respondieron lo contrario.

10. ¿Cree usted que la comunicación que tiene la empresa con el cliente es la adecuada?

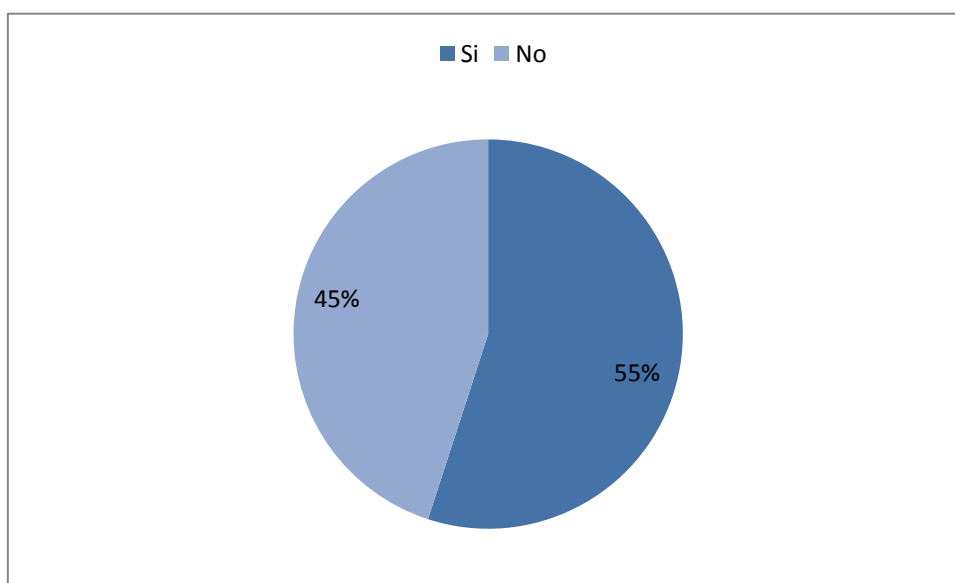
TABLA No. 26

CÓDIGO	OPCIÓN DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
10A	Si	36	55
10B	No	29	45
TOTAL		65	100

Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 33



Fuente: Investigación de Mercados, Cliente Externo ADITMAQ

Elaborado por: La Autora

Análisis

En cuanto a la comunicación entre la empresa y el cliente el 55% de los encuestados respondieron que No es la adecuada y el 45% indicaron que Sí.

3.3.4 Conclusiones de estudio al cliente externo

- ✓ El servicio prestado por parte de los colaboradores de ADITMAQ, en mayor número es calificado como buen con el 47%.
- ✓ La atención telefónica de la empresa es deficiente, el 40% de los encuestados indican que no contestan el teléfono y el 26% perciben que las líneas solamente se encuentran ocupadas.
- ✓ En el proceso de entrega de los productos se presentan algunos inconvenientes que están generando insatisfacción en el cliente, el mayor problema son las entregas incompletas sin previa notificación con un 36%.
- ✓ No se está analizando correctamente el consumo de los productos requeridos por los clientes, el 18% indica esta situación.
- ✓ Los productos cumplen con la calidad, cantidad y precio esperado por el cliente. Se denota que la calidad es percibida, ya que todos los encuestados respondieron positivamente.
- ✓ El 86% indicaron que existe una alta diversificación de productos.
- ✓ El 81% de los encuestados respondieron que la información de los productos entregada a los clientes es clara y completa.
- ✓ La fuerza de ventas no está completamente enfocada en atender a los clientes, pues existen algunas falencias que el propio cliente percibe, el mayor inconveniente es que el vendedor no dedica suficiente tiempo, pues el 25% respondieron esto.
- ✓ La comunicación entre la empresa y el cliente es deficiente para un grupo de clientes lo cual genera inconformidad, son el 55%.

3.3.5 Comprobación de hipótesis

Después de efectuar la investigación a los clientes internos y externos, los resultados que se obtuvieron nos indicarán si la hipótesis propuesta es válida o no, por lo tanto, las hipótesis propuestas para esta investigación son:

- ✓ Un 60% de los clientes de ADITMAQ están satisfechos con el servicio que ofrece la empresa y sus colaboradores.
- ✓ La deficiente capacitación del cliente interno origina insatisfacción del cliente externo.

