**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**
**INGENIERÍA COMERCIAL**

# DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y LA IMPLEMENTACIÓN DE UNO DE SUS OBJETIVOS CASO: ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A.

**OSWALDO DANIEL TROYA CEDEÑO**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Christian Fajardo

**INFORMANTES:**

MBA. René Tola

Mgtr. Fernando Rosas

**DEDICATORIA**

A mis padres que han sido los que han luchado para que yo pueda dedicar este momento tan especial y Dios que nunca me ha dejado caer a pesar de todo.

***Daniel***

**AGRADECIMIENTO**

A Dios que sin el nada de esto sería posible.

A mi Familia que han sido mi apoyo constante.

A mis buenos amigos que han estado presente en este trayecto.

A mi director de Tesis Mgtr. Christian Fajardo por su tiempo, apoyo y conocimientos.

A la Familia que conforma la empresa Alimentos Yoi y todos sus trabajadores que supieron guiarme en el proceso.

***Daniel***

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN 1**

**1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A. 3**

1.1 ANTECEDENTES DE LAS HELADERIAS EN LA CIUDAD DE QUITO 3
**1.1.1 Reseña histórica de las heladerías 3**
**1.1.2 Giro del negocio 5**
**1.1.3 Productos 5**
1.2 GENERALIDADES 6
**1.2.1 Nombre o Razón Social 6**
**1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s) 6**
**1.2.3 Imagen Corporativa 7**
**1.2.4 R.U.C. 8**
1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 8
**1.3.1 Entorno General 8**
1.3.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural 8
1.3.1.2 Componente Tecnológico 9
1.3.1.2.1 Máquina Taylor C713 9
1.3.1.2.2 Máquina para helados de crema BR130 10
1.3.1.2.3 Software administrativo de Facturación Aries Plus 2.0 12
1.3.1.3 Componente Ecológico 13
**1.3.2 Entorno Específico 13**
1.3.2.1 Competidores 13
1.3.2.2 Clientes 15
1.3.2.3 Proveedores 16

**2 MARCO TEÓRICO 18**

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 18
**2.1.1 Definición de Planificación Estratégica 18**
**2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica 19**
**2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica 20**
2.1.3.1 Ventajas 20
2.1.3.2 Desventajas 22
2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO 23
**2.2.1 Misión 23**
**2.2.2 Visión 24**
**2.2.3 Valores Estratégicos 24**
**2.2.4 Determinación de Estrategias 25**
**2.2.5 Tipos de Estrategias 26**

2.2.5.1 Estrategias Competitivas Genéricas 26
2.2.5.2 Estrategias de Crecimiento 28
**2.2.6 Formulación de las Estrategias 30**
**2.2.7 Análisis Interno y Externo 32**
2.2.7.1 Análisis Interno 32
2.2.7.2 Análisis Externo 32

**3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA HELADERÍA YOI FROZEN YOGURT 35**

3.1 ENCUESTA 35
**3.1.1 Objetivos de la Encuesta 35**
**3.1.2 Diseño de la Encuesta 36**
**3.1.3 Corrida de la Encuesta 37**
**3.1.4 Tabulación de la Encuesta 38**
**3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación 39**
3.1.5.1 Edad 39
3.1.5.2 Sexo 40
3.1.5.3 ¿Le gustan los helados? 41
3.1.5.4 ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta? 42
3.1.5.5 ¿Qué sabor de helado es de su preferencia? 43
3.1.5.6 ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted? 44
3.1.5.7 ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt? 45
3.1.5.8 ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt? 46
3.1.5.9 ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt? 47
3.1.5.10 ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt? 48
3.1.5.11 Califique la atención de la persona que recibió su pedido 49
3.1.5.12 El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas? 50
3.1.5.13 ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga? 51
3.1.5.14 ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas? 52
3.2 VALORES EMPRESARIALES 52
**3.2.1 Misión 52**
**3.2.2 Visión 53**
**3.2.3 Código de Ética de la empresa 53**
3.2.3.1 Principios 53
3.2.3.2 Proveedores 54
3.2.3.3 Comunidad 54
3.2.3.4 Cumplimiento del Código de Ética 55
3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 55
**3.3.1 Para empleados 55**
**3.3.2 Para clientes 57**
**3.3.3 Para proveedores 58**
3.4 PLANEACIÓN 60
**3.4.1 Objetivos a Largo Plazo 60**
**3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo 60**
3.4.2.1 Objetivos de Producción 60
3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas 61

3.4.2.3 Objetivos de Finanzas 61
3.4.2.4 Objetivos de Recursos Humanos 62
**3.4.3 FODA 62**
**3.4.4 Planificación Estratégica 67**
**3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica 69**
**3.4.6 Planificación de Contingencia 74**
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 76
**3.5.1 Organigrama Estructural 76**
**3.5.2 Organigrama Funcional 76**
3.5.2.1 Gerente General 76
3.5.2.2 Departamento de Finanzas 77
3.5.2.3 Departamento de Marketing y Ventas 78
3.5.2.4 Departamento de Productividad 79
3.5.2.5 Departamento de Recursos Humanos 79
3.6 CONTROL 80
**3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial 81**
**3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados 82**
**3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes 83**
**3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores 84**

**4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A. Y POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 85**

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO 86
**4.1.1 Activos 86**
4.1.1.1 Activos Fijos 86
**4.1.2 Activos Intangibles 87**
**4.1.3 Costos y Gastos 87**
4.1.3.1 Costos de Producción 87
4.1.3.2 Gastos Administrativos 89
4.1.3.3 Gastos de Ventas 90
**4.1.4 Estado de Situación Proyectado 2015 91**
**4.1.5 Estado de Resultados Integral 2015 92**
**4.1.6 Presupuesto 93**
4.1.6.1 Ingresos 93
4.1.6.2 Egresos 94
**4.1.7 Estados Financieros 94**
4.1.7.1 Estado de Situación Proyectado 94
4.1.7.2 Estado de Resultados Integral 96
4.1.7.3 Flujo de Efectivo 98
**4.1.8 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo 100**
4.1.8.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN) 100
4.1.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) 100
4.1.8.3 Período de Recuperación de Inversión 102
4.1.8.4 Relación Beneficio Costo 102
**4.1.9 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo 104**

**4.1.10 Punto de Equilibrio 105**
**4.1.11 Análisis de sensibilidad 106**

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 108**

5.1 CONCLUSIONES 108
5.2 RECOMENDACIONES 109

**REFERENCIAS 111**

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características Máquina Taylor 10
Tabla 2: Características Máquina Helados 11
Tabla 3: Características sistema de facturación 12
Tabla 4: Edad 39
Tabla 5: Sexo 40
Tabla 6: ¿Le gustan los helados? 41
Tabla 7: ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta? 42
Tabla 8: ¿Qué sabor de helado es de su preferencia? 43
Tabla 9: ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted? 44
Tabla 10: ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt? 45
Tabla 11: ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt? 46
Tabla 12: ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt? 47
Tabla 13: ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt? 48
Tabla 14: Califique la atención de la persona que recibió su pedido 49
Tabla 15: El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas? 50
Tabla 16: ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga? 51
Tabla 17: ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas? 52
Tabla 18: Matriz FODA 64
Tabla 19: Matriz de Factores Externos (EFE) 64
Tabla 20: Matriz de Factores Internos (EFI) 65
Tabla 21: Planificación Estratégica 68
Tabla 22: Departamento de Finanzas 70
Tabla 23: Departamento de Marketing y Ventas 71
Tabla 24: Departamento de Productividad 72
Tabla 25: Departamento de Recursos Humanos 73
Tabla 26: Planificación de Contingencia 75
Tabla 27: Monitoreo Administrativo Empresarial 81
Tabla 28: Monitoreo Administrativo de Empleados 82
Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Clientes 83
Tabla 30: Monitoreo Administrativo de Proveedores 84
Tabla 31: Activos Fijos 86
Tabla 32: Activos Intangibles 87
Tabla 33: Costos de Producción 88
Tabla 34: Gastos Administrativos 89
Tabla 35: Gastos de Ventas 90
Tabla 36: Balance de Situación Proyectado 2015 91
Tabla 37: Estado de Resultados Integral 2015 92
Tabla 38: Presupuesto de Ingresos 93
Tabla 39: Presupuesto de Egresos 94
Tabla 40: Estado de Situación Proyectado 95
Tabla 41: Estado de Resultados Integral 97
Tabla 42: Flujo de Efectivo 99
Tabla 43: Valor Actual Neto 100
Tabla 44: Tasa Interna de Retorno 101
Tabla 45: Calículo tasa de descuento 102
Tabla 46: Período de Recuperación de Inversión 102

Tabla 47: Relación Beneficio Costo 103
Tabla 48: Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo 104
Tabla 49: Punto de Equilibrio 105
Tabla 50: Análisis de sensibilidad 107

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Imagen Corporativa Alimentos Yoi 5
Figura 2: Imagen Menú Yoi 7
Figura 3: Imagen Corporativa Alimentos Yoi 7
Figura 4: R.U.C. 8
Figura 5: Ubicación Local Principal 9
Figura 6: Máquina Taylor C713 10
Figura 7: Máquina para helados de crema BR130 11
Figura 8: Sistema Ariel Plus 2.0 12
Figura 9: Imagen Corporativa Chicberry 14
Figura 10: Imagen Corporativa Coco Limon 14
Figura 11: Imagen Corporativa Frozeberry 15
Figura 12: Imagen Corporativa Quicentro Sur 16
Figura 13: Imagen Corporativa ARTEGELATO 16
Figura 14: Fórmulas Muestra 38
Figura 15: Edad 39
Figura 16: Sexo 40
Figura 17: ¿Le gustan los helados? 41
Figura 18: ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta? 42
Figura 19: ¿Qué sabor de helado es de su preferencia? 43
Figura 20: ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted? 44
Figura 21: ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt? 45
Figura 22: ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt? 46
Figura 23: ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt? 47
Figura 24: ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt? 48
Figura 25: Califique la atención de la persona que recibió su pedido 49
Figura 26: El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas? 50
Figura 27: ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga? 51
Figura 28: ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas? 52
Figura 29: Organigrama Estructural 76
Figura 30: Implementación de la Misión, Visión y Código de Ética de la Empresa Alimentos Yoi Alimyoi S.A. 85
Figura 31: Fórmula TIR 101

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria alimenticia ha tenido un gran auge en los últimos años principalmente para los negocios que se han enfocado en la innovación y producción de alimentos y que priorizan estar a la vanguardia de lo que cliente requiere. Existen necesidades insatisfechas en lo que se refiere a productos especializados en la categoría de postres que no satisfacen por completo los gustos del consumidor, el local Yoi frozen Yogurt en búsqueda de la excelencia y con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente brindando los mejores productos se ha propuesto la implementación de una Planificación Estratégica que integre estrategias y facilite el cumplimiento de objetivos. En el primer capítulo se hace una reseña histórica de la información que se posee de los inicios de las heladerías en Ecuador. En el segundo capítulo se analiza y se define todos los conceptos que implican la integración de una Planificación Estratégica para poder implementar a un negocio en marcha. En el tercer capítulo se requiere conocer las opiniones, requerimientos y nivel de satisfacción de los clientes, para esto se realizó un estudio de mercado aplicando encuestas, analizados los resultados se estructuro las estrategias adecuadas con la ayuda de herramientas administrativas, para de esta manera poder realizar una Planificación Estratégica y Operativa para cada uno de los departamentos de la empresa. Finalmente, concluimos la viabilidad de la propuesta de la Planificación Estratégica con un análisis financiero que nos permita proyectarnos hacia el futuro y nos ayude a conocer financieramente las situaciones y variables que deben surgir para lograr el cumplimiento de objetivos.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las heladerías se han convertido en un lugar de distracción para familias e individuos que buscan un ambiente agradable y una degustación especializada a lo que refiere a gustos y preferencias por los postres. Las heladerías se han convertido en una fuente de trabajo ayudando económicamente y socialmente al desarrollo de las ciudades.

Alimentos Yoi es una empresa creada hace 4 años por Margarita Cedeño y sus hijos Daniel Troya y Byron Troya, a lo largo de estos años se han dedicado a la producción y comercialización de helados de yogurt y postres en general, brindando a sus clientes productos de calidad.

Dentro de la empresa se observan fallas propias de un negocio familiar en la que no existe una estructura adecuada de las funciones del personal, tampoco políticas internas para un buen comportamiento y problemas en el tema de manejo de dinero por lo que se plantean estrategias de mejoramiento.

Se observan oportunidades de mejora por lo que de esta manera se busca aprovecharlas e incrementar la rentabilidad de la empresa con la implementación de mejoras en la experiencia que obtiene el cliente al visitar nuestras instalaciones.

Por lo mencionado antes, la elaboración de una Planificación Estratégica para la Heladería Yoi frozen yogurt viene a ser vital para lograr un crecimiento dentro de la industria, debido

a que nos permitirá establecer objetivos sustentables en el tiempo que mejoren la calidad de los productos más aun considerando que en estos últimos tiempos se han incrementado la competencia dentro del mercado. Se establecerán metas con tiempos de cumplimiento para cada uno de los departamentos, finalmente se hará una proyección financiera a 5 años para justificar la importancia de la implementación de la Planificación Estratégica en la heladería.

# 1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A.

## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS HELADERIAS EN LA CIUDAD DE QUITO

### 1.1.1 Reseña histórica de las heladerías

La fama de los helados quiteños tiene amplia tradición, aunque parece que los más famosos principiaron en Ambato, donde ya en 1750 eran muy célebres, según lo cuenta el cronista jesuita Mario Cicala.

Las monjas conceptas hacían helados estupendos a principios del siglo XIX; fueron ellas las que enseñaron su técnica a Manuela Sáenz, niña expósita criada en esa casa desde 1795. Cuando vivía en Bogotá en 1828 los seguía haciendo e incluso ofreció alguno al sabio francés Boussingault, quien se quedó maravillado por su sabor.

Pedro Fermín Cevallos- quien llegó a Quito 1826- se quedó admirado de la fama del helado quiteño.

García Moreno, presente en la ciudad desde 1836, ahorraba para tomar helados, que eran una de sus debilidades. Luciano Laffite y los Charpantier, franceses, presentes en el país desde la década de 1870, elaboraban helados; y cuando

Gastón Charpantier estableció su Hotel, heladería y restaurante hacia 1890 en la casa de la esquina nor-este de la García Moreno y Mejía, los quiteños conocieron por primera vez los “dedos de damas” que presentaban azúcar en su parte superior, las quesadillas y los aplanchados franceses, diferentes de los nuestros, que tenían raigambre española y mestiza.

Hacia 1880 figuró muchísimo en la ciudad la heladería de San Agustín, propiedad de la señora Juana Torres, madre del conocido químico Francisco Javier Barba. La señora mantuvo el negocio hasta principios del nuevo siglo.

La heladería San Agustín es la más antigua de la Capital.

En 1905 la señora Encarnación Hidalgo Andino, compró el negocio a la señora Juana Torres de Barba. Son tres generaciones de la familia Álvarez Andino las que han mantenido la tradición, pues hijos, tíos, sobrinos, nietos, todos de alguna manera han colaborado para que no se pierda la historia de los famosos helados que son hechos en paila y con jugo natural.

La actual propietaria doña Yolita Álvarez Andino, manifiesta que la elaboración de los helados es todo un proceso laborioso Se lo hace a la antigua incluso los utensilios y materiales que se utilizan son los de antes, en el local ubicado en la calle Guayaquil entre Chile y Mejía (Jurado Noboa, 2005)

En el año 2012 nace la microempresa Alimentos Yoi, una heladería familiar conformada por los miembros de la familia Troya Cedeño, esta heladería se ubicaría en el sector Sur de la Ciudad de Quito, y por cuestión de conseguir la

mayor demanda posible se buscaría empezar en el centro comercial Quicentro Sur que en ese mismo año abría sus puertas al consumidor.

### 1.1.2 Giro del negocio

Yoi Frozen Yogurt se encuentra ubicado en el subsector de Alimentos y bebidas, en consideración con la clasificación que otorga la entidad Quito Turismo y que aplica a los locales comerciales de la ciudad capital.

Yoi Frozen Yogurt expende helados elaborados a base de yogurt, smothies, ensaladas de frutas, jugos naturales, pasteles de frutas, y tés.

### 1.1.3 Productos

El principal producto de Yoi Frozen Yogurt es el helado de yogurt también conocido como Frozen yogurt, este helado consiste en un helado acompañado de una variedad de topings como galleta oreo, coco, o una salsa especial Yoi.




**Figura 1: Imagen Corporativa Alimentos Yoi**

**Fuente:** Alimentos Yoi

## 1.2 GENERALIDADES

### 1.2.1 Nombre o Razón Social

ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A., es el nombre jurídico de la empresa, el nombre con el que consumidor se identifica es YOI FROZEN YOGURT.

### 1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Sociedad Anónima. Empresa Conformada por 4 socios y un capital inicial, la empresa dispone de un Representante Legal que asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones.

La Heladería Yoi Frozen Yogurt cuenta con la siguiente línea de productos:

- Helados de Yogurt.
- Ensaladas de frutas.
- Smoothies
- Jugos Naturales
- Tés.
- Pasteles.




**Figura 2: Imagen Menú Yoi**

**Fuente:** Alimentos Yoi

### 1.2.3 Imagen Corporativa




**Figura 3: Imagen Corporativa Alimentos Yoi**

**Fuente:** Alimentos Yoi

### 1.2.4 R.U.C.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

| | |
|---|---|
| NUMERO RUC: | 1792275113001 |
| RAZON SOCIAL: | ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A. |
| NOMBRE COMERCIAL: | YOI YOGURT |
| CLASE CONTRIBUYENTE: | OTROS |
| REPRESENTANTE LEGAL: | CEDEÑO SALTOS MERCEDES MARGARITA |
| CONTADOR: | HERRERA GONZALEZ DARIO JAVIER |

| | | | |
|---|---|---|---|
| FEC. INICIO ACTIVIDADES: | 17/08/2010 | FEC. CONSTITUCION: | 17/08/2010 |
| FEC. INSCRIPCION: | 04/10/2010 | FECHA DE ACTUALIZACIÓN: | 03/02/2014 |

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN PUESTOS DE REFRIGERIO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Ciudadela: QUITUMBE Barrio: TAMBOLLACTA Calle: QUITUMBE ÑAN Número: S/N Intersección: MORAN VALVERDE Edificio: QUICENTRO SUR Referencia ubicación: FRENTE A LA PARADA QUITUMBE DEL TROLEBUS, EN EL PATIO DE COMIDAS Celular: 0686043033 Email: margarita.ceneno@pinturascondor.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

**Figura 4: R.U.C.**

**Fuente:** SRI.

## 1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

### 1.3.1 Entorno General

#### 1.3.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural

La Heladería Alimentos Yoi se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, con su único local en el centro comercial Quicentro Sur (Sector Quitumbe).




