



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL ICE EN LA CIUDAD DE
ESMERALDAS

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

AUTORA:

MÓNICA CRISTINA ALCÍVAR GUTIÉRREZ

ASESOR:

Mgt. ELÍAS SALAZAR DONOSO

FEBRERO/2022

Tribunal de Graduación

Tesis de grado aprobada, dándole cumplimiento a todos los requisitos estipulados por el reglamento de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas previo a la obtención del título INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Mgt. María de Lourdes Solís

f: _____

LECTOR 1

Mgt. Gabriela Cisneros

f: _____

LECTOR 2

Mgt. Elías Salazar

f: _____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Gloria Holguín

f: _____

DIRECTORA DE ESCUELA

Autoría

Yo, **MONICA CRISTINA ALCIVAR GUTIERREZ**, portador de la cedula de identificación de ciudadanía número 080239126-8, declaro que los resultados adquiridos en la presente investigación que presento como trabajo de tesis previo a la obtención del título Ingeniera en Administración de Empresas, es totalmente de mi autoría, establecido con el apoyo de diferentes fuentes de información citadas respectivamente.

Me permito declarar que la exclusividad legal y académica respectivamente son de la Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas y del autor.

Mónica Cristina Alcívar Gutiérrez

080239126-8

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que me ha dado en mi camino de vida.

De igual manera agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas que con ayuda de sus docentes me han brindado enseñanzas importantes y conocimientos que hicieron que crezca como profesional.

Así mismo, agradezco infinitamente a mi familia por todo su amor, paciencia y comprensión, sin su apoyo no habría llegado hasta aquí.

Dedicatoria

A mi padre que desde el cielo me sigue guiando en cada paso que doy y a mi madre que con su fortaleza hace que todo sea más fácil.

A mis hermanos que no me dejan caer en ningún momento.

A mi esposo que me soporta y comprende siempre, a mis hijas quienes me dan esas ganas de seguir adelante.

A mis cuñados y sobrinos que de igual manera están siempre presente con una palabra de aliento.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada con el propósito de realizar un análisis del estado en la que se encuentra la empresa Cristal Ice con la finalidad de proponer un plan estratégico en base a la información que se tenga, que permita determinar su visión, misión, objetivos y metas fijadas en el período de tres años a partir del estudio. En cuanto a la metodología, este estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo descriptivo donde se recopilaban datos numéricos con un enfoque descriptivo no experimental transversal debido a que no se modificó ninguna variable. Se aplicó una encuesta y una entrevista a partir de instrumentos creados por Holguín (2019) y Colmont y Landaburu (2014) a una población conformada por el gerente de la empresa y dos trabajadores, a quienes se sumaron 50 clientes fidelizados con la empresa. Entre los resultados se estableció que Cristal Ice es una empresa que conoce su competencia directa en el mercado; su gestión administrativa y operativa se desarrolla en un ambiente de trabajo calmado y seguro, cuenta con empleados que conocen el producto, están preparados para efectuar su trabajo, sin embargo existen falencias en el manejo documental y el registro contable; no cuenta con estrategias empresariales que le permitan consolidarse en el mercado, sus procesos de mercadeo y publicidad son tradicionales y poco efectivos. Por otro lado, los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios, no se aplican servicios postventa que contribuyan a su fidelización plena con la empresa. Finalmente se presenta la misión, visión y demás aspectos establecidos en el plan estratégico que se presenta, de tal manera que, con su aplicación, la gestión organizacional no se siga realizando de manera empírica o como empresa familiar, sino más bien con metas adecuadamente trazadas que posibiliten el crecimiento y posicionamiento en el mercado esmeraldeño.

PALABRAS CLAVE.- Plan estratégico, misión, visión, competitividad, crecimiento empresarial, posicionamiento.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of carrying out an analysis of the state of the Cristal Ice company in order to propose a strategic plan based on the information available, which allows determining its vision, mission, objectives and goals set in the three-year period from the study. As for the methodology, this study was carried out under a descriptive quantitative approach where numerical data were collected with a cross-sectional non-experimental descriptive approach because no variable was modified. A survey and an interview were applied based on instruments created by Holguín (2019) and Colmont and Landaburu (2014) to a population made up of the company manager and two workers, who were joined by 50 customers loyal to the company. Among the results, it was established that Cristal Ice is a company that knows its direct competition in the market; its administrative and operational management is developed in a calm and safe work environment, it has employees who know the product, are prepared to carry out their work, however there are shortcomings in document management and accounting records; It does not have business strategies that allow it to consolidate in the market, its marketing and advertising processes are traditional and ineffective. On the other hand, customers feel satisfied with the products and services, after-sales services that contribute to their full loyalty to the company are not applied. Finally, the mission, vision and other aspects established in the strategic plan that is presented are presented, in such a way that, with its application, organizational management is not carried out empirically or as a family business, but rather with properly outlined goals. that enable growth and positioning in the esmeraldeño market.

KEYWORDS.- Strategic plan, mission, vision, competitiveness, business growth, positioning.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tribunal de Graduación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
Presentación del tema de investigación.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Bases teórico- científicas	5
1.1.1. Planeación.....	5
1.1.2. Elementos de la planificación estratégica.....	6
1.1.3 Planificación estratégica	8
1.1.4. Propósitos de planificación estratégica.....	9
1.2 Antecedentes.....	10
1.3 Marco legal	13
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	15
2.1. Tipo de estudio.....	15
2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables.....	15
2.3. Métodos.....	17
2.4. Técnicas e instrumentos.....	17
2.5. Población y muestra.....	18
2.6. Análisis de datos	18
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	19
3.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	19

3.1.1 Análisis situacional que posee la empresa Cristal ICE.....	19
3.1.2 Percepción de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.....	23
3.1.3 Desarrollo del plan estratégico para la empresa Cristal Ice	27
Misión de la empresa	27
Visión de la empresa.....	27
Logo y eslogan.....	27
Política de calidad.....	28
Principios organizacionales	28
Objetivos organizacionales.....	28
Capacitación al personal	29
Motivación al personal.....	29
Matriz Dafo.....	30
Identificación de los factores claves de éxito – Cuadro de mando integral.....	31
Diagrama causa efecto.....	33
Definición de objetivos estratégicos	34
Definición de indicadores	34
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	35
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	37
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	38
Bibliografía.....	39
Anexos	43

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Todo proyecto de empresa se inicia con una idea emprendedora, misma que se origina de la detección de una oportunidad de negocio. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas son implementadas desde un enfoque personal y familiar, sin aplicar en su gestión, aspectos estratégicos que permitan la definición clara de su misión, visión, estrategias y objetivos que se proponen alcanzar a corto y mediano plazo.

En ese contexto, la planificación estratégica es fundamental para el desarrollo de una empresa; sirve para que se dirija por buen camino, siendo su motor de arranque y guía durante los primeros tiempos hasta su definitiva consolidación en el mercado, donde deberá guiarse de igual manera por una filosofía y una estrategia empresarial de acuerdo con sus objetivos y metas.

Según Weston (2020), citado por Hernández, Trujillo y Narváez (2020), la planificación estratégica se define como un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones, y resultados para lograr ese futuro.

Continuando con Weston (2020) quien afirma que el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización, con vistas a alcanzar objetivos concretos a corto plazo y objetivos estratégicos a largo plazo. Interpretando el pensamiento del autor citado, se puede decir que la planificación estratégica sirve de guía para las empresas, orientándolas a tomar decisiones en las diferentes actividades en función de los objetivos que se proponen, dando así el cumplimiento de las metas.

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa.

A partir de esta información en las empresas y la planeación estratégica, es necesario realizar un análisis del estado en la que se encuentra la empresa Cristal Ice siendo esta objeto de estudio en la presente investigación, con la finalidad de proponer un plan estratégico con base a la información que se tenga de ella, que permita determinar su visión, misión, objetivos y metas fijadas en el período de tres años a partir del estudio.

Planteamiento del problema

La empresa Cristal Ice se encuentra ubicada en la ciudad de Esmeraldas, la cual se dedica a la fabricación y venta de hielo en cubitos en diferentes presentaciones, se trata de una empresa que ha estado en el mercado esmeraldeño por más de diez años, sin embargo, a pesar de tener un tiempo considerable en funcionamiento, se observa que carece de una planificación y organización en sus actividades.

Por consultas realizadas se conoce que la empresa no tiene definida su misión, visión y objetivos, ni tampoco políticas ni empresariales o proyecciones a mediano y largo plazo, por lo que puede afirmarse que prácticamente se mantiene porque se inserta en un contexto de oportunidades que la hace funcional a pesar de la falta de una concepción empresarial que permita su crecimiento y expansión. En resumen, la empresa ha venido desarrollando sus actividades sin una planificación adecuada, lo que hace que tenga menos oportunidades de crecimiento, rentabilidad y competitividad en el mercado.

La falta de visión de la empresa hace que no haya en la gerencia un liderazgo comprometido, lo que impide que las ventas tengan un aumento, o se generen rendimientos cada vez mayores con base en las fortalezas que presenta y las oportunidades que surgen por el tipo de producto que comercializa y su ubicación privilegiada en la ciudad, de lo cual hasta el presente no ha sabido sacar todas las ventajas si contara con una planificación estratégica.