De tal manera se puede justificar lo siguientes:

- ✓ En cuanto a la primera hipótesis podemos decir que no es válida ya que el servicio por parte de los colaboradores de ADITMAQ fue calificada como excelente en un 15%. Los demás la calificaron como buena y muy buena, lo cual denota que no están completamente satisfechos.
- ✓ La segunda hipótesis es válida ya que la capacitación no está dirigida a todos los empleados, el 45% que no la reciben y esto genera insatisfacción en el cliente externo.

3.4 Análisis y diagnóstico interno

3.4.1 Análisis FODA

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación al cliente externo e interno y el análisis del micro y macro entorno se ha considerado efectuar la matriz FODA, la cual arroja un diagnóstico que será de ayuda para la creación de estrategias.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 Importante grado de especialización en los productos que comercializa F2 Inversión en investigación y desarrollo F3 Patentes y representaciones locales de productos, que les da una ventaja competitiva y funciona como barrera de entrada F4 Alta diversificación de productos F5 Cartera de clientes atractiva F6 Trayectoria en el mercado de alimentos F7 Calidad de productos F8 Tecnología en el área de producción F9 Personal de ventas capacitado F10 Adecuada remuneración a los empleados F11 Buen clima laboral F12 Mantiene una adecuada participación de mercado F13 La empresa pone a disposición la herramientas necesarias que ayudan al desempeño del empleado</p>	<p>O1 Crecimiento de la industria alimenticia O2 Desarrollo de nuevos productos dentro de la industria e incremento de requerimiento de insumos O3 Potencial de exportación y crecimiento hacia mercados donde se encuentran la compañías del grupo O4 Posible crecimiento de la producción dado que la empresa tiene una capacidad instalada superior a la que utiliza actualmente O5 Política gubernamental de barreras arancelarias y protección a la industria nacional</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 Al ser una empresa familiar existe nepotismo D2 Deficiente comunicación interna D3 No hay procesos definidos para la atención al cliente D4 Deficiente atención telefónica D5 Gasto operativo alto D6 Sistema informático limitado y poco eficiente D7 No tiene plan de marketing definido D8 La capacitación no se enfoca a todo el talento humano D9 Falencias en el proceso de entrega del producto D10 No hay políticas de incentivos que motiven al personal D11 No existe políticas de gestión, por lo tanto no hay un adecuado control D12 Demora en el procesamiento de requerimientos del cliente por falta de adecuada centralización y actualización de información D13 Inadecuada planificación del stock de productos D14 Fuerza de ventas no enfocada en la óptima atención al cliente</p>	<p>A1 Reformas tributarias a las importaciones y salida de divisas A2 Cambios climáticos constantes afectan a la producción de materia prima a nivel internacional provocando escases y elevación de precios A3 Competencia oferta productos a precios más bajos A4 Tecnologías emergentes para la producción y conservación de alimentos</p>

3.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Crecimiento de la industria alimenticia	0.13	4	0.52
Desarrollo de nuevos productos dentro de la industria e incremento de requerimiento de insumos	0.14	4	0.56
Potencial de exportación y crecimiento hacia mercados donde se encuentran la compañías del grupo	0.10	3	0.30
Posible crecimiento de la producción dado que la empresa tiene una capacidad instalada superior a la que utiliza actualmente	0.12	3	0.36
Política gubernamental de barreras arancelarias y protección a la industria nacional	0.08	4	0.24
Amenazas			
Reformas tributarias a las importaciones y salida de divisas	0.12	2	0.24
Cambios climáticos constantes afectan a la producción de materia prima a nivel internacional provocando escases y elevación de precios	0.08	2	0.16
Competencia oferta productos a precios más bajos	0.11	3	0.33
Tecnologías emergentes para la producción y conservación de alimentos	0.13	2	0.26
TOTAL	1		2.97
Calificación: 1 Respuesta mala, 2 Respuesta media, 3 Respuesta superior a la media, 4 Respuesta superior			