**Figura 5: Ubicación Local Principal**

La Heladería se enfoca en las necesidades del consumidor que busca calidad a buen precio, contando con materia prima de calidad reconocida y precios accesibles para la ciudadanía en general.

1.3.1.2 Componente Tecnológico

La Heladería Yoi Frozen Yogurt cuenta al momento con maquinaria moderna, con altos estándares de calidad y durabilidad.

La heladería en estos momentos cuenta con los siguientes componentes tecnológicos:

1.3.1.2.1Máquina Taylor C713

La máquina Taylor C713 ofrece la mejor calidad en helados de Yogurt con una capacidad de producción continua y de fácil manejo.



**Figura 6: Máquina Taylor C713**

**Fuente:** Yoi Frozen Yogurt

**Tabla 1: Características Máquina Taylor**

| |
|---|
| Tamaño 2 x 36 cm |
| Capacidad 250 litros de Helado de Yogur diarios |
| Control de velocidad, refrigeración. |
| Peso: 4000 kg |

**Fuente:** Taylor

1.3.1.2.2Máquina para helados de crema BR130

La máquina de marca Berry ofrece un modelo económico y compacto además que es un modelo de sobre-mesa brinda una mejor relación entre calidad y precio cuenta con un regulador de grado de dureza del helado y un indicador bajo nivel de mezcla.



**Figura 7: Máquina para helados de crema BR130**

**Fuente:** Yoi Frozen Yogurt

**Tabla 2: Características Máquina Helados**

| | |
|---|---|
| **MODELO** | BR130 |
| **PRODUCCION DE HELADO** | 30 litros por hora |
| **TOLVA DE MEZCLA** | 6 litros x 2 |
| **SABORES** | 2+1 Mezcla |
| **ENERGIA ELECTRICA** | 220V |
| **VOLTAGE** | 60Hz |
| **CICLOS** | 1 |
| **VALVULA DE EXPANSION** | DANFOSS |
| **COMPRESOR** | ASPERA |
| **POTENCIA INSTALADA** | 2KW |
| **CONDENSDOR** | AIRE |
| **REFRIGERANTE** | R22/R404a/R507 |
| **PESO NETO** | 136 KG |
| **ALTURA** | 94.7 cm |
| **ANCHURA** | 55.5 cm |
| **PROFUNDIDAD** | 73.5cm |

**Fuente:** Berry

El uso del computador y el software Aries Plus 2.0 en la heladería es específicamente para registrar las transacciones económicas diarias que realiza la empresa.

Software administrativo de Facturación Aries Plus 2.0

1.3.1.2.3Software administrativo de Facturación Aries Plus 2.0

El uso del computador y el software Aries Plus 2.0 en la heladería es específicamente para registrar las transacciones económicas diarias que realiza la empresa.




**Figura 8: Sistema Ariel Plus 2.0**

**Fuente:** Aries Plus

**Tabla 3: Características sistema de facturación**

| |
|---|
| Pantalla que ilustra los iconos para las transacciones diarias |
| Sistema de inventarios |
| Sistema de facturación |
| Sistema de fidelización de clientes |
| Permite creación de nuevos productos. |

**Fuente:** Aries Plus

#### 1.3.1.3 Componente Ecológico

Alimentos Yoi cuenta con un plan aprobado por la entidad gubernamental SUIA para el manejo de desechos, y su debida clasificación cumpliendo de esta manera las normas vigentes en lo que se refiere a la reclasificación de desechos orgánicos e inorgánicos.

### 1.3.2 Entorno Específico

#### 1.3.2.1 Competidores

Nuestro principal producto es el helado de yogurt, siendo la base de nuestro negocio que nos genera mayor rentabilidad y que es el que dio lugar a que aumente nuestra competencia en la actualidad.

Entre nuestros principales competidores tenemos a:

- ChicBerry.- Es una empresa que nació en Quito en noviembre del 2011, ofreciendo al público en general gran variedad de sabores y orientándose en el consumidor con ingresos altos.

  La calidad para la elaboración de su producto que la empresa tiene, lo han hecho merecedor a premios nacionales y reconocimiento regional.

Sus productos tienen características originales y modernas, poniendo atención en cada uno de sus detalles, brindando de esta manera una atención personalizada para cada cliente.

Su principal sucursal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en las calles República del Salvador N35-60 y Portugal, Edificio Vitra, Quito

**Figura 9: Imagen Corporativa Chicberry**

**Fuente:** Chicberry

- Coco limón: Creado en el año de 2012. Se han expandido con gran rapidez en la ciudad de Quito, ubicándose en los principales centros comerciales de la ciudad.

La empresa cuenta con facilidad de capital lo que le permite abrir tiendas rápidamente en varios lugares estratégicos de la ciudad, generando una ventaja competitiva a e ingresos rápidamente.

**Figura 10: Imagen Corporativa Coco Limon**

**Fuente:** Coco Limon

- Frozenberry - Empresa Quiteña que ofrece helados y milshakes de excelente calidad, se encuentra situada en puntos estratégicos de la ciudad. Esta heladería se caracteriza por ofrecer litros de helados pre elaborados para llevar siendo esta una ventaja competitiva.

**Figura 11: Imagen Corporativa Frozeberry**

**Fuente:** Frozenberry

1.3.2.2 Clientes

La heladería Yoi Frozen Yogurt cuenta con varios clientes a nivel de Quito, nuestro local al estar ubicado en el patio de comidas del Quicentro Sur, uno de los centros comerciales más grandes del País, cuenta con una rotación importante y altísima de personas que visitan el centro comercial a realizar compras, o diligencias en entidades bancarias, SRI, notarias, y un registro civil abarrotado de personas que llegan diariamente a realizar diferentes tramites, brinda al local una variedad de clientes en cuanto a edad, etnia, ocupación, ingresos, generando un promedio de 400 transacciones diarias para la empresa.




**Figura 12: Imagen Corporativa Quicentro Sur**

**Fuente:** Frozenberry

1.3.2.3 Proveedores

Para la elaboración de los productos vamos a recurrir a varios proveedores algunos nacionales y otros internacionales, con el fin de conseguir los mejores costos.

Entre nuestros principales proveedores tenemos:

- Artegelato: Es un distribuidor de productos de confitería y heladería, brinda la mejor calidad a sus clientes, al local Yoi Frozen Yogurt, provee la mayoría de implementos en cuanto a heladería se refiere.




**Figura 13: Imagen Corporativa ARTEGELATO**

**Fuente:** Artegelato

- Proveedor de frutas José Criollo: Es un distribuidor mayorista de frutas ubicado en el sector Sur de la ciudad, este proveedor a demostrado ser oportuno, puntual y ofrecer la mejor calidad de frutas

- Plásticos Marcelo: Es una empresa distribuidora de todo tipo de tarrinas plásticas, vasos plásticos y que ofrecen la posibilidad de impresión del logo de Yoi Frozen en todos sus productos, permitiendo diferenciarnos de las demás heladerías.

- Granola Inc.: Empresa ecuatoriana distribuidora de materia prima como, granola, coco, chocolate líquido y que provee desde que la empresa empezó a funcionar.

# 2 MARCO TEÓRICO

## 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

Definimos a la planificación estratégica como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización además es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1988).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz & Weihrich, 1994).

### 2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica se basa fundamentalmente en la elaboración de un análisis sistemático donde se estudia a fondo la interna de una empresa con la finalidad de reducir debilidades y amenazas, y también nos enfocamos en la parte externa con la intención de aumentar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que el medio nos brinda.

Podemos decir que lo más importante de la estrategia es conocer el mundo que nos rodea y el aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance y sean los adecuados para el logro de los objetivos de la organización, es decir; a través de la planeación estratégica se define el futuro de la misma. (Vázquez, 2014)

Los administradores debemos saber la situación actual de la empresa, el camino que tomará para cumplir sus objetivos y como debe alcanzar sus metas, las empresas tienen plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una avaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

### 2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

#### 2.1.3.1 Ventajas

Unos de los más grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la posición actual de la organización, que rumbo tomará para lograr sus objetivos y que estrategias utilizara en función de alcanzar sus metas, las empresas tienen la plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado.

Los gerentes establecen objetivos claros, los cuales serán cumplidos en un determinado periodo de tiempo. Según Juan Gil Master en Management fundador de IEDGE, la planificación genera muchas ventajas dentro de la organización como son las siguientes:

- Ayuda a los gerentes a descubrir las oportunidades seguras y prevenir los riesgos que implican al elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.

- Priorizar actividades según su importancia y la correcta distribución de los recursos.

- Evaluar el presente y tomar decisiones con miras a las consecuencias futuras.

- Desarrollo de bases fundamentadas y que sean defendibles para la toma de decisiones.

- Reduce y corrige situaciones que puedan suscitar problemas dentro de la organización, debido a que los objetivos, metas y estrategias, son analizados minuciosamente.

- Permite que el personal tenga la oportunidad de desarrollar nuevas ideas y proporcionen alternativas de solución.

- Diseñar exitosamente una planificación estratégica ayuda a establecer las pautas para lograr los objetivos, de esta manera se facilitad la resolución de toma de decisiones.

- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y encontrarse con situaciones inesperadas, ya que todos los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

- Evaluar el desempeño de los empleados, así como, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo.

- Facilitar el enfoque en la atención de la dirección de temas claves dentro de la organización.

- Mantiene siempre un enfoque en el presente y en el futuro.

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.

2.1.3.2 Desventajas

- La principal recae en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que puedan perder la sensibilidad con los productos y clientes de la empresa.

- Existe la posibilidad de que pasen años para recuperar la enorme inversión de dinero, tiempo y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.

- Los gerentes aprenden a desarrollar y a enfocarse solo en aquellas estrategias y objetivos que permitan un análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que puedan presentarse y supongan un riesgo previamente no calculado.

- Debido a la contratación de personal especializado en planeación, para el diseño y formulación de estrategias, se crea un requerimiento de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de capacitación del personal, etc.

## 2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO

### 2.2.1 Misión

La misión es la declaración, manifestación, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.

La misión aporta a la estabilidad de las operaciones que la empresa generando credibilidad y fidelidad por parte de los clientes (Enrique, 2008).

Según James Gibson la misión se compone por 4 elementos clave:

- La historia que tiene la organización que implican sus características y acontecimientos más importantes del pasado.

- Las capacidades distintivas que se refiere a lo que la empresa puede hacer mejor.

- El entorno de la organización que dicta las oportunidades las limitaciones y amenazas.

- Los recursos que posee la empresa.

La declaración de la misión se orienta hacia los mercados más que hacia los productos y además es realizable, motivadora y especifica. (Drucker, 2011)

### 2.2.2 Visión

La visión se refiere a la imagen que la organización plantea hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto del desarrollo tecnológico, las necesidades insaciables y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas reglas del mercado.

La importancia de la visión se da ya que es una fuente de inspiración para la organización, representa la iniciativa de la empresa. La visión ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización. (Club Planeta, s.f.).

La distinción entre la misión y la visión reside en que la primera establece la razón de ser de la empresa, que determina su actividad diaria, y la segunda establece una meta futura, es decir, lo que la empresa anhela. (El Ergonomista, s.f.)

### 2.2.3 Valores Estratégicos

Los valores son aquellos que representan las convicciones éticas o filosofías de la alta dirección sobre las situaciones que nos conducirán al éxito y a las cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Estos rasgos son fundamentales y son los que en realidad definen a la misma, porque se convierte en un fiel reflejo de los que integran la organización. Para poder convertirse en un empresario exitoso se deben desarrollar virtudes como la

templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza, cualidades que ayudan a liderar cualquier proyecto.

Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión (Castellanos Crúz, 2007).

Los Valores Estratégicos, se incorporarán los definidos por los que dirige la Empresa. Todas las decisiones de negocios dentro de la organización se basan en valores.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro (Castellanos Crúz, 2007)

Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, 1995)

### 2.2.4 Determinación de Estrategias

La definición de una estrategia corporativa es de vital importancia para cualquier tipo de empresa sea esta pequeña o grande. Toda empresa grande posee altos

niveles gerenciales y son ellos quienes se encargan del tema estratégico; tal es la situación, que a medida que un empleado asciende en la escala, tiene que ir enfocarse día a día hacia un pensamiento estratégico.

Hoy en día es de manera primordial el desarrollo de las capacidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios junto con la responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios. (Manene, 2013)

La estrategia es un modelo coherente unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización (Estrategas de mercado, 2009)

### 2.2.5 Tipos de Estrategias

#### 2.2.5.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas pretenden ser acciones ofensivas o defensivas que sirvan para crear valor justificable en un sector dado, de esta manera es que se aplican las cinco fuerzas competitivas con la finalidad de obtener un rendimiento superior sobre la inversión que se realiza en cualquier tipo de proyectos.

La implementación de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales. Las estrategias se convierten en tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. (Porter, 1991)

En la actualidad existen tres estrategias genéricas que han demostrado potencial para obtener un mejor desempeño sobre otras empresas:

Liderazgo en costos, esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, 2006)

Diferenciación que implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige

la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones (Hax, 2004).

La estrategia de concentración, se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido (Larrea, 1991).

2.2.5.2 Estrategias de Crecimiento

La Estrategia Empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella. (Aramayo, 2005)

Las estrategias de crecimiento pretenden organizar a la empresa para que las personas conozcas sus funciones y tengan una mejor comunicación. Esto incluye diseñar un correcto organigrama, definir las funciones de cada puesto de trabajo (manuales de funciones) y los perfiles necesarios para realizar estas funciones. Además, es importante definir las reglas del juego (manual organizacional y reglamento interno) y el cómo realizar cada actividad a través del manual de procesos. (Carrillo, s.f.)

Según (Guido, 1999) en su libro Administración exitosa de proyectos podemos identificar los siguientes factores del crecimiento interno de la organización:

- Penetración en el mercado: Implica aumentar el volumen de ventas con los productos actuales.

- Desarrollo de productos: Ofrecer al mercado un producto especializado que la empresa disponga al momento.

- Desarrollo de mercados: Conlleva la introducción de nuestros productos en nuevos mercados.

- Diversificación: Implica la introducción, producción y comercialización de productos muy diferentes a lo que es nuestra actividad principal.

El crecimiento externo se basa en la vinculación de recursos que otorgan organismos externos a la organización. En la cual (Etzel, 1999) destaca los siguientes factores externos.

- Participación: consiste en adquirir parte de las acciones de una empresa para poder influir y tomar decisiones en ella.

- Absorción: se produce cuando una entidad compra un patrimonio de otra u otras y lo acapara en el suyo propio.

- Fusión: establece la disolución de dos o más sociedades que traspasan sus respectivos patrimonios a una nueva sociedad.

- Cooperación: fomenta un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tienen la intención de unir esfuerzos y aprovechar las ventajas que deberían surgir al actuar conjuntamente.

### 2.2.6 Formulación de las Estrategias

La formulación de estrategias consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, porque los clientes le deben comprar y como atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión, el camino correcto para aprovechar consiste en utilizar las fortalezas y aprovechas las oportunidades. (Maldonado, 2014)

Una vez que son definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de alta directiva, éstos deben ser difundidos a toda la organización para que en cada área o departamento se organicen para la definición de las acciones específicas con la que cada uno contribuirá para la consecución de los objetivos. Esto se lograr a través de la aplicación del despliegue de objetivos.

Por último, se consolidan todas las acciones en documentos conocidos como plan estratégico y plan Operativo para los cuales se elabora su respectivo presupuesto (Maldonado, 2014).

El proceso de dirección estratégica consta de 7 pasos, que involucran etapas fundamentales como son la planificación estratégica, la implantación de la estrategia, evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si no se aplicara una administración en conjunto para completar los últimos 2 pasos y se fallaría al implementarlas o al evaluar sus resultados (Campos & García, s.f.). Estos pasos son los siguientes:

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.
- Revisión de la misión y objetivos de la organización.
- Formulación de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.
- Control o evaluación de resultados.

### 2.2.7 Análisis Interno y Externo

#### 2.2.7.1 Análisis Interno

El análisis interno es muy importante porque describe y se recoge los productos y servicios de la empresa, también investiga los precios, los medios de comunicación y las acciones que se han tomado el año anterior. Además, ofrece la ventaja de poder redefinir ese supuesto del pasado para responder mejor a los requerimientos del mercado.

El análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. (Verónica, s.f.)

#### 2.2.7.2 Análisis Externo

El análisis externo implica la identificación y evaluación de las variables nacionales y sectoriales que podrían impactar a la empresa en forma directa o indirecta, en las cuales no posee ningún tipo de control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Se debe realiza un análisis de los indicadores externos que hipotéticamente tendrían un impacto positivo y negativo en la organización, estos cambios

pueden surgir en la demanda de alguna materia prima que sean esenciales para la producción de un producto alterando notablemente los costos de producción., fenómenos naturales o el incremento en el precio de la gasolina son ejemplos de impactos externos que alteran las variables del mercado. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del proyecto, se convierten en oportunidades. En el caso que repercutan dichas variables negativamente, haremos referencia a amenazas.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. (Hernández, 2011)

Para emprender un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector", (Baena, 2003)

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. (Hernández, 2011)

Las cinco fuerzas que según Porter considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

# 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA HELADERÍA YOI FROZEN YOGURT

## 3.1 ENCUESTA

### 3.1.1 Objetivos de la Encuesta

Se procede a una investigación de campo para tener una referencia del nivel actual de satisfacción del cliente y del conocimiento universal de nuestra institución teniendo en cuenta siempre la base teórica en los diferentes capítulos analizados.

- Canalizar un análisis y propuestas realizando encuestas en el local comercial ubicado en el Unicentro Sur.

- Orientar la investigación para determinar las condiciones y características de la prestación de servicio al cliente, establecer conclusiones y recomendaciones.

### 3.1.2 Diseño de la Encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A.

EDAD _____ GENERO M ___ F ___

Señale las respuestas con una X

1. ¿LE GUSTAN LOS HELADOS?

