

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y**  
**MANEJO DE POSTCOSECHA**

**Tema:** \_\_\_\_\_

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA  
DE INSUMOS AGRÍCOLAS REY AGRO”**

\_\_\_\_\_

## **Trabajo de Titulación**

Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión de Empresas  
Agrícolas y Manejo de Postcosecha

**Autora:** Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Director:** Ing. Edgar Luciano Valle Velástegui Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2014**

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Ing. José Hernán Zurita Vásquez Mg. e integrado por los señores Ing. Saúl Eduardo Cruz Tobar Mg. Ing. José Hernán Zurita Vásquez Mg. Ing. Vadia Fidel Rodríguez Aguirre Mg. designados por el Consejo Académico de Posgrado de la facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS REY AGRO”**, elaborado y presentado por la señorita Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión de Empresas Agrícolas y Manejo de Postcosecha.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA

-----  
Ing. José Hernán Zurita Vásquez Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Ing. Saúl Eduardo Cruz Tobar Mg.  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. José Hernán Zurita Vásquez Mg.  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Vadia Fidel Rodríguez Aguirre Mg.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y criterios emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS REY AGRO”**, le corresponde exclusivamente a la Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto, Autora bajo la Dirección del Ing. Edgar Luciano Valle Velástegui Mg. Director del Trabajo de titulación y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

Autora

-----  
Ing. Edgar Luciano Valle Velástegui Mg.

Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizó a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autoriza su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

---

Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto  
**C.C. 180312286-8**

## **DEDICATORIA**

La verdad suprema de quién es usted no es yo soy esto o  
yo soy aquello, sino yo Soy.

Eckhart Tolle

Con cariño a mi Dios, a mi esposo Juan, y a mis tres  
hijos Sebastián, Julieth y Thiago

**Sandra**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su apoyo incondicional, a mis maestros y tutores quienes me han guiado en el desarrollo de este trabajo.

**Sandra**

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Carátula	i
Al Consejo de Posgrado de la UTA.	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	Xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	1

### **CAPÍTULO I** **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	13
1.2.3. Prognosis	16
1.2.4. Formulación del problema	17
1.2.5. Interrogantes	17
1.2.6. Delimitación de la Investigación	18

1.3.	JUSTIFICACIÓN	18
1.4.	OBJETIVOS	20
1.4.1.	Objetivo general	20
1.4.2.	Objetivos específicos	20

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	23
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	24
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	27
2.5.	HIPOTESIS	56
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	56
2.6.1	Variable independiente	56
2.6.2	Variable dependiente	56

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	57
		57
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	



3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	62
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	64

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA REY-AGRO	66
4.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y PROPIETARIOS DE LA EMPRESA REY-AGRO	90
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	92
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis	92
4.3.2 Determinación de las variables de la hipótesis	92

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES	96
5.2 RECOMENDACIONES	97

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS	99
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	100
6.3 JUSTIFICACIÓN	103
6.4 OBJETIVOS	105
6.4.1. Objetivo general	105
6.4.2. Objetivos Específicos	105
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	105
6.6 FUNDAMENTACIÓN	108
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	112
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	140
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	142
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>146</b>
Link-grafía	149
<b>ANEXOS</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la inflación en el Ecuador	8
Tabla 2: Indicadores de Liquidez	36
Tabla 3: Indicadores de Endeudamiento	36
Tabla 4: Indicadores de Rendimiento	37
Tabla 5: Distribución de la población	60
Tabla 6: Operacionalización de la variable independiente: Gestión administrativa	62
Tabla 7: Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción del cliente	63
Tabla 8: FODA	116
Tabla 9: Marco lógico Objetivo. General No 1	128
Tabla 10 : Marco lógico Objetivo. General No 2	128
Tabla 11: Marco lógico Objetivo. General No 3	130
Tabla 12: Marco lógico Objetivo. General No 4	131
Tabla 13: Marco lógico Objetivo. General No 5	132
Tabla 14: Marco lógico Objetivo. General No 6	132
Tabla 15: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 1	133
Tabla 16: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 2	133
Tabla 17: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 3	134
Tabla 18: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 4	134
Tabla 19: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 5	135
Tabla 20: Proyecto de las Inversiones Objetivo. General No 6	135
Tabla 21: Plan Operativo de la propuesta: Matriz y Monitoreo y Evaluación	136
Tabla 22: Previsión de la Evaluación	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Histograma de la evolución de la inflación en el Ecuador	9
Figura 2: Histograma de la evolución del PIB en el Ecuador	9
Figura 3. Relación causa-efecto	12
Figura 4 Red de Inclusiones Conceptuales	27
Figura 5: Constelación de ideas de la variable independiente	28
Figura 6: Constelación de ideas de la variable dependiente	29
Figura 7: Metas como diagnóstico real de la empresa	67
Figura 8: Consideración de aspectos del servicio al cliente	68
Figura 9: Satisfacción con la atención recibida	69
Figura 10: Impacto elevado de la difusión publicitaria	70
Figura 11: Exhibición pública de misión y visión institucionales	71
Figura 12: Monitoreo del desempeño personal	72
Figura 13: Intercambio económico constante con clientes	73
Figura 14: Conocimiento suficiente para realizar la atención	74
Figura 15: Negocios a través de Internet	75
Figura 16: Disponibilidad de oficinas propias	76
Figura 17: Distribución técnica de mercadería (merchandising)	77
Figura 18: Asesores técnicos eficientes en sus funciones	78
Figura 19: Impacto positivo de la empresa en la economía	79
Figura 20: Nivel de desarrollo convincente	80
Figura 21: Necesidad de un plan de mejora de la gestión	81
Figura 22: Malestar por la calidad de la atención recibida	82
Figura 23: Atención discriminatoria	83
Figura 24: Atención con normalidad	84
Figura 25: Atención oportuna y especializada	85
Figura 26: Relación entre la satisfacción y la atención de calidad	86
Figura 27: Disponibilidad de alta gama de productos	87
Figura 28: Distribución de productos por líneas	88
Figura 29: Confianza de los clientes en la empresa	89
Figura 30: Campana de Gauss	97



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE**  
**POSTCOSECHA**

**Tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE DE LA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS REY  
AGRO”**

**Autora:** Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Director:** Ing. Edgar Luciano Valle Velastegui Mg.

**Fecha:** 21 de Noviembre del 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación determino el nivel de relación entre las variables Gestión Administrativa y Satisfacción del Cliente de la empresa Rey Agro, la misma corresponde a dos niveles de investigación, el nivel descriptivo, y la estadística gráfica. La metodología empleada para llevar a cabo los objetivos fue inductiva-deductiva, y en base a las opiniones de los involucrados, se ha podido establecer deducciones inherentes al objeto de estudio. Entre los resultados más relevantes, se puede ver que para el 44.70% de los clientes encuestados casi nunca, o a veces (37.88%), existe un impacto elevado de la difusión publicitaria empleada en la empresa. No se exhibe la misión y visión institucionales (100%) y casi el 49.24% de los encuestados solo a veces, ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de ésta empresa. Según el 49.24% de los encuestados el monitoreo de la actividad realizada por el personal de servicio técnico ocurre a veces, y con la misma frecuencia, Rey Agro dispone de toda la gama de productos demandados por los clientes (37.88%). La estrategia administrativa más útil para mejorar la situación negativa de Rey Agro, será implementar un plan de mejora de la gestión administrativa para la empresa según el 45.45% de los clientes.

**Descriptor:** Difusión publicitaria, estadística gráfica gestión administrativa, investigación inductiva-deductiva, misión-visión, monitoreo, plan de mejora, Satisfacción del Cliente.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE**  
**POSTCOSECHA**

**Theme: “THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND CUSTOMER SATISFACTION OF THE COMPANY FARMER REY AGRO”**

**Author:** Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Directed by:** Ing. Edgar Luciano Valle Velástegui Mg.

**Date:** 21 de Noviembre del 2013

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research has been to determine the level of relationship between administrative management and customer satisfaction in Rey Agro. There are two levels in this research: descriptive level and the graph statistic. The methodology used to carry out the aims of this research were inductive and deductive based on the opinions of the people involved. There have been established inherent deductions for the purpose of studying. Among the most relevant results, apparently half of the customers surveyed (44.70%), almost never or sometimes (37.88%), there is a high impact in the advertising diffusion employed in the company. It doesn't exhibit the mission and vision of the company (100%), and almost half of the respondents (49.24%) only occasionally have been realized that the level of persuasive development of this company. According to half of respondents (49.24%), the monitoring of the activity performed by the technical service staff occurs only sometimes, with the same frequency. Rey Agro provides the entire range of products demanded for the customers (37.88%). The management strategy is more useful to improve the negative situation in Rey Agro; it will implement an improvement plan of administrative management for this company (45.45%) of customers.

**Keywords:** Administrative Management, Customer Satisfaction, Rey Agro, Graph Statics, research, inductive-deductive, advertising diffusion, mission, vision, monitoring, improvement plan.

## INTRODUCCIÓN

En “La gestión administrativa de la empresa agrícola “Rey Agro” y la satisfacción del cliente”, se estudió el punto de vista de clientes y personal de la empresa respecto al manejo de ésta institución, este trabajo estuvo motivado por el hecho de definir los aspectos más sustanciales que deben contemplarse para lograr una administración eficiente y lograr que el cliente logre una satisfacción completa de todas sus necesidades, el problema ha sido considerado tanto por los propietarios de esta institución, así como también por el personal técnico y los clientes externos.

Los datos que fueron analizados corresponden a un diagnóstico de situación actual, los aspectos de atención y servicio al cliente, la atención recibida, el impacto de la difusión publicitaria, la misión y visión institucionales, el monitoreo del personal de servicio técnico, el intercambio económico, los negocios por Internet, la infraestructura, la distribución de productos, la producción y mejora del nivel de vida de los habitantes, el nivel de desarrollo de la empresa, las necesidades de gestión administrativa, la atención brindada, el nivel de satisfacción personal, disponibilidad de productos para satisfacer la demanda y aplicación de merchandising, empleando para ello el método Inductivo-Deductivo.

El contenido global de este trabajo refiere:

En el Capítulo I, el Problema de investigación, el mismo que se aborda desde una análisis crítico de causa-efecto, sin perder de vista el contexto del mismo a nivel del país, y el cantón, relativos a la gestión administrativa y la satisfacción del cliente, que se justifica en la gravedad de las consecuencias de una administración no técnica, para al final definir los objetivos de la investigación.



El Capítulo II, menciona al Marco Teórico, donde gracias a investigaciones anteriores que sirven de directrices para la actual, se plantean los fundamentos y se desarrollan las dos variables de la investigación gracias al trabajo teórico que permitió caracterizar cada variable, para en base de este ejercicio, plantear una conjetura donde se relacionen las variables.

El Capítulo III, del Marco Metodológico, cita al Método Inductivo-Deductivo de investigación para guiar el trabajo, la técnica de la encuesta para recolectar datos y el cuestionario estructurado como interrogatorio, en base a la definición de interrogantes que se realiza en la Operacionalización de las variables, e incluyendo, la población a estudiarse y la muestra extraída.

El Capítulo IV de Análisis e Interpretación de Resultados, realiza un estudio suficiente de cada una de las preguntas realizadas en base a la estadística descriptiva, y comprueba que la gestión administrativa incide en la satisfacción de los clientes.

El Capítulo V de Conclusiones y Recomendaciones cita los resultados e inferencias más generales del trabajo para cada variable estudiada y sugiere alternativas viables.

En el Capítulo VI se detalla la Propuesta, la misma que corresponde a un plan estratégico para la empresa Rey Agro, en base a un diagnóstico de situación actual, el direccionamiento estratégico, diseño de programas y proyectos, análisis de involucrados, matrices de monitoreo y presupuestos por cada programa y proyecto específico.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Gestión Administrativa y la Satisfacción del Cliente de la Empresa de Insumos Agrícolas Rey Agro.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La limitada gestión administrativa de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro del cantón Salcedo, y su incidencia en la satisfacción del cliente.

##### **1.2.1 Contextualización**

Como consecuencia de los cambios que se iniciaron en la década de los ochentas del siglo pasado, específicamente por el proceso de globalización y liberalización de la economía, los países adjudicaron prioridad al sector agrícola con el fin de estimular la producción para la exportación. La expectativa era generar el ingreso necesario para la adquisición de alimentos, mediante la producción y venta de aquellos productos que tuvieran una mayor ventaja competitiva. Por otra parte, (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2010) menciona que agronegocio es:

Un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las

empresas del sector operen competitivamente. Contraria a la visión tradicional, esta visión de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos. (p. 6).

A medida que los consumidores van conociendo el concepto y adquieren mayor conciencia de los problemas ambientales y de la necesidad de apoyar el desarrollo local, el mecanismo de la promoción de mercados locales, donde los agricultores puedan ofrecer sus productos de manera directa a los consumidores con la esperanza de que disminuyan los precios y se mejoren los niveles de ingreso de los productores regionales, ha ido ganando más adeptos.

Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer, ya que se requiere mejorar las capacidades de los productores locales para abastecer mercados más exigentes y cumplir con las normas de calidad e inocuidad. También se hace necesario fortalecer su capacidad tecnológica y administrativa para asegurar que los consumidores reciban estos productos a precios más baratos que los que adquieren en los sistemas tradicionales de abasto.

En este sentido, existen en los países del hemisferio esfuerzos con esta lógica. Uno de los ejemplos más conocidos son los mercados de productores que existen en casi todos los Estados Miembros del IICA con algunas variantes.

En un reciente informe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA), “Agricultural Census”, publicado en febrero del 2009, refiriéndose al Ecuador se indica que: ***“en ese país las ventas en este tipo de mercado han aumentado en un 48%, al pasar de \$812 millones en el 2002 a \$1200 millones en el 2007. En ese mismo período, el número de agricultores participantes pasó de 116 733 a 136 817”.*** (p. 13)

Si bien la idea de apoyar el consumo local parece lógico en términos de sus beneficios potenciales para el ambiente y los productores locales, existen también aspectos negativos que requieren de un adecuado análisis. Dos de los efectos más serios de un fomento irrestricto de esta política, sería por un lado, la disminución del abanico de productos que los consumidores podrían acceder y, por otro, los países o regiones verían disminuidas las demandas por sus productos, lo que crearía situaciones indeseables tanto para consumidores y por ende la insatisfacción de sus necesidades.

El fuerte aumento en los precios de los alimentos experimentado durante el 2007 y parte del 2008 provocó un estado de incertidumbre en todo el mundo, que afectó primariamente a aquellos países que dependían fuertemente de la importación de productos básicos para alimentar a su población. También se cuestionó el éxito de las políticas implementadas, debido a los impactos que representaban en sus economías.

En el mismo informe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA), “Agricultural Census”, publicado en febrero del 2009, se menciona que:

Ante esto, los gobiernos han iniciado esfuerzos por revertir esa tendencia y poner más atención a la producción de alimentos básicos dentro de sus propias fronteras. En Ecuador, se establecieron créditos especiales para fertilizantes y semillas para pequeños agricultores. También se desarrolló un plan de emergencia para reactivar la producción y productividad de los pequeños y medianos productores del agro, con el fin de solucionar los problemas ocasionados por los fenómenos naturales de las inundaciones. Además, se otorgan subsidios a los insumos agroquímicos y se exoneran del impuesto al valor agregado (IVA) los bienes de capital y los insumos agrícolas. (p. 17)

Por lo general, las agroempresas de pequeña y mediana escala no cuentan con procesos de planificación adecuados. Si las agroempresas planificaran sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejorarían sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación. Por lo tanto, en la medida en que las agroempresas cuenten con una

planificación y manejo adecuados en diversos aspectos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos de la actividad. Como resultado de la planificación, las agroempresas pueden disponer de instrumentos útiles para su desempeño y el alcance de las metas propuestas.

Para Pomadera (2007):

Un ejemplo concreto de el plan de manejo del riesgo, que incluye una serie de actividades y medidas que coadyuvan en la prevención de problemas que afectan el desempeño de las agroempresas. El plan de manejo del riesgo reviste cada vez más importancia para los agronegocios, porque constituye un instrumento de prevención y minimización de los riesgos inherentes a la actividad. Por ejemplo, si una agroempresas se dedica a la producción de granos básicos y planifica adecuadamente el manejo de agroquímicos en los cultivos, podrá proteger la salud de sus trabajadores y disminuir las pérdidas por el rechazo del producto, debido a la presencia de agroquímicos en niveles más altos que aquellos exigidos y tolerados por los mercados (p. 3).

Cuando se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de los actores que se encuentran en la agrocadena, se pueden plasmar con mayor ordenamiento y claridad las principales preguntas por resolver en el negocio agrícola, en este caso, en los mercados mayoristas: ¿Qué vender? ¿Cuánto vender? ¿Dónde vender? ¿Cómo vender? ¿A quién vender? No es tan fácil responder a estas preguntas eficazmente, ya que dependen de la magnitud y calidad de la información disponible, de su análisis y la aplicación de las acciones correspondientes.

La Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, (2008), menciona que:

Según uno de los indicadores por excelencia utilizados para medir el desempeño sectorial, en Latinoamérica la tasa anual de variación del valor agregado agrícola se ubicó entre 1990 y 2005 se situó en 3,0 por ciento; esto es algo menos que en la década de los años 70 (3,2 por ciento), algo más que en la década del 80 (2,0 por ciento) y, durante varios años, más que en la economía en general (1,1 por ciento en la década de los años ochenta). (p. 46-47)

Este desempeño fue caracterizado por:

- su concentración en un grupo relativamente reducido de productos, dinamizados sobre todo por mercados externos, tanto destinos tradicionales como nuevos, y no necesariamente sujetos a acuerdos de libre comercio;
- la continuada presencia de un número significativo de unidades productivas solo parcialmente vinculadas a los mercados;
- un proceso de modernización de parte de la agricultura que resultó en niveles de eficiencia situados en la frontera internacional, en algunos casos a partir de capacidades locales, pero en gran medida, por la incorporación de tecnologías desarrolladas fuera de la región;
- un leve descenso de la población económicamente activa en la agricultura (-0,2 por ciento al año entre 1990 y 2004);
- tasas de pobreza e indigencia rural prácticamente estancadas hasta muy recientemente y que siguen siendo más altas que las urbanas, a pesar de las importantes migraciones de pobres rurales hacia las periferias de las ciudades o hacia el extranjero (CEPAL, 2005). (p. 47)

Belice, Guyana y Chile se destacan con un crecimiento promedio anual del valor agregado del sector agrícola de más de 5 por ciento en el período 1990-2004, mientras varios países del Caribe y Paraguay tuvieron un crecimiento promedio anual negativo en el mismo período.

Según Telesurtv.net (2012), el programa de Gobierno de Rafael Correa en la Revolución económica- productiva del trabajo: dice

“Que en este eje han avanzado, principalmente porque desmontamos el aparato neoliberal, aseguró que el aparato económico es distinto, porque se logró el rescate del valor del trabajo humano, la supremacía del trabajo sobre el capital. Sin embargo, acotó que deben avanzar en la diversificación productiva y en la generación de cambios en el modelo de acumulación productiva”. (s/p)

De igual manera, las políticas previstas para el manejo del aspecto de comercio agrícola a nivel internacional, en el (Plan de Gobierno, 2010), se considera lo siguiente:

#### Políticas Fundamentales para la gran transformación agraria

##### 1. Renegociar los TLC

a. En lo que va del presente gobierno, se han suscrito pseudo-tratados de Libre Comercio que además de abrir indiscriminadamente nuestro mercado interno a productos subsidiados, provenientes de otros países, también permiten poner candados a la inversión directa extranjera, en cuanto a la soberanía nacional para la renegociación de contratos lesivos al interés nacional se refiere. En tal sentido, se propone una revisión técnico legal de

dichos tratados, desde el punto de vista del interés nacional, luego de lo cual, en los casos que sea necesario, se solicitará una renegociación de los mismos.

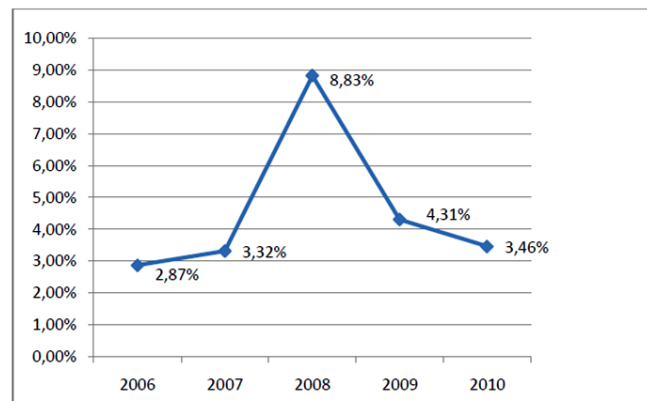
Los factores socio-económicos dentro de los cuales se desenvuelve este estudio han sido registrados desde el año 2010 por el Banco Central del Ecuador; y citados en el trabajo titulado: “Diseño de un plan financiero para la empresa agrícola Quality Plant, ubicada en el cantón El Quinche, provincia de Pichincha” por la investigadora (Bermeo, 2010):

La medición de la inflación estadísticamente es a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios a bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. A continuación se cita en cifras la evolución de la inflación en el Ecuador. (p. 22-23)

**TABLA 1:** Evolución de la inflación en el Ecuador

2006	2007	2008	2009	2010
2.87%	3.32%	8.83%	4.31%	3.46%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Bermeo (2010)

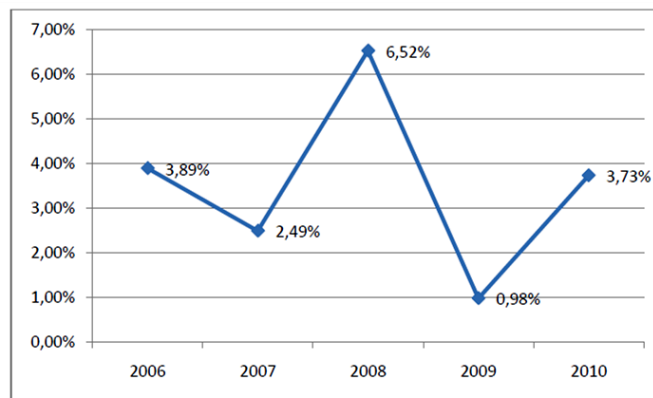


**FIGURA 1.** Histograma de la evolución de la inflación en el Ecuador  
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Bermeo (2010)

Como se observa en la figura 1, la inflación tiene una tendencia al decremento desde el año 2008 al 2010 de 8,83% a 3,46%, lo que influyó en los precios de los productos que comercializan las empresas dedicadas al rubro de los

negocios, evitando que aumenten significativamente. Adicionalmente los clientes de la empresa tendrán mayor poder adquisitivo, lo cual les permitirá adquirir más productos y no limitarán las compras por el factor inflacionario del país.

Según el presidente Correa, "...el modelo productivo no apunta a sostener el petróleo como eje, sino a diversificar otros sectores, como la industria que creció 4,6%, la agricultura que repuntó un 4,9%, la construcción que alcanzó un 4,5%, o el turismo que rompió las expectativas con un 14%". (p. 24-25)



**FIGURA 2.** Histograma de la evolución del PIB en el Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Bermeo (2010)

Se observan tendencias crecientes y decrecientes que varían desde 3,89% en el año 2006 a 3,73% para el año 2010. El producto interno bruto actual es 3,73% sobre el cual se estima un leve incremento al 31 de diciembre, lo cual muestra que la producción del país ha incrementado con respecto al año 2009 y que existe un entorno productivo más favorable para el país. Adicionalmente se mencionó que el sector agrícola ha tenido un importante desarrollo lo cual indica que las empresas tendrán una proyección favorable de crecimiento que permitirá su fortalecimiento y contribuirá al desarrollo del área agrícola. (p. 25-26)

De acuerdo a esta tendencia que refleja el PIB, el país se encuentra en un ciclo expansivo de la economía esto significa que Quality Plant se encuentra en un buen momento para emprender una acción positiva y ello permitirá que el negocio determine nuevos nichos de mercado.

La tasa de interés activa ha sufrido un importante decremento sobre todo desde el año 2007 hasta el año actual, de 10,72% a 8,94%. Para el sector financiero la tasa de interés activa actual representa una importante disminución de recuperación de liquidez sobre los créditos otorgados a sus clientes. Sin duda uno de los principales objetivos del gobierno actual ha



sido alcanzar este decremento en el valor que reciben las instituciones financieras por el financiamiento que otorgan tanto a personas naturales y jurídicas. (p. 29)

Esta baja en la tasa de interés activa representa para todas las empresas, una mayor factibilidad en la obtención de créditos en cuanto a costo sobre el capital requerido en caso de necesitar dinero de terceros para su crecimiento.

Es evidente que muchos hogares no cuentan con niveles salariales acordes al valor de la canasta básica familiar, por lo que existe un déficit en el presupuesto familiar, y esto ocasiona que pueda tener un efecto negativo en las ventas de los centros de expendio, por carencia de liquidez en los compradores.

Vásquez (2010) en su análisis sobre el problema agrario ecuatoriano, ha mencionado que

El país en los últimos tiempos se debate en una multiplicidad de problemas a resolver después de un largo abandono y empobrecimiento de lo estatal en beneficio de lo privado-particular. La reforma institucional profunda en la que nos encontramos, no solamente es necesaria y urgente, sino que debe ser llevada a nuevos niveles con mayor participación de lo público, como el espacio del disenso y el consenso de las fuerzas sociales que buscan una transformación no solo del Estado sino de las estructuras históricas en que se ha sostenido la vieja institucionalidad de las élites regionales dominantes.

Para lograr esta transformación es vital avanzar con prontitud en una reforma agraria radical que ponga fin a la reconcentración de tierras productivas en las distintas regiones. Recordemos que las reformas agrarias del 64 y 73, del siglo pasado, no produjeron resultados positivos en beneficio de los pequeños y medianos productores, sino por el contrario, aumentó los privilegios de las viejas y rancias élites terratenientes de la Costa y de la Sierra; lo que trajo fue una mayor profundización de la economía con énfasis en la agro-exportación de productos primarios; poniendo en permanente riesgo a las economías de subsistencia y enclaustrando el mercado interno a los modelos y estereotipos del consumismo, fundamentalmente de origen estadounidense. (p. 1-2)

En el cantón Salcedo, existen empresas clasificadas en pequeñas, medianas y grandes, que se dedican a la comercialización de insumos agrícolas, existiendo una gran competencia, pues éstas empresas están distribuidas en toda la superficie del territorio de influencias, sin embargo en muy pocas se puede confirmar con veracidad que existan planes de manejo comercial consolidados, por ende se

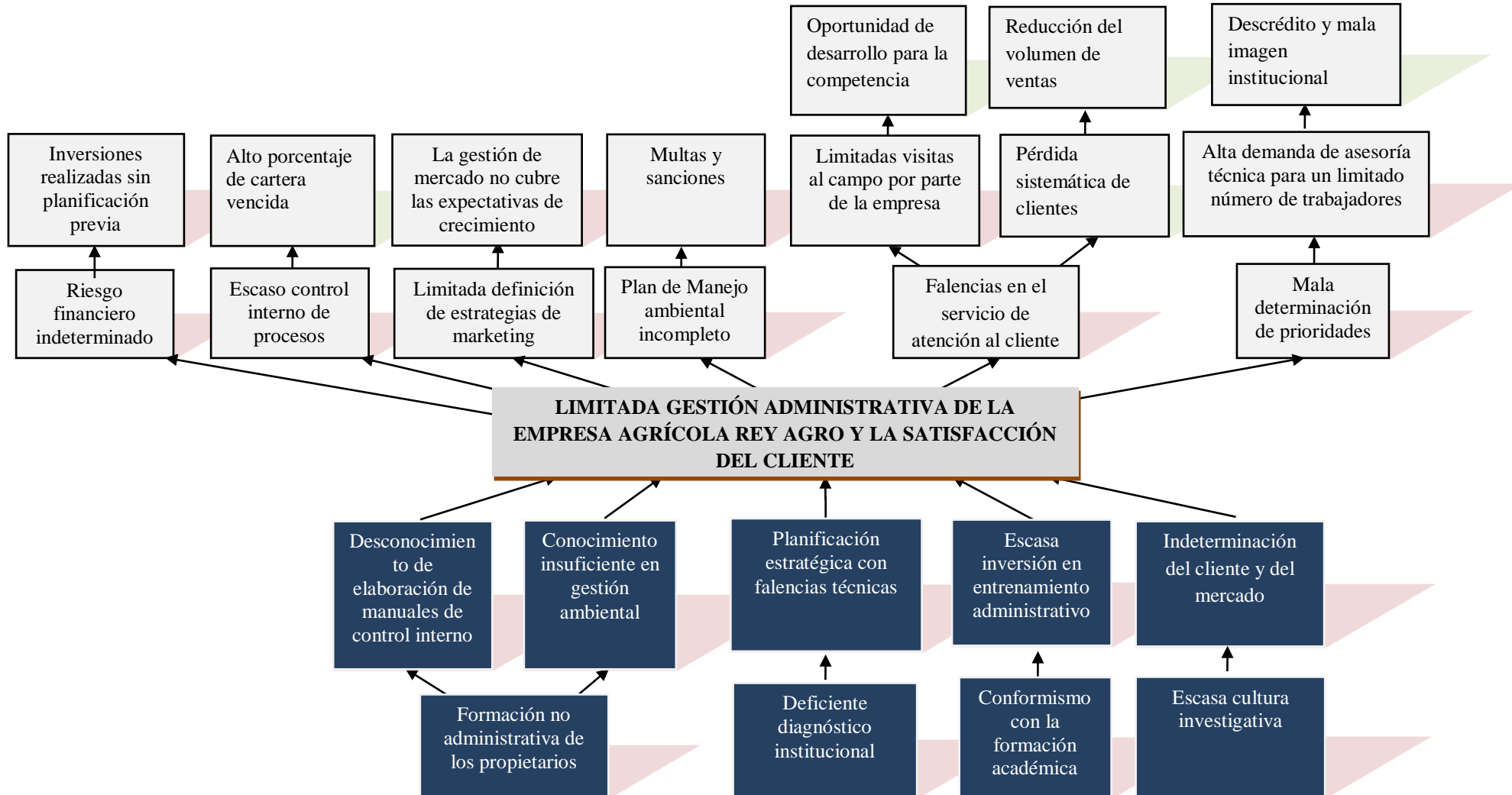
afecta la gestión y a raíz de ello los ingresos por ventas tanto de productos como de servicios.

En la empresa de Insumos Agrícolas Rey Agro, igual que en la mayoría de entidades dedicadas a esta actividad económica, no se ha desarrollado un plan de gestión comercial, y por ende no existen verdaderas estrategias para llegar eficientemente al cliente, por lo que se ha generado la pérdida de ellos, y la disminución de los ingresos.

Adicionalmente se debe mencionar que debido a la existencia de un exceso de stock sobrante, se ha notado pérdida de dinero. La Empresa “Rey Agro” ha tenido que enfrentar el problema del bajo volumen en sus ventas, debido a la insatisfacción que demuestran los clientes ante el servicio de atención recibido.

Por este motivo, es necesario que se formulen adecuadas Estrategias de Ventas, lo que permitirá mantener y captar nuevos clientes, logrando el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## Análisis Crítico



**FIGURA 3** Relación Causa-efecto  
**Elaborado por:** Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

### 1.2.2 Análisis Crítico

En el Ecuador existe un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de insumos agrícolas como son fungicidas, insecticidas, semillas, plantas, abonos y bombas de fumigar; siendo cada día más competitivo en el mercado, por tal razón se debe estar alerta a las exigencias y expectativas del mismo, es de gran importancia asegurar el éxito de las empresas haciendo uso de técnicas y herramientas, que permitan enfocar la Gestión administrativa a las condiciones cambiantes de mercado.

Cotopaxi cuenta con 409.205 habitantes, en Salcedo, 57.528 habitantes de acuerdo a los resultados del censo de 2010 existen más mujeres que hombres en la provincia. Según [http://www.ciudades.co/ecuador/canton\\_salcedo\\_cotopaxi.html](http://www.ciudades.co/ecuador/canton_salcedo_cotopaxi.html)

Población total: 409.205

Población rural: 255.965

Población indígena (%): 28

Dentro de esta situación demográfica, aparece La Empresa Rey Agro, la misma que es reconocida entre sus clientes por la calidad de los productos que ofrece, los cuales son producidos, empaçados y distribuidos con alta calidad, sin embargo y a pesar de esto, ha existido una gran cantidad de quejas y reclamos por parte de un importante grupo de clientes en referencia a la gestión administrativa realizada por esta empresa.

Los propietarios de Rey Agro, están conscientes de este pormenor, pues, debido a la inexistencia de una planificación adecuada al sistema comercial de este tipo de entidades económicas, no es posible atender con eficacia a los clientes que requieren el servicio de esta institución, la escases de empleados y especialistas para la asesoría técnica, también es una limitante en el juicio realizado por los clientes, pues la empresa no ha establecido metas a mediano y largo plazo, y de igual manera no se han diseñado estrategias de atención al

cliente, programa de venta, no se tiene medido el riesgo financiero, las metas de crecimiento, aspectos sociales ni comerciales, es decir que el negocio se orienta a través de la buena intuición de propietarios y administradores, pero no se dispone de un documento de gestión para ello.

Rey Agro, es un almacén de insumos agrícolas que se encarga de la venta de productos para todo tipo de cultivos, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas de las mejores marcas que son distribuidas por empresas reconocidas como: AGRIPAC, FERTISA, FARMAGRO, ECUAQUIMICA, INTEROC, NEDERAGRO, INCOAGRO, SOLAGRO, BASF, BAYER, y otros. Además brinda un asesoramiento técnico para los cultivos y otros artículos a precios accesibles, pero de igual forma, no se puede cubrir toda la importante demanda del cantón en asesoría técnica y dotación de productos para el agro.

Los niveles administrativos deben tener un proceso de modernización amplio, que pase de entregar información del proceso comercial a la creación de políticas que fomenten la tecnología de mercadeo y comercialización, para que los clientes conozcan los canales necesarios para acceder a la mercadería que realmente requieren, por ello está latente la necesidad de mejorar de manera constante cada uno de los procesos de gestión, que coadyuven a lograr mejores resultados.

Otro elemento estratégico para mejorar la gestión administrativa está dado por la vinculación de los usuarios en los planes de mejora. Este vínculo entre los usuarios y la administración de la empresa provee una mejor relación centrada en el giro de la actividad. Si los procesos de comercialización son bien manejados, el atractivo productivo se incrementa, dadas las relativas oportunidades que tiene el proveedor cuando sabe dónde vender su producto que le garanticen las oportunidades y distribución de productos de alta calidad.

En referencia a la limitada gestión administrativa de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro del cantón Salcedo, y su incidencia en la satisfacción del

cliente, que en un elevado porcentaje corresponde a la región central del país, vale mencionar que por medio de un análisis crítico, de consistencia, se han podido determinar las causas de que se haya producido este hecho, particular y de graves consecuencias.

En primer lugar, un factor fundamental para la gestión eficiente de toda empresa comercializadora es la formación administrativa de los propietarios, aspecto que en Rey Agro no se ha podido garantizar, esta situación degenera en el desconocimiento de elaboración de manuales de control interno, y el conocimiento insuficiente en gestión ambiental, puesto que el conocimiento administrativo sobre todo en el Ecuador, debe ser integral e integrador, y con mayor razón en empresas vinculadas con la producción agrícola donde la legislación ambiental es todavía más exigente.