Al momento de visitar la empresa, el gerente manifestó que una de las falencias que aqueja la empresa es la falta de publicidad de los productos que ofrece, lo que impide que pueda abrirse hacia mercados potenciales, ya que las personas solo conocen de su existencia y su producto por medio de familiares o allegados que la recomiendan, pues carece de publicidad elemental como un perfil en redes sociales o un sitio web donde promocionar su producto. En ese contexto se inserta el problema de investigación, que puede formularse mediante la siguiente pregunta: ¿Cómo la incorporación de un plan

estratégico permitirá el crecimiento y posicionamiento de la empresa Cristal Ice ubicada en la ciudad de Esmeraldas?

Justificación

El desarrollo de la investigación se justifica por razones prácticas, académicas y científicas. En cuanto a la importancia práctica, su realización permitirá aportar un plan estratégico a la empresa Cristal Ice del que actualmente carece, lo que resulta necesario para su crecimiento, posicionamiento en el mercado y rentabilidad de su producto, utilizando para ello las fortalezas y oportunidades que le han mantenido en el mercado por más de diez años sin tener una planificación y objetivos definidos.

Al ser una empresa que realiza sus actividades empíricamente, necesita de una guía que ayude a potenciar sus operaciones, desarrollar estrategias para atraer clientes potenciales y cubrir más cuota de mercado, lo que podrá conseguirse con un plan estratégico en que se definan su visión, misión, objetivos y metas de acuerdo con su situación actual y las potencialidades que ofrece su giro del negocio.

Para dar una solución al problema, se realizó la implementación de una planificación estratégica para la empresa Cristal Ice, lo que permitirá contar con un mejor posicionamiento en el mercado, mejorar el funcionamiento administrativo, operacional y de procesos siguiendo directrices en conjunto con la elaboración de una misión, visión, objetivos y acciones que ayuden a lograr resultados deseados.

En el orden académico, la investigación se justifica en la necesidad de aplicar los postulados básicos de la planificación estratégica a estudios empíricos desarrollados en una empresa, lo que permitirá contrastar los resultados de la investigación teórica con el funcionamiento real de una empresa que ha logrado trabajar y mantenerse en el mercado sin una estrategia definida ni metas a corto o mediano plazo, debido en gran parte a las oportunidades que le ofrece el mercado en que trabaja y su ubicación estratégica en la ciudad de Esmeraldas.

Desde el punto de vista científico, es importante señalar que la investigación permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa para, a partir de los resultados de ese diagnóstico, definir un plan estratégico que le permita en el mediano y largo plazo convertirse en una empresa rentable, competitiva, visible en el mercado, con un nicho de mercado creciente y con una cartera de clientes

cada vez más grande, todo lo cual podrá hacerse partiendo de la definición de la visión, una misión, objetivos y metas que deben alcanzarse en el período proyectado.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Cristal Ice de la ciudad de Esmeraldas con una proyección de tres años.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la empresa Cristal Ice.
2. Conocer la percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios de Cristal Ice.
3. Definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa Cristal Ice, con la finalidad de que aumente su posicionamiento en el mercado a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases teórico- científicas

La presente investigación se respaldó en autores tales como; Mendoza et, al (2016) quienes se enfocan en la planificación estratégica, definiéndola como un conjunto de acciones que buscan objetivos que se pueden evidenciar nuevas oportunidades y fortalezas para escoger el medio más apropiado para el logro de esta. De igual manera, Albán (2019) menciona que La planificación es el proceso que delimita los objetivos organizacionales para alcanzar el futuro anhelado, además toma decisiones en base al análisis de factores internos y externos, así mismo fija estrategias para la mejora continua.

1.1.1. Planeación

Para entender qué es la planificación estratégica, es necesario comprender lo que significa la planeación como base para el funcionamiento de cualquier empresa, organización o incluso para la vida personal, familiar o profesional. Según el Glosario de la Universidad Politécnica de Madrid (GUOM), la planeación puede definirse como “El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y las metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (UPM, 2020, p. 2).

Por su parte, Reyes (2018) indica que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización función administrativa que proporciona los medios para que los trabajadores puedan conocer las acciones futuras a partir de los problemas en ambientes complejos, dinámicos y constantes.

Es decir que la planeación es importante en todas las actividades que se hacen día a día, por lo que es necesario la elaboración de un cronograma, una programación en donde se especifique lo que se va a realizar sea en distintos ámbitos, así como los objetivos a alcanzar y el tiempo disponible para ello y los criterios a utilizarse para verificar si fueron alcanzados y en qué medida, para fijarse nuevos objetivos en un proceso de constante planificación-ejecución-evaluación.

En resumen, la planeación sirve para tomar decisiones acertadas que permitan alcanzar las metas y objetivos fijados en el futuro, partiendo de políticas organizacionales,

procedimientos y procesos coordinados que tomen en cuenta la realidad actual y proyecten su superación en el futuro, todo ello hecho con la base en las ventajas y oportunidades existentes en el contexto.

1.1.2. Elementos de la planificación estratégica

La planeación estratégica consiste en un proceso metódico, organizado y ascendente que va desde el estudio de una situación concreta hacia la proyección de cómo se desea que sea en el futuro, por lo que deben distinguirse y fijarse diferentes elementos que en su conjunto aseguren las posibilidades de alcanzar las metas y fijarse otras más ambiciosas de acuerdo con los resultados obtenidos. En los estudios sobre el tema de la planeación estratégica se establecen tres elementos esenciales, que son la visión, la misión y los valores empresariales, a partir de los cuales se definen metas y objetivos concretos que satisfagan las exigencias que se derivan de cada uno de esos elementos.

Visión

La visión de una empresa se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento en cuanto a sector del mercado, rentabilidad, clientes y posicionamiento frente a la competencia, todo lo cual debe ser definido a largo plazo, de manera que permitan imprimirse la visión general en cada acción o decisión que se ejecuta (Thomson, 2018).

Es fundamental en el desarrollo de la visión empresarial que esté encaminada hacia una meta y sea coherente con los demás elementos de la planificación estratégica, puesto que todos estos elementos se complementan para encaminar a la organización al éxito empresarial a través de generar una visión compartida del propósito empresarial entre todos los colaboradores, trabajadores y directivo a partir de los valores compartidos (Franco, 2012).

Se entiende entonces que la visión de una organización es la definición clara de hacia dónde quiere llegar la empresa a mediano o largo plazo, fijando el rumbo que seguir, tomando como referencia el mercado, las políticas regulatorias, necesidades de crecimiento y expansión y las expectativas de los clientes, pieza fundamental en la estrategia porque son quienes adquieren los productos que se ofrecen en el mercado.

Misión

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica siendo así que Pezzirri (2019) menciona que la misión siempre trabaja en función de la visión de la empresa, es lo que se va a realizar para poder alcanzar el propósito establecido. La misión de una organización o empresa constituye una proyección de objetivos y propósitos que permite distinguirla de otras similares y particularmente de la competencia, haciendo de la empresa un ente único con una identidad propia perceptible por los clientes, proveedores y público en general.

En la misión se comprende las razones de la existencia de la empresa, que puede ser la prestación de un servicio de calidad diferenciado de lo normal en el mercado, la producción de un bien con prestaciones superiores o diferentes en cuanto a calidad, precio, facilidades de pago o sector del mercado al que aspira a insertarse, todo lo cual resulta esencial para determinar objetivos y metas a mediano y largo plazo, así como para formular estrategias a largo plazo en temas de crecimiento, sostenibilidad, competitividad o expansión en el mercado.

Según Dávalos (2016), una misión institucional o empresarial bien definida debe ser un reflejo de las expectativas de los clientes a quienes se dirige, pues es el cliente quien moldea la fisonomía de la empresa a partir de la calidad de los productos o servicios que recibe; de ahí que deba describir con la mayor fidelidad posible el sector del mercado al que se dirige, las necesidades o expectativas que busca cubrir y las bondades que ofrece en comparación con la competencia, sin necesariamente definirse en contraste con ésta.

En síntesis, la misión debe incluir una respuesta explícita o implícita las siguientes preguntas: ¿quiénes son los clientes de la empresa? ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados? ¿cuál es la competencia? ¿cuál es la imagen pública que busca proyectar la empresa? La respuesta a esas preguntas permiten definir la visión en relación con los clientes y el mercado (Dávalos, 2016).

Valores empresariales

Es fundamental que los valores institucionales tengan valía e importancia dentro de la organización, siendo difundidos y aceptados por los colaboradores de la misma, para que estos se comprometan a fundamentar su actuar bajo estos valores y de esta manera propiciar el logro de lo establecido en el plan estratégico de la empresa (Franco, 2012).

Los valores de una organización no son simples expresiones o formas de comportamiento formal, sino que constituyen el espíritu de la empresa y la distinguen de cualquier otra en forma de una cultura organizacional que trasciende a sus trabajadores y colaboradores y se imprime a sus productos y servicios, a la vez que sirve para identificarse frente al cliente y distinguirse de la competencia.

Los valores empresariales como uno de los elementos de la planeación constituyen un “Sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo et al. 1999, p. 7).

1.1.3 Planificación estratégica

A partir de esos elementos se aborda el estudio de la planificación estratégica, que constituye una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones de las empresas y organizaciones según sus actividades económicas. Dicha planificación se actualiza y adecua según los cambios que presente factores internos y externos a la organización, para garantizar la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proporciona la misma (Amboya y Muñoz, 2018).