El total ponderado de 2.97 indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.4.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fuerzas			
Inversión en investigación y desarrollo	0.07	4	0.28
Importante grado de especialización en los productos que comercializa	0.04	3	0.12
Patentes y representaciones locales de productos	0.05	3	0.15
Alta diversificación de productos	0.05	4	0.2
Cartera de clientes atractiva	0.06	4	0.24
Trayectoria en el mercado de alimentos	0.05	4	0.2
Calidad de productos	0.04	4	0.16
Tecnología en el área de producción	0.04	3	0.12
Personal de ventas capacitado	0.04	3	0.12
Adecuada remuneración a los empleados	0.03	3	.09
Buen clima laboral	0.02	3	0.06
Mantiene una adecuada participación de mercado	0.04	4	0.16
La empresa pone a disposición la herramientas necesarias que ayudan al desempeño del empleado	0.01	3	0.03
Debilidades			
Al ser una empresa familiar existe nepotismo	0.03	2	0.06
Deficiente comunicación interna	0.06	1	0.06
No hay procesos definidos para la atención al cliente	0.03	1	0.03
Deficiente atención telefónica	0.02	1	0.02
Gasto operativo alto	0.03	2	0.06
Sistema informático limitado y poco eficiente	0.05	1	0.05
No tiene definido un plan de marketing	0.03	1	0.03
La capacitación no se enfoca a todo el talento humano	0.04	1	0.04
Falencias en el proceso de entrega del producto	0.04	1	0.04
No hay políticas de incentivos que motiven al personal	0.01	2	0.02
No existe políticas de gestión, por lo tanto no hay un adecuado control	0.02	1	0.02
Demora en el procesamiento de requerimientos del cliente por falta de adecuada centralización y actualización de información	0.03	1	0.03
Inadecuada planificación del stock de productos	0.05	1	0.05
Fuerza de ventas no enfocada en la óptima atención al cliente	0.02	1	0.02
TOTAL	1		2.46
Calificación: 1 Debilidad mayor, 2 Debilidad menor, 3 Fuerza menor, 4 Fuerza mayor			

El peso ponderado total de los factores internos está por debajo de la media por lo tanto, la organización se encuentra débil en algunos aspectos internos

los cuales deben mejorar, ya que son factores claves para el buen funcionamiento de la misma.

Para poder llevar a cabo el plan de fidelización es trascendental que la empresa convierta las debilidades en fortalezas.

A continuación se detalla un plan operativo de mejoramiento con sus respectivos objetivos, estrategias y tácticas.

3.4.4 Plan operativo de mejoramiento de la empresa ADITMAQ 2013

DEBILIDAD DETECTADA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN		
Nepotismo	Generar políticas de contratación	Determinar nuevos procesos de selección en base a concurso de méritos	Convocar a una reunión con el gerente general y jefe de RRHH para definir técnicas de selección de personal en base a competencias	-	-	-	FEB. 1 2013	FEB. 1 2013	Jefe de RRHH	-
Deficiente comunicación interna	Mejorar la comunicación interdepartamental	Generar nuevos medios de comunicación interna	Implementar un software de mensajería instantánea	-	✓	-	FEB. 1 2013	MAR. 4 2013	Jefe de Sistemas	\$1000

DEBILIDAD DETECTADA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN		
Gasto operativo alto	Reducir costos de operación siendo más eficientes en los procesos	Analizar los procesos de las diferentes áreas de la empresa	Reunir a los departamentos involucrados para analizar el correcto uso de los recursos, optimización y control de acuerdo a los procesos.	-	-	-	FEB. 4 2013	FEB.4 2013	Jefe de Compras Gerente Comercial Jefe de Producción Gerente General	-
Sistema informático limitado y poco eficiente	Dotar a la organización un mejor sistema informático	Investigar en el mercado la oferta de sistemas informáticos y asesoramiento	Encargar al Jefe de sistemas la selección de la empresa que implemente el nuevo sistema informático	-	-	✓	MAR. 5 2013	ABR.5 2013	Jefe de Sistemas	-
La empresa no tiene definido un plan de marketing	Diseñar un plan de marketing para tener una comercialización eficaz y rentable de los productos	El plan de marketing deberá ser elaborado durante el 2013	Realizar un estudio de mercado	-	-	✓	FEB. 1 2013	ABR.1 2013	Coordinación de Marketing	-