SI ___ NO ___

2.- ¿QUE TIPO DE PRESENTACIÓN DE HELADOS LE GUSTA?

CONO _____

VASO _____

TULIPAN _____

TARRINA _____

OTROS _____

3.- ¿QUÉ SABOR DE HELADO ES DE SU PREFERENCIA?

MORA _____

FRUTILLA _____

MARACUYA _____

VAINILLA _____

CHOCOLATE _____

NARANJILLA _____

OTROS _____

4 ¿QUÉ HELADERIAS DE FROZEN YOGURT CONOCE USTED?

CHICK BERRY ___ COCOLIMON___ FROZENBERRY ___ OTRAS:_____

5 ¿ HA VISITADO LA HELADERÍA YOI FROZEN YOGURT?

SI ___ NO ___

A PARTIR DE ESTA PREGUNTA SEÑALE SU RESPUESTA CON UNA X EN LOS PARENTESIS

6. ¿HACE QUE TIEMPO USTED ACUDE A YOI FROZEN YOGURT?

| | | | |
|---|---|---|---|
| 0 – 3 meses ( ) | 4 – 6 meses ( ) | 6m – 1 año ( ) | Mas de 1 año( ) |

7.¿COMO CALIFICARIA LOS PRODUCTOS QUE OFRECE YOI FROZEN YOGURT EN COMPARACIÓN A OTRAS HELADERIAS?

| | | | |
|---|---|---|---|
| MUY BUENO ( ) | BUENO ( ) | REGULAR ( ) | MALO ( ) |

8.¿CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO BRINDANDO POR YOI FROZEN YOGURT EN COMPARACIÓN A OTRAS HELADERIAS?

| | | | |
|---|---|---|---|
| MUY BUENO ( ) | BUENO ( ) | REGULAR ( ) | MALO ( ) |

9.LA PERSONA QUE RECIBE SU PEDIDO ¿QUÉ TIPO DE ATENCIÓN LE DIÓ?

| | | | |
|---|---|---|---|
| MUY BUENO ( ) | BUENO ( ) | REGULAR ( ) | MALO ( ) |

10. EL PRODUCTO QUE ADQUIRIÓ ¿CUMPLIÓ SUS EXPECTATIVAS?

| | |
|---|---|
| SI ( ) | NO ( ) |

11. LA VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA HELADERÍA ¿LE PARECE SUFICIENTE?

| | |
|---|---|
| SI ( ) | NO ( ) |

12. ¿QUE OTROS TIPOS DE PRODUCTOS LE GUSTARÍA QUE ALIMENTOS YOI DISPONGA?

| | |
|---|---|
| | HELADOS DE CREMA |
| | MILSHAKES |
| | BUBBLES TEAS |
| | OTROS |

OTROS: _____

13. ¿RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS QUE OFRECE YOI FROZEN YOGURT A OTRAS PERSONAS?

| | |
|---|---|
| SI | NO |

SI SU RESPUESTA ES NO DÍGANOS ¿CUÁL ES?:

_____

### 3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para poder calcular el tamaño de la muestra se consideró la población de la ciudad de Quito estimando un crecimiento poblacional del 2% anual y se procedió a aplicar la siguiente fórmula:

| **Muestra para Poblaciones Infinitas** | |
|---|---|
| **Variable** | **Atributo** |
| $n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$ | $n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$ |
| **Muestra para Poblaciones Infinitas** | |
| $n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$ | $n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$ |

$S^2$ = Varianza
Z = Valor normal
E = Error
N = Población
P = Proporción
Q = 1-P

**Figura 14: Fórmulas Muestra**

Una vez realizado el cálculo determinamos que el tamaño de muestra total es de 384 encuestas las mismas que se realizaron a los clientes en las instalaciones del local Yoi frozen Yogurt ubicado en el centro comercial Quicentro Sur.

### 3.1.4 Tabulación de la Encuesta

Concluida la investigación de campo se procedió a tabular las encuestas que fueron aplicadas en las instalaciones con la finalidad de obtener una fiel y real opinión de los clientes que frecuentan nuestro local para lo cual se interpreta cada una de las preguntas con sus respetivas repuestas a través de un gráfico ilustrativo en cada caso, de las cuales se establece los resultados con porcentajes.

### 3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

#### 3.1.5.1 Edad

**Tabla 4: Edad**

| Pregunta 1 | | |
|---|---|---|
| Menos de 20 | 36 | 9.4% |
| 20-30 | 130 | 33.9% |
| 31-40 | 126 | 32.8% |
| 41-50 | 42 | 10.9% |
| 51-60 | 27 | 7.0% |
| 61-70 | 1 | 0.26% |
| mas de 70 | 22 | 5.7% |
| total | 384 | 100% |

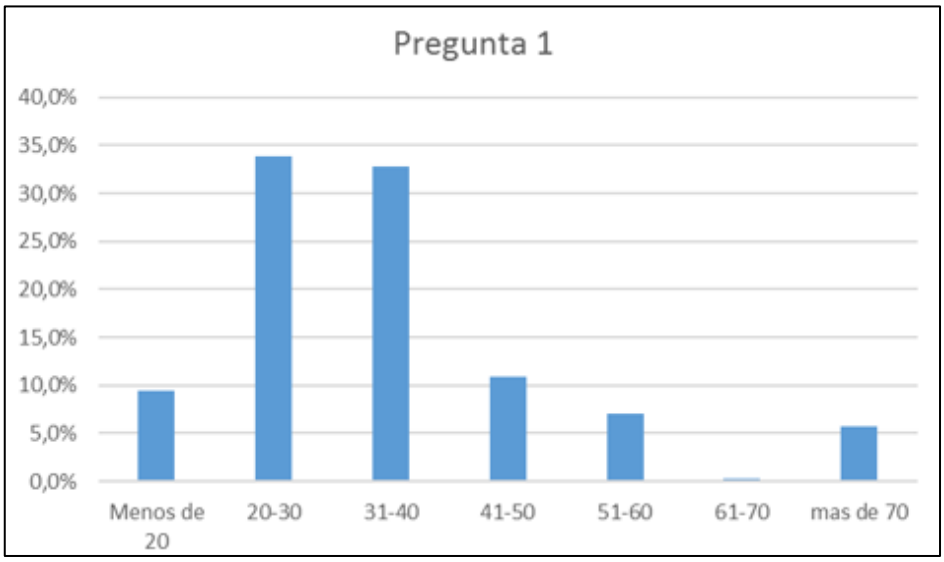



**Figura 15: Edad**

Del 100% de los encuestados, el 34% pertenece a clientes entre la edad de 20 a 30 años.

3.1.5.2 Sexo

**Tabla 5: Sexo**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Masculino | 33,59% | 132 |
| Femenino | 66,41% | 261 |
| Total | | 393 |

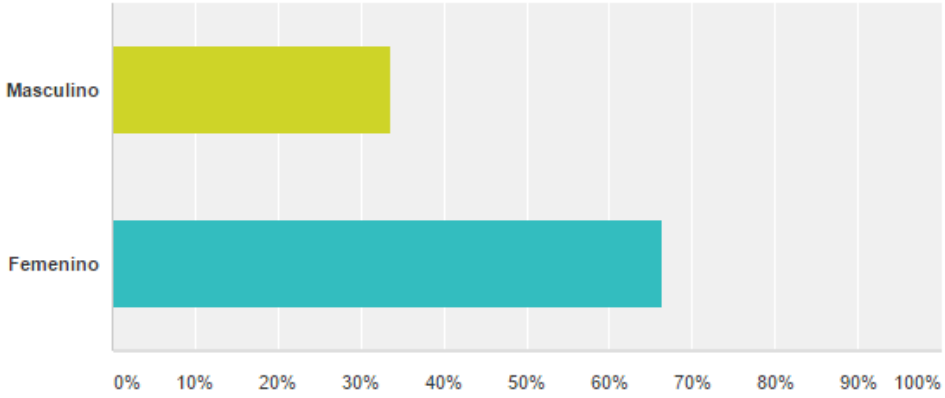



**Figura 16: Sexo**

Del 100% de encuestados, el 66% corresponde a clientes de género femenino y el 34% a género masculino.

3.1.5.3 ¿Le gustan los helados?

**Tabla 6: ¿Le gustan los helados?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Si | 97,18% | 379 |
| No | 2,82% | 11 |
| Total | | 390 |

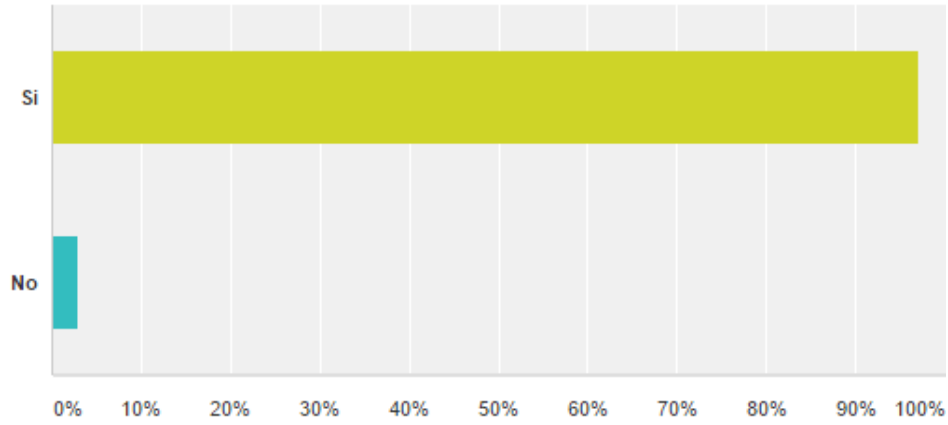



**Figura 17: ¿Le gustan los helados?**

Del 100% de encuestados, el 97% respondieron que si les gusta eh helado, mientras que tan solo el 3 % tuvo un no como respuesta.

3.1.5.4 ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta?

**Tabla 7: ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta?**

| Opciones de respuesta | | Respuestas | |
|---|---|---|---|
| Cono | | 25,19% | 98 |
| Vaso | | 46,27% | 180 |
| Tulipan | | 53,47% | 208 |
| Tarrina | | 31,11% | 121 |
| Otro (especifique) | Respuestas | 1,54% | 6 |
| Total de encuestados: 389 | | | |

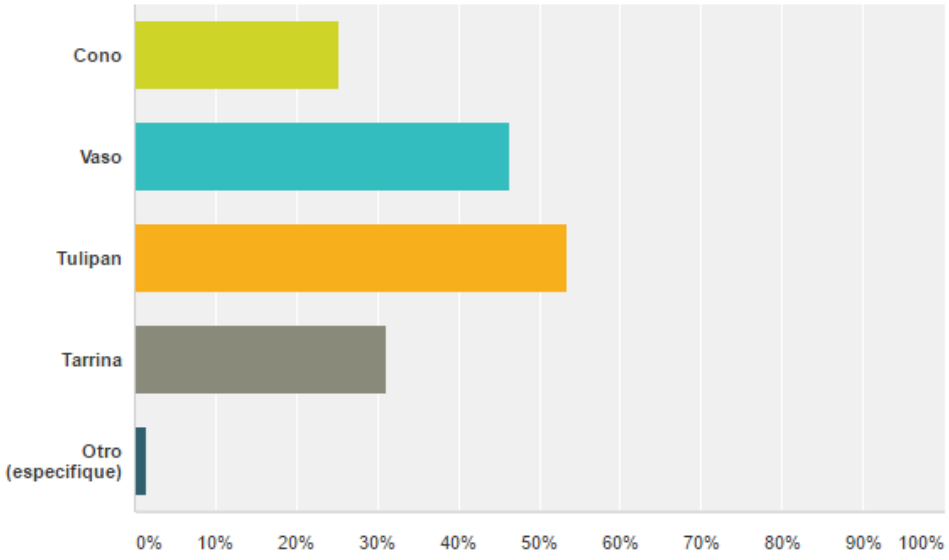



**Figura 18: ¿Qué tipo de presentación de helados le gusta?**

Del 100% de los encuestados, el 53% se inclina por una presentación en tulipán, tomando el segundo lugar con un 46% los vasos plásticos y finalmente con un 33% las tarrinas plásticas.

3.1.5.5 ¿Qué sabor de helado es de su preferencia?

**Tabla 8: ¿Qué sabor de helado es de su preferencia?**

| Opciones de respuesta | | Respuestas | |
|---|---|---|---|
| Mora | | 15,35% | 60 |
| Frutilla | | 27,88% | 109 |
| Maracuya | | 45,01% | 176 |
| Vainilla | | 49,62% | 194 |
| Chocolate | | 37,08% | 145 |
| Naranjilla | | 9,97% | 39 |
| Otro (especifique) | Respuestas | 5,63% | 22 |
| Total de encuestados: 391 | | | |

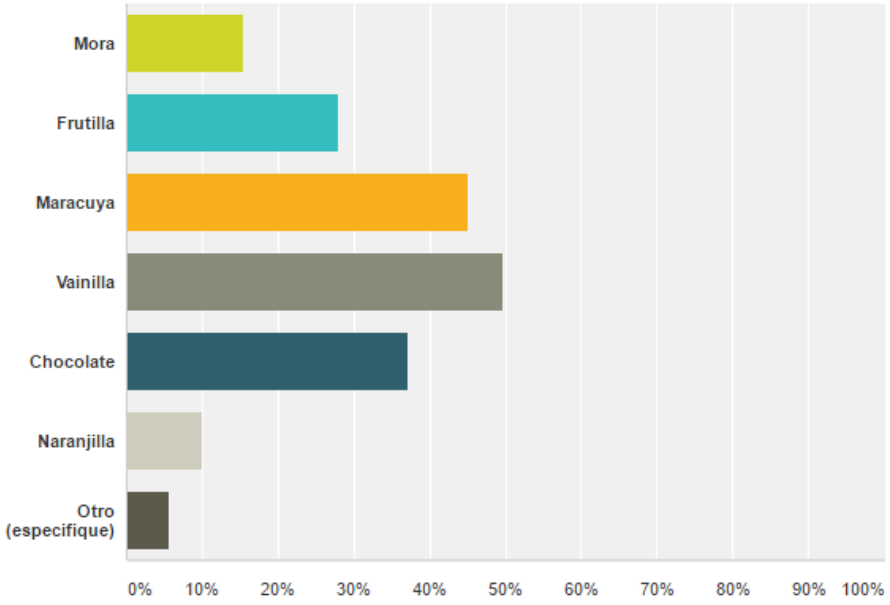



**Figura 19: ¿Qué sabor de helado es de su preferencia?**

Del 100% de los encuestados, el 50% se inclina por el sabor de vainilla, tomando el segundo lugar con un 45% el sabor de maracuyá y finalmente en tercer lugar con un 37% el sabor de chocolate.

3.1.5.6 ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted?

**Tabla 9: ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted?**

| Opciones de respuesta | | Respuestas | |
|---|---|---|---|
| ChickBerry | | 32,05% | 125 |
| Cocolimon | | 64,36% | 251 |
| Frozenberry | | 50,26% | 196 |
| Otro (especifique) | Respuestas | 4,62% | 18 |
| Total de encuestados: 390 | | | |

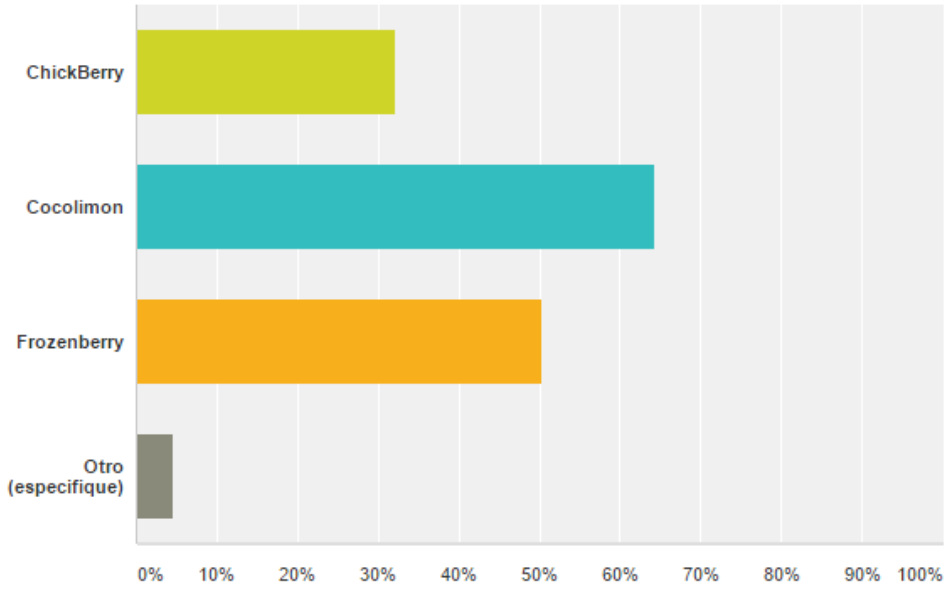



**Figura 20: ¿Qué heladerías de frozen yogurt conoce usted?**

Concluimos que nuestra competencia más conocida con un 64% es el local Coco limón, mientras que el segundo más conocido es el local frozenberry con 51%.

3.1.5.7 ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt?

**Tabla 10: ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Si | 96,12% | 372 |
| No | 3,88% | 15 |
| Total | | 387 |

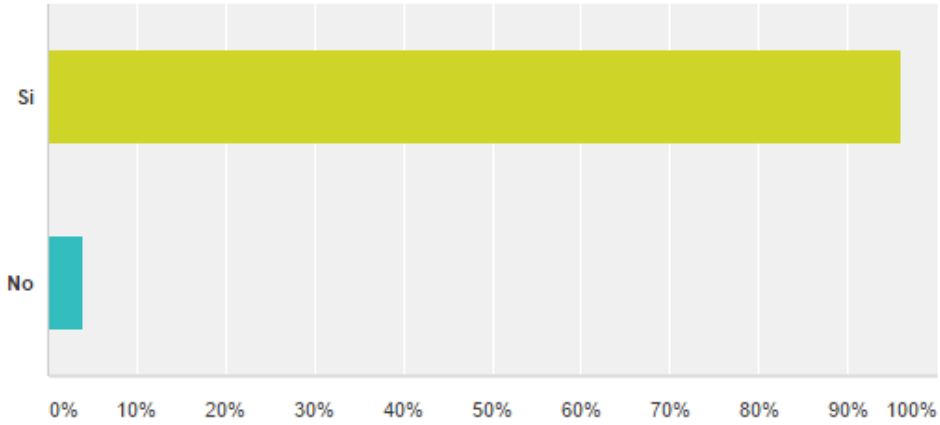



**Figura 21: ¿Ha visitado la heladería Yoi Frozen Yogurt?**

Del 100% de los encuestados, el 96% si han visitado el local, esto era de suponerse ya que la mayoría de las encuestas fueron realizadas dentro del local y sus alrededores, por lo que tan solo el 4% de nuestros encuestados no han visitado la heladería.