Un deficiente diagnóstico institucional, es responsable de que los visos de planificación, se proyecten con falencias técnicas de fondo, las mismas que pueden ser muy perjudiciales en el momento de ejecutar las estrategias, y por ende no se llega a cumplir con las metas institucionales.

El marcado conformismo con la formación académica, donde se dicta administración en casi todas las especialidades técnicas o científicas, ha provocado en los propietarios la escasa inversión en entrenamiento administrativo, por ende el conocimiento en herramientas de gestión también tiene falencias y prevalece la intuición del propietario de la empresa para la toma de decisiones.

La escasa cultura investigativa, que es propiedad de la gran mayoría de empresas Latinoamericanas, en el Ecuador y sobre todo en Rey Agro es una constante, ello solo puede desembocar en una indeterminación del cliente y del mercado.

Constituye un efecto de primera línea el riesgo financiero indeterminado, y con él, las inversiones realizadas sin planificación previa.

El escaso control interno de procesos provocará en el mediano plazo un alto porcentaje de cartera vencida. De igual manera, la limitada definición de estrategias de marketing hará que la gestión de mercado no cubra las expectativas de crecimiento que tiene la empresa en la actualidad.

No disponer de un plan de manejo ambiental integral, acarrearía en el futuro próximo multas y sanciones que afectarías gravemente el aspecto financiero e institucional.

Las falencias en el servicio de atención al cliente son tan graves que debido a las limitadas visitas al campo por parte de la empresa solo provocarían un avance vertiginoso de la competencia, la misma que siempre espera el momento propicio para atacar y apropiarse de los nichos de mercado que se descuidan. Esta pérdida sistemática de clientes hace que haya una reducción del volumen de ventas por la reducción de las preferencias.

La mala determinación de prioridades ha hecho que no se considere como importante a la alta demanda de asesoría técnica por lo que no se ha contratado la cantidad suficiente de trabajadores, incumpliendo de esta forma con las expectativas de los clientes y generando el descrédito y mala imagen institucional.

### **1.2.3 Prognosis**

Las inversiones realizadas sin planificación previa, asumen un inusitado riesgo financiero para Rey Agro, ello desembocaría a mediano plazo en la quiebra de esta entidad económica, por ende es un peligro que se debe prever y no pasarlo por alto, en el ámbito del manejo de cartera se visualiza que en el futuro, de no mejorar la situación administrativa, el manejo de éste rubro se salga de las manos y desemboque en una falta de liquidez y niveles elevados de endeudamiento y cuantías impago.

El hecho de que la gestión de mercado no cubra las expectativas de crecimiento, es determinante, pues como categoría de “ley administrativa”, se sabe que una empresa debe tener un crecimiento de al menos el 10% sobre cada año superado y ello solo se puede lograr mediante un adecuado manejo administrativo-financiero.

Las multas y sanciones son solo un reflejo del incumplimiento de ciertos aspectos vinculados con la legislación local, por ello se debe tener un mayor control de los mismos y estar imbuidos todo el tiempo de la información referente.

Abrir una oportunidad de desarrollo para la competencia sería tanto como “ponerse la soga al cuello” en el ámbito de los negocios, donde sólo prevalecen las empresas que realmente han demostrado que son competitivas, y esta competitividad es la que determina el volumen de ventas, que de mantenerse la situación, irá decreciendo paulatinamente aportando al descrédito y mala imagen institucional por la deficiente atención al cliente y su correspondiente insatisfacción tanto con los productos, como con los servicios prestados.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera influye la limitada Gestión Administrativa en la Satisfacción del Cliente de la empresa agrícola Rey Agro?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿En la empresa de insumos agrícolas Rey Agro se da la importancia necesaria a la Gestión Administrativa como puntal para el desarrollo del negocio?

¿Cuál es el nivel de Satisfacción de los clientes de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro, relativos a la gestión administrativa?



¿Qué estrategias administrativas serán las más útiles para lograr un elevado nivel Satisfacción del Cliente de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro?

### **1.2.6 Delimitación De La Investigación**

#### **Delimitación del contenido:**

**Campo:** Administración

**Área:** Mercadotecnia

**Aspecto:** Satisfacción del cliente

**Línea de investigación:** “Estilos de gerencia y su impacto en el comportamiento del recurso humano”.

#### **Delimitación Espacial:**

La investigación se realizó en la provincia de Cotopaxi; en la empresa “Rey Agro” del cantón Salcedo.

#### **Delimitación Temporal:**

La investigación se realizó durante los meses de Mayo hasta mediados de Noviembre del año 2013.

#### **Unidades de Observación**

La observación se dirigió al personal administrativo de la empresa y a los clientes frecuentes de la empresa “Rey Agro”.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser ajustado a las necesidades del

mismo para lograr un elevado nivel de satisfacción y por medio de adecuadas estrategias de administración y venta.

El propósito principal de esta investigación, es por tanto definir los aspectos más sustanciales que deben contemplarse para lograr una administración eficiente, pero por sobre todas las cosas, lograr que el cliente, principal motivo de los esfuerzos empresariales, logre una satisfacción completa de todas sus necesidades.

El problema que se pretende resolver es la limitada gestión administrativa de la empresa “Rey Agro”, la misma que ha sido considerada tanto por los propietarios de esta institución, así como también por el personal técnico que trabaja en la misma y por los investigadores responsables de que este trabajo se lleve a cabo.

La importancia de una Administración eficiente está vinculada con todos los aspectos empresariales, por ello no se puede pasar por alto ninguno de ellos y debe prevalecer el máximo empeño tanto de los propietarios como de sus colaboradores por sacar la empresa a flote.

El beneficio económico que esta investigación es representativo, tanto para los propietarios como para sus clientes, por ello es fundamental que se realice esta investigación, pero sobretodo, que se diseñen estrategias adecuadas para que favorezcan la gestión administrativa y la toma de decisiones.

Para la ejecución del trabajo existe todo el apoyo de los propietarios de “Rey Agro”, así como de los clientes usuales de la misma.

Este estudio es factible, pues se cuenta con todo el recurso humano para realizarlo, adicionalmente existe suficiente información del mercado y sus tendencias, aportes estadísticos de las instituciones del estado y privadas, investigaciones afines y en el aspecto económico, no requiere ingentes inversiones para su realización.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cuáles son los factores determinantes de la Gestión Administrativa que están influyendo en la Satisfacción del Cliente de la Empresa de insumos agrícolas Rey Agro

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la importancia que se da a la Gestión Administrativa de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro como puntal para el desarrollo del negocio.

Analizar el nivel de Satisfacción de los clientes de la empresa de insumos agrícolas Rey Agro, relativos a la gestión administrativa.

Diseñar un Plan de mejoras de la gestión administrativa para la empresa de insumos agrícolas Rey Agro para lograr un elevado nivel de Satisfacción del Cliente.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como respaldo técnico y fuente de consulta para la realización de este trabajo de investigación se han revisado los archivos análogos de diferentes universidades donde se ha podido rescatar importante información, la misma que ha servido para orientar de mejor manera el trabajo:

En un estudio de Tapia (2011), se menciona que:

...la Calidad de Servicio constituye una base fundamental en las sociedades más desarrolladas, actualmente las organizaciones compiten de diversas formas en el área de servicios y por eso se hace cada vez más necesaria crear una verdadera ventaja competitiva a largo plazo, marcando la diferencia entre empresas por medio del uso de Protocolos de Servicio los mismos que serán aplicados como una norma dentro de la Operadora de Turismo, en la actualidad los clientes turistas nacionales y extranjeros mantienen una apreciación media sobre la calidad de servicio que reciben dentro de las Operadoras de Turismo, algunos de los aspectos por los cuales existe inconformidad en los clientes guarda relación a los equipos, instalaciones, materiales que se utilizan en las excursiones pero sobre todo el trato al cliente no cubre la expectativa, en tal virtud se propone con la Investigación el Diseño de Protocolos de Servicio para que el personal involucrado directamente con el cliente conozca los métodos con los cuales puede mejorar el servicio. (p. 12)

Al respecto y en concordancia con el tema, se puede mencionar que la satisfacción del cliente, está íntimamente relacionada con la calidad del servicio de la empresa que lo suministra, es así que la infraestructura, la ubicación de productos, los momentos de verdad, materiales, productos y protocolos de

servicio son fundamentales para lograr en el cliente satisfacción y fidelización hacia la empresa.

En referencia al tema de la gestión comercial Coque (2012), menciona lo siguiente en relación a su trabajo:

En esta línea se estudió el comportamiento del consumidor con perspectivas de diversas disciplinas como: marketing, psicología, sociología y economía. En esta línea interesa tanto las decisiones de compra individual como grupal y tanto las compras para beneficio propio como las destinadas a otros.

En referencia al grado de satisfacción del cliente de los comisariatos, vale mencionar que, el 45% de encuestados no pudo encontrar todo lo que buscaba en el Supermercado que visitó (tabla No.4); la mayoría (el 53.3%), contestan que en el local visitado, no se encontró suficiente oferta como para sentirse a gusto (tabla No.6), el 65% (tabla No.10) manifiestan que no es un cliente totalmente satisfecho.

En relación a la calidad del servicio, se nota que en el componente de ubicación de los productos, el 53.3% de los encuestados responden que no están bien distribuidos por líneas; mientras que el 46.7% contestan que si existe una buena distribución.

Siendo verificada la relación entre la calidad del servicio de atención al cliente y su incidencia en los niveles de satisfacción, es manifiesta la posibilidad de intervenir en la variable independiente, por medio del diseño de una estrategia enfocada en la calidad del servicio, para lo cual se propone un “Plan de Merchandising”, con el que se podrá mejorar la satisfacción del cliente, en cuanto a la disponibilidad, información, comodidad y asesoramiento para realizar sus compras, los resultados de la pregunta No. 9 (tabla No.12), permiten identificar las preferencias de los encuestados, y así se aprecia que el 53.3% responden que los productos, no están bien distribuidos por líneas; mientras que el 46.7% contestan que si existe una buena distribución por líneas de producto.**(p. 108)**

La investigación propuesta se enmarca en la línea de Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor, debido a que se requiere identificar las necesidades del consumidor sean estas de bienes, servicios o ideas y los derechos y obligaciones que tienen los consumidores. En el proceso de consumo interesa la forma en que las personas reconocen sus necesidades, buscan información, toman decisiones, realizan la elección, compran y finalmente el comportamiento post – compra, dado entre otros aspectos por la satisfacción, la lealtad a la marca y la presentación de los productos.

En el documento emitido por, Malla (2010) se menciona que:

En la Empresa Agrofertil la falta de Estrategias de Ventas ha ocasionado el decremento en el volumen de ventas y por ende la pérdida de clientes, el mismo que no permite que se cumplan los objetivos establecidos, afectando directamente a los ingresos de la Empresa. Por esta razón es importante formular y aplicar adecuadas Estrategias de Ventas que contribuyan al desarrollo de la Empresa.

Para dilucidar esta problemática, la autora planteó como objetivos específicos, identificar Estrategias de Ventas para la captación de clientes en la Empresa Agrofertil del Cantón Ambato, establecer las Estrategias de Ventas más adecuadas para la captación de clientes en la Empresa Agrofertil del Cantón Ambato y seleccionar un Plan de Estrategias de Ventas para la captación de clientes en la Empresa Agrofertil del Cantón Ambato.

Llegando a establecer como conclusiones que; en la Empresa Agrofertil no se ha diseñado Estrategias de Ventas que promueva un alto volumen de ventas y por ende el aumento de clientes, por lo que afecta a los ingresos de la Empresa, no existe en la Empresa una estructura organizacional formal, en la Empresa Agrofertil el servicio al cliente es muy buena y buena, esto representa el 36% y el 30 % respectivamente y el porcentaje restante es regular esto significa que no están satisfechos con el servicio que presta la Empresa y no todos los productos que los usuarios necesitan tiene la Empresa Agrofertil, por lo que los clientes acuden a la competencia por no encontrar variedad de productos e insumos agrícolas en la Empresa. Adicionalmente, la Empresa no realiza constantemente visitas técnicas a sus clientes y no visita a clientes nuevos, por esta razón la mayoría de agricultores no acuden por la falta de asesoramiento técnico, lo cual causa insatisfacción en los clientes y la Empresa Agrofertil en la actualidad no tiene el servicio de entrega de productos e insumos agrícolas a domicilio, por lo tanto no satisface complemente las necesidades de los clientes. (p. 64)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Este estudio sobre la incidencia de la gestión administrativa, se enmarca dentro del paradigma crítico-propositivo pues está orientado a la realización de un diagnóstico de la evaluación, el manejo de la información mediante estadística gráfica, la verificación de las hipótesis gracias a pruebas estadísticas y la formulación de una propuesta de solución al problema detectado.

A nivel epistemológico, se ha considerado necesario aplicar las bases teóricas a la luz de la *teoría humanística*, y por supuesto de servicio integral, ambas permitirán focalizar la línea temática de investigación que darán visos para

mantener en funcionamiento eficaz y atención en las parroquias, esperando redunde en beneficio de la atención a las necesidades comunitarias.

La presente investigación se basa en el paradigma crítico - propositivo, para lo cual es importante aludir lo que es un paradigma y se toma como base lo que se cita en el libro “Tutoría de la Investigación Científica”

Herrera y Colaboradores (2004), citando a Kuhn (1962), mencionan que:

El paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, que comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que son adoptados por una comunidad de científicos. La teoría, la investigación y la acción científica están sujetas a reglas y normas derivadas de un paradigma.(p:17-26)

Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Se considera que la presente investigación está inmersa en este paradigma debido a que el enfoque permite que el problema sea investigado dentro de un contexto social y crítico, por lo tanto es de gran utilidad ya que ha comenzado a cobrar importancia en las últimas décadas en el sector comercial y más aún en la presente investigación en donde el servicio al cliente es un factor primordial para el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Este estudio tiene sustento en las siguientes disposiciones legales, establecidas fundamentalmente en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, según [www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf](http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf)

CAPITULO II: Derechos y obligaciones de los consumidores; Art. 4.- Derechos del Consumidor.

**Art. 4.- Derechos del consumidor.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- Obligaciones del consumidor.-** Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;



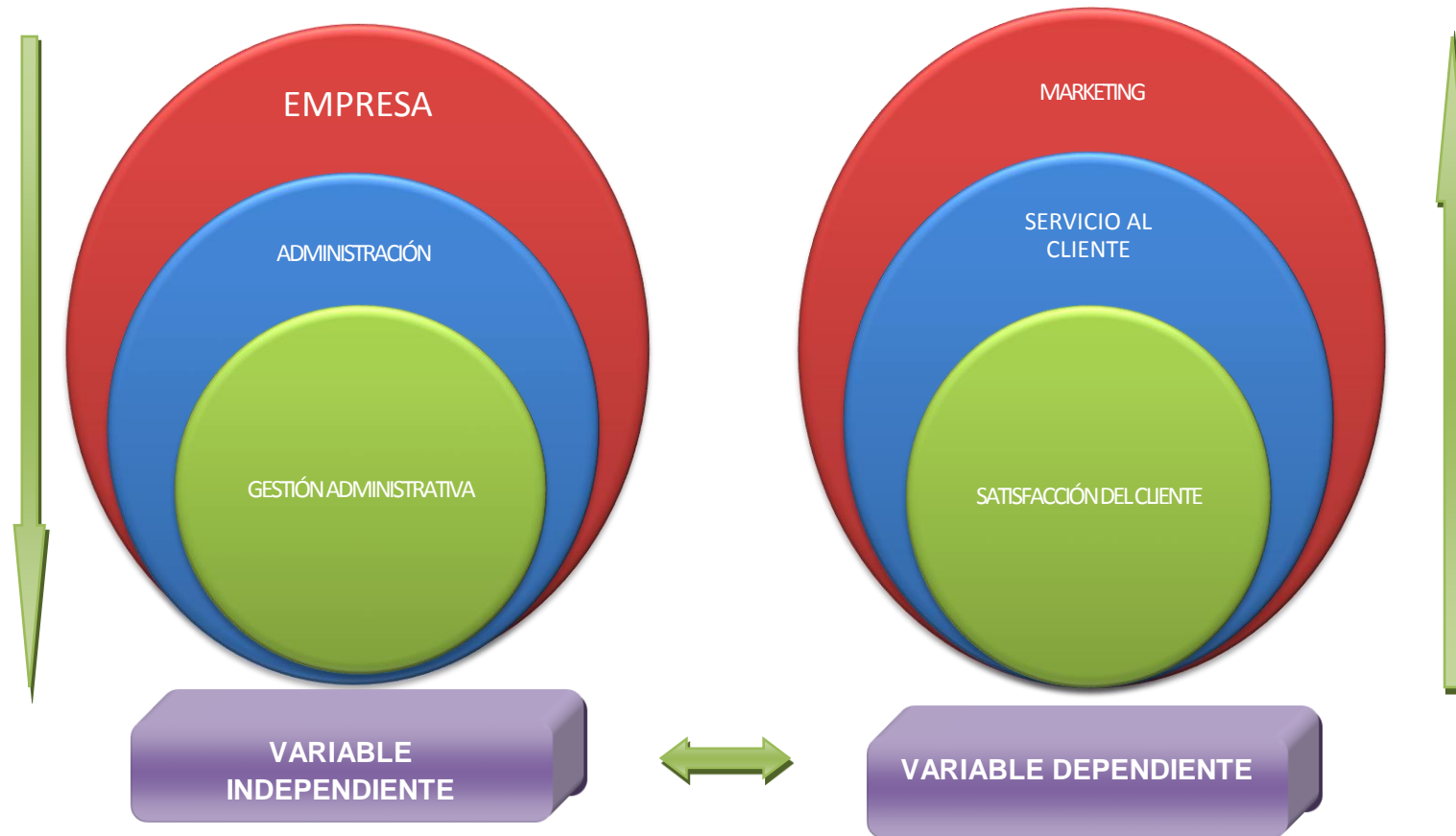
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

CAPITULO V: Responsabilidades y obligaciones del proveedor; Art. 18.-  
Entrega del Bien o Prestación del Servicio

**Art. 17.- Obligaciones del proveedor.-** Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

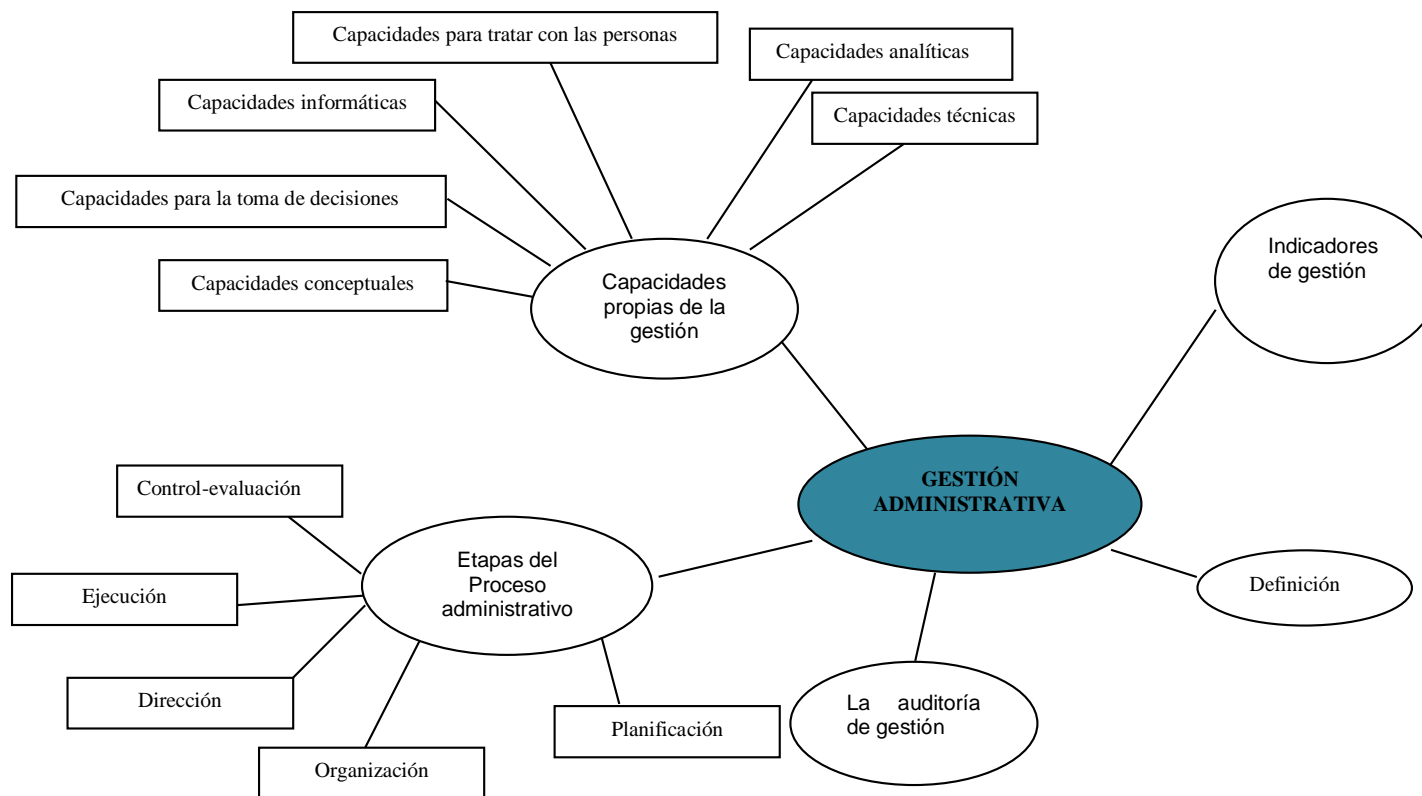
**Art. 18.- Entrega del bien o prestación.-** Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

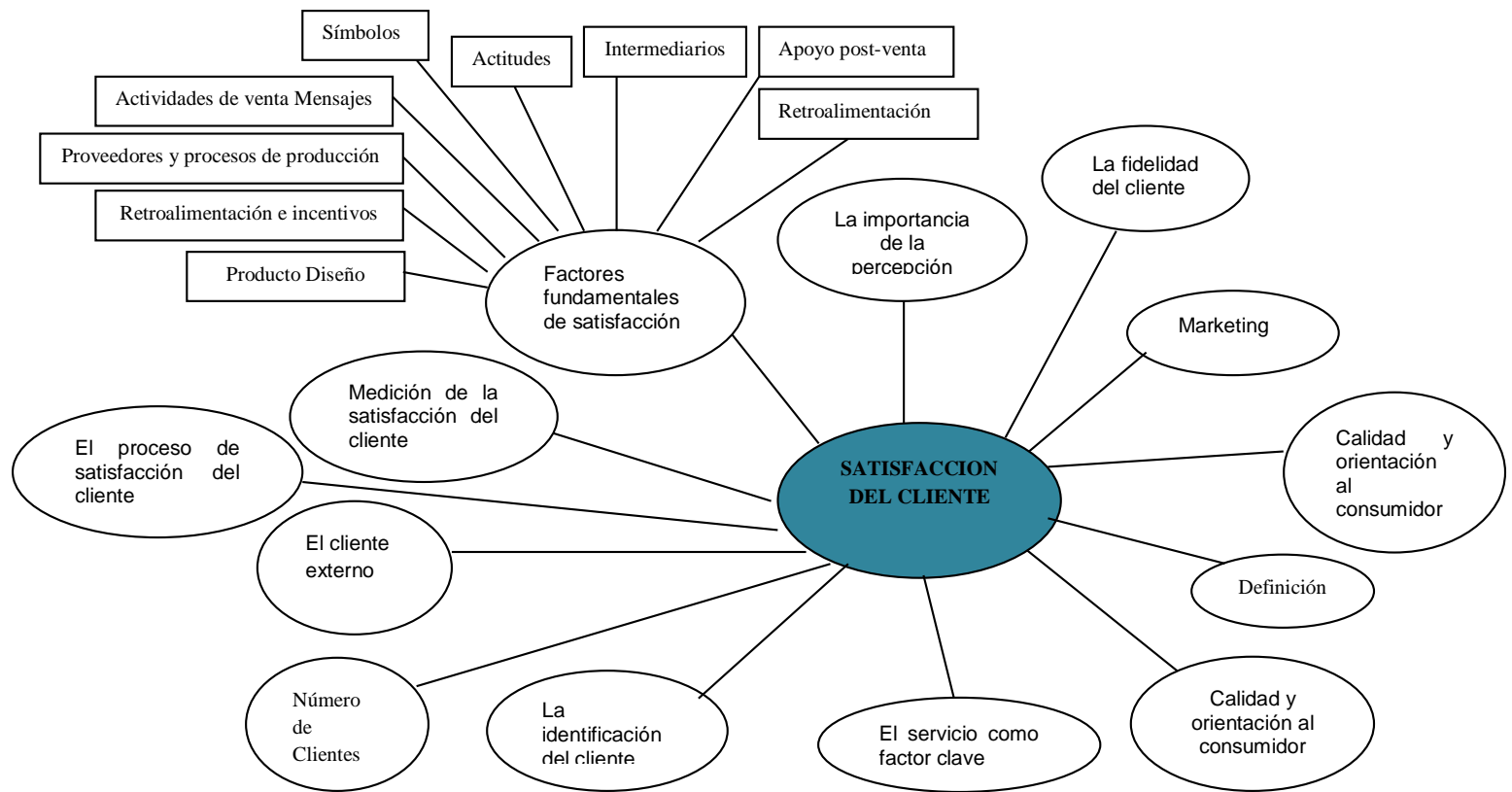


**FIGURA 4** Red de Inclusiones Conceptuales

**Elaborado por:** Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto



**FIGURA 5** Constelación de ideas de la variable independiente  
 Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto



**FIGURA 6** Constelación de ideas de la variable dependiente  
 Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

## Empresa

Según Anzola (2009), en su perspectiva sobre la empresa, se encuentra que:

“Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. Una empresa puede ser pequeña y estar manejada por una sola persona, como un taller de reparación de calzado o tapices. Fabricantes de cajas de cartón, por ejemplo podrían constituir empresas de medianas dimensiones. Hay también empresas industriales y comerciales enormes. (p. 12)

Según la Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría (Dávalos 2001):

“Empresa es una unidad económica, que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes y servicios, mediante la forma de una sociedad industrial, mercantil o de prestación de servicios con el fin de obtener beneficios económicos o sociales.

En una empresa, convienen los factores productivos del capital, la energía humana y de la organización, con el objeto de elaborar bienes de consumo o generar servicios para satisfacer la demanda y necesidades de la sociedad de consumo, a través de la venta de aquellos, tendientes a conseguir la maximización del beneficio económico o social, según los casos.

Existen dos clases fundamentales de empresas, la privada y la pública. Como característica de la empresa privada, existe la libertad de acción del empresario en los métodos y técnicas de producción, pero sometida a limitaciones referentes a la naturaleza del producto, condiciones laborales, sistema de precios, disposiciones legales, y otros. De otra parte, los bienes y servicios que produce se destinan a los mercados nacionales o internacionales, cuya reacción constituye un elemento de riesgo de la gestión empresarial. Las relaciones empresariales se rigen, por regla general, en la libre competencia.

La empresa pública, actúa como regulador de precios frente a la empresa privada, permitiendo al Estado ejercer actividades como empresario, público o semipúblico y en ocasiones como único generador de bienes o servicios necesarios para satisfacer la demanda. (p. 202.)

En la actualidad, las empresas forman parte de una sociedad y tienen la obligación de ayudar a solucionar sus problemas, aun cuando ello signifique menores utilidades. Con el fin de alcanzar los objetivos determinados por la empresa, se desarrollan diferentes actividades, las cuales estructuran y

definen su organización. La agrupación homogénea de estas actividades conforma las áreas funcionales básicas en la mediana y gran empresa.

Todas las áreas son igualmente importantes y cuando una falla, incide en el funcionamiento de las otras, pues cada una cumple tareas propias y claramente diferenciadas. Por lo tanto, la efectividad del proceso administrativo es fundamental para el desarrollo de las mismas.

De acuerdo con Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría (Dávalos 2001), las áreas de una empresa son las siguientes:

*Área de producción.* Es la encargada de programar y desarrollar estrategias para la elaboración de productos, algunas de sus funciones son:

- Manejo de inventarios
- Adquisición de materiales e insumos
- Diseño del producto
- Control de calidad
- Programación de la producción
- Organización del área de trabajo. Seguridad industrial
- Mantenimiento

*Área de finanzas.* La empresa realiza permanentemente transacciones comerciales, el área de finanzas tiene que administrar todo movimiento de dinero y capital utilizado para el funcionamiento de la misma, algunas de sus funciones son:

- Elaboración de presupuestos
- Obtención de recursos
- Control y manejo del dinero
- Créditos y cobranzas
- Análisis de costos
- Inversiones
- Tesorería
- Contabilidad general
- Relaciones financieras

*Área de talento humano.* Determina los medios adecuados para tratar individual y colectivamente los miembros de un equipo de trabajo, de tal manera que éstos contribuyan a alcanzar los objetivos de la empresa, algunas de sus funciones son:

- Vinculación de personal.
- Desarrollo de personal
- Gestión administrativa de personal
- Remuneración

Relaciones laborales  
Bienestar social

*Área de mercadeo.* Desarrolla las actividades relacionadas con la promoción, venta y distribución en el mercado de los bienes o servicios que produce la empresa, de manera que satisfaga las necesidades de los clientes. Entre sus funciones están:

Análisis de la competencia.  
Planeación del mercado  
Políticas de venta  
Publicidad  
Segmentación del mercado  
Venta de productos y servicios  
Exhibición comercial  
Evaluación posventa.

## **Administración**

En referencia a la Administración, Anzola (2009), menciona que:

“En la actualidad, la administración se encuentra en todas las actividades humanas: en el hogar, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, y otros.

Dentro de una empresa, la administración, consiste en el desarrollo de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir: la manera como se alcanzan las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación, organización, dirección y control”. (p. 4-6)

Al desarrollo de estas funciones, a través de las cuáles se efectúa la administración, se denomina “proceso administrativo”. Este proceso constituye una herramienta que permite al administrador o empresario manejar eficazmente cualquier organización, ya que le ofrece los fundamentos para aplicar diferentes estilos de gestión.

El proceso administrativo, según Anzola (2009), está constituido por estos cuatro componentes:

- Planeación. Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se van a emprender para obtenerlos.

- **Organización.** Es la coordinación de todas las funciones y recursos de la empresa para alcanzar las metas propuestas.
- **Dirección.** Consiste en ejecutar lo planeado, por medio de la acción del liderazgo, por lo tanto, la influencia del administrador sobre los empleados debe conducir al logro de los objetivos.
- **Control.** Permite comparar los resultados obtenidos con lo planeado para detectar desviaciones y aplicar los correctivos que permitan alcanzar las metas.

Dentro de la evolución de la administración hasta la actualidad, según Franco (2010) se pueden distinguir claramente cuatro fases.

“**Énfasis en la tarea.** En esta fase el reto de la administración consistió en planear y racionalizar las tareas que debían ser ejecutadas por los empleados. La preocupación básica de la empresa era exclusivamente encontrar el mejor método de trabajo para desarrollar el proceso productivo; fue la época de la administración científica, de la racionalización del trabajo y de la máxima simplificación (taylorismo).

**Énfasis en la estructura organizacional.** Las empresas crecieron y alrededor del proceso productivo surgieron nuevas áreas de trabajo, lo cual implicó para las organizaciones un nuevo reto: la adecuada interacción y coordinación de todas las áreas de la organización. Surgen en ésta época los conceptos de división del trabajo, principio de jerarquía, principio de autoridad y responsabilidad, y otros. Es una fase en la que se busca la máxima coordinación y el funcionamiento armónico de los distintos órganos de la empresa (estructuralismo).

**Énfasis en las personas.** En esta fase surge la importancia del recurso humano dentro de la empresa. Es decir, se procura hacer hincapié en las personas, dejando en segundo plano la tarea y la estructura. Este enfoque humanista trae contribuciones a la organización, como: democratización de la acción administrativa, motivación, liderazgo, participación, satisfacción en el trabajo y comunicaciones, entre otros (humanismo).

**Énfasis en la tecnología.** Con el advenimiento de la cibernética, la computación, la automatización y más recientemente la robotización, la tecnología pasa a condicionar el funcionamiento empresarial. Para mejorar su productividad, las empresas comienzan a adquirir tecnología y ésta a hacer efecto en la gente, la estructura y la tarea, lo que va aumentando el reto de la administración. En esta fase las empresas dan un giro de 180 grados, pues de una visión interiorizada pasan a desarrollar un enfoque exteriorizado, enfrentando las demandas del medio ambiente”. (p. 6-7)

Si se analiza el proceso evolutivo de la administración mediante las etapas mencionadas por Franco (2010), se puede ver cómo el énfasis inició con una clara preocupación de las empresas por buscar la máxima eficiencia



al tratar de racionalizar la tarea, armonizar la estructura, administrar el recurso humano e incorporar tecnología para mayor productividad.

Con el desarrollo del énfasis en el medio ambiente, las empresas pasaron a preocuparse por la satisfacción de las necesidades del medio, con lo cual, la búsqueda de los modelos administrativos se centra en la eficacia, o que genera un modelo administrativo con parámetros competitivos, como calidad, servicio, oportunidad entre otros.

### **Gestión administrativa**

La Gestión Administrativa, en el campo empresarial juega un papel importante en el desarrollo y alcance de los objetivos de una institución sea público o privado, planteados a nivel económico y la calidad del servicio que preste, mediante la aplicación de un proceso administrativo eficiente y eficaz.

Según el Diccionario Español SOPENA (2010), Gestión Administrativa....*“Es la capacidad de coordinar las acciones de una empresa logrando que sean económicamente estables en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posee el administrador.”*(p.12)

El postulante manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es aquella que determina la estabilidad que poseen las empresas enfocándose en el buen manejo de los recursos existentes dentro de las mismas, permitiendo que estas se desarrollen eficiente y eficazmente.

La Gestión Administrativa es concebida por Dávalos (2001), como: *“un conjunto orgánico y sistemático de principios, métodos, técnicas y procedimientos aplicados en una entidad o empresa, con el propósito de dirigir, ejecutar, registrar y controlar la gestión financiera, para lograr los objetivos de las diferentes áreas, mediante la selección y adecuación de medios y recursos disponibles que posibiliten alcanzar los resultados previstos, de manera eficiente y económica”* (p. 23).

## Indicadores de Gestión

De acuerdo con la dirección electrónica Excelencia empresarial (2012) en el artículo “Gestión indicadores” se menciona respecto a indicadores los siguientes:

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

**Indicadores de resultados.-** Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

**Indicadores de proceso.-** Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

**Indicadores de estructura.-** Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos.

**Indicadores de Financieros.-** Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa.

**Indicadores de Liquidez.-** Indicadores de liquidez determinan la capacidad de pago que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Los indicadores de liquidez más requeridos en las medianas empresas son:

**TABLA 2 Indicadores de Liquidez**

Nombre del índice	Fórmula
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Activo corriente - Pasivo corriente</b>
<b>Razón Corriente</b>	<b>Activo Corriente / Pasivo Corriente</b>
<b>Razón de capital contable</b>	<b>Capital contable/ Activo fijo</b>

Fuente: Excelencia empresarial (2012) en el artículo “Gestión indicadores”

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

Según Excelencia empresarial (2012) en “Gestión de Indicadores, se mencionan los siguientes:

**Capital de Trabajo:** Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente. Es decir expresa el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

**Razón Corriente:** Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Comprometiendo sus activos corrientes. Por cada \$ de deuda corriente, cuanto se tiene de respaldo en activo corriente. Entre más alto sea, menor riesgo existe que resulte impagadas las deudas a corto plazo.

