



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS DE SERVICIO Y  
RECURSOS HUMANOS**

**MODALIDAD EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN  
AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., DE LA  
PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

**AUTORA: MARÍA GABRIELA SANTAMARÍA JIRÓN**

**DIRECTOR: ING. WILSON VICENTE VERA MOREIRA**

**QUITO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA.**

**AUTORA:** MARÍA GABRIELA SANTAMARÍA JIRÓN.

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:** “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

**Fecha:** 20 de agosto de 2015

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

María Gabriela Santamaría Jirón.

C.I. 171780711-7

## **INFORME DEL DIRECTOR**

Santo Domingo, 20 de agosto de 2015.

Ing.

Eve Cerón.

COORDINADORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

Estimada Ingeniera:

En calidad de Director del trabajo de titulación del tema “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”, propuesto por la Srta. María Gabriela Santamaría Jirón, doy fe que ha sido elaborado bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra en condiciones de ser defendido.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

---

ING. WILSON VICENTE VERA MOREIRA.  
DIRECTOR.

## **DEDICATORIA.**

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado.

De igual forma, a mi madre Judith que supo formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis dos hermanos Aníbal y Luisana que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y comprensión.

A mi esposo Javier quien me ha brindado su amor, y paciente espera para que pudiera terminar mis estudios, a mis dos niñas Anita y Zulibeth quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y ser un ejemplo para ellas.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Gabriela Santamaría.

## **AGRADECIMIENTO.**

A mi familia que ha sido mi fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por darme la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

A mis maestros gracias por sus enseñanzas y conocimientos y sobre todo por formarme como profesional.

A mi Director de Tesis al Ing. Wilson Vera por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, gracias por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más.

Gabriela Santamaría.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS.**

CARÁTULA .....	i
DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA. ....	ii
INFORME DEL DIRECTOR .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
CAPÍTULO 1. ....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	2
1.1.5 Formulación del problema.....	4
1.1.6 Sistematización del problema.....	4
1.1.7 Objetivo general.....	5
1.1.8 Objetivos específicos: .....	5
1.1.9 Justificaciones.....	5
1.2 Marco referencial.....	6
1.2.1 Marco teórico.....	6
1.2.1.1 Administración.....	6

1.2.1.1.1	Importancia de la administración.....	6
1.2.1.1.2	Procesos administrativos.....	7
1.2.1.2	Administración de recursos humanos .....	8
1.2.1.2.1	Políticas de recursos humanos.....	8
1.2.1.2.2	Influencia de la tecnología en la administración de recursos humanos.....	9
1.2.1.3	Plan estratégico.....	9
1.2.1.3.1	Características de la planeación estratégica.....	9
1.2.1.3.2	Importancia del plan estratégico.....	10
1.2.1.3.3	Tipos de planes.....	10
1.2.1.3.4	Modelo de plan estratégico.....	10
1.2.1.4	Atención al cliente.....	13
1.2.1.4.1	Importancia de la atención al cliente.....	13
1.2.1.4.2	Servucción.....	14
1.2.1.4.3	Cliente externo.....	14
1.2.1.4.4	Cliente interno.....	15
1.2.1.4.5	Gestión de relación con el cliente.....	15
1.2.1.4.6	Prospección de clientes.....	15
1.2.1.4.7	Capacitación al personal.....	15
1.2.1.4.8	Motivación al personal.....	16
1.2.1.4.9	Imagen empresarial.....	16
1.2.1.4.10	Manejo de objeciones.....	17
1.2.1.4.11	Posicionamiento.....	17
1.2.2	Marco conceptual.....	18
1.2.2.1	Glosario de términos.....	18
1.2.2.1.1	Administración:.....	18
1.2.2.1.2	Proceso administrativo:.....	18
1.2.2.1.3	Recurso humano:.....	18

1.2.2.1.4	Plan estratégico: .....	18
1.2.2.1.5	Estrategia:.....	19
1.2.2.1.6	Atención al cliente: .....	19
1.2.2.1.7	Imagen:.....	19
CAPÍTULO 2. ....		20
MÉTODO. ....		20
2.1	Objetivos de la investigación. ....	20
2.1.1	Objetivo general. ....	20
2.1.2	Objetivos específicos. ....	20
2.2	Metodología general. ....	21
2.2.1	Nivel de estudio. ....	21
2.2.2	Modalidad de la investigación. ....	21
2.2.3	Métodos.....	22
2.2.3.1	Método Inductivo-Deductivo. ....	22
2.2.3.2	Método Analítico – Sintético. ....	22
2.2.4	Población y muestra. ....	22
2.2.4.1	Población.....	22
2.2.4.2	La muestra.....	23
2.2.5	Selección instrumentos de investigación. ....	23
2.2.5.1	Guía de entrevista.....	23
2.2.5.2	Cuestionario. ....	24
2.2.6	Procesamiento de datos. ....	24
2.3	Metodología específica. ....	24
2.3.1	Metodología de mercadeo.....	25
2.3.2	Metodología financiera. ....	25
2.3.3	Diagnóstico situacional de la empresa. ....	25



2.3.3.1	Estructura de la entrevista.....	25
2.3.3.2	Estructura de la encuesta.....	27
CAPÍTULO 3.....		29
RESULTADOS.....		29
3.1	Recolección y tratamiento de datos.....	29
3.1.1	Resultados de la guía de entrevista.....	29
3.1.2	Tabulación de encuesta dirigida a los clientes actuales.....	30
3.1.3	Tabulación de encuesta dirigida a los colaboradores.....	41
3.2	Presentación y análisis de resultados.....	51
3.2.1	Objetivos de la propuesta.....	51
3.2.1.1	Objetivo general.....	51
3.2.1.2	Objetivos específicos.....	51
3.2.2	Plan estratégico para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.....	51
3.2.2.1	Diagnóstico del entorno externo de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.....	51
3.2.2.1.1	Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	55
3.2.2.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	56
3.2.2.1.3	Análisis de la cinco fueras.....	57
3.2.2.2	Diagnóstico interno de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.....	58
3.2.2.2.1	Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	58
3.2.2.2.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	59
3.2.2.2.3	Análisis de la matriz BCG.....	61
3.2.2.3	Evaluación y elección de estrategias.....	64
3.2.2.4	Planes de acción.....	66
3.2.2.4.1	Propuesta de direccionamiento estratégico.....	69
3.2.2.4.2	Adquisición de implementos operacionales.....	78
3.2.2.4.3	Planificación de ventas de productos lácteos.....	83

3.2.2.4.4 Instrumentos para mejorar la comunicación interna. ....	91
3.2.2.5 Indicadores para el control de planes de acción.....	96
3.2.2.5.1 Indicadores para el direccionamiento estratégico. ....	97
3.2.2.5.2 Indicadores para la adquisición de implementos operacionales. ....	97
3.2.2.5.3 Indicadores para la planificación de ventas. ....	98
3.2.2.5.4 Indicadores para mejorar la comunicación interna. ....	98
3.2.2.5.5 Presupuesto general del plan estratégico. ....	99
3.2.2.5.6 Presupuesto de ingresos y egresos. ....	100
CAPÍTULO 4. ....	101
DISCUSIÓN.....	101
4.1 CONCLUSIONES. ....	101
4.2 RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....	103

## **ÍNDICE DE FIGURAS.**

Figura N° 1. 1. Árbol de problemas. ....	3
Figura N° 1. 2. Características de la administración estratégica. ....	9
Figura N° 1. 3. Tipos de planes .....	10
Figura N° 1. 4. Modelo de plan estratégico de Chiavenato & Sapiro. ....	10
Figura N° 2. 1. Métodos específicos para resolver los objetivos. ....	24
Figura N° 2. 2. Entrevista al Gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN .....	26
Figura N° 2. 3. Cuestionario dirigido a los clientes actuales de WISCONSIN.....	27
Figura N° 2. 4. Cuestionario dirigido a los colaboradores de WISCONSIN. ....	28
Figura N° 3. 1. Entrevista aplicada a la Señora Judit Girón. ....	29
Figura N° 3. 2. Tiempo de ser cliente de la empresa.....	31
Figura N° 3. 3. Medios con los que se conoció a la empresa.....	32
Figura N° 3. 4. Capacidad de la empresa para atención de requerimientos. ....	33
Figura N° 3. 5. Importancia de poseer imagen corporativa.....	34
Figura N° 3. 6. Factores a considerar para la adquisición de productos lácteos. ....	35
Figura N° 3. 7. Calificación referente a la atención al cliente.....	36
Figura N° 3. 8. Frecuencia en la adquisición de productos en WISCONSIN. ....	37
Figura N° 3. 9. Índice de precios en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	38
Figura N° 3. 10. Tipos de promociones que aplica AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. .	39
Figura N° 3. 11. Percepción sobre una imagen corporativa adecuada. ....	40
Figura N° 3. 12. Tiempo de ser colaborador en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	41
Figura N° 3. 13. Funciones que desempeñan los colaboradores. ....	42
Figura N° 3. 14. Grado de compromiso de los colaboradores con la empresa en estudio. .	43
Figura N° 3. 15. Grado de importancia por contar con implementos básicos .....	44
Figura N° 3. 16. Calificación referente al ambiente laboral existente en WISCONSIN.....	45
Figura N° 3. 17. Elementos estratégicos que posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	46
Figura N° 3. 18. Grado de importancia a las sugerencias de los clientes.....	47
Figura N° 3. 19. Percepción sobre la planificación de actividades de ventas .....	48
Figura N° 3. 20. Comunicación interna entre compañeros de trabajo.....	49
Figura N° 3. 21. Importancia del direccionamiento estratégico en la empresa. ....	50
Figura N° 3. 22. Análisis PESTEL para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.....	52
Figura N° 3. 23. Determinación de oportunidades y amenazas.....	55

Figura N° 3. 24. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	56
Figura N° 3. 25. Modelo de las cinco fuerzas. ....	58
Figura N° 3. 26. Determinación de fortalezas y debilidades. ....	59
Figura N° 3. 27. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	60
Figura N° 3. 28. Matriz de evaluación interna y externa.....	64
Figura N° 3. 29. Plan operativo para cada año. ....	66
Figura N° 3. 30. Misión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	71
Figura N° 3. 31. Visión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.....	72
Figura N° 3. 32. Objetivo empresarial propuesta para WISCONSIN.....	73
Figura N° 3. 33. Modelo de tríptico. ....	75
Figura N° 3. 34. Modelo Roll-up.....	76
Figura N° 3. 35. Modelo de cuadros para colocar en Gerencia.....	77
Figura N° 3. 36. Cumplimiento de las (5 S) en seguridad industrial.....	82
Figura N° 3. 37. Flujograma procedimiento de ventas.....	87
Figura N° 3. 38. Procedimiento Post-Venta. ....	88
Figura N° 3. 39. Diseño de camiseta propuesto. ....	89
Figura N° 3. 40. Credencial.....	89
Figura N° 3. 41. Diseño de catálogo.....	90
Figura N° 3. 42. Diseño de tarjeta. ....	90
Figura N° 3. 43. Flujo de procesos para la comunicación interna.....	95
Figura N° 3. 44. Indicadores para el direccionamiento estratégico.....	97
Figura N° 3. 45. Indicadores para adquisición de implementos operacionales ....	97
Figura N° 3. 46. Indicadores para para la planificación de ventas de productos lácteos. ...	98
Figura N° 3. 47. Indicadores para mejorar la comunicación interna en WISCONSIN.....	98

## **ÍNDICE DE TABLAS.**

Tabla N° 2. 1. Elementos de la población correspondiente a los clientes actuales. ....	22
Tabla N° 2. 2. Elementos de la población correspondiente a los colaboradores. ....	23
Tabla N° 3. 1. Tiempo de ser cliente de la empresa. ....	31
Tabla N° 3. 2. Medios con los que se conoció a la empresa en el mercado. ....	32
Tabla N° 3. 3. Capacidad de la empresa para atención de requerimientos. ....	33
Tabla N° 3. 4. Importancia de poseer imagen corporativa ....	34
Tabla N° 3. 5. Factores tomados en consideración para la adquisición de lácteos. ....	35
Tabla N° 3. 6. Calificación referente a la atención al cliente. ....	36
Tabla N° 3. 7. Frecuencia en la adquisición de productos en WISCONSIN. ....	37
Tabla N° 3. 8. Índice de precios en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	38
Tabla N° 3. 9. Tipos de promociones que aplica AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	39
Tabla N° 3. 10. Percepción sobre una imagen corporativa adecuada. ....	40
Tabla N° 3. 11. Tiempo de ser colaborador en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	41
Tabla N° 3. 12. Funciones que desempeñan los colaboradores. ....	42
Tabla N° 3. 13. Grado de compromiso de los colaboradores con la empresa en estudio. ....	43
Tabla N° 3. 14. Grado de importancia por contar con implementos básicos ....	44
Tabla N° 3. 15. Calificación referente al ambiente laboral existente en WISCONSIN. ....	45
Tabla N° 3. 16. Elementos estratégicos que posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ....	46
Tabla N° 3. 17. Grado de importancia que se brinda a las sugerencias de los clientes. ....	47
Tabla N° 3. 18. Percepción sobre la planificación de actividades de ventas. ....	48
Tabla N° 3. 19. Comunicación interna entre compañeros de trabajo. ....	49
Tabla N° 3. 20. Importancia del direccionamiento estratégico en la empresa. ....	50
Tabla N° 3. 21. Ventas anuales de leche. ....	61
Tabla N° 3. 22. Ventas anuales de queso. ....	61
Tabla N° 3. 23. Ventas anuales de yogurt. ....	62
Tabla N° 3. 24. Análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group). ....	62
Tabla N° 3. 25. Aplicación de fórmulas para análisis BCG. ....	63
Tabla N° 3. 26. Modelo de cuadros para colocar en Gerencia. ....	78
Tabla N° 3. 27. Presupuesto para implementos. ....	82
Tabla N° 3. 28. Presupuesto estrategia distributiva. ....	91
Tabla N° 3. 29. Presupuesto para la comunicación interna. ....	96

## **RESUMEN**

El sector agroindustrial ha sido históricamente determinante en la economía ecuatoriana y en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento. Este último se explica por el aumento de la demanda de productos alimenticios.

AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – Jirón e Hijos Cía. Ltda., tiene 2 años ejecutando sus actividades de comercialización de productos lácteos, ha venido presentando contrariedades por su inadecuada Atención al Cliente, lo cual ha repercutido en quejas frecuentes de consumidores actuales y esporádicos que visitan el punto de venta situado en el centro de la urbe. Adicionalmente.

En el primer capítulo se orienta al entorno y los problemas que atraviesa la empresa, además se contempla la fundamentación teórica, donde se expresan los diferentes temas y definiciones que son necesarios para diseñar la propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Atención al Cliente de la organización.

En el segundo capítulo se evidencian métodos, técnicas e instrumentos de investigación los cuales fueron de utilidad para obtener información de la situación actual de la empresa, es por ello que en el trabajo de campo se aplicaron encuestas dirigidas a colaboradores y clientes actuales de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, así como la entrevista se enfocó a las opiniones de la gerente de la organización.

En el tercer capítulo presenta los resultados y la propuesta del plan estratégico para el mejoramiento de la atención al cliente en la empresa, con objetivos claros, tácticas viables y adecuadas a las necesidades de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, y cuya finalidad sea la de incrementar las ventas de los productos ofertados.

En el capítulo cuatro se redacta la discusión, emitiendo conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación desarrollada.

Palabras clave: Plan estratégico y Atención al cliente.

## **ABSTRACT**

The agribusiness sector has been historically shaped the Ecuadorian economy and in recent years has experienced significant growth. The latter is explained by the increase in demand for food products.

AGROINDUSTRIAS WISCONSIN - Shred e Hijos Cia. Ltda., Has two years running their marketing of dairy products, it has been presenting disgruntled by inadequate customer service, which has resulted in frequent complaints from current and casual users who visit the outlet located in the center city. Further.

The first chapter is oriented to the environment and the problems facing the company, besides the theoretical foundation, where different topics and definitions that are necessary to design a proposed Strategic Plan to improve the Customer of express contemplated organization.

In the second chapter methods, techniques and research instruments which were useful for information on the current situation of the company it is evident is why in fieldwork directed surveys were applied to employees and existing customers AGROINDUSTRIAS WISCONSIN and the interview was focused on the views of the manager of the organization.

The third chapter presents the results and the draft strategic plan to improve customer service in the business, with clear objectives, tactics viable and appropriate to the needs of AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, whose purpose is to increase sales the products offered.

In chapter four the discussion is drawn up, issuing conclusions and recommendations according to the results of research carried out.

Keywords : Strategic Plan and Customer .

## **CAPÍTULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1 El problema de investigación.**

##### **1.1.1 Problema a investigar.**

La mayoría de empresas enfrentan problemas de recursos humanos cada vez más complejos lo cual dificulta el aprovechamiento de las competencias de cada uno de sus integrantes, por lo tanto, es imprescindible estudiar y analizar las relaciones comerciales existentes con el fin de ofrecer una excelente atención al cliente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

##### **1.1.2 Objeto de estudio teórico.**

El plan de titulación incluye una descripción bibliográfica de los temas y subtemas inherentes al Plan Estratégico y Atención al Cliente, todo ello con la finalidad de fundamentar científicamente la investigación.

##### **1.1.3 Objeto de estudio práctico.**

La aplicación del Plan Estratégico en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA solucionará los problemas referentes a la inadecuada atención al cliente que hasta la actualidad sigue incomodando a la empresa en estudio, es por ello que la propuesta está encaminada a incrementar la participación en el mercado, su sostenibilidad para el largo plazo y la sustentabilidad monetaria, aspectos que sin duda beneficiarán a los consumidores porque obtendrán mayor satisfacción y a los colaboradores porque mejorarán sus estilos de vida.



#### **1.1.4 Planteamiento del problema.**

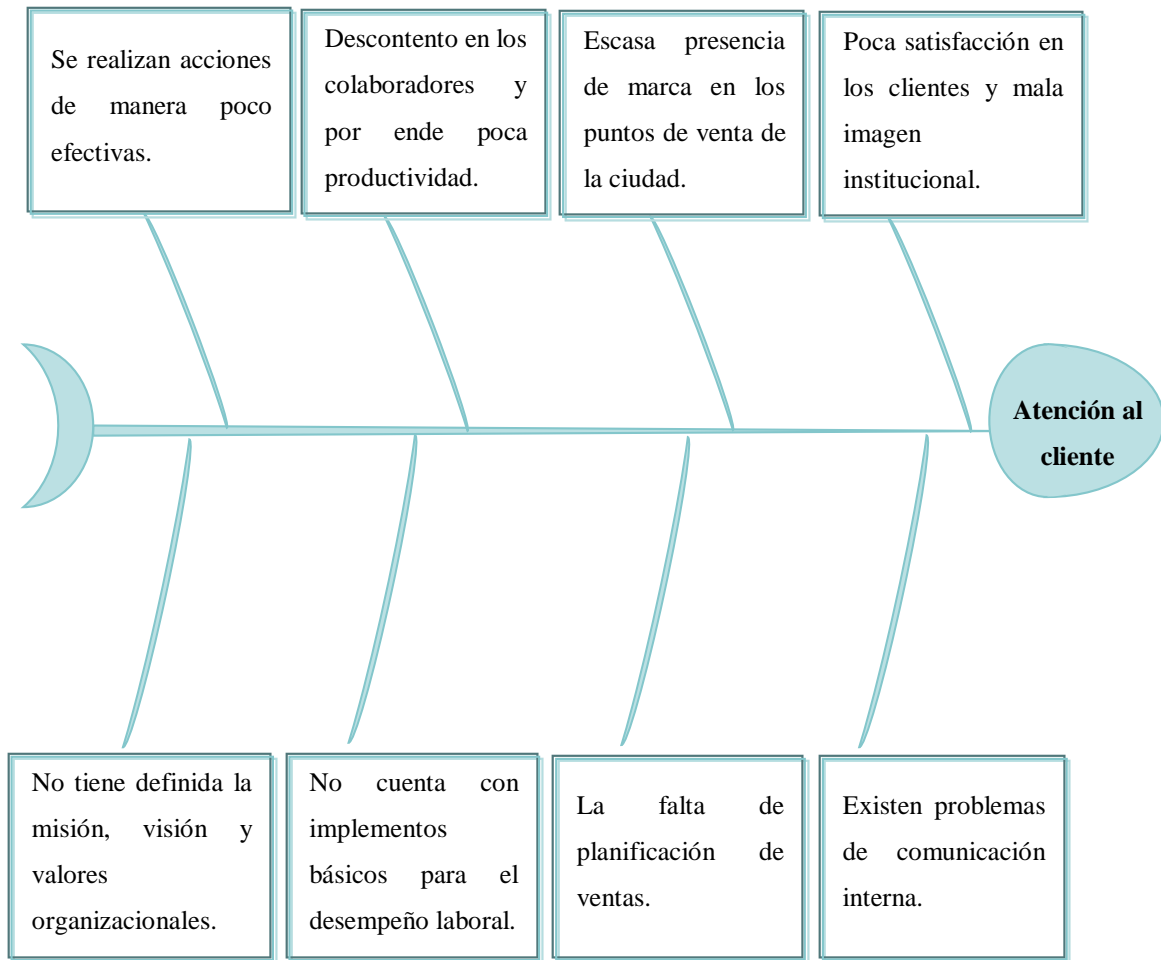
Los productos lácteos son alimentos agroindustriales que comúnmente forman parte de las mesas de los hogares a nivel mundial. Según la FAO, Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas, en el mundo se producen anualmente más de 18 millones de toneladas de productos lácteos. En lo referente a las exportaciones, el país que más vende monetariamente es Francia (a pesar de ello, solamente exporta un 30% de la producción), seguido de Alemania, que es el mayor en cuanto a cantidad.

Ecuador en los últimos años dobló sus exportaciones de productos lácteos según datos divulgados por el Ministerio de Industrias y Productividad, que enfatizó la importancia de la diversificación del sector. Sus quesos, yogures y dulces de leche se dirigieron a Estados Unidos, Europa, Japón, Rusia y a otros países latinoamericanos.

Según la Asociación de Ganaderos “ASOGAN” en Santo Domingo hay 2.200 productores de leche. De ellos, 2.000 son pequeños productores. La mayoría se ubican en los sectores de Alluriquín y Las Mercedes. En la provincia hay 15 asociaciones de pequeños productores y comercializadores de productos lácteos. Los ganaderos estiman que a diario en Santo Domingo de los Tsáchilas se producen 132 mil litros, la mayor parte de la producción está destinada a la fabricación de queso y yogur.

Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. se encuentra ubicada en el recinto Aquepí, parroquia Julio Moreno Espinosa del cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. La compañía a pesar de estar 2 años ejerciendo sus actividades de comercialización de productos lácteos, ha venido presentando contrariedades por su inadecuada Atención al Cliente, lo cual ha repercutido en quejas frecuentes de consumidores actuales y esporádicos que visitan el punto de venta situado en el centro de la urbe. Adicionalmente, se evidencian problemas internos los cuales han sido generados por las siguientes causas:

Figura N° 1. 1. Árbol de problemas.