3.1.5.8 ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt?

**Tabla 11: ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| 0-3 meses | 18,44% | 71 |
| 4-6 meses | 32,21% | 124 |
| 6m- 1 año | 28,83% | 111 |
| Mas de 1 año | 20,52% | 79 |
| Total | | 385 |

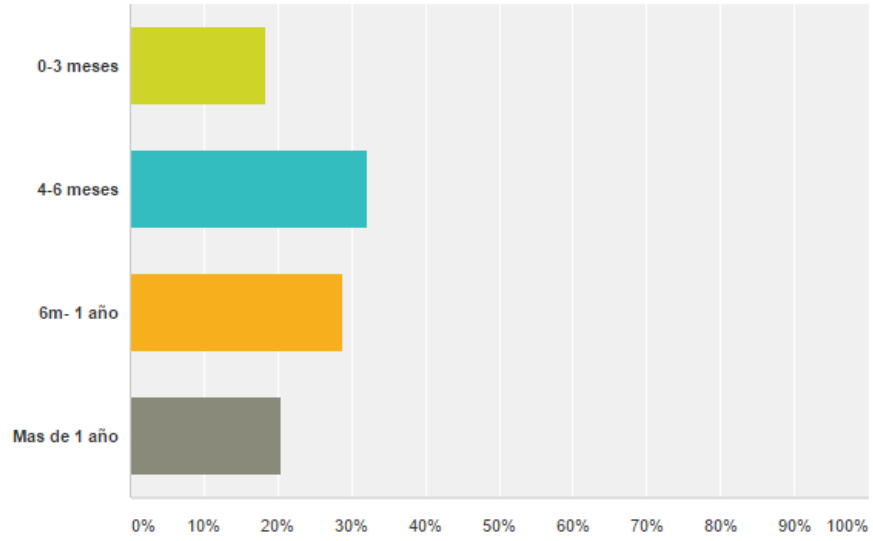



**Figura 22: ¿Hace que tiempo usted acude a Yoi Frozen Yogurt?**

Del 100% de los encuestados, la mayoría de nuestros clientes encuestados nos han visitados los últimos 4 – 6 meses llegando a un 32% del total.

3.1.5.9 ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt?

**Tabla 12: ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Muy bueno | 31,28% | 117 |
| Bueno | 58,02% | 217 |
| Regular | 8,56% | 32 |
| Malo | 2,14% | 8 |
| Total | | 374 |

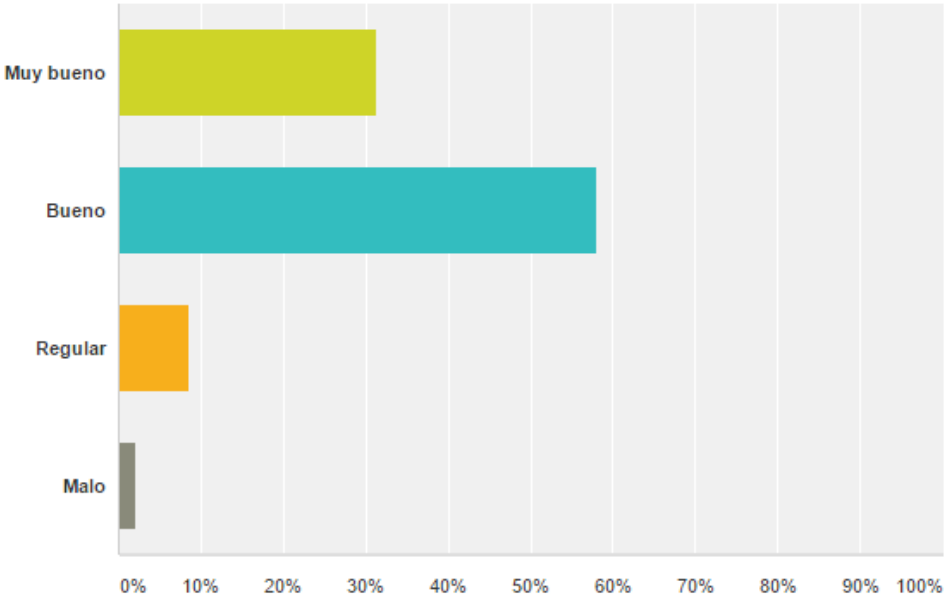



**Figura 23: ¿Cómo calificaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt?**

Del 100% de los encuestados, el 58% califica como bueno los productos que ofrece el local, no estando muy lejos la calificación de muy bueno que alcanza un 31 % del total.

3.1.5.10 ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt?

**Tabla 13: ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Muy bueno | 29,71% | 112 |
| Bueno | 57,56% | 217 |
| Regular | 10,34% | 39 |
| Malo | 2,39% | 9 |
| Total | | 377 |

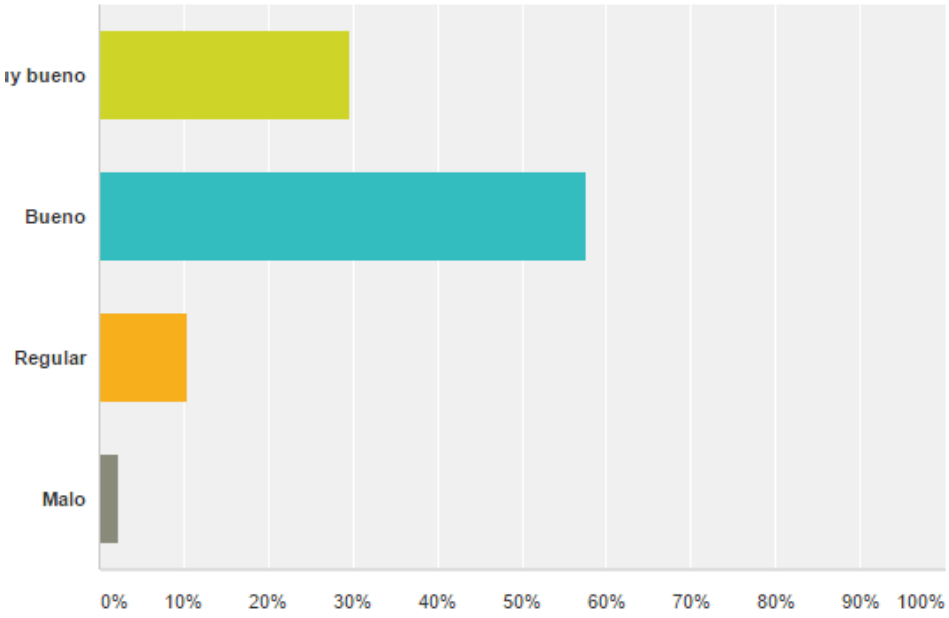



**Figura 24: ¿Cómo calificaría el servicio brindado por Yoi Frozen Yogurt?**

Del 100% de los encuestados, el 57% califica como bueno el servicio de los empleados, pero también arroja un dato preocupante llegando a un 12% en total que califica como regular y malo el servicio del local.

3.1.5.11 Califique la atención de la persona que recibió su pedido

**Tabla 14: Califique la atención de la persona que recibió su pedido**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Muy bueno | 26,25% | 100 |
| Bueno | 56,96% | 217 |
| Regular | 13,91% | 53 |
| Malo | 2,89% | 11 |
| Total | | 381 |

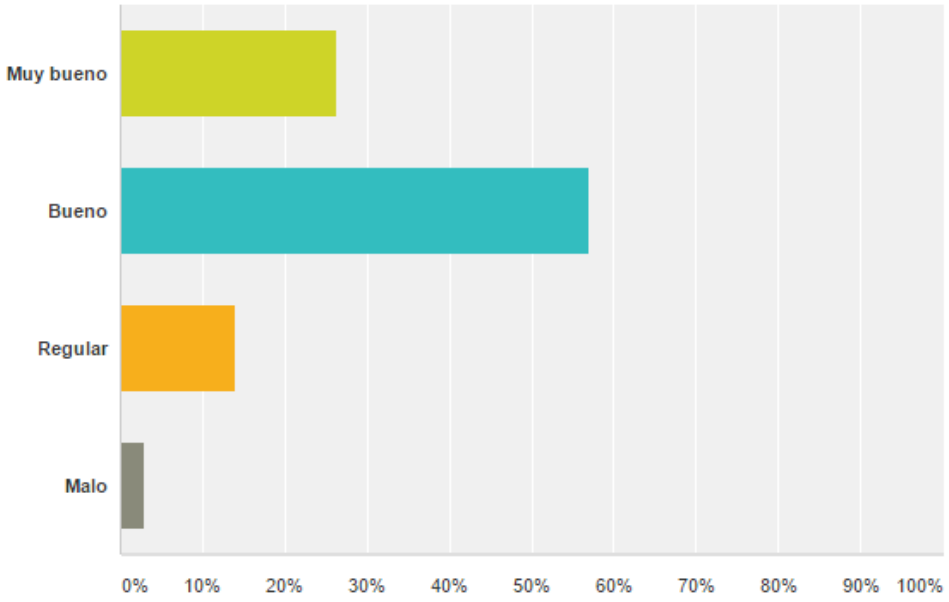



**Figura 25: Califique la atención de la persona que recibió su pedido**

Del 100% de los encuestados, el 57% califica como buena la atención que recibe de los empleados, y de igual manera existe un alto porcentaje que llega al 16% que no están conformes y califican con un regular y malo.

3.1.5.12 El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas?

**Tabla 15: El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Si | 94,79% | 346 |
| No | 5,21% | 19 |
| Total | | 365 |

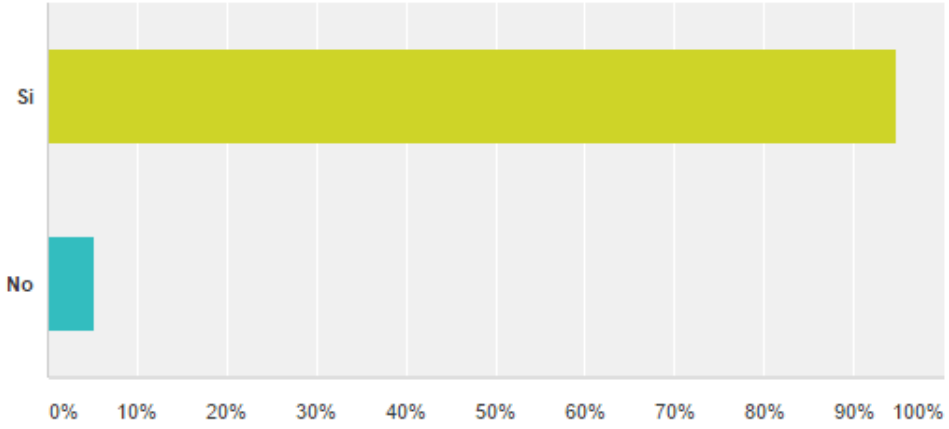



**Figura 26: El producto que adquirió ¿Cumplió sus expectativas?**

Del 100% de los encuestados, el 95% acepta que el producto adquirido cumplió sus expectativas.

3.1.5.13 ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga?

**Tabla 16: ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga?**

| Opciones de respuesta | | Respuestas | |
|---|---|---|---|
| Helados de crema | | 19,38% | 75 |
| Milshakes | | 62,27% | 241 |
| Bubbles Teas | | 33,59% | 130 |
| Otro (especifique) | Respuestas | 2,07% | 8 |
| Total de encuestados: 387 | | | |

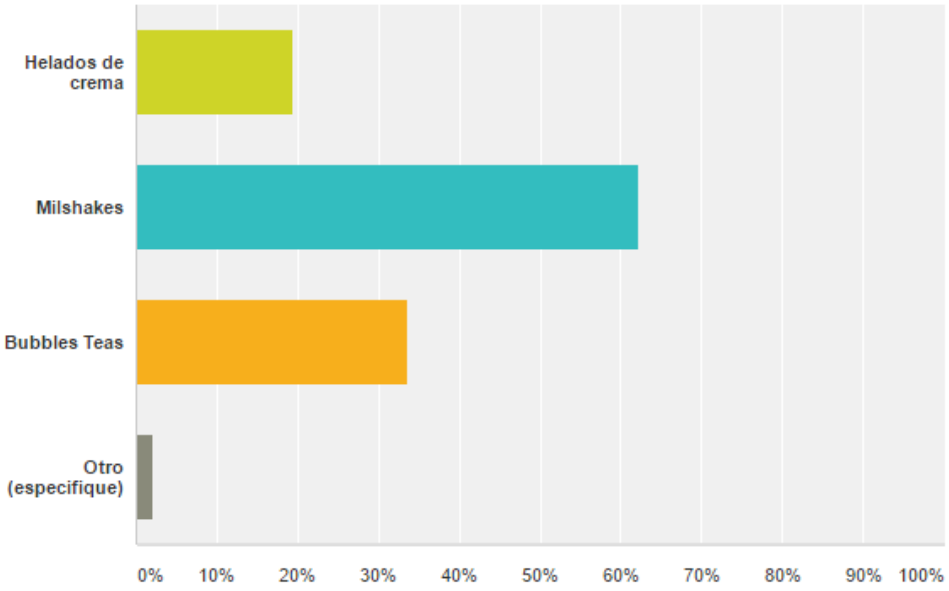



**Figura 27: ¿Qué otros tipos de productos le gustaría que Yoi Frozen Yogurt disponga?**

Del 100% de los encuestados, el 62% responde que desearía que el local disponga de bebidas como los milshakes de sabores y con un 34% de respuestas los bubbles teas.

3.1.5.14 ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas?

**Tabla 17: ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas?**

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|---|---|
| Si | 95,84% | 369 |
| No | 4,16% | 16 |
| Total | | 385 |

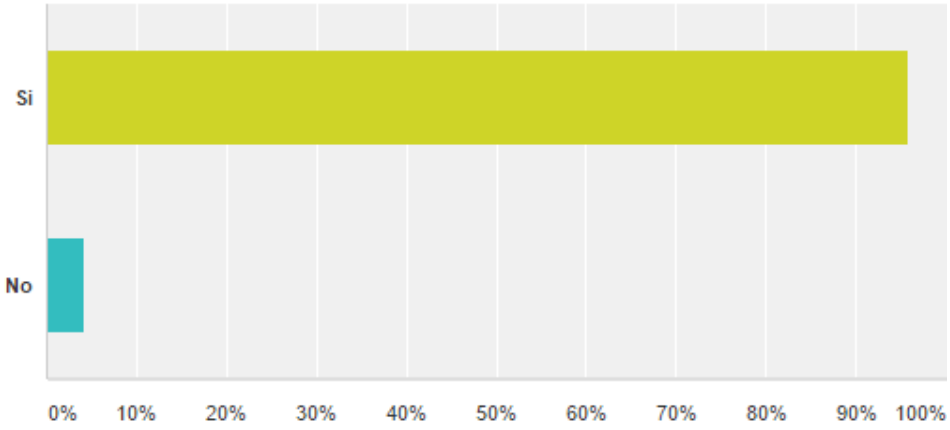



**Figura 28: ¿Recomendaría los productos que ofrece Yoi Frozen Yogurt a otras personas?**

Del 100% de los encuestados, el si obtiene un 96% lo que refleja la calidad de los productos que el local ofrece, y con tan solo un 4% de negación.

## 3.2 VALORES EMPRESARIALES

### 3.2.1 Misión

Somos una Heladería que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos con altos estándares de calidad, precios competitivos, un

equipo de trabajo capacitado y comprometido que garantice el servicio y permita a la empresa alcanzar los objetivos planteados.

### 3.2.2 Visión

Ser para el año 2020 el Frozen Yogurt más importante del sector Sur de la ciudad de Quito con productos innovadores, excelencia en el servicio y compromiso con sus clientes.

### 3.2.3 Código de Ética de la empresa

El código de ética de la Heladería Yoi Frozen Yogurt tiene por objetivo permitir la consolidación de la visión y misión de la empresa impulsando sentidos de pertenencia para contribuir a una gestión eficiente y transparente que se aplica a todos los colaboradores directos e indirectos, de los cuales se espera una conducta profesional todo el tiempo.

#### 3.2.3.1 Principios

- **Respeto:** Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio siendo este un valor muy importante que prevalecerá en el equipo de trabajo y en el trato hacia el cliente ya que el mismo inspira la armonía en el lugar de trabajo.

- **Responsabilidad:** Se espera el compromiso de nuestros empleados con el cumplimiento eficiente en los procesos diarios, cuidado de la

imagen del local, de igual manera el buen uso de los recursos proporcionados enfocándonos en un desarrollo sustentable de la compañía.

- **Honestidad:** Considerado como uno de los valores fundamentales para mantener una relación por lo que se laborará siempre de acuerdo a leyes establecidas, normas, procedimientos y la ética profesional.

- **Transparencia:** Todas las áreas deben reportar una información transparente en todo su conjunto de actividades y tareas, para de esta manera brindar confianza a todos nuestros grupos de interés.

3.2.3.2 Proveedores

La Heladería Yoi Frozen Yogurt se encuentra en la implementación de un sistema que permita un control directo con sus proveedores que incluya la evaluación y calificación de los mismos tomando en cuenta los parámetros de calidad, costo, tiempo de entrega, además que estén calificados legalmente y que cuenten con la certificación de la calidad del producto.

3.2.3.3 Comunidad

Todo colaborador en la labor diaria debe actuar conforme los principios éticos que la empresa ha estipulado y que ha compartido con sus grupos de interés siendo esta la imagen que refleja ante la comunidad y de la cual dependemos para el éxito de la Empresa.

3.2.3.4 Cumplimiento del Código de Ética

El Código de Ética refleja los valores y la cultura organizacional de la heladería Yoi Frozen Yogurt cuyos principios el personal debe dar cumplimiento con compromiso, transparencia y profesionalismo.

## 3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

### 3.3.1 Para empleados

Para un mejor manejo de las actividades diarias de los empleados de la heladería, se realizaron políticas que ayudarán al personal de la empresa a mejorar y cumplir cada una de sus funciones.