DEBILIDAD DETECTADA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN		
La capacitación no se enfoca a todo el talento humano	Capacitar a todo el personal de la empresa	Efectuar una auditoría de capacitación que determine las necesidades de la misma.	RRHH deberá diseñar un plan de capacitación anual, en base a los resultados de la auditoría	-	-	✓	MAR. 1 2013	ABR.30 2013	Jefe de RRHH	-
Falencias en el proceso de entrega del producto	Mejorar la logística interna de la empresa	Crear políticas que ayuden al mejor funcionamiento de entrega de productos	Generar una reunión con el jefe de logística, personal de bodega y transportistas	-	-	-	MAR. 1 2013	MAR. 4 2013	Jefe de Logística	-
No hay políticas de incentivos que motiven al personal	Crear políticas de incentivos al personal	Generar reunión con el Jefe de RRHH, Gerente General y Gerente Financiero	La reunión se llevara a cabo en la sala de reuniones de la empresa	-	-	-	MAR. 5 2013	MAR. 5 2013	Jefe de RRHH	-

DEBILIDAD DETECTADA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN		
No existe políticas de gestión, por lo tanto no hay un adecuado control	Implementar políticas de gestión para el control	Solicitar a todos los departamentos un informe que detalle cómo deben desarrollarse las actividades de cada área	Convocar a una reunión a las jefaturas de los departamentos involucrados para definir las políticas de gestión	-	-	-	MAR.11 2013	MAR. 12 2013	Gerente Administrativa Auditor Jefe de RHH	-
Demora en el procesamiento de requerimientos del cliente por falta de adecuada centralización y actualización de información	Mejorar los procesos para atender a los requerimientos del cliente	Levantamiento de procesos para servicio al cliente	Se efectuará el levantamiento de procesos en las áreas involucradas	-	-	-	MAR.20 2013	ABR.5 2013	Jefe de Servicio al Cliente Jefe de RRHH	-
Deficiente atención telefónica	Mejorar la atención telefónica	Crear una línea directa para los clientes	Designar una de las líneas telefónicas de la empresa exclusivamente para los clientes	-	-	-	MAR.11 2013	MAR. 12 2013	Jefe de Servicio al Cliente Jefe de Sistemas	-

DEBILIDAD DETECTADA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN		
Inadecuada planificación de stock	Contar con suficiente stock de productos	Realizar un análisis de los productos solicitados por cliente para planificar stock	El personal de ventas deberá reportar y solicitar la importación de los productos para cada cliente mensualmente	-	-	-	FEB. 01 2013	DIC. 1 2013	Fuerza de Ventas Gerente Comercial	-
Fuerza de ventas no enfocada en la óptima atención al cliente	Fomentar la evaluación a los vendedores Enfocar a la fuerza de ventas para la óptima atención al cliente	Realizar auditorías para calificar la atención del vendedor hacia el cliente Generar políticas de gestión y control	Generar reunión de RRHH, Gerencia comercial y Coordinación de Marketing para definir parámetros que ayuden a evaluar el desempeño del vendedor	-	-	-	ABR. 1 2013	ABR. 3 2013	Jefe de RRHH Gerente Comercial Coordinación de Marketing	-

CAPITULO IV

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

4.1 Objetivo relacional

Fidelizar a un 18.60% de los clientes frecuentes de la empresa para mantener el margen de ventas.

4.2 Estrategias del programa de fidelización

El programa de fidelización que se va a proponer a la empresa ADITMAQ, contempla estrategias del mix de marketing, marketing directo y fidelización de clientes.

4.2.1 Estrategias del mix de marketing

Para establecer los objetivos y estrategias, se realizó una categorización de los clientes frecuentes que se pretende fidelizar.