- Para los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2004), la planeación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 172). La explicación más simple es indicar que se trata de una proyección del futuro con base en las condiciones del presente para alcanzar un objetivo concreto.
- Según Naranjo et al. (2005) la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p. 61). Lo estratégico debe ser completado con lo táctico, que implica fijarse metas parciales medibles a corto plazo y que contribuyan al objetivo estratégico a proyectado a largo plazo.

En síntesis, la planificación estratégica es una respuesta a la pregunta de cómo la empresa va a actuar frente a las adversidades, y qué acciones realizará para alcanzar las metas y objetivos que se ha planteado, trabajando en conjunto con toda la organización para poder

competir con otras empresas y crecer en el mercado tanto en volumen de ventas como en ingresos por productos y servicios que ofrece.

1.1.4. Propósitos de planificación estratégica

Según Torres (2014) la planificación estratégica tiene varios propósitos que la distinguen de la mera proyección a futuro son bases científicas o acciones definidas para alcanzar los objetivos trazados. Entre esos propósitos cabe mencionar los siguientes.

La planificación estratégica permite contar con una metodología práctica que le facilita la empresa formular y objetivos y estrategias de negocio y medir su desenvolvimiento de manera periódica, para verificar si avanza por buen camino o es preciso hacer correcciones con vistas a alcanzar las metas fijadas inicialmente.

De igual manera, la planificación estratégica permite a la empresa orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva, a partir de un estudio diagnóstico de la situación en que se encuentra y la que aspira a estar en un periodo de tiempo determinado en temas como creciente, competitividad, cartera de clientes o productividad (Torres, 2014)

También permite desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad o departamento en que se divida la empresa (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, calidad, producción) congruentes con la visión y misión del negocio, el desempeño de los trabajadores y la situación financiera o de personal en que se encuentre para alcanzar los objetivos específicos como contribución al objetivo general estratégico.

Según Naranjo et al. (2005) con base en la proyección estratégica, la empresa puede desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización, utilizando para ello las fortalezas y oportunidades que le ofrece el mercado, y minimizando en lo posible las amenazas y debilidades que pudieran impedir alcanzar sus objetivos, para lo cual debe realizar periódicamente un seguimiento de éstos últimos con vistas a mantener el curso o modificarlo si los resultados son inferiores a lo esperado.

Este procedimiento ayuda a direccionar a la empresa de una manera más enfocada, para cumplir con sus objetivos planteados, otorgando funciones o responsabilidades, definiendo los objetivos y las estrategias con planes o programas de trabajo.

A través de la planificación estratégica las empresas pueden tener un sentido, orientación de hacia dónde ir, como hacerlo, partiendo de las estrategias que van a utilizar y de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, esto solo se puede lograr dando un seguimiento y monitoreo de resultados.

La base y punto de partida para construir el plan estratégico de una empresa son los resultados que se obtengan con la aplicación de la matriz FODA, mediante la cual es posible identificar los criterios de análisis, determinar las condiciones reales de la empresa, de acuerdo con las variables internas y externas, resultantes del análisis y asignar la ponderación para cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza (Amboya y Muñoz, 2018).

Por su importancia y efectividad comprobadas, este será el método que se utilice para hacer un diagnóstico de la empresa Cristal Ice de la ciudad de Esmeraldas, antes de formular un plan estratégico para los próximos tres años.

1.2 Antecedentes

Se ha encontrado algunos estudios similares a la presente investigación entre los cuales se citan los siguientes por ser los más representativos en cuanto a objetivos, metodología aplicada y resultados obtenidos, los tres aspectos que interesa resaltar para luego contrastarlos con los resultados obtenidos en el estudio a realizarse.

El tema “Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; período: 2016-2020” fue estudiado por Villavicencio y León (2015), con el objetivo de desarrollar un plan estratégico para los próximos cinco años para la empresa estudiada, que le permita contribuir a su crecimiento en su giro del negocio, fortaleciendo asimismo su competitividad en el mercado.

Como metodología aplicó la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), que le permitió realizar un análisis de la compañía a través de los factores internos o hacia afuera de la empresa a través de factores externos, para conocer en qué áreas de la empresa se destaca y prevenir riesgos en su funcionamiento respecto a los trabajadores y proveedores.

Como resultado principal indicó que la empresa tiene oportunidades de crecimiento en el mercado a pesar de la alta cantidad de competidores que existe en el sector, utilizando

como ventaja la facilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y su capacidad logística de entrega de productos en menor tiempo. Para mejorar esa situación propuso una estrategia que implica acciones como el cambio de nombre comercial, cambio de políticas de cobro, creación de un sitio web online, publicidad en camiones, canastas navideñas, e implementación de call center, entre otras, con la finalidad de mejorar su facturación y posicionamiento en el mercado.

Otro antecedente importante es la investigación realizada por Reyes (2016), que lleva por título “Propuesta de planificación estratégica para una empresa FoodTruck dedicada a la venta de postres en el Distrito Metropolitano de Quito”, cuyo objetivo fue presentar una propuesta para mejorar la rentabilidad, posicionamiento y crecimiento de la empresa. Para su desarrollo aplicó una metodología cuantitativa a una investigación de campo que consistió en una encuesta aplicada a los clientes de la empresa.

Como resultado del estudio y análisis realizado, se pudo determinar la influencia y participación que existe en el mercado actual por parte de las redes sociales como medio de comunicación con los clientes; y en el caso de los negocios estudiados, para generar estrategias de marketing corporativo y publicidad de los productos y servicios que ofrecen al cliente, por lo cual la estrategia debe basarse en la interacción con los clientes en las redes sociales y la publicidad digital.

Betancourt (2017) estudió el tema de la “Planificación estratégica 2016-2020 para la empresa mega impresores gráficos de la parroquia San Luis, del cantón Otavalo, provincia de Imbabura”, con el objetivo de implementar una planificación estratégica que permita el crecimiento empresarial estableciendo procesos apropiados para el aprovechamiento de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente en un determinado tiempo.

Utilizó una metodología cuantitativa, de campo y como técnica de investigación aplicó una entrevista a los empleados y a los clientes aplicó una encuesta, en ambos casos para conocer su opinión sobre los productos y servicios de la empresa.

Como resultados más importantes indicó que la empresa no cuenta con una eficaz gestión administrativa, que permita realizar los procedimientos de manera eficiente, por lo cual requiere la implantación de una planificación estratégica que dirija todos los componentes necesarios para desarrollar una empresa más competitiva a través del tiempo. Asimismo detectó que el talento humano de la empresa cumple varias funciones,

por la falta de delegación por parte del área administrativa causando contratiempos en la entrega de los productos y en los tiempos establecidos.

Por su parte Encalada (2019) en la Universidad Internacional del Ecuador analizó el tema “Planeación Estratégica para la Compañía Construcciones Versátiles y Sismorresistentes QuickHome S.A”, con el objetivos de realizar un análisis interno en la empresa para determinar la situación actual en cuanto a los factores de mayor incidencia en su desempeño, de tal manera que le permitan alcanzar las metas fijadas y cumplir con la visión en que se sustenta.

Para realizar la investigación aplicó una revisión documental mediante la fijación de la visión, misión, valores y el código de ética de la empresa, posteriormente se realizó un análisis del entorno de la empresa aplicando la matriz FODA para identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades más importantes.

El resultado más relevante fue que la empresa necesita implementar el marketing mix para mejorar el nivel de ventas y logrado un crecimiento considerable dentro del mercado. Asimismo se debe diseñar un plan estratégico para obtener cambios en el ambiente laboral y buenas prácticas que se reflejarán en el ambiente económicos, con el fin de reducir los costos y gastos de operaciones que se verán reflejados en las utilidades netas de la empresa.

El último antecedente que interesa analizar es la investigación realizada por Miño (2019), con el título “Propuesta de implementación de un plan estratégico para la asociación de la Escuela de Administración y Auditoría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador”, donde se fijó como objetivo proponer un plan estratégico que permita a la asociación medir su productividad y su efectividad con respecto a la función que debe cumplir.

Aplicó una metodología cuantitativa y de campo, con base en una encuesta aplicada a una muestra de los estudiantes que integran la asociación, lo que le permitió obtener como resultado más significativo que la asociación necesita de una estrategia que le permita mejorar su funcionamiento, representatividad y visibilización entre los estudiantes, por lo que se recomendó la organización de eventos y comunicación de los mismos mediante redes sociales y las plataformas propias de la universidad como elemento central de su estrategia de posicionamiento en el contexto universitario.

1.3 Marco legal

En el Ecuador todavía no se encuentra una ley donde se rige la producción o elaboración, comercialización de hielo en cubitos, producto al que se dedica la empresa Cristal Ice de la ciudad de Esmeraldas, por lo cual, al ser utilizado como consumo humano, ya sea en bebidas o diluido para convertirse en agua, se tomarán en cuenta las normas vigentes que rigen los productos similares destinados al consumo humano.

Registro Único de Contribuyentes (2020)

Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos.

Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (2009)

Esta ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Capítulo IV, sanidad e inocuidad alimentaria, artículo 24. Finalidad de la sanidad. La sanidad e inocuidad alimentarias tienen por objeto promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011)

La esta ley protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas.