A continuación, están las políticas para los empleados de la heladería Yoi Frozen Yogurt:

- Realizar el trabajo, con eficiencia y eficacia.
- Brindar un servicio personalizado y esmerado a todos los clientes.
- Atender a los clientes con dedicación y responsabilidad cumpliendo con los procedimientos y normas del buen comportamiento y siguiendo una atención al detalle.
- Deben mantener todo el tiempo un comportamiento ético.

- Promover el mejoramiento continuo para incrementar y mejorar su rendimiento.

- Realizar evaluaciones bimensuales, en los cuales se controlará la eficiencia de los procesos y se analizará oportunidades de mejora.

- Seguir el manual de responsabilidad ambiental y clasificación de desechos otorgado por el centro comercial Quicentro Sur.

- Realizar diariamente el documento de control de inventario de la materia prima para la elaboración del helado de Yogurt.

- Mantener una comunicación adecuada de la gestión de la empresa directamente con los trabajadores y la parte gerencial administrativa de la empresa.

- Garantizar la salud y seguridad laboral.

- Promover las relaciones interpersonales a través de talleres de relaciones personales.

- Definir y enseñar las funciones que deben realizar el personal en la empresa.

- Seguir el horario de uniformes y mantener en buen estado la vestimenta.

- Acreditar quincenalmente mediante transferencias los haberes del personal.

- Coordinar con los trabajadores las 40 horas de trabajo semanales que cada uno debe cumplir en distintos turnos.

- Horas extras: Después de una jornada de ocho horas en un día el trabajador tendrá derecho al cobro de horas extras aplicándolo también a Feriados.

### 3.3.2 Para clientes

Para un buen manejo del cliente se seguirán políticas que ayudarán a una relación de cordialidad, respeto y la satisfacción de una experiencia agradable, para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

Las políticas que debemos cumplir para una mejor relación comercial con nuestros clientes son las siguientes:

- La única forma de pago será de contado (efectivo).

- En caso de que el producto presente algún defecto en su sabor o estética podrá acercarse a caja para el respectivo cambio del producto o devolución del dinero.

- Se realizarán promociones especiales con la finalidad de fidelizar al cliente.

- Se otorgará toda la información necesaria que el cliente requiera en cuanto a los beneficios de nuestros productos naturales.

- Se informará al cliente que nuestros productos son elaborados con materia prima de alta calidad.

### 3.3.3 Para proveedores

Nuestra empresa tiene clara la importancia de manejar una amplia cartera de proveedores que manejen los mejores precios del mercado, garanticen la calidad de nuestros productos y nos ayuden a maximizar nuestra utilidad disminuyendo costos; Para una correcta relación comercial nuestros proveedores deberán acatar las políticas internas y asegurarnos el cumplimiento de requisitos definidos por el cliente interno demandante.

Alimentos Yoi tiene como objetivo generar valor para los distintos grupos de interés, por lo que aplica los siguientes principios de actuación:

- El producto deberá cumplir con las especificaciones previamente definidas en la negociación inicial con el proveedor.

- Con la finalidad de alcanzar una eficiente gestión el administrador promoverá la participación de por lo menos 3 posibles Proveedores en el proceso de selección.

- El proveedor tendrá la obligación comercial de entregar el producto en excelentes condiciones.

- Los productos de abasto serán entregados 2 veces a la semana en horarios completamente definidos en la negociación inicial.

- El administrador tiene como objeto seleccionar a los proveedores de acuerdo a criterios de objetividad, evitando conflictos de interés, basados en la ética y en la libre competencia (precios competitivos, valor agregado y fortaleza financiera).

- Se garantizará la igualdad de oportunidades para que todos los proveedores que cumplan con ser responsables en calidad y tiempos de entrega puedan entrar en el concurso lo que nos permitirá cumplir los objetivos del plan estratégico de la empresa.

- El cliente interno debe conocer perfectamente los requerimientos en cuanto a calidad y cantidad para poder establecer las condiciones de compra y el suministro adecuado de los productos.

- Con la finalidad de garantizar de garantizar nuestras relaciones comerciales nuestros proveedores deberán cumplir con la legislación y normatividad vigente del sector alimenticio.

- Definir canales de comunicación para facilitar la gestión de compras y la objetividad en la toma de decisiones.

- Priorizar las relaciones comerciales a largo plazo.

- Definir la forma de pago en la negociación inicial.

## 3.4 PLANEACIÓN

### 3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Ampliar nuestro catálogo de productos para el año 2019 incursionando en los helados de crema y otras variedades.

- Abrir una franquicia en la ciudad de Manta para el año 2019.

- Incrementar las ventas en un 30% para el año 2020.

### 3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

#### 3.4.2.1 Objetivos de Producción

- Optimizar el proceso de elaboración de la base del helado de yogurt.

- Adquirir una nueva máquina que nos permita ofrecer variedad de sabores al consumidor.

- Establecer un control de calidad de los productos.

- Lograr un control de insumos y materia prima.

- Analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos que elaboramos.

3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas

- Incursionar en la publicidad pagada que ofrecen las redes sociales (Facebook, Instagram).

- Mejorar la exhibición de nuestros productos a través de nuevas artes gráficas de nuestros productos.

- Establecer un dialogo formal entre el vendedor y el consumidor.

- Realizar un plan de comunicación publicitaria.

- Conseguir una capacitación en clínica de ventas para los empleados de la organización.

- Lograr alianzas estratégicas con locales comerciales ubicados en el sector Sur de la ciudad.

3.4.2.3 Objetivos de Finanzas

- Mantener una información contable fiable que nos permita planificar inversiones futuras.

- Realizar el presupuesto anual de la empresa.

- Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa.

- Presentar estados financieros

3.4.2.4 Objetivos de Recursos Humanos

- Implementar un plan de capacitación relacionado a mejorar el trato con el cliente para fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio.

- Establecer un sistema interno de comunicación adecuado en el que los empleados y el administrador puedan mejorar la coordinación que permita al personal su desarrollo personal y profesional.

- Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal de la empresa.

- Incentivar a los empleados eligiendo al empleado del mes según su rendimiento en la empresa.

### 3.4.3 FODA

La presente matriz FODA tiene por objeto representar la situación actual de la empresa Alimentos Yoi Alimyoi S.A., la cual nos ayudará a identificar cuáles

son nuestras fortalezas y debilidades a lo largo de la empresa y de esta manera poder generar estrategias que nos permitan hacer frente a ellas o mejorarlas.

## Tabla 18: Matriz FODA

| MATRIZ FODA ALIMENTOS ALIMYOI S.A. | | FACTORES INTERNOS | |
|---|---|---|---|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | | La marca Yoi se ha posicionado en el centro comercial Quicentro Sur. | No se ha realizado un plan estratégico de la heladería. |
| | | Amplia cartera de proveedores que ofrecen materia prima de primera y costos b | El costo de las capacitaciones resultan muy altos. |
| | | Calidad en los productos que ofrece al consumidor | No existe capital para implementar un departamento de innovación y desarrollo |
| | | El porcentaje de rentabilidad por producto es alto | Deficiente sistema de comunicación,marketing y control interno |
| | | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | Aprovechar la calidad de los productos y servicio para concretar la ampliación del local del Quicentro Sur y solicitar a la administración del centro comercial el permiso para poder ofrecer una mayor variedad de productos relacionados con el tema de una Cafetería. | Obtener certificaciones para los empleados gracias a capacitaciones gratuitas o de bajo costo que ofrecen las entidades del municipio de Quito. |
| | Ampliacion del local. | | |
| | Apertura de DK Management para expandirse a un nuevo mercado. | | |
| | Convenios de capacitaciones con entidades financiadas por el municipio de Qui | | |
| | Posicionamiento como Marca Nacional | | |
| | AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| | Estrategias de la competencia | Mantener la amplia cartera de proveedores y mejorar nuestro poder negociacion para de esta manera estar preparado para incrementos en el costo de materia prima | Trabajar en la capacidad de endeudamiento y de esta manera poder invertir en un departamento de innovación y desarrollo para estar a la vanguardia de productos y tambien mejorar la imagen de la empresa posicionandonos como retador lider para la competencia. |
| | Politicas Laborales muy rigidas | | |
| | El poder de adquisición del cliente se ha disminuido. | | |
| | Aumento del costo en algunas materias primas. | | |



## Tabla 19: Matriz de Factores Externos (EFE)

| FACTORES EXTERNOS | | OPORTUNIDADES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | Ampliacion del local. | 0,30 | 4 | 1,20 |
| | 2 | Apertura de DK Management para expandirse a un nuevo mercado. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| | 3 | Convenios de capacitaciones con entidades financiadas por el municipio de Quito | 0,40 | 4 | 1,60 |
| | 4 | Posicionamiento como Marca Nacional | 0,20 | 2 | 0,40 |
| | | | 1,00 | | 3,30 |
| | | AMENAZAS | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES |
| | 1 | Estrategias de la competencia | 0,30 | 3 | 0,90 |
| | 2 | Politicas Laborales muy rigidas | 0,20 | 2 | 0,40 |
| | 3 | El poder de adquisición del cliente se ha disminuido. | 0,25 | 3 | 0,75 |
| | 4 | Aumento del costo en algunas materias primas. | 0,25 | 4 | 1,00 |
| | | | 1,00 | | 3,05 |

**Tabla 20: Matriz de Factores Internos (EFI)**

| | | FORTALEZAS | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES |
|---|---|---|---|---|---|
| FACTORES INTERNOS | 1 | La marca Yoi se ha posicionado en el centro comercial Quicentro Sur. | 0,30 | 4 | 1,20 |
| | 2 | Amplia cartera de proveedores. | 0,20 | 3 | 0,60 |
| | 3 | Calidad en los productos que ofrece al consumidor | 0,25 | 3 | 0,75 |
| | 4 | El porcentaje de rentabilidad por producto es alto | 0,25 | 4 | 1,00 |
| | | | 1,00 | | 3,55 |
| | | | | | |
| | | DEBILIDADES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES |
| | 1 | No se ha realizado un plan estratégico de la heladeria. | 0,35 | 4 | 1,40 |
| | 2 | El costo de las capacitaciones resultan muy altos. | 0,2 | 3 | 0,60 |
| | 3 | No existe capital para implementar un departamento de innovación y desarrollo | 0,3 | 3 | 0,90 |
| | 4 | Deficiente sistema de comunicación,marketing y control interno | 0,15 | 1 | 0,15 |
| | | | 1,00 | | 3,05 |

Analizando los cuadros de los factores externos que afectan a la heladería, podemos determinar que externamente la empresa supera la media de 3,18 del promedio de las puntuaciones ponderadas, esto quiere decir que la empresa está lista para aprovechar las oportunidades que se presenten y tiene la capacidad para enfrentar cualquier situación de amenaza que el mercado pueda suscitar. Entre las principales oportunidades se asignó una calificación alta a la tercera oportunidad, ya que al conseguir las capacitaciones que brindan las entidades del municipio y que son de muy buena calidad, con los mejores profesionales y a bajo costo, la heladería se vería altamente beneficiada.

Si la heladería logra aprovechar todas las oportunidades, estas prevalecerán y serán fuente de creación de valor agregado lo que permitirá tener una ventaja competitiva para hacer frente a cualquier tipo de amenaza que se presente como es el aumento del valor de la materia prima.

En cuanto a los factores internos, podemos concluir que las fortalezas nos arrojan una mayor puntuación ante las debilidades, de igual manera superando la media, esta ventaja se debe a la calidad del producto que oferta la empresa y el reconocimiento que se ha ganado la marca en los 5 años que lleva en el mercado.

La planificación nos ayudara a tener una estructura ordenada y consolidada dentro del mercado, beneficiándonos a la hora de sacar provecho de las distintas oportunidades y estando alerta de las posibles amenazas que podrían ocurrir.

### 3.4.4 Planificación Estratégica

Para la elaboración de la planificación estratégica la gerencia general junto a la administración trazó los objetivos con sus respectivas actividades a cumplirse en un determinado tiempo. El plan estratégico deberá ser revisado y aprobado por todos los gerentes de cada uno de los departamentos de la empresa.

A continuación, se presentará la planificación estratégica:

# Tabla 21: Planificación Estratégica

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Mercedes Margarita Cedeño Saltos |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Sandra Heredia, Daniel Troya, Liliana Chasi, Byron Troya, Veronica Cedeño, Johana Sarabia |

| | |
|---|---|
| **ÁMBITO:** | Gerente General |

| | |
|---|---|
| **ESTRATEGIAS:** | 3 |
| **AVANCE DE ESTRATEGIAS:** | 0% |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | FECHA INICIO | FECHA FIN | % APORTE | | | | | % AVANCE DE ACTIVIDAD | | | | | % AVANCE DE ESTRAT. | TIPO DE RECURSO: | DETALLE: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | | | |
| 1 | Ampliar nuestro catálogo de productos para el año 2019 incursionando en los helados de crema y otras variedades. | 1 | Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda activa de los clientes | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 2 | Conseguir una capacitación que incluya implementación de la elaboración de helados de crema | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 3 | Cotizar e implementar un nuevo sistema de inventario para los nuevo s productos | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Sandra Heredia | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 4 | Revisión y aprobación de los nuevos productos. | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | Número de actividades en la estrategia: | 4 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 2 | Abrir una franquicia en la ciudad de Manta para el año 2019. | 5 | Solicitar un analisis de mercado en la ciudad de Manta | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 6 | Realizar un plan de contratación de personal | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Johana Sarabia | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 7 | Establecer un control para establecer parametros de calidad del producto final | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Sandra Heredia | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 8 | Realizar la respectiva cartera de proveedores en la ciudad de manta | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-19 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | Número de actividades en la estrategia: | 4 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 3 | Incrementar las ventas en un 30% para el año 2020. | 9 | Elaborar un nuevo diseño del empaque del producto | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-20 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 10 | Incursionar en la comida de restaurante y cafeteria | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-20 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 11 | Realizar una clinica de ventas para nuestros trabajadores | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Veronica Cedeño | Ene-17 | Dic-20 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | | 12 | Incrementar el personal y maquinaria de materia prima | Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-20 | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio | |
| | Número de actividades en la estrategia: | 4 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 3 | Número total de actividades: | 12 | | | | % DE AVANCE TOTAL: | | | | | | | | | | | 0% | | |

**Elaborado por:**
Mercedes Margarita Cedeño Saltos
Gerente General

**Revisado por:**
Johana Sarabia- Gerente Recursos humanos
Byron Troya - Gerente Finanzas
Sandra Heredia-Gerente de Producción
Veronica Cedeño - Gerente de Marketing y ventas
Daniel Troya - Administrador General

**Aprobado por:**
Daniel Troya . Gerente Recursos humanos
Byron Troya - Gerente Finanzas
Sandra Heredia-Gerente de Producción
Veronica Cedeño - Gerente de Marketing y ventas
Daniel Troya - Administrador General

### 3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

Para la elaboración de la planificación operativa y táctica es necesario un análisis de las actividades a corto y mediano plazo que se van a realizar para el cumplimiento de objetivos, este análisis requiere el estudio en conjunto de todos los gerentes de cada uno de los departamentos y tener un control sobre el rendimiento que generan las actividades en beneficio de la empresa.

A continuación, se presentará la planificación operativa por cada departamento de la heladería:

## Tabla 22: Departamento de Finanzas

| | |
|---|---|
| LÍDER DE PROYECTO: | Byron Troya |
| APOYO DEL PROYECTO: | Margarita Cedeño |

| | |
|---|---|
| ÁMBITO: | Finanzas |

| | |
|---|---|
| ESTRATEGIAS: | 4 |
| AVANCE DE EST | 0% |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | FECHA INICIO | FECHA FIN | % APORTE | | | | | % AVANCE DE ACTIVIDAD | | | | | % AVANCE DE | TIPO DE RECURSO: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | 0% | 25% | 50% | 75% | 88 | | |
| 1 | Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras. | 1 | Registro diario de las transacciones diarias de la empresa. | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 2 | Implementar un sistema de facturación electronica. | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 3 | Elaborar manual de procedimiento de arqueo de caja. | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 2 | Presentar Estados financieros | 4 | Analisis de los estados financieros con los directores de los departamentos | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 5 | Revisión y aprobación de los estados financieros | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 6 | Solicitar toda la iinformación financiera que existe hasta el momento | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa. | 7 | Realizar un analisis de todos los costos en los que incurre en la empresa | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 8 | Analizar estados financieros | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 9 | Realizar un analisis financiero al presente con conclusiones y recomendaciones | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 4 | Realizar el presupuesto anual de la empresa. | 10 | Determinar un presupuesto para cada departamento. | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 11 | Analizar la situación economica actual de la empresa | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 12 | Evaluar la situación actual del Pais y el impacto que tiene en la empresa | Byron Troya/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 5 | Número total de actividades: | 12 | | | | % DE AVANCE TOTAL: | | | | | | | | | | | 0% | |

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Byron Troya - Gerente de finanzas | Margarita Cedeño - Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General | Margarita Cedeño- Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General |

## Tabla 23: Departamento de Marketing y Ventas

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Veronica Cedeño |
| **APOYO DEL PROYECTO** | Margarita Cedeño, Daniel Troya, |

| | |
|---|---|
| **ÁMBITO:** | Marketing y Ventas |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | FECHA INICIO | FECH A FIN | % APORTE | | | | | % AVANCE DE ACTIVIDA | | | | | % AVANCE DE ESTRAT | TIPO DE RECURSO: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0% | 25% | 50% | 75% | ### | 0% | 25% | 50% | 75% | ## | | |
| 1 | Incursionar en la publicidad pagada que ofrecen las redes sociales | 1 | Contratar un plan que priorice la busqueda de potenciales clientes en el sur de la ciudad | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propi |
| | | 2 | Actualizar constantemente las redes sociales con nuestras promociones y servicios. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 3 | Analizar los resultados. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 2 | Mejorar la exhibición de nuestros productos | 4 | Diseñar un punto de venta atractivo y aprovecharlo al 100% | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 5 | Crear un nuevo punto de ventas donde se oferten productos que antes no eran visibles | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 6 | Organizar y limpiar el punto de ventas diariamente. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Establecer un dialogo formal entre el vendedor y consumidor | 7 | Consultar y analizar el speech actual de los empleados frente al cliente | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 8 | Crear un speech y coordinar con los empleados para que todos nos guiemos bajo este | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 9 | Anallizar los resultados del nuevo dialogo. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 4 | Realizar un plan de comunicación publicitaria | 10 | Diseñar un plan de comunicación conforme las politicas e imagen de la organización | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 11 | Asumir la coordinación del proyecto con los grupos de interes. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 12 | Desarrollar el proceso y analizar resultados. | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 5 | Conseguir una clinica de ventas para los empleados | 13 | Busqueda de la mejor clinica de ventas de la ciudad a un precio accesible | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 14 | Analizar los resultados de la capacitación | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 2 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 6 | Lograr alianzas estrategicas con locales comerciales | 16 | Analisis y busqueda de los negocios del Quicentro sur que esten interesados en una alianz | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 17 | Proponer al supermaxi del quicentro sur una beneficios Yoi para sus clientes mas frecuente | Veronica Cedeño/Margarita Cedeño/Daniel Tro | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 2 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 6 | Número total de actividades: | 16 | | | | % DE AVANCE TOTAL: | | | | | | | | | | | 0% | |