Matriz de captación y retención de clientes

		MANTENER	
		+	-
CAPTAR	+	A INCUBANDINA CARNIDEM EMBUTIDOS BRATWURST POFASA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE LABSU TERRAFERTIL BANCHISFOOD JAMES BROWN PHARMA GRUPO ORO	B CORPORACIÓN FAVORITA PRONACA LA ITALIANA LA EUROPEA FEDERER LA SUIZA E-CARNI DON DIEGO LACTEOS SAN ANTONIO MODERNA ALIMENTOS PIGGIS FLORALP INT FOOD SERVICES PASTEURIZADORA EL RANCHITO THE TESALIAS SPRING COMPANY ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS PEPSICO FERRERO INLECHE
	-	C ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES CORPORACIÓN AZENDE MACAFRI CUENCA BOTTLING COMPANY JURIS LECHERA ANDINA S.A. MARCSEAL	D MEGASANTAMARÍA ECUAJUGOS CONFITECA LA INDUSTRIA HARINERA S.A. EL ORDENO AGRÍCOLA PUCUHUAICO SOPRAB EMBUANDES

Estrategias para los clientes A, B, C y D

CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PREUPESTO	
				Financieros	Tecnológico	Humanos	INICIO	FIN				
A	Producto	Mantener la calidad	Generar orientación de producto en base a la fiabilidad y calidad del mismo	Realizar estudios técnicos, desarrollos y pruebas que garanticen la calidad	✓	-	✓	FEB. 1 2013	DIC. 1 2013	Analistas de sabores, ingredientes y cárnicos	Gerente Técnico	\$5.000
	Precio	Mantener precios preferenciales	Analizar volúmenes de compra de cada cliente para conocer a que empresas otorgar descuentos	Realizar un estudio que contemple la posibilidad de reducir precios a los clientes asiduos a través de descuentos	-	-	✓	MAR. 1 2013	FEB. 1 2013	Gerente Comercial	Gerente General	-

CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PREUPESTO	
				Financieros	Tecnológico	Humanos	INICIO	FIN				
B	Producto	Convertir las características y atributos de los productos en beneficios personalizados para el cliente	Diferenciación de producto	Implementar servicio post-venta Controlar que el packaging (envase, embalaje y etiquetado) cumpla con las normativas legales	✓	✓	✓	MAR. 1 2013	FEB. 1 2013	Jefe de Servicio al Cliente Jefe de Producción Jefe de Control de Calidad	Gerente General	\$4000
	Promoción	Crear programas para guiar la comunicación e información relacional al cliente externo	Estrategia de promoción de ventas	Crear material promocional para obsequiar al cliente y también manuales y folletos que ayuden al correcto uso de los productos e información adicional	✓	-	✓	MAR. 1 2013	DIC.1 2013	Coordinación de Marketing	Gerente General	\$2500

CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PREUPESTO	
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN				
B	Promoción	Establecer con todos y cada uno de los clientes una comunicación asociativa y proactiva	Crear "partnership", a través de la estrategia de venta personal	Contactar periódicamente al cliente para mejorar el servicio, prestar apoyo y poder comercializar	-	-	✓	MAR. 1 2013	DIC.1 2013	Fuerza de Ventas	Gerente Comercial	-
		Fomentar las relaciones con el cliente	Generar visitas con los proveedores internacionales para asesorar y especializar al cliente en el uso de los productos	Crear plan anual de visita de proveedores	✓	-	✓	MAR. 1 2013	DIC, 1 2013	Jefes de línea de productos cárnicos, ingredientes y sabores	Gerente Comercial	\$5000
	Precio	Mantener precios competitivos	Generar un análisis de costos	Analizar los costos por producto	-	-		FEB. 1 2013	FEB.22 2013	Coordinación de Marketing y Gerente Comercial	Gerente Comercial	-

CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PREUPESTO	
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN				
C	Producto	Ofertar productos nuevos de acuerdo a las necesidades del cliente	Estrategia de producto ampliado	Realizar un estudio a los clientes para constatar las necesidades existentes en cuento a productos nuevos	-	-	✓	FEB. 1 2013	FEB. 28 2013	Fuerza de Ventas	Gerente Comercial	-
	Promoción	Seleccionar un medio para anunciar a la empresa	Estrategia de publicidad	Colocar un inserto en la revista de proveedores , insumos y servicios del sector alimenticio y bebidas de Ecuador <i>ALIMENTARYĂ</i>	✓	-	✓	MAR.1 1 2013	MAR. 15 2013	Coordinación de Marketing	Gerente General	\$3000

CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PREUPESTO	
				Financieros	Tecnológicos	Humanos	INICIO	FIN				
D	Promoción	Reactivar la actividad comercial	Venta Personal	Realizar plan de acciones y visitas para emprender la reactivación comercial con los clientes	-	-	✓	FEB. 18 2013	MAR. 8 2013	Coordinación de Marketing Fuerza de Ventas	Gerente Comercial	-

4.2.2 Estrategias de marketing directo

Objetivo estratégico

Obtener datos de clientes, orientados a la personalización y a la gestión de preferencias de los mismos.

Estrategia

Implementar un marketing directo B2B, construido a partir de un CRM.

TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PRESUPUESTO
	Financieros	Tecnológicos	Humanos	Inicio	Fin			
Investigar en el mercado tecnológico las empresas dedicadas al asesoramiento, desarrollo y creación de CRM	-	-	-	FEB.18 2013	FEB. 22 2013	Jefe de Sistemas Coordinación de Marketing	Gerente General	-

4.2.3 Estrategias de comunicación

Objetivo estratégico

Fomentar la comunicación de los productos industriales dentro del sector alimenticio con el fin de identificar posibles clientes para ventas futuras.

Estrategia

Participar en ferias y exhibiciones comerciales

TÁCTICA	RECURSOS			FECHA		RESPONSABLE	SUPERVISOR	PRESUPUESTO
	Financieros	Tecnológicos	Humanos	Inicio	Fin			
Investigar las ferias y exhibiciones del sector alimenticio que se llevaran a cabo en el presente año	-	-	-	FEB.25 2013	FEB. 28 2013	Coordinación de Marketing	Gerente General	-

4.3 Presupuesto

No.	ACTIVIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
1	PRODUCTO Realización de estudios técnicos	Compra de insumos para realizar pruebas de laboratorio	454.55	5000.00
	Packaging	Compra de maquina etiquetadora y máquina de embalaje para pallets	7089.00	7089.00
2	PUBLICIDAD Promoción de Ventas Publicidad	Elaboración de material promocional	625.00	2500.00
		Inserto en revista del sector alimenticio "Alimentarya"	500.00	3000.00
3	VENTAS Visitas técnicas a clientes con proveedores de ADITMAQ	Pago de hospedaje y alimentación a los proveedores	1250.00	5.000
4	PERSONAL Comunicación interdepartamental	Adquisición de software para mensajería instantánea	1000.00	1000.00
TOTAL				23.589.00

4.4 Análisis financiero

“ADITIVOS Y MAQUINARIAS CÍA. LTDA.”

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

VENTAS		14.956.590,06
(-) DESCUENTO EN VENTAS		29.613,11
(-) DEVOLUCION EN VENTAS		401.494,64
(=) VENTAS NETAS		14.525.482,31
(-) COSTO DE VENTAS		10.398.377,18
INVENTARIO INICIAL	2.371.445,84	
(+) COMPRAS BRUTAS	1.983.080,08	
(-) DESCUENTO EN COMPRAS	401.213,23	
(-) DEVOLUCIÓN EN COMPRAS	1.236,12	
(=) COMPRAS NETAS	1.580.630,73	
(-) INVENTARIO FINAL	2.776.486,60	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		4.127.105,13
(-) GASTOS TOTALES		3.621.198,77
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.379.493,48	
(-) GASTOS DE VENTA	1.775.235,67	
(-) GASTOS FINANCIEROS	466.469,62	
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS		505.906,36
(-) 15% UTILIDAD A EMPLEADOS Y TRABAJADORES		75885,95
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		430.020,41
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		107.505,10
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		322.515,31