Define el Poder de Mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales.

Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG (2020)

Es una normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva.

Norma INEN NTE 2200, (2008)

Define el Agua purificada envasada y establece los requisitos que debe tener el agua purificada envasada para consumo humano, ya sea en estado líquido o sólido.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

Este estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo descriptivo donde se recopiló datos numéricos con un enfoque descriptivo no experimental transversal debido a que no se modificó ninguna variable. Así mismo, se realizó la búsqueda de información que sustenta el marco teórico, por medio de teorías científicas, también por medio del marco legal en donde se contemplan las leyes en la que se puede basar el estudio, además de una revisión de investigaciones que tengan similitud, permitiendo que se realice un análisis de la situación de la empresa.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

En la investigación se evaluó la variable plan estratégico, en donde la Tabla 1 muestra el resultado del proceso de operacionalización que se le realizó a esta variable, indicando su definición conceptual, definición operacional, sus dimensiones, indicadores técnicos e instrumentos a utilizar.

Tabla 1.*Definición conceptual y operacionalización de la variable; Plan Estratégico*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Plan estratégico	El plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Lumpkin y Dess, 2003, p.15).	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del problema y justificación • Diseño de objetivos • Diseño del marco teórico • Elaboración de los instrumentos • Aplicación de los instrumentos • Recolección de datos • Procesamiento de datos • Análisis de los resultados • Discusión • Conclusiones 	<p>Análisis FODA</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Estrategias administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas -Objetivos estratégicos -Plan de trabajo -Misión y Visión -Lista de estrategias comerciales -Lista de estrategias productivas -Lista de estrategias financieras

Nota: Aplicación de los instrumentos creado por: Holguín (2019) ; Colmont y Landaburu (2014).

2.3. Métodos

Siendo una investigación de carácter cuantitativo, se aplicó el método lógico deductivo en donde se analizó la situación de la empresa partiendo de lo general a lo particular permitiendo llegar de las teorías de las herramientas administrativas FODA a la formación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa Cristal ICE.

La investigación se apoyó en el método analítico-sintético para distinguir los componentes sobre el objeto de estudio para realizar una revisión detallada, ordenada del comportamiento de las variables y establecer características y conductas del universo investigado para desarrollar el plan estratégico.

2.4. Técnicas e instrumentos

Se utilizaron los instrumentos creados por Holguin (2019) y Colmont y Landaburu (2014), diseñados con el objetivo de la creación de un plan estratégico para una determinada empresa, siendo estos instrumentos los siguientes.

Entrevista

Esta técnica fue aplicada a las autoridades de la empresa Cristal ICE, la entrevista estuvo compuesta por ocho preguntas abiertas dirigida a la gerencia de la empresa con la finalidad de indagar y conocer la situación actual de la empresa ya sea de manera interna como externa lo cual ayudó a realizar un análisis FODA bastante estructurado; así mismo, la misión, visión, objetivos y valores para darle cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación.

Encuesta

Esta técnica se aplicó a los trabajadores y a los clientes de la empresa Cristal ICE, la cual estuvo conformada por preguntas abiertas y cerradas a escala, con el propósito de poder conocer cuáles son las necesidades y perspectivas que poseen ellos de acuerdo al puesto que ocupan en la organización permitiendo analizar cuál es el ambiente interno y externo que se maneja en la empresa y poder darle solución a las falencias que se presenten.

2.5. Población y muestra

La población de la investigación estuvo compuesta por el gerente de la empresa y dos trabajadores que esta posee, siendo ellos la gerente propietaria y los operario que se encarga de empacar y entregar el hielo a los clientes, así mismo, se aplicó una encuesta a 50 clientes fidelizados que posee la organización con el propósito de conocer el punto de vista que ellos poseen hacia la empresa, la cual permita tomar acciones correctivas. Cabe indicar que no se vio la necesidad de aplicar una determinada muestra debido a que la población es reducida y si se estuvo al alcance de la información.

2.6. Análisis de datos

Los datos fueron analizados con el procesador de texto Microsoft Excel, aplicando una estadística descriptiva reflejando tablas y datos numéricos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

Para el correcto análisis de los resultados se entrevistó al gerente de la empresa la Sra. Mónica Gutiérrez, así mismo, se aplicó una encuesta a dos operarios con un rango de edad entre los 18 a 25 años, con la finalidad de conocer cómo se maneja el ambiente interno de la organización. Por otra parte para identificar posibles problemáticas que se presenten se aplicó una encuesta a 50 clientes que posee la empresa.

De los resultados que se obtuvieron al ejecutar el instrumento a los clientes de la empresa se comprobó que el 68% son de género masculino y el 32% corresponden al género femenino. Así mismo, el rango de edad se encuentra entre 18 a 25 años de edad correspondiendo al 63% de los clientes pero también existe una población mínima de clientes que se encuentran entre los 26 a 30 años con el 28%.

Por otra parte, se comprobó que el 100% de los clientes residen y viven en la provincia de Esmeraldas. También se conoció que el 80% adquieren los productos de la empresa por más de un año y el 20% indicaron que poseen de tres a seis meses de conocer y comprar en la empresa CRISTAL ICE.

3.1.1 Análisis situacional que posee la empresa Cristal ICE

Por medio de la entrevista que se aplicó al gerente de la empresa CRISTAL ICE ubicada en la ciudad de Esmeraldas, se pudo conocer que la empresa se dedica a la fabricación, comercialización y venta de fundas con hielo en cubos, ejecutando la distribución directa e indirecta.

Se conoció por medio del gerente que la empresa no lleva una correcta documentación de sus procesos lo que refleja una desorganización en el almacenamiento y manejo de archivos. Al momento de consultar sobre el equipamiento y herramientas adecuadas para desarrollar los trabajos, el gerente manifestó que si se cuenta con estos implementos de trabajo, los cuales les ayudan a desempeñar las funciones de manera más ágil, optimizando tiempo y recursos.

Sin embargo deben de renovarlas debido a los avances tecnológicos, pues existen herramientas más sofisticadas y modernas.

En cuanto a la interrogante sobre el nivel de capacitación que posee el trabajador de la empresa, el gerente expresó que se realizan capacitaciones dando a conocer los procesos y funciones encargadas, siendo así que, la empresa cuenta con capacitaciones certificadas por entidades gubernamentales.

Al momento de indagar sobre la posición financiera de la empresa se conoció que esta no cuenta con los recursos y la capacidad de competir a nivel macro, siendo así que, la empresa a pesar de llevar contabilidad en algunas ocasiones no realiza los registros de algunas ventas dentro del local por lo que son más pequeñas en unidades y no hay registro en libro diario siendo esto que no desarrolla estados financieros detallados y explícitos, pero a su vez cuenta con el conocimiento de la cantidad de recurso que ha invertido en activos corriente, no corrientes y sus pasivos.

Por otra parte, la empresa CRISTAL ICE si tiene identificada cuál es su competencia directa tales como: Bolicubos, Sahara, Cool Ice, Hielo del Aki. Conocen dónde se encuentran y qué funciones realizan, debido a que en la ciudad de Esmeraldas el mercado es reducido en comparación de otras regiones lo que le posibilita a la empresa reconocer de manera rápida a sus competidores.

La empresa no posee estrategias empresarias consolidadas en el mercado, sin embargo aplican de manera empírica la visita a sus clientes, ofertas de mercadeo y marketing y una publicidad tradicional.

Análisis de la encuesta aplicada al trabajador

Con la finalidad de conocer y poder reforzar el análisis situacional de la empresa se le aplicó una encuesta a los dos trabajadores que esta posee con la finalidad de recabar información de los procesos internos que se manejan.

Al preguntarle a los trabajadores el grado de conocimiento de los productos que oferta la empresa CRISTAL ICE, el 100% de ellos manifestaron que si poseen conocimiento de los

productos que se ofertan, reflejando un conocimiento en su totalidad de los procesos de tratamiento del agua, congelado, almacenamiento y empaclado.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la frecuencia de capacitaciones entrenamiento que reciben las personas que laboran en la empresa CRISTAL ICE desde el momento que ingresaron hasta la actualidad.

Tabla 2
Frecuencia de capacitaciones y entrenamiento de los trabajadores.

Opciones	Nº de Trabajadores	Frecuencia en %
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	50%
A veces	1	50%
Nunca	0	0%
Totales	2	100%

Se visualiza la frecuencia de cumplimiento en cuanto a las capacitaciones y el entrenamiento que se les dan a los trabajadores de la empresa CRISTAL ICE, reflejando que el 50% respondió que las capacitaciones las reciben casi siempre y a veces. Siendo así que, nadie respondió siempre y nunca.

Por otra parte, se conoció si las empresa posee herramientas y equipos necesarios para que los trabajadores desempeñen sus actividades y no tengan ningún inconveniente, tal como se expresa en la Tabla 3.

Tabla 3
Herramientas y equipamiento para el trabajo

Opciones	Nº de Trabajadores	Frecuencia en %
Siempre	2	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	2	100%

Se detalla las herramientas y equipamiento y materiales que se les facilita a los trabajadores para que estos puedan desempeñar sus funciones de trabajo a cabalidad, se conoció que de la totalidad de los encuestados el 100% manifestó que la empresa siempre les incorporan herramientas y equipamiento para el trabajo.