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Veronica Cedeño-Gerente de Marketing y Ventas | Margarita Cedeño - Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General | Margarita Cedeño - Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General |

## Tabla 24: Departamento de Productividad

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Sandra Heredia |
| **APOYO DEL PROYECTO** | Margarita Cedeño, Daniel Troya. |

| | |
|---|---|
| **ÁMBITO:** | Productividad |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | FECHA INICIO | FECHA FIN | % APORTE | | | | | AVANCE DE ACTIVIDA | | | | | % AVANCE DE ESTRAT. | TIPO DE RECURSO: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0% | ## | 50% | 75% | ### | 0% | ## | ## | 75% | ## | | |
| 1 | Optimizar el proceso de elaboración de la base del helado | 1 | Contratar una consultoria de un ingeniero de alimentos. | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 2 | Realizar un control de tiempo del proceso de elaboración de la base del helado | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 3 | Realizar un recalculo en gramos de la materia prima que utilizamos en la elaboración de la | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 2 | Adquirir una nueva maquina de helados | 4 | Buscar un proovedor Ecuatoriano de maquinas especializadas en helados. | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 5 | Realizar una capacitación de buen uso y mantenimiento de la máquina | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 6 | Analizar resultados con la implementación de la nueva máquina. | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Establecer un control de calidad de los productos | 7 | Elaborar un plan de calidad y control de materia prima que utilizamos | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 8 | Realizar un seguimiento mas detallado de las operaciones | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 9 | Detectar problemas en la produción y corregirlos inmediatamente | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 4 | Lograr un control de insumos y materia prima | 10 | Realizar una formato que detalle el control de inventario. | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 11 | Actualizar diariamente el nuevo formato de inventario con las nuevas entradas y salidas d | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 12 | Revisar Semanalmente la hoja de control con la colaboración de los empleados. | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 5 | Analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos que elaboramos | 13 | Verificar periodos de caducidad de nuestros productos | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 14 | Realizar pruebas de resistencia a los productos | Sandra Heredia/Margarita Cedeño/Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 2 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 5 | Número total de actividades: | 14 | | | | % DE AVANCE TOTAL: | | | | | | | | | | | 0% | |

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Sandra Heredia | Margarita Cedeño - Gerente General | Margarita Cedeño - Gerente General |
| Gerente de Productividad | Daniel Troya - Administrador General | Daniel Troya - Administrador General |

## Tabla 25: Departamento de Recursos Humanos

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Johana Sarabia |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Margarita Cedeño, Daniel Troya. |

| | |
|---|---|
| **ÁMBITO:** | Recursos Humanos |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | FECHA INICIO | FECHA FIN | % APORTE | | | | | % AVANCE DE ACTIVIDAD | | | | | % AVANCE DE ESTRAT. | TIPO DE RECURSO: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| 1 | Implementar un plan de capacitación relacionado a mejorar el trato con el cliente para fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio | 1 | Realizar encuestas de satisfacción del cliente | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 2 | Receptar las opiniones y quejas en las redes sociales y trabajar en ellas | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 3 | Disponer de un espacio físico(Buzón) para recibir opiniones y quejas de los clientes | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 2 | Establecer un sistema de comunicación adecuado | 4 | Elaborar y difundir a los empleados el reglamento interno de la empresa. | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 5 | Realizar una reunión quincenal para solucionar incovenientes y analizar propuestas de mejoras | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 2 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal en la empresa | 7 | Implementar un sistema electronico de control de horarios de entrada y salida | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 8 | Instalar un proxy de bloqueo a la computadora del local Yoi Froizen | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 9 | Analizar propuestas de indicadores de gestión en el mercado e implementar la mejor opción. | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 4 | Incentivar a los empleados. | 10 | Entregar reconomiento económico al empleado del mes | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 11 | Planear jornadas recreativas trimestrales para lograr unión del equipo de trabajo | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 12 | Implementar comisiones por un monto sobresaliente de ventas sin IVA | Johana Sarabia/ Margarita Cedeño/ Daniel Troya | Ene-17 | Dic-17 | x | | | | | x | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | % DE AVANCE ESTRATÉGICO: | | | | | | | | | | | 0% | |
| 4 | Número total de actividades: | 12 | | | | % DE AVANCE TOTAL: | | | | | | | | | | | 0% | |

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Johana Sarabia- Gerente Recursos humanos | Margarita Cedeño - Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General | Margarita Cedeño - Gerente General<br>Daniel Troya - Administrador General |

### 3.4.6 Planificación de Contingencia

El plan de contingencia tiene la finalidad de estar preparado para cualquier situación extraordinaria que pueda ocurrir en el periodo de administración de la heladería y que pueda afectar al normal desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación, se presentará la planificación de contingencia elaborada por el gerente general de la heladería:

## Tabla 26: Planificación de Contingencia

| | |
|---|---|
| LÍDER DE PROYECTO: | Margarita Cedeño |
| APOYO DEL PROYECTO: | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya |

| | |
|---|---|
| ÁMBITO: | Gerente General, plan de contingencia |

| | |
|---|---|
| ESTRATEGIAS: | 3 |
| AVANCE DE ESTRATEGIAS: | 0% |

| No. | OBJETIVOS: | No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | % APORTE | | | | | % AVANCE ACTIVIDAD | | | | | % AVANCE DE ESTRAT. | TIPO DE RECURSO: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| 1 | Creación de un fondo que permita sustentar cualquier contratiempo. | 1 | Organizar la creación de un fondo mínimo por departamento | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 2 | Coordinar la custodia del fondo con el departamento de finanzas | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 3 | Incrementar el fondo en un 5% trimestral | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | | | | | | | | | | 0% | |
| 2 | Contratar un seguro que cubra incendios, catrastrofes naturales,robos y daños de las máquinas | 4 | Analizar los requisitos y presupuesto para contratación del seguro | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 5 | Analisis y selección de la mejor cotización del mercado. | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Externo |
| | Número de actividades en la estrategia: | 2 | | | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Tener un respaldo de todo tipo de antecedentes de los actuales empleados. | 6 | Diseñar un formato conocca a su empleado y proveedor | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 7 | Solicitar como requisito llenar el formulario conocca a su empleado y proveedores | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Propio |
| | | 8 | Elaborar un archivo digital y físico con su debida custodia | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | | | | | 0% | Recurso Externo |
| | Número de actividades en la estrategia: | 3 | | | | | | | | | | | | | 0% | |
| 3 | Número total de actividades: | 8 | | | | | | | | | | | | | 0% | |

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia

| Elaborado por: | Revizado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Mercedes Margarita Cedeño Saltos | Daniel Troya - Administrador General | Daniel Troya - Administrador General |
| Gerente General | Byron Troya - Gerente Finanzas | Byron Troya - Gerente Finanzas |

## 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 3.5.1 Organigrama Estructural

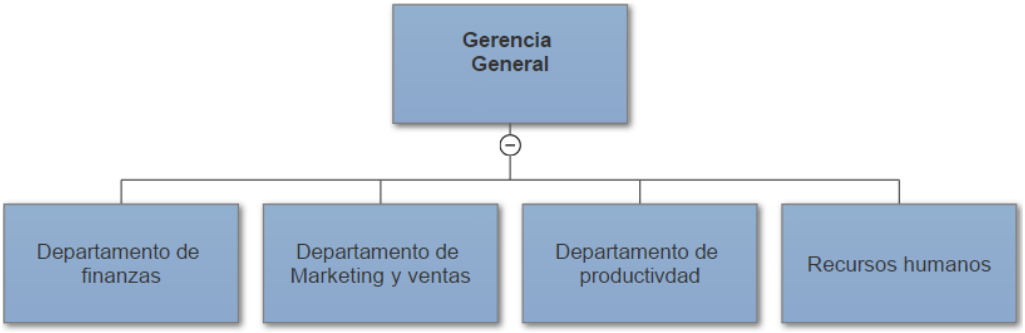



**Figura 29: Organigrama Estructural**

### 3.5.2 Organigrama Funcional

#### 3.5.2.1 Gerente General

Una de las principales funciones del gerente general en esta empresa será cumplir con la realización de la planificación estratégica y supervisión de la parte operativa, además de planificar las actividades para poder cumplir los objetivos y la coordinación de los recursos cumpliendo con el rol importante de ser la persona que guía y lidera con responsabilidad el talento humano de la organización.

La Gerente General, cumplirá las siguientes funciones dentro de la heladería:

- Planificar, dirigir, organizar y controlar.

- Perpetuar el cumplimiento de la misión, visión y las políticas de la empresa.

- Coordinar los recursos de la organización.

3.5.2.2 Departamento de Finanzas

El Gerente financiero se encargará de manejar correctamente todos los fondos y recursos financieros que la empresa posea, además tiene la responsabilidad de organizar todo lo relacionado con pagos a empleados, proveedores y cobros a clientes. Por otra parte, el área financiera debe presentar e interpretar los balances y calcular el presupuesto anual de la organización.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Definir el plan de financiamiento y apalancamiento.

- Generar reportes internos de gastos e ingresos.

- Realizar arqueos de caja imprevistos.

- Realizar presupuestos anuales.

- Llevar la contabilidad.

- Analizar los resultados financieros al final del año que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones

3.5.2.3 Departamento de Marketing y Ventas

El departamento de Marketing y Ventas, se encargará de crear un plan de acciones que permita acercarnos a la visión empresarial y nos ayude a concretar la misión para la cual fue creada, además se encargara de realizar estudios de mercado, un plan de comunicación corporativa y creación de una nueva imagen del empaque del producto Yoi.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la heladería:

- Generar nueva publicidad de nuestros productos.

- Diseñar un nuevo logo y una nueva imagen para el empaque de productos

- Realizar promociones que permitan incrementar ventas.

- Estudiar e implementar nuevos métodos de distribución del producto.

- Entregar reportes de ventas y difundir las metas mensuales a nuestros empleados.

- Fomentar convenios empresariales.

#### 3.5.2.4 Departamento de Productividad

El Gerente de Productividad tiene la responsabilidad de asegurar la calidad en los procesos de producción de los productos, mantener un control de inventarios, proporcionar la suficiente fuerza de trabajo que permita cumplir con total eficiencia los pedidos de nuestros clientes.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la heladería:

- Generar un reporte de la producción diaria y sus costos.
- Mantener un control de inventario.
- Hacer el pedido de Materia prima.
- Evaluar y controlar la calidad del producto.

#### 3.5.2.5 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos se encargará de la planificación de personal en cuanto se refiere a determinar la cantidad de mano obra para poder cumplir nuestros objetivos de una manera eficiente, también tendrá como tareas base la contratación, formación, evaluación y desvinculación de toda la mano de obra que ingrese a la organización.

Este departamento tiene la obligación de velar por el buen uso y mantenimiento de los equipos para de esta manera mantener una infraestructura en perfectas condiciones.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la heladería:

- Búsqueda, selección y contratación de la mano de obra
- Gestionar y preocuparse por mantener un buen ambiente laboral
- Búsqueda y contratación de jornadas de capacitación.

## 3.6 CONTROL

Alimentos Yoi con la finalidad de realizar un control de las actividades que ejercen nuestros grupos de interés plantea la incorporación de un sistema de monitoreo que será ejecutado por la alta gerencia y la administración.

Este sistema permite que la empresa pueda tener un mayor control sobre todas las circunstancias que se puedan suscitar en la parte operativa de la empresa.

El gerente general tendrá la obligación de seguir paulatinamente el avance de actividades propuestas y al final de toda actividad o proceso emitirá una evaluación basada en el porcentaje de progreso que están han tenido.

A continuación, se presentan las tablas en las cuales se encuentra detalladas las actividades en cada área que se va a realizar el monitoreo:

### 3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

**Tabla 27: Monitoreo Administrativo Empresarial**

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Margarita Cedeño |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya/Johana Sarabia/Veronica Cedeño/Sar |

| | |
|---|---|
| **MONITOREO:** | Administrativo Empresarial |

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | IMPLIMEN | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Realizar un estudio de mercado | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | | X | |
| 2 | Conseguir una capacitación de nuevos tipos de helados | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Byron Troya | X | | | | X | | |
| 3 | Implementar un nuevo sistema de inventario para los nuevo s producto | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Sandra Heredia | X | | | X | | | |
| 5 | Revisión y aprobación de los nuevos productos. | Margarita Cedeño/Daniel Troya | X | | | | | | X |
| 6 | Realizar una clínica de ventas para nuestros trabajadores | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Johanna Sarabia | X | | | X | | | |
| 7 | Realizar un plan de contratación de personal | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Johanna Sarabia | X | | | | X | | |
| 8 | Establecer un control de la calidad del producto final | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Sandra Heredia | X | | | X | | | |
| 9 | Realizar una cartera de provedores. | Margarita Cedeño/Daniel Troya | X | | | | X | | |
| 10 | Elaborar un nuevo diseño del empaque del producto | Margarita Cedeño/Daniel Troya | X | | | | X | | |
| 13 | Incrementar el personal y maquinaria de materia prima | Margarita Cedeño/Daniel Troya/Johanna Sarabia | X | | | X | | | |

**Elaborado por:**

Margarita Cedeño

Gerente General

**Revisado por:**

Johana Sarabia- Gerente Recursos humanos

Byron Troya - Gerente Finanzas

Sandra Heredia-Gerente de Producción

Veronica Cedeño - Gerente de Marketing y ventas

Daniel Troya - Administrador General

### 3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

**Tabla 28: Monitoreo Administrativo de Empleados**

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Margarita Cedeño |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia |

| | |
|---|---|
| **MONITOREO:** | Empleados |

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Registro de ingreso y salida del personal en formato elaborado | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 2 | Uso de uniforme y equipo para el buen manejo de alimentos | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 3 | Control y supervision de actividades. | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 5 | Trabajar 40 horas semanales. | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | X | | | |
| 6 | Control de horas extras | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | X | | | |
| 7 | Cumplimiento de las normas de seguridad | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | X | | | |
| 8 | Establecer normal claras de comportamiento durante horas laborales y respeto del establecimiento | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 9 | Mantener siempre una excelente limpieza del local | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 10 | Realizar evaluaciones periódicas de la gestion de cada uno de los empleados | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 11 | Llenar formato de control de inventario | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 12 | Revisión de estado de la maquinaria. | Daniel Troya/ Johana Sarabia , Sandra Heredia | X | | | | | X | |

**Elaborado por:**

Margarita Cedeño

Gerente General

**Revisado por:**

Johana Sarabia- Gerente Recursos humanos

Daniel Troya - Administrador General

Sandra Heredia-Gerente de Producción

### 3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

**Tabla 29: Monitoreo Administrativo de Clientes**

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Margarita Cedeño |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya |

| | |
|---|---|
| **MONITOREO:** | Clientes |

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Actualización y nuevo uso de la actual base de datos de clientes | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya | X | | | | | X | |
| 2 | Tener un buzón de quejas y sugerencias en el local de comida | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya | X | | | | | | X |
| 3 | Implementar un espacio para el cliente en la web de Alimentos Yoi | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya | X | | | X | | | |
| 5 | Realizar encuestas semestrales de satisfacción y nuevos gustos del cliente | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya | X | | | | | X | |
| 6 | Implementar un plan de recompensas por sus compras en nuestro local | Daniel Troya/ Veronica Cedeño /Byron Troya | X | | | | X | | |

**Elaborado por:**

Margarita Cedeño

Gerente General

**Revisado por:**

Byron Troya - Gerente Finanzas

Veronica Cedeño - Gerente de Marketing y ventas

Daniel Troya - Administrador General

### 3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

**Tabla 30: Monitoreo Administrativo de Proveedores**

| | |
|---|---|
| **LÍDER DE PROYECTO:** | Margarita Cedeño |
| **APOYO DEL PROYECTO:** | Daniel Troya/Sandra Heredia |

| | |
|---|---|
| **MONITOREO:** | Proveedores |

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Implementación de un sistema de control de la calidad de nuestros prooveedores | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 2 | Conteo y verificación de la materia prima que nos abastecem | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | X | | |
| 5 | Disponibilidad de nuevos proveedores | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 6 | Mantener un horario fijo de entrega para cada tipo de materia prima | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 8 | Control semanal de inventarios | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 9 | Tener un registro de entregas e inventario. | Daniel Troya/ Sandra Heredia | X | | | | | X | |
| 10 | Fijar un horario para pago a provedores | Daniel Troya/ Sandra Heredia/Byron Troya | X | | | | | X | |

**Elaborado por:**

Margarita Cedeño Gerente General

**Revisado por:**

Byron Troya-Gerente de Finanzas

Sandra Heredia-Gerente de Producción

Daniel Troya - Administrador General

# 4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA ALIMENTOS YOI ALIMYOI S.A. Y POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez finalizada la estructuración de la Planificación Estratégica, se procedió a su respectiva implementación, de esta manera como primer punto se organizó una convocatoria con nuestros grupos de interés para de esta manera difundir las nuevas directrices por la cual la empresa se guiará en la cual informamos de la misión que nos hemos planteado, la visión a la que nos proyectamos, el código de ética para un correcto comportamiento y los objetivos que queremos cumplir como organización para los cuales necesitamos el compromiso de cada uno de ellos.