**Razón de Capital Contable** Indica que porcentaje de los activos que posee la empresa están financiados por el capital contable.

**Indicadores de Endeudamiento.-** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

**TABLA. 3 Indicadores de Endeudamiento**

Nombre del índice	Fórmula
<b>Endeudamiento del activo</b>	<b>Pasivo total / Activo total</b>
<b>Endeudamiento patrimonial</b>	<b>Pasivo total / Patrimonio</b>

Fuente: Excelencia empresarial (2012) en el artículo “Gestión indicadores”

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

Los indicadores de endeudamiento, según Excelencia empresarial (2012):

**Endeudamiento del Activo.-** Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

**Endeudamiento Patrimonial.-** El índice muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

¿Desde el punto de la empresa? Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan un rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

¿Desde el punto de los acreedores? Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque este presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

**Indicadores de Rendimiento.-** Estos indicadores miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

**TABLA 4. Indicadores de Rendimiento**

Nombre del índice	Fórmula
Rentabilidad Neta del Activo	Utilidad neta / Activo total
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas
Margen Operacional	Utilidad operacional/ Ventas
Margen Neto	Utilidad neta/ventas netas
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad operacional /Patrimonio
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta / Patrimonio

Fuente: Excelencia empresarial (2012) en el artículo “Gestión indicadores”

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

Según Excelencia empresarial (2012) los indicadores de rendimiento más comunes en gestión son:

**Margen Bruto.-** Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.

**Margen Operacional.-** Nos indica la rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. Representa cuánto reporta cada \$ de ventas en

la generación de la utilidad operacional, es decir, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

**Margen Neto.-** Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos, es decir, por cada \$ de ventas netas, cuántos dólares se generan en utilidades, independientemente de que correspondan o no al desarrollo del objeto social de la empresa.

**Rentabilidad Financiera.-** El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio, las utilidades netas, que % representan el patrimonio. Cuál es el rendimiento de la inversión del accionista o socio.

Sánchez (2000) manifiesta que: *“el tema de gestión no se refiere necesariamente al ciclo de comercialización de la empresa, que inicia con la consecución de los recursos necesarios para operar, los cuales se transforman o consumen durante el proceso de transformación y finalmente, aquellos productos que cumplen con los atributos y especificaciones, son vendidos y cobrados generando un flujo de ingresos destinados a cubrir compromisos”.* (p. 23-24).

Para el mismo autor Sánchez (2000), este ritmo de adquirir, procesar, vender y recuperar la inversión, se repite varias veces durante el ejercicio económico, produciendo necesidades fluctuantes de fondos para capital de trabajo en función del ciclo de comercialización como los siguientes:

- Adquisición de material en general
- Pago de nómina al personal
- Capacidad para financiar a los clientes en función de la política de crédito Disponibilidad de fondos para atender a los gastos generales derivados de la operación y los imprevistos, contrataciones de personal temporal.

Sánchez (2000), menciona que la expresión gestión financiera hace referencia de forma genérica al dinero y la Gestión administrativa a cómo llevar a

la empresa alcanzar sus objetivos enmarcados en utilizar sus recursos al máximo. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito y su administración, se habrán configurado los rasgos fundamentales de la gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad.

La gestión Administrativa Financiera en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos, como los necesarios en el proceso de inversión-financiación operaciones activas-pasivas.

### **Capacidades propias de la gestión**

Para el mismo Sánchez (2000) *“Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión”*. (p. 24).

Según Sánchez (2000), las capacidades de gestión pueden ser de los siguientes tipos:

#### **Capacidades técnicas**

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

#### **Capacidades analíticas**

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

### **Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

### **Capacidades informáticas**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

### **Capacidades para tratar con las personas**

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

### **Capacidades conceptuales**

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

## **Marketing**

De acuerdo al pensamiento de Kotler (2003). *“El marketing consiste a identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “Satisfacer necesidades de forma rentable”* (p. 5)

El marketing es una actividad administrativa que sintetiza las funciones de dirección y coordinación de las actividades industriales y comerciales de una empresa, orientadas a la obtención de la máxima rentabilidad posible, a través de especializados conocimientos de administración, producción y ventas.

## Servicio al cliente

AGUILAR, Jorge y VARGAS, Jaime (2010) piensa que son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, y variados los autores quienes exponen sus pensamientos desde diversos paradigmas, entre los que se puede mencionar:

*“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo”* (Jaques Horovitz)

*‘Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones’* (L.Berry, R. Bennet y W. Brown).

*‘El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar. Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo.’* (Pearce, 1981). (p. 951)

*“Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo”* (Bannock, Baxter y Ress)

De acuerdo con el mismo AGUILAR, Jorge (2010), las características del buen servicio pueden ser las siguientes:

1. Un servicio es más un proceso que un producto.
2. Un servicio casi nunca se puede almacenar.
3. El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto.
4. No se puede predeterminar de antemano la calidad final de un servicio.
5. La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.
6. Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin de en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.
7. Los servicios se basan en la confianza entre las personas.



8. En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final.
9. Los trabajadores tienen como contenidos del trabajo los relacionados con ser productores, procesadores, distribuidores y operadores de la información. (p. 953)

## **Satisfacción del cliente**

De acuerdo con Hunt (2002)

El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, enfatizado distintos aspectos y variando su concepción. En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en este área de investigación, incluso un estudio de estiman en más de 15000 las investigaciones sobre satisfacción o insatisfacción del consumidor. **(p. 58)**

Los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción. (p. 155-172).

## **Satisfacción de las Necesidades del Cliente**

En la época previa a la revolución industrial, Alexander (2006), reseña que:

Con el pasar del tiempo, con el advenimiento de la revolución industrial, la relación íntima entre fabricante y consumidor, se fue rompiendo. Por la masificación de la producción, aparecieron los "canales de distribución". Estos sistemas se convirtieron en intermediarios entre el productor y el consumidor y por ende rompieron el acercamiento histórico que existía entre éstos dos elementos.

El fabricante, para conocer las necesidades de sus clientes, dependía exclusivamente de la información que le suministraba el distribuidor. Recién en las últimas cuatro décadas, es que se le ha empezado a prestar una seria atención a la "satisfacción del cliente". Una de las disciplinas que inicialmente empezó a tocar el tema, fue el área de investigación de mercados abanderada por Kotler. **(p. 15-17)**

Posteriormente, el área de mercadeo, se centró en temas como psicología del consumidor y estrategias / producto mercado. En occidente, la mayor influencia para hacer reflexionar a las empresas sobre la importancia de las

necesidades de los clientes ha sido a partir de los años sesenta con el movimiento de calidad total.

Es importante señalar que la mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante hacer referencia a este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición señalada y en cuyo tenor descansa además, la "Trilogía de Investigación e Hipótesis".

En este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad, "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos".

Otros autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades, tales como Maslow (1991), quien incluso creó una teoría de las necesidades, induciendo que: *"una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades"*.

Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos:

- (a) necesidades fisiológicas;
- (b) necesidades de seguridad;
- (c) necesidades de pertenencia;
- (d) necesidades de estima y
- (e) necesidades de autorrealización.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943.

Una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficitneeds); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (beingneeds).

La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.

Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. En términos de economía se usaba mucho este método de jerarquización, hasta que se simplificó en una sola "felicidad".

La persona necesita satisfacer una necesidad previa para poder ascender a otro nivel, de lo contrario no podrá concentrarse en lo que hace por tener necesidades insatisfechas. Las necesidades mencionadas por Maslow (1991), son:

1. Necesidades fisiológicas: la necesidad de agua, comida, vestido, sexo y sueño.
2. Necesidades de seguridad: la necesidad de protección contra cualquier amenaza.
3. Necesidades de pertenencia y afiliación: la necesidad de amistad, amor y afiliación o pertenencia a grupos.
4. Necesidades de autoestima: la necesidad de estatus, de estímulo propio para que otros respeten a la persona.
5. Necesidades de autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo, maximizando el uso de las propias habilidades, destreza y potencial.

Si se analiza la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado.

Necesidad para Maslow (1991), es "*la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera*".

Entre los nueve criterios que integran el modelo de excelencia, éste es el que más ponderación recibe: 20%. Este dato refleja la importancia que tiene, si bien es un efecto o resultado de la calidad en la gestión de los cinco criterios agentes o causas.

Aquí se ve muy bien la lógica del modelo:

Los resultados empresariales son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de los clientes. Y, por otra parte, la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la Calidad Total con una gestión de personal coherente con sus principios y valores, con una adecuada gestión de los recursos y

del sistema de calidad orientado a los procesos de la empresa y todo ello dentro de una estrategia adecuadamente planificada.

### **El cliente externo**

En la gestión de Calidad Total según Maslow (1991), se entiende que la empresa tiene varios clientes a los que ha de satisfacer

- Clientes internos: todo el personal que en ella trabaja
- Accionistas.
- Proveedores de bienes y servicios.
- La sociedad, de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios.
- Los clientes externos: toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente o usuario final.

Aquí también interviene la lógica de que es muy difícil conseguir satisfacer al cliente externo sin haber satisfecho al resto de clientes de la empresa.

Siendo válido siempre, este extremo es mucho más evidente en los negocios que incorporen actividades de servicio.

### **La identificación del cliente**

Según el mismo Maslow (1991), no nos referimos, obviamente, al hecho de identificarlos por sus nombres sino a que el personal conozca las necesidades y expectativas que cada cliente tiene, y necesita ver satisfechas, cuando se acerca a su proveedor.

- Las necesidades suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.
- Otras se refieren a aquellos elementos "implícitos" que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicitarlas. La normativa vigente, o

lo que se denomina en cada sector "regla del arte";, entran dentro en esta categoría.

- Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.
- Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás. Hay que partir de la convicción de que el cliente, como ser humano que es, raramente está del todo satisfecho, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en el proveedor. Conviene no olvidar que el producto o servicio que el cliente compra no suele ser más que un medio para satisfacer su auténtica necesidad.

### **El proceso de satisfacción del cliente**

Para Maslow (1991), para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

El proceso a través del cual el cliente presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente. Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales

Maslow (1991), dice que las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados

Elementos de la estructura de la Organización:

- Cultura y clima empresarial
- Estrategia competitiva y políticas Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas
- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados (Maslow: 1991),

### **Calidad y orientación al consumidor**

Según **León (2010)** “Satisfacción del consumidor” **Kaizen**. Dos principios fundamentales elevados como insignias por las empresas japonesas son:

- 1º Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo
- 2º Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto. Pensar desde el punto de vista de los demás.

Si una empresa sigue el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de "primero las utilidades", posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo. En cuanto al segundo aspecto fundamental antes mencionado, que es la orientación al consumidor, las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos.

La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

Hay que conocer la verdadera calidad que cumple los requisitos de los consumidores. El control de la calidad se hace para lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores.

Para **León (2010)**, el primer paso es saber el verdadero significado del concepto calidad. Los requisitos de los clientes cambian continuamente, y año tras año se exige una calidad mayor. Las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto. Al aplicar el control de calidad no se pretende solamente cumplir normas nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores. En la práctica la empresa debe revisar y mejorar las normas de calidad constantemente.

### **Factores fundamentales de satisfacción**

Según **León (2010)** en el área de las actividades de venta se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores.

Los servicios post-venta incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes. La cultura empresarial cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

### **El servicio como factor clave**

De acuerdo a **León (2010)**: *“Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. El fabricante de autos provee el servicio de locomoción para el cliente, el fabricante de fármacos el servicio de recuperar o proteger la salud del usuario y de igual forma podemos continuar. Por otra parte, toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles, así un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida”.*

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de "no es mi trabajo". Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos. (**León: 2010**)



La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

### **La importancia de la percepción**

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado (**León: 2010**).

Aunque hay mucha gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros. Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

### **La fidelidad del cliente**

**León (2010)** manifiesta en relación a la fidelidad del cliente que:

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo.

Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Las reacciones de los clientes según su nivel global de satisfacción, en una escala de 1 a 10, son las siguientes:

Entre 0 y 4:

- Muy alta probabilidad de cambiar de suministrador

Entre 5 y 6:

- Duda del valor añadido que el proveedor le aporta.
- La fidelidad al suministrador es baja.
- El cliente no tiene hábito de recompra firme

Entre 7 y 8:

- Es la más frecuente.
- El cliente "decide cada vez".
- La fidelidad a corto plazo es alta.
- El cliente está simplemente cómodo.

Entre 9 y 10:

Al alcance de los líderes.

El cliente tiene opiniones firmes sobre el proveedor que se manifiestan de las siguientes formas:

- Compromiso personal del cliente con el suministrador.
- Publicidad positiva (vendedores sin coste).

El cliente disculpa errores puntuales.

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con el suministrador.

## **Medición de la satisfacción del cliente**

Fernández, José Antonio (Pag. 179: 2009) dice que:

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Hay dos lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente:

- Realimentación continua y no necesariamente formalizada.
- Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción. Se trata de conseguir información, de una

manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Para Fernández, José Antonio (Pag. 180: 2009), otra manera de medir la satisfacción del cliente:

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p. e., Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada. Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

A. El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

B. La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable. La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, y otros. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido. Fernández, José Antonio (Pag. 1180: 2009)

Fernández, José Antonio (Pag. 179: 2009) menciona que: Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.

## Satisfacción de las Necesidades del Cliente

En la época previa a la revolución industrial, **Alexander (2006)**, reseña que *"el artesano tenía un contacto directo con el cliente. Los productos que él elaboraba eran entregados directamente al consumidor" (p. 1)*.

El cliente de manera natural podía retroalimentar al fabricante y expresarle su sentir sobre el producto que había adquirido. Así mismo, el artesano por la dinámica que generaba la interacción con el usuario de sus productos, podía fácilmente, recopilar información sobre los deseos, frustraciones y preferencias de sus clientes sobre los bienes que él elaboraba.

Estos sistemas se convirtieron en intermediarios entre el productor y el consumidor y por ende rompieron el acercamiento histórico que existía entre éstos dos elementos.

Con el pasar de los siglos, la separación se fue acentuando. El fabricante, para conocer las necesidades de sus clientes, dependía exclusivamente de la información que le suministraba el distribuidor. Recién en las últimas cuatro décadas, es que se le ha empezado a prestar una seria atención a la "satisfacción del cliente". Una de las disciplinas que inicialmente empezó a tocar el tema, fue el área de investigación de mercados abanderada por Kotler.

Posteriormente, el área de mercadeo, se centró en temas como psicología del consumidor y estrategias / producto mercado. En occidente, la mayor influencia para hacer reflexionar a las empresas sobre la importancia de las necesidades de los clientes ha sido a partir de los años sesenta con el movimiento de calidad total.

Todos los gurús tales como: Deming, Jurán, Crosby, Conway y Tanembaun, citados por **Alexander (2006)**, han sido enfáticos en hacer mucho hincapié en la importancia del tema del cliente.

Hoy en día, las empresas amenazadas por la competencia extranjera y las nuevas reglas de juego que ha generado en el comercio exterior la

globalización, tienen que vender productos y/o servicios, más que nunca, que satisfagan los requerimientos de sus clientes para así poder mantenerlos y hacerse, como consecuencia, más competitivas y ser eficaces en su funcionamiento. De acuerdo con el autor antes citado, se entiende por eficacia "la habilidad que tiene la empresa de poder producir productos y/o servicios que exige el mercado" (p. 2).

Muchas veces en las empresas, se cae en la falacia de creer que se conocen los requerimientos de los clientes, al efectuar encuestas que en esencia sólo miden qué tan bien opera su sistema de ventas. Este enfoque es sumamente miope ya que la esencia es averiguar qué es lo que el cliente desea que la empresa y no qué tan eficientemente es el sistema de ventas de la organización suplidora.

Es importante señalar que la mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante hacer referencia a este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición señalada y en cuyo tenor descansa además, la "Trilogía de Investigación e Hipótesis".

En este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para **Kotler y Keller (2006)**, por ejemplo, "*la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos*"(p. 15).

Por su parte, **McClelland (2007)**, asume que una necesidad "*es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo*" (p. 1). Como se observa, este concepto, resalta como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que tiene una empresa para satisfacerlo.

De acuerdo con Alexander (2006),

Las empresas deben invertir el tiempo y esfuerzo en efectuar "mediciones de la satisfacción de sus clientes", analizar e interpretar adecuadamente la información recolectada y tomar acciones pertinentes para acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los clientes. La "medición de la satisfacción de los clientes", conlleva a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no

adecuadas. La empresa, para implantar las mediciones, debiera seguir los siguientes pasos metodológicos que expone:

1. **Identificación de sus clientes.** Aquí se deben ubicar los clientes actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa).
2. **Establecimiento del método de muestreo a utilizar.** Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar.
3. **Identificación de los requerimientos de los clientes.** En esta etapa se debe entrevistar a una muestra de los clientes y utilizando el "método del incidente crítico" averiguar qué es lo que el cliente desea de la empresa suplidora. Los requerimientos de los clientes no son solamente las especificaciones del producto. Son mucho más abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes frente a la organización suplidora.
4. **Elaboración del cuestionario.** Los "requerimientos de los clientes" una vez analizados y categorizados, se convierten en las variables a medir en un cuestionario que se debe confeccionar. Aquí se debe tener cuidado con la escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender.
5. **Implantación del pretest.** El cuestionario elaborado es mejor administrarlo en pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba.
6. **Administración del cuestionario.** La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.
7. **Análisis e interpretación de los datos.** Una vez captada la información se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción.
8. **Acción correctiva** .La empresa tiene que iniciar acciones concretas como consecuencia de la medición de la satisfacción del cliente.

De acuerdo con los pasos anteriores, se evidencia, que no hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes.

Toda esta actividad debe ser un esfuerzo constante de nunca acabar, de allí la importancia de implementar mecanismos orientados a medir la satisfacción del cliente con miras a determinar la ventaja competitiva.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La gestión administrativa de la empresa “Rey Agro” tiene relación con la satisfacción del cliente.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

**2.6.1 Variable Independiente:** Gestión Administrativa

**2.6.2 Variable dependiente:** Satisfacción del cliente

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación encuadra en ambos enfoques, el Cualitativo y el Cuantitativo, puesto se han descrito las cualidades y características de las variables por medio de la revisión bibliográfica y los cuestionamientos iniciales de los instrumentos de investigación, donde se plantearon preguntas para rescatar los atributos del problema.

El enfoque cuantitativo, se hace plausible cuando se cuantifican y miden los factores que intervienen en el problema objeto de estudio, es decir, que se explican las respuestas obtenidas sobre los instrumentos aplicados, y se analizan desde la estadística descriptiva, certificando o desechando las hipótesis planteadas. Su perspectiva es desde afuera, es decir; desde el punto de vista de los clientes quienes proporcionaron información idónea que permitió obtener un óptimo resultado para beneficio de la empresa.

#### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio, se utilizaron dos modalidades de investigación, siendo estas la bibliográfico-documental y la de campo:



## **Investigación Bibliográfica-documental**

La investigación de carácter Bibliográfica-documental, permitió obtener información secundaria en concordancia a cada una de las variables del problema de investigación, la misma que se convirtió en una herramienta primordial para caracterizar a las variables.

En el componente documental, en cambio caracterizó a la población estudiada, a través de la revisión de los registros publicados por instituciones del estado, como también los registros particulares de la empresa, en referencia a clientes, volúmenes de ventas, desarrollo del mercado entre otros.

## **Investigación de Campo**

Esta modalidad de investigación, permitió recolectar información primaria o de primera mano, puesto que mediante el uso de esta modalidad proporciona al investigador un contacto directo con la realidad, estableciendo un mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la organización y sobre todo, que se realiza en el lugar donde se genera el fenómeno estudiado.

Para la obtención de esta información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **La encuesta**, que consiste en un cuestionario con preguntas cerradas de selección simple en escala, la misma que se aplicó a la muestra obtenida de clientes de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos, durante las visitas que realizaron éstos al local de ventas, la estructura del instrumento consta en el Anexo A1.
- **La entrevista**, se la realizó de manera personal a todos los empleados de la organización para establecer sus requerimientos, quejas y sobre todo conocer las razones por las que se está dando la problemática en la

empresa, profundizando así la información de interés para el tema de investigación. La misma estuvo construida con preguntas abiertas y fue aplicada a los ejecutivos y grupo de asesores del cliente, su formato se encuentra en el Anexo A2.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación se generan en diferentes aspectos entre los que se pueden definir los más característicos:

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria permitió una familiarización con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema de la limitada Gestión Administrativa permitió que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo, esto se puede ver con claridad durante el planteamiento del problema y sobre todo en el análisis de consistencia. Mediante la profundización del conocimiento se caracterizó mejor el problema y beneficiará la formulación de la hipótesis.

#### **Investigación Descriptiva**

En esta clasificación de la investigación, se detalla y describe de manera clara las características más sobresalientes del problema en estudio, en este caso, se caracterizaron a las variables Gestión Administrativa y también a la Satisfacción de los clientes del cantón Salcedo.

La descripción que se menciona es particular para cada una de las variables, y fue obtenida por la revisión de cada aspecto referente a la Gestión Administrativa y la satisfacción del cliente de insumos agrícolas, la misma tomó como referencia 2 puntos de vista, el teórico descrito en el Capítulo II y el

diagnóstico recopilado en el capítulo de resultados, siendo proveniente de la opinión de los afectados por el problema, en este caso se han considerado a los clientes y a los empleados de la empresa Rey Agro.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se cuenta con los clientes permanentes de la empresa que suman en total 200, 40 de los cuales realizan sus compras semanalmente, como parte de la empresa se considera que la misma está conformada por un accionista, dos administradores y dos técnicos de campo, los mismos se distribuyen en el siguiente esquema:

**TABLA 5. Distribución de la población**

DESCRIPCION	TOTAL
Personal de la empresa	5
Clientes frecuentes	200
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: MAZÓN, Sandra (2013)

#### Calculo Del Tamaño De La Muestra

Según la información recolectada de los archivos de la empresa, se puede ver que es necesario el establecimiento del tamaño de la muestra, al respecto, se consideraron un grupo de clientes que se puedan encuestar en el lapso de dos semanas, para ello fue útil el empleo del siguiente cálculo, en el que se tomó en cuenta el 95% de confianza en los datos y el 5% de error muestral, valores reemplazados en la formula propuesta por Suarez (2011).

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) e^2 / k^2 + PQ}$$

Donde:

K = Nivel de confianza del 95% → 1.96 desviaciones estándar

P = Probabilidad de ocurrencia positiva del 50%

Q = Probabilidad de ocurrencia negativa del 50%

e = error de muestreo 5% (0.05)

N = Población

$$n = \frac{0.25 \times 200}{(200-1) 0.05^2 / 1.96^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{(199) 0.0025 / 3.8416 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{0.1295033319 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{0.3795033319}$$

**N = 131.7511489 = 132 clientes**

Por lo tanto, se aplicaron 132 encuestas a los clientes y 5 entrevistas al personal de la empresa.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA 6 Operacionalización Variable Independiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Conjunto de elementos administrativos que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas de la empresa en la forma más eficaz y eficiente posible.	Conjunto de elementos administrativos	Planificación Organización Ejecución Control Evaluación	<p>¿Las metas propuestas reflejan un diagnóstico real de la situación actual de la empresa?</p> <p>¿La dirección actual de la empresa considera todos los aspectos de atención y servicio al cliente, para lograrlos eficientemente?</p> <p>¿Ud. se siente contento/a con la atención recibida en la empresa Rey Agro?</p> <p>¿El impacto de la difusión publicitaria realizada por Rey Agro, para dar a conocer sus productos y servicios ha sido elevado?</p> <p>¿En la empresa Rey Agro se exhibe la misión y visión institucionales?</p> <p>¿Ha notado que exista un monitoreo permanente de la actividad realizada por el personal de servicio técnico de Rey Agro?</p>	<p><u>Técnica:</u> Encuesta.</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario estructurado</p>
	Captación de Recursos	Recurso económico-financiero (Precios y costos) Recurso humano (Asesoría técnica) Recurso tecnológico (Publicidad internet) Recursos materiales (Merchandising)	<p>¿En la empresa Rey Agro, existe un constante intercambio económico con los clientes?</p> <p>¿Los empleados de rey Agro, tienen el conocimiento necesario para responder a todas sus expectativas?</p> <p>¿La Empresa Rey Agro realiza negocios a través del Internet?</p> <p>¿La Distribuidora de Agroquímicos Rey Agro, cuenta con oficinas propias?</p> <p>¿La distribución de productos de Rey Agro permite localizarlos fácilmente y conocer de inmediato su precio?</p>	
	Concreción de objetivos	Eficiencia Eficacia Efectividad	<p>¿Los empleados y personal de ventas/asesoría técnica de Rey Agro son eficientes en sus funciones?</p> <p>¿La presencia de Rey Agro en el cantón Salcedo, ha contribuido a mejorar la producción y mejorar el nivel de vida de los habitantes?</p> <p>¿Ud., ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de la empresa Rey Agro?</p> <p>¿Considera que la Empresa Rey agro del cantón Salcedo debe implementar un plan de mejoramiento de su gestión administrativa?</p>	

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**TABLA 7 Operacionalización de la variable dependiente: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Actitud asumida por el cliente cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.	Actitud del cliente	Felicidad	¿La manera en la que fue tratado/a, le generó algún tipo de malestar?	<u>Técnica:</u> Encuesta.  <u>Instrumento:</u> Cuestionario estructurado
	Cobertura de expectativas	Confusión	¿Usted fue atendido/a sin ninguna manifestación discriminatoria?	
Equidad		¿La atención brindada en este local ha transcurrido con normalidad?		
Eficacia		¿Considera que la atención recibida ha sido rápida, oportuna y especializada?		
Eficiencia		¿Una atención de Calidad, influye en su nivel de satisfacción personal?		
		Colocación	¿Rey Agro dispone de toda la gama de productos para satisfacer sus demandas? ¿Los productos, en el local visitado, están bien distribuidos por líneas? ¿El servicio de asistencia técnica de Rey Agro genera confianza en la empresa?	

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información útil para realizar este estudio, ha procedido de una investigación de campo a través de encuestas y entrevistas aplicada a los involucrados con el problema que se investigó, siendo éstos, los empleados de la empresa “Rey Agro” y los clientes externos que visitan regularmente el local de ventas.

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

En lo que corresponde al procesamiento y análisis de la información, se realizó lo siguiente:

- **Revisión y codificación de la información**, por ser el primer paso se procedió a realizar una revisión minuciosa de las encuestas debidamente contestadas por los clientes de Rey Agro, con el propósito de establecer si dicha técnica de investigación ha sido debidamente respondida conforme a todas y cada una de las preguntas, con la finalidad de que posteriormente sea de fácil comprensión para el investigador.
- **Tabulación de la Información**, como segundo paso se realizó la tabulación de los datos de manera manual, debido a que la aplicación de la encuesta se la hizo a un número pequeño de clientes, para lo cual se empleó el sistema computarizado SPSS para el conteo y posterior procesamiento de datos.
- **Análisis de Datos**, una vez recopilada y tabulada la información fue necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que proporcionaron el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada, mediante Estadística Descriptiva.

- **Interpretación**, finalmente se elaboraron síntesis de los datos, para poder hallar toda la información culminante que ayudó a definir la posible solución al problema objeto de estudio.
- Se aplicó la prueba de CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables, cuya fórmula operativa es la siguiente:

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

Se emplearon para este objetivo, todas las preguntas aplicadas en la encuesta a los clientes externos, ya que todas ellas se refieren a las variables de la investigación.

La verificación de la hipótesis se aplicó a la información suministrada por los clientes externos de la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, la misma que está constituida con 23 preguntas referentes a las variables en estudio, es decir que tanto la gestión administrativa, como también la satisfacción del cliente, se han tomado como parámetros para medir su relación estadística. Se tomó como referencia a todas las preguntas y respuestas respectivas, las mismas que tienen el mismo estilo en todos los casos.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los instrumentos presentados para la investigación de campo, contienen tanto preguntas cerradas de selección simple como en el caso de la encuesta, así como también preguntas abiertas en el caso de la entrevista.

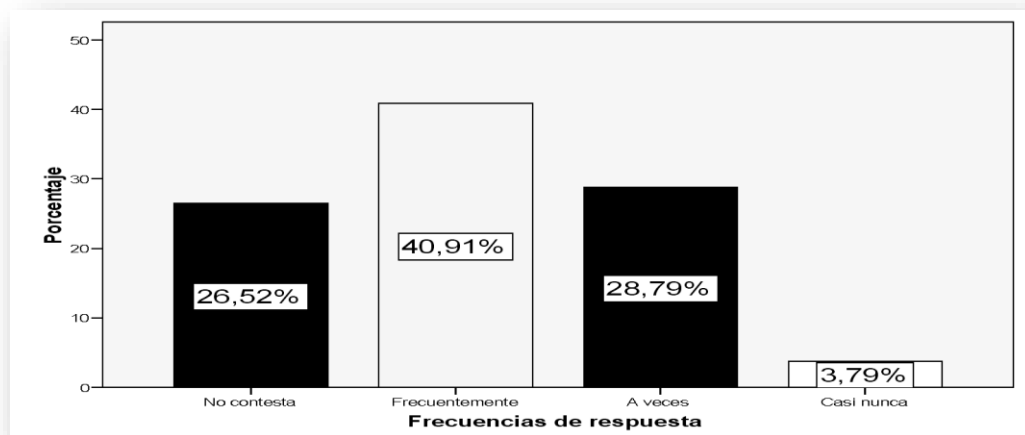
Respecto a cada pregunta de la encuesta, se realizó el análisis respectivo de las razones por las que se ha producido cada tendencia de respuesta, este análisis es porcentual y permite determinar de manera crítica el desenvolvimiento de las variables y comentarlo. Pero el análisis parte de la exposición de los resultados a través de gráficos de tendencia (figura).

Se han formulado interrogantes correspondientes a cada variable, Gestión administrativa y Satisfacción de los clientes, por ésta razón las preguntas diseñadas son tomadas en cuenta en su totalidad para verificar la hipótesis.

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA REY-AGRO**

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la organización, para determinar el impacto de la gestión administrativa en la satisfacción del cliente de la empresa de insumos agrícolas “Rey Agro”

**1) ¿Las metas propuestas reflejan un diagnóstico real de la situación actual de la empresa?**



**FIGURA 7 Metas como diagnóstico real de la empresa**

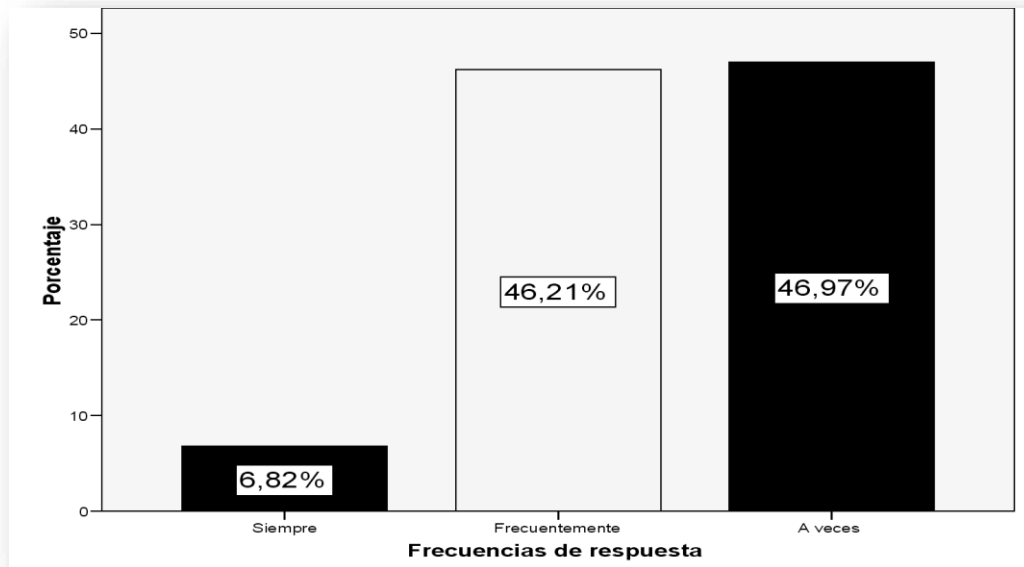
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

En la figura 7, se observa que en la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa Rey Agro, que el 40.9% opinan que frecuentemente las metas propuestas reflejan un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el 28.8% menciona que ésta situación suele ocurrir a veces solamente, para el 3.8% este fenómeno no ocurre casi nunca y uno de cada cuatro clientes, mientras que el 26.5%, prefiere omitir sus respuestas.

Las respuestas son el reflejo de lo que ocurre actualmente en la empresa de insumos agrícolas Rey Agro, donde la marcha de la empresa, su manejo y gestión, revelan que no se ha considerado con seriedad un diagnóstico real de la situación actual de la empresa, sino que se realiza empíricamente.

2) ¿La dirección actual de la empresa considera todos los aspectos de atención y servicio al cliente, para lograrlos eficientemente?



**FIGURA 8 Consideración de aspectos del servicio al cliente**

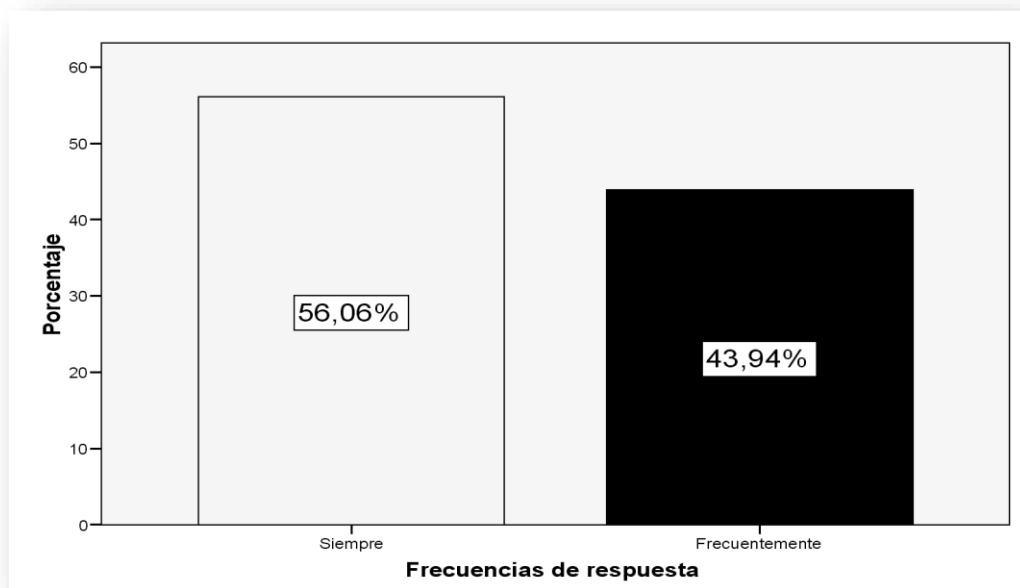
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

Se puede observar en la figura 8, que el 46.97% de los encuestados, ha informado que solo a veces se consideran los aspectos de atención y servicio al cliente para que sean logrados eficientemente, el 46.2% en cambio opina que es frecuente que dentro de la planificación se consideren los dos aspectos mencionados para propiciar su logro, finalmente, está el grupo que cree que siempre se planifica en base a estos parámetros con un nivel del 6.8% de las opiniones a favor.