Fuente: Investigación (2015). *Técnica de Ishikawa*. Santo Domingo: Descripción de causas y efectos identificados en Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. como fundamento de la problemática de estudio.

- ✓ AGROINDUSTRIAS WISCONSIN no cuenta con misión, visión ni valores corporativos que dirija las actividades hacia las metas empresariales, por ende, se realiza empíricamente los procesos productivos y de manera inadecuada la interacción con el cliente.
- ✓ No cuenta con implementos básicos y que son necesarios para el buen desempeño laboral de sus colaboradores, lo cual demuestra un descontento y por consiguiente poca productividad para la compañía.

- ✓ La escasa planificación para incrementar la distribución de productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., ha generado una limitada presencia en el mercado de la ciudad de Santo Domingo.
- ✓ Existen problemas de comunicación interna producto de las diversas controversias entre compañeros de trabajo, ocasionando poca productividad y mala imagen empresarial.

Todo lo descrito anteriormente afecta aún más la gestión comercial de la compañía en estudio, por ende, se debe tomar acciones correctivas para mejorar la Atención al cliente puesto que son el pilar fundamental de su existencia.

#### **1.1.5 Formulación del problema.**

¿Cómo mejorar la Atención al cliente en los puntos de expendio de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?

#### **1.1.6 Sistematización del problema.**

- ✓ ¿Es necesario realizar un análisis del entorno interno y externo para determinar oportunidades y amenazas?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. respecto a su gestión comercial?
- ✓ ¿Cómo deberían estar estructurada la propuesta de investigación para solucionar los problemas referentes a la inadecuada atención al cliente?
- ✓ ¿Cuáles serían los indicadores más adecuados para el control de estrategias planteadas como alternativa de solución al problema?

### **1.1.7 Objetivo general.**

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la Atención al Cliente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.1.8 Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar oportunidades y amenazas con base en la matriz PESTEL.
- ✓ Realizar un análisis situacional de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. por medio de una matriz FODA.
- ✓ Identificar y desarrollar estrategias y planes de acción a fin de mejorar la Atención al cliente en los puntos de expendio de la compañía en estudio.
- ✓ Proponer indicadores idóneos para el control de estrategias propuestas y que garanticen el retorno de la inversión presupuestaria que arroje la investigación.

### **1.1.9 Justificaciones.**

La aplicación del Plan Estratégico sin duda corrige la Atención al Cliente en Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas puesto que es de vital importancia para sus dueños y colaboradores porque mejora sus estilos de vida, siendo esta la justificación técnica de la presente investigación.

La investigación genera nuevos conocimientos que ayudan a tener una adecuada Atención al Cliente, además, ésta información servirá como fuente de consulta para otros profesionales de la rama; quedando así evidenciada su justificación científica.

El mejoramiento de la Atención al Cliente ayuda a generar mayores ventas y por ende los ingresos económicos también aumentan. Además, el Plan Estratégico requiere de costos relativamente mínimos comparados con los beneficios que obtendrá con su implementación.

Finalmente, el desarrollo del trabajo de titulación y la sustentación del mismo me permitirá obtener el título profesional de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

## **1.2 Marco referencial.**

### **1.2.1 Marco teórico.**

#### **1.2.1.1 Administración.**

Conjunto de actividades que incluye la planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control dirigidas a los recursos de una organización ya sean estos humanos, financieros, físicos y de información con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz. (Griffin, 2011, pág. 5).

Para Robbins (2013), “La administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (pág. 37).

##### **1.2.1.1.1 Importancia de la administración.**

Es importante analizar su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

- ✓ Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- ✓ Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✓ Optimizar recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.

- ✓ Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamiento para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- ✓ Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. (Munch, 2010, pág. 22).

#### 1.2.1.1.2 Procesos administrativos.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar tareas; medios, métodos o maneras de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. (Chiavenato, 2009, pág. 46).

Según Robbins (2013), “De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes llevan a cabo ciertas actividades o funciones mientras dirigen o supervisan el trabajo de los demás, los gerentes realizan cuatro actividades administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” (pág. 8).

##### a) Planeación.

Significa establecer las metas de la organización y decidir la forma de alcanzarlas. La toma de decisiones parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. (Griffin, 2011, pág. 8).

##### b) Organización.

Una vez que un gerente ha establecido metas y desarrollado un plan viable la siguiente función administrativa es organizar a las personas y los demás recursos

necesarios para realizar el plan. En específico la organización incluye determinar en qué forma agruparan las actividades y los recursos. (Griffin, 2011, pág. 8).

c) Dirección.

Para Griffin (2011), “Es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización. Algunas personas consideran que la dirección es la más importante y desafiante de todas las actividades.” (pág. 9).

d) Control.

La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su “destino” en el tiempo designado. (Griffin, 2011, pág. 9).

### **1.2.1.2 Administración de recursos humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea un nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización, nivel intermedio y operacional, constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. (Chiavenato, 2009., pág. 81).

Según Snell & Bohlander (2013), “Es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización. El término capital humano se describe como el valor del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados.” (pág. 4).

#### **1.2.1.2.1 Políticas de recursos humanos.**

Surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para

evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. (Chiavenato, 2009, pág. 113)

#### 1.2.1.2.2 Influencia de la tecnología en la administración de recursos humanos.

La repercusión del sistema de información de recursos humanos puede ser enorme y también un arma poderosa para disminuir los costos administrativos, aumentar la productividad, agilizar los tiempos de respuesta, mejorar la toma de decisiones y dar seguimiento al talento de la empresa. (Snell & Bohlander, 2013, pág. 13)

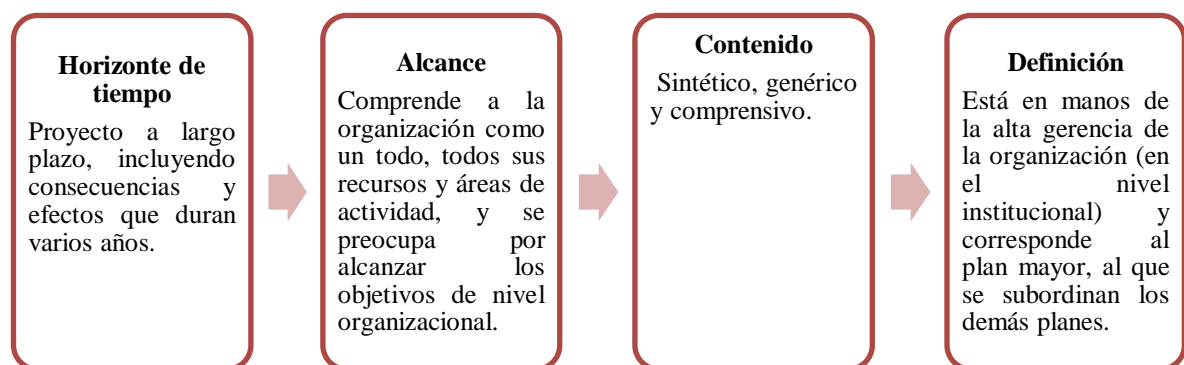
#### 1.2.1.3 Plan estratégico.

Según Chiavenato & Sapiro (2011), “La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.” (pág. 25).

La planeación implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos y las estrategias a largo plazo de la organización. En este capítulo se considera que los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa que abarca partes importantes de la organización. (Snell & Bohlander, 2013, pág. 46).

#### 1.2.1.3.1 Características de la planeación estratégica.

**Figura N° 1. 2. Características de la administración estratégica.**



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011). *Planeación estratégica*, (p. 26.). México: La planeación estratégica se caracteriza por ser amplia y abarca a toda la organización.

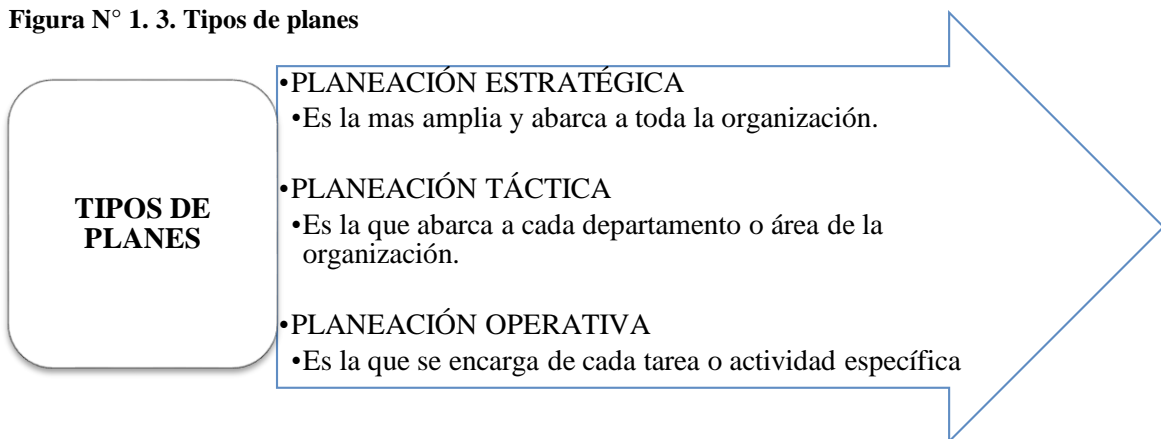


### 1.2.1.3.2 Importancia del plan estratégico.

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 28).

### 1.2.1.3.3 Tipos de planes.

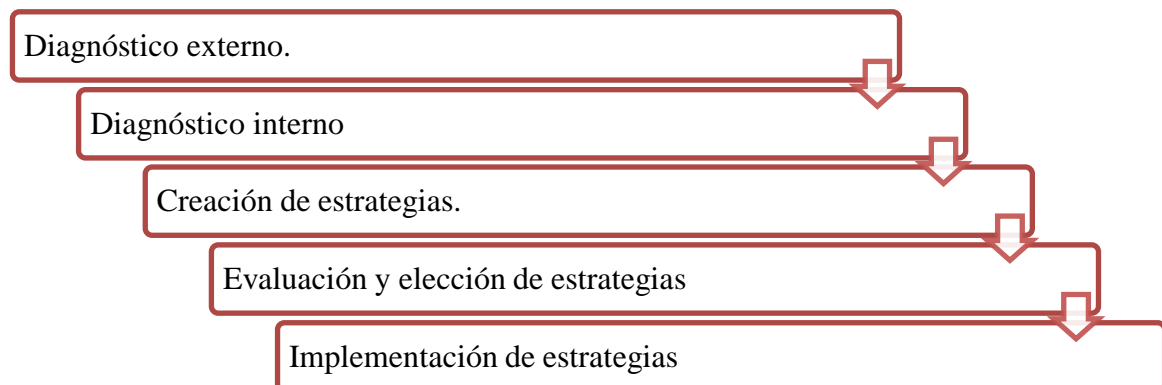
**Figura N° 1. 3. Tipos de planes**



Fuente: Chiavenato & Sapiro. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. (p. 26). México: Figura que demuestra los tipos de planes que existen desde planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

### 1.2.1.3.4 Modelo de plan estratégico.

**Figura N° 1. 4. Modelo de plan estratégico de Chiavenato & Sapiro.**



Fuente: Chiavenato & Sapiro (2011). *Planeación estratégica*, (p. 46.). México: El modelo antes descrito presenta los pasos fundamentales para desarrollar una óptima planeación estratégica en la empresa.

a) Diagnóstico externo.

Chiavenato & Sapiro (2011), manifiestan que el diagnóstico externo “Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones.” (pág. 45).

✓ Oportunidades.

Es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que podría ayudar a la organización a realizar su intención estratégica. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 88).

✓ Amenazas.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que puede perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica.” (pág. 96).

b) Diagnóstico interno.

Chiavenato & Sapiro (2011), "Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el que actúa." (pág. 45).

✓ Fortalezas.

Los autores Chiavenato & Sapiro (2011), manifiestan que “Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso único que tenga se cataloga como fortaleza.” (pág. 45).

✓ Debilidades.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita pero no posee.” (pág. 45).

c) Creación de estrategias.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de estrategias y otros trabajan la definición de objetivos como parte separada de la formulación de las mismas, tal cual establece el modelo de Ansoff.” (pág. 46).

✓ Responsabilidad social.

Las organizaciones sufren muchas presiones externas y de sus grupos de interés para que adopten posturas políticas que dejan de lado la anticuada introversión administrativa, para que tomen en cuenta aspectos externos que trasciendan sus tradicionales fronteras organizacionales o geográficas. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 46).

✓ Valores corporativos.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que ésta pretende privilegiar en sus actividades y el comportamiento de las persona.” (pág. 46).

d) Formulación de estrategias.

Chiavenato & Sapiro (2011), “La formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia.” (pág. 46)

e) Evaluación y elección de estrategias.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos.” (pág. 46).

f) Implementación de estrategias.

Chiavenato & Sapiro (2011), “Se trata de implementar las estrategias para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado.” (pág. 47).

#### **1.2.1.4 Atención al cliente.**

La atención del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Lambin, 2009, pág. 13).

Las organizaciones implementan permanentemente mejores prácticas gerenciales para satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas y otras variables hacen que las empresas ofrezcan un servicio diferenciador si quieren posicionarse en el mercado. Es por eso que se hace especialmente importante para una empresa contar con un buen servicio al cliente. (Soto, Ruiz , & Echavarría , 2012, pág. 288).

##### **1.2.1.4.1 Importancia de la atención al cliente.**

Cada vez es más importante para las empresas que sus clientes tengan una buena experiencia de marca para conseguir su fidelidad. Los clientes ya no sólo necesitan que el producto se adecúe a sus necesidades, sino que también necesitan que sean las propias marcas las que se preocupen por ellos. (Soto, Ruiz , & Echavarría , 2012, pág. 290).

#### 1.2.1.4.2 Servucción.

Se puede definir a la servucción como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como el servicio al cliente. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 79)

##### a) Elementos del sistema de servucción.

Dentro de los elementos que componen el sistema de servucción constan:

##### ✓ Compradores.

Kotler & Armstrong (2012), “Los compradores tienen autorización formal para elegir al proveedor y negociar las condiciones de la compra. Los compradores ayudan a definir las especificaciones del producto. (pág. 172).

##### ✓ Soporte físico.

Kotler & Armstrong (2012), “Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos.” (pág. 173).

##### ✓ Personal de contacto.

Lambin (2009), “Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. (pág. 506).

#### 1.2.1.4.3 Cliente externo.

Es la persona que adquiere bienes o servicios dentro del mercado y que lo hace con el fin de satisfacer alguna necesidad, deseo o preferencia. Cabe destacar que esta

persona es ajena a la empresa de la cual adquiere los bienes o servicios y como tal se lo denomina externo. (Zeithaml, Bitner, & Gremel, 2009, pág. 89).

#### 1.2.1.4.4 Cliente interno.

Los empleados que ejecutan servicios son a su vez clientes de servicios internos de los que depende en gran medida para hacer bien su trabajo, hay un vínculo sólido y directo entre la calidad del servicio interno que reciben los empleados y la calidad del servicio que proporcionan ellos a los clientes externos. Por esta razón, es importante llevar a cabo investigación de empleados que se enfoquen en el servicio que dan y reciben los clientes internos. (Zeithaml, Bitner, & Gremel, 2009, pág. 167).

#### 1.2.1.4.5 Gestión de relación con el cliente.

Lambin (2009), “Es uno de los objetivos principales del proceso de marketing para medir sistemáticamente el grado de satisfacción percibido por los clientes y a seguir su actitud y satisfacción luego de la utilización o el consumo.” (pág. 231).

#### 1.2.1.4.6 Prospección de clientes.

Hoffman (2012), “Para buscar prospectos el vendedor debe encontrar pistas de ventas calificadas, es decir, a clientes potenciales del producto que ofrece, que cuentan con los recursos financieros necesarios para adquirirlo y con la autoridad para tomar decisión de compra favorable.” (pág. 484).

#### 1.2.1.4.7 Capacitación al personal.

Es la base para la creación de empleados y clientes satisfechos. La capacitación es acumulable y costosa y, por tanto, esta estrategia se debe combinar con un sólido enfoque sobre la retención de los empleados. La estrategia de desarrollo abarca todo, desde el reclutamiento y la contratación de empleados nuevos, la capacitación técnica sobre cómo usar la infraestructura y tecnología, a la capacitación interpersonal sobre

cómo tratar a los clientes, a la capacitación del desarrollo que prepara a los empleados para su siguiente rol.” (Hoffman, 2012, pág. 286).

#### 1.2.1.4.8 Motivación al personal.

Lamb, Hair & McDaniel (2011), “La planeación de la compensación es una de las tareas más arduas del gerente. Sólo mediante una buena planeación asegurará que la compensación atraiga, motive y retenga a los buenos vendedores.” (pág. 615).

#### 1.2.1.4.9 Imagen empresarial.

La imagen empresarial debe provocar una rápida identificación y reconocimiento, aun sin mostrar el nombre de la empresa. La organización debe combinar su estrategia de mercadotecnia en cuanto mercado (segmentos), producto (beneficios y valor), comunicación (publicidad y promoción de ventas), y merchandising (material punto de venta), con un diseño de imagen integral. (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 98).

##### a) Punto de venta.

El punto de venta es el lugar físico o sitio de venta cuyo proceso y resultado es vender o entregar la propiedad de un bien a otro sujeto, quien pagará un cierto precio ya acordado para quedarse con el producto en cuestión. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 705)

##### b) Merchandising.

Kotler & Armstrong (2012), expresan que “El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta, es el conjunto de técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final.” (pág. 382).

c) Slogan.

El slogan es una palabra o frase corta o fácil de recordar, un lema original e impactante, a menudo se utiliza en la publicidad, la propaganda política, religiosa, etc. Como frase identificativa y para formar confianza. Para crear un slogan, las personas creativas, en general, utilizan frases cortas y simples en las que están presentes las características esenciales del producto o la empresa. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 559).

d) Logotipo

Conocido también como logo, es aquel distintivo o emblema conformado a partir de letras, abreviaturas, entre las alternativas más comunes de una empresa, producto o marca determinada. Normalmente el logo incluye algún símbolo que permita a los observadores del mismo asociarlo de inmediato con la marca, empresa o producto. (Lambin, Dirección de Marketing, 2009, pág. 127).

1.2.1.4.10 Manejo de objeciones.

El manejo de quejas al principio quizá parezca una actividad que consume tiempo y que distrae al personal de ventas de su tarea principal de generar clientes. Sin embargo, una orientación de marketing para la fuerza de ventas que dicta que la meta de una organización es crear la satisfacción del cliente con la finalidad de generar ganancias.” (Munch L. , 2010, pág. 175).

1.2.1.4.11 Posicionamiento.

El posicionamiento es un proceso que influye en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización. La posición es el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 281).



## **1.2.2 Marco conceptual.**

### **1.2.2.1 Glosario de términos.**

#### 1.2.2.1.1 Administración:

El autor David Jobber, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos ya sean estos humanos, financieros, físicos y de información con el propósito de lograr los objetivos o metas organizacionales de manera eficiente y eficaz, sin una buena administración una empresa no podría ser competitiva en el mercado.

#### 1.2.2.1.2 Proceso administrativo:

Lourdes Munch define al proceso administrativo como el conjunto de actividades interrelacionadas de las actividades de planeación, organización, dirección y control, mismas que son desarrolladas para lograr un objetivo común aprovechando los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

#### 1.2.2.1.3 Recurso humano:

Para Bateman el recurso humano son las personas con las que cuenta la empresa para desarrollar y ejecutar de manera efectiva las acciones, actividades, labores y tareas que les han sido encomendadas. El recurso humano es el activo más importante de una empresa que quiere alcanzar sus objetivos.

#### 1.2.2.1.4 Plan estratégico:

Para el autor Fred David, el plan estratégico es un documento que ayuda a los responsables de una organización a formular y ejecutar estrategias dentro de la misma y dar cumplimiento a lo citado dentro de la misión empresarial. La estrategia es el arte de identificar las opciones más favorables que tienen una organización para llegar a una meta planteada.

#### 1.2.2.1.5 Estrategia:

Según David Jobber una estrategia es una serie de pasos secuenciales que tienen como finalidad la consecución de un determinado objetivo, en cualquier sentido la estrategia es la puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio de las personas que están al frente de una empresa.

#### 1.2.2.1.6 Atención al cliente:

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, la atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que permite a la empresa relacionarse con sus clientes de manera óptica, la atención al cliente es una potente herramienta de mercadotecnia. Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos un nivel de satisfacción.

#### 1.2.2.1.7 Imagen:

De la misma manera Philip Kotler y Gary Armstrong establecen que la imagen es la figura o representación visual donde se usa una palabra o expresión para sugerir una semejanza o parecido, es también la representación mental que está determinada por las acciones y la estructura física de la organización y ésta es transmitida al público por medio de campañas comunicacionales.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MÉTODO.**

#### **2.1 Objetivos de la investigación.**

##### **2.1.1 Objetivo general.**

Realizar la investigación para recabar información respecto a la atención al cliente que efectúa AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo.

##### **2.1.2 Objetivos específicos.**

###### **Clientes actuales.**

- ✓ Determinar la calidad del servicio al cliente que actualmente ofrece AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
- ✓ Establecer si la empresa cumple con los horarios y días de entrega de los productos a sus clientes.
- ✓ Averiguar si los clientes actuales están satisfechos con la variedad de productos que la misma les ofrece.
- ✓ Conocer si la organización atiende los requerimientos de sus clientes de manera inmediata.
- ✓ Definir si los precios de venta de los productos lácteos están acordes a la calidad de los mismos.

## **Colaboradores.**

- ✓ Establecer el nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa en estudio.
- ✓ Conocer cuán importante es que la organización provea a sus colaboradores los implementos básicos para desarrollar sus actividades.
- ✓ Determinar el grado de importancia de las sugerencias emitidas por los clientes.
- ✓ Saber si en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN se realiza una planificación para el correcto desempeño de sus actividades.
- ✓ Averiguar la opinión que tienen los colaboradores con respecto al direccionamiento estratégico.

## **2.2 Metodología general.**

### **2.2.1 Nivel de estudio.**

El plan de titulación reúne las condiciones metodológicas requeridas debido a que se utilizaron los conocimientos de las Ciencias Administrativas, Recursos Humanos, Plan Estratégico y Marketing, estos temas fueron aplicados en el desarrollo de la investigación.

Con la recolección de datos se sustentan las causas que están provocando el problema de Atención al cliente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. Una vez ratificado el mismo se plantean estrategias como alternativas de solución para el mediano y largo plazo.

### **2.2.2 Modalidad de la investigación.**

La modalidad se encuentra determinada por los paradigmas cuali- cuantitativo, que para efectos del caso se da mayor énfasis a lo cualitativo, puesto que trata de describir realidades que permitieron generar procesos que conllevan a la solución del problema.

### 2.2.3 Métodos.

#### 2.2.3.1 Método Inductivo-Deductivo.

El método inductivo parte del hecho particular del problema a lo general y el deductivo de lo general a algún hecho particular importante. La aplicación en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN facilitó identificar la posición frente a sus clientes y demás complementos adyacentes que dan una idea de la situación general de la compañía.