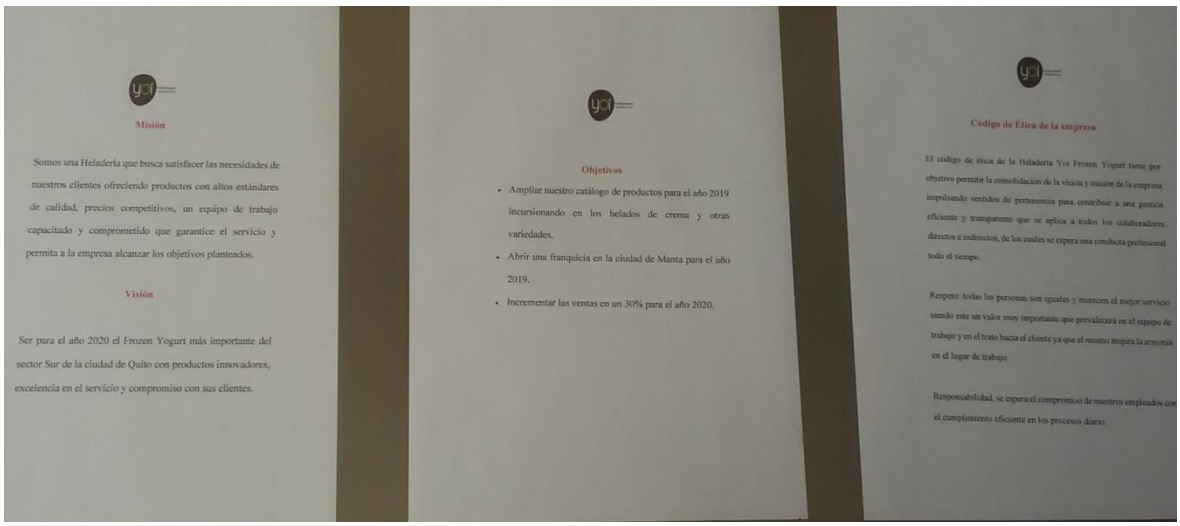



**Figura 30: Implementación de la Misión, Visión y Código de Ética de la Empresa Alimentos Yoi Alimyoi S.A.**

# 4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

## 4.1.1 Activos

### 4.1.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos de la Empresa Alimentos Yoi posee un total de $ 53.035,00 en Activos Fijos siendo la mayor inversión el vehículo que ha sido vital para la movilización a la zona sur de la ciudad y la transportación de nuestra materia prima, la remodelación de las instalaciones para de esta manera brindar una nueva imagen hacia al cliente y el valor actual de nuestras máquinas de helados con las que cuenta el local, debido a que son el eje principal para la producción de nuestros productos.

**Tabla 31: Activos Fijos**

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| | |
| CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES | $ 14.400,00 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | $ 5.750,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | $ 460,00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | $ 1.675,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | $ 5.458,00 |
| VEHÍCULO | $ 25.292,00 |
| | |
| **TOTAL ACTIVOS FIJOS** | **$ 53.035,00** |

### 4.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles que la heladería maneja están representados por dos cuentas fundamentales en el primer caso es el capital de trabajo por una suma $ 26.965,00 que implica el financiamiento y apalancamiento que la empresa necesito para entrar en función y mantenerse en el mercado. En cuanto al monto de los activos diferidos nos encontramos con un valor de$ 800,00 que representan los gastos de constitución.

**Tabla 32: Activos Intangibles**

| Detalle | Valor | |
|---|---|---|
| Activos Diferidos | $ | 800,00 |
| Capital de Trabajo | $ | 26.965,00 |
| **TOTAL INVERSIÓN** | **$** | **27.765,00** |

### 4.1.3 Costos y Gastos

#### 4.1.3.1 Costos de Producción

Los costos de producción que tiene la heladería se basan en 4 principales cuentas, en cuanto a los costos directos en los que incurre la empresa analizamos que el costo entre los empleados operativos y el costo de la materia prima de nuestros productos alcanzan un valor de $ 79.639,30 representando el 72% de nuestros costos totales. Por lo que el costo que permite el funcionamiento adecuado de nuestra producción alcanza un valor 31.113,20 y representa el 28% de los costos.

**Tabla 33: Costos de Producción**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **COSTOS DIRECTOS** | **$ 110.752,50** | **$ 116.290,13** | **$ 122.104,63** | **$ 128.209,86** | **$ 134.620,36** |
| ***MANO DE OBRA DIRECTA*** | | | | | |
| EMPLEADOS LOCAL | $ 21.255,30 | $ 22.318,07 | $ 23.433,97 | $ 24.605,67 | $ 25.835,95 |
| ***MATERIA PRIMA DIRECTA*** | | | | | |
| MATERIA PRIMA | $ 58.384,00 | $ 61.303,20 | $ 64.368,36 | $ 67.586,78 | $ 70.966,12 |
| ***TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA*** | ***$ 79.639,30*** | ***$ 83.621,27*** | ***$ 87.802,33*** | ***$ 92.192,44*** | ***$ 96.802,07*** |
| | | | | | |
| **CIF** | | | | | |
| ***MANO DE OBRA INDIRECTA*** | ***$ 22.003,20*** | $ 23.103,36 | $ 24.258,53 | $ 25.471,45 | $ 26.745,03 |
| **MATERIA PRIMA INDIRECTA** | $ 9.110,00 | $ 9.565,50 | $ 10.043,78 | $ 10.545,96 | $ 11.073,26 |
| | | | | | |
| **COSTOS DE PRODUCCION** | **$ 110.752,50** | **$ 116.290,13** | **$ 122.104,63** | **$ 128.209,86** | **$ 134.620,36** |

4.1.3.2 Gastos Administrativos

Nuestro principal gasto administrativo en todos los años es la cuenta de arriendos la cual siempre se busca negociar un mejor precio y realizar el pago a tiempo para de esta manera evitar un incremento en este rubro.

**Tabla 34: Gastos Administrativos**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Suministros de Oficina | $ 5.316,00 | $ 5.531,30 | $ 5.755,32 | $ 5.988,41 | $ 6.230,94 |
| Servicios Básicos | $ 4.548,00 | $ 4.732,19 | $ 4.923,85 | $ 5.123,26 | $ 5.330,76 |
| Depreciaciones | $ 7.503,53 | $ 7.503,53 | $ 7.503,53 | $ 6.945,20 | $ 6.945,20 |
| Arriendo | $ 9.600,00 | $ 9.792,00 | $ 9.987,84 | $ 10.187,60 | $ 10.391,35 |
| Gastos Constitución | $ 800,00 | | | | |
| **TOTAL** | **$ 27.767,53** | **$ 27.559,03** | **$ 28.170,54** | **$ 28.244,47** | **$ 28.898,24** |

4.1.3.3 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas necesarios para la heladería en el año 3 tienen un total de $ 1441,32

**Tabla 35: Gastos de Ventas**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Publicidad | $ 800,00 | $ 850,00 | $ 900,00 | $ 950,00 | $ 1.000,00 |
| Redes Sociales | $ 500,00 | $ 520,25 | $ 541,32 | $ 563,24 | $ 586,05 |
| | | | | | |
| **TOTAL** | **$ 1.300,00** | **$ 1.370,25** | **$ 1.441,32** | **$ 1.513,24** | **$ 1.586,05** |

### 4.1.4 Estado de Situación Proyectado 2015

Dentro del Estado de Situación Proyectado para el año 2015 presentado podemos observar que la empresa cuenta con un total de activos de $ 80.000,00.

**Tabla 36: Balance de Situación Proyectado 2015**

| DETALLE CUENTA | 2015 |
|---|---|
| **ACTIVOS** | |
| **CORRIENTES** | **$ 26.965,00** |
| Caja / Bancos | $ 26.965,00 |
| **NO CORRIENTES** | |
| ***TANGIBLES*** | **$ 53.035,00** |
| CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES | $ 14.400,00 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | $ 5.750,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | $ 460,00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | $ 1.675,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | $ 5.458,00 |
| VEHÍCULO | $ 25.292,00 |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA | |
| **TOTAL ACTIVOS** | **$ 80.000,00** |
| **PASIVOS** | |
| Amortización del Préstamo | $ 30.000,00 |
| 15% Participación Trabajadores por pagar | |
| 25% Impuesto a la Renta por pagar | |
| **TOTAL PASIVOS** | **$ 30.000,00** |
| **PATRIMONIO** | |
| | |
| Capital Social | $ 50.000,00 |
| Utilidad Neta | $ - |
| Utilidad Acumulada | $ - |
| | |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **$ 50.000,00** |
| **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** | **$ 80.000,00** |

### 4.1.5 Estado de Resultados Integral 2015

En el Estado de Resultados Integral para el año 2015 presentado por la Heladería Alimentos Yoi podemos ver que la empresa cuenta con una utilidad de $10.629,07 debido a que los productos que oferta la empresa manejan un buen margen de rentabilidad en comparación a los costos en los que incurre.

**Tabla 37: Estado de Resultados Integral 2015**

| DETALLE | 2015 |
|---|---|
| **Ingresos por Ventas** | **$ 153.230,00** |
| VENTAS | $ 153.230,00 |
| **Costos de produccion** | **$ 110.752,50** |
| COSTOS DIRECTOS | $ 110.752,50 |
| **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS** | **$ 42.477,50** |
| **GASTOS OPERACIONALES** | **$ 29.067,53** |
| **Gastos Administrativos** | **$ 27.767,53** |
| Suministros de Oficina | $ 5.316,00 |
| Servicios Básicos | $ 4.548,00 |
| Depreciaciones | $ 7.503,53 |
| Gastos Constitución | $ 800,00 |
| Arriendos | $ 9.600,00 |
| **Gastos de Ventas** | **$ 1.300,00** |
| **UTILIDAD OPERACIONAL** | **$ 13.409,97** |
| Gasto Financiero (INTERES) | $ 2.780,89 |
| **UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.** | **$ 10.629,07** |
| 15% Partic. Trabajadores | |
| **UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA** | **$ 10.629,07** |
| 25% Impuesto a la Renta | |
| **UTILIDAD NETA** | **$ 10.629,07** |

### 4.1.6 Presupuesto

#### 4.1.6.1 Ingresos

En el presupuesto de ingresos determinamos un crecimiento anual del 10%, aumentando la utilidad en los años proyectados.

**Tabla 38: Presupuesto de Ingresos**

| SERVICIO | % CRECIMIENTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| VENTAS | 10% | $ 153.230,00 | $ 168.553,00 | $ 185.408,30 | $ 203.949,13 | $ 224.344,04 |
| | | | | | | |
| **TOTAL INGRESOS** | | **$ 153.230,00** | **$ 168.553,00** | **$ 185.408,30** | **$ 203.949,13** | **$ 224.344,04** |

4.1.6.2 Egresos

Dentro del presupuesto de egresos, tomamos en cuenta los gastos administrativos y los sueldos del área administrativa y operativa que aumentan de una manera mínima en los años proyectados.

**Tabla 39: Presupuesto de Egresos**

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gastos | $ 71.026,03 | $ 72.980,45 | $ 75.863,03 | $ 78.321,59 | $ 81.479,22 |

## 4.1.7 Estados Financieros

4.1.7.1 Estado de Situación Proyectado

Dentro del siguiente Estado de Situación Financiera se puede observar que la empresa en el período 2016 y sus proyecciones, tienen un aumento considerable debido a la amortización de los pasivos que la empresa posee.

## Tabla 40: Estado de Situación Proyectado

| DETALLE CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVOS** | | | | | | |
| **CORRIENTES** | **$ 26.965,00** | **$ 40.229,56** | **$ 63.417,76** | **$ 89.329,03** | **$ 123.012,73** | **$ 165.273,72** |
| Caja / Bancos | $ 26.965,00 | $ 40.229,56 | $ 63.417,76 | $ 89.329,03 | $ 123.012,73 | $ 165.273,72 |
| **NO CORRIENTES** | | | | | | |
| ***TANGIBLES*** | **$ 53.035,00** | **$ 45.531,47** | **$ 38.027,93** | **$ 30.524,40** | **$ 23.579,20** | **$ 16.634,00** |
| | | | | | | |
| CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES | $ 14.400,00 | $ 14.400,00 | $ 14.400,00 | $ 14.400,00 | $ 14.400,00 | $ 14.400,00 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | $ 5.750,00 | $ 5.750,00 | $ 5.750,00 | $ 5.750,00 | $ 5.750,00 | $ 5.750,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | $ 460,00 | $ 460,00 | $ 460,00 | $ 460,00 | $ 460,00 | $ 460,00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | $ 1.675,00 | $ 1.675,00 | $ 1.675,00 | $ 1.675,00 | $ 1.675,00 | $ 1.675,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | $ 5.458,00 | $ 5.458,00 | $ 5.458,00 | $ 5.458,00 | $ 5.458,00 | $ 5.458,00 |
| VEHÍCULO | $ 25.292,00 | $ 25.292,00 | $ 25.292,00 | $ 25.292,00 | $ 25.292,00 | $ 25.292,00 |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA | | $ (7.503,53) | $ (15.007,07) | $ (22.510,60) | $ (29.455,80) | $ (36.401,00) |
| **TOTAL ACTIVOS** | **$ 80.000,00** | **$ 85.761,03** | **$ 101.445,69** | **$ 119.853,43** | **$ 146.591,93** | **$ 181.907,72** |
| **PASIVOS** | | | | | | |
| Amortización del Préstamo | $ 30.000,00 | $ 25.131,96 | $ 19.754,17 | $ 13.813,25 | $ 7.250,24 | $ -0,00 |
| 15% Participación Trabajadores por pagar | | $ - | $ 3.159,37 | $ 4.797,57 | $ 6.734,34 | $ 8.826,10 |
| 25% Impuesto a la Renta por pagar | | $ - | $ 4.475,77 | $ 6.796,56 | $ 9.540,32 | $ 12.503,65 |
| **TOTAL PASIVOS** | **$ 30.000,00** | **$ 25.131,96** | **$ 27.389,30** | **$ 25.407,37** | **$ 23.524,91** | **$ 21.329,75** |
| **PATRIMONIO** | | | | | | |
| | | | | | | |
| Capital Social | $ 50.000,00 | $ 50.000,00 | $ 50.000,00 | $ 50.000,00 | $ 50.000,00 | $ 50.000,00 |
| Utilidad Neta | $ - | $ 10.629,07 | $ 13.427,32 | $ 20.389,67 | $ 28.620,96 | $ 37.510,94 |
| Utilidad Acumulada | $ - | $ - | $ 10.629,07 | $ 24.056,39 | $ 44.446,06 | $ 73.067,02 |
| | | | | | | |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **$ 50.000,00** | **$ 60.629,07** | **$ 74.056,39** | **$ 94.446,06** | **$ 123.067,02** | **$ 160.577,96** |
| **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** | **$ 80.000,00** | **$ 85.761,03** | **$ 101.445,69** | **$ 119.853,43** | **$ 146.591,93** | **$ 181.907,72** |

#### 4.1.7.2 Estado de Resultados Integral

En este caso en el Estado de Resultado Integral podemos determinar que la empresa mantendrá e incrementará su utilidad a lo largo de los años según las proyecciones.

**Tabla 41: Estado de Resultados Integral**

| DETALLE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ingresos por Ventas** | **$ 153.230,00** | **$ 168.553,00** | **$ 185.408,30** | **$ 203.949,13** | **$ 224.344,04** |
| VENTAS | $ 153.230,00 | $ 168.553,00 | $ 185.408,30 | $ 203.949,13 | $ 224.344,04 |
| **Costos de produccion** | **$ 110.752,50** | **$ 116.290,13** | **$ 122.104,63** | **$ 128.209,86** | **$ 134.620,36** |
| COSTOS DIRECTOS | $ 110.752,50 | $ 116.290,13 | $ 122.104,63 | $ 128.209,86 | $ 134.620,36 |
| **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS** | **$ 42.477,50** | **$ 52.262,88** | **$ 63.303,67** | **$ 75.739,27** | **$ 89.723,69** |
| **GASTOS OPERACIONALES** | **$ 29.067,53** | **$ 28.929,28** | **$ 29.611,86** | **$ 29.757,71** | **$ 30.484,30** |
| **Gastos Administrativos** | **$ 27.767,53** | **$ 27.559,03** | **$ 28.170,54** | **$ 28.244,47** | **$ 28.898,24** |
| Suministros de Oficina | $ 5.316,00 | $ 5.531,30 | $ 5.755,32 | $ 5.988,41 | $ 6.230,94 |
| Servicios Básicos | $ 4.548,00 | $ 4.732,19 | $ 4.923,85 | $ 5.123,26 | $ 5.330,76 |
| Depreciaciones | $ 7.503,53 | $ 7.503,53 | $ 7.503,53 | $ 6.945,20 | $ 6.945,20 |
| Gastos Constitución | $ 800,00 | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Arriendos | $ 9.600,00 | $ 9.792,00 | $ 9.987,84 | $ 10.187,60 | $ 10.391,35 |
| **Gastos de Ventas** | **$ 1.300,00** | **$ 1.370,25** | **$ 1.441,32** | **$ 1.513,24** | **$ 1.586,05** |
| **UTILIDAD OPERACIONAL** | **$ 13.409,97** | **$ 23.333,60** | **$ 33.691,81** | **$ 45.981,56** | **$ 59.239,39** |
| Gasto Financiero (INTERES) | $ 2.780,89 | $ 2.271,14 | $ 1.708,02 | $ 1.085,93 | $ 398,70 |
| **UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.** | **$ 10.629,07** | **$ 21.062,45** | **$ 31.983,79** | **$ 44.895,63** | **$ 58.840,70** |
| 15% Partic. Trabajadores | | $ 3.159,37 | $ 4.797,57 | $ 6.734,34 | $ 8.826,10 |
| **UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA** | **$ 10.629,07** | **$ 17.903,09** | **$ 27.186,22** | **$ 38.161,28** | **$ 50.014,59** |
| 25% Impuesto a la Renta | | $ 4.475,77 | $ 6.796,56 | $ 9.540,32 | $ 12.503,65 |
| **UTILIDAD NETA** | **$ 10.629,07** | **$ 13.427,32** | **$ 20.389,67** | **$ 28.620,96** | **$ 37.510,94** |

#### 4.1.7.3 Flujo de Efectivo

En el análisis del Flujo de Efectivo podemos determinar la liquidez de la empresa con la que actualmente cuenta y sus flujos proyectados.

De esta manera observamos las salidas e ingresos de dinero, el primer ingreso de dinero fue el aporte inicial de los socios con un valor que alcanza los $ 50.000,00 para los años siguientes observamos flujos positivos debido a los ingresos por ventas generando liquidez para la compañía.