Al tratarse de una empresa de comercialización, Rey Agro debe tomar en cuenta la formación del talento humano como uno de sus principales recursos para potenciar las ventas, pues un personal con escasa formación en relaciones humanas (atención) y servicio al cliente, no será eficiente para la empresa.

### 3) ¿Ud. se siente contento/a con la atención recibida en la empresa Rey Agro?



**FIGURA 9 Satisfacción con la atención recibida**

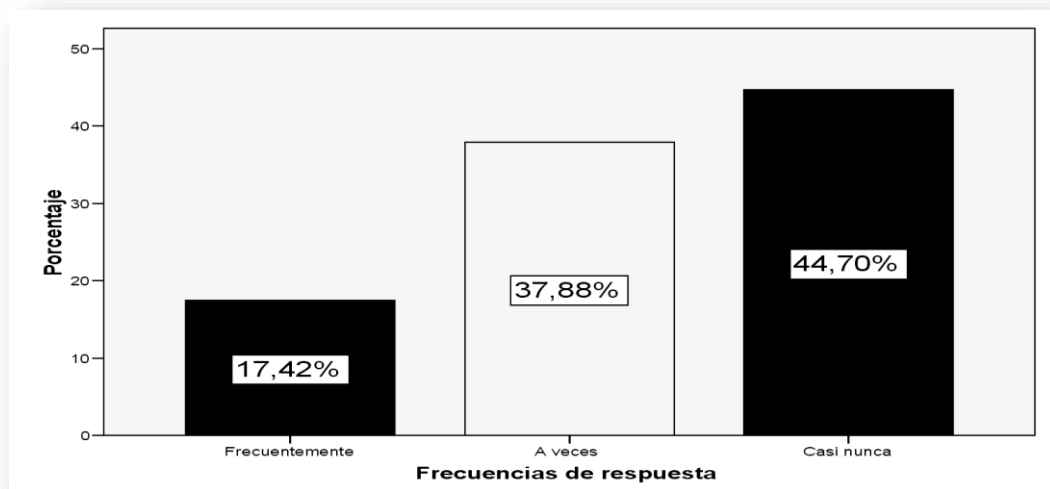
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo con la figura 9, el 56.1% de los clientes externos manifestaron, que siempre se han sentido satisfechos con la atención recibida en la empresa Rey Agro, lo mismo que el 43.9% de encuestados, en quienes la satisfacción por la atención recibida, es una emoción frecuente.

A pesar de que los clientes son atendidos en cuanto a sus requerimientos de productos e insumos, la atención personalizada y cordial, debe ser parte de la filosofía de la empresa, ya que existen quejas al respecto, pues en el aspecto técnico se cuenta con personal calificado.

**4) ¿El impacto de la difusión publicitaria realizada por Rey Agro, para dar a conocer sus productos y servicios ha sido elevado?**



**FIGURA 10 Impacto elevado de la difusión publicitaria**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Según la figura 10, la mayoría de las personas encuestadas, creen que casi nunca existe un impacto elevado por la difusión publicitaria empleada en la empresa Rey Agro con el 44.70%, le sigue el 37.88%, para quienes, el impacto de la publicidad a veces es eficaz, y de acuerdo con el 17.42% frecuentemente hay un impacto elevado.

Dadas las opiniones de la mayoría, puede considerarse que la poca efectividad de la publicidad realizada, es responsabilidad de los ejecutivos a cargo del marketing, los efectos que producen son un estancamiento en las ventas, ya que en lugar de crecer son obstruidas y no permiten el crecimiento constante y necesario para mantenerse en el medio

5) ¿En la empresa Rey Agro se exhibe la misión y visión institucionales?



**FIGURA 11 Exhibición pública de misión y visión institucionales**

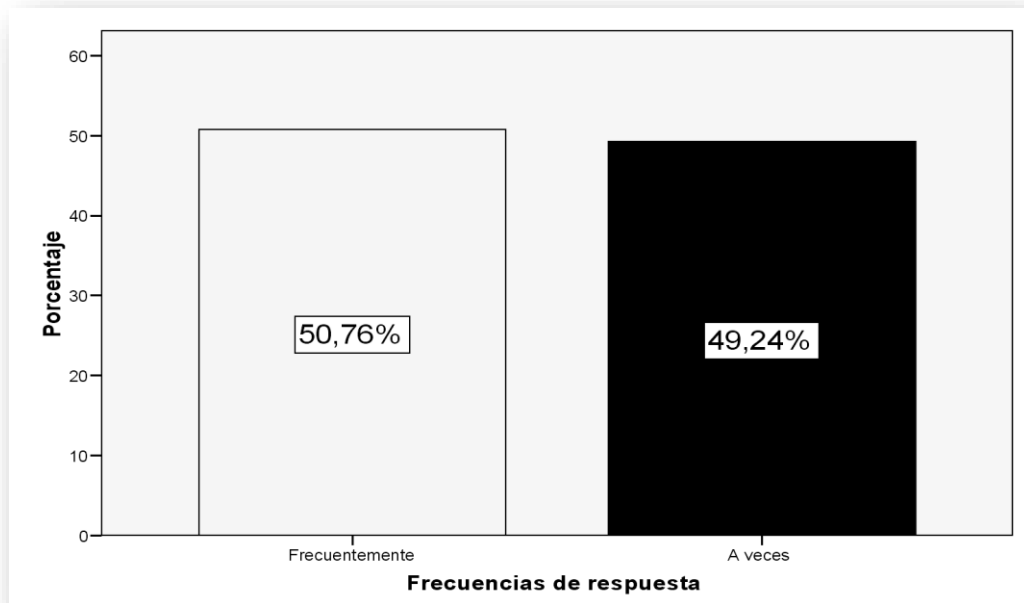
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Según se puede ver en la figura 11, que la exhibición de la misión y visión institucionales, no es una práctica común en la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, de tal manera que el 100% de los clientes externos manifestó que nunca ha encontrado en exhibición estos dos importantes aspectos de la planificación institucional.

No haber definido un Plan estratégico de gestión, es un inconveniente medular que atenta contra la imagen institucional y su crecimiento, el hecho de que los empleados no tengan conocimiento de la misión y la visión de futuro provoca en ellos una falta de compromiso y denota la escasa participación de los mismos en la planeación institucional.

**6) ¿Ha notado que exista un monitoreo permanente de la actividad realizada por el personal de servicio técnico de Rey Agro?**



**FIGURA 12 Monitoreo del desempeño personal**

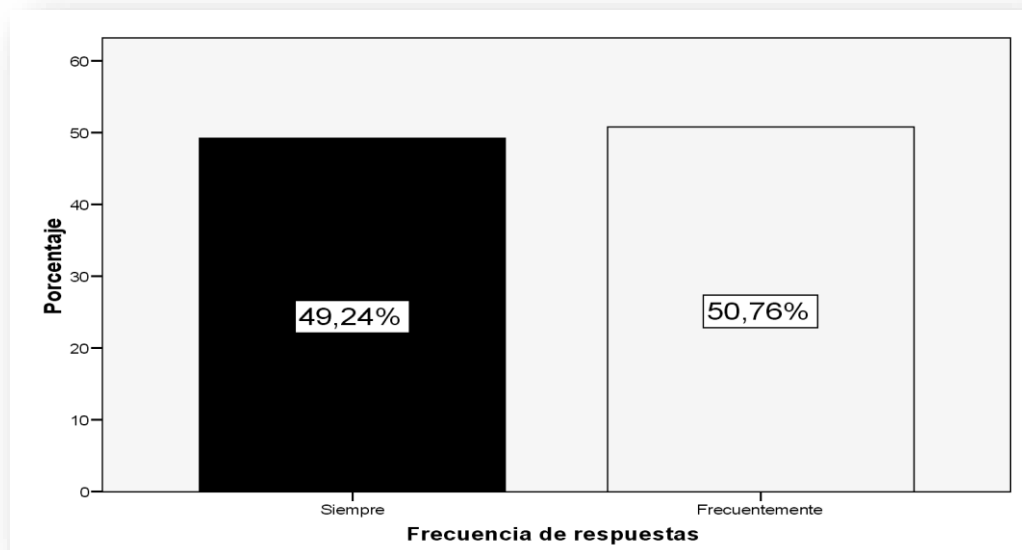
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

La figura 12, muestra que las opiniones están repartidas casi simétricamente entre las opciones propuestas, pues de acuerdo con el 50.76% de los clientes externos de la empresa Rey Agro, frecuentemente existe un monitoreo de la actividad realizada por el personal de servicio técnico, y según el 49.24%, éste monitoreo ocurre solamente a veces.

El descuido en el monitoreo del desempeño personal suele ser una circunstancia desastrosa, bajo el precepto de que “lo que no se evalúa se devalúa”, se pierde de vista el desempeño laboral, y de hecho en contadas instituciones comerciales éste procedimiento es rígido, lo que les permite controlar el rendimiento de las ventas.

**7) En la empresa Rey Agro, existe un constante intercambio económico con los clientes?**



**FIGURA 13 Intercambio económico constante con clientes**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

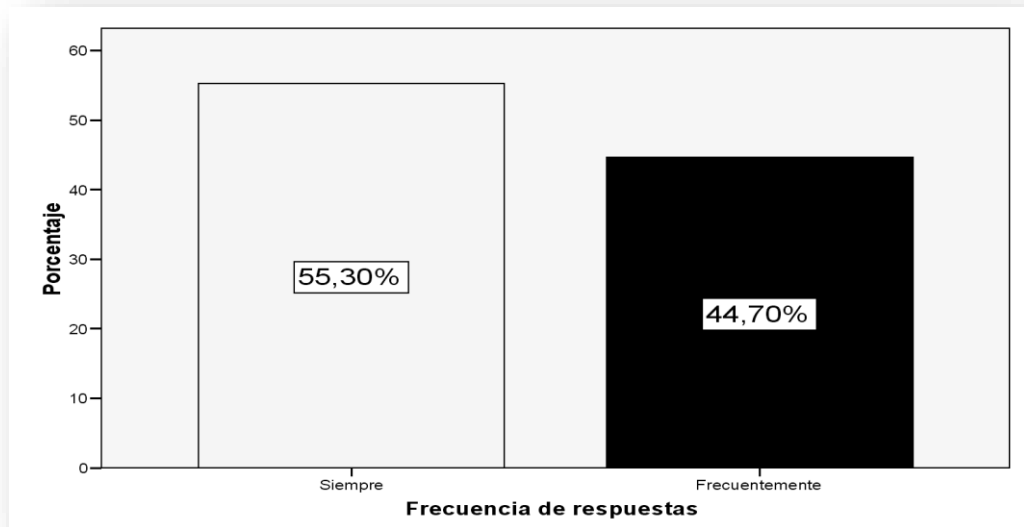
**Análisis e interpretación:**

En la figura 13, se refiere sobre la existencia de un intercambio económico constante con los clientes, factor que permitiría evaluar superficialmente el flujo de mercadería, el 50.76% de encuestados, están de acuerdo en que es frecuente este intercambio, el 49.24% restante, también piensa que existe este fenómeno y que sin duda se produce siempre.

Siempre es importante un buen intercambio económico con los clientes, tal como lo demuestran los resultados, esto permitirá que exista una constante rotación de inventarios, que en el ámbito comercial, es uno de los aspectos más importantes y un indicador de que tanto el ingreso de inventarios como la salida de mercadería son óptimos.



**8) ¿Los empleados de rey Agro, tienen el conocimiento necesario para responder a todas sus expectativas?**



**FIGURA 14 Conocimiento suficiente para realizar la atención**

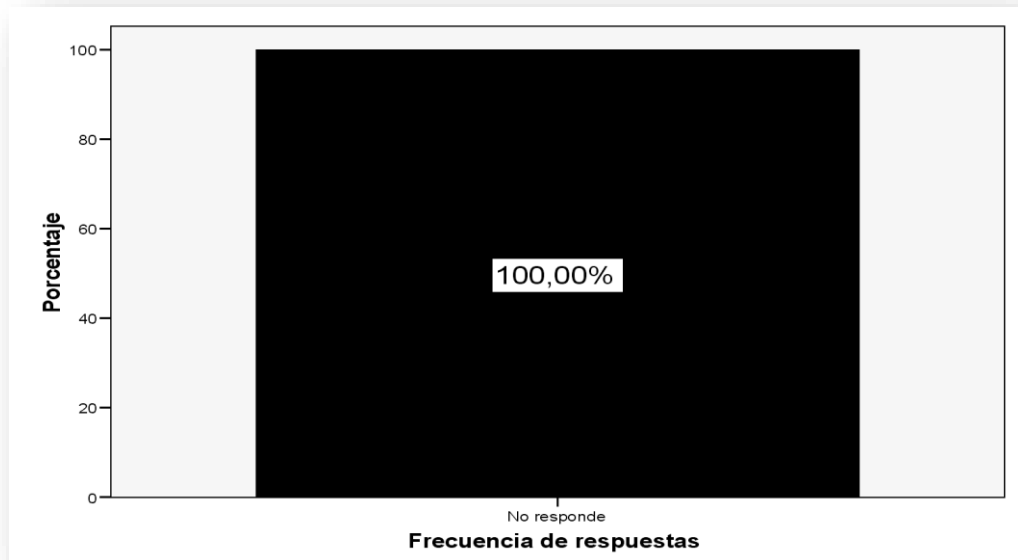
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Se puede ver en la figura 14 que para el 55.3% de los clientes externos de la empresa “Rey Agro” siempre existe una respuesta constante a sus expectativas de parte de los empleados, ya que cuentan con el conocimiento suficiente para hacerlo, el 44.7% restante, mencionó que el aspecto mencionado tiene una ocurrencia frecuente.

Analizando las respuestas, se puede deducir que los empleados tienen un conocimiento técnico suficiente como para que los clientes obtengan productos que les brinden una buena productividad y el control necesario de plagas y enfermedades que afectan a sus cultivos, componente que debe perfeccionarse continuamente mediante la actualización de los conocimientos.

### 9) ¿La Empresa Rey Agro realiza negocios a través del Internet?



**FIGURA 15 Negocios a través de Internet**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

La figura 15, muestra que ningún cliente externo, abordado por la pregunta si la empresa Rey Agro realiza negocios a través del Internet, lo que implica que no estarían enterados o que la empresa no realiza este tipo de contactos mercantiles.

Las negociaciones en la red disminuyen una serie de gastos en personal, costeo de desplazamientos, los recursos y material necesarios para desarrollar el trabajo, sin desatender las visitas al mercado de destino y mantener en contacto directo con el cliente, pues es necesario conocer al cliente antes de atender las consultas por correo electrónico, las necesidades de los compradores y a los competidores. Se puede manejar documentación comercial y reconocer las aspiraciones concretas de los compradores potenciales.

**10) ¿La Distribuidora de Agroquímicos Rey Agro, cuenta con oficinas propias?**



**FIGURA 16 Disponibilidad de oficinas propias**

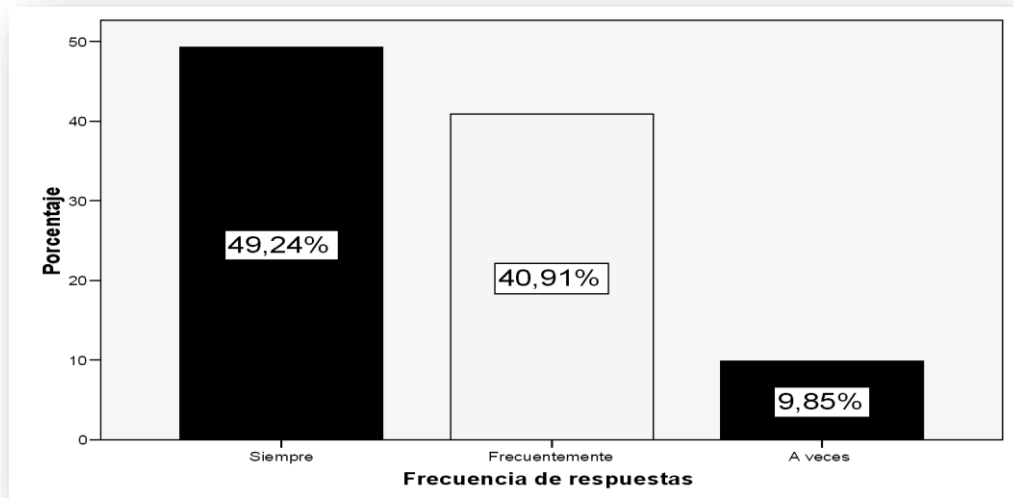
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Todos los clientes externos de Rey Agro según la figura 16, respondieron que siempre, esta distribuidora de productos agroquímicos, ha dispuesto de oficinas propias desde las cuales realiza su servicio de atención a los clientes.

Esta característica es una fortaleza muy importante, ya que incrementa el nivel de independencia y reduce significativamente el riesgo de que eventuales interesados arruinen la estabilidad geográfica del negocio, a ello se junta la necesidad de “empezar de nuevo” un negocio en una nueva locación, con la consiguiente pérdida de clientes quienes están acostumbrados a encontrar la distribuidora en un lugar específico y no seguirlo a menos que el producto sea exclusivo.

11) **¿La distribución de productos en las estanterías de Rey Agro permite localizarlos fácilmente y conocer de inmediato su precio?**



**FIGURA 17 Distribución técnica de mercadería (merchandising)**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro

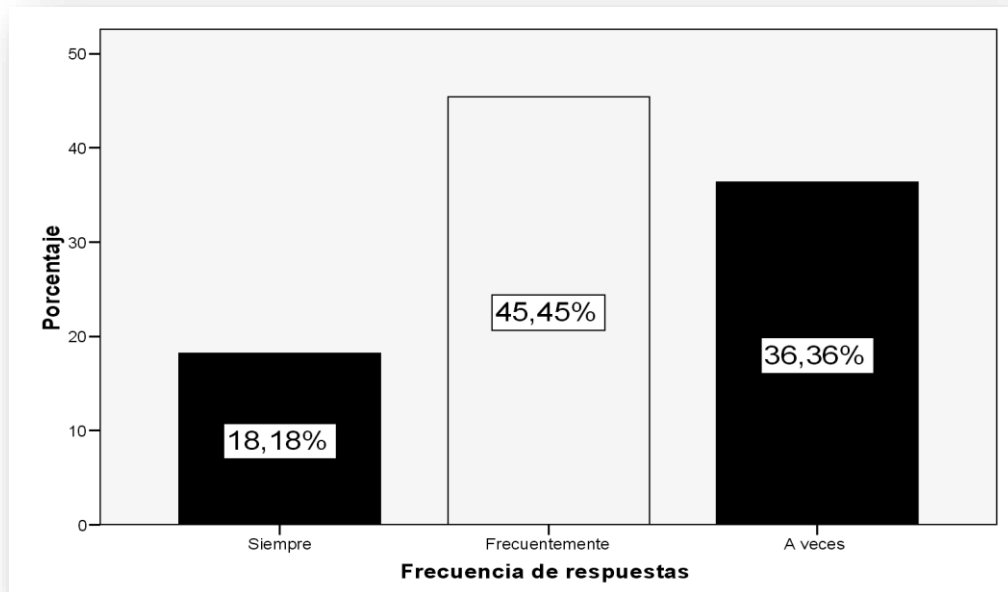
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Sobre la distribución técnica de la mercadería, en la figura 17, se puede notar que tanto de productos como de insumos en las estanterías de Rey Agro, los clientes externos han mencionado que siempre con el 49.42%, es fácil localizarlos y conocer de inmediato su precio, en segundo lugar está el 40.91%, de acuerdo con éste porcentaje de encuestados, frecuentemente se aplica el merchandising, y solamente el 9.85% cree que se aplica a veces.

Las respuestas denotan que las prácticas de merchandising, son bien orientadas en la empresa Rey Agro, cuyo objetivo es el de exponer de manera clara y visible, todos los productos por líneas y sus precios, para facilitar la elección del cliente en cuanto a calidad y precio.

12) ¿Los empleados y personal de ventas/asesoría técnica de Rey Agro son eficientes en sus funciones?



**FIGURA 18 Asesores técnicos eficientes en sus funciones**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro

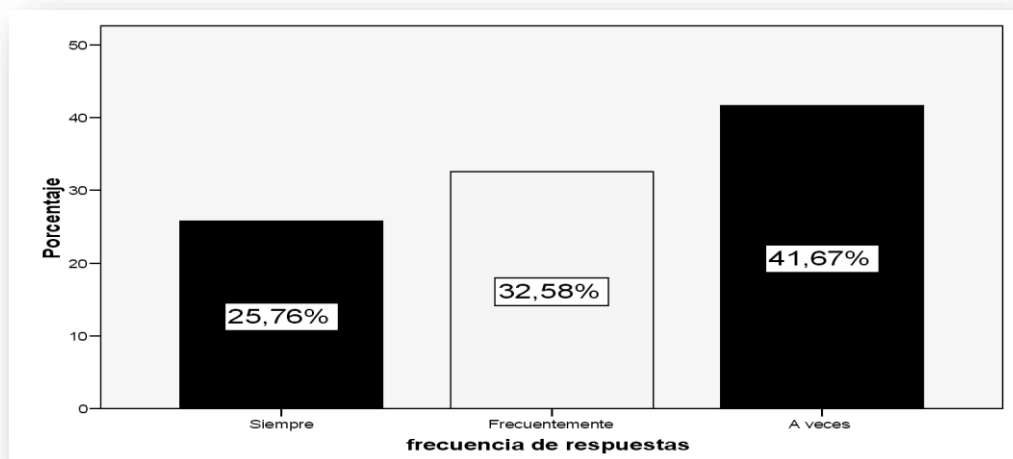
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Según la figura 18, Se puede ver que los empleados y el personal que atiende en ventas en la empresa Rey Agro, frecuentemente son eficientes en sus funciones con el 45.45%, para el 36.36%, el personal de atención y servicio al cliente, es eficiente a veces y según el 18.18%, el personal siempre es eficiente.

La escasa eficiencia, como ya se mencionó anteriormente, es el resultado de que haya poco control sobre los empleados, entre las consecuencias de la presencia de este mal, se pueden encontrar la pérdida sistemática de posicionamiento en el mercado y el descenso obligado de las ventas.

**13) ¿La presencia de Rey Agro en el cantón Salcedo, ha contribuido a mejorar la producción y mejorar el nivel de vida de los habitantes?**



**FIGURA 19 Impacto positivo de la empresa en la economía y el nivel de vida**

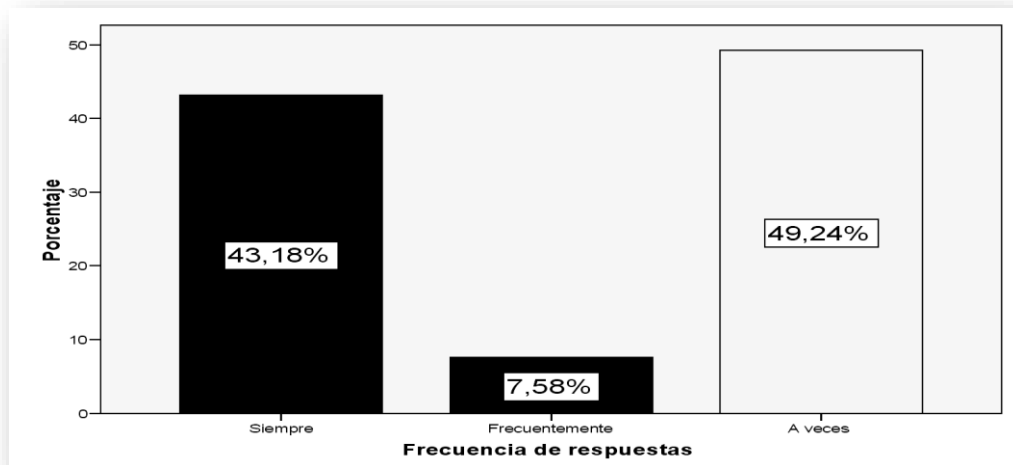
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con la figura 19, el 41,67% opina que solamente a veces se distingue una mejora en la producción y en el nivel de vida de los habitantes por influencia de la empresa Rey Agro en el cantón Salcedo, el restante 58.33%, distribuido entre quienes piensan que ocurre siempre (25.76%) y frecuentemente (32.58%), creen que si hay un impacto positivo.

Es lógico pensar que las empresas son el motor más importante de la economía en las poblaciones, si las empresas limitan su desarrollo por desconocimiento o falta de prevención, el resultado para la comunidad en general en negativo, al no existir una oferta significativa de insumos para el agro, éste tendrá que desarrollarse más lentamente por la necesidad de acudir a otros mercados para satisfacer sus necesidades.

**14) ¿Ud., ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de la empresa Rey Agro?**



**FIGURA 20 Nivel de desarrollo convincente**

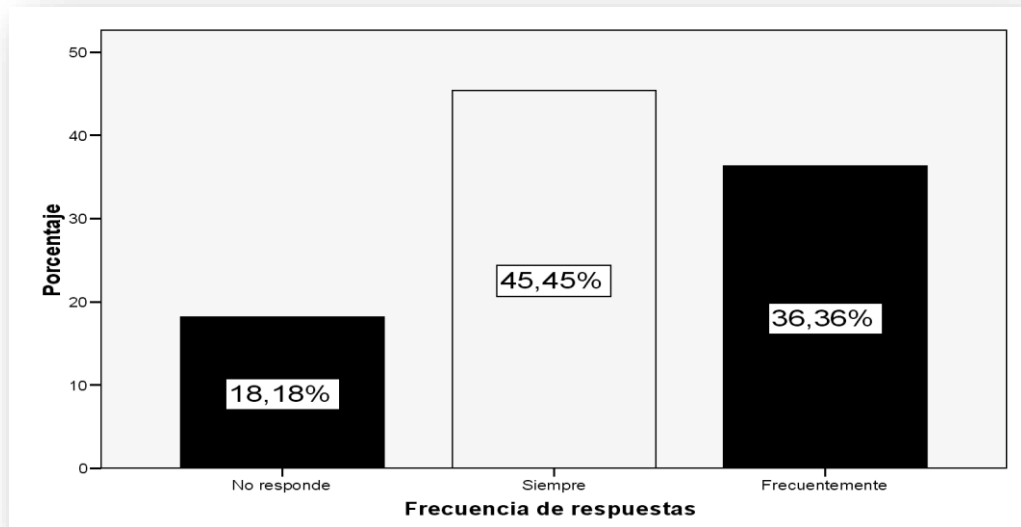
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Casi la mitad de los encuestados (49.24%) de la empresa Rey Agro, de acuerdo con la figura 20 manifestaron que a veces, ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de ésta empresa, el 43.18% lo ha notado siempre y el 7.58% ha distinguido éste fenómeno frecuentemente.

Las opiniones son divididas, y en la mitad de los casos, permiten ver que en la práctica no ha existido un desarrollo parejo de la empresa, ésta situación es bastante evidente para los clientes, ya que en primer lugar una mayor participación institucional representa mayor innovación y desarrollo de tecnología en el producto, acceso a nuevos mercados y consolidación de los actuales, reconocimiento de la empresa, bajos precios y permanentes promociones, integración entre productores-proveedores y mejoramiento de la calidad del producto y de los servicios, aspectos que se observan en Rey Agro con muy poca frecuencia.

15) **¿Considera que la Empresa Rey-agro del cantón Salcedo debe implementar un plan de mejoramiento de su gestión administrativa?**



**FIGURA 21 Necesidad de un plan de mejora de la gestión**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

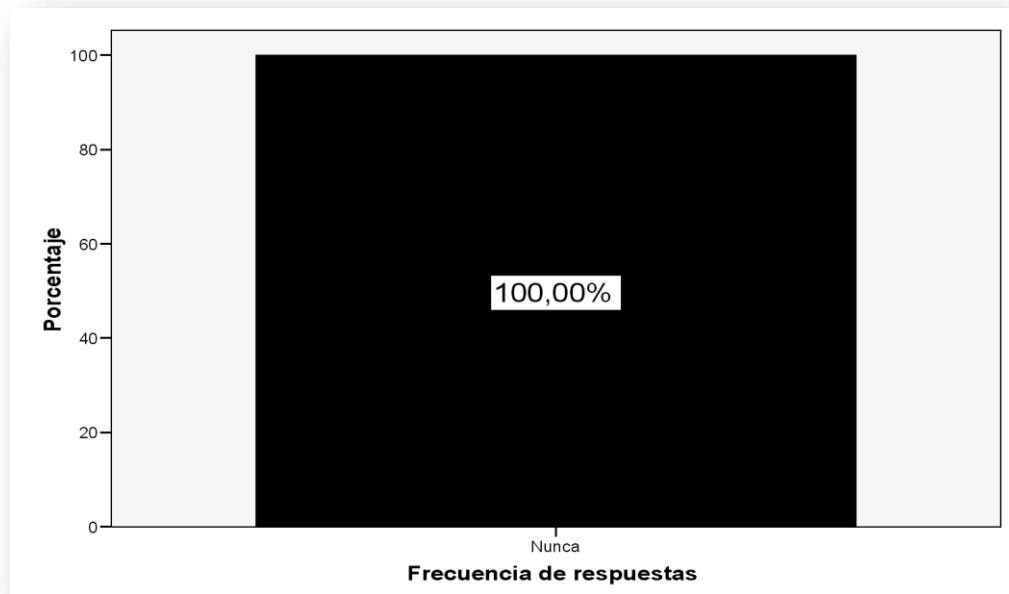
#### **Análisis e interpretación:**

En la FIGURA 21 se pueden notar que la mayoría de los encuestados, manifestaron que siempre será necesario implementar un plan de mejora de la gestión administrativa de la empresa Rey Agro (45.45%), en segundo lugar se ubican los que piensan que este plan de mejora debe implementarse frecuentemente (36.36%), y finalmente, existe un importante grupo de clientes externos, que no responden a la pregunta realizada.

Se nota que es de preocupación de los clientes, la necesidad de mejorar la gestión administrativa ya que en la modernidad se requiere del manejo técnico de áreas esenciales, como inventarios, finanzas, cartera de clientes, talento humano y publicidad.



16) ¿La manera en la que fue tratado/a, le generó algún tipo de malestar?



**FIGURA 22 Malestar por la calidad de la atención recibida**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con la figura 22, nunca ha existido ningún tipo de malestar por la atención recibida de parte de los asesores y vendedores de la empresa Rey Agro, tal como lo manifiesta el 100% de los encuestados.

Con un buen y óptimo servicio al cliente se puede conseguir, que los clientes se vuelvan más leales, un incremento en la participación en el mercado y la mejora de los niveles de rentabilidad en relación a las ventas, haciendo que se logren ventas más importantes y por ende un incremento en el monto de los pedidos y en su frecuencia, provocando una enorme diferenciación en el mercado y sobre todo, como un indicador de la imagen de la empresa, reduciendo significativamente el volumen de quejas.

17) ¿Usted fue atendido/a con alguna manifestación discriminatoria?



**FIGURA 23 Atención discriminatoria**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

Según la figura 23, existe la manifestación generalizada de todos los clientes de la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, de que nunca han recibido ninguna atención con carácter discriminatorio en éste local comercial, es decir que el 100% de los afectados están conformes con la atención recibida.

La confianza y capacidad de atención que genera el personal que tiene contacto directo con los clientes deben ser una constante en todos los empleados, de ello depende la fidelización que se logre crear y gracias a ello elevar la competitividad respecto a la oferta en general. Por lo visto en referencia a la pregunta planteada, en la empresa Rey Agro, se trata a todos los seres humanos con la misma atención, sin hacer ningún tipo de preferencia en relación a su etnia, estatus social, religión, género, edad u otra variable distintiva entre las personas.

18) **¿La atención brindada en este local ha transcurrido con normalidad?**



**FIGURA 24 Atención con normalidad**

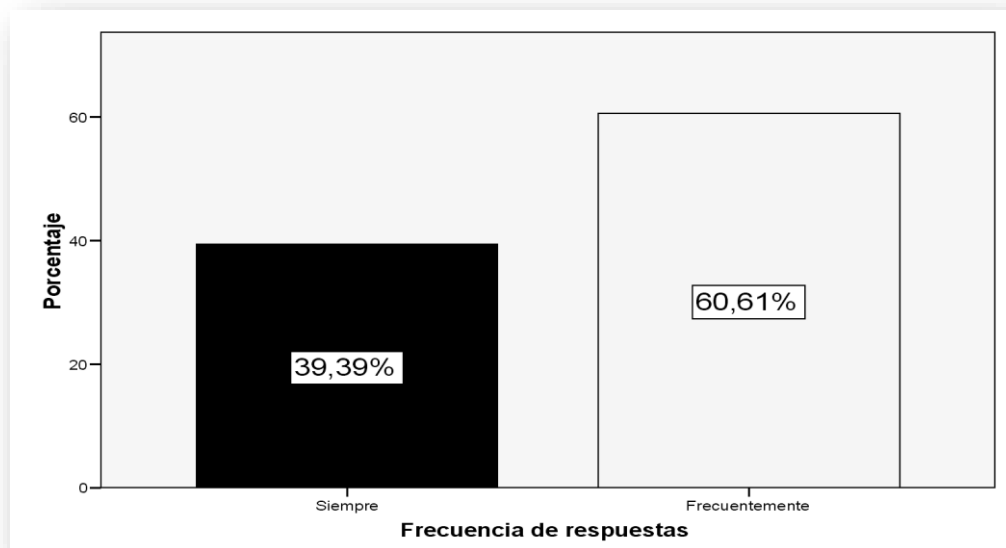
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con la figura 24, siempre, existe una atención con normalidad en la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, según la opinión del 100% de los clientes externos encuestados.

La atención realizada con normalidad implica que no ha habido contratiempos, sino que por el contrario, se ha empleado un plazo suficiente, el cliente ha encontrado productos propios o sustitutos de una calidad similar, ha pagado un precio razonable, y la asesoría referente a cada cultivo ha sido específica y bien direccionada.

19) **¿Considera que la atención recibida ha sido rápida, oportuna y especializada?**



**FIGURA 25 Atención oportuna y especializada**

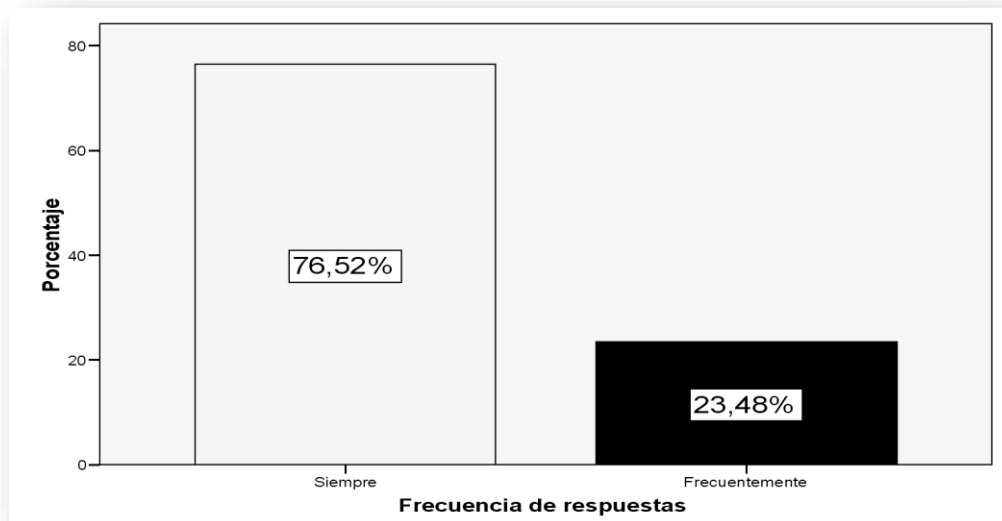
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

Siempre y frecuentemente, según la figura 25, son las respuestas más comunes en referencia a la pregunta realizada sobre la pertinencia de la atención realizada en Rey Agro, para conocer si la misma se realizó con rapidez, oportunidad y especialidad, al respecto a siempre, le corresponde el 39.39% de las opiniones y a frecuentemente, el 60.61%.