#### 2.2.3.2 Método Analítico – Sintético.

Se examinó y resumió la información obtenida que sustentó la elaboración del Plan de Estratégico para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, permitió realizar un estudio completo donde se efectuó un análisis de su situación actual a fin de escoger las soluciones necesarias al problema de estudio.

### 2.2.4 Población y muestra.

#### 2.2.4.1 Población.

Para el desarrollo del Plan Estratégico se ha tomado en cuenta dos universos de estudio: La primera población corresponde a los clientes actuales que se encuentran registrados en la base de datos del punto de venta de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, mismos que se describen a continuación.

**Tabla N° 2. 1. Elementos de la población correspondiente a los clientes actuales.**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cientes actuales.	120
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo*. Santo Domingo: Elementos que conforman la población de estudio de los clientes actuales según la base de datos del punto de venta de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

La segunda población de estudio corresponde a los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo, puesto que es importante saber lo que los involucrados directos con la empresa manifiestan acerca de la atención que ofrece la misma. A continuación se presenta el detalle de cada uno de los integrantes.

**Tabla N° 2. 2. Elementos de la población correspondiente a los colaboradores.**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Gerente.	1
Administrador.	1
Secretaría.	1
Contador.	1
Servicio al cliente	2
Vendedores	3
Jefe operativo	1
Operarios.	5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo*. Santo Domingo: Elementos que conforman la población de estudio correspondiente a los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

#### **2.2.4.2 La muestra.**

No fue necesario aplicar fórmula para el cálculo de la muestra puesto que se consideró trabajar con el total de la población universo debido a que el número de involucrados no es extenso.

#### **2.2.5 Selección instrumentos de investigación.**

##### **2.2.5.1 Guía de entrevista.**

Como instrumento de apoyo se presenta la guía de entrevista, la misma que permitió identificar, analizar y verificar la problemática existente y en concordancia con ella se establecieron las posibles soluciones a las causas descritas en el planteamiento del problema.

### 2.2.5.2 Cuestionario.

Permitió recoger datos mediante un listado con preguntas cerradas y de opción múltiple previamente elaborado por la investigadora a fin de considerar las opiniones de los colaboradores y clientes actuales de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – Jirón e Hijos Cía. Ltda.

### 2.2.6 Procesamiento de datos.

Los datos recabados en el trabajo de campo fueron analizados previa la elaboración de tablas, figuras e interpretación de cada una de las preguntas diseñadas para la guía de entrevista y el cuestionario.

## 2.3 Metodología específica.

Figura N° 2. 1. Métodos específicos para resolver los objetivos.

Objetivos específicos	Métodos específicos
Identificar oportunidades y amenazas para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.	Construcción de un cuadro donde se analice el entorno externo de la empresa en estudio.
Realizar un análisis situacional de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.	Indagación aspectos internos para identificar fortalezas y debilidades institucionales.
Desarrollar estrategias y planes de acción a fin de mejorar la Atención al cliente en los puntos de expendio de la compañía en estudio.	Diseño y estructuración de planes de acción para cada estrategia propuesta en el plan.
Proponer indicadores idóneos para el control de estrategias propuestas y que garanticen el retorno de la inversión presupuestaria que arroje la investigación.	Propuesta de indicadores de control de acciones para el normal cumplimiento de las estrategias planteadas.

Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Métodos específicos para resolver cada objetivo específico propuesto en el presente trabajo de titulación.

### **2.3.1 Metodología de mercadeo.**

Fue necesario desarrollar pruebas de mercado conjuntamente con el levantamiento de información a fin de impulsar la marca de los productos lácteos que comercializa AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

Para dicha actividad se desarrolló degustaciones en lugares estratégicos de la ciudad de Santo Domingo y en punto de venta ubicado en la urbe de la antes descrita. La campaña tuvo una duración de 1 mes, durante los fines de semana.

### **2.3.2 Metodología financiera.**

Los recursos monetarios para la ejecución del trabajo de campo fueron obtenidos mediante autogestión realizada por la investigadora. Los materiales utilizados fueron:

- ✓ Resmas, esferos, computador, impresora, carpetas, tableros de tiza líquida, cámara fotográfica y encuestadores.

### **2.3.3 Diagnóstico situacional de la empresa.**

El diagnóstico permitió reflejar la situación actual en la que se encuentra la organización objeto de estudio.

#### **2.3.3.1 Estructura de la entrevista.**

A continuación se presenta el formato de entrevista aplicada al gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.



**Figura N° 2. 2. Entrevista al Gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.**

<b>PREGUNTAS</b>
1. ¿Qué tiempo lleva en el mercado la empresa AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., en la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas?
2. ¿Cuántos colaboradores existen en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?
3. ¿Cómo está conformada la estructura orgánica en la empresa?
4. ¿Cuenta con misión, visión y valores organizacionales?
5. ¿La empresa ha facilitado a sus colaboradores los implementos necesarios para que realicen sus actividades con la efectividad que espera la organización?
6. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?
7. ¿En términos generales, cómo califica la gestión desarrollada pos su fuerza de ventas?
8. ¿Existe una planificación para incrementar la distribución de productos?
9. ¿Cree usted que existe un firme compromiso con los objetivos de la empresa, por parte de los directivos y mandos medios?
10. ¿Cómo califica usted la comunicación existente entre colaboradores, mandos medios y altos?

Fuente: Investigación de campo (2015). *Guía de Entrevista*. Santo Domingo: Efectuada al Gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, por la autora de la investigación María Gabriela Santamaría.

### 2.3.3.2 Estructura de la encuesta.

Figura N° 2. 3. Cuestionario dirigido a los clientes actuales de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS.

**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción de los clientes actuales respecto a la atención recibida en el punto de venta de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

**Nota:** Solicito comedidamente se sirva contestar la encuesta, cuya información será utilizada en el desarrollo del trabajo de titulación.

<p><b>PREG. 1.</b> ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente usted de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Meses. <input type="checkbox"/> 1 año. <input type="checkbox"/> 2 años. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 2.</b> ¿Mediante qué medios se enteró de la existencia de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Anuncio en prensa. <input type="checkbox"/> Visita del proveedor a su establecimiento. <input type="checkbox"/> Recomendación. <input type="checkbox"/> Ferias de exposición. <input type="checkbox"/> Puntos de venta. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 3.</b> ¿AGROINDUSTRIAS WISCONSIN atiende a sus requerimientos de manera? Ágil. <input type="checkbox"/> Oportuna. <input type="checkbox"/> Con demora. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 4.</b> ¿Cuán importante es para usted que los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN utilicen implementos de imagen corporativa y seguridad industrial? Muy importante. <input type="checkbox"/> Importante. <input type="checkbox"/> Poco importante. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 5.</b> ¿Cuáles son los aspectos que le llevan a adquirir los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Presentación. <input type="checkbox"/> Variedad de productos. <input type="checkbox"/> Sabor. <input type="checkbox"/> Precio. <input type="checkbox"/> Calidad. <input type="checkbox"/> Cumplimiento en la entrega. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 6.</b> ¿Cómo califica la atención que le brindan los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Excelente. <input type="checkbox"/> Muy buena. <input type="checkbox"/> Buena. <input type="checkbox"/> Regular. <input type="checkbox"/> Mala. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 7.</b> ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Cada semana. <input type="checkbox"/> Cada quince días. <input type="checkbox"/> Cada mes. <input type="checkbox"/> Esporádicamente. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 8.</b> ¿Los precios de los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN a usted le parecen? Altos. <input type="checkbox"/> Accesibles. <input type="checkbox"/> Bajos. <input type="checkbox"/> Justos. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 9.</b> AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ¿Qué tipo de promociones le ha ofrecido por la compra de sus productos lácteos? Descuentos. <input type="checkbox"/> Dos por uno. <input type="checkbox"/> Premios. <input type="checkbox"/> Ninguna. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 10.</b> ¿Qué una empresa cuente con una imagen corporativa adecuada le parece? Indispensable. <input type="checkbox"/> Necesario. <input type="checkbox"/> Innecesario. <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/></p>

**Gracias por su colaboración**

Figura N° 2. 4. Cuestionario dirigido a los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS.**

**Objetivo:** Identificar qué opinión le merece la gestión desempeñada por los representantes de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN respecto a la atención al cliente brindada.

**Nota:** Solicito comedidamente se sirva contestar la encuesta, cuya información será utilizada en el desarrollo del trabajo de titulación.

<p><b>PREG. 1.</b> ¿Qué tiempo trabaja en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? 0 – 6 meses. <input type="checkbox"/> 6 meses a 1 año. <input type="checkbox"/> 1 año a 2 años. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 2.</b> ¿Qué función desempeña en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Administrativa. <input type="checkbox"/> Ventas. <input type="checkbox"/> Atención al cliente. <input type="checkbox"/> Procesos y operaciones <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 3.</b> ¿Qué tan comprometido se encuentra con los objetivos empresariales que persigue AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Muy comprometido. <input type="checkbox"/> Comprometido. <input type="checkbox"/> Poco comprometido. <input type="checkbox"/> Nada comprometido. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 4.</b> Para usted ¿Qué tan importante es que la empresa le provea con implementos básicos para el adecuado desarrollo de sus actividades? Muy importante. <input type="checkbox"/> Importante. <input type="checkbox"/> Poco importante. <input type="checkbox"/> Nada importante. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 5.</b> ¿Cómo califica el ambiente laboral existente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Excelente. <input type="checkbox"/> Muy Bueno. <input type="checkbox"/> Bueno. <input type="checkbox"/> Malo. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 6.</b> ¿Cuál de los siguientes elementos estratégicos posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN? Misión. <input type="checkbox"/> Visión. <input type="checkbox"/> Valores organizacionales. <input type="checkbox"/> No posee. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 7.</b> ¿Qué tan importante es para la empresa las sugerencias emitidas por los clientes? Muy importante. <input type="checkbox"/> Importante. <input type="checkbox"/> Poco importante. <input type="checkbox"/> Nada importante. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 8.</b> ¿AGROINDUSTRIAS WISCONSIN planifica las actividades para el correcto desempeño de las actividades de sus colaboradores? Siempre. <input type="checkbox"/> Casi siempre. <input type="checkbox"/> Nunca. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PREG. 9.</b> ¿Cómo califica la comunicación interna entre compañeros de trabajo? Excelente. <input type="checkbox"/> Muy Buena. <input type="checkbox"/> Buena. <input type="checkbox"/> Mala. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>PREG. 10.</b> ¿Qué una empresa cuente con direccionamiento estratégico a usted le parece? Indispensable. <input type="checkbox"/> Necesario. <input type="checkbox"/> Innecesario. <input type="checkbox"/> Poco importante. <input type="checkbox"/></p>

**Gracias por su colaboración**

## CAPÍTULO 3.

### RESULTADOS.

#### 3.1 Recolección y tratamiento de datos.

##### 3.1.1 Resultados de la guía de entrevista.

Figura N° 3. 1. Entrevista aplicada a la Señora Judit Girón.

PREGUNTAS	
<b>1. ¿Qué tiempo lleva en el mercado la empresa AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA., en la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas?</b>	Hace 2 años incursionamos en el mercado.
<b>2. ¿Cuántos colaboradores existen en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?</b>	Contamos con 15 colaboradores entre operarios y personal administrativo.
<b>3. ¿Cómo está conformada la estructura orgánica en la empresa?</b>	No disponemos de una estructura orgánica.
<b>4. ¿Cuenta con misión, visión y valores organizacionales?</b>	Aún no tenemos definido un direccionamiento estratégico.
<b>5. ¿La empresa ha facilitado a sus colaboradores los implementos necesarios para que realicen sus actividades con la efectividad que espera la organización?</b>	No se han direccionado esfuerzos o interés por parte de los dueños de la empresa para dotar de implementos básicos para que desempeñen de mejor manera sus actividades.
<b>6. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su organización?</b>	Como fortalezas se puede rescatar el hecho de que se cuenta con un personal altamente calificado para cada área de trabajo, materia prima de calidad, el ganado lechero es de gran calidad, precios competitivos.

Entre las debilidades se pueden encontrar la falta de misión, visión y valores corporativos, la falta de implementos para el personal, no se cuenta con una planificación para incrementar la distribución de productos y la inadecuada comunicación interna de la organización.

**7. ¿En términos generales, cómo califica la gestión desarrollada por su fuerza de ventas?**

Su gestión es importante para la empresa y hacen todo lo posible por vender pero lastimosamente faltan direccionamientos administrativos para que puedan realizar de manera eficiente sus gestiones.

**8. ¿Existe una planificación para incrementar la distribución de productos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.?**

Si hace falta una planificación para incrementar los canales de distribución y por ende mejorar las relaciones con los clientes puesto que esa ha sido una de las limitaciones que se ha tenido hasta la actualidad.

**9. ¿Cree usted que existe un firme compromiso con los objetivos de la empresa, por parte de los directivos y mandos medios?**

Falta compromiso y mayor interés en proponer soluciones a las falencias que nos aquejan.

**10. ¿Cómo considera que se encuentra usted la comunicación que existe entre colaboradores, mandos medios y altos?**

Existen problemas comunicacionales internos y ese es un gran problema a la hora de tomar decisiones en consecuencia se obtiene una insatisfacción en los clientes y como tal una mala imagen corporativa.

Fuente: Investigación de campo (2015). *Guía de Entrevista*. Santo Domingo: Efectuada al Gerente de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, por la autora de la investigación María Gabriela Santamaría.

### **3.1.2 Tabulación de encuesta dirigida a los clientes actuales.**

A continuación se encuentran los resultados que se obtuvieron con la aplicación de encuestas a los clientes actuales de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN - JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. Santo Domingo.

**Pregunta 1.-** ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente usted de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

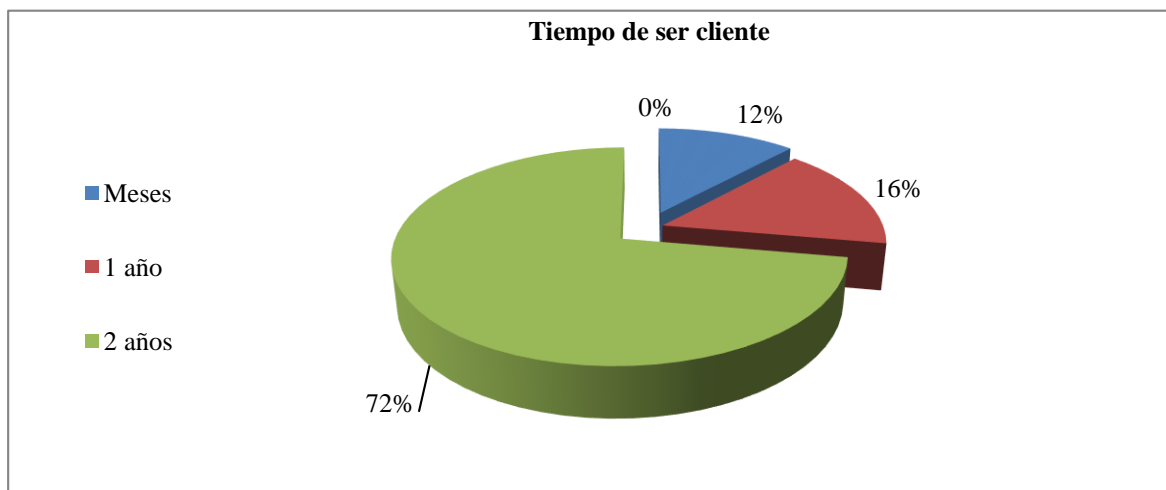
**Objetivo:** Determinar el tiempo de ser clientes de la empresa en estudio los consumidores actuales.

**Tabla N° 3. 1. Tiempo de ser cliente de la empresa.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Meses	14	12%
1 año	19	16%
2 años	87	73%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 2. Tiempo de ser cliente de la empresa.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Después de realizada la respectiva encuesta se evidenció que más de la mitad de ellos llevan adquiriendo productos de la empresa 2 años, seguidos de aquellos que realizan sus compras 1 año, y finalmente un grupo minoritario menciona que la conoce apenas meses.

**Pregunta 2.-** ¿Mediante qué medios se enteró de la existencia de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

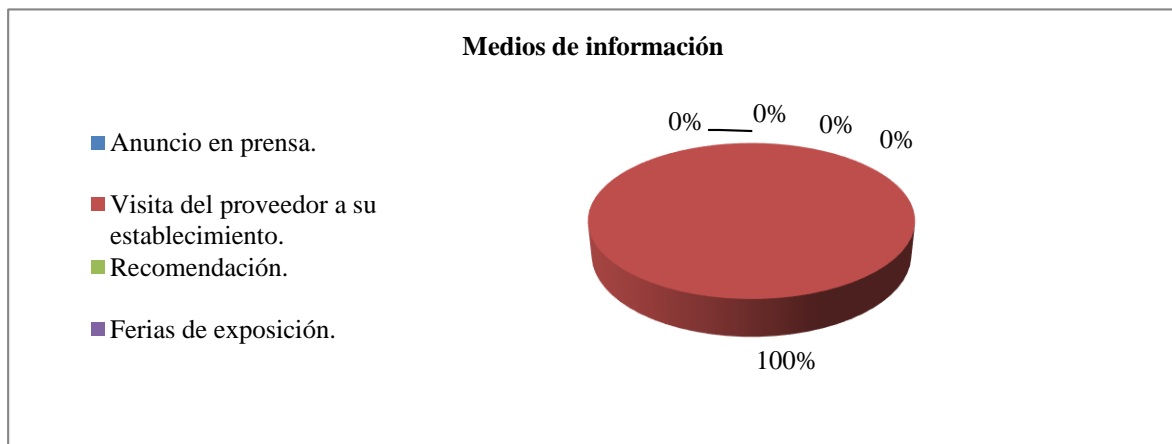
**Objetivo:** Fijar el medio por el cual los clientes actuales de la empresa en estudio se enteraron de su existencia en el mercado.

**Tabla N° 3. 2. Medios con los que se conoció a la empresa en el mercado.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anuncio en prensa.	0	0%
Visita del proveedor a su establecimiento.	100	100%
Recomendación.	0	0%
Ferias de exposición.	0	0%
Puntos de venta.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 3. Medios con los que se conoció a la empresa en el mercado.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La totalidad de los encuestados expresó que se enteraron de la existencia de la empresa objeto de estudio a través de la visita del proveedor a su establecimiento.

**Pregunta 3.-** ¿AGROINDUSTRIAS WISCONSIN atiende a sus requerimientos de manera?

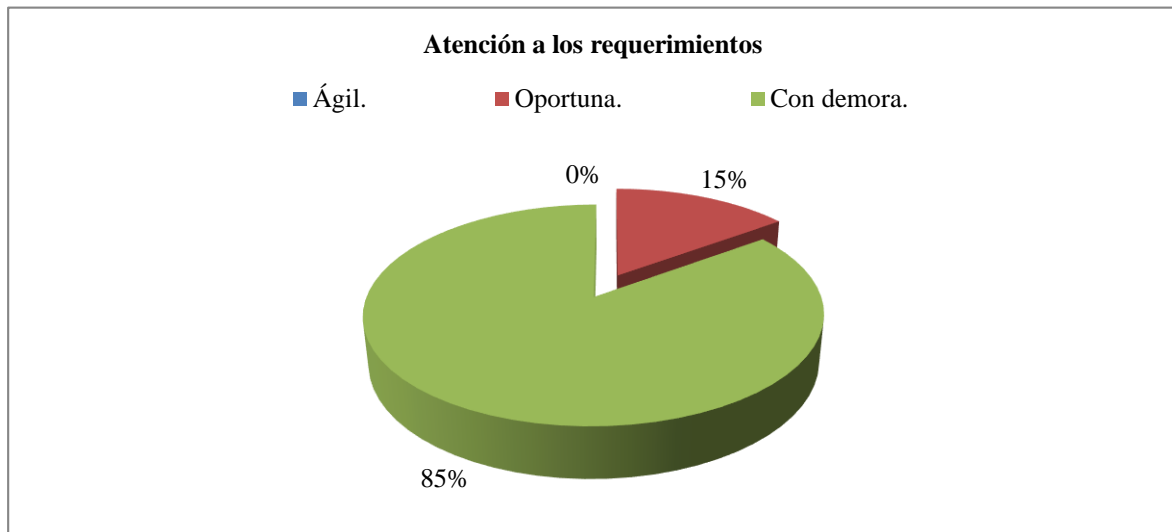
**Objetivo:** Averiguar si la empresa objeto de estudio atiende a los requerimientos de sus clientes de manera inmediata.

**Tabla N° 3. 3. Capacidad de la empresa para atención de requerimientos.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ágil.	0	0%
Oportuna.	18	15%
Con demora.	102	85%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Figura N° 3. 4. Capacidad de la empresa para atención de requerimientos.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Los resultados reflejan que casi la totalidad de los encuestados manifestó que la empresa cumple con sus requerimientos con demora, un porcentaje menor indicó que son atendidos oportunamente, AGROINDUSTRIAS WISCONSIN debe considerar este punto para mejorarlo.



**Pregunta 4.-** ¿Cuán importante es para usted que los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN utilicen implementos de imagen corporativa y seguridad industrial?

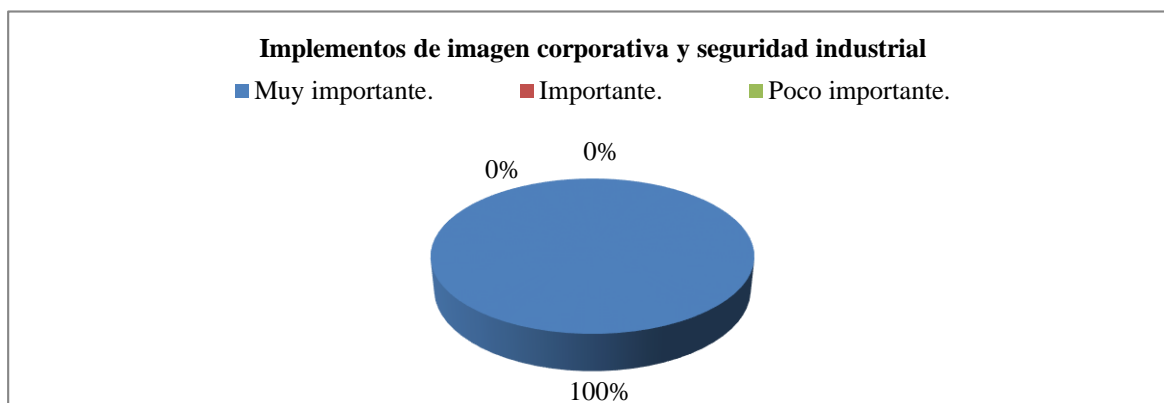
**Objetivo:** Determinar el grado de importancia que le dan los clientes actuales al uso de implementos de imagen corporativa y seguridad industrial por parte de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

**Tabla N° 3. 4. Importancia de poseer imagen corporativa y manejo de seguridad industrial.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante.	120	100%
Importante.	0	0%
Poco importante.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 5. Importancia de poseer imagen corporativa y manejo de seguridad industrial.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La totalidad de los clientes actuales encuestados manifestaron que es muy importante que los colaboradores de la empresa en estudio utilicen implementos de imagen corporativa y seguridad industrial, la organización debe poner mucho énfasis en las opiniones vertidas por sus clientes con relación a este punto.