**Tabla 42: Flujo de Efectivo**

| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **A. FLUJO DE BENEFICIOS** | | | | | | |
| Flujo de efectivo inicial | | $ 26.965,00 | $ 40.229,56 | $ 63.417,76 | $ 89.329,03 | $ 123.012,73 |
| Ventas | | $ 153.230,00 | $ 168.553,00 | $ 185.408,30 | $ 203.949,13 | $ 224.344,04 |
| Valor residual Activos | | | | | | $ 16.634,00 |
| **TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS** | | **$ 180.195,00** | **$ 208.782,56** | **$ 248.826,06** | **$ 293.278,16** | **$ 363.990,77** |
| | | | | | | |
| **B. FLUJO DE COSTOS** | | | | | | |
| Costos de Producción | | $ 110.752,50 | $ 116.290,13 | $ 122.104,63 | $ 128.209,86 | $ 134.620,36 |
| Gastos Administrativos | | $ 19.464,00 | $ 20.055,49 | $ 20.667,00 | $ 21.299,27 | $ 21.953,04 |
| Gastos de Ventas | | $ 1.300,00 | $ 1.370,25 | $ 1.441,32 | $ 1.513,24 | $ 1.586,05 |
| Gastos Financieros | | $ 2.780,89 | $ 2.271,14 | $ 1.708,02 | $ 1.085,93 | $ 398,70 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo | $ 3.035,00 | | | | | |
| Gastos de Constitución | | $ 800,00 | | | | |
| APORTE SOCIOS | $ 50.000,00 | | | | | |
| **TOTAL FLUJO DE COSTOS** | **$ 53.035,00** | **$ 135.097,39** | **$ 139.987,01** | **$ 145.920,97** | **$ 152.108,30** | **$ 158.558,15** |
| | | | | | | |
| **(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS** | **$ -53.035,00** | **$ 45.097,61** | **$ 68.795,55** | **$ 102.905,09** | **$ 141.169,86** | **$ 205.432,62** |
| Préstamo | $ 30.000,00 | | | | | |
| APORTE SOCIOS | $ 50.000,00 | | | | | |
| Amortización de Préstamo | | $ 4.868,04 | $ 5.377,79 | $ 5.940,92 | $ 6.563,01 | $ 7.250,24 |
| 15% Participación Trabajadores | | | $ - | $ 3.159,37 | $ 4.797,57 | $ 6.734,34 |
| 25% Impuesto a la Renta | | | $ - | $ 4.475,77 | $ 6.796,56 | $ 9.540,32 |
| **FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS** | **$ 26.965,00** | **$ 40.229,56** | **$ 63.417,76** | **$ 89.329,03** | **$ 123.012,73** | **$ 181.907,72** |

### 4.1.8 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

#### 4.1.8.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El Valor Actual Neto calculado para la heladería es de $ 187.295,74; con el resultado positivo que se obtuvo podemos decir que la planeación estratégica es viable y que nos ayudara a maximizar la inversión.

**Tabla 43: Valor Actual Neto**

| AÑO | FLUJOS DE EFECTIVO | FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n | VALOR ACTUAL |
|---|---|---|---|
| 0 | $ (50.000,00) | 1,0000 | $ (50.000,00) |
| 1 | $ 40.229,56 | 0,8092 | $ 32.554,78 |
| 2 | $ 63.417,76 | 0,6548 | $ 41.528,83 |
| 3 | $ 89.329,03 | 0,5299 | $ 47.337,00 |
| 4 | $ 123.012,73 | 0,4288 | $ 52.750,62 |
| 5 | $ 181.907,72 | 0,3470 | $ 63.124,51 |
| **VAN =** | | | **$ 187.295,74** |

#### 4.1.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un indicador que mide la rentabilidad de proyectos generados por una inversión, para poder aceptar la viabilidad de un proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento.

La TIR calculada para este proyecto arroja un dato 117,15%, de esta manera se puede aceptar la implementación del mismo además cumple con la siguiente condición:

- TIR > TASA DE DESCUENTO
- 117,15% > 23,58%

**Tabla 44: Tasa Interna de Retorno**

| | |
|---|---|
| **TIR** | 117,15% |

A continuación, la fórmula que se utiliza para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN\ positivo}{VAN\ positivo - VAN\ negativo}$$

**Figura 31: Fórmula TIR**

Para poder llevar para llevar a valor presente los Flujos Netos se calculó la tasa de descuento basándonos en los siguientes 3 rubros:

- WACC
- Inflación
- Tasa de Riesgo País

**Tabla 45: Calículo tasa de descuento**

| CALCULO TASA DE DESCUENTO | |
|---|---|
| CPPC / WACC | 5,93% |
| TASA RIESGO PAIS | 13,48% |
| TASA INFLACIÓN | 4,14% |
| TMAR/ TASA DE DESCUENTO | 23,55% |

4.1.8.3 Período de Recuperación de Inversión

El siguiente indicador nos permite conocer el plazo de tiempo en el que va a recuperar la inversión inicial.

En el caso de la empresa Alimentos Yoi la inversión inicial fue de 80.800 por lo que se estaría recuperando la inversión al tercer año de su ejecución.

**Tabla 46: Período de Recuperación de Inversión**

| AÑO | FLUJOS DE EFECTIVO | FLUJOS ACUMULADOS |
|---|---|---|
| 0 | $ 50.000,00 | |
| 1 | $ 32.554,78 | $ 32.554,78 |
| 2 | $ 41.528,83 | $ 74.083,60 |
| 3 | $ 47.337,00 | $ 121.420,61 |
| 4 | $ 52.750,62 | $ 174.171,23 |
| 5 | $ 63.124,51 | $ 237.295,74 |

4.1.8.4 Relación Beneficio Costo

Podemos concluir que por cada dólar invertido en el proyecto, se obtendrá $ 1,48 dólares adicionales, lo que facilitará cualquier decisión con visión a hacer crecer la empresa.

**Tabla 47: Relación Beneficio Costo**

| AÑO | BENEFICIOS | BENEFICIOS ACTUALIZADOS | COSTOS | COSTOS ACTUALIZADOS |
|---|---|---|---|---|
| 0 | | | $ 53.035,00 | $ 53.035,00 |
| 1 | $ 180.195,00 | $ 145.818,33 | $ 135.097,39 | $ 109.324,21 |
| 2 | $ 208.782,56 | $ 136.720,30 | $ 139.987,01 | $ 91.669,85 |
| 3 | $ 248.826,06 | $ 131.857,25 | $ 145.920,97 | $ 77.326,06 |
| 4 | $ 293.278,16 | $ 125.764,26 | $ 152.108,30 | $ 65.227,46 |
| 5 | $ 363.990,77 | $ 126.309,87 | $ 158.558,15 | $ 55.021,89 |
| **SUMA =** | | **$ 666.470,00** | | **$ 451.604,45** |
| **RELACIÓN B / C =** | | | **$ 1,48** | |

### 4.1.9 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

Los Indicadores Financieros calculados permitirá conocer la situación financiera que obtendrá la heladería al implementar el Plan Estratégico propuesto

**Tabla 48: Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo**

| INDICADORES | FÓRMULA | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **LIQUIDEZ** | | | | | | | |
| Indice de Liquidez = | Activo Circulante / Pasivo Circulante | = | 8,26 | 4,87 | 5,09 | 5,39 | 5,78 |
| **RENTABILIDAD** | | | | | | | |
| Margen de Utilidad Bruta = | Utilidad Bruta / Ventas | = | 28% | 31% | 34% | 37% | 40% |
| Margen de Utilidad Operacional = | Utilidad Operacional / Ventas | = | 9% | 14% | 18% | 23% | 26% |
| Margen de Utilidad Neta = | Utilidad Neta / Ventas | = | 7% | 8% | 11% | 14% | 17% |
| Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) = | Utilidad Neta / Patrimonio | = | 18% | 18% | 22% | 23% | 23% |
| Rendimiento Sobre Activos Totales = | Utilidad Neta / Total Activos | = | 12% | 13% | 17% | 20% | 21% |

El Índice de Liquidez nos permite conocer que por cada dólar de deuda que tiene la empresa, cuanto de ingreso dispondrá para cubrirla en el corto plazo. En este caso Alimentos Yoi dispondrá de $ 5,09 de ingreso para pagar la misma, para el año 2017.

La utilidad bruta en ventas llegara a un tope para el año 2017 del 34%.

Para el año 2017, la heladería podrá contar con una utilidad operacional sobre las ventas totales de los productos de un 18%.

El índice de rendimiento sobre el patrimonio determina la utilidad neta de la empresa sobre el total del patrimonio generado, para el año 2017 el rendimiento de este índice es del 22 %

El índice de rendimiento sobre activos totales determina la utilidad neta de la empresa sobre el total de los activos fijos, para el año 2017 el rendimiento de este índice es del 17%

### 4.1.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio general calculado para la heladería en el primer periodo es de 107.218,65; es decir, la heladería debe igualar ingresos de dicho valor para no generar ni perdidas ni ganancias.

**Tabla 49: Punto de Equilibrio**

| PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL | |
|---|---|
| PE en dólares = | $\frac{55.362,13}{1 - \frac{74.110,00}{153.230,00}}$ |
| PE en dólares = | $\frac{55.362,13}{0,52}$ |
| PE en dólares = | **107.218,65 dólares** |

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio fue la siguiente:

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{1 - \frac{Costos\ Variables}{Ingresos\ Totales}}$$

### 4.1.11 Análisis de sensibilidad

Dentro del análisis de sensibilidad se determina que el proyecto es viable, ya que cuenta con un VAN y TIR positivos, lo que hace rentable a la implementación del Plan Estratégico que se propone.

## Tabla 50: Análisis de sensibilidad

| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **A. FLUJO DE BENEFICIOS** | | | | | | |
| **Flujo de efectivo inicial** | | $ 26.965,00 | $ 40.229,56 | $ 63.417,76 | $ 89.329,03 | **$ 123.012,73** |
| | | | | | | |
| Ventas | | $ 153.230,00 | $ 168.553,00 | $ 185.408,30 | $ 203.949,13 | $ 224.344,04 |
| Valor residual Activos | | | | | | $ 16.634,00 |
| Recuperación de Capital de Trabajo | | | | | | |
| **TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS** | | **$ 180.195,00** | **$ 208.782,56** | **$ 248.826,06** | **$ 293.278,16** | **$ 363.990,77** |
| | | | | | | |
| **B. FLUJO DE COSTOS** | | | | | | |
| Costos de produccion | | $ 121.827,75 | $ 127.919,14 | $ 134.315,09 | $ 141.030,85 | $ 148.082,39 |
| Gastos Administrativos | | $ 21.410,40 | $ 22.061,04 | $ 22.733,70 | $ 23.429,19 | $ 24.148,34 |
| Gastos de Ventas | | $ 1.430,00 | $ 1.507,28 | $ 1.585,45 | $ 1.664,57 | $ 1.744,66 |
| Gastos Financieros | | $ 2.780,89 | $ 2.271,14 | $ 1.708,02 | $ 1.085,93 | $ 398,70 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo | $ 3.035,00 | | | | | |
| Gastos de Constitución | | $ 800,00 | | | | |
| APORTE SOCIOS | $ 50.000,00 | | | | | |
| **TOTAL FLUJO DE COSTOS** | **$ 53.035,00** | **$ 148.249,04** | **$ 153.758,60** | **$ 160.342,27** | **$ 167.210,54** | **$ 174.374,09** |
| | | | | | | |
| **(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS** | **$ -53.035,00** | **$ 31.945,96** | **$ 55.023,97** | **$ 88.483,79** | **$ 126.067,62** | **$ 189.616,68** |
| Préstamo | $ 30.000,00 | | | | | |
| APORTE SOCIOS | $ 50.000,00 | | | | | |
| Amortización de Préstamo | | $ 4.868,04 | $ 5.377,79 | $ 5.940,92 | $ 6.563,01 | $ 7.250,24 |
| 15% Participación Trabajadores | | $ - | $ 3.159,37 | $ 4.797,57 | $ 6.734,34 | $ 8.826,10 |
| 25% Impuesto a la Renta | | $ - | $ 4.475,77 | $ 6.796,56 | $ 9.540,32 | $ 12.503,65 |
| **FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS** | **$ 26.965,00** | **$ 27.077,91** | **$ 42.011,03** | **$ 70.948,75** | **$ 103.229,95** | **$ 161.036,68** |

| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FLUJO DE FONDOS | $ (50.000,00) | $ 27.077,91 | $ 42.011,03 | $ 70.948,75 | $ 103.229,95 | $ 161.036,68 |
| TASA DE DESCUENTO = | 23,58% | Tasa Referencial | | | | |
| **VAN =** | **$ 137.169,13** | Proyecto Viable | | | | |
| TIR = | **90,95%** | Proyecto Viable | | | | |

# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- Las heladerías a través de la historia han sido una fuente de trabajo importante para la industria alimenticia además de ser uno de los principales lugares que permiten la distracción e interacción de la familia en general.

- La llegada de las heladerías al Ecuador, ayudo a crear fuentes de trabajo las cuales ayudaron a generar desarrollo y competitividad en la industria de alimentos y en general en la sociedad ecuatoriana.

- La heladería Yoi Frozen Yogurt se caracteriza por la calidad de materia prima que utiliza para la elaboración de sus helados y la constante actualización de su catálogo de productos además de dar mucha importancia a la experiencia que obtiene el cliente al visitar el local resultando muy agradable para ellos.

- La elaboración de un Plan Estratégico para la heladería Yoi Frozen Yogurt permitió que la directiva encabezada por la representante legal y su comisión de gerentes tengan las herramientas necesarias para la toma de decisiones internas y que estas decisiones afecten de una manera positiva para mejorar el entorno en general y de esta manera mantener a los grupos de interés satisfechos con el rendimiento de la administración que se ejerce actualmente.

- Una vez concluido el análisis financiero para medir la situación a la que se enfrenta el proyecto alimenticio se concluye que la implementación del Plan Estratégico es viable y rentable ya que todos los indicadores son favorables: El VAN arrojado por el proyecto es de $187.295,74, este es un resultado muy alto que muestra que el proyecto es viable y genera seguridad a los inversionistas. De acuerdo a la evaluación financiera se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 117.15%, generando una rentabilidad mayor a la esperada del 23.58% lo que involucra que este un proyecto viable y rentable.

- El emprendimiento demuestra una viabilidad financiera, durante el análisis de vida del negocio, ya que la recuperación de la inversión inicial toma un periodo de 3 años lo cual es un dato que brinda seguridad para la continuación del mismo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar un control que implique el seguimiento sobre las políticas que se han implementado y hacer revisiones anuales en conjunto con todos los miembros de la organización.

- Realizar investigaciones de mercado anuales que permitan a la dirección de la empresa conocer las tendencias del mercado y mantenerse a la vanguardia de la competencia.

- Tener en cuenta las nuevas metodologías en caso de requerir una actualización de la Planificación Estratégica, debido a que esto permitirá tener conceptos más

actualizados que permitan a la empresa estar siempre vigente en temas actuales que engloben la industria alimenticia.

- Realizar comparaciones anuales entre los balances y cada una de sus cuentas que se presentan y el análisis financiero presentado en este proyecto, con la finalidad de conocer si están cumpliendo con las proyecciones planteadas.

## REFERENCIAS


1. Alumnos Economía Empresa. (s.f.). *7 Estrategias de crecimiento interno y externo*. Obtenido de http://alumnoseconomiaempresa.wikispaces.com/7-+Estrategias+de+crecimiento+interno+y+externo

2. Aramayo, A. (1 de septiembre de 2005). *Diseño de la estrategia empresarial*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/diseno-estrategia-empresarial/

3. Arturo, K. (21 de Junio de 2014). *Análisis internos: Fortalezas y Debilidades.* Obtenido de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/

4. Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia*, 23.

5. Campos, B., & García, C. (s.f.). *Formulación Estratégica*. Obtenido de http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf

6. Carrillo, S. (s.f.). *Estrategias de Crecimiento Empresarial*. Obtenido de http://www.grupoenroke.com/index.php/ejemplo-4/23-estrategias-de-crecimiento-empresarial

7. Castellanos Crúz, R. (2007). *Pensamientos, herramientas y acción del estratega.* La Habana.

8. Club Planeta. (s.f.). *Visión de una empresa*. Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

9. Donnelly, J., Gibson, j., & Ivancevich, J. (1995). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (8va. ed.). México: Irwin.

10. Drucker, P. (2011). *Marketing Management.*

11. El Ergonomista. (s.f.). *Derecho del trabajo*. Obtenido de http://www.elergonomista.com/3ab06.html

12. Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Barcelona: Materiales.

13. Estrategas de mercado. (24 de agosto de 2009). *Estrategas del mercadeo*. Obtenido de http://estrategasdelmercadeo.blogspot.com/2009/08/estrategias.html

14. Etzel, M. (1999). *Fundamentos de marketing.* México: McGraw Hill.

15. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral.* Pearson Educación.

16. Garteiz, J. M. (14 de Marzo de 2009). *Objetivos Empresariales.* Obtenido de My Coach: http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/

17. Guido, J. (1999). *Administración exitosa de proyectos.* Thomson editores.

18. Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo.* Ediciones Granica.

19. Hernández, J. (1 de marzo de 2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/

20. Jurado Noboa, F. (5 de noviembre de 2005). *Origen de las heladerías en Quito*. Obtenido de Archivo Metropolitano de Historia de Quito: http://archivoqhistorico.quito.gob.ec/index.php/quito-y-sus-historias/34-origen-de-las-heladerias-en-quito

21. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global.* México D.F.: Mc Graw Hill.

22. Kotler, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales.* Santa Fe de Bogota: Legis. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/

23. Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio : del marketing a la estrategia.* Ediciones Diaz De Santos.

24. Maldonado, J. A. (1 de agosto de 2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/#pfad

25. Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. Obtenido de http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/

26. Morrisey. (1995). *Pensamiento Estrategico, Construyendo los cimientos de la planeación.* Florida: Prentice Hall.

27. Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva.* México: Continental.

28. Proceso de Administración Estratégica. (2 de diciembre de 2012). *Análisis del Entorno.* Obtenido de http://holaxv.blogspot.com/

29. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, E. (2012). *Administración estrategia.* México: McGraw Hil.

30. Vázquez, J. (4 de marzo de 2014). *La importancia de la planeación estratégica*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/

31. Verónica. (s.f.). *holaxv*. Obtenido de http://holaxv.blogspot.com/