Estas respuestas demuestran que la atención es óptima lo que repercute en la fidelización del cliente, sin embargo conviene conocer de manera más específica las razones por las que la misma no ocurre siempre y sobretodo, quienes son los responsables para tomar medidas adecuadas.

20) **¿Una atención de Calidad, influye en su nivel de satisfacción personal?**



**FIGURA 26 Relación entre la satisfacción y la atención de calidad**

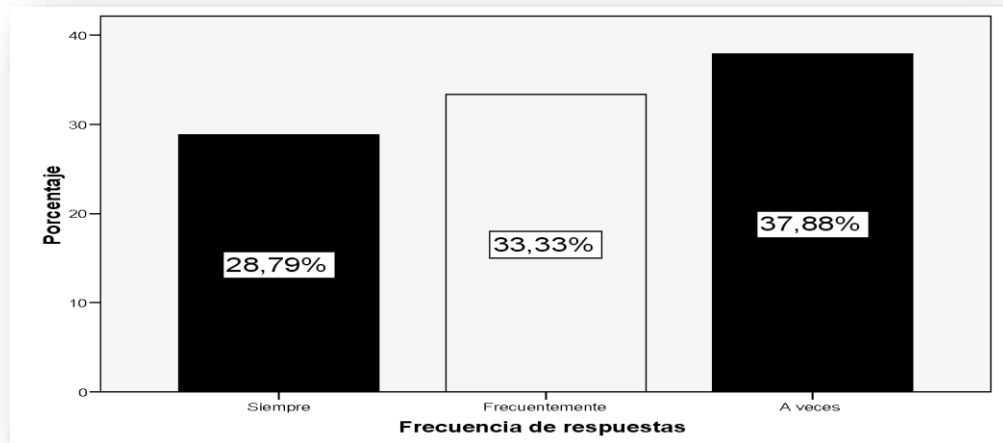
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

La figura 26, demuestra que la mayoría de los encuestados, opinan que Siempre, (76.5%) la calidad de la atención influye en su nivel de satisfacción personal, para el 23.5% restante de los encuestados, esta relación ocurre frecuentemente.

La misma teoría administrativa demuestra que una atención de buena calidad repercute en los niveles de satisfacción personal, por ello los ejecutivos y el personal asesor de la empresa Rey Agro, deben esmerarse en dotar de la mejor atención posible, puesto que la satisfacción del cliente, representa el mayor logro de la empresa.

**21) Rey Agro dispone de toda la gama de productos para satisfacer sus demandas?**



**FIGURA 27 Disponibilidad de alta gama de productos**

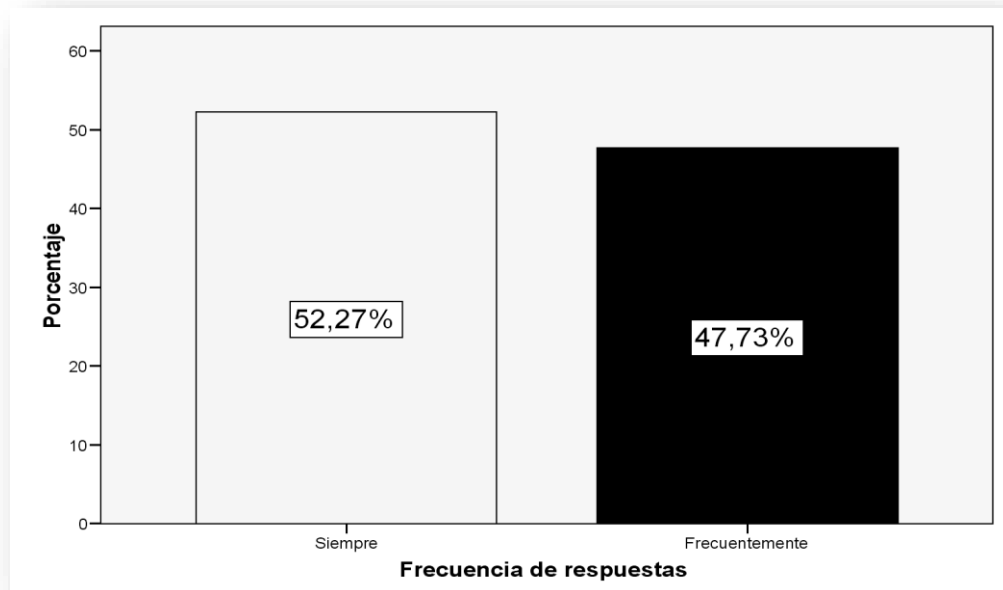
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Análisis e interpretación:**

En la figura 27, se denota que la opinión mayoritaria, favorece a la opción “a veces”, la misma que tiene un 37.88% de las respuestas favorables, en segundo lugar se encuentra “frecuentemente” con un 33.33% y finalmente, los que opinan que siempre Rey Agro dispone de toda la gama de productos demandados por los clientes, corresponde al 28.79%.

La causa de que no se disponga de toda la gama de productos necesarios para responder adecuadamente a las demandas es en general porque no se ha estudiado con precisión el mercado, ésta es una práctica que insume ciertos costos, pero que resulta muy beneficiosa y en el tiempo se convierte en información necesaria.

22) ¿Los productos, en el local visitado, están bien distribuidos por líneas?



**FIGURA 28 Distribución de productos por líneas**

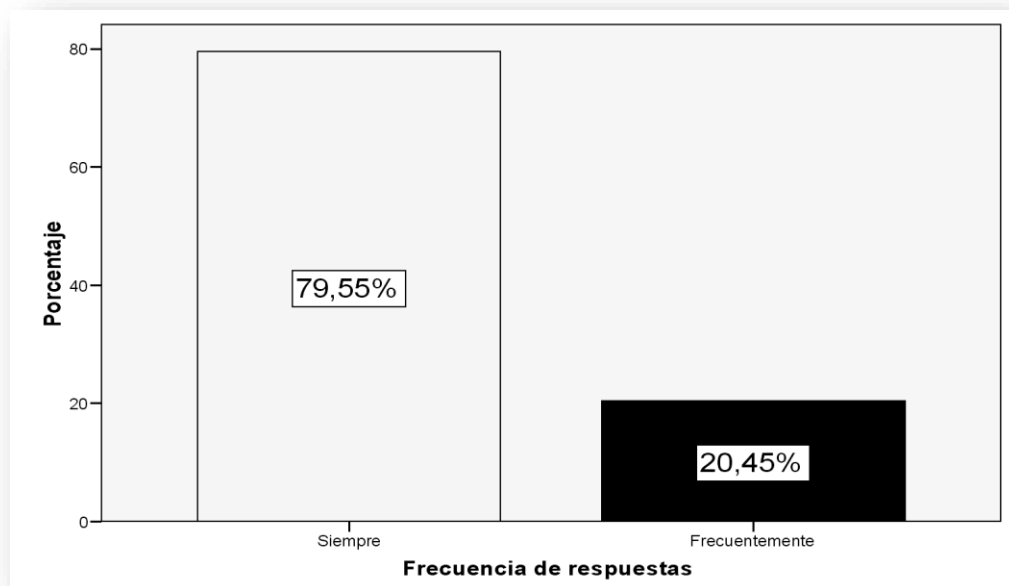
Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

Como se puede ver en la figura 28, el 52.27% de los encuestados abordados por la encuesta, han manifestado que los productos siempre están distribuidos por líneas en los locales visitados, el restante 47.73% opina que ésta imagen de la empresa ocurre frecuentemente.

Un componente adicional del merchandising es la distribución de los productos por líneas, para lo que se emplean las góndolas, donde se ubican verticalmente las distintas marcas en existencia de un producto dado, permitiendo al cliente apreciar toda la diversidad de marcas y seleccionar la que por tradición le presente mejores réditos o la que a juicio del experto puede cubrir sus necesidades.

23) ¿El servicio de asistencia técnica de Rey Agro genera confianza en la empresa?



**FIGURA 29 Confianza de los clientes en la empresa**

Fuente: Encuesta a los clientes externos de Rey Agro  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la figura 29, la mayoría de clientes externos encuestados (79.55%), mencionaron que siempre el servicio de asistencia técnica de la empresa Rey Agro, genera confianza de los clientes en la empresa, para el 20.45% esta generación de confianza es frecuente.

Es de esperarse que una buena confianza en la empresa, sea el fruto de una adecuada asistencia técnica, pero como ya se ha hecho hincapié en el resto del estudio se entrega todo el caudal técnico pero se descuida el ámbito humano, que también es un componente importante del servicio.



## **4.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y PROPIETARIOS DE LA EMPRESA REY-AGRO**

### **OBJETIVO:**

Identificar la situación actual de la organización, para determinar el impacto de la gestión administrativa en la satisfacción del cliente de la empresa de insumos agrícolas “Rey Agro”

### **1) ¿Qué parámetros Ud., ha considerado como importantes dentro de un diagnóstico real de la situación actual de la empresa?**

Según las respuestas presentadas por los ejecutivos y propietarios de la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, se puede deducir que los parámetros considerados como importantes dentro del diagnóstico del estado actual son necesarios para reconocer la situación administrativa de la misma, y están relacionados básicamente con clientes, competencia, asesoría, ventas e inventarios, que dentro de las empresas comerciales son muy importantes, pero que a nivel global, se refieren exclusivamente al aspecto comercial, y no se ha tomado en cuenta el desarrollo del talento humano, la gestión estratégica ni el manejo financiero.

### **2) ¿De qué manera se han establecido, las metas de la empresa?**

Se puede encontrar dentro del análisis mencionado, que las metas de la empresa han sido establecidas de manera empírica, cuyo puntal ha sido exclusivamente la cobertura de gastos y no se ha recurrido a medir las expectativas de cada uno de los involucrados.

Es necesario mencionar que las metas de una empresa deben manejarse estratégicamente, y en base a los parámetros que dicta el comportamiento del

mercado para que sean consideradas como efectivas, caso contrario, dependen del azar.

**3) ¿Podría mencionar a las personas que participaron dentro de la definición de los objetivos y las estrategias empleadas actualmente?**

Se puede notar que para definir los objetivos institucionales solamente han participado los propietarios de la empresa, y se ha obviado involucrar a otros actores imprescindibles relacionados con Rey Agro, tales como: proveedores, propietarios, clientes y comunidad en general para el establecimiento de los fines.

**4) ¿Qué áreas de la empresa Ud., tomaría en consideración previo al desarrollo de la planificación estratégica de Rey Agro?**

Se han mencionado áreas importantes para realizar la planificación estratégica, tales como el marketing, asistencia técnica, bodega y finanzas, las mismas que no deben estar ausentes dentro del proceso de determinación de los objetivos institucionales.

**5) ¿Se han desarrollado indicadores del cumplimiento de metas empresariales de Rey Agro, cuáles son?**

Los ejecutivos consultados, mencionaron que no se han desarrollado indicadores para medir la gestión institucional, sino que ésta evaluación se realiza empíricamente, el trabajo más importante que se realiza a éste nivel es valorar tanto la calidad de la mercadería adquirida y el nivel de ventas anuales, lo que es un indicador de la evolución del mercado de Rey Agro, pero que a la vez deja de lado el análisis de otros indicadores como la eficiencia, eficacia, productividad, y rentabilidad.

**6) ¿A qué factores le atribuye el actual nivel de desarrollo de la empresa Rey Agro?**

Los factores considerados importantes para el nivel de desarrollo de Rey Agro refieren tanto a la variedad de los productos, la responsabilidad de los propietarios y su iniciativa, pero como se ha podido notar el nivel de desarrollo es muy escaso y se requiere de mayor impulso por medio de una mejora global.

**7) ¿Por qué razones, considera que se debe implementar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa para la empresa Rey Agro?**

La ausencia de una planificación clara y el establecimiento de objetivos institucionales certeros, son las principales motivaciones por las que es necesaria una retroalimentación y reconstrucción de las metas de Rey Agro, para ello será necesario considerar todas las circunstancias adversas y transformarlas en metas de futuro.

**8) ¿De qué forma piensa contribuir con el desarrollo de la empresa Rey Agro?**

La contribución de cada uno de los responsables del almacén de insumos agrícolas Rey Agro y el establecimiento de compromisos con el mismo, serán los aportes con los que los involucrados piensan cooperar con el desarrollo de este.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **4.3.1 Planteamiento de la hipótesis**

**Hipótesis sujeta a verificación:** La Gestión Administrativa de la empresa agrícola “Rey Agro” tiene relación con la satisfacción del cliente

#### **4.3.2 Determinación de las variables de la hipótesis**

- **Variable independiente:** Gestión administrativa

- **Variable dependiente:** Satisfacción del cliente

### **Modelo Lógico**

La herramienta estadística aplicada fue el estadígrafo del “Chi cuadrado”, cuyo proceso se describe a continuación:

### **Hipótesis posibles**

**Ho.** La Gestión Administrativa de la empresa agrícola “Rey Agro” NO tiene relación con la satisfacción del cliente

**Hi.** La Gestión Administrativa de la empresa agrícola “Rey Agro” SI tiene relación con la satisfacción del cliente

### **Modelo Matemático**

**Ho:**  $X_1 \not\leftrightarrow X_2$

**Hi :**  $X_1 \leftrightarrow X_2$

### **Modelo Estadístico**

Para comprobar la hipótesis se aplicaron procedimientos básicos tanto en la información obtenida al investigar, como el margen de error establecido previamente en el cálculo del tamaño de la muestra. Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba del Chi-cuadrado ( $X^2$ ) que permitió determinar si el conjunto de frecuencias observadas ( $f_o$ ) se ajustaron a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas ( $f_e$ )

La fórmula para estimar el estadístico es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Observadas

E = Esperadas

Las frecuencias esperadas se calcularon a partir del resultado obtenido en las frecuencias observadas (por medio de reglas de tres en las que se que considera a las frecuencias marginales del cuadro respectivo), de las preguntas que se han tomado como referencia para el cruce de variables y así poder aplicar esta prueba.

### **Combinación de Frecuencias**

La combinación de frecuencias que se realizo en el presente trabajo investigativo, fue obtenida del análisis efectuado a las preguntas de la encuesta, cuya representación se muestra en el Anexo 3.

### **Frecuencias observadas**

Dentro del mismo análisis se procedió a construir la matriz de frecuencias esperadas (Anexo 4), a partir del cuadro de frecuencias observadas (Anexo 3), las frecuencias marginales de las filas (132), se comparo con las frecuencias marginales de las columnas (1012, 886, 570, 5, 396 y 167), y se dividen entre el total (3036) proporcionando el cuadro del Anexo 4:

### **Regla de decisión**

La regla de decisión, está dada por el nivel de significancia que se presenta por el margen de error, que se delimita en el 0.05, es decir con un nivel de confianza del 95% así:

$$1-0,05 = 0,95;$$

Posteriormente se calcularon los grados de libertad (gl), que resultan de la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno, dándonos un valor de 88.

### Grado de libertad

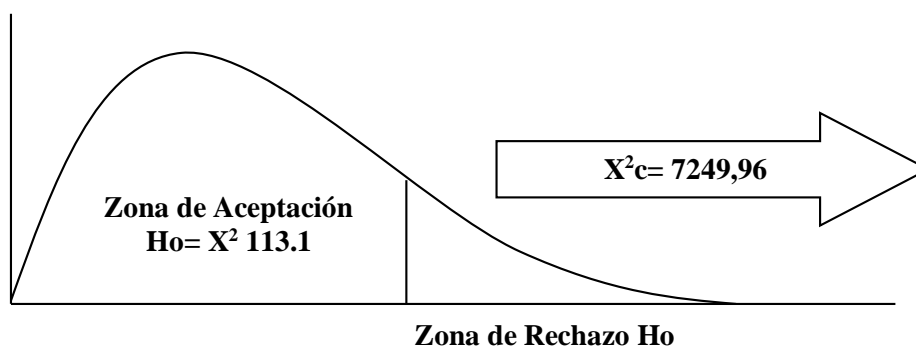
$$gl = (5-1)(23-1)$$

$$gl = (4)(22) = 88$$

Entonces se obtiene, al 95% de confianza (NC) y con 88 grados de libertad (GL); el valor de Chi cuadrado tabular crítico ( $X^2_t$ ) correspondiente: **113.1**

### Decisión

Como el valor del Chi cuadrado calculado ( $X^2_c = 7249,96$ ) es mayor a Chi cuadrado tabular crítico ( $X^2_t = 113.1$ ) con 88 grados de libertad y un nivel de confianza:  $\alpha$  de 0,05; se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la hipótesis alternativa como se muestra en la figura 30, es decir, “La Gestión Administrativa de la empresa agrícola “Rey Agro” SI está relacionada con la satisfacción del cliente”



**FIGURA 30 Campana de Gauss**

Fuente: Datos tabulados de la encuesta

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

En la empresa “Rey Agro”, las metas propuestas no reflejan un diagnóstico de la situación actual de la empresa casi para la mitad de ellos. Para el 46.97% de los encuestados, solo a veces se consideran los aspectos de atención y servicio al cliente para que sean logrados. Casi nunca (44.70%) o a veces (37.88%), existe un impacto elevado de la difusión publicitaria empleada en la empresa. No se exhibe la misión y visión institucionales. Casi la mitad de los encuestados (49.24%) de la empresa Rey Agro, manifestaron que solo a veces, ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de ésta empresa.

Los niveles de satisfacción del cliente que maneja la empresa de insumos agrícolas “Rey Agro” del cantón Salcedo, tienen diversos indicadores referentes tanto a la atención como a la satisfacción de las demandas de los clientes, entre ellos se debe considerar que: Según el 56.1% de los clientes externos siempre se han sentido satisfechos con la atención recibida en la empresa Rey Agro. Según la mitad de los encuestados (49.24%), el monitoreo de la actividad realizada por el personal de servicio técnico ocurre solamente a veces. Para el 55.3% de los clientes externos de la empresa “Rey Agro” siempre existe una respuesta constante a sus expectativas de parte de los empleados.

La empresa Rey Agro, definitivamente, no realiza negocios a través del Internet, aunque esta distribuidora de productos agroquímicos dispone de oficinas propias desde las cuales realiza su servicio de atención a los clientes.

Existe una buena aplicación del Merchandising, por lo que la distribución técnica de la mercadería, tanto de productos como de insumos en las estanterías de Rey Agro, permite localizarlos fácilmente y conocer de inmediato su precio.

La atención recibida según el 36.36% de las respuestas, solo a veces les deja satisfechos, aunque esta atención, en todos los casos se realice con rapidez, oportunidad y especialidad. Según la opinión de los clientes (37.88%), solamente “a veces”, Rey Agro dispone de toda la gama de productos demandados por los clientes siendo un servicio de atención generador de confianza (79.55%).

La estrategia administrativa más útil para mejorar la situación negativa de “Rey Agro” y lograr altos niveles de satisfacción de los clientes, según la mayoría de los encuestados, será implementar un plan de mejora de la gestión administrativa para la empresa (45.45%).

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa “Rey Agro” del cantón Salcedo, aplicar el Plan estratégico propuesto como solución al problema, en el cual, se formulen tanto los objetivos institucionales como también las metas de futuro, en base a las necesidades reales por medio de un diagnóstico de la situación actual donde se consideran los aspectos de atención y servicio al cliente y una difusión publicitaria eficiente. Es necesario que se formule técnicamente la misión y visión de futuro.

Se recomienda que se ponga atención en los niveles de satisfacción del cliente de la empresa pues según la encuesta realizada son bajos, se requiere mayor supervisión del trabajo realizado por el personal de servicio técnico ya que esto ocurre solamente a veces, para el 55.3% de los clientes externos de la



empresa, incrementar sistemas de negociación a través del Internet y además mejorar el stock tanto de bodega como en exhibición por medio de un análisis de rotación de productos.

Como herramienta administrativa que aporte el mejoramiento de la gestión administrativa, se recomienda formular un plan estratégico como documento de negociación de Rey Agro, mejorando tanto la participación en el mercado, las finanzas y la administración global de la empresa.

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA

#### TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “REY AGRO” DEL CANTÓN SALCEDO PARA EL PERÍODO 2014-2019”.

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora:	Empresa “Rey Agro”
Representante legal:	Ing. Juan Carrera Sánchez
Beneficiarios:	Personal administrativo y clientes externos.
Localización:	Pataín (calle principal: vía a Píllaro/frente al UPC). Salcedo-Cotopaxi-Ecuador
Teléfono:	0998646324-0992017105
e-mail	jvcarrerasanchez@yahoo.es
Tiempo estimado para la ejecución:	De uno a cinco años.
Fecha de Inicio:	Marzo 2014
Fecha estimada de finalización:	Febrero 2019.
Equipo técnico responsable:	Gerencia administrativa de Rey Agro e Investigadora

**COSTO TOTAL: 13,450.00 USD (DÓLARES AMERICANOS)**

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los trabajos de planificación estratégica institucional, a nivel de las empresas en el Ecuador más específicos para esta propuesta son los que se citan a continuación:

MENA CASTRO, Alex Fabián (2011), formuló una “Planificación Estratégica para incrementar la Productividad de la Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”, en su propuesta, el investigador manifiesta que:

Es necesario proponer la implementación de una Planificación Estratégica a la empresa Panificadora Ambato orientada a incrementar la productividad para ser más competitivos. Esta investigación contribuirá a aumentar la productividad generando mayor rentabilidad a la empresa, será de gran utilidad para todos los empleados al designar y delimitar las funciones que deben realizar, facilitando al gerente realizar un control adecuado de personal, materia prima, alcanzando las metas planteadas por Panificadora Ambato, un crecimiento constante y sostenible.

Con el objetivo de proponer un modelo de planificación estratégica para la empresa estudiada, se encontró que es necesario:

- Construir la Cultura Corporativa de la Empresa de Insumos Agrícolas Rey Agro, que le permita mejorar su ambiente laboral.
- Realizar el análisis FODA para determinar posibles estrategias que le permitan ser Competitiva en el mercado.
- Establecer Planes Operacionales y un Modelo de Plan Estratégico que permitan mejorar su Gestión Empresarial.

El plan operativo, constaría de los siguientes componentes:

- Formulación de la misión - visión – valores de la empresa
- Estructura organizacional
- Diagnostico estratégico
- Análisis de los factores de Éxito.
- Plan operacional a desarrollar en la empresa

- Gestión operativa

De igual manera, se formularon tres tipos de estrategias siendo estas:

- Estrategias de operación
- Estrategias de gestión
- Estrategias de decisión

Finalmente se establecerían los indicadores de gestión para medir la eficacia de la propuesta realizada.

En “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato” PAREDES ZAPATA, Merci del Pilar (2010) luego de haber realizado la investigación, escogió entre las posibles alternativas de solución al problema mencionado, considerar la siguiente:

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la producción de pieles de la Curtiduría Hidalgo, ya que la planificación estratégica en la curtiembre se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, de manera muy seria y formal esto conlleva a una baja producción por lo que la empresa se ha visto afectada con la pérdida de algunos de sus clientes ya que sus pedidos no han podido ser entregados a tiempo.

Toda empresa que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones que generalmente están establecidas una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes. Los objetivos planteados para este trabajo fueron:

- Determinar la situación interna y externa de la Curtiduría Hidalgo
- Desarrollar el análisis FODA para la Curtiduría Hidalgo.

En resumen el plan estratégico propuesto constaría de las siguientes partes: Etapa Filosófica, Análisis del Entorno Específico, Análisis interno y definición de estrategias, culminando la investigación con el diseño de cuatro proyectos estratégicos para la empresa os cuales se detallan en objetivos, metas, actividades, período de logro y presupuesto.

En el año 2010 ZAMORA MEDINA, Edwin Fabián presentó un “Plan Estratégico de Marketing para mejorar las ventas en COMERCIAL ZAMORA en la ciudad de Ambato”, en la propuesta realizada, se nota que:

La estrategia en la construcción en Comercial Zamora será un proceso de cambio creativo, de reinventar y renovar las estructuras, los procesos y las maneras de medir los resultados de las ventas y el desempeño de personal. Esta transformación implica también concienciar y saber aprovechar las oportunidades, hacer las cosas lo mejor posible, con efectividad y beneficio máximo para los usuarios, formulando como objetivos específicos del mencionado plan, los siguientes:

- Realizar un diagnóstico situacional de Comercial Zamora.
- Determinar el estado actual de las ventas de Comercial Zamora para encontrar los requerimientos de los productos y servicios que necesiten los clientes.
- Formular estrategias de Marketing para mejorar la publicidad y las promociones de Comercial Zamora

El Plan sugerido por Zamora,(2010), consta de cinco fases que involucran al producto, precio, plaza y promoción, estas son:

ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

ETAPA 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

ETAPA 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

ETAPA 4: ESTRATEGIAS

ETAPA 5: PLANES DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

Adicionalmente a la información presentada, se deben rescatar los resultados de la investigación previa realizada en la empresa “Rey Agro” del cantón Salcedo, en base a los siguientes resultados:

La Gestión administrativa en las empresas comercializadoras es muy importante, pues en la encuesta realizada a los clientes externos, las metas propuestas no reflejan un diagnóstico de la situación actual de la empresa casi para la mitad de ellos, para el 46.97% de los encuestados solo a veces se consideran los aspectos de atención y servicio al cliente para que sean logrados, casi nunca (44.70%) o a veces (37.88%).

Existe un impacto elevado de la difusión publicitaria empleada en la empresa. No se exhibe la misión y visión institucionales y casi la mitad de los encuestados (49.24%) de la empresa Rey Agro, manifestaron que solo a veces, ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de ésta empresa. Los niveles de satisfacción del cliente que maneja la empresa de insumos agrícolas “Rey Agro” del cantón Salcedo, tienen diversos indicadores referentes tanto a la atención

como a la satisfacción de las demandas de los clientes, entre ellos se debe considerar que según el 56.1% de los clientes externos siempre se han sentido satisfechos con la atención recibida en la empresa Rey Agro.

Según la mitad de los encuestados (49.24%), el monitoreo de la actividad realizada por el personal de servicio técnico ocurre solamente a veces, para el 55.3% de los clientes externos de la empresa “Rey Agro” siempre existe una respuesta constante a sus expectativas de parte de los empleados, la empresa. Rey Agro, definitivamente, no realiza negocios a través del Internet, aunque esta distribuidora de productos agroquímicos dispone de oficinas propias desde las cuales realiza su servicio de atención a los clientes.

Según la opinión de los clientes (37.88%), solamente “a veces”, Rey Agro dispone de toda la gama de productos demandados por los clientes siendo un servicio de atención generador de confianza (79.55%). La estrategia administrativa más útil para mejorar la situación negativa de “Rey Agro” y lograr altos niveles de satisfacción de los clientes, según la mayoría de los encuestados, será implementar un plan de mejora de la gestión administrativa para la empresa (45.45%).

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Hablar del plan estratégico de la empresa, es referirse al plan maestro en el que los directivos recogen las decisiones estratégicas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los próximos 1-5 años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Se debe reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio, algunos de estos cambios son inevitables, como la competencia y las tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios

son resultados de los propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

Entre los beneficios que este trabajo proporcionará, está, la dotación de alternativas de solución a los problemas presentados en la actualidad, tales como: el mal manejo de inventarios, el bajo nivel de desarrollo de la empresa, la existencia de un elevado nivel de cartera vencida, un considerable nivel de insatisfacción, la insuficiente difusión publicitaria y la poca frecuencia y mala calidad de las promociones.

Los beneficiarios de la aplicación de la propuesta, van a ser en su conjunto, todos los empleados, personal directivo y operativo de la empresa, así como los clientes externos y proveedores y las familias de los involucrados, así como la comunidad agrícola en general, quienes se serán suministrados a tiempo y con productos y precios justos de todas las necesidades para sus producciones.

Con la aplicación del plan estratégico sugerido, se podrá cambiar el tradicionalismo gobernante de hacer las cosas por intuición, pero que en la actualidad resulta obsoleta e ineficaz, por ello es necesario reemplazar este paradigma por uno, en el que se disminuya al mínimo la ineficacia y se facilite la toma de decisiones en el sitio en donde se generan los inconvenientes, por ello se requiere de una administración horizontal y el empoderamiento para la toma de decisiones.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan estratégico para la empresa “Rey Agro” del cantón Salcedo, con la finalidad de establecer tanto programas como proyectos que permitan mejorar la toma de decisiones y con ello, elevar la satisfacción del cliente.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Utilizar el diagnóstico de los factores internos y externos que afectan en la actualidad a la empresa “Rey Agro” del cantón Salcedo, donde se consideran todos los factores inherentes
- Definir la orientación estratégica que deberá tomar la empresa, con el objeto de reducir o eliminar el impacto de las dificultades encontradas y promover su desarrollo, por medio del empleo de marcos lógicos.
- Establecer los programas y líneas de proyectos correspondientes, para que la empresa logre establecer su direccionamiento de futuro.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político**

El desarrollo y la aplicación de un Plan de desarrollo estratégico, repercutirá positivamente en el estilo de administración de la empresa Rey Agro, en especial en la normatividad de la misma, que deberá sufrir de algunas modificaciones por la presencia de nuevos proyectos y el incremento de las necesidades generales.



Los estatutos, reglamento interno y normatividad en general, por ende, han de recibir el impacto de un plan de desarrollo, que ciertamente implica elevar “la marca” a sitios estelares dentro del reconocimiento de la población.

### **Socio-cultural**

Lo social, dentro de éste proyecto, involucra la manera de llegar y posicionarse en el nicho de mercado que le corresponde, en consideración de que la imagen de la marca es, -dentro del ámbito comercial- la preocupación más formal de los directivos de las empresas; haciendo notar la importancia de las relaciones interinstitucionales entre “Rey Agro” y las demás empresas afines.

### **Tecnológica**

Los avances tecnológicos para propiciar una planificación eficiente, están a disposición de los responsables, de hecho las últimas décadas han propiciado que la empresa sufran variaciones significativas en el modo de administrar pues se cuenta con herramientas para la toma de decisiones, pero que por el desconocimiento administrativo no han sido empleadas convenientemente. Desde ese punto de vista el proyecto que se pretende emprender, requiere del uso de paquetes computarizados para favorecer el control de los inventarios principalmente y con ello ayudar a que la gestión en la toma de decisiones, sea más efectiva y sobre todo se pueda satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la entrega oportuna de los productos que demanda.

### **Organizacional**

Las repercusiones en la estructura de “Rey Agro” solamente pueden ser positivas, y su estructuración solo podrá ser posible una vez que se hayan determinado eficazmente las finalidades y las metas de desarrollo tanto empresarial como social, a nivel de cada una de las áreas en las que va a repercutir el programa definido, al existir variaciones evidentes en la parte normativa, serán

también necesarias variaciones en la estructura administrativa o la departamentalización y descentralización del mando hacia las áreas periféricas..

### **Ambiental**

El medio ambiente ciertamente que sufre el impacto de la labor empresarial, pero a raíz que se establecieron leyes para evitar el deterioro ambiental, las empresas han hecho conciencia ecológica, la empresa “Rey Agro” para desarrollar su actividad publicitaria empleará herramientas tecnológicas que minimizan los efectos en la naturaleza, sin embargo los desechos generados como resultado de la aplicación de insumos y sustancias bioquímicas, ameritan una normativa estatal que ayude a regular el uso, con miras a una producción de calidad y que no sea nociva para el medio y por ende para la salud de los seres humano.

### **Económica-financiera**

Un plan estratégico, es una inversión necesaria que debe contraer la empresa para tomar la vanguardia en el mercado tanto a nivel local como a nivel nacional, por ello debe poner a disposición de los encargados de la planificación todos los recursos necesarios que apoyen a la mejor programación de actividades a corto y mediano plazo, y que la propuesta sea evaluada de manera permanente pues es en la planificación estratégica donde se delinear los aspectos importantes de la gestión y para ello se requiere de recursos suficientes para que esta iniciativa se haga realidad para bien de la empresa.

### **Legal**

La propuesta planteada, no va en contra de ninguna ley del Estado Ecuatoriano, tampoco pasa por alto ninguna disposición de la Superintendencia de compañías, Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Productividad o de Inclusión Económica y Social, tampoco atropella ningún principio en el respeto al ser humano ni a sus valores, por ello desde el ámbito legal, la propuesta realizada es

factible de aplicarse, pues en lugar de obviar las instituciones o los cuerpos legales mencionados, por el contrario, fomenta su cumplimiento y ayuda a la generación de fuentes de trabajo y aporta al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes involucrados.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **Planificación**

De acuerdo con Murdick (2001), *“La planificación estratégica consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir”*.

De acuerdo con Cortés (2008), *“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”*

La planificación se fundamenta en el trabajo comunitario. Su principal característica es la solución de problemas en la comunidad.

“La planificación parte de una selección de problemas a fin de concentrar el foco de atención y el tiempo del gobernante. Esta selección de problemas es crítica para la calidad del proceso de gobierno, y puede hacerse por varios métodos. Uno de ellos, el más complejo y potente consiste en explicar primero el "macroproblema", es decir, examinar toda la realidad como un gran problema y, a partir de ese análisis fundamentar la selección particular del conjunto de problemas que enfrentará el plan. Pero también es posible aplicar protocolos para la selección de problemas que, con menos rigor pero más rapidez, pueden cumplir una tarea transitoria aproximadamente equivalente.”

"Por consiguiente, la planificación puede comprenderse como un modo de procesar tecno-políticamente un conjunto de problemas declarados como prioritarios por un actor en juego."

### **Tipos de planificación específica**

Según Molano J. (2007), existen los siguientes tipos de planificación

**Sistemas determinísticos con certeza:** Son predecibles, se sabe lo que va a ocurrir, depende del dominio de las leyes que rigen el sistema.

**Sistemas estocásticos:** El desarrollo futuro sigue leyes probabilísticas bien precisas y donde el universo de posibilidades futuras es completamente innumerable.

**Sistemas de incertidumbre cuantitativa:** Se conocen todas las posibilidades futuras, pero no existe base alguna para darles mayor o menor probabilidad a ellas.

Sistema de incertidumbre dura:

1. Solo se puede enumerar algunas posibilidades futuras, nunca todas, y
2. No se puede asignar probabilidades objetivas. Tengo así incerteza cuantitativa y cualitativa. El futuro no es conocible, solo puedo reconocer y concebir en su nebulosidad algunas ramas limitadas del árbol de posibilidades (es en este donde se debe planificar).