**Pregunta 5.-** ¿Cuáles son los aspectos que le llevan a adquirir los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

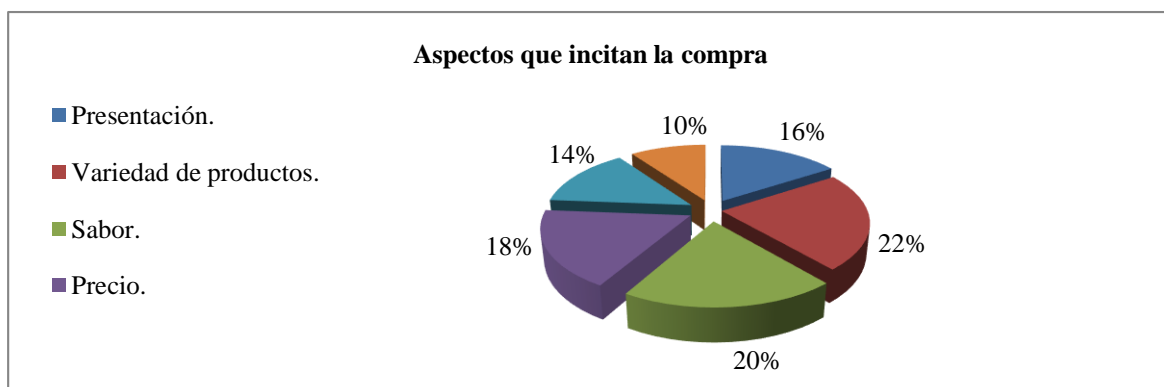
**Objetivo:** Conocer cuáles son los aspectos que llevan al cliente a adquirir los productos lácteos de la empresa objeto de estudio.

**Tabla N° 3. 5. Factores tomados en consideración para la adquisición de productos lácteos.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación.	19	16%
Variedad de productos.	27	23%
Sabor.	24	20%
Precio.	21	18%
Calidad.	17	14%
Cumplimiento en la entrega.	12	10%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 6. Factores tomados en consideración para la adquisición de productos lácteos.**



Fuente: Investigación (2015). Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda. Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

A la mayoría de los encuestados lo que los impulsa a adquirir productos de la empresa en estudio es la variedad de ellos que ofrece, seguido del sabor, el precio, la presentación y finalmente la calidad y el cumplimiento en la entrega. Esta pregunta es de vital importancia puesto que en ella se refleja los factores que impulsan la compra de productos lácteos en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

**Pregunta 6.-** ¿Cómo califica la atención que le brindan los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

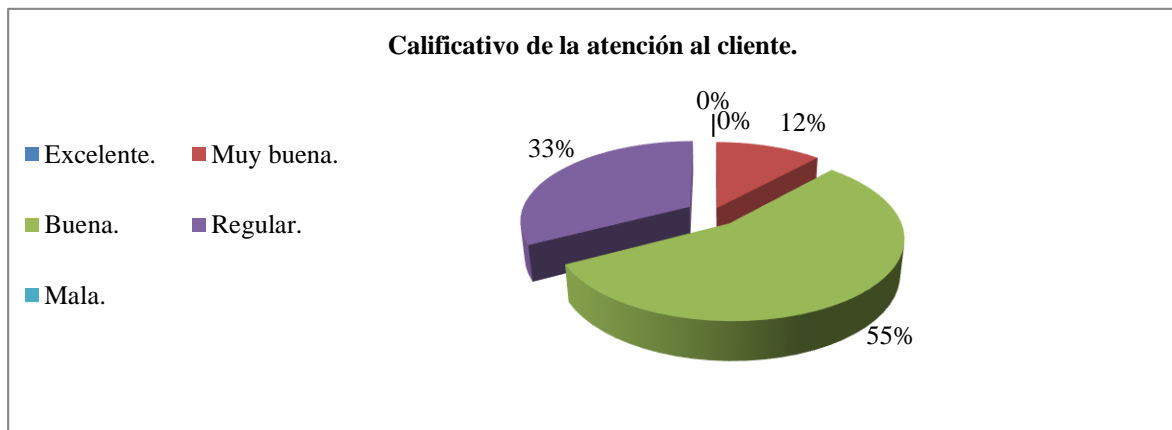
**Objetivo:** Determinar el calificativo que los clientes actuales le dan a la atención brindada por los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

**Tabla N° 3. 6. Calificación referente a la atención al cliente.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente.	0	0%
Muy buena.	14	12%
Buena.	67	56%
Regular.	39	33%
Mala.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 7. Calificación referente a la atención al cliente.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados califican la atención recibida por parte de los colaboradores de la empresa objeto de estudio como buena, seguido de quienes opinan que es regular y un porcentaje mínimo la cataloga como muy buena.

**Pregunta 7.-** ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

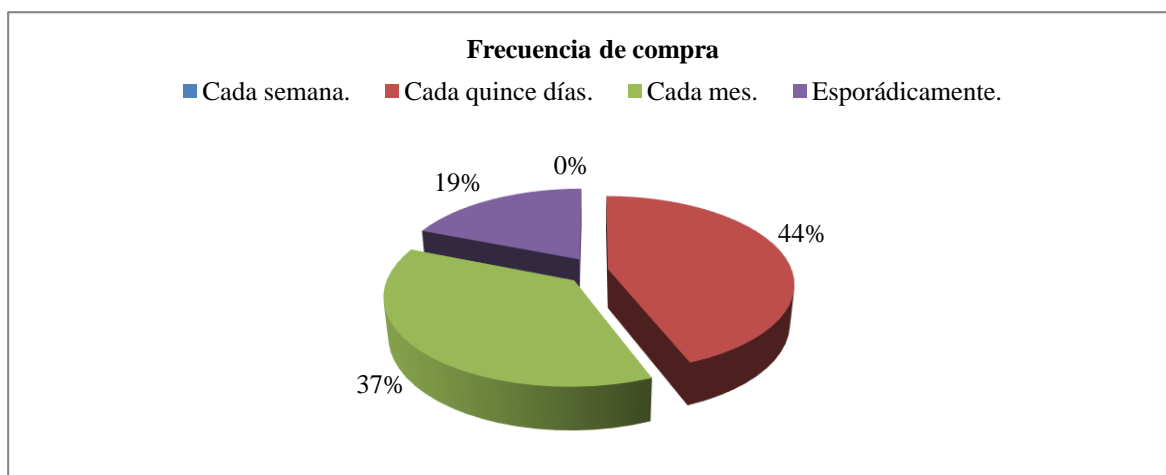
**Objetivo:** Establecer la frecuencia de compra de los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN – JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

**Tabla N° 3. 7. Frecuencia en la adquisición de productos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada semana.	0	0%
Cada quince días.	53	44%
Cada mes.	44	37%
Esporádicamente.	23	19%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 8. Frecuencia en la adquisición de productos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La mayoría de los clientes actuales encuestados expresó comprar productos lácteos cada quince días, seguido de los que lo hacen cada mes y finalmente los que lo hacen esporádicamente.

**Pregunta 8.-** ¿Los precios de los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN a usted le parecen?

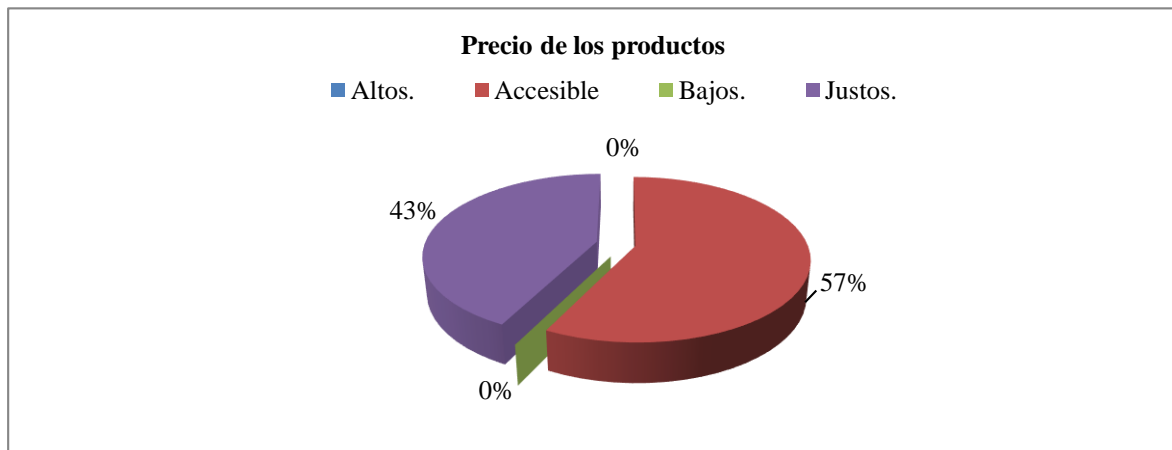
**Objetivo:** Averiguar que piensan los clientes actuales de los precios de los productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

**Tabla N° 3. 8. Índice de precios en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos.	0	0%
Accesible	69	58%
Bajos.	0	0%
Justos.	51	43%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 9. Índice de precios en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Más de la mitad de los encuestados creen que los precios de los productos lácteos de la empresa objeto de estudio son accesibles, seguido de los clientes actuales que piensan que son justos.

**Pregunta 9.-** AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ¿Qué tipo de promociones le ha ofrecido por la compra de sus productos lácteos?

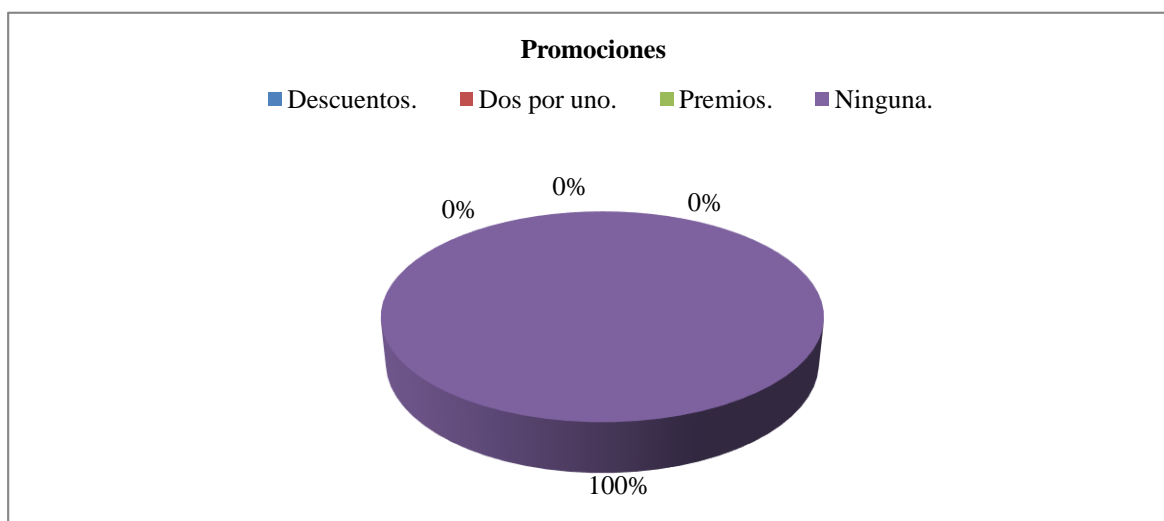
**Objetivo:** Definir el tipo de promociones que AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. ofrece a sus clientes.

**Tabla N° 3. 9. Tipos de promociones que aplica AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos.	0	0%
Dos por uno	0	0%
Premios.	0	0%
Ninguna.	100	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 10. Tipos de promociones que aplica AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La totalidad de los encuestados manifestaron no haber recibido ningún tipo de promociones por la compra de productos lácteos de la empresa objeto de estudio. La respuesta refleja que la empresa no aplica promociones en ninguno de sus productos.

**Pregunta 10.-** ¿Qué una empresa cuente con una imagen corporativa adecuada le parece?

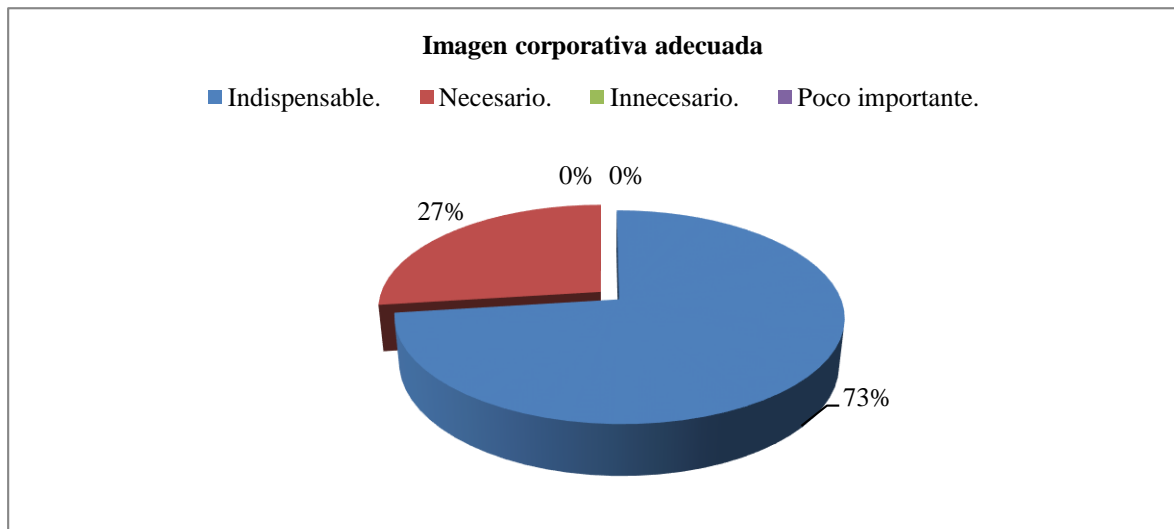
**Objetivo:** Conocer que opinan los clientes actuales de una imagen corporativa adecuada de las empresas.

**Tabla N° 3. 10. Percepción sobre una imagen corporativa adecuada.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indispensable.	88	73%
Necesario.	32	27%
Innecesario.	0	0%
Poco importante.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 11. Percepción sobre una imagen corporativa adecuada.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los clientes actuales de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados expresó que el hecho que una empresa cuente con una imagen corporativa adecuada es indispensable seguido de los que piensan que es necesario. Factor a considerarse en el desarrollo del trabajo de titulación.

### 3.1.3 Tabulación de encuesta dirigida a los colaboradores.

A continuación se encuentran los resultados que se obtuvieron con la aplicación de encuestas a los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN - JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. Santo Domingo.

#### Pregunta 1.- ¿Qué tiempo trabaja en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

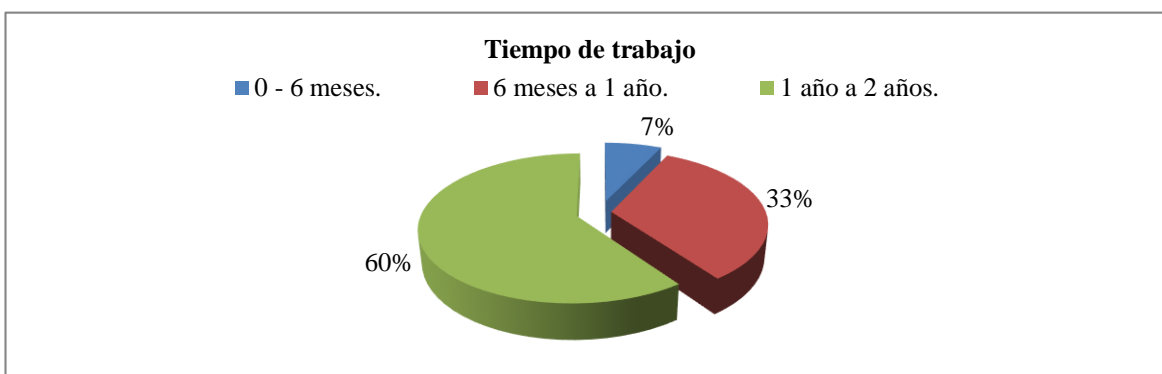
**Objetivo:** Establecer el tiempo que llevan laborando los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. en la misma.

**Tabla N° 3. 11. Tiempo de ser colaborador en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 6 meses.	1	7%
6 meses a 1 año.	5	33%
1 año a 2 años.	9	60%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 12. Tiempo de ser colaborador en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

Análisis:

Más de la mitad de los colaboradores de la empresa objeto de estudio lleva laborando en la misma entre uno y dos años, seguido de quienes trabajan entre seis meses y un año y un porcentaje mínimo seis meses



**Pregunta 2.-** ¿Qué función desempeña en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

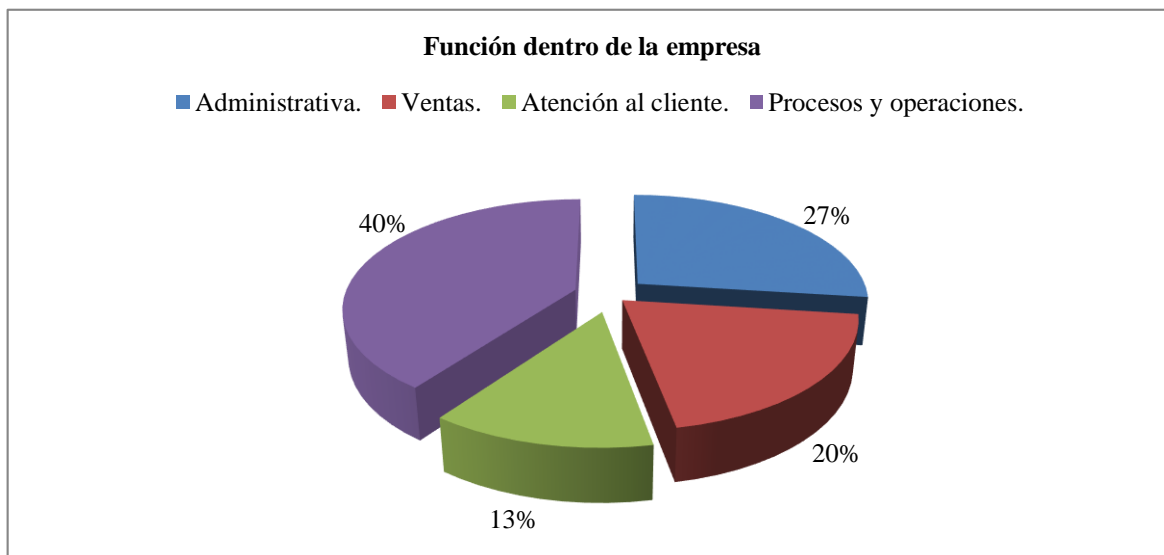
**Objetivo:** Conocer las funciones que desempeñan dentro de la empresa los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

**Tabla N° 3. 12. Funciones que desempeñan los colaboradores.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativa.	4	27%
Ventas.	3	20%
Atención al cliente.	2	13%
Procesos y operaciones.	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 13. Funciones que desempeñan los colaboradores.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados desarrolla sus actividades en el área de procesos y operaciones a los cuáles les siguen los del área de administrativa, de ventas y los de atención al cliente.

**Pregunta 3.-** ¿Qué tan comprometido se encuentra con los objetivos empresariales que persigue AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

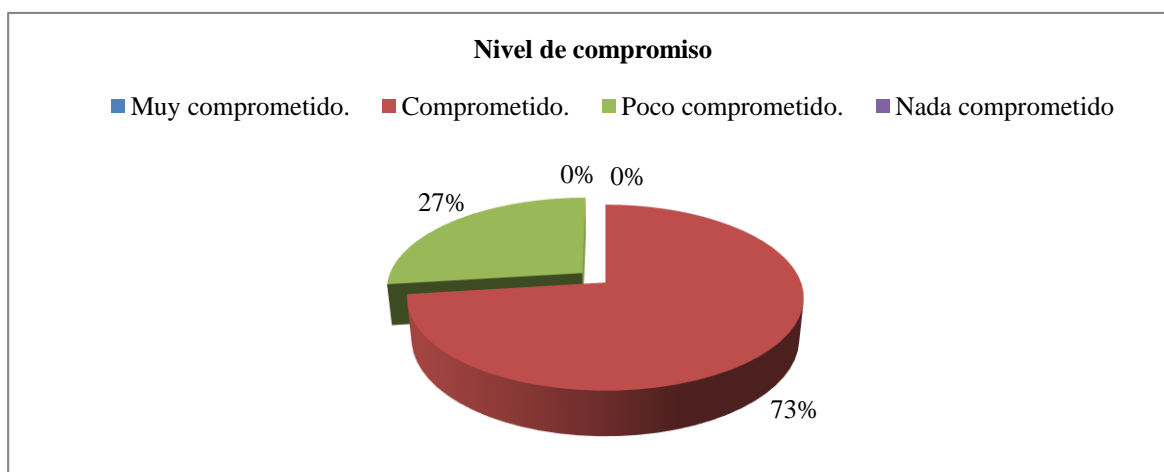
**Objetivo:** Determinar el nivel de compromiso que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio con la misma.

**Tabla N° 3. 13. Grado de compromiso de los colaboradores con la empresa en estudio.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy comprometido.	0	0%
Comprometido.	11	73%
Poco comprometido.	4	27%
Nada comprometido.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 14. Grado de compromiso de los colaboradores con la empresa en estudio.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Más de la mitad de los encuestados expresaron que se sienten comprometidos con la empresa mientras que los demás respondieron que están poco comprometidos con la misma. Este resultado evidencia que los colaboradores están dispuestos al cambio por lo tanto se viabiliza la propuesta.

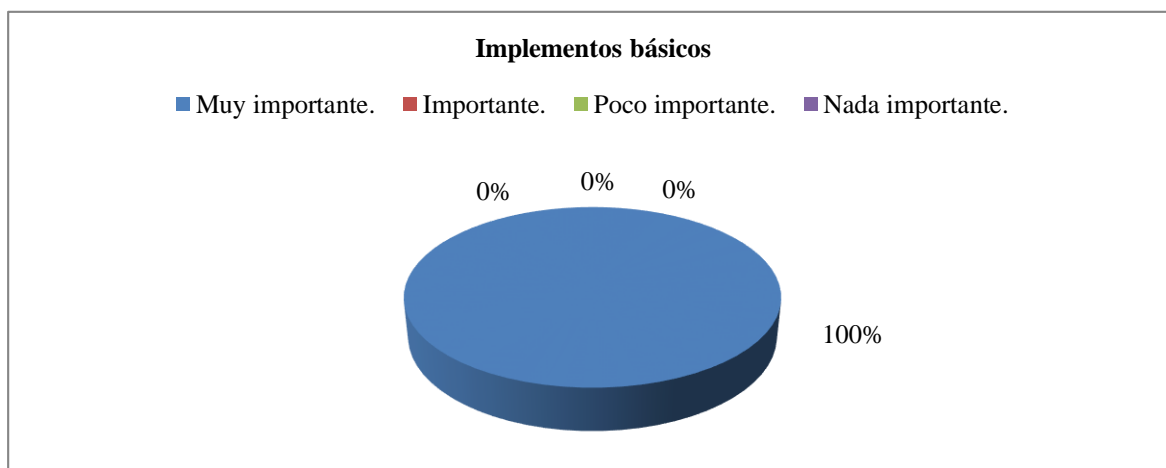
**Pregunta 4.-** Para usted ¿Qué tan importante es que la empresa le provea con implementos básicos para el adecuado desarrollo de sus actividades?