A continuación, se indagó en el ambiente de trabajo preguntado si la empresa CRISTAL ICE maneja un ambiente de trabajo calmado, seguro y confiable, tal como lo refleja la Tabla 4.

Tabla 4
Ambiente de trabajo que maneja la empresa

Opciones	Nº de Trabajadores	Frecuencia en %
Siempre	1	50%
Casi siempre	1	50%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	2	100%

Basándose en la perspectiva de los clientes internos se refleja que la empresa CRISTAL ICE si maneja un ambiente de trabajo calmado, confiable y seguro debido a que, los trabajadores de la organización manifestaron en el 100% que siempre y casi siempre se maneja este tipo de ambiente.

Con respecto al fortalecimiento interno, en la Tabla 5, se presentan los procesos internos que la empresa debe de mejorar de acuerdo a la perspectiva de los trabajadores que se logró encuestar.

Tabla 5
Procesos internos que maneja la empresa

Opciones	Nº de Trabajadores	Frecuencia en %
Contratación del personal	0	0%
Capacitación del personal	0	0%
Delegación de tareas	2	100%
Totales	2	100%

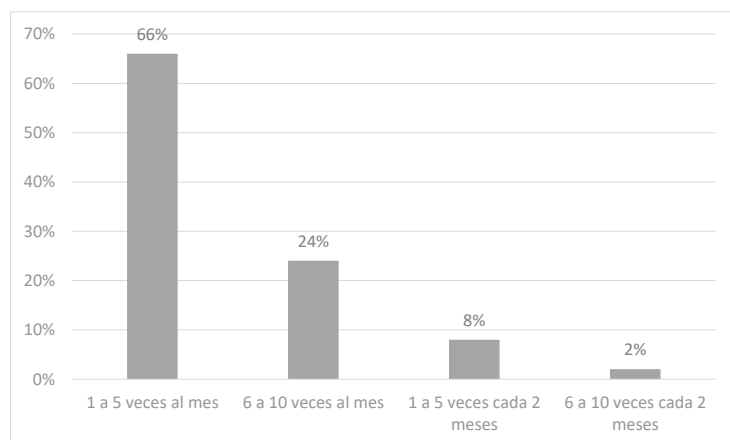
El fortalecimiento de los procesos internos juega un rol importante en toda empresa, de acuerdo a ello se refleja que los trabajadores de la empresa CRISTAL ICE manifestaron que se debe de mejorar el proceso de delegación de funciones, siendo así que, el 100% de los encuestados afirmaron que este proceso posee falencias.

3.1.2 Percepción de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa

Para darle el correcto cumplimiento a los objetivos que se formularon en esta investigación se encuestó a los clientes fidelizados que posee la empresa CRISTAL ICE donde se analiza la perspectiva que poseen los clientes de la empresa. A continuación la Gráfica 1, demuestra el nivel de compras que los clientes realizan en el mes.

Gráfica 1.

Frecuencia de compra de los clientes de manera mensual



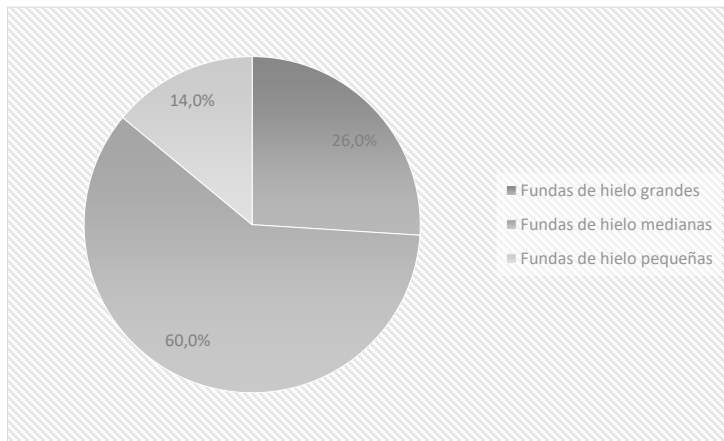
Se refleja que el 66% de clientes fidelizados que posee la empresa CRISTAL ICE realiza compras mensuales de uno a cinco veces, siguiéndole del 24% que equivalen a clientes que acuden a la empresa de 6 a 10 veces al mes. Por último el 2% de clientes acuden a comprar en la empresa de 6 a 10 veces cada dos meses.

Continuando con la interpretación de los resultados, la Gráfica 2, refleja cuáles son los productos que mayor demanda poseen para los clientes fidelizados de la empresa de acuerdo

a su característica siendo estos: fundas de hielo en presentación grandes, medianas y pequeñas.

Grafica 2

Preferencia de los clientes en los productos de la empresa

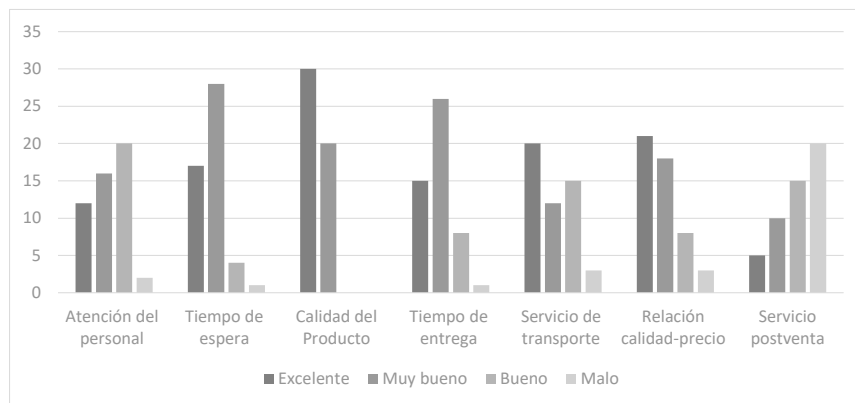


Al hacer énfasis a los productos de mayor preferencia por los clientes que posee la empresa, se obtuvo como resultado que el 60% tienen mayor afinidad por las fundas de hielo medianas, siguiendo con el 26% las fundas de hielo grandes y por último solo el 14% de los encuestados expresaron que consumen fundas de hielo pequeñas.

La Gráfica 3, que se presenta a continuación se enfoca en la clasificación de los servicios que brinda la empresa siendo estos la atención al personal, tiempo de espera, calidad del producto, tiempo de entrega, servicio de transporte, relación entre calidad-precio y el servicio postventa tal como se demuestra a continuación.

Gráfica 3

Clasificación de los servicios que presta la empresa



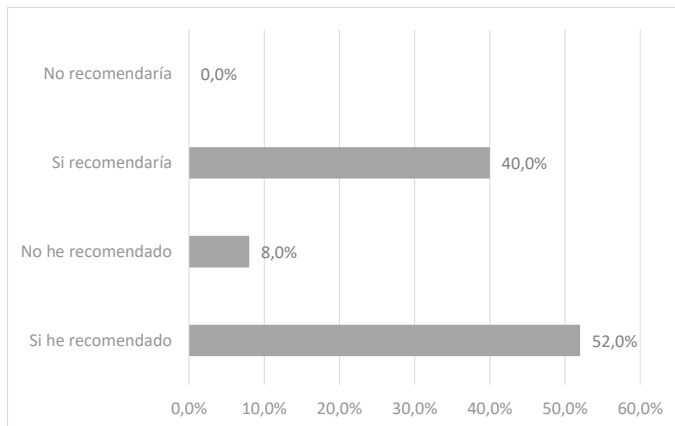
Al hacer mención a la clasificación de los servicios que presta la empresa, el 40% de los clientes supieron expresar que la atención del personal es bueno, en cuanto al tiempo de espera se conoció que los clientes lo consideran muy bueno con un 56% de aceptación, al referirse a la calidad del producto el 60% de clientes manifestaron que es excelente.

En cuanto al tiempo de entrega se conoció que los clientes lo consideran muy bueno con un porcentaje representativo del 52%. Por otra parte, el servicio de transporte y la relación entre calidad y precio es considerado excelente con una representación del 40% y para finalizar, la empresa debería de fortalecer el servicio de postventa debido a que es considerado como malo con un porcentaje del 45%.

De acuerdo al nivel de acogida que poseen los productos en el mercado se consultó si los clientes recomendarían, han recomendado o no recomendarían los productos que oferta la empresa tal como se detalla en la Gráfica 4.

Gráfica 4

Recomendaciones de los productos que ofertan la empresa

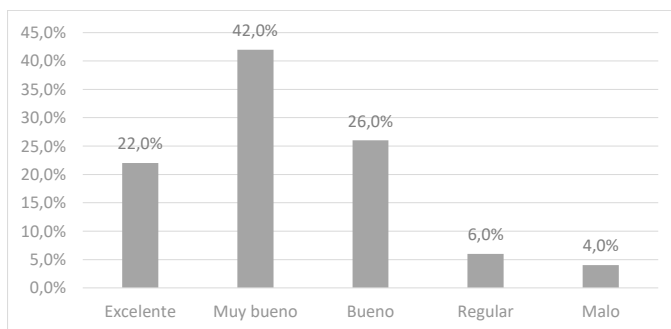


De acuerdo al recomendación de los productos que ofrece la empresa por parte de los clientes, el 92% de los encuestados afirmaron que si los recomendarían o si lo han recomendado. Sin embargo, un 8% de ellos expresaron que no lo han recomendado y nadie afirmó que no lo recomendarían.