### **Conceptos utilizados en el Enfoque de Marcos Lógicos**

Ferrero, G. y de Loma-Osorio (pag. 169: 2008), informan que: "*El propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general. El primer paso será entonces acordar la situación mejorada a conseguir*".

Así se llegará a perfilar un objetivo global de desarrollo y uno o más objetivos específicos a través de los cuales llegaremos a conseguir el objetivo global. Dado que no existen proyectos de desarrollo en un vacío social, es importante describir la situación futura deseada de tal manera que sea posible averiguar posteriormente hasta qué grado el proyecto ha tenido éxito en relación con sus objetivos y los grupos beneficiarios.

Un proyecto de desarrollo se basa en sus insumos, la realización de ciertas actividades y llevará a cierto número de resultados que, se espera, contribuirán al logro de los objetivos deseados.

### **Fundamentación del Enfoque del Marco Lógico.**

El Enfoque de Marco Lógico se fundamenta en la suposición de la existencia de una lógica de comportamiento de la realidad basada en relaciones causa-efecto entre los problemas existentes en la misma. El establecimiento de estas relaciones se realiza mediante la técnica del Árbol de Problemas: identificado mediante consenso de todos los implicados el problema central (o focal), se obtienen las causas y los efectos inmediatos de los mismos. Repitiendo este proceso para cada nivel de subdivisión se conforma el árbol de problemas. Como tal árbol solo se consideran relaciones causa-efecto directas, y un problema solo puede ser causa de otro problema (en la parte inferior del árbol) o efecto de una sola causa (en la parte superior).

El Árbol de Problemas se transforma en Árbol de Objetivos mediante la positivación de los problemas. La lógica supuesta presupone que cumpliendo los objetivos de orden inferior se conseguirán los de orden superior. El Árbol de Objetivos se traduce en los elementos del Enfoque de Marco Lógico (Objetivo general, Objetivo Específico, Resultados y Factores Externos). Esta es la base de la lógica vertical del proyecto:

Si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán. Si las actividades se realizan, se producirán los resultados. Si se producen los resultados, se lograrán los objetivos específicos. Y a largo plazo, eso contribuirá al cumplimiento del objetivo global.

Todos estos elementos del proceso de desarrollo se resumen en una matriz denominada Matriz del Proyecto.

En el primer componente se define la Identificación y Análisis de los Problemas que parte de las percepciones de los actores sociales sobre la realidad actual del servicio de provisión de servicios agropecuarios.

En el componente dos y sobre la base de un esfuerzo de síntesis, se desarrolla los elementos analíticos, propositivos y estratégicos del plan, definiéndose la Orientación Estratégica que comprende: Visión, Misión, Objetivos Generales y Objetivos Estratégicos.

El tercer componente corresponde a la descripción de los Programas y Proyectos en el que se define los involucrados.

En el componente final se hace referencia al sistema monitoreo y evaluación que se empleará para dar seguimiento a la ejecución del Plan de marketing social y se refleja la Proyección de las Inversiones por programa y de manera integral.

## 6.7 METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO

### Modelo grafico



FIGURA 31: Modelo gráfico de la propuesta  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

## **Modelo verbal**

### **La Empresa**

El almacén de Insumos Agrícolas “Rey Agro” inicio sus actividades el 18 de Diciembre del 2006 como iniciativa de sus propietarios los mismos que desde tiempo atrás ya conocían a los agricultores de la zona pues prestaban servicios de asesoramiento técnico.

Desde sus inicios la institución ha ido creciendo y consolidándose en el mercado, en un comienzo el establecimiento estaba situado en la panamericana norte en la parroquia Panzaleo, en la que permaneció tres años, luego se mejoró la atención y comodidad de los clientes el local se traslado más cerca ellos estando ahora ubicados en el barrio Patatin en la misma parroquia, donde se ha desarrollado constantemente con la finalidad de brindarles a los agricultores, una mejor asistencia y la provisión de los productos e insumos que requieren.

Progresivamente se ha ido incorporando otros servicios, como venta de todo tipo de plantas, seguimiento de los diversos cultivos, banco mi vecino donde pueden pagar servicios básicos, cobro de bonos entre otras cosas; constantemente se brinda asesoramiento técnico y se promueve la investigación y desarrollo con nuevos insumos orgánicos y químicos, nuevas variedades de plantas para mejorar la producción de la zona.

De igual manera desde hace dos años atrás la empresa cuenta con el registro único de proveedores, participando y ganando algunos procesos cumpliendo eficientemente con los contratos adjudicados con el estado, hasta el día de hoy, por lo que se espera seguir contando con la confianza de nuestros clientes y crecer conjuntamente con ellos.

Sin embargo y a pesar de éste ambiente empresarial tan favorable, los últimos años se han venido tornando caóticos en la empresa, pues en virtud del crecimiento sistemático de la cartera de clientes y la gran variedad de servicios



que se brinda a la comunidad, se ha descuidado el cumplimiento de metas y la capacitación de los empleados y propietarios en ramas específicas, entre ellas, la administración y la gestión comercial.

Este descuido, ha provocado lamentables resultados, pues no se ha proyectado un crecimiento racional de Rey Agro, lo que ha atentado en contra de la eficacia y la productividad, y se han producido dificultades en la relación tanto con los proveedores, como con un alto porcentaje de los clientes, considérese; la desatención de sus necesidades en cuanto a la venta de puerta a puerta, limitada asesoría técnica, limitaciones en la publicidad y promociones, limitaciones en cuanto al personal, tanto en número como en formación.

## **Análisis FODA**

### **Factores externos**

- Convenios interinstitucionales con las empresas del estado
- Falta de apoyo estatal en el control de precios
- Pérdida de interés de las personas en la agricultura
- Realización de negocios complementarios de beneficio para la comunidad
- Participación agresiva de la competencia
- Buena publicidad de boca en boca
- Inexistencia de sustitutos en productos auspiciados por el gobierno
- Desarrollo creciente de resistencia de las plagas y enfermedades a los productos comercializados
- Venta puerta a puerta
- Crecimiento urbano incontrolable
- Precios inestables de los productos e insumos agrícolas
- Actividad agrícola con alto nivel de riesgo

### **Factores internos**

- Gestión y administración en manos propias
- Falta de un software para el control de inventarios

- Evaluación empírica de la empresa
- Buena preparación técnica del personal en la parte agrícola en general y particularmente en el área fito-sanitaria
- No se exhibe la misión y visión institucionales
- Exceso de confianza en los clientes (morosos)
- Elevados valores empresariales
- Indeterminación de documentos de respaldo para créditos
- Alto porcentaje de clientes insolventes
- Amplio Stock de productos e insumos de primera calidad
- Falta de tiempo para cumplir con las visitas al campo
- Escasa disponibilidad de recurso técnico confiable para trabajo de campo
- Atención personalizada de los propietarios
- Escasa supervisión del desempeño de técnicos contratados
- Inexistencia de manuales de control interno
- Ubicación estratégica de local de distribución
- No se han realizado convenios publicitarios con la comunidad
- Desconocimiento de medios preferidos por los habitantes locales
- Flexibilidad en el horario de trabajo, que permite atender a los clientes a toda hora
- Desconocimiento insuficiente de los propietarios en marketing
- Mala proyección de ventas estacionales
- Conocimiento de los precios que se manejan en el mercado
- Disponibilidad permanente de movilización propia
- Alianzas con proveedores directos de productos e insumos
- No se han identificado alternativas promocionales

**Clasificación de los factores.** Al valorar tanto factores negativos como positivos del trabajo realizado por observación y por encuesta, se puede diferenciar Fortalezas y Oportunidades como positivos y Debilidades y Amenazas (negativos.)

**MATRIZ DE REPORTE DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA  
EMPRESA REY AGRO DEL CANTÓN SALCEDO**

**TABLA 8 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Gestión y administración en manos propias Buena preparación técnica del personal en la parte agrícola en general y particularmente en el área fito-sanitaria Elevados valores empresariales Amplio Stock de productos e insumos de primera calidad Atención personalizada de los propietarios Ubicación estratégica de local de distribución Flexibilidad en el horario de trabajo, que permite atender a los clientes a toda hora Conocimiento de los precios que se manejan en el mercado Disponibilidad permanente de movilización propia Alianzas con proveedores directos de productos e insumos</p>	<p>Falta de un software para el control de inventarios Evaluación empírica de la empresa No se exhibe la misión y visión institucionales Exceso de confianza en los clientes (morosos) Indeterminación de documentos de respaldo para créditos Alto porcentaje de clientes insolventes Falta de tiempo para cumplir con las visitas al campo Escasa disponibilidad de recurso técnico confiable para trabajo de campo Escasa supervisión del desempeño de técnicos contratados Inexistencia de manuales de control interno No se han realizado convenios publicitarios con la comunidad Desconocimiento de medios publicitarios preferidos por los habitantes locales Desconocimiento insuficiente de los propietarios en marketing Mala proyección de ventas estacionales No se han identificado alternativas promocionales</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Convenios interinstitucionales con las empresas del estado Realización de negocios complementarios de beneficio para la comunidad Buena publicidad de boca en boca Venta puerta a puerta</p>	<p>Falta de apoyo estatal en el control de precios Pérdida de interés de las personas en la agricultura Participación agresiva de la competencia Inexistencia de sustitutos en productos auspiciados por el gobierno Desarrollo creciente de resistencia de las plagas y enfermedades a los productos comercializados Crecimiento urbano incontrolable Precios inestables de los productos e insumos agrícolas Actividad agrícola con alto nivel de riesgo</p>

**Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto**

## ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA “REY AGRO”

### Participantes

La construcción de esta herramienta contó con la participación de los propietarios de la empresa Rey Agro del cantón Salcedo, así como también en base a la información extraída de la investigación mencionada tanto a empleados, como a los clientes externos de la misma, quienes contribuyeron con sus opiniones sobre la problemática y sus alternativas de solución.

### Metodología

El proceso metodológico para la elaboración del presente documento implicó el desarrollo de las siguientes fases y actividades.

La fase de **diagnóstico**, (Anexo 5) que comprendió la obtención de información pertinente en la empresa para el levantamiento de la información. Posteriormente se realizó la recopilación de la información en fuentes primarias y secundarias para proceder con el procesamiento y elaboración del documento de diagnóstico de la institución.

En la siguiente fase, y sobre la base de un esfuerzo de síntesis, se desarrolla los elementos analíticos, propositivos y estratégicos del plan, definiéndose la formulación de Objetivos Generales y Objetivos Estratégicos. La siguiente actividad sería la de la descripción de las actividades específicas, así como también su operativización, involucrados, monitoreo y presupuesto para cada uno de las estrategias que se emplearán según la investigación previa.

Las iniciativas que se incluyen en este documento pretenden fortalecer una gestión eficiente y eficaz del área de marketing de tal modo que permita gobernar acciones organizativas futuras en la perspectiva de enfrentar creativamente los problemas y diseñar soluciones viables en los ámbitos correspondientes.

## **IDENTIDAD Y FILOSOFIA DE “REY AGRO”**

### **¿Quiénes Somos?**

**Somos un grupo de profesionales, especializados en diferentes áreas de la producción y sanidad agropecuaria, miembros de una institución sólida, reconocida y posicionada en el mercado del centro del país.**

### **¿Qué hacemos?**

**Servimos a la comunidad por medio de la asesoría técnica y el suministro tanto de insumos como de productos de primera calidad para la agricultura y afines, atendemos a los agricultores de manera personalizada en sus lugares de trabajo por medio de la entrega de pedidos a domicilio y del seguimiento del desarrollo de sus cultivos, buscamos tener los productos más competitivos del mercado y acordes a las necesidades de los productores agropecuarios de todos los niveles y empresas, complementando nuestro apoyo a la sociedad por medio de la dotación de los servicios del banco vecinal, pago de servicios básicos y recargas telefónicas**

### **¿Para quién lo hacemos?**

**Las actividades que realizamos como empresa, las orientamos a las instituciones tanto públicas como privadas, a los pequeños, medianos y grandes agricultores, para brindar a la sociedad y a nuestros hijos un mejor futuro como responsables del bienestar personal, familiar y social, nuestro interés es aportar para mejorar el nivel de vida de la comunidad en su conjunto.**

## **¿Por qué lo hacemos?**

**Lo hacemos por el sentido de realización personal, porque es necesario generar un mejor ambiente de convivencia, porque es un compromiso inalienable, mejorar las condiciones de vida y la atención del agricultor, porque nos vemos obligados a colaborar con la generación de productos que favorezcan el bienestar y la salud de los habitantes, porque consideramos que es importante el intercambio de experiencias entre los diferentes actores de la cadena productiva y porque nos ayuda a crecer profesionalmente como seres humanos y empresarios.**

## **Principios y valores institucionales**

**Los principios y valores que gobiernan nuestra gestión institucional, están basados en la Honestidad, el Respeto a la propiedad y las opiniones ajenas, Cordialidad en todos los espacios de la negociación, Veracidad, Confianza en los empleados y clientes, Solidaridad con la comunidad y el bienestar social; espíritu de equipo, Compromiso con la empresa y Honradez en todo momento.**

## **VISIÓN DE FUTURO**

**DENTRO DE CORTO TIEMPO, REY AGRO HABRÁ OPTIMIZADO SU GESTIÓN MERCANTIL Y CONSOLIDADO SU LIDERAZGO A NIVEL DE LAS COMERCIALIZADORAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN SALCEDO, COLABORANDO CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PÚBLICO Y PRIVADO, CON LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES AGRICULTORES, SIENDO PIONERA EN EL DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DE LA COMUNIDAD EN SU CONJUNTO, EMPLEANDO PARA ELLO MÉTODOS MODERNOS Y TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA EL SERVICIO DE LOS CLIENTES, GENERANDO DESARROLLO Y BIENESTAR CON EL RESPETO DE LOS CICLOS NATURALES PERO A LA VEZ INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CULTIVOS**

## **MISIÓN INSTITUCIONAL**

**MANTENER LOS MÁS ELEVADOS ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO AL SUMINISTRO Y DOTACIÓN DE PRODUCTOS, INSUMOS Y ASESORÍA TÉCNICA PARA LA AGRICULTURA EN BENEFICIO DE LOS AGRICULTORES Y EMPRESAS AGRÍCOLAS DE TODO NIVEL, EN BASE A UN MANEJO EFECTIVO Y ESPECIALIZADO DE INVENTARIOS, AMPLIADAS LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA, REDUCIDO EL VOLUMEN DE CARTERA VENCIDA, CON UNA DIFUSIÓN PUBLICITARIA EFECTIVA, OPTIMIZANDO LA FRECUENCIA Y LA CALIDAD DE LAS PROMOCIONES E INCREMENTANDO LA GESTIÓN MERCANTIL, BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DE HONESTIDAD, EL RESPETO A LA PROPIEDAD Y LAS OPINIONES AJENAS, CORDIALIDAD EN TODOS LOS ESPACIOS DE LA NEGOCIACIÓN, VERACIDAD, CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS Y CLIENTES, SOLIDARIDAD CON LA COMUNIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL; ESPÍRITU DE EQUIPO, COMPROMISO CON LA EMPRESA Y HONRADEZ EN TODO MOMENTO.**

**IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**OBJETIVO GENERAL No. 1**

**MANEJO EFECTIVO Y ESPECIALIZADO DE INVENTARIOS**

- OPTIMIZADO CONTROL DE INVENTARIOS ANUALES
- IMPLEMENTADO UN SOFTWARE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

**OBJETIVO GENERAL No. 2**

**AMPLIADAS LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

- FORTALECIDA LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA
- CONSOLIDADA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE FUTURO
- IMPLEMENTADA LA EXHIBICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES



**OBJETIVO GENERAL No. 3**

**REDUCIDO VOLUMEN DE  
CARTERA VENCIDA**

MANEJO EFECTIVO DE DOCUMENTOS DE RESPALDO PARA  
CRÉDITOS

FORTALECIDA LA SEGURIDAD EN LOS COBROS

REDUCIDO NIVEL DE DEPENDENCIA DE LA ACTIVIDAD  
AGRÍCOLA

**OBJETIVO GENERAL No. 4**

**ELEVADO NIVEL DE  
SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

OPTIMIZADAS LAS ASESORÍAS DE PUERTA A PUERTA

MEJORADA DISPONIBILIDAD DE RECURSO TÉCNICO

CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS IDÓNEOS Y CONFIABLES PARA  
ASESORÍA

IMPLEMENTADOS MANUALES DE CONTROL INTERNO

**OBJETIVO GENERAL No. 5**

**DIFUSIÓN PUBLICITARIA EFECTIVA  
POR PARTE DE LA EMPRESA REY  
AGRO**

DESARROLLADOS LOS CONVENIOS PUBLICITARIOS CON LA  
COMUNIDAD

CONOCIMIENTO SUFICIENTE DE MEDIOS PUBLICITARIOS  
PREFERIDOS POR LOS HABITANTES LOCALES

CONOCIMIENTO PUBLICITARIO SUFICIENTE DE LOS  
PROPIETARIOS DE REY AGRO

**OBJETIVO GENERAL No. 6**

**OPTIMIZADA LA FRECUENCIA Y LA  
CALIDAD DE LAS PROMOCIONES**

MEJORADA LA PROYECCIÓN DE VENTAS ESTACIONALES

COMPLEMENTADAS LAS ALTERNATIVAS PROMOCIONALES A  
GUSTO DEL CLIENTE

## IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y LÍNEAS DE PROYECTOS

### PROGRAMA No. 1 “TODO BAJO CONTROL”

#### OBJETIVO GENERAL No. 1 MANEJO EFECTIVO Y ESPECIALIZADO DE INVENTARIOS

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### LÍNEAS DE PROYECTOS

OPTIMIZADO CONTROL DE  
INVENTARIOS ANUALES

CURSO TALLER SOBRE MANEJO DE INVENTARIOS (5 PERSONAS)

ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS “NBL BUSSINES” (139)

### PROGRAMA No. 2 “EL ESFUERZO DEL CAMBIO”

#### OBJETIVO GENERAL No. 2 AMPLIADAS LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### LÍNEAS DE PROYECTOS

FORTALECIDA LA EVALUACIÓN  
DE LA EMPRESA

DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO

IMPLEMENTACIÓN DE UN METODO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

CONSOLIDADA LA DEFINICIÓN  
DE OBJETIVOS Y METAS DE  
FUTURO  
~~IMPLEMENTADA LA EXHIBICIÓN~~  
DE LA MISIÓN Y VISIÓN

CONTRATACIÓN DE TÉCNICO PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

FINANCIAMIENTO PARA LA IMPRESIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS  
INSTITUCIONALES

**PROGRAMA No. 3 “AUTORREGULACIÓN EN MARCHA”**

**OBJETIVO GENERAL No. 3 REDUCIDO VOLUMEN DE CARTERA VENCIDA**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**LÍNEAS DE PROYECTOS**

MANEJO EFECTIVO DE  
DOCUMENTOS DE RESPALDO  
PARA CRÉDITOS

CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO DENTRO DE LA EMPRESA

FORTALECIDA LA SEGURIDAD  
EN LOS COBROS

DEFINICIÓN PRECISA DEL MERCADO OBJETIVO

REDUCIDO NIVEL DE  
DEPENDENCIA DE LA ACTIVIDAD  
AGRÍCOLA

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS COMERCIALES Y CONTINGENTES

**PROGRAMA No. 4 “EL CLIENTE ES NUESTRO PRINCIPAL TESORO”**

**OBJETIVO GENERAL No. 4 ELEVADO NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**LÍNEAS DE PROYECTOS**

OPTIMIZADAS LAS ASESORÍAS DE  
PUERTA A PUERTA

MEJORAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

MEJORADA DISPONIBILIDAD DE  
RECURSO TÉCNICO

ESTUDIOS DE MERCADO LABORAL (TÉCNICOS EVENTUALES)

CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS IDÓNEOS Y CONFIABLES PARA ASESORÍA

IMPLEMENTADOS MANUALES DE  
CONTROL INTERNO

CONSTRUCCIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS DE CONTROL INTERNO

**PROGRAMA No. 5 “SER RECONOCIDOS NUNCA PASA DE MODA”**

**OBJETIVO GENERAL No. 5 DIFUSIÓN PUBLICITARIA EFECTIVA POR PARTE DE LA EMPRESA REY AGRO**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**LÍNEAS DE PROYECTOS**

DESARROLLADOS LOS CONVENIOS PUBLICITARIOS CON LA COMUNIDAD

DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LA PUBLICIDAD COMUNAL POR ALTAVOCES

CONOCIMIENTO SUFICIENTE DE MEDIOS PUBLICITARIOS PREFERIDOS POR LOS HABITANTES LOCALES

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES

**PROGRAMA No. 6 “LO NORMAL PUDE SER EXTRAORDINARIO”**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6 OPTIMIZADA LA FRECUENCIA Y LA CALIDAD DE LAS PROMOCIONES**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**LÍNEAS DE PROYECTOS**

MEJORADA LA PROYECCIÓN DE VENTAS ESTACIONALES

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN EFECTIVA DEL COMPORTAMIENTO AMBIENTAL

COMPLEMENTADAS LAS ALTERNATIVAS PROMOCIONALES A GUSTO DEL CLIENTE

RECONOCIMIENTO REAL DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

## CONSTRUCCIÓN DE MARCOS LÓGICOS POR PROGRAMAS

### PROGRAMA No. 1 “TODO BAJO CONTROL”

**TABLA 9 OBJETIVO GENERAL No. 1 MANEJO EFECTIVO Y ESPECIALIZADO DE INVENTARIOS**

LÍNEAS DE PROYECTOS	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
CURSO TALLER SOBRE MANEJO DE INVENTARIOS (5 PERSONAS)	Se habrá capacitado en conocimientos a los propietarios y empleados de Rey Agro desde un conocimiento nocional en el 2013, hasta un conocimiento cabal a mediados de junio del 2014	Memorias Certificados Registros de asistencia Facturas Contratos	Disponibilidad de capacitadores Convenios con centros Educativos Existencia de empresas asesoras
ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS “NBL BUSSINES”	Hasta el mes de Agosto del año 2014, se habrá adquirido un Software NBL o superior.	Certificados de compra Facturas Contratos CD de instalación del programa Garantía del paquete informático	Disponibilidad del programa en el mercado Disponibilidad de actualizaciones permanentes Costo razonable del programa informático

### PROGRAMA No. 2 “EL ESFUERZO DEL CAMBIO”

**TABLA 10 OBJETIVO GENERAL No. 2 AMPLIADAS LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

LÍNEAS DE PROYECTOS	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO	Hasta Mayo del año 2014, ya se habrán desarrollado indicadores de logro para	Programa informático Factura	Disponibilidad de programas Funcionalidad de provisión de internet.

	todas las actividades de la empresa Rey Agro, a partir de indicadores financieros como utilidad, rentabilidad y cumplimiento de compromisos con terceros, hasta indicadores de gestión en todas las áreas.	Contratos Impresiones Índices de logros en cada área Registros	Asesoría técnica Comportamiento del mercado
IMPLEMENTACIÓN DE UN METODO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	Hasta Mayo del año 2014, ya se habrá instituido un método de evaluación institucional, basado en las necesidades reales de la empresa en cuanto a desempeño personal, volúmenes de ventas, quejas de los clientes, relaciones con terceros, desarrollo comunitario, rotación de inventarios y del efectivo, y otros.,	Programa informático Facturas Contratos Impresiones Indicadores Registros Documentos comerciales Balances	Disponibilidad de programas Funcionalidad de provisión de internet. Asesoría técnica Comportamiento del mercado Benchmarking
CONTRATACIÓN DE TÉCNICO PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Hasta Marzo del año 2014 se habrá contratado asesoría especializada en “Metodología de la Planificación Estratégica”	Contratos Facturas	Disponibilidad de capacitadores Convenios con centros de Capacitación Existencia de empresas asesoras Colaboración del Ministerio de la Productividad
FINANCIAMIENTO PARA LA IMPRESIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	Hasta Marzo del año 2014, ya se habrá impreso y exhibido la misión, visión, objetivos y principios institucionales en el almacén de Rey Agro, para que los clientes y empleados puedan apreciarlos y juzgar su cumplimiento	Facturas Orden de impresión Boceto Cartel impreso	Disponibilidad de centros de impresión en plotter



**PROGRAMA No. 3 “AUTORREGULACIÓN EN MARCHA”**

**TABLA 11 OBJETIVO GENERAL No. 3 REDUCIDO VOLUMEN DE CARTERA VENCIDA**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO DENTRO DE LA EMPRESA	Hasta el mes de Junio del año 2014 se habrán construido las políticas de crédito de la empresa, desde un 20% en Marzo del 2014, hasta un 100% en Junio del 2014, en cuanto a intereses, plazos de pago, garantías, montos máximos y mínimos.	Documento modelo de políticas Matriz de seguimiento Pagaré Proformas Facturas Recibos Actas de compromiso Contrato de asesoría	Participación de asesores externos Disponibilidad de modelos nacionales y extranjeros
DEFINICIÓN PRECISA DEL MERCADO OBJETIVO	Hasta Junio del año 2014 se habrá realizado el diagnóstico real y preciso del mercado de clientes y proveedores a nivel local, provincial y nacional en cuanto a clientes actuales y potenciales, scoring, tipo de producción, frecuencia de requerimientos, marcas y volúmenes de productos requeridos	Registros Proformas Contratos Encuestas Entrevistas Planos Mediciones Scoring de central de riesgos de clientes	Colaboración de la población Participación activa de proveedores y clientes actuales Conocimiento de los sujetos de crédito
DESARROLLO DE ALTERNATIVAS COMERCIALES Y CONTINGENTES	Se han diseñado técnicamente alternativas comerciales y contingentes, desde las dos existentes en el año 2013, hasta 5 o 6 den el mes de Julio del 2014	Registro de pedidos Registro de embodegaje Convenios personales e institucionales Contratación de personal Facturas Volúmenes de productos Inventarios de entrada y salida Balances Divisiones y áreas de trabajo Flujo de caja	Asesoría externa disponible Apertura de empresas afines Disponibilidad de la provisión Disponibilidad del mercado laboral Aceptación del mercado Impacto publicitario

**PROGRAMA No. 4 “EL CLIENTE ES NUESTRO PRINCIPAL TESORO”**

**TABLA 12 OBJETIVO GENERAL No. 4 ELEVADO NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
MEJORAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO	Hasta Marzo del año 2014, se habrá mejorado la distribución del tiempo en cuanto a la determinación de prioridades y actividades complementarias	Cronograma de actividades Diagramas PERT Horario de trabajo Registro de visitas al campo	Asesoría externa disponible Disponibilidad de los clientes
ESTUDIOS DE MERCADO LABORAL (TÉCNICOS EVENTUALES)	Durante los meses de Marzo y Abril del año 2014, se habrá desarrollado el estudio del mercado laboral como asesores agrícolas.	Contratos Facturas Proformas Encuestas Entrevistas	Disponibilidad de la población Disponibilidad de técnicos agrícolas Información en revistas y periódicos
CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS IDÓNEOS Y CONFIABLES PARA ASESORÍA	Hasta Junio del año 2014, ya se habrán contratado asesores agrícolas itinerantes para el trabajo de campo de la empresa Rey Agro de Salcedo.	Contratos Facturas Proformas Encuestas Entrevistas	Disponibilidad de la población Disponibilidad de técnicos agrícolas Información en revistas y periódicos Reglamento interno Rol de pagos Carnet de IESS
CONSTRUCCIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS DE CONTROL INTERNO	Hasta Junio del año 2014, ya se habrán diseñado los Manuales de Control Interno de la Empresa Rey Agro, en cuanto a reglamentos, normas y disposiciones varias.	Registro de asistencia Contratos Facturas Reglamento Impreso Fotografías Bibliografía consultada	Disponibilidad de asesoría externa Disponibilidad de modelos de talento humano

**PROGRAMA No. 5 “SER RECONOCIDOS NUNCA PASA DE MODA”**

**TABLA 13 OBJETIVO GENERAL No. 5 DIFUSIÓN PUBLICITARIA EFECTIVA**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LA PUBLICIDAD COMUNAL POR ALTAVOCES	En el mes de Marzo del año 2014 se habrá firmado un convenio de cooperación con la publicidad comunal por altavoces	Convenio impreso y firmado Facturas Frecuencia de las emisiones	Disposición de las autoridades locales Permisibilidad de la comunidad
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	Hasta el mes de Febrero del 2014, en la empresa Rey Agro, se habrán logrado desarrollar estrategias publicitarias de amplio impacto en la comunidad	Registro de trabajo Registro de estrategias Plan publicitario Cronograma de aplicación	Asesoría externa Colaboración de la comunidad Investigación de mercado y la competencia
ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES	Durante el mes de Marzo del año 2014, se habrá estratificado el mercado de clientes actuales y potenciales de Rey Agro	Estudio de mercado Hoja de cálculos Registro de trabajo	Asesoría externa Investigación de mercado

**PROGRAMA No. 6 “PENSAMIENTO SINÉRGICO”**

**TABLA 14 OBJETIVO GENERAL No. 6 PERSONAL COMPROMETIDO CON LA EMPRESA**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN EFECTIVA DEL COMPORTAMIENTO AMBIENTAL	Durante el primer semestre del año 2014 se habrá culminado el desarrollo de alternativas de prevención ambiental	Bibliografía Estudios climáticos Zonificación	Disponibilidad de información
RECONOCIMIENTO REAL DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	Durante el mes de Marzo del 2014, se habrá desarrollado el reconocimiento real de las necesidades del cliente.	Contratos Facturas Encuestas Entrevistas	Disponibilidad de la población Disponibilidad de técnicos agrícolas Información en revistas y periódicos

**PROYECCIÓN DE LAS INVERSIONES**

**PROGRAMA No. 1 “TODO BAJO CONTROL”**

**TABLA 15 OBJETIVO GENERAL No. 1 MANEJO EFECTIVO Y ESPECIALIZADO DE INVENTARIOS**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
CURSO TALLER SOBRE MANEJO DE INVENTARIOS (5 PERSONAS)	2000.00
ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS “NBL BUSSINES”	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 2500.00</b>

**PROGRAMA No. 2 “EL ESFUERZO DEL CAMBIO”**

**TABLA 16 OBJETIVO GENERAL No. 2 AMPLIADAS LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO	-----
IMPLEMENTACIÓN DE UN METODO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	1500.00
CONTRATACIÓN DE TÉCNICO PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	2000.00
FINANCIAMIENTO PARA LA IMPRESIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	-----
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 3500.00</b>

**PROGRAMA No. 3 “AUTORREGULACIÓN EN MARCHA”**

**TABLA 17 OBJETIVO GENERAL No. 3 REDUCIDO VOLUMEN DE CARTERA VENCIDA**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO DENTRO DE LA EMPRESA	400.00
DEFINICIÓN PRECISA DEL MERCADO OBJETIVO	300.00
DESARROLLO DE ALTERNATIVAS COMERCIALES Y CONTINGENTES	200.00
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 900.00</b>

**PROGRAMA No. 4 “EL CLIENTE ES NUESTRO PRINCIPAL TESORO”**

**TABLA 18 OBJETIVO GENERAL No. 4 ELEVADO NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
MEJORAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO	200.00
ESTUDIOS DE MERCADO LABORAL (TÉCNICOS EVENTUALES)	1500.00
CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS IDÓNEOS Y CONFIABLES PARA ASESORÍA (4)	2000.00
CONSTRUCCIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS DE CONTROL INTERNO	-----
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 3700.00</b>

**PROGRAMA No. 5 “SER RECONOCIDOS NUNCA PASA DE MODA”**

**TABLA 19 OBJETIVO GENERAL No. 5 DIFUSIÓN PUBLICITARIA EFECTIVA POR PARTE DE LA EMPRESA REY AGRO**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LA PUBLICIDAD COMUNAL POR ALTAVOCES	650.00
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	800.00
ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES	200.00
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 1650.00</b>

**PROGRAMA No. 6 “LO NORMAL PUDE SER EXTRAORDINARIO”**

**TABLA 20 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6 OPTIMIZADA LA FRECUENCIA Y LA CALIDAD DE LAS PROMOCIONES**

<b>LÍNEAS DE PROYECTOS</b>	
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN EFECTIVA DEL COMPORTAMIENTO AMBIENTAL	800.00
RECONOCIMIENTO REAL DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	400.00
<b>TOTAL</b>	<b>COSTO: 1200.00</b>

**COSTO TOTAL: 13,450.00 USD (DÓLARES AMERICANOS)**

**TABLA 21 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA: MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

PROYECTOS	INDICADORES	UNIVERSO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE	VALOR BASE	ESTANDAR	META
CURSO TALLER SOBRE MANEJO DE INVENTARIOS (5 PERSONAS)	Se habrá capacitado en conocimientos a los propietarios y empleados de Rey Agro desde un conocimiento nocional en el 2013, hasta un conocimiento cabal a mediados de junio del 2014	Propietarios y empleados	Memorias Certificados Registros de asistencia Facturas Contratos	Al finalizar el taller	Gerencia	No existe	100%	100%
ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS “NBL BUSSINES”	Hasta el mes de Agosto del año 2014, se habrá adquirido un Software NBL o superior.	Propietarios y empleados	Certificados de compra Facturas Contratos CD de instalación del programa Garantía del paquete informático	Durante la adquisición	Gerencia	No existe	100%	100%
DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO	Hasta Mayo del año 2014, ya se habrán desarrollado indicadores de logro para todas las actividades de la empresa Rey Agro, a partir de indicadores financieros como utilidad, rentabilidad y cumplimiento de compromisos con terceros, hasta indicadores de gestión en todas las áreas.	Propietarios y empleados	Programa informático Factura Contratos Impresiones Índices de logros en cada área Registros	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No existe	100%	100%
IMPLEMENTACIÓN DE UN METODO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	Hasta Mayo del año 2014, ya se habrá instituido un método de evaluación institucional, basado en las necesidades reales de la empresa en cuanto a desempeño personal, volúmenes de ventas, quejas de los clientes, relaciones con terceros, desarrollo comunitario, rotación de inventarios y del efectivo, y otros.,	Propietarios y empleados	Programa informático Facturas Contratos Impresiones Indicadores Registros Documentos comerciales Balances	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados	No existe	100%	100%
CONTRATACIÓN DE TÉCNICO EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Hasta Marzo del año 2014 se habrá contratado asesoría especializada en “Metodología de la Planificación Estratégica”	Propietarios, empleados, proveedores, clientes, asesores	Contratos Facturas	Mensual	Propietarios, empleados y asesores	No existe	1 técnico	1 técnico
FINANCIAMIENTO PARA LA IMPRESIÓN	Hasta Marzo del año 2014, ya se habrá impreso y exhibido la misión, visión,	Propietarios y empleados	Facturas Orden de impresión	Ex post	Propietarios	No existe	100%	100%

DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	objetivos y principios institucionales en el almacén de Rey Agro, para que los clientes y empleados puedan apreciarlos y juzgar su cumplimiento		Boceto Cartel impreso					
CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO DENTRO DE LA EMPRESA	Hasta el mes de Junio del año 2014 se habrán construido las políticas de crédito de la empresa, desde un 20% en Marzo del 2014, hasta un 100% en Junio del 2014, en cuanto a intereses, plazos de pago, garantías, montos máximos y mínimos.	Propietarios, empleados y asesores	Documento modelo de políticas Matriz de seguimiento Pagaré Proformas Facturas Recibos Actas de compromiso Contrato de asesoría	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	20%	75%	75%
DEFINICIÓN PRECISA DEL MERCADO OBJETIVO	Hasta Junio del año 2014 se habrá realizado el diagnóstico real y preciso del mercado de clientes y proveedores a nivel local, provincial y nacional en cuanto a clientes actuales y potenciales, scoring, tipo de producción, frecuencia de requerimientos, marcas y volúmenes de productos requeridos	Propietarios, empleados y asesores	Registros Proformas Contratos Encuestas Entrevistas Planos Mediciones Scoring de central de riesgos de clientes	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No existe	100%	100%
DESARROLLO DE ALTERNATIVAS COMERCIALES Y CONTINGENTES	Se han diseñado técnicamente alternativas comerciales y contingentes, desde las dos existentes en el año 2013, hasta 5 o 6 en el mes de Julio del 2014	Propietarios, empleados, proveedores Clientes y comunidad	Registro de pedidos Registro de embodegaje Convenios personales e institucionales Contratación de personal Facturas Volúmenes de productos Inventarios de entrada y salida Balances Divisiones y áreas de trabajo Flujo de caja	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	2 alternativas	5	6 alternativas
MEJORAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN	Hasta Marzo del año 2014, se habrá mejorado la distribución del tiempo en	Propietarios, empleados y	Cronograma de actividades	Semanalmente	Propietarios	60%	100%	100%



DEL TIEMPO	cuanto a la determinación de prioridades y actividades complementarias	asesores	Diagramas PERT Horario de trabajo Registro de visitas al campo					
ESTUDIOS DE MERCADO LABORAL (TÉCNICOS EVENTUALES)	Durante los meses de Marzo y Abril del año 2014, se habrá desarrollado el estudio del mercado laboral como asesores agrícolas.	Propietarios, empleados y asesores	Contratos Facturas Proformas Encuestas Entrevistas	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No existe	100%	100%
CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS IDÓNEOS Y CONFIABLES PARA ASESORÍA (4)	Hasta Junio del año 2014, ya se habrán contratado asesores agrícolas itinerantes para el trabajo de campo de la empresa Rey Agro de Salcedo.	Propietarios, empleados	Contratos Facturas Proformas Encuestas Entrevistas	Mensual	Propietarios, empleados y asesores	No existen	----	4
CONSTRUCCIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS DE CONTROL INTERNO	Hasta Junio del año 2014, ya se habrán diseñado los Manuales de Control Interno de la Empresa Rey Agro, en cuanto a reglamentos, normas y disposiciones varias.	Propietarios, empleados	Registro de asistencia Contratos Facturas Reglamento Impreso Fotografías Bibliografía consultada	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No existen	1 manual	1 manual
DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LA PUBLICIDAD COMUNAL POR ALTAVOCES	En el mes de Marzo del año 2014 se habrá firmado un convenio de cooperación con la publicidad comunal por altavoces	Propietarios, empleados, líderes comunitarios	Convenio impreso y firmado Facturas Frecuencia de las emisiones	Semanal	Gerencia	No existe	100%	100%
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	Hasta el mes de Febrero del 2014, en la empresa Rey Agro, se habrán logrado desarrollar estrategias publicitarias de amplio impacto en la comunidad	Propietarios, empleados y asesores	Registro de trabajo Registro de estrategias Plan publicitario Cronograma de aplicación	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	5%	80%	75%
ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES	Durante el mes de Marzo del año 2014, se habrá estratificado el mercado de clientes actuales y potenciales de Rey Agro	Propietarios, empleados clientes actuales y potenciales	Estudio de mercado Hoja de cálculos Registro de trabajo	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No registra	100%	100%
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE	Durante el primer semestre del año 2014 se habrá culminado el desarrollo de	Propietarios, empleados	Bibliografía Estudios climáticos	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y	No registra	100%	100%

PREVENCIÓN EFECTIVA DEL COMPORTAMIENTO AMBIENTAL	alternativas de prevención ambiental	comunidad, clientes externos	Zonificación		asesores			
RECONOCIMIENTO REAL DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	Durante el mes de Marzo del 2014, se habrá desarrollado el reconocimiento real de las necesidades del cliente.	Propietarios, empleados, clientes actuales y potenciales	Contratos Facturas Encuestas Entrevistas	Ex ante y ex post	Propietarios, empleados y asesores	No registra	100%	100%

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta para que logre el éxito esperado debe ser eficientemente administrada, y como ya se dijo anteriormente el apoyo a la iniciativa debe partir de un compromiso de los propietarios de la empresa para poder ser implementada.