**Tabla N° 3. 14. Grado de importancia por contar con implementos básicos en el desarrollo del trabajo.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante.	15	100%
Importante.	0	0%
Poco importante.	0	0%
Nada importante.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 15. Grado de importancia por contar con implementos básicos en el desarrollo del trabajo.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

Análisis:

La totalidad de los trabajadores encuestados consideran que es muy importante que la empresa les provea los implementos básicos para desempeñar sus actividades. Esta respuesta refleja que la empresa debe velar por la seguridad del colaborador proveyéndole de todos los implementos para el desarrollo de sus actividades, aquí se posibilita implementación de todo lo referente a indumentaria para un óptimo desempeño laboral.

**Pregunta 5.-** ¿Cómo califica el ambiente laboral existente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

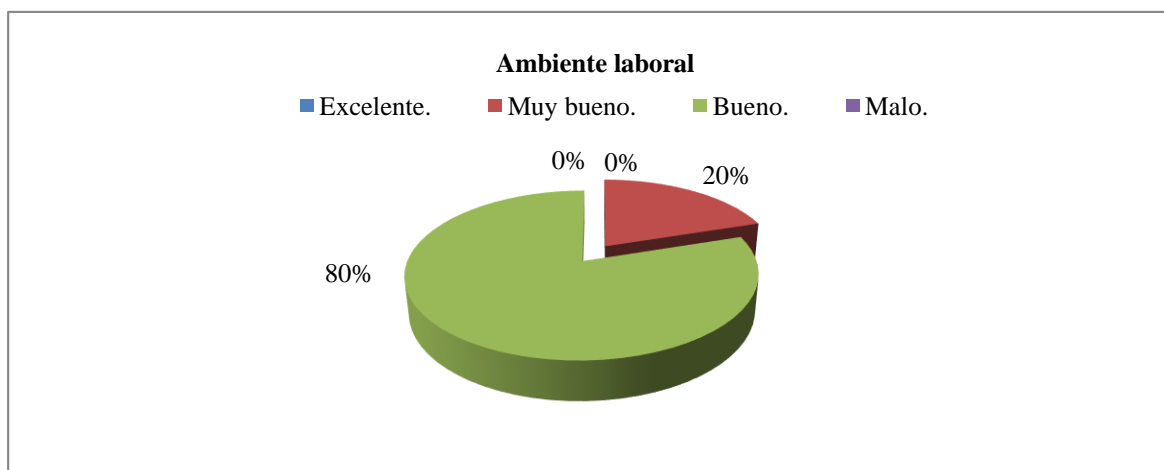
**Objetivo:** Indicar el calificativo del ambiente laboral existente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.

**Tabla N° 3. 15. Calificación referente al ambiente laboral existente en WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente.	0	0%
Muy bueno.	3	20%
Bueno.	12	80%
Malo.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 16. Calificación referente al ambiente laboral existente en WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Más de las tres cuartas partes de los trabajadores de la empresa califican el ambiente laboral como bueno y un porcentaje pequeño expresa que es muy bueno. En este punto se propone el diseño de instrumentos que permitan mejorar la comunicación interna y por ende el ambiente laboral.

**Pregunta 6.-** ¿Cuál de los siguientes elementos estratégicos posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN?

**Objetivo:** Identificar si los colaboradores de la empresa objeto de estudio conocen los elementos del direccionamiento estratégico de la misma.

**Tabla N° 3. 16. Elementos estratégicos que posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Misión.	0	0%
Visión.	0	0%
Valores organizacionales.	0	0%
No posee.	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 17. Elementos estratégicos que posee AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Todos los trabajadores de la organización coincidieron en que la empresa no posee direccionamiento estratégico por lo que esta investigación es necesaria hacerla.

**Pregunta 7.-** ¿Qué tan importante es para la empresa las sugerencias emitidas por los clientes?

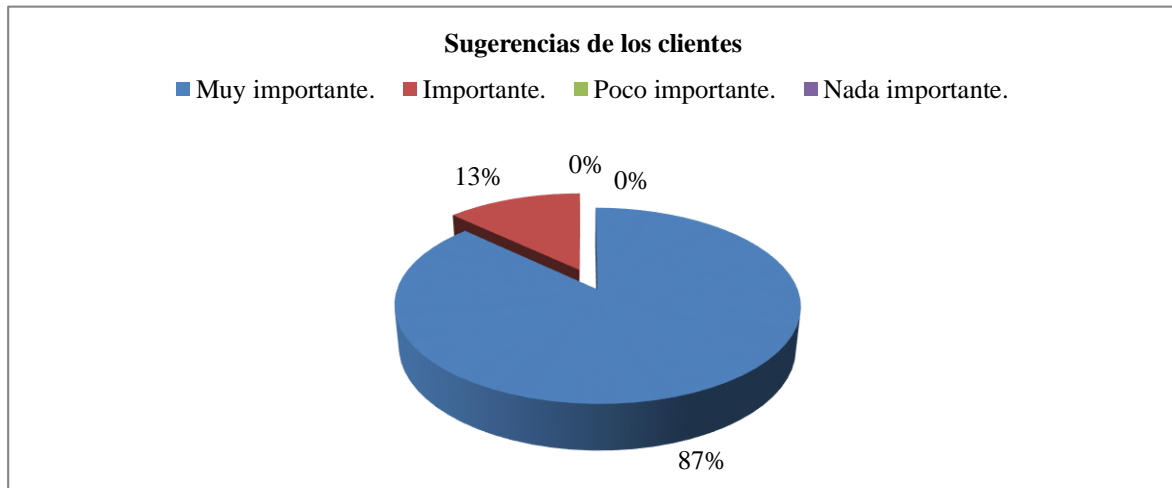
**Objetivo:** Saber el grado de importancia que la AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA. le da a las sugerencias de sus clientes.

**Tabla N° 3. 17. Grado de importancia que brinda la empresa a las sugerencias de los clientes.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante.	13	87%
Importante.	2	13%
Poco importante.	0	0%
Nada importante.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 18. Grado de importancia que brinda la empresa a las sugerencias de los clientes.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Esta pregunta es muy importante ya que manifiestan la gran mayoría de los encuestados que es importante para la empresa la opinión y sugerencias emitidas por los clientes.

**Pregunta 8.-** ¿AGROINDUSTRIAS WISCONSIN planifica las actividades para el correcto desempeño de las actividades de sus colaboradores?

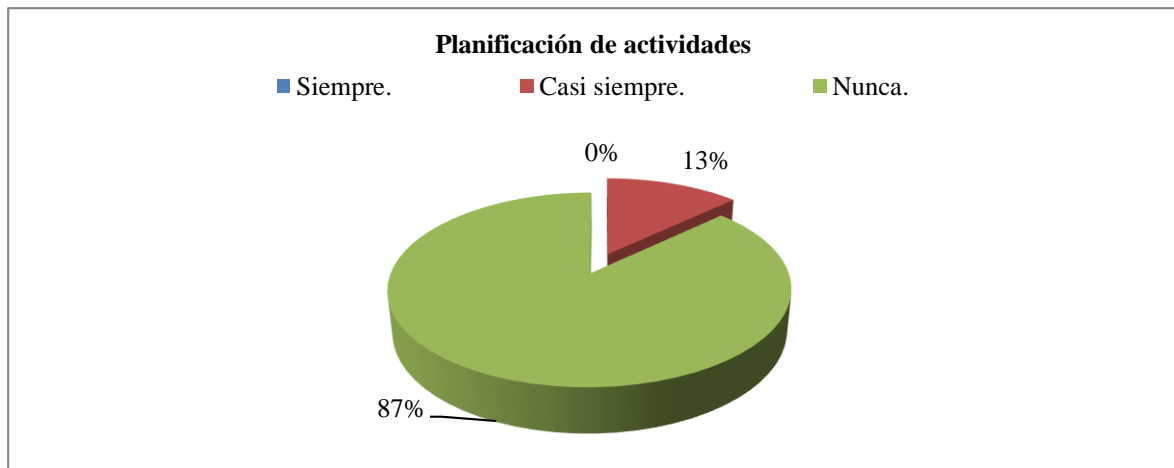
**Objetivos:** Establecer si la empresa objeto de estudio planifica sus actividades para lograr un correcto desempeño de la actividades de sus trabajadores.

**Tabla N° 3. 18. Percepción sobre la planificación de actividades de ventas.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre.	0	0%
Casi siempre.	2	13%
Nunca.	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 19. Percepción sobre la planificación de actividades de ventas**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Se ha podido comprobar con la aplicación de las encuestas a los trabajadores de la empresa que nunca se planifican las actividades para mejorar su rendimiento, a pesar de que un grupo mínimo manifiesta que casi siempre se lo hace. Las respuestas muestran que se debe elaborar una planificación e ventas en la empresa objeto de estudio.

**Pregunta 9.-** ¿Cómo califica la comunicación interna entre compañeros de trabajo?

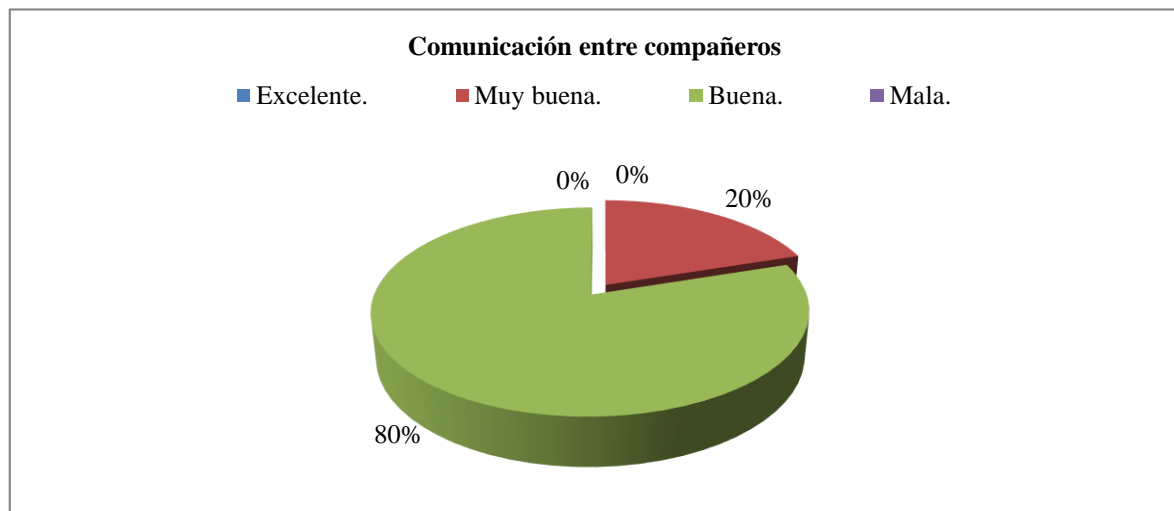
**Objetivo:** Averiguar el calificativo que los colaboradores de la empresa le dan la comunicación entre compañeros de trabajo de la empresa en estudio.

**Tabla N° 3. 19. Comunicación interna entre compañeros de trabajo.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente.	0	0%
Muy buena.	3	20%
Buena.	12	80%
Mala.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Figura N° 3. 20. Comunicación interna entre compañeros de trabajo.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría

**Análisis:**

Casi la totalidad de los encuestados expresaron que la comunicación interna de la empresa entre sus trabajadores es buena y un porcentaje mínimo considera que es muy buena. Es viable la aplicación de instrumentos que mejoren la comunicación entre compañeros.



**Pregunta 10.-** ¿Qué una empresa cuente con direccionamiento estratégico a usted le parece?

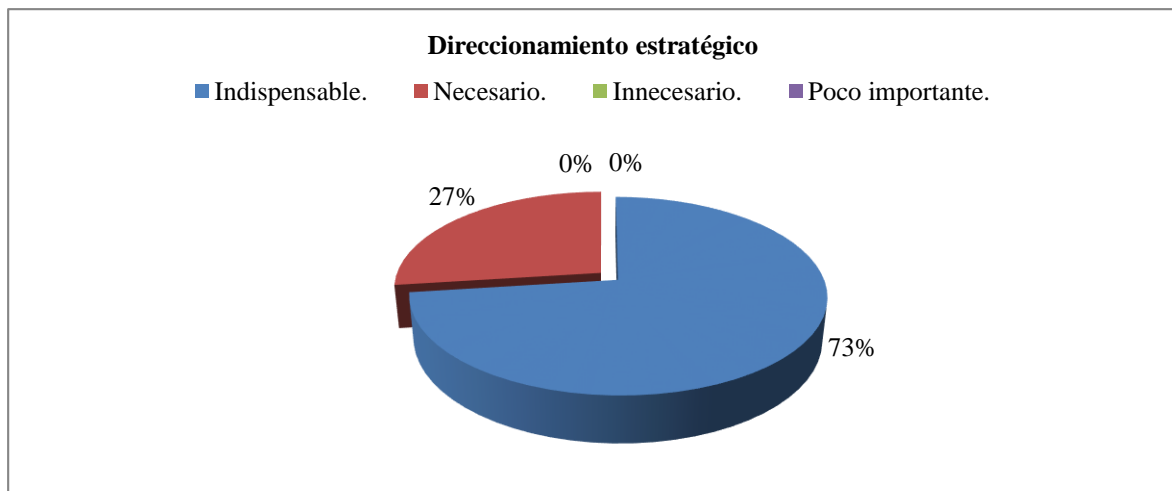
**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los trabajadores de la empresa en estudio acerca de que la misma cuente con direccionamiento estratégico.

**Tabla N° 3. 20. Importancia del direccionamiento estratégico en la empresa.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indispensable.	11	73%
Necesario.	4	27%
Innecesario.	0	0%
Poco importante.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Figura N° 3. 21. Importancia del direccionamiento estratégico en la empresa.**



Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: Encuesta aplicada a los colaboradores de Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo. Elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Análisis:**

Más de la mitad de los colaboradores encuestados manifiestan que es indispensable que una organización cuente con direccionamiento estratégico mientras que, un porcentaje mínimo opina que es necesario, proponer el direccionamiento estratégico en la empresa es viable.

### **3.2 Presentación y análisis de resultados.**

#### **3.2.1 Objetivos de la propuesta.**

##### **3.2.1.1 Objetivo general.**

Mejorar la Atención al Cliente en Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda., de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, a través de un Plan Estratégico.

##### **3.2.1.2 Objetivos específicos.**

- ✓ Diagnosticar el entorno externo de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
- ✓ Realizar un análisis interno de la empresa en estudio.
- ✓ Evaluar y elegir las estrategias idóneas para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
- ✓ Desarrollar planes de acción para cada estrategias
- ✓ Identificar indicadores para el control de tácticas desarrolladas en el plan estratégico.

#### **3.2.2 Plan estratégico para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA.**

##### **3.2.2.1 Diagnóstico del entorno externo de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

El ambiente externo comprende el entorno, el sector y el mercado. La previsión de la evolución de cada uno de estos componentes proporcionó una idea más clara de cómo puede influir en el desarrollo de las actividades de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

Para el presente análisis se contempló los factores PESTEL, los cuales se detallan a continuación.

**Figura N° 3. 22. Análisis PESTEL para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

DIMENSIÓN	FACTORES	COMPORTAMIENTO	INVOLUCRADOS	IMPACTO
Políticos	Leyes en materia medioambiental. (Mayores exigencias por parte del gobierno)	En aumento	El estado ecuatoriano. Ministerio del Ambiente. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. La competencia.	<b>Amenaza de alto impacto</b> , puesto que las exigencias medioambientales pueden repercutir en los ingresos monetarios de la empresa en estudio.
	Permisos de funcionamiento de ARCSA. (La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria es una de las entidades reguladora y encargada de otorgar permisos de funcionamiento a las empresas procesadoras de alimentos.)	En vigencia	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. ARCSA. Ministerio de Salud Pública	<b>Oportunidad de alto impacto</b> , por cuanto AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, si se encuentra al día en todos los permisos de funcionamiento.
	PIB (PIB de Ecuador creció el 4,5% en 2015, según datos diario El Universo)	Al alza.	El estado ecuatoriano. Los clientes. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Proveedores. La competencia.	<b>Oportunidad de alto impacto</b> debido a que la producción ecuatoriana es aceptada en el mercado y como tal beneficia a todas las empresas productivas del país.
Económicos	Inflación. (4,87% junio 2015, según Banco Central del Ecuador)	Al alza.	El Estado ecuatoriano. Los consumidores. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. La sociedad en general. La competencia.	<b>Amenaza de alto impacto</b> porque los productos en general suben de precio lo cual limita la adquisición de los mismos.

	Producción de leche.  (Ganaderos de la provincia se inclinan a la producción de leche, según manifiesto del Ministro de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad)	En aumento.	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Productores y proveedores de leche. La competencia. Consumidores.	Oportunidad de medio impacto debido a que en el mercado de la ciudad de Santo Domingo hay una gran cantidad de productores que pueden suministrar materia prima para la elaboración de los productos que ofrece AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
	Salario Básico Unificado.  (354,00 desde enero de 2015, según Ministerio de Relaciones Laborales.)	En aumento.	El Estado ecuatoriano. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. PEA de Santo Domingo. El comercio en general. Ciudadanía en general.	<b>Oportunidad de alto impacto</b> , puesto que el mayor poder adquisitivo de la PEA, permite a las familias adquirir productos lácteos en la canasta básica familiar con mayor frecuencia y en mayor cantidad.
Sociales	Inseguridad.  (Santo Domingo está considera una ciudad con un alto índice delincencial. Dato obtenido del Ministerio del Interior.)	Al alza.	Ministerio del Interior. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. La sociedad. La competencia. El comercio provincial.	<b>Amenaza de alto impacto</b> para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN porque al transportar los productos al punto de venta, los colaboradores pueden ser objeto de asaltos frecuentes.
	Costumbres alimenticias.  (Por lo general en los desayunos de los ecuatorianos van acompañados con lácteos)	Constante.	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Población en general. Empresas competidoras. Puntos de venta de la ciudad.	<b>Oportunidad de alto impacto</b> , debido a que en la mesa de los hogares ecuatorianos con mucha frecuencia se consumen productos lácteos; tal acción brinda la oportunidad de llegar con los productos al mercado objetivo.
	Genero.  (50.3 % de la población de la provincia son de género femenino, según INEC)	En aumento.	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. PEA femenina Santo Domingo. El comercio en general. Competencia.	<b>Oportunidad de alto impacto</b> , por cuanto el aumento del género femenino posibilita incrementar ventas con base en la decisión de compra en un hogar, cuya responsabilidad la tienen mayoritariamente las mujeres.

	Tasa de crecimiento de la población. (1,42% anual según datos del INEC)	En aumento	INEC Población Económicamente Activa AGROINDUSTRIAS WISCONSIN	<b>Oportunidad de alto impacto</b> porque a medida que crece la población crece también la demanda de productos en general.
<b>Tecnológicos</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación.  (El 64% de la población provincial utiliza internet en los celulares según INEC)	En constante innovación.	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. La competencia. La PEA provincial.	<b>Oportunidad de alto impacto</b> , puesto que se puede aprovechar las redes sociales para dar a conocer las presentaciones de productos que ofrece AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
	Infraestructura de almacenamiento de la competencia.	Vigente.	La competencia. AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Los consumidores.	<b>Amenaza de alto impacto</b> para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN por que se evidencia un notable deterioro del punto de venta, lo cual otorga ventajas diferenciales a la competencia.
	Medios de comunicación.  (Estaciones radiales, prensa escrita y Tv local.)	Disponibilidad en el mercado.	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN Los consumidores. La competencia.	Oportunidad de medio impacto para dar a conocer los productos que ofrece AGROINDUSTRIAS WISCONSIN en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.
	Equipos tecnológicos (Equipos con tecnología de punta para elaboración de productos lácteos)	Diversificado	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN Los consumidores. La competencia.	<b>Amenaza de alto impacto</b> , puesto que la empresa no posee maquinaria tecnológica de alta competitividad en su proceso de elaboración de productos.
<b>Ambiental</b>	Campañas de reciclaje.  Ministerio del Medio Ambiente.	Actualidad	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN La sociedad en general. La competencia.	<b>Amenaza alto impacto</b> , debido a que los envases utilizados para la presentación del producto, no son biodegradables y estos perjudican medianamente el ambiente natural.

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Factores de macroentorno “PESTEL”. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

### 3.2.1.1.1 Determinación de Oportunidades y Amenazas.

La determinación de oportunidades y amenazas es el proceso de planeación estratégica, proporciona datos para la implantación de acciones y medidas correctivas. A continuación se presentan los componentes externos considerados para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

**Figura N° 3. 23. Determinación de oportunidades y amenazas.**

#### FACTORES EXTERNOS.

CÓDIGO	OPORTUNIDADES
O1	Permisos de Funcionamiento del ARCSA.
O2	Incremento del Producto Interno Bruto.
O3	Aumento del Salario Básico Unificado.
O4	Costumbres alimentarias de los hogares ecuatorianos.
O5	Acrecentamiento del género femenino.
O6	Tasa de crecimiento poblacional.
O7	Diversidad e innovación constante de las tecnologías de la información y comunicación.
CÓDIGO	AMENAZAS
A1	Exigencias de leyes en materia medioambiental.
A2	Incremento de la inflación.
A3	Inseguridad latente en la provincia.
A4	Infraestructura de almacenamiento instalada en puntos de venta de la ciudad por parte de la competencia.
A5	Equipos tecnológicos de punta que posee la competencia para la elaboración de sus productos lácteos.
A6	Campañas de reciclaje.

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Determinación de factores externos. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

### 3.2.1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Se establece una calificación entre 1 y 4 bajo las siguientes especificaciones para el análisis desarrollado en la presente investigación:

- 4 = Alta
- 3 = Media
- 2 = Baja
- 1 = Nula

**Figura N° 3. 24. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

FACTORES	PESO	CALIF	PONDER
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Permisos de Funcionamiento del ARCSA.	0,08	3	0,24
Incremento del Producto Interno Bruto.	0,05	2	0,1
Aumento del Salario Básico Unificado.	0,08	3	0,24
Costumbres alimentarias de los hogares ecuatorianos.	0,10	4	0,4
Acrecentamiento del género femenino.	0,08	3	0,24
Tasa de crecimiento poblacional.	0,08	3	0,24
Diversidad e innovación constante de las tecnologías de la información y comunicación.	0,10	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Exigencias de leyes en materia medioambiental.	0,10	4	0,4
Incremento de la inflación.	0,05	2	0,1
Inseguridad latente en la provincia.	0,08	3	0,24

Infraestructura de almacenamiento instalada en puntos de venta de la ciudad por parte de la competencia.	0.08	3	0,24
Equipos tecnológicos de punta que posee la competencia para la elaboración de sus productos lácteos.	0,08	3	0,24
Campañas de reciclaje.	0.05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>39</b>	<b>3,18</b>

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Matriz de evaluación de factores externos. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

En el análisis de la matriz EFE, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. En el caso de *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*, su puntuación de 3,18 evidencia que se podrá aprovechar eficazmente las oportunidades existentes, minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas. Las oportunidades más relevantes son las costumbres alimenticias de los hogares y la diversificación constante de las tecnologías de la información.