Acerca de la Grafica 5, la cual se enfoca en presentar el nivel de satisfacción que poseen los clientes en cuanto a la calidad de los productos y el servicio que oferta la empresa catalogándola de excelente, muy buena, buena, regular y mala tal como se presenta a continuación.

Gráfica 5

Calidad de los productos y el servicio que oferta la empresa



En cuanto a la calidad de los productos se afirma que los clientes se encuentran satisfechos debido a que mencionan que la calidad se encuentra entre muy buena y buena con un 62% siguiéndole del 22% que corresponde a excelente. No obstante existe una pequeña población del 10% quienes expresan que la calidad de los proyectos están entre regular y mala.

3.1.3 Desarrollo del plan estratégico para la empresa Cristal Ice

El propósito de investigación estuvo orientado a la propuesta de un plan estratégico para la empresa Cristal Ice, como un camino a seguir por la empresa, de tal manera que se pueda vislumbrar su horizonte a corto, mediano y largo plazo, estableciendo estrategias para incrementar la participación en el mercado y por ende la rentabilidad empresarial.

Misión de la empresa

Cristal Ice es una empresa esmeraldeña, dedicada a la elaboración y oferta de cubos de hielo, un producto natural fabricado con altos estándares de calidad que busca satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un servicio al cliente diferenciado y responsables con el bienestar y desarrollo de los colaboradores.

Visión de la empresa

Dentro de cinco años, Cristal Ice será la principal empresa productora y comercializadora de cubos de hielo en toda la provincia de Esmeraldas, creando una identidad de marca, innovando constantemente y estableciendo a la calidad como el factor más preponderante en la operatividad, comercialización y servicio al cliente.

Logo y eslogan



Política de calidad

Cristal Ice está comprometida en satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes con productos de calidad, acompañados de un servicio al cliente de primer nivel efectuado por un personal altamente calificado. Del mismo modo, se tendrá un enfoque al mejoramiento continuo de la empresa, generando rentabilidad con estricto respeto al medioambiente.

Principios organizacionales

Los principios organizacionales que Cristal Ice se compromete a cumplir en la búsqueda de la calidad y la excelencia son los siguientes:

- **Orientación al cliente.**- Conociendo y atendiendo los requerimientos de los clientes, enfocando la actividad empresarial a la satisfacción de sus necesidades y la prestación de servicios con calidad.
- **Eficiencia.**- Administrando los recursos humanos, materiales y económicos de la forma más adecuada posible.
- **Trabajo en equipo.**- Para poder brindar un excelente producto y servicio a los clientes, es necesario que se promueva entre los colaboradores el trabajo colaborativo, la solidaridad para desempeñar tareas de manera conjunta y lograr la satisfacción de las necesidades internas y externas.
- **Ética.**- Definir normas de comportamiento legal y moral que se apliquen a los objetivos corporativos.
- **Transparencia.**- Todas las actividades administrativas, operativas y financieras deben ser visibles, transparentes y estar al alcance de todos.

Objetivos organizacionales

- **Objetivos de calidad.**- La empresa debe elaborar productos con altos estándares de calidad, con materiales y proveedores certificados, prestando atención personalizada y servicios posventa a los clientes.

- **Objetivos medioambientales.-** Se debe realizar un seguimiento a los procesos para verificar que se dé un estricto cumplimiento a las normativas legales y ambientales que se determinan para este tipo de procesos productivos.

Capacitación al personal

Los directivos de Cristal Ice establecerán un cronograma de capacitaciones a desarrollarse con una frecuencia no mayor a seis meses, de tal manera que los colaboradores estén adecuadamente preparadas para desarrollar una labor eficiente y puedan preparar a los compañeros que se integran a las labores en la empresa. La capacitación no debe ser vista como un gasto sino más bien como una inversión.

Motivación al personal

Es necesario que la empresa Cristal Ice muestre preocupación e importancia hacia sus empleados, orientándolo a brindar el mejor esfuerzo posible para el logro de los objetivos individuales y grupales por medio de la motivación, que logre aumentar el grado de compromiso de los colaboradores a la empresa, por medio de las siguientes acciones:

- **Adecuación de las personas a los puestos de trabajo.-** Identificar competencias, experiencia y habilidades para colocar a los colaboradores en puestos de trabajo en los que se sientan cómodos y seguros.
- **Reconocimiento por el trabajo efectuado.-** Reconocimientos públicos, bonificaciones económicas, días de descanso por el logro de objetivos personales y organizacionales.
- **Evaluación de desempeño.-** Por lo menos una vez por año, la empresa debe evaluar el trabajo realizado por los colaboradores, de tal manera que se puedan conocer las deficiencias en la gestión y plantear alternativas para mejorar las actividades laborales que se realizan cotidianamente.

Matriz Dafo

Tabla 6
Matriz Dafo

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado aún sin cubrir. ▪ Alianzas con proveedores. ▪ Creación de una sucursal.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una empresa consolidada en el mercado. ▪ Tiene infraestructura y maquinaria. ▪ El hielo en cubos no tiene producto sustituto. ▪ La ubicación en el local es estratégica. ▪ El personal está capacitado para hacer su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar estrategias de expansión para penetrar en mercados por conquistar. ▪ Utilizar la consolidación de la empresa para solicitar un crédito y crear una nueva sucursal. ▪ Seleccionar nuevo personal para una nueva sucursal que sea capacitado por los colaboradores actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la consolidación de la empresa para definir prácticas contables y tributarias que permitan un mejor control de los recursos. ▪ Formular un plan de producción para reducir costos y equilibrar precios según la competencia.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con un plan estratégico. ▪ Baja capacidad de producción en temporadas altas. ▪ Presupuesto limitado. ▪ Falta de publicidad en internet y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan estratégico para lograr una mayor participación en el mercado. ▪ Solicitar créditos a los proveedores para lograr una producción sostenida. ▪ Definir planes de publicidad para mostrar el negocio de forma más efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular un plan de producción para reducir costos y equilibrar precios según la competencia. ▪ Definir planes de publicidad para lograr ventajas competitivas ante la competencia.

Identificación de los factores claves de éxito – Cuadro de mando integral

Tomando en consideración la misión y visión de la empresa, se definen a continuación los factores claves de éxito por medio de un cuadro de mando integral en el que se definen diferentes perspectivas en los aspectos financiero, relacional, organizativo y humano. Es a partir de estas perspectivas que se determinarán los objetivos estratégicos y los indicadores.

Tabla 7

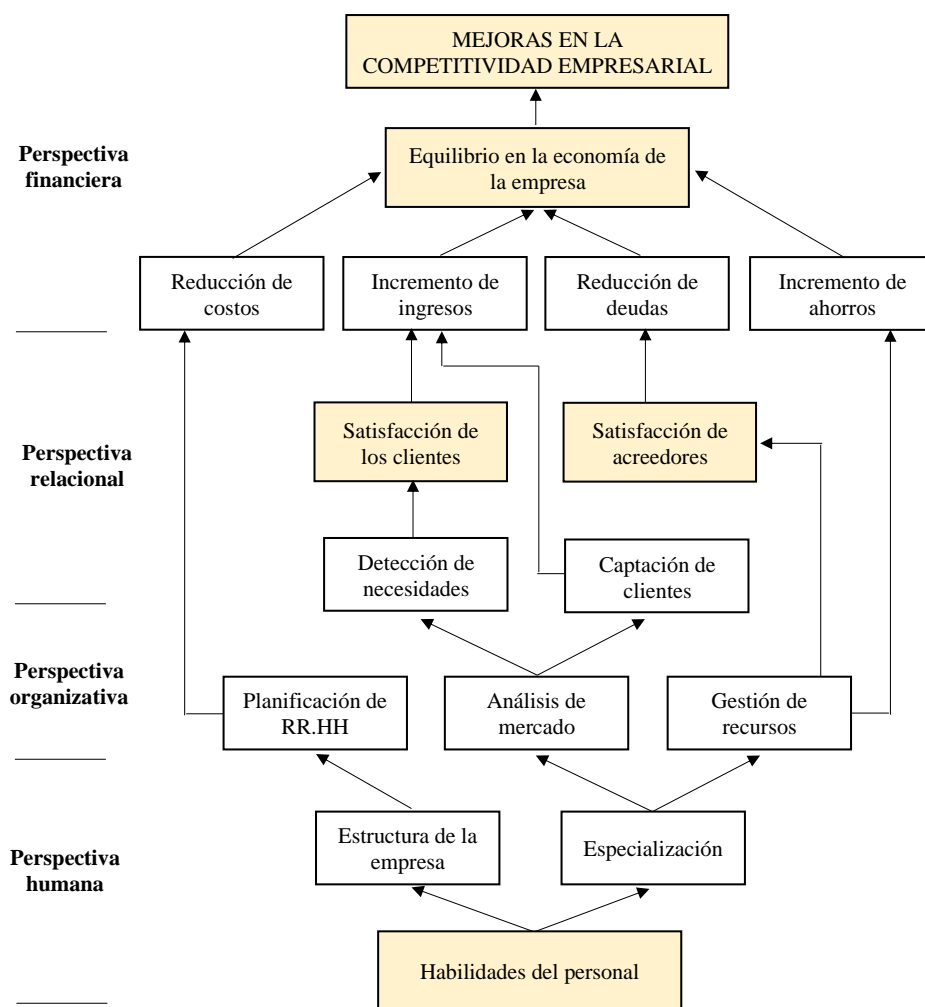
Factores claves de éxito – Cuadro de mando integral