Como se puede observar en el Balance de Resultados, los ingresos que tiene la empresa son altos, pero la utilidad se ve disminuida porque existe un costo de ventas y producción alto, acompañado de los gastos igualmente elevados. Sin

embargo la empresa si cuenta con un margen de utilidad para reinvertir en el negocio. Si en el presente año ADITMAQ mantiene los mismos ingresos o los incrementa e intenta reducir costos, alcanzaría una utilidad igual o mayor a la que presenta en el año 2012. Lo cual indica que el plan de fidelización si se puede llevar a cabo. Si los directivos deciden emprender el plan de fidelización, este ayudaría a mantener el rubro de ingresos que presentan los clientes a fidelizar que es alrededor de 960.000 USD anuales.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Las oportunidades que se encuentran en el entorno externo son importantes, ya que se evidencia un crecimiento de la industria alimenticia en el país, lo cual indica que existe mercado para innovar y apoyar a los clientes en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ El servicio prestado por parte de los colaboradores de ADITMAQ, es calificado por el cliente externo como muy bueno, pero sería importante llegar a tener un EXCELENTE servicio.
- ✓ La capacitación es deficiente y se enfoca solamente a un grupo de empleados, a esto se suma la desmotivación de los mismos porque no existen políticas que incentiven al personal y fomenten su integración.
- ✓ El proceso de reclutamiento no ha sido el adecuado, existe un grado nepotismo lo cual es perjudicial para el ambiente laboral ya que el trato a los empleados no es equitativo.
- ✓ En la empresa no ha dado énfasis a la inducción de nuevos empleados, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección es de gran trascendencia la adecuada integración. Si se omite esta fase se puede pasar por alto algunos problemas que se ocasionan, creando un índice de rotación entre los trabajadores de diversas áreas.
- ✓ Los empleados en su mayoría no se encuentran conformes con los programas informáticos que utiliza la empresa actualmente, pues no son de ayuda ya que difícilmente proporcionan información actualizada y completa sobre el cliente externo.

- ✓ Existe una actuación positiva de la empresa en cuanto a la remuneración de los empleados en base a las funciones que realiza, lo cual denota que el colaborador se siente bien en este aspecto.
- ✓ El levantamiento de procesos de todas las áreas de la empresa es fundamental, sin esto no se puede manejar un control adecuado que ayude a detectar problemas entre departamentos.
- ✓ El servicio telefónico que la empresa tiene es deficiente, puesto que el cliente tiene dificultad en contactarse, no puede ser escuchado y atendido correctamente.
- ✓ La logística no está bien manejada en la empresa, existen clientes descontentos por algunos inconvenientes que se presentan a diario, es necesario buscar vías para disminuir las falencias.
- ✓ Existe un grado de clientes que han percibido falta de stock, lo cual significa que no puede cumplir con la producción de sus productos generando insatisfacción.
- ✓ Una ventaja competitiva que presenta la empresa es el amplio portafolio de productos por lo tanto, el cliente puede adquirir en un solo lugar todo lo que necesita para su producción.
- ✓ Actualmente la fuerza de ventas no está brindando un óptimo servicio al cliente, no por el desconocimiento y asesoramiento de los productos sino porque existen algunas falencias que el propio cliente percibe.
- ✓ La comunicación interdepartamental es primordial ya que su falta desencadena problemas que se ven reflejados en el cliente generando insatisfacción.