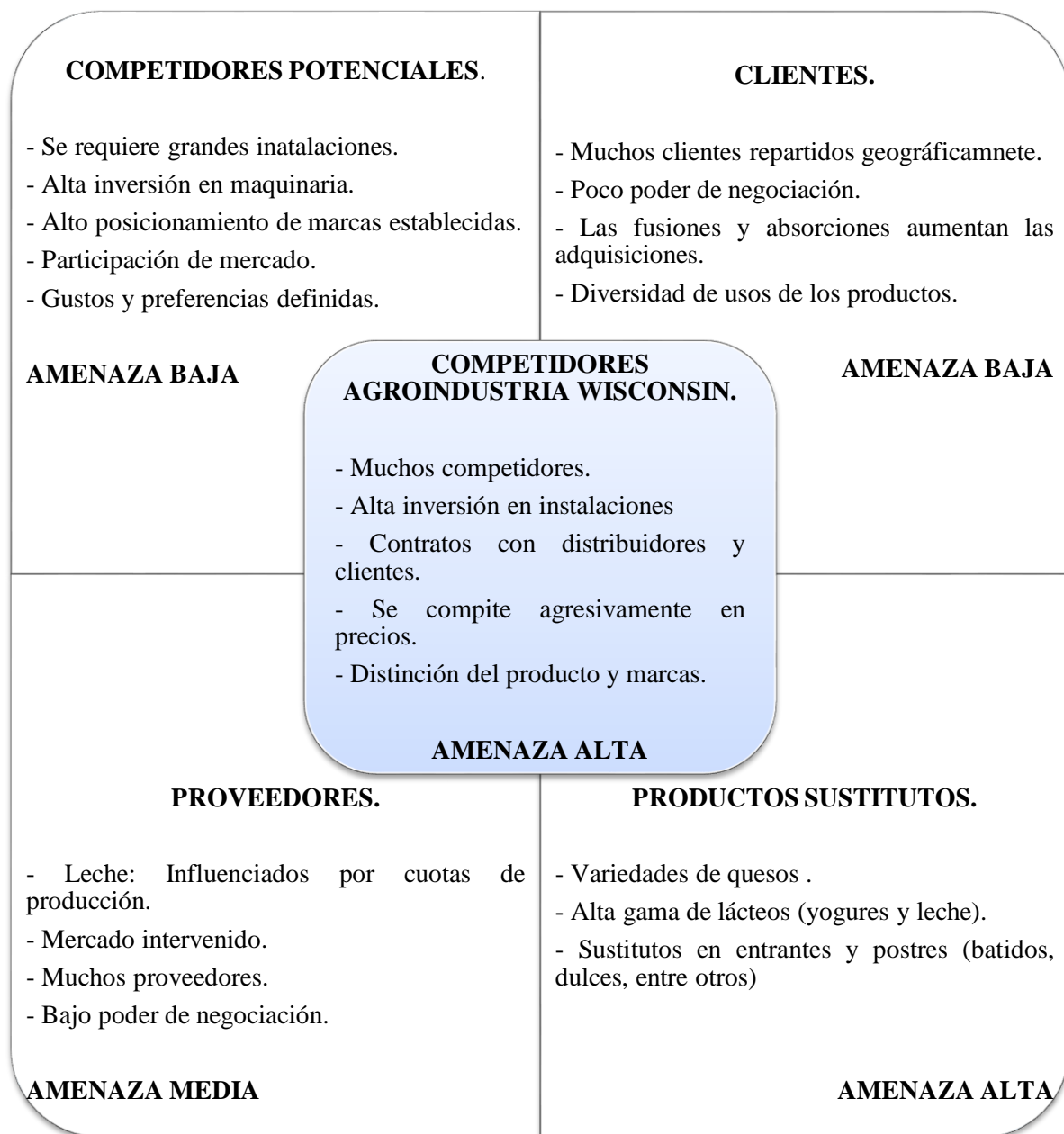
#### 3.2.1.1.3 Análisis de la cinco fueras.

El Análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter y del cual la investigadora se apoya para construir una matriz donde se describen los competidores potenciales, competidores del sector, productos sustitutivos, clientes y proveedores. Este modelo permite analizar a cualquier industria sea cual fuese su actividad comercial.

A continuación se presenta el análisis para *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*, en donde se determinan amenazas altas, medias y bajas que debe considerar la empresa en estudio para su buen desempeño comercial.



**Figura N° 3. 25. Modelo de las cinco fuerzas.**



Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Análisis de la 5 fuerzas de Michael Porter. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

### 3.2.2.2 Diagnóstico interno de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

#### 3.2.2.2.1 Determinación de Fortalezas y Debilidades.

Es una de las herramientas esenciales necesarias en el proceso de planeación estratégica, proporcionando datos para la implantación de acciones y medidas correctivas. A continuación se presenta los componentes internos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

**Figura N° 3. 26. Determinación de fortalezas y debilidades.**

**FACTORES INTERNOS.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>F1</b>	Materia prima de alta calidad para la elaboración de sus productos lácteos.
<b>F2</b>	Precios bajos por ser fabricantes y distribuidores.
<b>F3</b>	El punto de venta se encuentra ubicado estratégicamente en el centro de la urbe.
<b>F4</b>	AGROINDUSTRIAS WISCONSIN cuenta con un hato de ganado lechero de gran producción.
<b>F5</b>	Adecuada capacidad instalada para la producción de lácteos.
<b>F6</b>	Experiencia de sus propietarios en el área agroindustrial.
<b>CÓDIGO</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>D1</b>	No tiene definida misión, visión y valores organizacionales.
<b>D2</b>	La empresa no cuenta con implementos básicos para el desempeño laboral.
<b>D3</b>	Nula planificación de ventas.
<b>D4</b>	No se cumple con los requerimientos de los clientes a tiempo.
<b>D5</b>	Existen problemas de comunicación interna en la organización.
<b>D6</b>	Posee una deteriorada imagen del producto – mercado.

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Determinación de factores internos. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

**3.2.2.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La construcción de la matriz EFI, permite realizar una especie de auditoría empresarial interna, puesto que brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades y fortalezas; siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma.

Se describe el análisis de los factores internos identificados en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN donde se establece un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente

importante) para cada uno de ellos, los aspectos que repercutirán más en el buen desempeño de la empresa en estudio llevan los pesos más altos. Se establece una calificación entre 1 y 4 a cada uno de estos bajo las siguientes especificaciones:

Debilidad mayor (calificación = 1)

Debilidad menor (calificación = 2)

Fortaleza menor (calificación =3)

Fortaleza mayor (calificación = 4).

**Figura N° 3. 27. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

FACTORES	PESO	CALIF	PONDER
<b>FORTALEZAS</b>			
Materia prima de alta calidad para la elaboración de sus productos lácteos.	0,15	4	0,6
Precios bajos por ser fabricantes y distribuidores.	0,10	3	0,3
El punto de venta se encuentra ubicado estratégicamente en el centro de la urbe.	0,10	3	0,3
AGROINDUSTRIAS WISCONSIN cuenta con un hato de ganado lechero de gran producción.	0,15	4	0,6
Adecuada capacidad instalada para la producción de lácteos.	0,10	3	0,3
Experiencia de sus propietarios en el área agroindustrial.	0,10	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			
No tiene definida misión, visión y valores organizacionales.	0,07	2	0,14
La empresa no cuenta con implementos básicos para el desempeño laboral.	0,03	1	0,03
Nula planificación de ventas.	0,03	1	0,03
No se cumple con los requerimientos de los clientes a tiempo.	0,03	1	0,03
Existen problemas de comunicación interna en la organización.	0,07	2	0,14
Posee una deteriorada imagen del producto – mercado.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>29</b>	<b>2,91</b>

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Matriz de evaluación de factores internos. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.

Para el caso de la matriz EFI, los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas como débiles internamente, mientras que los puntajes superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. En ese sentido el resultado 2,91 obtenido en el análisis de los factores internos en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN evidencia que tiene más puntos fuertes que débiles.

### 3.2.2.2.3 Análisis de la matriz BCG.

Es un método de análisis estratégico que está estrechamente relacionado con el marketing estratégico. Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar.

**Tabla N° 3. 21. Ventas anuales de leche.**

<b>PRODUCTO LECHE (Ventas diarias)</b>		
<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
<b>2013</b>	400 litros * 0,70 ctvs = \$280,00 x 365 días	\$ 102.200,00
<b>2014</b>	500 litros * 0,70 ctvs = \$350,00 x 365 días	\$ 127.750,00

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Ventas anuales de leche según datos obtenidos en la empresa, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Tabla N° 3. 22. Ventas anuales de queso.**

<b>PRODUCTO QUESO (Ventas mensuales)</b>			
<b>Año</b>	<b>Presentación en gramos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
<b>2013</b>	(450g)	800u * \$2,30 = \$1840,00 * 12 meses = \$22080,00 al año.	\$ 51.360,00
	(500g)	500u * \$2,60 = \$1300,00 * 12 meses = \$15600,00 al año.	
	(750g)	300u * \$3,80 = \$1140,00 * 12 meses = \$13680,00 al año.	

<b>2014</b>	(450g)	$750u * \$2,40 = \$1800,00 * 12 \text{ meses} = \$21600,00 \text{ al año.}$	\$ 50.940,00
	(500g)	$400u * \$2,70 = \$1080,00 * 12 \text{ meses} = \$12960,00 \text{ al año.}$	
	(750g)	$350u * \$3,90 = \$1365,00 * 12 \text{ meses} = \$16380,00 \text{ al año.}$	

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Ventas anuales de queso según datos obtenidos en la empresa, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Tabla N° 3. 23. Ventas anuales de yogurt.**

<b>PRODUCTO YOGURT (Ventas mensuales)</b>			
<b>Año</b>	<b>Presentación en litros</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
<b>2013</b>	(1 litro)	$700u * \$1,45 = \$1015,00 * 12 \text{ meses} = \$12180,00 \text{ al año}$	\$ 27.180,00
	(2 litros)	$500u * \$2,50 = \$1250,00 * 12 \text{ meses} = \$15000,00 \text{ al año.}$	
<b>2014</b>	(1 litro)	$800u * \$1,45 = \$1160,00 * 12 \text{ meses} = \$13920,00 \text{ al año.}$	\$ 30.420,00
	(2 litros)	$550u * \$2,50 = \$1375,00 * 12 \text{ meses} = \$16500,00 \text{ al año.}$	

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Ventas anuales de yogurt según datos obtenidos en la empresa, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Tabla N° 3. 24. Análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group)**

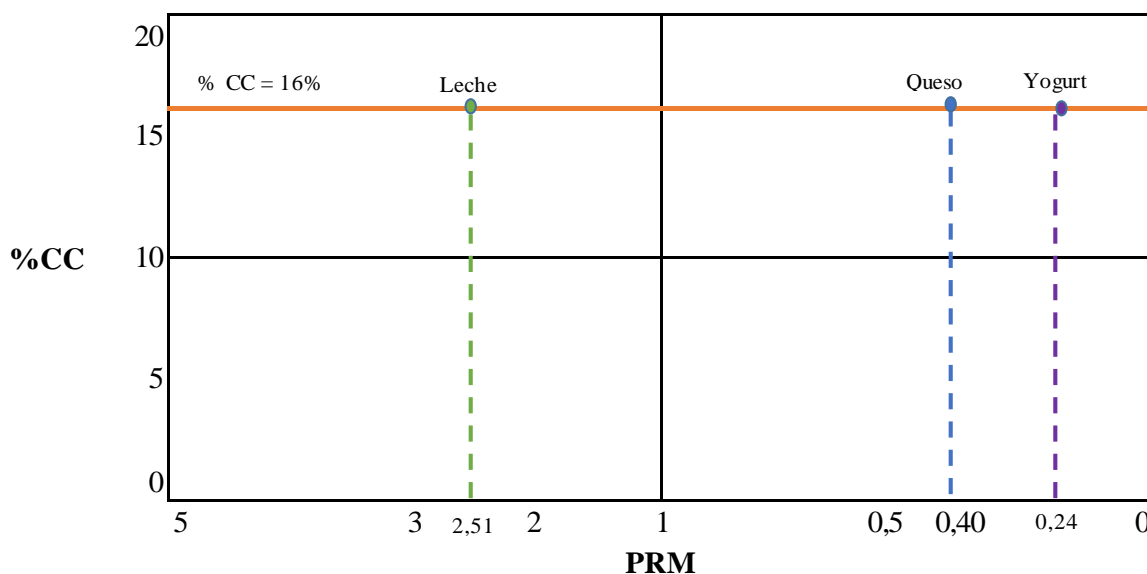
<b>DATOS PARA ANÁLISIS BCG</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES</b>		<b>% PM (Participación de mercado)</b>	<b>PRM (Participación relativa de mercado)</b>
	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>		
<b>Leche</b>	\$ 102.200,00	\$ 127.750,00	0,61	2,51
<b>Queso</b>	\$ 51.360,00	\$ 50.940,00	0,24	0,40
<b>Yogurt</b>	\$ 27.180,00	\$ 30.420,00	0,15	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 180.740,00</b>	<b>\$ 209.110,00</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Matriz de análisis BCG para los productos lácteos que ofrece al mercado la empresa objeto de estudio, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Tabla N° 3. 25. Aplicación de fórmulas para análisis BCG.**

%CC (Porcentaje de crecimiento)	
$\%CC = \frac{209110 - 180740}{180740} = 0,16 * 100 = 16\%$	
PM (Participación de mercado)	PRM (Participación relativa de mercado)
$\%PM = \frac{127750}{209110} = 0,61$	$PRM = \frac{PL}{PS} = \frac{0,61}{0,24} = 2,51$
$\%PM = \frac{50940}{209110} = 0,24$	$PRM = \frac{PS}{PL} = \frac{0,24}{0,61} = 0,40$
$\%PM = \frac{30420}{209110} = 0,15$	$PRM = \frac{PR}{PL} = \frac{0,15}{0,61} = 0,24$

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Agroindustrias Wisconsin – Jirón e Hijos Cía. Ltda.* Santo Domingo: Desarrollo de las fórmulas del porcentaje de crecimiento, participación de mercado y participación relativa de mercado, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.



La matriz BCG (Boston Consulting Group) se la realizó con el objetivo de establecer la posición de los productos que se elaboran en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo, obteniendo como resultados que el producto estrella de la empresa es la leche y por ende es el que proporciona a la misma una rentabilidad alta, mientras que el queso y el yogurt se encuentran en la interrogante de la representación gráfica lo que significa que para que brinden una utilidad elevada se requiere de más inversión, esto se debe a que la organización tiene poco tiempo en el mercado ofreciendo estos derivados lácteos.

### 3.2.2.3 Evaluación y elección de estrategias.

Figura N° 3. 28. Matriz de evaluación interna y externa.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Materia prima de alta calidad para la elaboración de sus productos lácteos.	D1: No tiene definida misión, visión y valores organizacionales.
	F2: Precios bajos por ser fabricantes y distribuidores.	D2: La empresa no cuenta con implementos básicos para el desempeño laboral.
	F3: El punto de venta se encuentra ubicado estratégicamente en el centro de la urbe.	D3: Nula planificación de ventas.
	F4: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN cuenta con un hato de ganado lechero de gran producción.	D4: No se cumple con los requerimientos de los clientes a tiempo.
	F5: Adecuada capacidad instalada para la producción de lácteos.	D5: Existen problemas de comunicación interna en la organización.
	F6: Experiencia de sus propietarios en el área agroindustrial.	D6: Posee una deteriorada imagen del producto – mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1: Permisos de Funcionamiento del ARCSA.	F1, F2, F3 – O4, O5, O6, O7	D1, D3, D5, D6 – O4, O6, O7
O2: Incremento de Producto Interno Bruto.		
O3: Aumento del Salario Básico Unificado.		

O4: Costumbres alimentarias de los hogares ecuatorianos.	Planificación de ventas de productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN en el mercado de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.	Propuesta de Direccionamiento Estratégico para una administración basada en objetivos.
O5: Acrecentamiento del género femenino.		
O6: Tasa de crecimiento poblacional.		
O7: Diversidad e innovación constante de las tecnologías de la información y comunicación.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1: Exigencias de Leyes en materia medioambiental.	F1, F4, F5 – A4, A5	D3, D5, D6 – A1, A4, A6
A2: Incremento de la inflación.	Adquisición de implementos operacionales para el desempeño laboral de los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.	Instrumentos para mejorar la comunicación interna en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas
A3: Inseguridad latente en la provincia.		
A4: Infraestructura de almacenamiento instalada en puntos de venta de la ciudad por parte de la competencia.		
A5: Equipos tecnológicos de punta que posee la competencia para la elaboración de sus productos lácteos.		
A6: Campañas de reciclaje.		

Fuente: Investigación (2015). *AGROINDUSTRIAS WISCONSIN*. Santo Domingo: Matriz de evaluación de evaluación interna y externa. Elaborado por la investigadora Gabriela Santamaría.







				$\frac{\text{Número de sugerencias}}{\text{Número total de visitas}} \times 100$		por ende aplicar tácticas para contrarrestarlas.														
	✓ Mensajería instantánea.			Cumplimiento $\frac{\text{Frecuencia de mensajes}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Todo el año.	Rapidez en los procesos de comunicación.														
	✓ Reuniones de trabajo.			Planificación $\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Una por mes	Actividades desarrolladas con eficiencia y eficacia.														
	✓ Estructurar un flujograma del proceso de comunicación interna.			Cumplimiento $\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} \times 100$	Todo el año.	Eficiencia en los procesos de comunicación interna.														

Fuente: Investigación (2015). *Matriz POA*. Santo Domingo. Desarrollo de estrategias para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN-JIRÓN E HIJOS CÍA. LTDA, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

#### 3.2.2.4.1 Propuesta de direccionamiento estratégico.

A continuación se encuentra la propuesta de direccionamiento estratégico para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo, mismo que se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Objetivo empresarial.
- ✓ Valores empresariales.
- ✓ Políticas.

##### a. Alcance.

Incluir dentro del direccionamiento estratégico la orientación al cliente para mejorar las relaciones interpersonales y comerciales. Además, se pretende solucionar la falta de misión, visión y valores corporativos que guíen de manera eficiente las actividades productivas y administrativas de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

##### b. Responsable.

Estará a cargo de la socialización del direccionamiento estratégico el gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

##### c. Periodicidad.

La declaración de la misión, visión, valores y políticas empresariales para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN se la aplicará en enero del 2016 y se la comunicará a los colaboradores de la misma el último viernes del mes y año citado anteriormente.

d. Funcionalidad:

Se comunicará el direccionamiento estratégico a los colaboradores y clientes de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo a través de las siguientes actividades:

- ✓ Socialización con los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
  - Cena de integración con los colaboradores:
    - Lugar: Restaurante D`Marcos.
    - Hora: 8:30 pm.
    - Fecha: Viernes 29 de enero del 2016.
    - Se entregará la misión, visión, los objetivos y las políticas empresariales en un tríptico a cada uno de los colaboradores.
      - Características del tríptico:
        - ◆ Medidas: 100 x 100 x 97 mm.
        - ◆ Papel: Couché 150 g a color.
        - ◆ Se imprimirán 200 ejemplares para entregar a colaboradores y clientes actuales.
        - ◆ En la portada irá plasmado el logotipo y el slogan o frase de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
        - ◆ El interior del mismo contendrá la misión, visión, los objetivos y las políticas de la empresa junto con fotos de la organización y su equipo de colaboradores.
- ✓ Socialización con los clientes.
  - Colocación de un roll-up al ingreso de la empresa.
    - ◆ Se utilizará un roll-up en el que se podrá observar la misión y visión de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN a color.
    - ◆ Sus medidas serán de 1 metro por 1.00m x 1.80m.
  - Colocar dos cuadros con la misión y visión en la oficina del gerente.
    - ◆ Medidas: 70 cm x 30cm.
    - ◆ Marco de aluminio dorado con vidrio.

e. Misión propuesta.

Para el desarrollo de la misión se responden las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Qué buscamos? y ¿Para quién trabajamos?

✓ ¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos.

✓ ¿Dónde lo hacemos?

Desarrollamos nuestras actividades en la ciudad de Santo Domingo.

✓ ¿Qué buscamos?

Ofrecer productos terminados a nuestros consumidores, utilizando materia prima de la zona.

✓ ¿Para quién trabajamos?

Para nuestros clientes, tanto actuales como potenciales con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

**Figura N° 3. 30. Misión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos de un alto valor nutritivo en la ciudad de Santo Domingo, que pone a disposición del consumidor los mejores artículos terminados derivados de la leche, con máxima frescura e higiene, utilizando las mejores materias primas de nuestra región, con un equipo humano profesional y capacitado con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.

Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Misión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

f. Visión propuesta.

Para el desarrollo de la visión se responden las preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro? y ¿Qué haremos en el futuro?

- ✓ ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Se quiere continuar desarrollando productos lácteos en la ciudad de Santo Domingo.

- ✓ ¿Cómo seremos en el futuro?,

Seremos una empresa reconocida por brindar un servicio integral a nuestros clientes y por utilizar materia prima de calidad para un producto final de calidad.

- ✓ ¿Qué haremos en el futuro?

Se mejorará continuamente nuestros procesos proporcionando a la población un producto sano, nutritivo y delicioso para satisfacer así sus necesidades por completo.

**Figura N° 3. 31. Visión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

Continuar desarrollando productos lácteos y ampliar nuestro mercado y cartera de clientes en la ciudad de Santo Domingo, logrando ser una empresa reconocida por brindar un servicio integral a los consumidores, distinguida por la satisfacción total del cliente, el mejoramiento continuo y el compromiso de proveer un producto inocuo para la sociedad que cumpla con los más altos estándares de calidad.

Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Visión propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

g. Objetivo empresarial.

El objetivo empresarial determina que es lo que la empresa pretende lograr con el desarrollo de sus actividades.

**Figura N° 3. 32. Objetivo empresarial propuesta para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

Producir y comercializar productos lácteos de calidad, utilizando materia prima seleccionada cuidadosamente para satisfacer las necesidades de los clientes generando rentabilidad y competitividad.

Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Objetivo empresarial propuesto para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

h. Valores empresariales.

Son la base sobre las cual se desarrolla la conducta de los colaboradores. A continuación se pueden evidenciar los valores empresariales propuestos para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo.