TIPO DE PERSPECTIVA	FACTORES
<p align="center">Perspectiva financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costos.- Es necesario realizar una revisión de los costos en los que incurre Cristal Ice en sus procesos administrativos y operativos. ▪ Incremento de ingresos.- Se requieren hacer esfuerzos para aumentar los ingresos por ventas a través de aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de presencia comercial en el mercado esmeraldeño. - Apertura de nuevos mercados en los que no se tiene presencia. - Analizar la viabilidad de crear una sucursal. ▪ Reducción de deudas.- Cumplir de forma responsable con las deudas adquiridas para contar con un mayor equilibrio financiero. ▪ Incrementar el ahorro.- Debe destinarse un porcentaje mensual para el ahorro, de tal manera que se hagan frente al vencimiento de las obligaciones con recursos propios sin necesitar financiamiento.
<p align="center">Perspectiva relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente.- Realizar procesos de detección necesidades de los clientes actuales y potenciales para saber que necesidades deben ser resueltas. ▪ Satisfacción de acreedores.- Definir actuaciones que permitan cumplir adecuadamente con las obligaciones adquiridas ante proveedores, para no perder garantías crediticias en el afán de aumentar la producción y poder competir en mercados aun no explotados.

<p style="text-align: center;">Perspectiva organizativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de los recursos humanos.- Es necesario que la empresa defina acciones de gestión de talento humano, definiendo acciones que mejoren la gestión de los colaboradores. ▪ Análisis de los mercados.- Se requiere la realización de procesos en los que se estudie el mercado en el que se desenvuelve la empresa, de manera que se pueda identificar nuevas posibilidades de expansión del negocio. ▪ Gestión de los recursos.- Se deben implementar planes de acción específicos para el manejo de recursos de infraestructura, materiales y económicos que posibiliten una mejor gestión de los mismos.
<p style="text-align: center;">Perspectiva humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades del personal.- Gestionar adecuadamente los recursos humanos de la empresa, determinando las deficiencias de la estructura actual con el fin de conocer si la organización se prepara para atender las necesidades de los clientes. Identificar adecuadamente las habilidades de los colaboradores para que hagan lo que mejor saben hacer en los puestos respectivos.

Comentado [A1]: Debe ir arriba

Diagrama causa efecto



Definición de objetivos estratégicos

En función de los factores claves de éxito y perspectivas, se presentan continuación los objetivos estratégicos a seguir por la empresa.

Tabla 8
Objetivos estratégicos

TIPO DE PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas en 1% mensual. ▪ Reducción de costos en 0,5% mensual.
Perspectiva relacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en 2% de reclamos de clientes. ▪ Incremento de 2% en visitas a posibles clientes. ▪ Incremento del 2% en nuevos clientes.
Perspectiva organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en 5% el tiempo de entrega de pedidos. ▪ Reducción del 2% en el stock de inventarios.
Perspectiva humana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el 100% de los puestos de trabajo. ▪ Planificación del 30% en capacitaciones por puestos.

Definición de indicadores

Los objetivos serán medidos en función de los siguientes indicadores.

Tabla 9
Indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas en 1% mensual. ▪ Reducción de costos en 0,5% mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variación de ingresos de ventas. ▪ Volumen de ahorro / Volumen de consumo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en 2% de reclamos de clientes. ▪ Incremento de 2% en visitas a posibles clientes. ▪ Incremento del 2% en nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción de clientes. ▪ Número de visitas a clientes potenciales. ▪ N° clientes actuales / N° clientes último año.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción 5% el tiempo de entrega de pedidos. ▪ Reducción del 2% en el stock de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo servicio actual / Tiempo servicio anterior. ▪ Stock acumulado actual / Stock acumulado anterior.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el 100% de los puestos de trabajo. ▪ Planificación del 30% en capacitaciones por puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° puestos analizados / N° puestos actuales. ▪ N° de horas de capacitación programadas para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La presente investigación realizada con el propósito de elaborar un Plan Estratégico para la empresa Cristal Ice ubicada en la ciudad de Esmeraldas, se realizó tomando de referencia las estrategias administrativas, las cuales permitieron dar el correcto cumplimiento a los objetivos presentados en el presente estudio así mismo, se realizó comparaciones de las investigaciones previas con los resultados obtenidos.

Se conoció que la empresa Cristal Ice tiene la necesidad de implementar un Plan Estratégico que le permita organizar de una manera más óptima sus operaciones administrativas debido a que presenta debilidades en llevar un registro de sus operaciones, los cuales reflejan pérdidas monetarias. Así mismo, la creación de un plan estratégico permitirá tener un mayor acercamiento con los clientes internos y externos que posee.

Siendo así, que estos resultados se relacionan con la investigación de Miño (2019) quien expresa que las empresas necesitan de una estrategia que le permita mejorar su funcionamiento, representatividad y visibilización en el mercado, por lo que se plantea que todas las empresas y organización tienen la obligación de crear un plan estratégico debido a que este les permite aumentar sus ganancias y sobre todo mantener un correcto control de todos sus procesos.

Así mismo, Betancourt (2017) mencionando que cuando las empresas no cuentan con una eficaz gestión administrativa, que les permitan realizar sus procedimientos de manera eficiente, es aquí cuando requieren la implantación de una planificación estratégica que dirija todos los componentes necesarios para desarrollar una empresa más competitiva a través del tiempo. Así mismo detectó que el talento humano de la empresa cumple varias funciones, por la falta de delegación por parte del área administrativa causando contratiempos en la entrega de los productos y en los tiempos establecidos. Al comparar estos resultados la empresa Cristal Ice claramente se presenta la necesidad de elaborar un plan estratégico que permite una gestión administrativa eficaz y realizar un énfasis en la distribución de las funciones del personal

Por otra parte la investigación de Reyes (2016), como resultado del estudio y análisis realizado, determinó la influencia y participación que existe en el mercado actual por parte de las redes sociales como medio de comunicación con los clientes; y en el caso de los negocios estudiados, para generar estrategias de marketing corporativo y publicidad de los productos y servicios que ofrecen al cliente, por lo cual la estrategia se basó en la interacción con los clientes en las redes sociales y la publicidad digital. Dado esto encontramos en este estudio que existe una alta recomendación del producto por parte de los clientes lo que hace que el mercado lo conozca de una forma directa entre ellos, al contrario en la empresa Cristal Ice que luego de los resultados se identificó que falta interacción en las redes sociales para dar a conocer su producto .

Al hacer énfasis a la calidad de los productos, la empresa Cristal Ice cuenta con reconocimiento por parte de sus clientes siendo esto una fortaleza que posee permitiéndole llegar a acaparar el mercado y a futuro expandirse de igual manera aumentar sus ingresos., eso como estrategia del marketing mix, tal como lo enfatiza Encalada (2019) mencionando que una de las estrategias de reconocimiento es el marketing mix permitiéndole a las empresas mejorar el nivel de ventas y lograr un crecimiento considerable dentro del mercado. Asimismo, se debe diseñar un plan estratégico para obtener cambios en el ambiente laboral y buenas prácticas que se reflejarán en el ambiente económicos, con el fin de reducir los costos y gastos de operaciones que se verán reflejados en las utilidades netas de la empresa.

Por otra parte en los resultados de la investigación se identificó que el mercado esmeraldeño posee varias empresas dedicadas a la comercialización de hielo lo cual, ha generado que la empresa Cristal Ice tenga analizado a su competencia directa y plantearse estrategias que le permitan aumentar su reconocimiento y poder acaparar el mercado tal como lo menciona en su investigación Villavicencio y León (2015), indicando que las empresas tienen oportunidades de crecimiento en el mercado a pesar de la alta cantidad de competidores que existe en el sector, utilizando como ventaja la facilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y su capacidad logística de entrega de productos en menor tiempo, coincidiendo con los resultados de este estudio debido a que a pesar de tener algunas empresas compitiendo y dedicadas a lo mismo en el mercado, los clientes mantienen una fidelidad con el producto y preferencia alta de consumo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

A partir de la investigación desarrollada se ha llegado a concluir lo siguiente:

- El análisis de la situación actual de la empresa permitió identificar, entre los aspectos favorables, que Cristal Ice es una empresa que conoce su competencia directa en el mercado; su gestión administrativa y operativa se desarrolla en un ambiente de trabajo calmado y seguro, cuenta con empleados que conocen el producto, están preparados para efectuar su trabajo, reciben capacitaciones para mejorar su gestión y cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño de su labor. Entre los aspectos con falencias se identificaron el inadecuado manejo documental, sin registros contables que permitan una eficiente gestión contable financiera. En el aspecto estratégico, no cuenta con estrategias empresariales que le permitan consolidarse en el mercado, sus procesos de mercadeo y publicidad son tradicionales y poco efectivas, lo que muestra su limitada capacidad organizacional para competir a nivel macro.
- La percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios que reciben de Cristal Ice es positiva. La mayoría de los consultados consumen las fundas de hielo medianas y se encuentra satisfecho con la calidad y precio del producto que adquieren, sumado al servicio de transporte que brinda la empresa para llevar el producto a domicilio. En lo que sí consideran la empresa debe mejorar es en el servicio postventa, debido a que no existe un seguimiento posterior al cliente luego de adquirir los productos.
- La empresa tiene a disposición la misión, visión y demás aspectos establecidos en el plan estratégico que se presenta, de tal manera que, con su aplicación, la gestión organizacional no se siga realizando de manera empírica o como empresa familiar, sino más bien con metas adecuadamente trazadas que posibiliten el crecimiento y posicionamiento en el mercado esmeraldeño.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones establecidas en el capítulo anterior, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se hace necesario que los administradores de Cristal Ice establezcan mejoras en el manejo administrativo y operativo de la empresa. Mejorar la gestión contable y documental por medio de un sistema informático que recoja toda la información generada por los ingresos y gastos derivados del negocio. Del mismo modo, es imperioso que se generen nuevas alternativas de mercadeo y publicidad de los productos y servicios, en pos de lograr una mayor presencia en el mercado.
- A pesar de que la mayoría de clientes se sienten conformes y satisfechos con los productos, sus precios y calidad, deben tomarse decisiones que permitan realizar un trabajo de servicio al cliente de manera posterior a la venta. Establecer una base de datos con direcciones, teléfonos, frecuencia de compras, entre otros aspectos, que sirvan para contactar a los clientes, consultar su nivel de satisfacción, necesidades actuales y futuras, en pos de lograr una plena fidelización con nuestra empresa.
- Para que la empresa Cristal Ice alcance sus objetivos y metas en sus operaciones de forma efectiva y eficaz, se recomienda la ejecución de estrategias establecidas en el plan estratégico propuesto, que contribuya y facilite el desarrollo de sus actividades y el crecimiento empresarial continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100012&script=sci_abstract&tlng=es
- Amboya Lema, G. E., y Muñoz Salazar, M. V. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022 (*Tesis de licenciatura*, Quito: UCE). <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Agencia Nacional De Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria 8/ 2016, de 01 de febrero, Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados. *Boletín oficial del estado*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf>
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Quito: Registro Oficial de 13 de octubre. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org7.pdf
- Betancourt, V. (2017). Planificación estratégica 2016-2020 para la empresa mega impresores gráficos de la parroquia San Luis, del cantón Otavalo, provincia de Imbabura. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. *Tesis de licenciatura*. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6728>
- Colmont, V y Landaburu, T (2014). Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA SA distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil (*Tesis de licenciatura*). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, (35), 152-181.. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- Dávalos, L. (2016). Planificación estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. LabCalidad, 1-21. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Encalada, Y. (2019). Planeación estratégica para la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QuickHome SA (Tesis de licenciatura, Quito/UIDE/2019). <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3015/1/T-UIDE-1313.pdf>
- Franco, M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 46-58. [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)46-58.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf)
- Henríquez, L., y Burgos, J. (2017). Análisis de la percepción en la ejecución de las estrategias contenidas en el plan estratégico de una Facultad, estudio de caso. *Revista Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384527.html>
- Hernández, G., Trujillo, M., y Narváez, E. (2020). Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4649?show=full>
- Hernández, S. Baptista, P. y Fernández, C. (2010). Metodología de la investigación. México D.F: McGraw-Hill. *Sexta edición* <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- INEN. (2008). Norma INEN NTE 2200, 2008. Quito: INEN. https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_2200-2.pdf
- Miño, A. (2019). Propuesta de implementación de un plan estratégico para la asociación de la Escuela de Administración y Auditoría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (Tesis de licenciatura, PUCE-Quito) <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17773/Trabajo%20de%20Titulaci%3b3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nacional, A. (2009). Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria. Quito: Registro Oficial de 5 de mayo.

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_ecuador_0228.pdf

Naranjo, R., Mesa, M., y Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Revista Tecnología En Marcha*, 18(1)
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441

Pezzirri, P. (2019). Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa. Buenos Aires: Obgin.net. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/09/D-Gui%CC%81a-para-elaborar-correctamente-la-visio%CC%81n-y-misio%CC%81n.pdf>

Reyes, A. (2018). La planeación como estrategia de éxito. Puebla: Universidad de las Américas. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopera_lm/capitulo1.pdf

Reyes, E. (2016). Propuesta de planificación estratégica para una empresa FoodTruck dedicada a la venta de postres en el Distrito Metropolitano de Quito. (*Tesis de licenciatura*, PUCE).
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12993/TESIS%20FINAL%20PRESENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solórzano, S. y Alaña, T. (2015). Planeación estratégica. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6658>

Thomson, I. (2018). Misión y Visión. Buenos Aires: PromoNegocios. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Hernández, Z. T. (2014). Administración estratégica. *Grupo Editorial Patria*.
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

UPM. (2020). Definiciones de planificación. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
https://www.upm.es/Estudiantes/Estudios_Titulaciones/Estudios_Doctorado/Programas_de_Doctorado

Villavicencio, A. y León, J. (2015). Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; Período: 2016-2020. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4752>

ANEXOS

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas, solicito cordialmente contestar la presente entrevista elaborada por Holguín (2019), con la finalidad de recabar información la misma que me permitirá desarrollar el presente proyecto titulado DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL ICE DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS. desde ya les anticipo mis sinceros agradecimientos.

La Entrevista está dirigida a los accionistas de la empresa CRISTAL ICE

- 1. ¿Qué servicios oferta la empresa Cristal Ice? ¿mantiene documentado los procesos que desarrolla?**

- 2. ¿Cree usted que la empresa Cristal Ice cuenta con los equipos y herramientas adecuadas para desarrollar el trabajo?**

- 3. ¿Considera usted que la empresa Cristal Ice cuenta con personal capacitado para desarrollar con cada una de las tareas?**

- 4. ¿Le ha transmitido a sus colaboradores la razón de ser de la empresa Cristal Ice?**

- 5. ¿Tiene un plan de crecimiento la empresa Cristal Ice, y lo ha socializado con sus colaboradores?**

- 6. ¿Cree usted que los recursos financieros con lo que cuenta la empresa Cristal Ice frente a la competencia crea ventajas competitivas? ¿Por qué?**

- 7. ¿A la fecha, la empresa Cristal Ice mantiene identificada a la competencia directa?**

- 8. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la empresa Cristal Ice para su crecimiento?**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas, solicito cordialmente contestar la presente encuesta elaborada por Holguín (2019), con la finalidad de recabar información la misma que me permitirá desarrollar el presente proyecto titulado DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL ICE DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS. desde ya les anticipo mis sinceros agradecimientos.

La Encuesta está dirigida los trabajadores de la empresa Cristal Ice.

1. ¿Identifica usted claramente el producto que ofrece la empresa Cristal Ice?

Si

No

2. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitación y entrenamiento para desarrollar sus labores en la empresa Cristal Ice?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

3. ¿Considera usted que la empresa Cristal Ice tiene herramientas y equipos necesarios para realizar sus actividades?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4. ¿Considera usted que la empresa Cristal Ice brinda un ambiente de trabajo seguro y confiable?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

5. ¿Cree usted que la empresa Cristal Ice realiza sus procesos de forma adecuada obteniendo como resultado servicios de calidad?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

6. ¿Considera usted que la empresa Cristal Ice necesita fortalecer sus procesos internos?

Si

No

¿Cuáles de ellas?

Contratación para el persona

Capacitación del personal

Delegación de tarea

Encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas, solicito cordialmente contestar la presente encuesta elaborada por Colmont y Landaburu (2014), con la finalidad de recabar información la misma que me permitirá desarrollar el presente proyecto titulado DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CRISTAL ICE DE LA CUIDAD DE ESMERALDAS. desde ya les anticipo mis sinceros agradecimientos.

La Encuesta está dirigida los **clientes** de la empresa Cristal Ice.

1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de la empresa Cristal Ice?

0-3 meses

3- 6 meses

6-9 meses

9-12 meses

más de 12 meses

2.- ¿Con qué frecuencia usted realiza compras en la empresa Cristal Ice?

1 a 5 veces al mes

6 a 10 veces al mes

1 a 5 veces cada 2 meses

6 a 10 veces cada 2 meses

3.- ¿Qué tipos de productos adquiere con mayor frecuencia?

Fundas de hielo grandes

Fundas de hielo medianas

Fundas de hielo pequeñas

4.- Califique los servicios que presta la empresa Cristal Ice en una escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo

Atención del personal

Tiempo de espera

Calidad del Producto

Tiempo de entrega

Servicio de transporte

Relación calidad-precio

Servicio postventa

5.- ¿Ha recomendado el servicio que ofrece la empresa Cristal Ice a otras personas?

Si he recomendado

No he recomendado

Si recomendaría

No recomendaría

6.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que Cristal Ice implemente?

7.- ¿Qué opina de la calidad de los productos y servicios que ofrece Cristal Ice a sus clientes?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

8.- ¿Qué recomendación le daría a Cristal Ice para mejorar?

9.- ¿Cuál es el mejoramiento que usted ha percibido en los servicios que brinda la empresa Cristal Ice?