A continuación se describen la estructura para la administración de la propuesta.

**Institución:** Empresa Rey Agro

### **Funciones esenciales que deben cubrir los propietarios:**

- Aprobación del Proyecto
- Aprobación de la reforma de estatutos
- Análisis de Riesgos de la implementación
- Dirigir reuniones con Consultores y asesores Legales
- Moderar Reuniones de discusión
- Validar recomendaciones
- Supervisa la validación por Expertos
- Informar los resultados alcanzados
- Planificar las labores,
- Rectificar el cronograma de Actividades de implementación
- Presentación del Reformas a la planificación
- Presentar los avances
- Adjudicar presupuesto
- Contabilizar gastos e inversiones
- Aplicación del Instrumento

## **Evaluación del Impacto**

La presente propuesta tiene una característica especial, y es la de ser perfectible, esta característica está sujeta a ser medida y evaluada en cada etapa de su implementación para estar consciente de los avances, retrocesos o estancamientos en las metas propuestas.

A través de esta Evaluación se pretende tomar una de las tres decisiones siguientes:

- a) Aceptar la Propuesta y mantenerla
- b) Mejorar los ámbitos que sean necesarios
- c) Rechazar la propuesta

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**TABLA 11. Previsión de la Evaluación**

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	La pertinencia de la Planificación estratégica El desarrollo institucional
¿Por qué evaluar la propuesta?	Porque el futuro de la empresa reflejado en su visión puede ser comprometido si la toma de decisiones no sufre unas mejoras significativas.
¿Para qué evaluar?	Establecer si las metas se cumplen en forma satisfactoria y están mejorando los procesos comerciales
¿Con qué criterios evaluar?	Pertinencia del modelo, Coherencia de la propuesta, Efectividad de los resultados , Eficiencia en los recursos asignados Eficacia
¿Con qué evaluar?	Con indicadores de gestión administrativa, eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.
¿Quién evalúa?	Al Interior de la Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios</li> <li>• Consultor Externo</li> </ul>
¿Cuándo evaluar?	Evaluación según los períodos asignados en la Matriz de monitoreo y evaluación
¿Cómo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación y análisis</li> <li>• Encuestas dirigidas</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>

Fuente: Proyecto de Investigación  
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

## Glosario Técnico

1. **Análisis de riesgos.** Enfoque de análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.
2. **Control.** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecúen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.
3. **Democracia participativa.** Se entiende por democracia participativa al proceso de integración y apropiación participante y pluralista por parte de una colectividad, de los procesos de autodeterminación, de intervención dirigidos al logro de aquellos cambios que permitan asegurar su desarrollo humano integral y sostenible.
4. **Diagnóstico de la situación.** Comprende el análisis de la problemática presente sobre un tema de interés. El desempeño de una organización a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, frente al cumplimiento de su misión y propósitos claves tanto en el presente como respecto al futuro.
5. **Eficacia.** Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.
6. **Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
7. **Estrategia.** Determinación del propósito o la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

8. **Indicadores sociales.** Se definen como criterios o patrones de valoración del rendimiento o productividad de los insumos recursos y esfuerzos en función del tiempo y costo requeridos para alcanzar un determinado objetivo de desarrollo.
9. **Liderazgo.** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
10. **Objetivos estratégicos.** Son los resultados a largo plazo que una organización espera alcanzar el desarrollo y operacionalización de su visión y misión institucionales orientadas a modificar una situación dada.
11. **Plan de desarrollo.** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del quehacer en el presente y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones para mejorar las condiciones de vida.
12. **Planeación estratégica.** Es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno, con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización.
13. **Presupuesto por programas.** Enfoque de presupuestación que utilizan principalmente las dependencias gubernamentales en el que se hace hincapié en las metas, los programas para alcanzarlas y las asignaciones presupuestarias diseñadas para respaldar esos programas.
14. **Programa.** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldados por capital y presupuestos de operación.

15. **Proyecto social.** Se define así al conjunto de actividades de que una organización desarrolla en un sector y tiempo determinados, para propiciar el logro de los objetivos estratégicos, orientados a la resolución de un problema o necesidad humana insatisfecha, considerada como relevante y prioritaria para el desarrollo de un determinado grupo humano, localidad o región.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alexander (2006) citado por Beltran, J; y Seijas, Y. (2008) “Satisfacción de las Necesidades del Cliente” (p. 15-17)
- Alexander, A. (2006). *Medición de la Satisfacción del Cliente: Camino a la Eficacia*. CETRUM. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aguilar, Jorge Everardo y Vargas, Jaime Ernesto (2010). “Servicio al cliente” Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Oaxaca, México. (p. 951)
- Anzola, Sérvulo (2009). “Curso Básico de Administración de Empresas” primera edición. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá-Colombia
- Bermeo Karla (2010) “Diseño de un plan financiero para la empresa agrícola Quality Plant, ubicada en el cantón el quinche, provincia de Pichincha” ESPE. Carrera de Ingeniería en finanzas y auditoría. Quito-Ecuador
- Coque, María del Pilar (2012), “La Calidad del Servicio y su incidencia en el nivel de satisfacción de los clientes de los comisariatos del Cantón Salcedo, en el año 2010”. UTI. Ambato-Ecuador.
- Cultural, S. A. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid España
- Dávalos (2001) “Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”, Quinta Edición. Editorial Ecuador. Quito-Ecuador
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA), “Agricultural Census”, 2009. p. 13

- Diccionario Español SOPENA (2010): Diccionario ilustrado idiomático y sintáctico. Madrid-España. Editorial SOPENA
- Fernández, José Antonio (Pag. 179: 2009) Tercera edición. Madrid-España. ESIS Editorial.
- Ferrero, Gabriel y de Loma-Osorio y Baselga, Pilar (pag. 169-192: 2008), “La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil: Retos y oportunidades. Revista española del tercer sector. No.1 Madrid-España
- Franco, Luís Humberto (2010). “La efectividad total: reto de la empresa colombiana en la década de los noventa”. Policopiado curso de habilidades gerenciales. Cali-Colombia
- Herrera y Colaboradores (2004) “Tutoría de la Investigación Científica”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. (p:17-26)
- Hunt (2002) “Estudio de la satisfacción del cliente” pag.58 155-172
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA: 2010), “Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica”, San José, Costa Rica
- Kotler, P. y otros. (2003). *Introducción al Marketing*. Segunda edición Europea. Editorial graficas Rugar S.A.
- Kotler, K; y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- León Lefcovich, Mauricio (2010) “Satisfacción del consumidor” Kaizen. Proyecto Turístico: Restaurante turístico "las tres regiones" El Tambo-Perú

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos. Madrid: ISBN 8487189849. Madrid-España.
- McClelland (2007) “Satisfacción del cliente”, publicado en: [http://www.clientes.us/potenciales/satisfaccion/servicio/satisfaccion\\_al\\_cliente/](http://www.clientes.us/potenciales/satisfaccion/servicio/satisfaccion_al_cliente/)
- Malla Inella (2010) “Las Estrategias de Ventas y su incidencia en los clientes en la Empresa Agrofertil del Cantón Ambato” Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador
- Mena Castro, Alex Fabián (2011), “Planificación Estratégica para incrementar la Productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.
- Molano, Jairo (2007) “Gerencia Pública: Gestión Estratégica en un Mundo Globalizado” Universidad de Antofagasta. Depto. De Educación y C. Sociales. Antofagasta
- Paredes Zapata, Merci del Pilar (2010). “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato” Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador
- Plan de Gobierno 2011-2016 (2010). Quito-Ecuador
- Pomareda, Carlos. (2007). Plan de manejo de riesgos. Finca Los Laureles, Guanacaste. CR.
- Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, n.º 218, (2008). Madrid-España
- Sánchez F. Pedro (2000) “Financiera Calidad y Productividad”. (pag;23,24)

- Tapia Johana (2011) “Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en las Operadoras de Turismo de la ciudad de Latacunga en el año 2011” Universidad tecnológica Indoamérica. Facultad de Ciencias Administrativas y económicas. Ambato-Ecuador.
- Zamora Medina, Edwin Fabián (2010) “Plan Estratégico de Marketing para mejorar las ventas en COMERCIAL ZAMORA en la ciudad de Ambato” Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador

## **LINK-GRAFÍA**

Ceocant (2011), “Documentos varios: Calidad Total consultado en:

<http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>

Excelencia empresarial (2012) artículo “Gestión indicadores” consultado en::

[http://excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm)

Cepal (2005) “Principales tendencias del desarrollo agrícola: tensión entre las variables macro y micro”, citado en:

<http://www.cepal.org/ddpe/noticias/paginas/1/13401/1458.pdf>

Cortes (2008) Apuntes de gestión. Consultado en

<http://www.apuntesgestion.com/definicion-planificacion/>

Excelencia empresarial (2012) en el artículo “Gestión indicadores”

[www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm)

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, disponible en la página web:

[www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf](http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf)

Medina, J. (2007). Proceso Compra [Documento en línea]. Disponible en:

<http://cliente.e-pinometro-cliente.com/productslink.html> [Consulta: 2008, abril 2].

Murdick (2001) “La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. Contribuciones a la Economía. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 1696-8360. Publicado en:  
<http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm>

Suarez Mario (2011). “Interapendizaje de estadística Básica” publicado en:  
[www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml](http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml)

Vásquez Werner (2010) El Telégrafo “El problema agrario ecuatoriano” consultado en:  
[http://agronegocioecuador.ning.com/notes/El\\_problema\\_agrario\\_ecuatoriano](http://agronegocioecuador.ning.com/notes/El_problema_agrario_ecuatoriano)

Telesurtv.net (2012). El programa de gobierno que propondrá Rafael Correa en la campaña ecuatoriana. Obtenido en el sitio web:  
[www.telesurtv.net/articulos/2012/11/10/rafael-correa-llevara-10-ejes-programa](http://www.telesurtv.net/articulos/2012/11/10/rafael-correa-llevara-10-ejes-programa)

[http://www.ciudades.co/ecuador/canton\\_salcedo\\_cotopaxi.html](http://www.ciudades.co/ecuador/canton_salcedo_cotopaxi.html)

## Anexo 1. Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE POSCOSECHA

Cuestionario N.- .....

#### ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la organización, para determinar el impacto de la gestión administrativa en la satisfacción del cliente de la empresa de insumos agrícolas “Rey Agro”

#### INSTRUCCIONES:

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento a la situación actual de Rey Agro, para determinar la posibilidad de implantar unas nuevas estrategias administrativas para garantizar la satisfacción del cliente en el cantón Salcedo.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

#### CUESTIONARIO

- 1) **¿Las metas propuestas reflejan un diagnóstico real de la situación actual de la empresa?**  
 SIEMPRE  
 FRECUENTEMENTE  
 A VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA
- 2) **¿La dirección actual de la empresa considera todos los aspectos de atención y servicio al cliente, para lograrlos eficientemente?**  
 SIEMPRE  
 FRECUENTEMENTE  
 A VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA
- 3) **¿Ud. se siente contento/a con la atención recibida en la empresa Rey Agro?**  
 SIEMPRE  
 FRECUENTEMENTE  
 A VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA
- 4) **¿El impacto de la difusión publicitaria realizada por Rey Agro, para dar a conocer sus productos y servicios ha sido elevado?**  
 SIEMPRE  
 FRECUENTEMENTE  
 A VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

- 5) **¿En la empresa Rey Agro se exhibe la misión y visión institucionales?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 6) **¿Ha notado que exista un monitoreo permanente de la actividad realizada por el personal de servicio técnico de Rey Agro?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 7) **¿En la empresa Rey Agro, existe un constante intercambio económico con los clientes?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 8) **¿Los empleados de rey Agro, tienen el conocimiento necesario para responder a todas sus expectativas?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 9) **¿La Empresa Rey Agro realiza negocios a través del Internet?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 10) **¿La Distribuidora de Agroquímicos Rey Agro, cuenta con oficinas propias?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 11) **¿La distribución de productos en las estanterías de Rey Agro permite localizarlos fácilmente y conocer de inmediato su precio?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA
- 12) **¿Los empleados y personal de ventas/asesoría técnica de Rey Agro son eficientes en sus funciones?**  
( ) SIEMPRE  
( ) FRECUENTEMENTE  
( ) A VECES  
( ) CASI NUNCA  
( ) NUNCA

**13) ¿La presencia de Rey Agro en el cantón Salcedo, ha contribuido a mejorar la producción y mejorar el nivel de vida de los habitantes?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**14) ¿Ud., ha podido notar un nivel de desarrollo convincente de la empresa Rey Agro?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**15) ¿Considera que la Empresa Rey agro del cantón Salcedo debe implementar un plan de mejoramiento de su gestión administrativa?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**16) ¿La manera en la que fue tratado/a, le generó algún tipo de malestar?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**17) ¿Usted fue atendido/a con alguna manifestación discriminatoria?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**18) ¿La atención brindada en este local ha transcurrido con normalidad?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**19) ¿Considera que la atención recibida ha sido rápida, oportuna y especializada?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**20) ¿Una atención de Calidad, influye en su nivel de satisfacción personal?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

**21) ¿Rey Agro dispone de toda la gama de productos para satisfacer sus demandas?**

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES



CASI NUNCA

NUNCA

**22) ¿Los productos, en el local visitado, están bien distribuidos por líneas?**

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

**23) ¿El servicio de asistencia técnica de Rey Agro genera confianza en la empresa?**

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 2. Entrevista**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE POSCOSECHA**

Cuestionario N.- .....  
**ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU EFECTO EN LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**OBJETIVO:**

Identificar la situación actual de la organización, para determinar el impacto de la gestión administrativa en la satisfacción del cliente de la empresa de insumos agrícolas "Rey Agro"

**INSTRUCCIONES:**

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento a la situación actual de Rey Agro, para determinar la posibilidad de implantar unas nuevas estrategias administrativas para garantizar la satisfacción del cliente en el cantón Salcedo.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

**CUESTIONARIO**

- 1) **¿Qué parámetros Ud., ha considerado como importantes dentro de un diagnóstico real de la situación actual de la empresa?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- 2) **¿De qué manera se han establecido, las metas de la empresa?**

-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**3) ¿Podría mencionar a las personas que participaron dentro de la definición de los objetivos y las estrategias empleadas actualmente?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**4) ¿Qué áreas de la empresa Ud., tomaría en consideración previo al desarrollo de la planificación estratégica de Rey Agro?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**5) ¿Se han desarrollado indicadores del cumplimiento de metas empresariales de Rey Agro, cuáles son?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
**6) ¿A qué factores le atribuye el actual nivel de desarrollo de la empresa Rey Agro?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**7) ¿Porqué razones, considera que se debe implementar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa para la empresa Rey Agro?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**8) ¿De qué forma piensa contribuir con el desarrollo de la empresa Rey Agro?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

### Anexo 3. Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	Alternativas						TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	No contesta	
<b>1</b>	0	54	38	5	0	35	132
<b>2</b>	9	61	62	0	0	0	132
<b>3</b>	74	58	0	0	0	0	132
<b>4</b>	23	50	59	0	0	0	132
<b>5</b>	0	0	0	0	132	0	132
<b>6</b>	0	67	65	0	0	0	132
<b>7</b>	0	65	67	0	0	0	132
<b>8</b>	73	59	0	0	0	0	132
<b>9</b>	0	0	0	0	0	132	132
<b>10</b>	132	0	0	0	0	0	132
<b>11</b>	65	54	13	0	0	0	132
<b>12</b>	24	60	48	0	0	0	132
<b>13</b>	34	43	55	0	0	0	132
<b>14</b>	57	10	65	0	0	0	132
<b>15</b>	24	60	48	0	0	0	132
<b>16</b>	0	0	0	0	132	0	132
<b>17</b>	0	0	0	0	132	0	132
<b>18</b>	132	0	0	0	0	0	132
<b>19</b>	52	80	0	0	0	0	132
<b>20</b>	101	31	0	0	0	0	132
<b>21</b>	38	44	50	0	0	0	132
<b>22</b>	69	63	0	0	0	0	132
<b>23</b>	105	27	0	0	0	0	132
<b>TOTAL</b>	<b>1012</b>	<b>886</b>	<b>570</b>	<b>5</b>	<b>396</b>	<b>167</b>	<b>3036</b>

Fuente: Datos tabulados de la encuesta

Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

#### Anexo 4. Frecuencias Esperadas

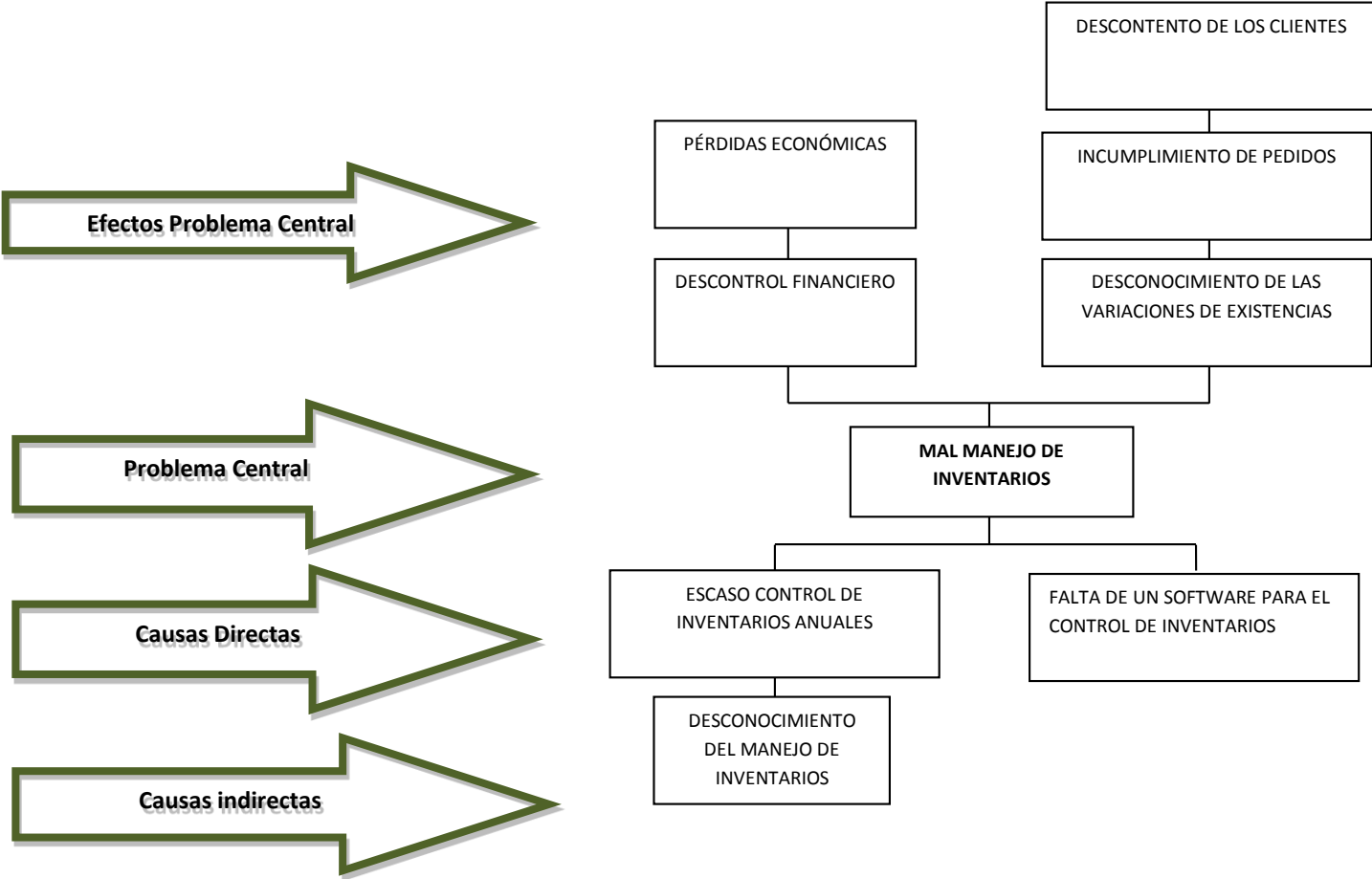
PREGUNTAS	Alternativas						TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	No contesta	
1	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
2	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
3	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
4	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
5	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
6	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
7	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
8	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
9	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
10	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
11	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
12	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
13	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
14	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
15	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
16	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
17	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
18	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
19	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
20	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
21	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
22	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
23	44	38,52	24,78	0,22	17,22	7,26	132
<b>TOTAL</b>	<b>1012</b>	<b>885,96</b>	<b>569,94</b>	<b>5,06</b>	<b>396,06</b>	<b>166,98</b>	<b>3036</b>

Fuente: Datos tabulados de la encuesta

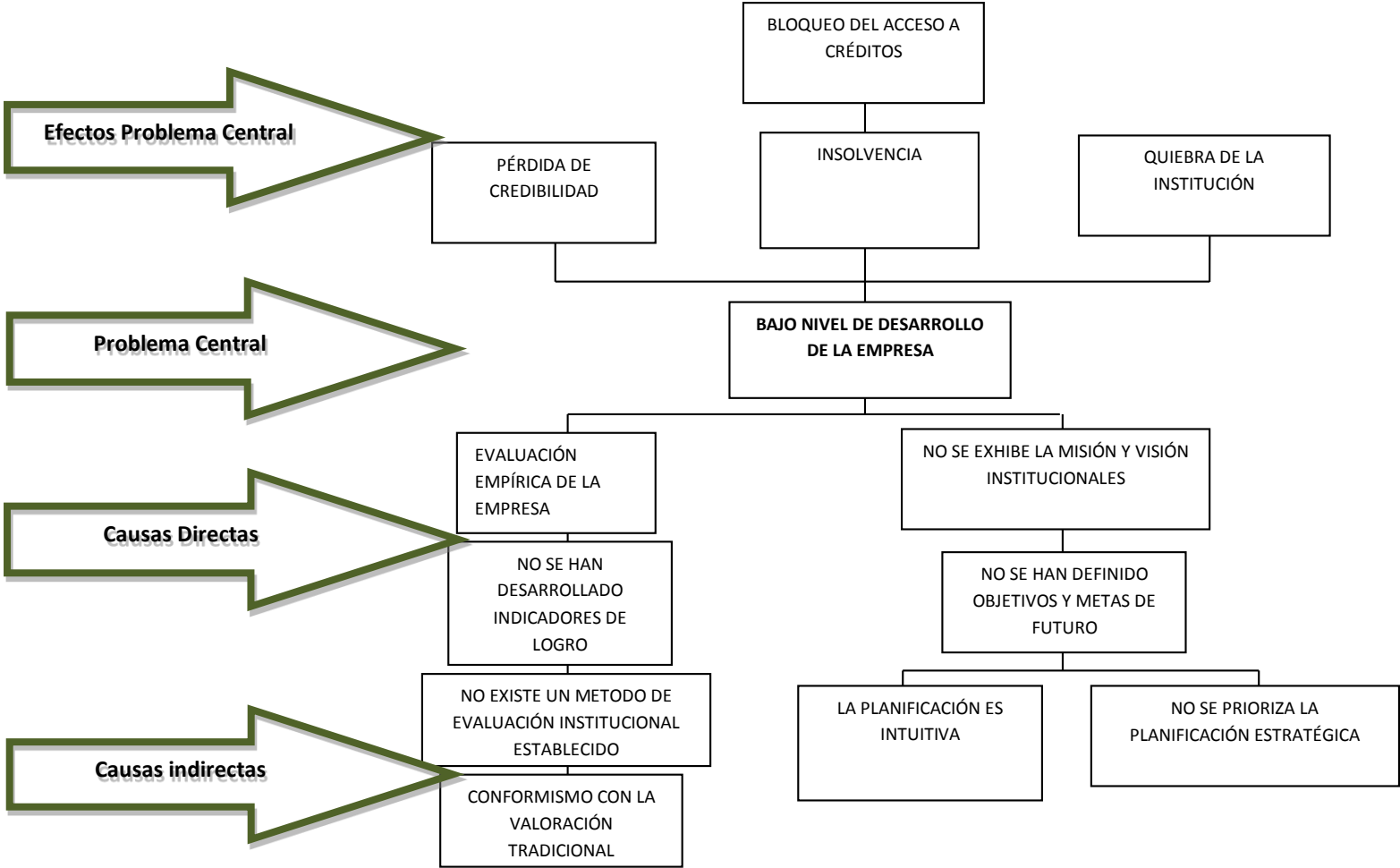
Elaborado por: Ing. Sandra Mireya Mazón Maroto

**Anexo 5. DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL**

**ARBOL DE PROBLEMAS No. 1**

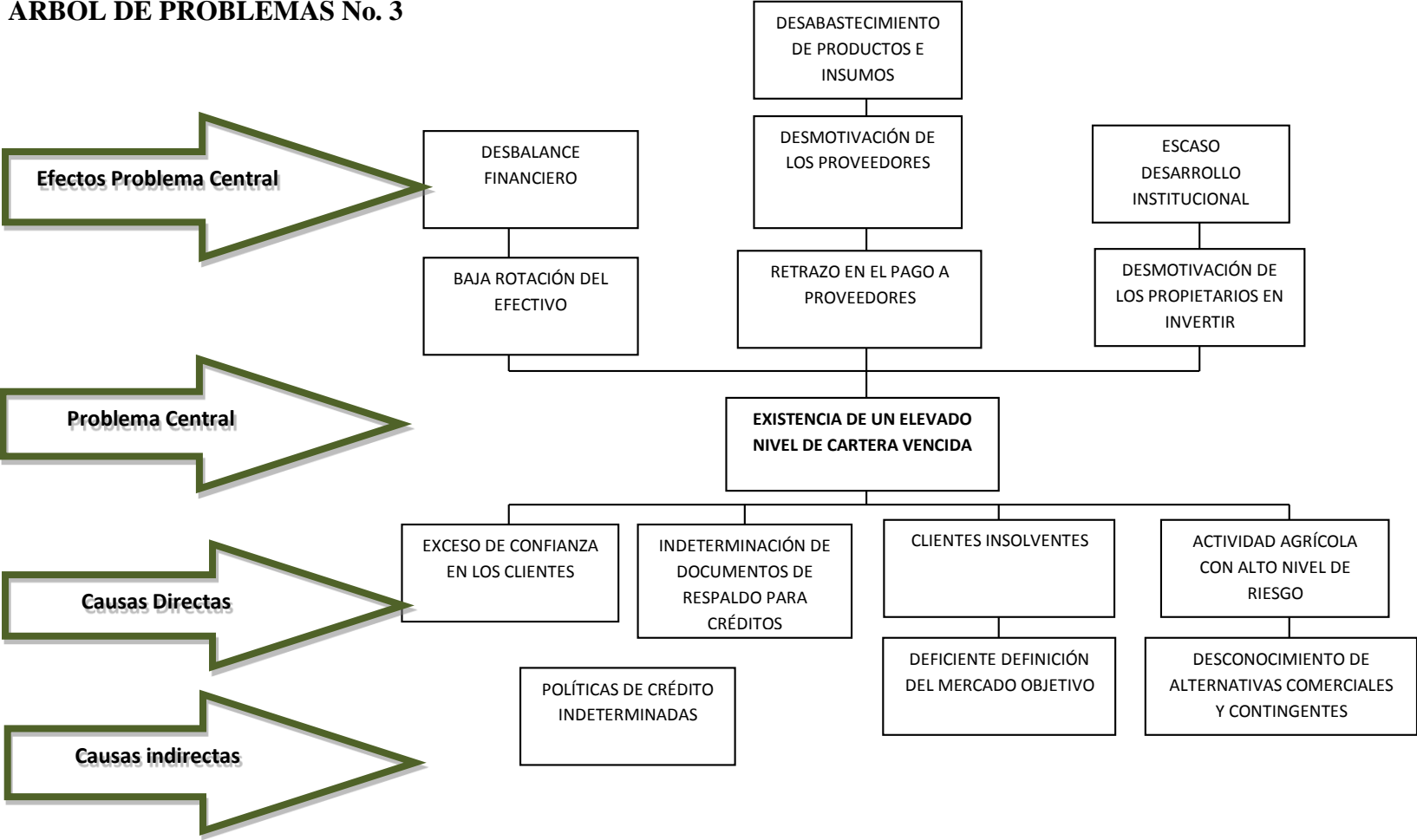


**ÁRBOL DE PROBLEMAS No. 2**

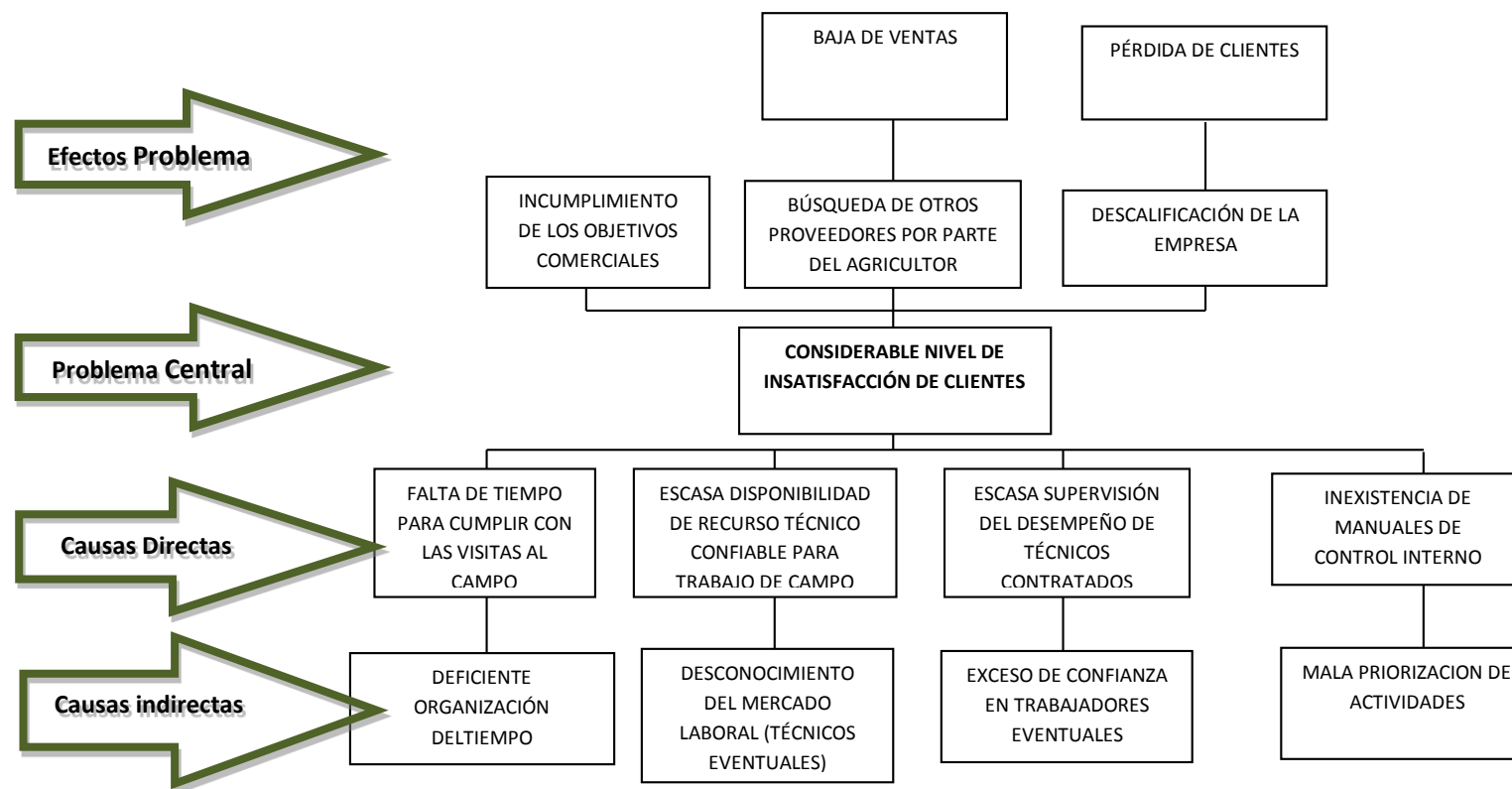




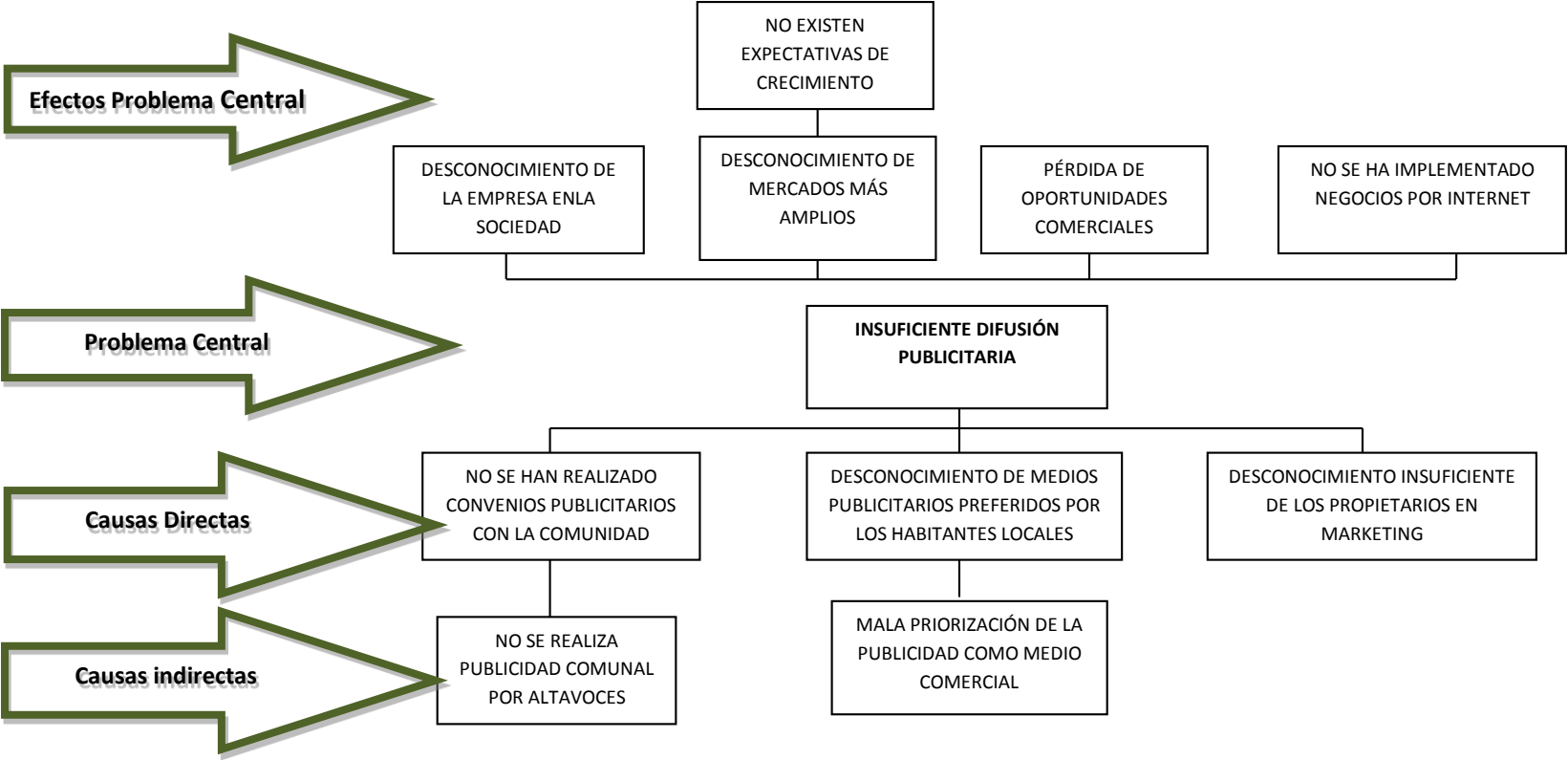
**ÁRBOL DE PROBLEMAS No. 3**



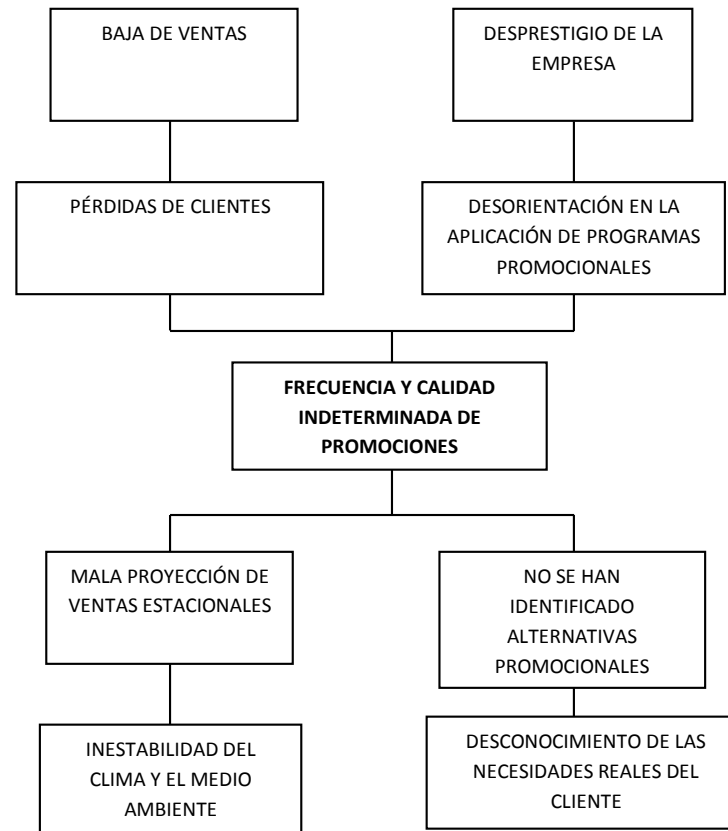
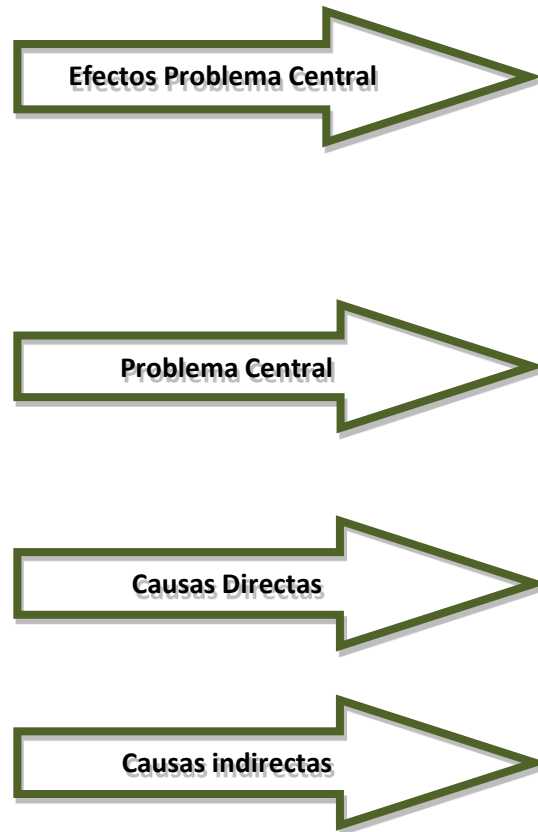
## ÁRBOL DE PROBLEMAS No. 4



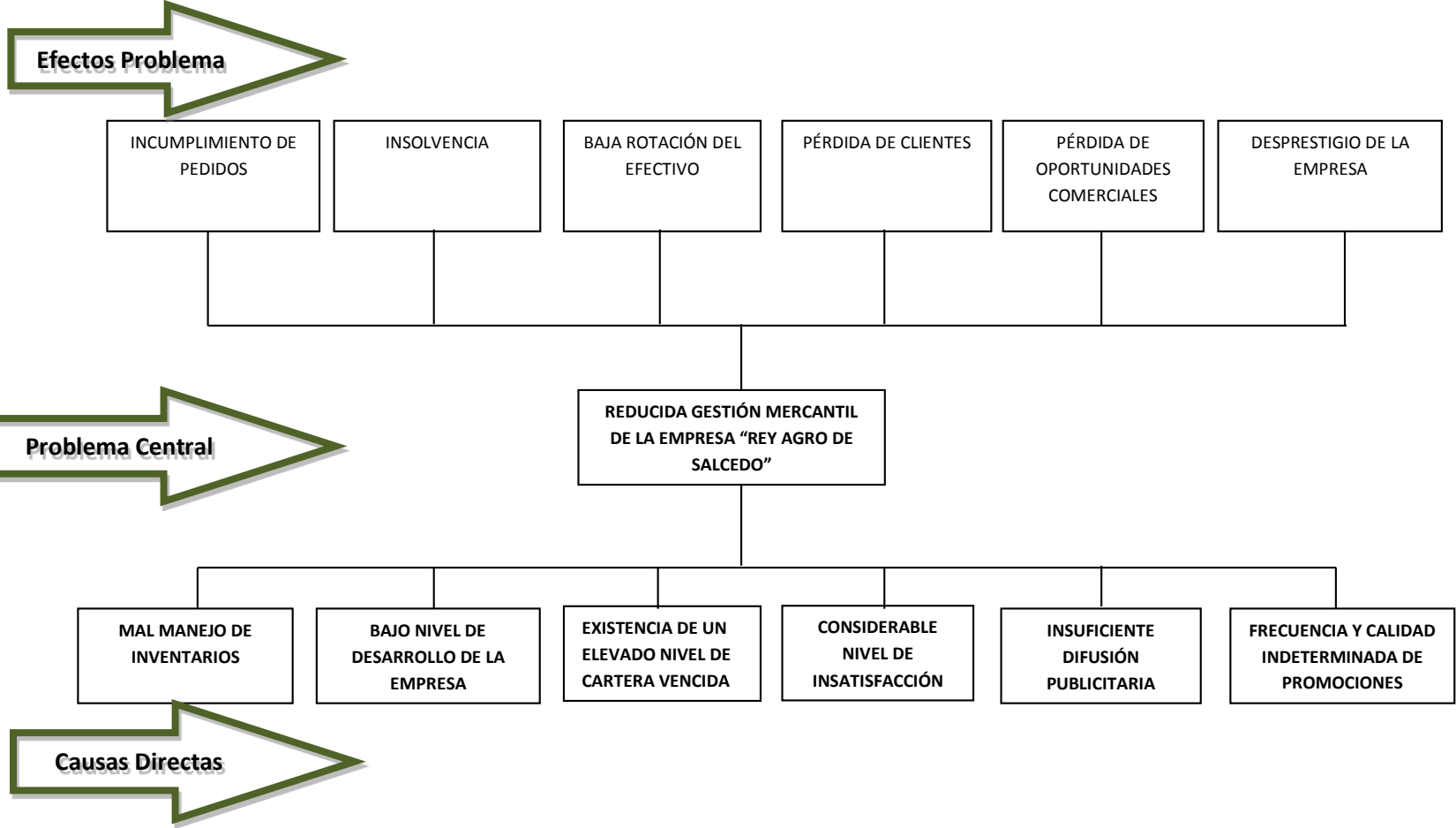
**ÁRBOL DE PROBLEMAS No. 5**



## ÁRBOL DE PROBLEMAS No. 6

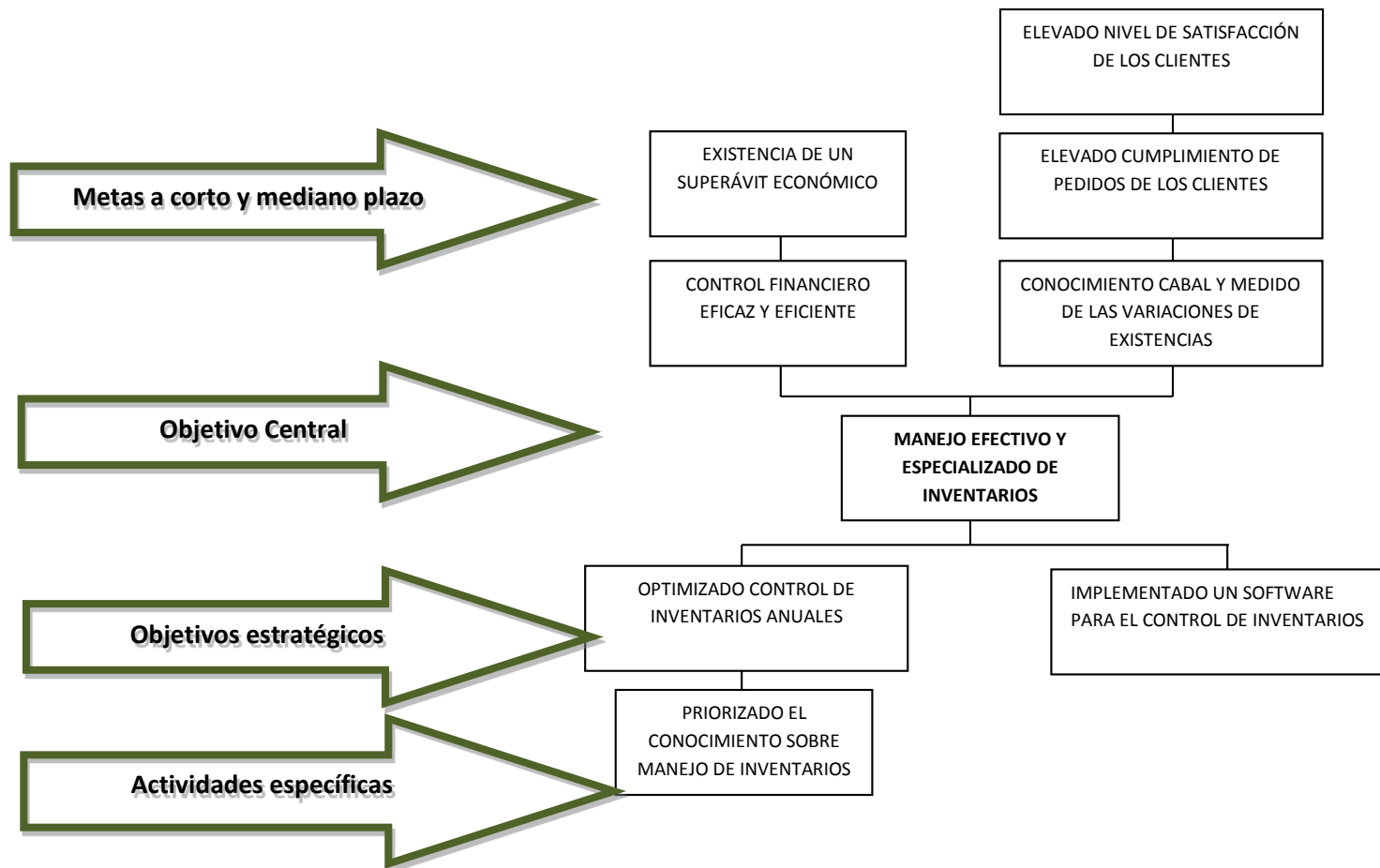


# ÁRBOL DEL PROBLEMA SUPERIOR

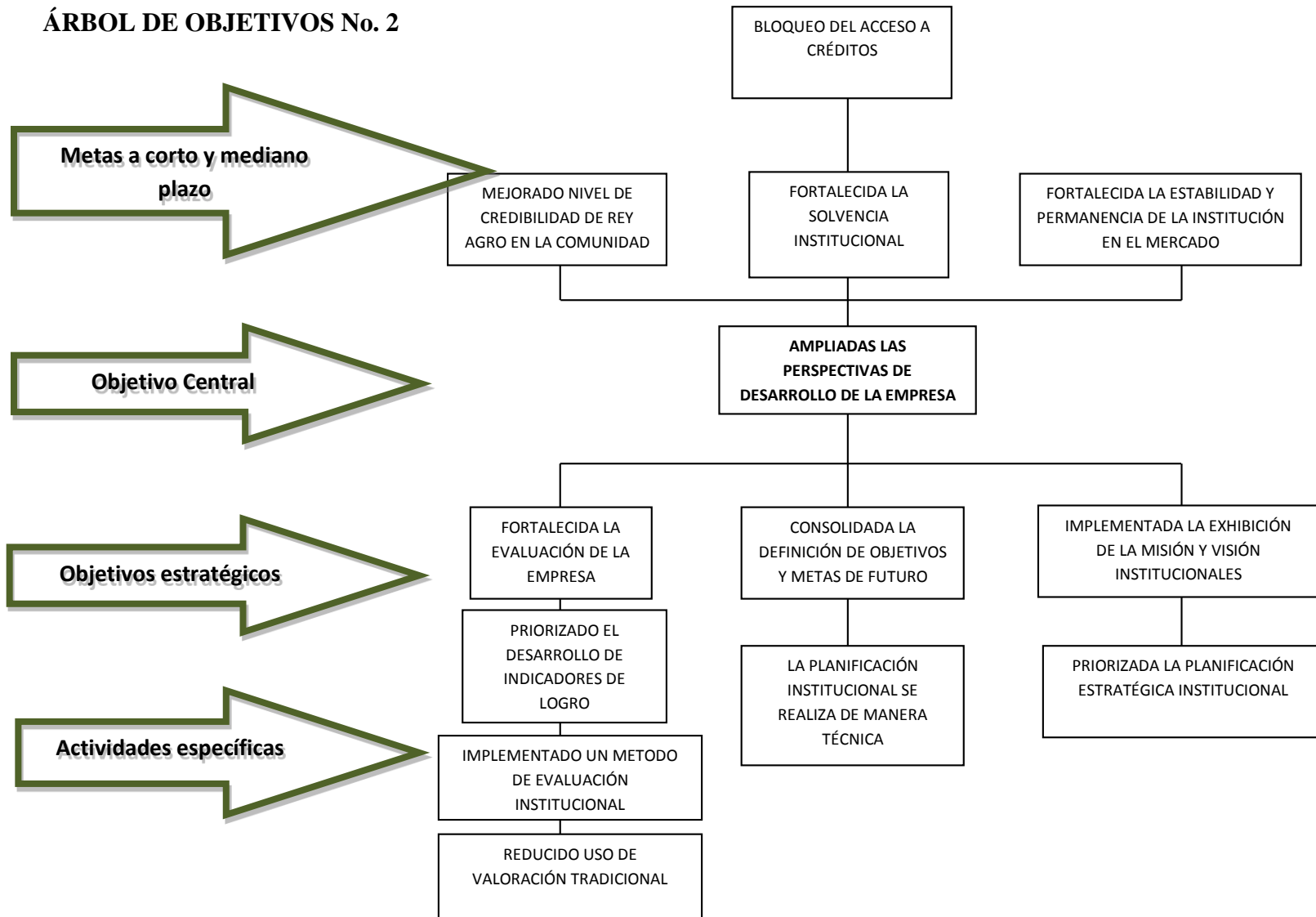


## ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

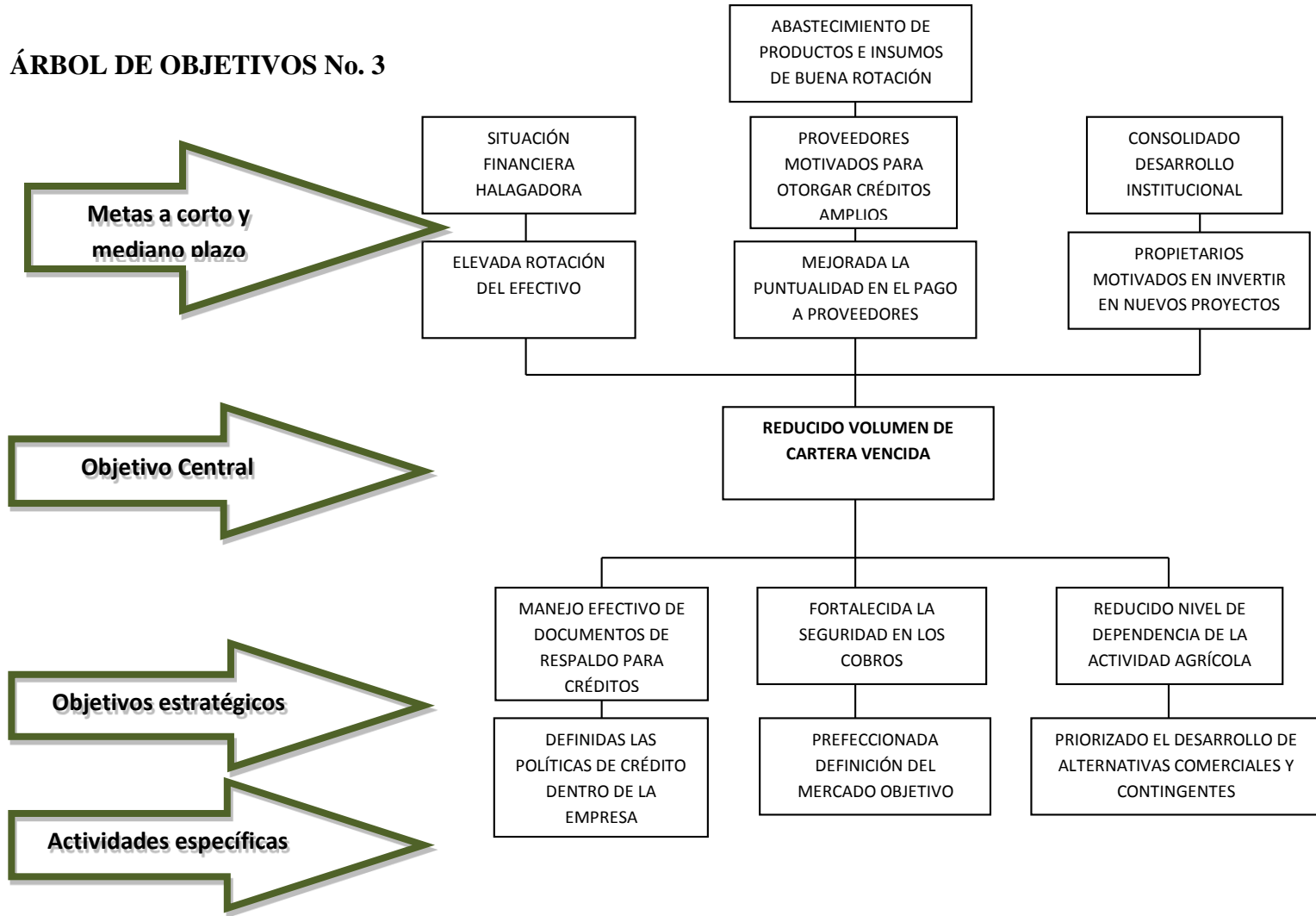
### ARBOL DE OBJETIVOS No. 1



## ÁRBOL DE OBJETIVOS No. 2

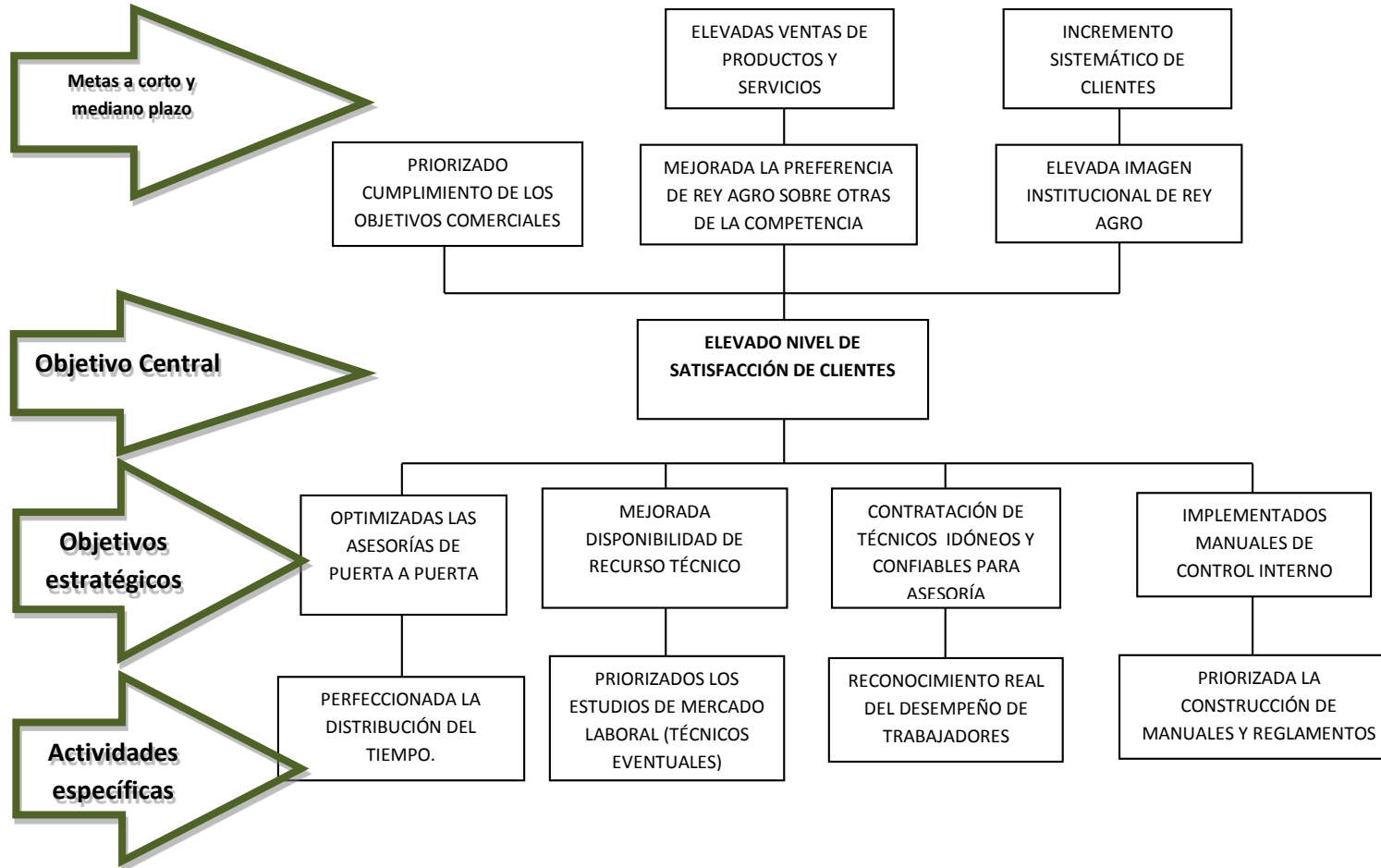


### ÁRBOL DE OBJETIVOS No. 3

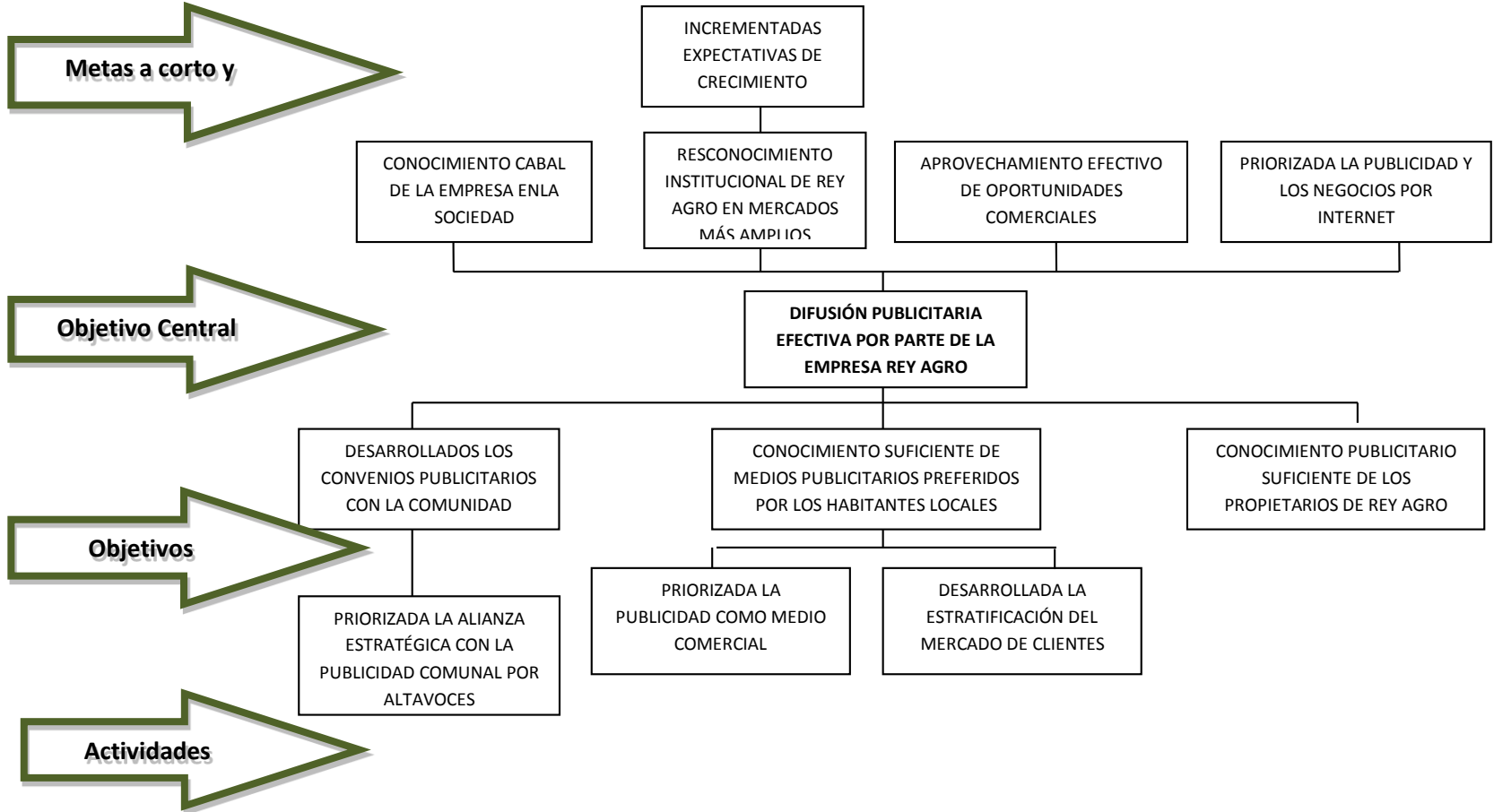




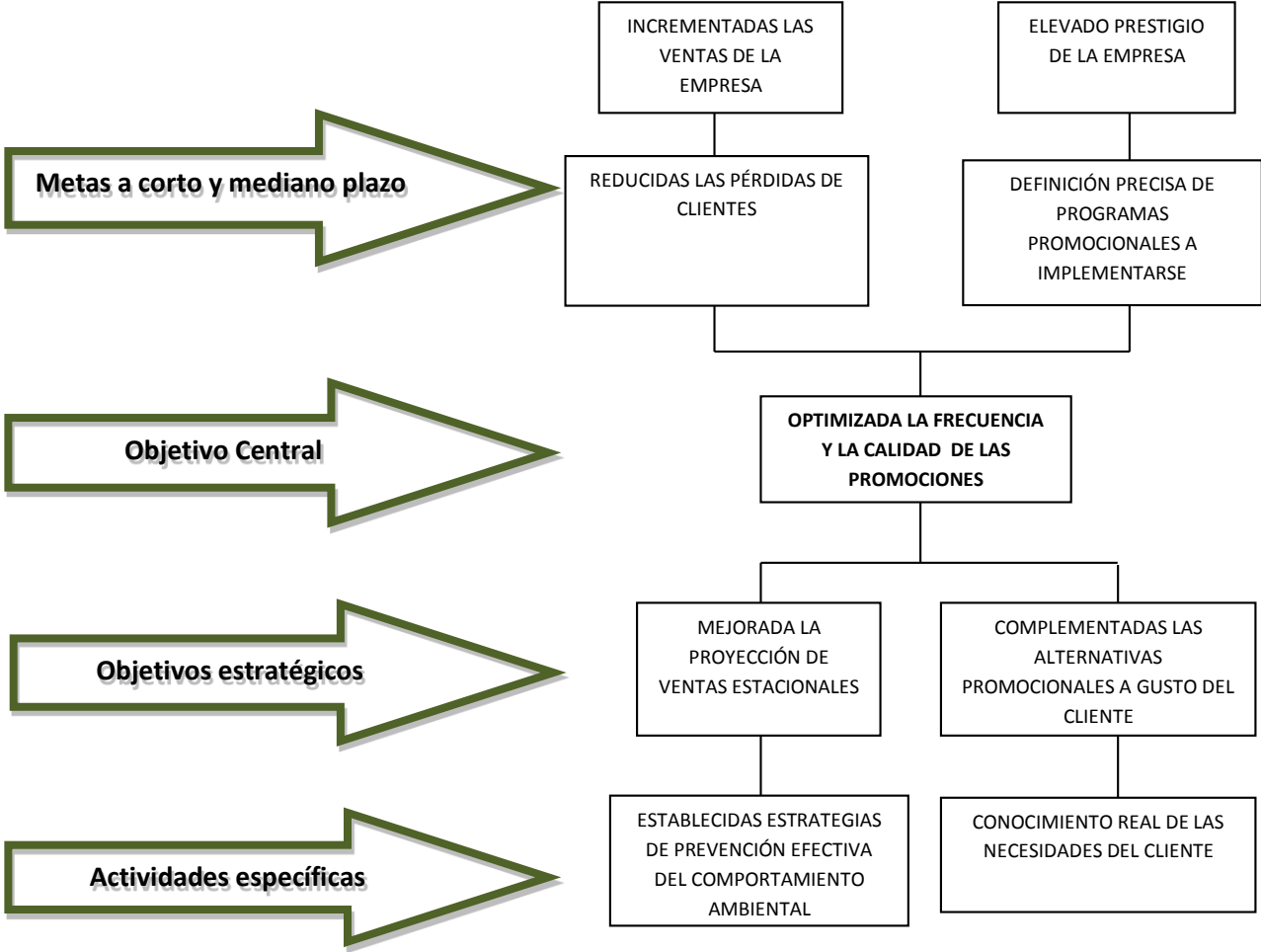
## ÁRBOL DE OBJETIVOS No. 4



**ÁRBOL DE OBJETIVOS No. 5**



**ÁRBOL DE OBJETIVOS No. 6**



## ÁRBOL DEL OBJETIVO SUPERIOR