- ✓ **Atención al cliente:** brindar una atención óptima y de calidad a nuestros consumidores para lograr confianza y fidelidad.
- ✓ **Honestidad:** evidenciar en cada una de nuestras actividades un comportamiento sincero, que demuestre una profunda solvencia e integridad moral y ética.
- ✓ **Responsabilidad:** asumir nuestras funciones y deberes dentro de la empresa con la convicción y certeza de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna.
- ✓ **Excelencia:** buscamos la excelencia a través del mejoramiento continuo en nuestros productos, procesos y actividades.
- ✓ **Transparencia:** nos caracterizamos por ser ampliamente transparentes, con el objeto de crear relaciones de negocios de largo plazo, con alto grado de confianza y confiabilidad.
- ✓ **Servicio:** nuestro compromiso es entregar a nuestros clientes internos y externos, servicios de alta calidad y eficacia.



- ✓ **Respeto:** brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
- ✓ **Mejoramiento continuo:** adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar valor agregado a nuestros productos.
- ✓ **Trabajo en equipo:** desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita alcanzar el objetivo empresarial.
- ✓ **Compromiso:** cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones, con apego a la misión y visión.

i. Políticas de servicio al cliente.

Son un recurso muy útil para las organizaciones puesto que el escuchar atentamente a las necesidades de los consumidores y mantener una comunicación constante con ellos es la piedra angular de la política de atención al cliente en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

- ✓ AGROINDUSTRIAS WISCONSIN garantiza la calidad de sus productos lácteos y servicios asegurando el compromiso de la organización hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- ✓ Orientación hacia el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, siempre proporcionando el mejor servicio asegurando su satisfacción y seguridad
- ✓ Mejora continua de sus productos lácteos e infraestructura.
- ✓ Cumplir con los acuerdos establecidos con los clientes manteniendo siempre una buena comunicación y preservarlos mediante la satisfacción de sus necesidades.

- ✓ Compromiso de protección medioambiental haciendo llegar a sus clientes finales productos envasados en materiales biodegradables.
- ✓ Participación de todo el personal fomentando la iniciativa y concientización con la calidad.

j. Diseños propuestos.

Figura N° 3. 33. Modelo de tríptico.

**MISIÓN**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos de un alto valor nutritivo en la ciudad de Santo Domingo, que pone a disposición del consumidor los mejores artículos terminados derivados de la leche, con máxima frescura e higiene, utilizando las mejores materias primas de nuestra región, con un equipo humano profesional y capacitado con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.

**AGROINDUSTRIAS WISCONSIN**  
Jirón e Hijos Cía. Ltda.  
Lácteos de calidad

**OBJETIVO EMPRESARIAL:**  
Producir y comercializar productos lácteos de calidad, utilizando materia prima seleccionada cuidadosamente para satisfacer las necesidades de los clientes generando rentabilidad y competitividad.

**VALOR EMPRESARIAL**  
Son la base sobre las cual se desarrollan las actividades y la conducta de los colaboradores. A continuación se pueden evidenciar los valores empresariales propuestos para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN de la ciudad de Santo Domingo

**VISIÓN**

Continuar desarrollando productos lácteos y ampliar nuestro mercado y cartera de clientes en la ciudad de Santo Domingo, logrando ser una empresa reconocida por brindar un servicio integral a los consumidores, distinguida por la satisfacción total del cliente, el mejoramiento continuo y el compromiso de proveer un producto inocuo para la sociedad que cumpla con los más altos estándares de calidad.

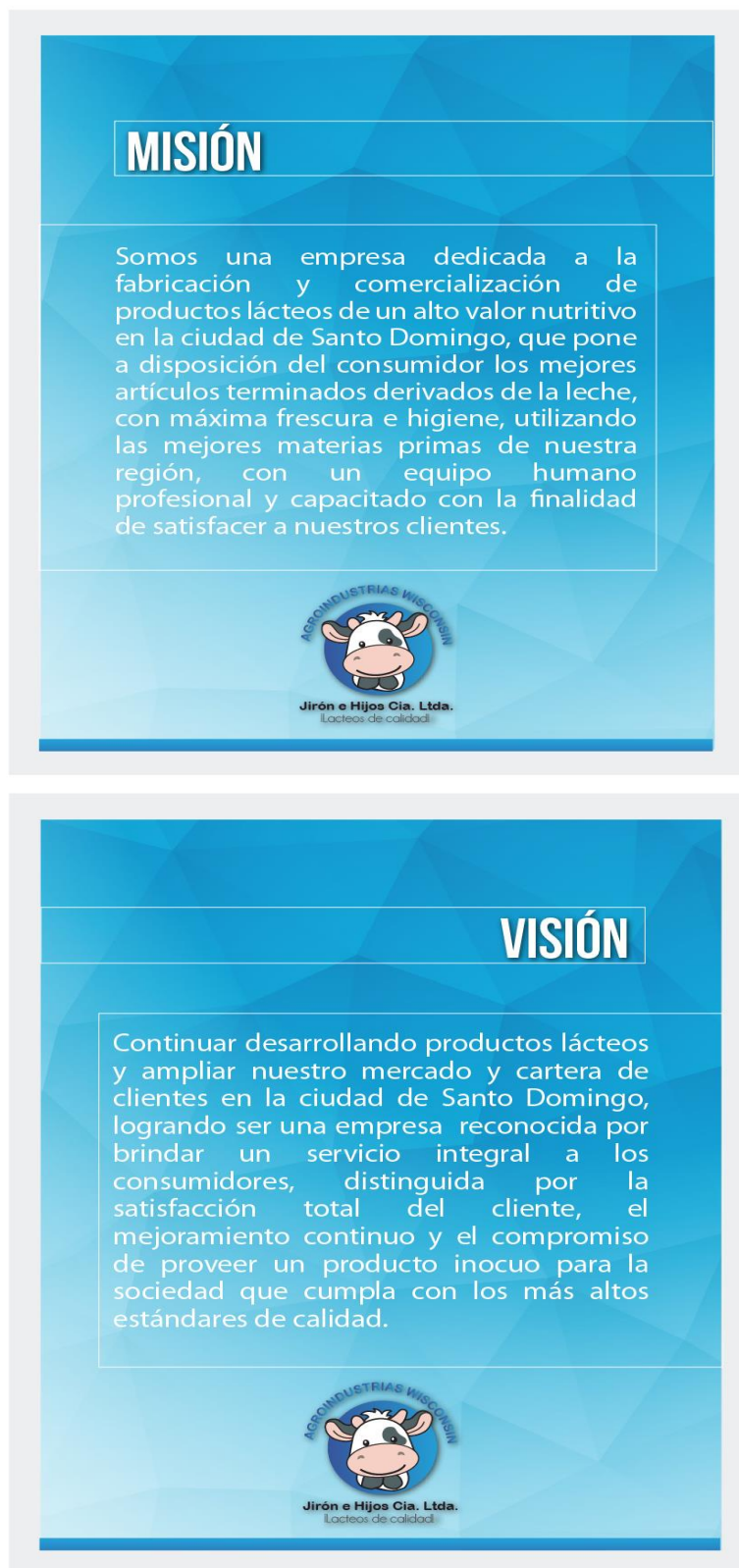
Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Tríptico propuesto para la socialización con los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

Figura N° 3. 34. Modelo Roll-up.



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Roll-up propuesto para la socialización con los clientes de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

**Figura N° 3. 35. Modelo de cuadros para colocar en Gerencia.**



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Cuadros propuestos para colocarlos en la gerencia de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

k. Presupuesto.

**Tabla N° 3. 26. Modelo de cuadros para colocar en Gerencia.**

DETALLE	COSTO U.	COSTO TOTAL.
200 Trípticos, a color en papel Couché 150.	0,20	40,00
1 roll-up	90,00	90,00
2 cuadros	35,00	70,00
15 Platos de comida en restaurante D´Marcos	18,00	270,00
<b>Total</b>		<b>470,00</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Presupuesto para la estrategia propuesta, elaborada por la autora Gabriela Santamaría.

3.2.2.4.2 Adquisición de implementos operacionales para el desempeño laboral de los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

a. Alcance.

Dar solución a la inexistencia de implementos adecuados para desempeñar las actividades en la empresa.

b. Responsable.

Gerente y colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

c. Fecha de ejecución.

Enero del año 2016.

d. Funcionalidad.

Para el desarrollo eficiente de la estrategia se debe considerar las siguientes acciones:

✓ Condiciones sanitarias de equipos y utensilios.

- ◆ Los implementos, utensilios y equipos asignados a un área determinada para operaciones específicas, deben ser de uso exclusivo en dicha área.
- ◆ Deben estar fabricados de materiales resistente a la corrosión, que no transmitan sustancias tóxicas, ni impregnen a los alimentos de olores o sabores desagradables; que no sean absorbentes; que sean capaces de soportar repetidas operaciones de limpieza y desinfección.
- ◆ Deben estar diseñados de manera que permitan su fácil y completa limpieza y desinfección. La instalación del equipo fijo debe permitir su limpieza adecuada.
- ◆ Las superficies de mesas, mostradores, estanterías, exhibidores, de equipos y de utensilios deben ser lisas y estar exentas de orificios y grietas para facilitar su higienización y desinfección, manteniéndose en buen estado de conservación e higiene.
- ◆ El lavado y desinfección se debe realizar vía procedimientos manuales o automáticos y con una frecuencia que aseguren la adecuada eliminación de residuos y desinfección de los mismos. Una vez lavados y desinfectados deben guardarse en un lugar limpio y seco a no menos de 0.20 m. del piso y protegidos hasta su próximo uso.

✓ Requisitos sanitarios de los manipuladores.

– Salud del personal.

- Es responsabilidad del dueño, del representante legal de la empresa y del administrador, el garantizar el buen estado de salud del personal que trabaja en el establecimiento a fin de evitar que sean fuente de contaminación de los alimentos que manipulan.

- Está prohibido que el personal que padece enfermedades infecto contagiosas, procesos diarreicos, procesos respiratorios, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, tenga contacto con los alimentos.

- Higiene.

- Los manipuladores de alimentos deben mantener una rigurosa higiene personal, no fumar ni comer durante las operaciones con alimentos, tener las manos con uñas cortas, sin adornos personales, limpias y desinfectadas antes de entrar en contacto con los alimentos.
- La higiene de las manos debe hacerse también inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos, después de toser o estornudar, de rascarse la cabeza u otra parte del cuerpo, después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos que pudieran estar contaminados y todas las veces que sea necesario.

- Vestimenta.

- Los manipuladores de alimentos del área de producción deben usar ropa protectora de color claro que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello, tener calzado apropiado y de uso exclusivo para el trabajo; en las áreas que se requiera, los manipuladores utilizarán adicionalmente protector naso bucal y guantes.
- Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerse limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable, caso en el cual se utilizará sólo una vez.
- El personal de las áreas de exhibición y expendio debe usar ropa protectora del cuerpo y cabello, mantenida en buen estado de conservación e higiene.

- Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar vestimenta de color diferente a los de la zona de producción de alimentos y tener calzado impermeable.
- Capacitación sanitaria.
  - La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos es responsabilidad del dueño o el administrador del establecimiento, tiene carácter obligatorio para el ejercicio de la actividad, pudiendo ser brindada por personal especializado de la organización. Esta capacitación debe incluir como mínimo temas relacionados a la contaminación de alimentos, Enfermedades de Transmisión Alimentaria relacionadas a los productos, Principios Generales de Higiene, Programas de Higiene y Saneamiento.
  - Dicha capacitación debe efectuarse por lo menos cada seis (06) meses o antes si la administración lo considera pertinente y los registros de las mismas deben estar disponibles cuando la autoridad sanitaria lo requiera. Los manipuladores de alimentos deben ser evaluados frecuentemente a fin de asegurar la aplicación de la capacitación en las labores que realizan.
- Uniformes adecuados para operar.

A fin de garantizar la inocuidad de los alimentos y evitar contaminaciones cruzadas, el personal que trabaja en una empresa Procesadora de Alimentos debe cumplir con normas estrictas de limpieza e higiene.

Entre los elementos propuestos están:

- Delantales o vestimenta, que permitan visualizar fácilmente su limpieza.



- Cuando sea necesario, otros accesorios como guantes, botas, gorros, mascarillas, limpios y en buen estado; y,
- El calzado debe ser cerrado y cuando se requiera, deberá ser antideslizante e impermeable.

La operación de lavado debe hacérsela en un lugar apropiado, alejado de las áreas de producción; preferiblemente fuera de la fábrica.

**Figura N° 3. 36. Cumplimiento de las (5 S) en seguridad industrial.**

<b>Denominación</b>	<b>Concepto</b>	<b>Objetivo Particular</b>
<b>Clasificación</b>	Separar innecesarios.	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil.
<b>Orden</b>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz.
<b>Limpieza</b>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares.
<b>Normalización</b>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden.
<b>Mantener la disciplina</b>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido.

Fuente: Investigación (2015). *Componentes de las 5 S*. Santo Domingo: cuadro para el cumplimiento de la seguridad industrial, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

e. Presupuesto.

**Tabla N° 3. 27. Presupuesto para implementos.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO U.</b>	<b>COSTO TOTAL.</b>
6 delantales.	27,47	164,82
6 guantes.	3,25	19,50
6 botas.	15,40	92,40
6 gorros.	3,67	22,02

6 Mascarillas.	29,00	174,00
6 Calzado antideslizante e impermeable.	53,00	318,00
6 Ternos industriales	90,00	540,00
<b>Total</b>		<b>1330,74</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico*. Santo Domingo: Presupuesto para la estrategia propuesta, elaborada por la autora Gabriela Santamaría.

### 3.2.2.4.3 Planificación de ventas de productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN en el mercado de la provincia Santo Domingo de Tsáchilas.

#### a. Alcance.

Dar solución a la escasa planificación de ventas que se evidencia en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

#### b. Responsable.

Los responsables en que la estrategia de los resultados esperados es el Gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN y Vendedores.

#### c. Periodicidad.

La estrategia se implementará desde el mes de enero de 2016.

#### d. Funcionalidad.

Para la implementación de la planificación de ventas es necesario averiguar el número de vendedores que se requiere para cubrir la meta de ventas definida por la empresa. Las políticas propuestas son:

- ✓ Efectuar visitas a partir de enero del 2016 a 345 establecimientos categorizados en tiendas de abarrotes y comisariatos de la ciudad de Santo Domingo y parroquias rurales de la provincia, y cuya finalidad es mantener relaciones comerciales sostenibles y sustentables.

- ✓ La periodicidad de visita será cada 15 días donde se incluirá la preventa y posteriormente la entrega de pedidos.
- ✓ Jornada laboral de lunes a viernes con una duración de 8 horas diarias.
- ✓ Tiempo no dedicado a la venta. (1 hora de lunch)
- ✓ Tiempo de desplazamiento promedio de establecimiento a establecimiento. (30 minutos)
- ✓ Tiempo promedio de entrevista con dueño o encargado. ( 30 minutos)
- ✓ Días promedio de trabajo al año. (264 días hábiles de trabajo)

- Fórmula para el cálculo de vendedores.

$$TVA = (345 * 24)$$

$$TVA = 8280 \text{ visitas}$$

$$\text{tiempo media de visitas } d = \frac{\text{Jornada laboral} - \text{tiempo no dedicado a la venta}}{\text{Tiempo de desplazamiento} + \text{tiempo promedio de visita}}$$

$$tmvd = \frac{8 - 1}{0,33 + 0,33}$$

$$tmvd = 10,60$$

$$n = \frac{\text{total de visitas al año}}{\text{tasa media de visitas diarias} * \text{días promedio de trab. en el año}}$$

$$n = \frac{8280}{10,60 * 264}$$

$$n = 2 \text{ vendedores.}$$

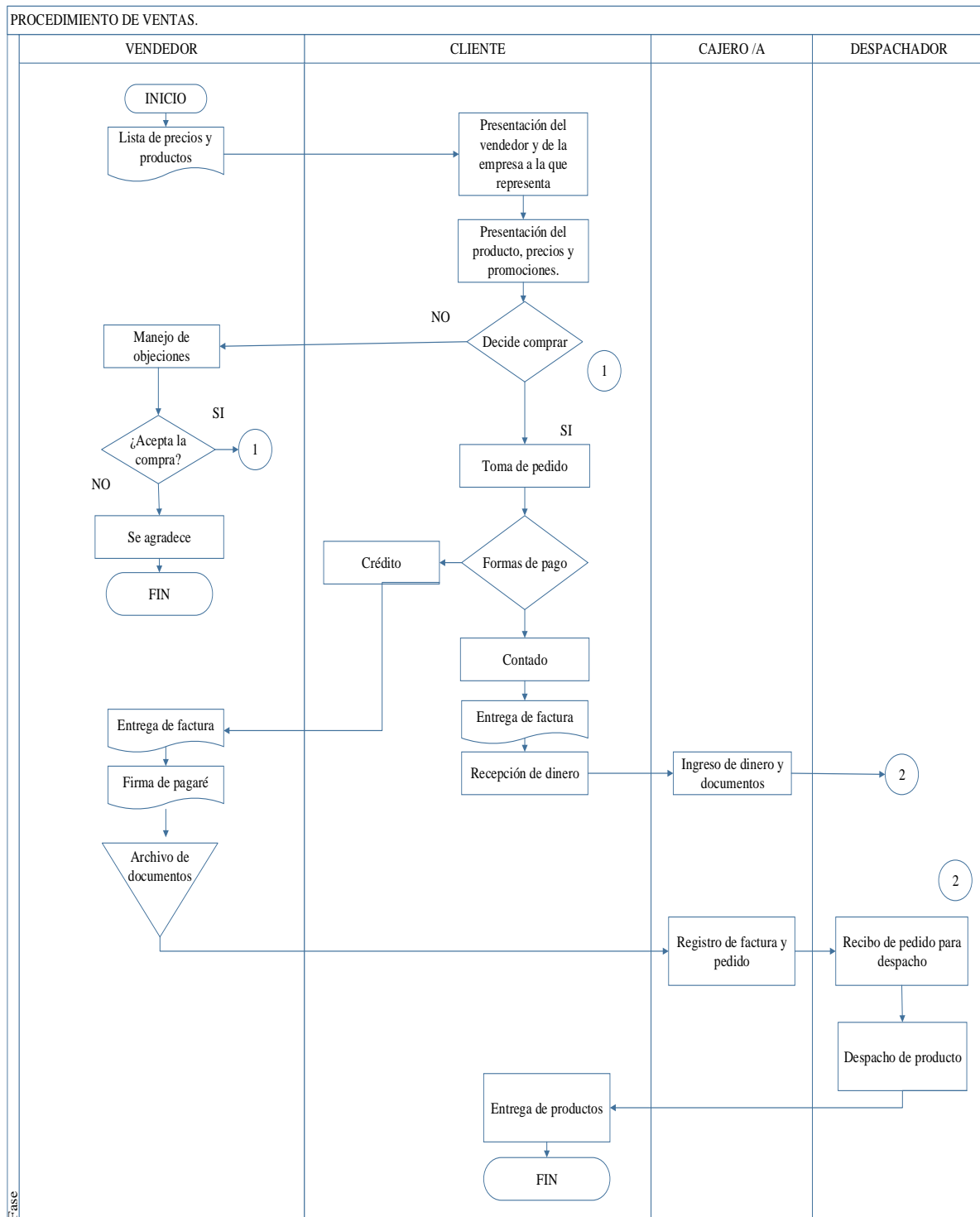
AGROINDUSTRIAS WISCONSIN requiere de dos vendedores para realizar una efectiva planificación de ventas de sus productos lácteos.

- Actitudes de un buen vendedor.
  - Tener una actitud positiva.
  - Tener una buena comunicación con los clientes.
  - Tener espíritu de trabajo en equipo y poseer empatía.
  - Cultivar relaciones sólidas con los clientes.
  - Habilidad para hacer demostraciones de ventas.
  - Brindar servicio post-venta.
  - Conocer de la empresa y de los productos que comercializa y del mercado.
  - Comunicarse adecuadamente con los clientes.
  - Asesorar a los clientes acerca de los productos que oferta.
  - Retroalimentar a la empresa acerca de todo lo que sucede en el mercado con los clientes.
  - Ayudar a solucionar problemas con los clientes.
  - Planificar estrategias de mejoramiento de ventas.
  - Colaborar con la distribución y medios de promoción del producto.
  - Llevar un control detallado de los clientes.

El vendedor es la figura clave dentro de la organización puesto que permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa, por tal razón se adjunta el siguiente procedimiento de ventas.

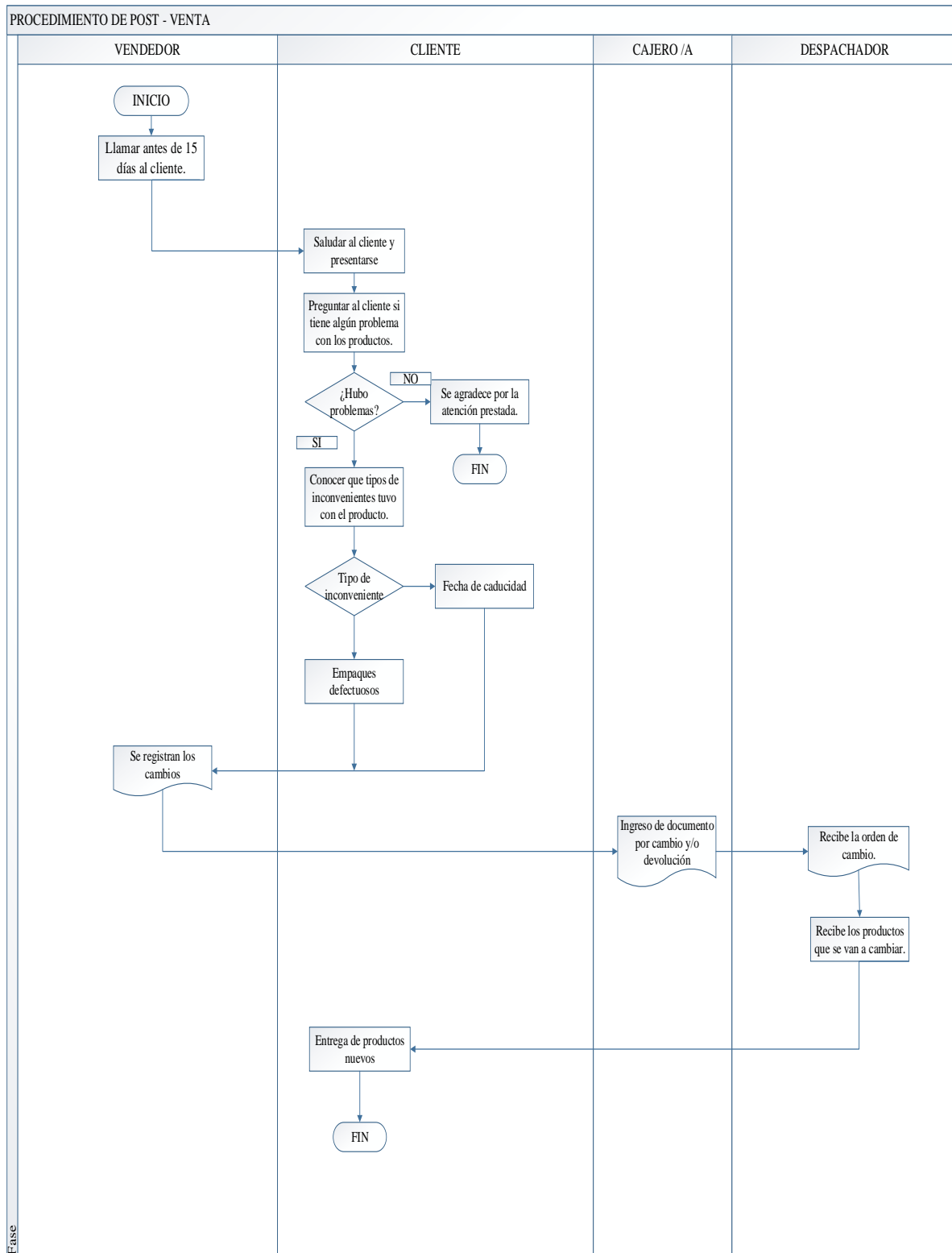
- Capacitación para el personal de ventas y atención al cliente.
  - Excelencia en el servicio al cliente y fidelización.
    - ¿Por qué es importante el Servicio de Excelencia?
    - ¿Cuándo se puede brindar un Servicio al Cliente de Excelencia?
    - ¿Cómo se puede dar Excelencia en el Servicio?
    - Clínicas de Servicio al Cliente.
- 5 Participantes a capacitarse.
- 1 Día de duración.
- Día: Sábado
- Fecha: 16 de enero de 2016.
- Horario de 9h00 a 16h30.
- Instructores: Ing. Borys Aguirre, Ec. Oscar Aguirre.
- Lugar: Sala de reuniones AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

**Figura N° 3. 37. Flujoograma procedimiento de ventas.**



Fuente: Investigación (2015). *Flujoograma del procedimiento de venta*. Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.