- ✓ La principal fortaleza de ADITMAQ es que para la mayoría de productos posee la representación local o ha registrado los productos en el Ecuador, siendo ésta una importante barrera de entrada para nuevos competidores.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda crear una dentro de la empresa una cultura hacia la orientación al cliente, en donde todos los empleados tomen conciencia que a excelencia en el servicio es lo más importante dentro de un mundo competitivo y globalizado, dicha excelencia daría a la organización una ventaja competitiva, pero sobre todo diferencial de la competencia.
- ✓ La Dirección de Talento humano debería considerar tomar en cuenta a todos los empleados para los programas de capacitación, ya que es importante contar con personal calificado y también es una manera de motivar al empleado.
- ✓ Se debería hacer los esfuerzos posibles para implementar un CRM, con el objetivo de obtener información de cada uno de los clientes, que ayude a dar respuestas inmediatas a sus requerimientos generando satisfacción. Contar con un CRM también ayudaría a incrementar márgenes y reducir los costos de ventas.
- ✓ Llevar a cabo un programa de incentivos es positivo para la empresa ya que los empleados son motivados y su desempeño alcanzaría mejores niveles. Dicho programa no necesariamente debe ser económico, se recomienda generar actividades que fomenten la integración de cada elemento de la organización.
- ✓ Se debería tomar más cuidado al momento de analizar consumos de cada cliente, pues no está dando un buen servicio al momento de incumplir con los pedidos.

- ✓ La creación de procesos para las distintas áreas de la empresa es primordial, ya que el mal funcionamiento, el desconocimiento y el inadecuado control no permite el correcto funcionamiento de la misma.
- ✓ La fuerza de ventas juega un papel muy importante en cuanto a la generación de buenas relaciones con el cliente, pues son una fuente de información crucial para la empresa, por lo tanto se recomienda que se lleve a cabo un mayor control de las actividades que deben cumplir.
- ✓ Es importante que ADITMAQ participe en ferias o exposiciones comerciales para dar a conocer sus productos con el fin de alcanzar a una audiencia de posibles clientes.
- ✓ Poner en práctica el estudio de tesis para contrarrestar las debilidades que presenta la empresa y aprovechar las fortalezas y oportunidades para el mejor desenvolvimiento de la misma.
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente externo y anticiparse a las conductas del mercado.
- ✓ Otorgar a los empleados la tecnología e información necesaria para que se dé un uso óptimo y responsable alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.
- ✓ Cumplir con la realización del estudio de mercado para elaborar el plan de marketing de la empresa, que permitirá una comercialización eficaz y rentable de los productos.
- ✓ Recuperar la cartera de clientes reactivando las relaciones comerciales con cada uno de ellos.
- ✓ Utilizar el medio de publicidad propuesto para que la empresa se anuncie dentro de la industria de alimentos.

- ✓ Hacer una retroalimentación de las estrategias para fidelizar, con el fin de que los resultados se vayan promoviendo.
- ✓ Llevar a cabo el plan de visitas de los proveedores de ADITMAQ, considerando que el apoyo técnico y experiencia que ellos pueden transmitir al cliente es un valor agregado que la empresa puede dar y que está al alcance.

5.3 Bibliografía

- ✓ ALET I VILAGINÉS Josep, (1996). Marketing Relacional; Segunda edición; España: Gestión 2000 S.A.
- ✓ CUESTA FERNANDEZ Félix, (2003). Fidelización. Un paso más allá de la retención; España: Mac Graw Hill
- ✓ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, (2003). Fundamentos de Marketing; Sexta edición; México: Pearson Educación
- ✓ MALHOTRA Naresh K., (2008). Investigación de Mercados; Quinta Edición; México: Pearson Educación
- ✓ REINARES LARA Pedro y PONZOA CASADO J. Manuel, (2002). Marketing Relacional; España: Pearson

5.4 Webgrafía

- ✓ <http://webnova.com.ar>
- ✓ <http://www.marketingdeservicios.com>
- ✓ <http://www.crecenegocios.com>
- ✓ <http://www.webandmacros.com>
- ✓ <http://ideasolutions.ec>
- ✓ <http://www.deficinición.com>
- ✓ <http://www.bce.fin.ec>
- ✓ <http://www.revista-laverdad.com>
- ✓ <http://www.inec.gob.ec>
- ✓ <http://crónica.com.ec>
- ✓ <http://ibit.org>
- ✓ <http://tress.com.mx>
- ✓ <http://www.atinachile.cl>
- ✓ <http://www.itescam.edu.mx>
- ✓ <http://agrytec.com>
- ✓ <http://poderes.com.ec>
- ✓ <http://www.msp.gob.ec>