**Figura N° 3. 38. Procedimiento Post-Venta.**



Fuente: Investigación (2015). *Flujograma del procedimiento Post-venta.* Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.

- ✓ Indumentaria y material que debe poseer un vendedor.

El vendedor debe reflejar una buena imagen ante sus clientes, debe llevar uniforme con el distintivo de la empresa y el material adecuado para la venta de sus productos.

**Figura N° 3. 39. Diseño de camiseta propuesto.**



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de camiseta para vendedores*. Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.

**Figura N° 3. 40. Credencial.**



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de credencial*. Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.



Figura N° 3. 41. Diseño de catálogo.



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de catálogo*. Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.

Figura N° 3. 42. Diseño de tarjeta.



Fuente: Investigación (2015). *Propuesta de tarjeta de presentación*. Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Elaborado por la autora: Gabriela Santamaría.

e. Presupuesto.

**Tabla N° 3. 28. Presupuesto estrategia distributiva.**

DETALLE	COSTO U.	COSTO TOTAL.
10 camisetas personalizadas.	15,50	155,00
5 catálogos	4,50	22,50
5 carnets	3,00	15,00
1000 tarjetas de presentación	0,04	40,00
Capacitación 05 personas.	95,00	475,00
Almuerzo en la capacitación 06 personas	4,00	24,00
Material para la capacitación	2,50	12,50
Proyector	850,00	850,00
<b>Total</b>		<b>1594,00</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Presupuesto estrategia planificación de ventas.* Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

3.2.2.4.4 Instrumentos para mejorar la comunicación interna en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

a. Alcance.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir, que se produzca siempre con previa planificación, su alcance consiste en plantear objetivos claros con resultados concretos para ser eficaces y efectivos y de esa manera se logren alcanzar las metas propuestas con información que debe ser conocida por todos los colaboradores, los instrumentos empleados tienen que ser claros, flexibles, de fácil maniobra y entendibles para el personal que labora en la organización.

b. Responsable.

La responsabilidad estará a cargo del gerente de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

c. Periodicidad.

Los instrumentos de comunicación interna deben ser revisados de manera periódica y constante porque los instrumentos comunicacionales cambian de manera globalizante, este proceso para la empresa en estudio se iniciaran desde enero del 2016, dependiendo de las herramientas que utilice la empresa se procederá a la actualización periódica, el responsable de la comunicación debe estar pendiente de la procedencia en el manejo interno de estos elementos.

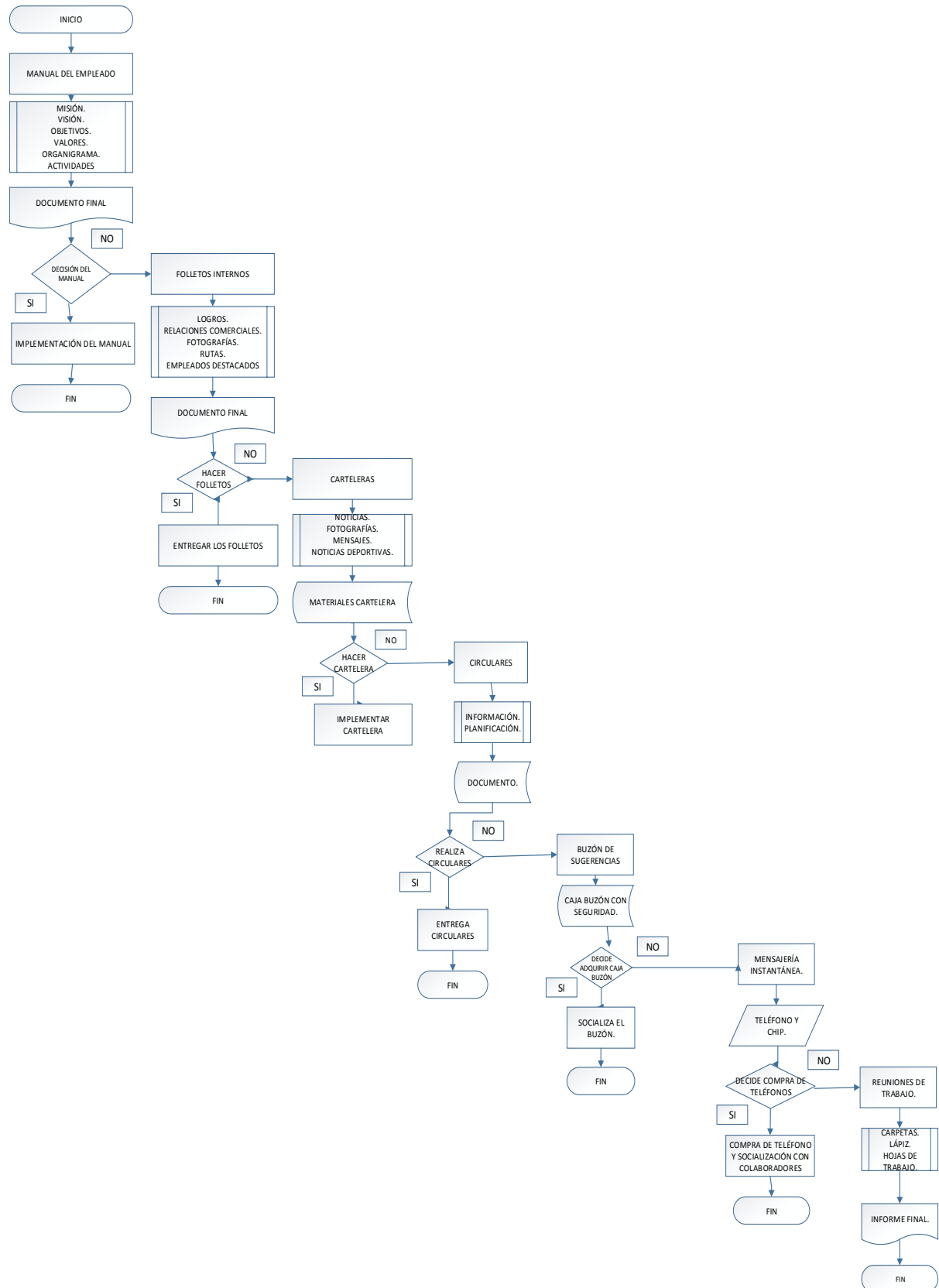
d. Funcionalidad.

- ✓ La funcionalidad de los instrumentos estará dada por los siguientes ítems:
  - Manual del empleado, en este documento se incluirá toda la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad y procedimientos específicos, actividades de cada área.
  - Publicaciones institucionales, esta debe darse con el objeto de informar a cada miembro de la organización las actividades en las que se encuentra inmersa la empresa, esta herramienta se la realizará de manera trimestral a través de folleto interno.
  - Cartelera, es uno de los medios de comunicación interna más efectivo siempre y cuando se lo ubique en un lugar concurrido por los empleados de la organización, se lo debe actualizar periódicamente incluso con información personal del empleado del mes por ejemplo.
  - Circulares, funcionará como mensajes dentro de los equipos de trabajo para informar sobre capacitaciones, nuevas tareas, sugerencias o convocatorias, se enviaran cartas internas al personal.

- Buzón de sugerencias, se la utilizará con el objeto de conocer las normas de la organización a mejorar, condiciones de trabajo, beneficios sociales y relaciones laborales a mejorar.
  - Mensajería instantánea, permite que el grupo este en permanente contacto ya sea por las labores diarias de la organización y para mantener buenas relaciones interpersonales del grupo.
  - Reuniones de trabajo, estas se realizaran una vez al mes para conocer el desenvolvimiento de las tareas realizadas, planificar las del siguiente mes y proponer mejoras en el logro de los objetivos.
- ✓ Diseño de los instrumentos.
- Manual del empleado: este contendrá lo siguiente: se lo revisará anualmente:
    - Misión.
    - Visión
    - Objetivos y valores institucionales.
    - Organigrama estructural de la empresa.
    - Principales actividades de cada puesto.
- ✓ Folletos internos: estos circularan cada tres meses en los departamentos y contendrán:
- Logros alcanzados en la empresa.
  - Relaciones comerciales.
  - Fotografías de los productos.
  - Rutas de los clientes.
  - Empleados destacados del trimestre.
- ✓ Carteleras: las carteleras se realizaran cada mes y contendrá lo siguiente:
- Noticias relevantes del sector.
  - Fotografías de los empleados realizando tareas.

- Mensajes de motivación.
- Noticias deportivas del mes.
  
- ✓ Circulares: se las realizaran de manera semanal, contendrá lo siguiente:
  - Información sobre tareas a cumplir.
  - Planificación semanal.
  
- ✓ Buzón de sugerencias: contendrá lo siguiente:
  - Caja con seguridad de 30 cm de largo, por 30 cm de ancho y 20 cm de alto con seguridad.
  
- ✓ Mensajería instantánea: para aplicarla en el grupo la empresa dotará:
  - Teléfono celular básico.
  - Chip empresarial.
  
- ✓ Reuniones de trabajo: se realizaran 12 al año para planificar actividades mensuales:
  - Carpetas con imagen institucional.
  - Lápiz.
  - Hojas de trabajo.
  
- ✓ Flujograma del proceso de comunicación.
  
- La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar para que la empresa funcione correctamente, por tal razón, se presenta el siguiente flujograma para tecnificar la comunicación interna en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.

Figura N° 3. 43. Flujo de procesos para la comunicación interna.



Fuente: La Investigación. (2015). Figura que muestra el flujo de procesos para la comunicación interna de la empresa. Santo Domingo, propuesta realizada por la investigadora para analizar el cumplimiento de la comunicación interna en la organización.

e. Presupuesto.

**Tabla N° 3. 29. Presupuesto para la comunicación interna.**

DETALLE	UNIDAD	COSTO TOTAL
Manual del empleado, en hojas tamaño A4 de 75 gramos.	20	30,00
Folletos internos, en papel de 75 gramos tamaño oficio	70	105,00
Carteleras de 1,50 cm por 1,20 cm forrada en franela verde	1	70,00
Circulares, papel A4 de 75 gramos 1000 hojas institucionales	1	60,00
Buzón de sugerencias de 30 cm de largo, por 30 cm de ancho y 20 cm de alto con candado de seguridad.	1	50,00
Mensajería instantánea, 15 celulares empresariales	15	600,00
Reuniones de trabajo, 12 veces al año 200 carpetas institucionales con logos de la empresa tamaños A4.	200	280,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.195,00</b>

**Nota.** Fuente: La Investigación. (2015). *Tabla de gastos para la aplicación de la estrategia de comunicación interna.* Santo Domingo, propuesta realizada por la investigadora con el objeto de mantener una comunicación interna activa en la organización.

### 3.2.2.5 Indicadores para el control de planes de acción.

Los indicadores de gestión de estrategias y tácticas son índices que representan o miden el grado de avance o cumplimiento de un objetivo, proceso o actividad para un periodo determinado.

Para implementarlo se debe relacionar las variables a través de una fórmula que permite conocer un resultado y su tendencia. Un indicador es una señal, un aviso que entrega información acerca de un objetivo.

### 3.2.2.5.1 Indicadores para el direccionamiento estratégico.

**Figura N° 3. 44. Indicadores para el direccionamiento estratégico.**

<b>NOMBRE DEL DESCRIPTOR</b>	<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>META</b>
Cumplimiento de la socialización del direccionamiento estratégico.	Porcentaje	$\frac{\text{Acciones ejecutadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	Cumplir lo planificado al 100%
Eficacia en la socialización del direccionamiento estratégico.	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100$	

Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo realizado por la investigadora*. Santo Domingo. Se describen los indicadores para el direccionamiento estratégico, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

### 3.2.2.5.2 Indicadores para la adquisición de implementos operacionales.

**Figura N° 3. 45. Indicadores para adquisición de implementos operacionales para el desempeño laboral.**

<b>NOMBRE DEL DESCRIPTOR</b>	<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>META</b>
Consecución de las acciones para la adquisición de implementos operacionales.	Porcentaje	$\frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones programadas}} \times 100$	Cumplir lo planificado al 100%
Efectividad en la adquisición de implementos operacionales.	Porcentaje	$\frac{\text{Numero de implementos recibidos}}{\text{Numero de implementos calculados}} \times 100$	

Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo realizado por la investigadora*. Santo Domingo. Se describen los indicadores para la adquisición de implementos operacionales, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.



### 3.2.2.5.3 Indicadores para la planificación de ventas.

**Figura N° 3. 46. Indicadores para para la planificación de ventas de productos lácteos.**

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	UNIDAD OPERACIONAL	UNIDAD DE MEDIDA	META
Efectividad en las actividades desarrolladas para la planificación de ventas.	Porcentaje	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados esperados}} \times 100$	Cumplir al 100%
Índice de confianza por pedidos de acuerdo a la planificación de ventas	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo real diario utilizado en el pedido}}{\text{Tiempo programado para el pedido}} \times 100$	30 minutos máximos.

Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo realizado por la investigadora*. Santo Domingo. Se describen los indicadores para la adquisición de implementos operacionales, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

### 3.2.2.5.4 Indicadores para mejorar la comunicación interna.

**Figura N° 3. 47. Indicadores para mejorar la comunicación interna en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.**

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	UNIDAD OPERACIONAL	UNIDAD DE MEDIDA	META
Índice para reuniones de trabajo.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de reuniones reales}}{\text{Número de reuniones planeadas}} \times 100$	Cumplir al 90%
Índice de eficiencia en las actividades diarias de comunicación interna	Porcentaje	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados planificados y requeridos}} \times 100$	100%

Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo realizado por la investigadora*. Santo Domingo. Se describen los indicadores para la comunicación interna, elaborado por la autora Gabriela Santamaría.

### 3.2.2.5.5 Presupuesto general del plan estratégico.

**Tabla N° 3. 30. Presupuesto de los planes de acción.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO 2016</b>	<b>COSTO 2017</b>	<b>COSTO 2018</b>	<b>COSTO 2019</b>	<b>COSTO 2020</b>
Propuesta de direccionamiento estratégico.	470,00	492,89	516,89	542,06	568,46
Adquisición de implementos operacionales para el desempeño laboral de los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.	1330,74	1395,55	1463,51	1534,78	1609,52
Planificación de ventas de productos lácteos de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN en el mercado de la provincia Santo Domingo de Tsáchilas.	1594,00	1671,63	1753,04	1838,41	1927,94
Instrumentos para mejorar la comunicación interna en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.	1195,00	1253,20	1314,23	1378,23	1445,35
<b>TOTAL</b>	<b>4589,74</b>	<b>4813,27</b>	<b>5047,67</b>	<b>5293,48</b>	<b>5551,27</b>
<b>IVA</b>	<b>550,77</b>	<b>577,59</b>	<b>605,72</b>	<b>635,22</b>	<b>666,15</b>
<b>TOTAL GENERAL.</b>	<b>5140,51</b>	<b>5390,86</b>	<b>5653,39</b>	<b>5928,70</b>	<b>6217,42</b>

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Presupuesto total de planes de acción.* Santo Domingo: AGROINDUSTRIAS WISCONSIN. Por la autora Gabriela Santamaría.

En el presupuesto del Plan Estratégico para AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, se considera el índice inflacionario del año 2015 el mismo que fluctúa en un 4,87% para la proyección de los costos anuales.

3.2.2.5.6 Presupuesto de ingresos y egresos.

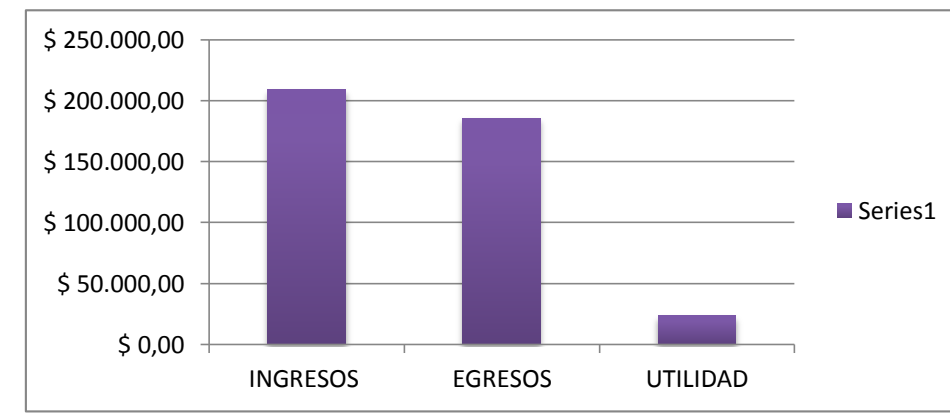
## PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

INGRESOS ANUALES	
Productos	Ingresos
Leche (182500 litros al año)	\$ 127.750,00
Queso (18000 unidades al año)	\$ 50.940,00
Yogurt (16200 unidades al año)	\$ 30.420,00
	\$ 209.110,00

COSTOS ANUALES	
Leche (182500 litros al año)	\$ 29.200,00
Queso (18000 unidades al año)	\$ 34.740,00
Yogurt (16200 unidades al año)	\$ 22.800,00
RESUMEN	
<b>Total de ingresos anuales</b>	<b>\$ 209.110,00</b>
<b>Total de costos anuales</b>	<b>\$ 86.740,00</b>
<b>Total de gastos anuales</b>	<b>\$ 99.114,84</b>

GASTOS ANUALES	
Gastos Administrativos y Ventas	Gastos
Sueldos y salarios	\$ 83.882,00
Aporte patronal (11,15%)	\$ 9.352,84
Servicios básico	\$ 1.440,00
Insumos de oficina	\$ 360,00
Insumos de limpieza	\$ 480,00
Mantenimiento de vehículos	\$ 600,00
Combustible	\$ 2.400,00
Publicidad	\$ 600,00

UTILIDAD	\$ 23.255,16
----------	--------------



## **CAPÍTULO 4.**

### **DISCUSIÓN.**

#### **4.1 CONCLUSIONES.**

- ✓ Las encuestas que se aplicaron a los colaboradores de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN dieron como resultado la ratificación de las causas y los posibles efectos que se presentan al interior de la empresa, las mismas que son la base fundamental para dar viabilidad a la problemática que se desea investigar.
- ✓ Gran parte de los colaboradores de la empresa manifestaron su descontento al no poseer los implementos básicos para el desempeño de sus funciones con normalidad. Pero sobre todo el hecho de no estar debidamente capacitados para cada una de las funciones que ellos desempeñan en las diferentes áreas que conforman la organización.
- ✓ AGROINDUSTRIAS WISCONSIN no posee una planificación para incrementar su distribución de productos generando una reducida y hasta una escasa presencia de la marca en el mercado. Haciendo que los clientes actuales de la empresa se sientan inconformes con el servicio que reciben por el área de ventas, puesto que no cumplen con entregas acordadas no visitan los establecimientos con un cronograma semanal y el seguimiento de los productos es carente por la fuerza de venta, todo ello hace que la imagen de la organización decaiga.
- ✓ Se identificaron problemas entre colaboradores en cuanto a la comunicación que existe al interior de la empresa generando con ello una mala imagen institucional y poca satisfacción de los clientes. Puesto que al no existir un trabajo en equipo y la existente descoordinación entre las diferentes áreas de la organización provocara la demora en el despacho y por ende en la entrega de los productos a los clientes, lo cual atrae la inconformidad de los consumidores que busquen proveerse con productos de la competencia.

#### **4.2 RECOMENDACIONES.**

- ✓ Aplicar frecuentemente técnicas de investigación que ayuden a recoger información veraz con el fin de detectar futuros problemas que pudieran afectar de alguna forma a la empresa y entorpecer el correcto funcionamiento y desarrollo de las actividades de los colaboradores de cada una de las áreas que existen en AGROINDUSTRIAS WISCONSIN.
  
- ✓ Implementar la propuesta elaborada tomando como punto de partida todos y cada uno de los problemas de la empresa, siendo adaptada a los requerimientos que satisfagan la problemática que fue identificada con el estudio realizado y que brindo la viabilidad al desarrollo de la investigación que se realiza en favor de la empresa y por ende de sus colaboradores, dueños y de los clientes.
  
- ✓ Realizar una planificación sistematizada pero sobre todo ordenada en cuanto al proceso de ventas a fin de satisfacer las necesidades de los clientes de AGROINDUSTRIAS WISCONSIN, coordinando las actividades que realizan cada una de las áreas a través de la comunicación entre los encargados de las mismas con el firme propósito de un trabajo en conjunto y la consecución de los objetivos y metas propios de la organización.
  
- ✓ Dotar de los implementos necesarios según el área en el cual desarrollan sus actividades cada colaborador con el fin de alcanzar de mejor forma los objetivos planteados por la empresa, provocando así el cumplimiento de las metas y la satisfacción de los clientes que es la primera carta de presentación y la mejor forma de darse a conocer a través de la recomendación de los clientes actuales hacia los potenciales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ✓ Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. México: Cengage learning.
- ✓ Bateman, T. S., & Scott, S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc graw-Hill Interamericana.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mexicana.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Segunda Edición. Mc Graw-Hil.
- ✓ Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- ✓ Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- ✓ Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- ✓ Guízar Montufar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ✓ Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.

- ✓ Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. México: Pearson Educación.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- ✓ Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- ✓ Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw-Hill.
- ✓ Luna, A. (2008). *Capital Humano*. México: Editorial Trillas S.A.
- ✓ Munch, L. (2008). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- ✓ Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1a. ed.). México: Pearson educación.
- ✓ Robbins, S., David, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educacion.
- ✓ Rodriguez, J. (2004). *La Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas*. México: Editorial Ecasa.
- ✓ Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- ✓ Soto, J., Ruiz, J., & Echavarría, J. (2012). *Gerencia de ventas*. Colombia: McGrawHill.
- ✓ Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGrawHill.