



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA HELADERÍA “BUNNY 2022-2026”

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: DARWIN FABRICIO URREA SECAIRA

DIRECTOR: ECO. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ

Riobamba - Ecuador

2022


© 2022, Darwin Fabricio Urrea Secaira

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Darwin Fabricio Urrea Secaira, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de octubre del 2022

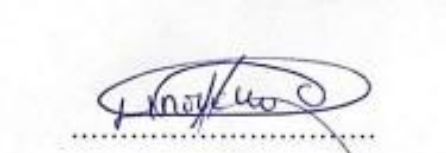




Darwin Fabricio Urrea Secaira

C.I. 0202517579

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO DE LA HELADERÍA “BUNNY 2022-2026”**, realizado por el señor: **DARWIN FABRICIO URREA SECAIRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PhD PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-10-06
Eco. Marco Antonio González Chávez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-10-06
Ing. María Alexandra Procel Silva MIEMBRO TRIBUNAL		2022-10-06

DEDICATORIA

Agradezco a mi familia y amigos que han formado parte de todo mi proceso de formación y educación.

De igual manera agradecer a mi director de Trabajo de Titulación el MsC. Marco Antonio González Chávez y a mi miembro de tribunal la Ing. María Alexandra Procel Silva quienes con sus conocimientos y experiencia supieron guiarme en la elaboración de mi Trabajo de Titulación, así también agradecer a los docentes de la escuela de Administración de Empresas por los conocimientos impartidos a lo largo de mi formación profesional.

Darwin

AGRADECIMIENTO

A mi madre que siempre ha estado a mi lado apoyándome y creyendo en mi a pesar de las circunstancias.

Darwin

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY/ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.1.1	<i>Formulación del problema.....</i>	3
1.1.2	<i>Sistematización del problema.....</i>	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	<i>General.....</i>	4
1.2.2	<i>Específicos</i>	4
1.3	Justificación	5
1.3.1	<i>Justificación teórica</i>	5
1.3.2	<i>Justificación metodológica.....</i>	5
1.3.3	<i>Justificación práctica</i>	5
1.4	Antecedentes De La Investigación	6
1.5	Marco Teórico	7
1.5.1	<i>Plan estratégico</i>	7
1.5.2	<i>Importancia del plan estratégico.....</i>	7
1.5.3	<i>Fases de un plan estratégico</i>	8
1.5.4	<i>La estrategia</i>	9
1.5.5	<i>Tipos de estrategia</i>	9
1.5.6	<i>Características de una estrategia.....</i>	10
1.5.7	<i>Análisis interno y externo</i>	11
1.5.8	<i>Filosofía institucional</i>	12
1.6	Marco conceptual	14
1.6.1	<i>Empresa.....</i>	14

1.6.2	<i>Objetivo Empresarial</i>	14
1.6.3	<i>Eficiencia</i>	14
1.6.4	<i>Eficacia</i>	15
1.6.5	<i>Estrategia</i>	15
1.6.6	<i>Planificación</i>	15
1.6.7	<i>Momento Explicativo</i>	15
1.6.8	<i>Momento Normativo</i>	16
1.6.9	<i>Momento Estratégico</i>	16
1.6.10	<i>Momento Táctico Operacional</i>	16
1.6.11	<i>Control</i>	16

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	17
2.1	Enfoque de la investigación	17
2.1.1	<i>Cualitativo</i>	17
2.1.2	<i>Cuantitativo</i>	17
2.2	Nivel de Investigación	18
2.2.1	<i>Exploratorio</i>	18
2.2.2	<i>Descriptivo</i>	18
2.3	Diseño de investigación	18
2.3.1	<i>Diseño de Investigación Según la manipulación de la variable independiente</i>	18
2.3.2	<i>Diseño de Investigación Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	19
2.4	Tipo de estudio – investigación	19
2.4.1	<i>Investigación documental</i>	19
2.4.2	<i>Investigación de campo</i>	19
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	20
2.5.1	<i>Población</i>	20
2.5.2	<i>Muestra</i>	21
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	22
2.6.1	<i>Métodos Inductivo</i>	22
2.6.2	<i>Deductivo</i>	22
2.6.3	<i>Analítico</i>	22
2.6.4	<i>Sistémico</i>	22
2.6.5	<i>Técnicas</i>	22
2.6.6	<i>Instrumentos</i>	23
2.7	Idea a defender	23

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	24
3.1	Análisis de resultados	24
3.1.1	<i>Encuesta a clientes</i>	<i>24</i>
3.1.2	<i>Encuesta a empleados</i>	<i>33</i>
3.1.3	<i>Resultados de la entrevista</i>	<i>39</i>
3.1.4	<i>Discusión de resultados</i>	<i>40</i>

CAPÍTULO IV

4	PROPUESTA.....	41
4.1	Título	41
4.2	Objetivo	41
4.3	Alcance	41
4.4	Antecedentes	41
4.5	Objetivos específicos de la propuesta	42
4.6	Análisis Interno	42
4.6.1	<i>Perfil de capacidad interna</i>	<i>42</i>
4.6.2	<i>Análisis interno Matriz EFI.....</i>	<i>46</i>
4.7	Análisis externo	47
4.7.1	<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>47</i>
4.7.2	<i>Matriz EFE.....</i>	<i>51</i>
4.8	Matriz FODA.....	52
4.9	5 Fuerzas de Porter	54
4.10	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	55
4.11	Momento prospectivo del plan	58
4.12	Escenarios	58
4.12.1	<i>Análisis Morfológico</i>	<i>58</i>
4.12.2	<i>Escenario de la heladería.....</i>	<i>61</i>
4.13	Propuesta de la misión de la “Heladería Bunny”	62
4.14	Propuesta de la visión de la “Heladería Bunny”	62
4.15	Propuesta de valores Corporativos de la Heladería	63
4.16	Propuesta de políticas generales de la Heladería “Bunny”	64
4.17	Propuesta de objetivos estratégicos de la empresa	65

4.18	Momento estratégico del plan.....	66
4.19	Estrategias.....	66
4.20	Priorización de estrategias (Matriz de Holmes).....	69
4.21	Plan de acción	72
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Colaboradores de la Heladería "Bunny"	21
Tabla 2-3:	Conoce los productos de la heladería	24
Tabla 3-3:	Tipo de helado que consume	25
Tabla 4-3:	Conformidad con los productos.....	26
Tabla 5-3:	Precios de la heladería.....	27
Tabla 6-3:	Expectativas en calidad y diversificación.....	28
Tabla 7-3:	Atención recibida.....	29
Tabla 8-3:	Publicidad aplicada.....	30
Tabla 9-3:	Estrategias de marketing.....	31
Tabla 10-3:	Recomendaría los productos.....	32
Tabla 11-3:	Instalaciones Apropriadas.....	33
Tabla 12-3:	Misión y visión	33
Tabla 13-3:	Capacitación de maquinaria	34
Tabla 14-3:	Capacitación en atención al cliente	35
Tabla 15-3:	Funciones definidas	36
Tabla 16-3:	Riesgos en la empresa	36
Tabla 17-3:	Conocimiento de técnicas de marketing.....	37
Tabla 18-3:	Variedad de productos	38
Tabla 19-4:	Capacidad Directiva	43
Tabla 20-4:	Capacidad tecnológica.....	44
Tabla 21-4:	Capacidad de talento humano.....	44
Tabla 22-4:	Capacidad competitiva	45
Tabla 23-4:	Capacidad financiera	45
Tabla 24-4:	Matriz EFI	46
Tabla 25-4:	Análisis PESTEL.....	47
Tabla 26-4:	Matriz EFE	51
Tabla 27-4:	FODA	52
Tabla 28-4:	Fuerzas de Porter	54
Tabla 29-4:	Matriz BCG	55
Tabla 30-4:	Análisis Morfológico.....	59
Tabla 31-4:	Propuesta de Misión	62
Tabla 32-4:	Propuesta visión.....	63
Tabla 33-4:	Priorización de estrategias	69

Tabla 34-4: Plan de acción.....	72
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Fases de la planeación estratégica	8
Gráfico 2-3: Productos de la heladería.....	24
Gráfico 3-3: Tipo de helado que consume	25
Gráfico 4-3: Conformidad con los productos.....	26
Gráfico 5-3: Precios de la heladería	27
Gráfico 6-3: Expectativas en calidad y diversificación.....	28
Gráfico 7-3: Atención recibida	29
Gráfico 8-3: Publicidad aplicada.....	30
Gráfico 9-3: Estrategias de marketing.....	31
Gráfico 10-3: Recomendaría los productos	32
Gráfico 11-3: Instalaciones Apropriadas.....	33
Gráfico 12-3: Misión y visión.....	34
Gráfico 13-3: Capacitación de maquinaria	34
Gráfico 14-3: Capacitación en atención al cliente	35
Gráfico 15-3: Funciones definidas	36
Gráfico 16-3: Riesgos en la empresa	37
Gráfico 17-3: Conocimiento de técnicas de marketing.....	37
Gráfico 18-3: Variedad de productos.....	38
Gráfico 19-4: Matriz BCG	56
Gráfico 20-4: Escenario	61

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA
- ANEXO B:** MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA HELADERÍA
- ANEXO C:** MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A DUEÑO DE LA HELADERÍA

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación sobre la propuesta de un Plan Estratégico para La Heladería “Bunny 2022-2026” de la ciudad de Guaranda tuvo como finalidad ayudar al posicionamiento y direccionamiento estratégico de la misma con la identificación y análisis del medio interno y externo donde se desenvuelve la heladería determinando su misión, visión y valores para llegar a un momento estratégico y prospectivo donde se ejecuten las estrategias propuestas. Para todo esto se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo al desarrollar encuestas a los empleados y a la muestra determinada en la investigación, así también, se aplicó una entrevista al dueño, con estos instrumentos se analizó e interpretó de resultados identificando el comportamiento en general en el mercado. La falta de inversión e innovación para el desarrollo y crecimiento de la empresa por parte de la administración ha derivado en que esta no cuente con una filosofía organizacional, para todo esto se planteó el presente plan estratégico que tuvo como finalidad dar solución a varios problemas identificados al contar con una administración tradicional. Se recomendó a la directiva informar e implantar en los empleados las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que se determinaron acorde a las necesidades identificadas a partir del estudio realizado se presentó a la heladería un escenario positivo y sostenible en el tiempo.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO>, <ESTRATEGIA CORPORATIVA>, <ESTRATEGIA FUNCIONAL>, <ESTRATEGIA COMPETITIVA>, <GUARANDA (CANTÓN)>.



ABSTRACT

This degree work on the proposal of a Strategic Plan for the ice cream parlor "Bunny 2022-2026" in the city of Guaranda was intended to help the positioning and strategic direction of the same with the identification and analysis of the internal and external environment where the ice cream parlor develops, determining its mission, vision, and values to reach a strategic and prospective moment where the proposed strategies are executed. For all this, a qualitative and quantitative approach was used to develop surveys to employees and the sample determined in the research, as well as an interview with the owner, with these instruments the results were analyzed and interpreted identifying the overall behavior in the market. The lack of investment and innovation for the development and growth of the company by the administration has resulted in the company not having an organizational philosophy, for all this, the present strategic plan was proposed to provide solutions to several problems identified by having a traditional administration. It was recommended to the management to inform and implement in the employees the corporate, competitive, and functional strategies that were determined according to the needs identified from the study was presented to the ice cream shop a positive and sustainable scenario in time.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS>, <CORPORATE STRATEGY>, <FUNCTIONAL STRATEGY>, <COMPETITIVE STRATEGY>, <GUARANDA (CANTON)>.



Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barrero

0603925611

INTRODUCCIÓN

El fin de toda empresa u organización en la actualidad es incrementar el valor de su marca en el mercado posicionándose en la mente de los clientes, para esto se necesitan mecanismos bien establecidos y planes estratégicos que puedan ser ejecutados con facilidad y que contribuyan a lograr las metas propuestas en determinados periodos ya que estos planes nos ayudan a mejorar nuestra eficacia.

En un mundo globalizado en donde cada día incrementan los competidores, productos sustitutos y los clientes son más exigentes y escogidos al momento de satisfacer sus necesidades al contar con una diversidad de ofertantes de lo que requieran o necesiten en una empresa resulta indispensable contar con un plan estratégico que permita actuar inmediatamente ante estos cambios que le permitan no perder la competitividad en el mercado y estar siempre compitiendo en lo más alto, al no contar con un plan definido para todo esto la empresa u organización está destinada a desaparecer.

Para la propuesta del Plan Estratégico para La Heladería “Bunny” se planteó como objetivo delinear su funcionamiento a través de un análisis interno y externo para crear un momento prospectivo y posteriormente generar estrategias acorde a la priorización que estas tengan con un cronograma de implementación definido en determinado periodo.

El Plan Estratégico de la Heladería “Bunny” propone un direccionamiento que contempla la misión, visión, valores y políticas de la heladería que den solución a las falencias que se han presentado en los últimos años para transformar sus debilidades en fortalezas y lograr contrarrestar sus amenazas.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

Un plan estratégico en una empresa determina que esta tenga perspectivas de largo plazo con un enfoque de hacia dónde quiere llegar ya que este le da una dirección que apunta a resultados específicos implicando a todas las personas y procesos que estén inmersos. Desde que fue constituida “Heladería “Bunny” en el año 2008 no ha tenido una gestión administrativa que le ayude a formular e implementar un plan estratégico, esto ha generado que no haya comunicación dentro de la empresa y que tampoco se cuente con una identidad corporativa (misión, visión, valores y objetivos) que hayan contribuido a tener un mejor posicionamiento en el mercado y un buen manejo de su imagen.

El no contar con una buena gestión empresarial ha derivado en varios problemas internos empezando por una falta de direccionamiento para cumplir sus metas y objetivos que fortalezcan la empresa. El marketing que maneja la heladería ha hecho que los clientes no la identifiquen y no tiene posicionamiento en el mercado y peor su marca limitando sus ventas y por ende su producción que se ha visto reducida a raíz de la pandemia para poder competir en el mercado es esencial contar con un buen manejo del marketing ya sea digital, tradicional, etc. Las finanzas se las maneja de manera empírica y no se lleva contabilidad al igual que el manejo del recurso humano de la empresa que por falta de inversión en capacitaciones se han visto estancados en procesos tradicionales y para nada innovadores en cuanto a investigación y desarrollo. Su sistema financiero se maneja de forma empírica ya que no está obligada a llevar contabilidad.

La empresa se crea con fines de lucro y pertenece al sector alimenticio, que en los últimos tiempos ha tenido un gran crecimiento debido al incremento de la población que ha generado que este sector haya creado nuevas fuentes de trabajo; así como también una dinamización de la economía dentro de la ciudad de la mano con proveedores, clientes, ventas y procesos de fabricación que pueden ser aprovechados por la empresa, es por esto que nace la necesidad de implementar un plan estratégico dentro de la heladería “Bunny” ya que interacciona en un mercado competitivo y cambiante en el que no tiene posicionamiento por la falta de estrategias

que ayuden a innovarse tanto en el servicio y en el producto para crear fidelización en los clientes.

Por las razones anteriores, se puede concluir que existe la gran necesidad de desarrollar el presente trabajo de investigación que permitirá establecer de una manera clara, precisa y concisa hacia dónde quiere llegar la empresa al establecer estrategias de direccionamiento para alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando al máximo su ubicación que es una de sus fortalezas al momento de buscar expandir nuevos mercados con un plan sostenible y sustentable. De no realizarse este trabajo las consecuencias en la empresa serían que poco a poco se vaya disolviendo en cuanto competitividad ante sus competidores y que esta no pueda crecer ni a corto, mediano y largo plazo.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el plan estratégico incide en la gestión general de la heladería “Bunny” del cantón Guaranda?

1.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo se refleja en las áreas funcionales el diseño de un plan estratégico?
- ¿Cómo favorece el plan estratégico a la gestión empresarial de la heladería?
- ¿Qué piensan los clientes acerca de la heladería acerca de un plan estratégico?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar un plan estratégico para delinear el funcionamiento de la Heladería “Bunny” en el periodo 2022-2026.

1.2.2 Específicos

- Identificar el análisis del medio interno y externo
- Determinar el momento prospectivo del plan
- Proponer el momento estratégico del plan

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

En la presente investigación el plan estratégico contribuirá a identificar bases teóricas suficientes que argumenten las características y estrategias que permitan generar vínculos con el entorno de la empresa, de manera que pueda alcanzar sus objetivos corporativos que beneficien en el posicionamiento y fidelización del público objetivo.

1.3.2 Justificación metodológica

Al generar estrategias basadas en la aplicación de encuestas a los clientes sabremos lo que ellos desean y esperan por parte de la empresa, también se facilitara la comprensión de sus gustos y preferencias en cuanto a productos de heladería, todo esto en función del cumplimiento de los objetivos de la heladería a través de argumentos válidos que sustenten la metodología implementada.

1.3.3 Justificación práctica

El plan estratégico permitirá dar dirección y orden de manera interna y externa a la heladería “Bunny” con el propósito de ser eficientes y eficaces a la hora de tomar decisiones y brindar atención al cliente aportando directamente al sector del comercio mediante la generación de empleo, cabe recalcar que la heladería no cuenta con un orden, planificación de actividades y actualmente las ventas están reduciendo, es por ello que es indispensable aplicar un plan de estratégico permitiendo alcanzar objetivos, metas a futuro en la heladería con capacidad de competir en el mercado y adaptarse a cambios. Estas estrategias van dirigidas al área administrativa, marketing, producción, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo. Con la generación de estrategias corporativas, competitivas y funcionales se espera hacer crecer a la heladería y que esta sea estable con un equilibrio financiero, manejo óptimo del talento humano y mejoramiento de sus productos.

1.4 Antecedentes De La Investigación

Para realizar el siguiente Trabajo de Titulación se respaldó en un artículo de investigación de las ciencias económicas empresariales publicado el 3 de diciembre del 2018 que son afines al tema investigado. En este artículo de investigación con tema:” Diseño del plan estratégico para la cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A.” realizado por: (Castillo Ruano, et al., 2018), nos dice que: “La planeación estratégica en la alta dirección permite analizar el entorno interno y externo que rodea y tiene influencia sobre la empresa para que esta se adapte a los cambios y que sea sostenible con decisiones que le permitan alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica trae consigo varios beneficios que son indispensables en su crecimiento y manera de alcanzar sus objetivos al momento de satisfacer sus necesidades. En la actualidad aquella empresa que quiera sobresalir debe contar obligadamente con un plan estratégico.”

En el trabajo “Estrategias De Promoción Para El Incremento De La Notoriedad De La Heladería “Ki&Ve” De La Ciudad De Machala” realizado por (ZULAY, 2020) con el propósito de incrementar ventas por medio de promociones, de igual forma en el documento implementa estrategias para que los clientes se familiaricen con la marca misma que es aprovechada en espacios digitales como: Facebook, Instagram, tik tok, YouTube.

En el trabajo de (Sailema, 2018) con su emprendimiento: “Propuesta De Factibilidad Para La Creación De Una Heladería Artesanal, Utilizando Conos De Sabores En El Cantón Puyo, Provincia De Pastaza” Previa a la obtención del título de licenciado en Gestión Gastronómica, en este trabajo existe un estudio de mercado, innovación de nuevos sabores en conos para helados, ingredientes alternos naturales e implementación de equipos para el mejoramiento del proceso del helado.

Por otra parte, el trabajo de titulación de Darwin Fabian García López, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con el tema “Plan De Marketing Estratégico Para La Empresa Dicosavi, En La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2017.” Realiza una mención a la manera en que los clientes no conocen sus productos y peor de las promociones, caso similar tenemos presente en la heladería. Mencionando lo siguiente: La falta de conocimientos de sus clientes al momento que existe las ofertas en la empresa no posee suficiente información sobre el manejo de esta, ya que es solo por tiempo parcial, pero muchos piensan que son a largo tiempo y debido a esta falta de información ha existido muchos

problemas al momento de cancelar sus productos en cajas esto se debe a la falta de información de sus promociones. (García López , 2017, p. 2)

Para el presente estudio, se toma en consideración el poco conocimiento que tienen los clientes acerca de los productos y las promociones que ofrece la empresa y esto hace que estos clientes al ver nuevos productos opten por ellos así sea solo para probar del producto que se le oferta.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Plan estratégico

Una empresa que busque implementar un proceso estratégico debe tener en cuenta lo que busca hacer con este su plan y que se encuentre muy bien detallado para que se pueda ejecutar en los plazos establecidos y que sus actividades y objetivos estén acorde a su visión (Caballero Caballero, et al., 2018).

En las empresas modernas es indispensable contar con un plan estratégico ya que es de gran ayuda al momento de tomar decisiones con un cronograma definido con las actividades direccionadas a la realización de sus objetivos y direccionadas hacia dónde quieren llegar.

1.5.2 Importancia del plan estratégico:

Para Américo Vallenás (2021) menciona que: Es importante tener un plan estratégico porque establece una dirección de crecimiento y permite enfocar esfuerzos e inversiones hacia un objetivo claro; y es necesario que los planes estratégicos se revisen cada 3-5 años, un tiempo adecuado para evaluar su progreso, pero suficiente para hacer ajustes de acuerdo con el mercado. (Vallenás, 2021)

Es importante ya que permite definir estrategias que permiten a un negocio cumplir con metas y objetivos a largo plazo que sumado a una buena administración puede lograr centrar sus operaciones en todos los departamentos operativos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes ya que mediante técnicas y estrategias se lograra determinar lo que el cliente espera de la misma.

1.5.3 Fases de un plan estratégico

Las fases de la planeación de estratégica son 4, esto según (Ossorio, 2003, p. 66)

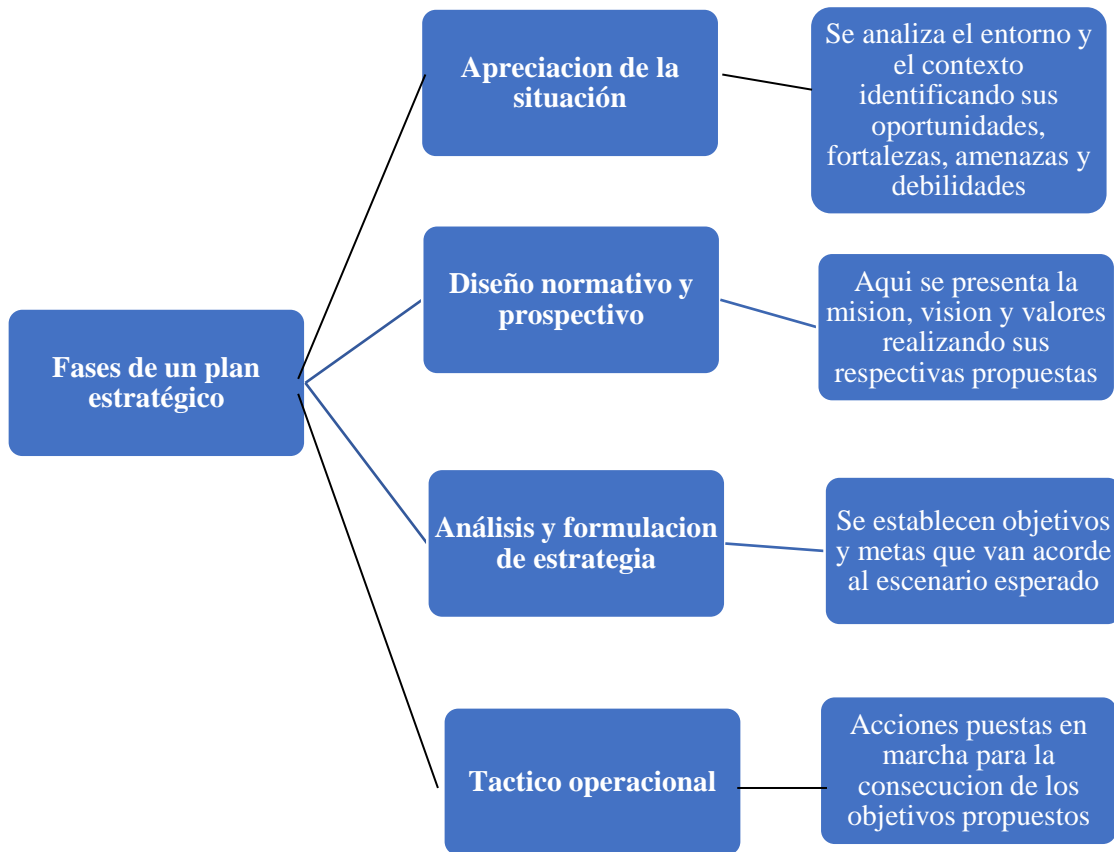


Gráfico 1-1:Fases de la planeación estratégica

Fuente: Ossorio, Alfredo

Realizado por: Darwin Urrea

Para implementar un plan estratégico dentro de una empresa como todo procedimiento tenemos que partir desde un diagnóstico de la situación actual de la misma, aquí analizamos el entorno interno y externo para posteriormente generar una prospectiva de hacia dónde busca llegar la empresa en un determinado periodo para después formular una estrategia que responda a las necesidades internas y externas con la implementación de un plan de acción que determine los recursos, actividades y presupuestos para alcanzar los objetivos propuestos.

1.5.4 La estrategia

Dicho con palabras de Maldonado (2018, p. 6), la estrategia en una organización tiene que estar acorde a los recursos disponibles, a sus objetivos y a su entorno ya que si se quiere que esta tenga éxito ya sea grande pequeña o mediana tiene que siempre pensar en su capacidad y alcance para después ir creciendo acorde a su disponibilidad.

Al momento de formular o implementar una estrategia para una empresa debemos tener muy en cuenta los recursos con los que esta cuenta para poderla implementar y que esta se ejecute completamente sin quedarse a medias ya que esto ocasiona una perdida significativa de recursos a la organización.

1.5.5 Tipos de estrategia :

Para (Sordo, 2021) Estratega en Marketing de Contenidos para HubSpot Latinoamérica manifiesta que existe 3 tipos de estrategias que son la estrategia corporativa, estrategia de negocio o competitiva y estrategia cooperativa o funcional.

1.5.5.1 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa es el proceso donde se define hacia dónde va a llegar la empresa, está ligada a la consecución de los objetivos y al alcance global que puede tener la empresa, aquí se define la misión, visión y valores que regirán a la empresa a la consecución de esos objetivos (Asturias Corporación Universitaria).

Para el empoderamiento de los empleados y crear sentido de pertinencia en los mismos cada empresa internamente debe tener una filosofía corporativa que direccionara su día a día hacia la formulación de su misión, visión y valores

1.5.5.2 Estrategia competitiva

Son las líneas de acción que se debe tomar en cuenta para mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado implantando calidad, precios, atención, etc. Esto dependerá del tipo de empresa u organización (Monge, 2010).

Su alcance busca plantear objetivos a medio plazo que se ajusten a la identidad o valores de la compañía haciéndola más competitiva con estrategias que estén direccionadas y bien formuladas siendo eficientes al momento de realizar sus actividades.

1.5.5.3 Estrategia funcional

La estrategia funcional son los enfoques que se adaptan a las áreas de la empresa para la consecución de sus objetivos lo cual facilita su funcionamiento al desarrollar objetivos, metas e iniciativas. (Hunger, et al., p. 189)

Aquí se define el funcionamiento de las áreas y se establecen estructuras definidas que los empleados tienen que seguir para la consecución de los objetivos siendo lo más eficientes posibles.

1.5.6 Características de una estrategia

Como lo hace notar Loayza Cusi (2019, p. 22) en su libro dice que una estrategia debe cumplir con 4 filtros:

- La estrategia deberá crear una ventaja competitiva ante la competencia para la empresa
- La estrategia se debe adaptar al medio externo que rodea a la empresa con sus cambios inmediatos
- La estrategia debe tener consistencia en la formulación de políticas y metas de la empresa.
- La estrategia no debe exceder de los recursos disponibles dentro de la empresa.

Toda estrategia que busque tener éxito debe ser previamente evaluada para que esta pueda ser ejecutada en los tiempos establecidos y que siempre este acorde a la realidad de la empresa y que pueda cumplir con sus objetivos.

1.5.7 Análisis interno y externo

1.5.7.1 Matriz EFI:

Con la definición de R.David (2003, p. 149), es una herramienta muy utilizada para formular estrategias que analiza las fortalezas y debilidades de las áreas principales de la empresa relacionándolas para identificar y evaluar sus grados de importancia a través del diagnóstico intuitivo que con una comprensión de sus factores ayudan a su elaboración.

La matriz EFI analiza factores claves internos que tienen gran influencia en la empresa, a través de la determinación de valores se establece una ponderación importante a factores que se consideran de gran importancia y con estos determinar una estrategia que ayude a convertir nuestras debilidades en fortalezas.

1.5.7.2 Matriz EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (R.David, p. 110).

El análisis EFE analiza los factores que no tienen nada que ver con la empresa pero que pueden afectarla significativamente como nuevas leyes, factores geográficos, factores sociales, etc. Lo primordial aquí es tener una puntuación clara de estos factores para luego a través de la implementación de estrategias estas se puedan convertir de amenazas en oportunidades.

1.5.7.3 Análisis PESTEL:

Para las análisis PESTEL según Polo (2019) lo define de la siguiente manera:

El análisis PESTEL se lo utiliza en las empresas para analizar el contexto que la rodea, su nombre hace referencia a que se analizan aspectos económicos, sociales, políticos, ecológicos, legales y tecnológicos. Este ayuda a entender el desarrollo de la misma en cuanto a su desarrollo en las actividades cotidianas y como va evolucionando el entorno para identificar si existe algún riesgo para poder tomar decisiones a tiempo, este análisis es completo en comparación a los demás. (Polo, 2019, p. 13)

El análisis es una herramienta que analiza el entorno actual de la empresa y determina puntos clave en los cuales se puede trabajar con estrategias para contrarrestar estos factores negativos y aprovecharlos de mejor manera.

1.5.7.4 Las 5 fuerzas de PORTER

Para las 5 fuerzas de PORTER según Polo (2019) manifiesta lo siguiente:

Esta herramienta nos sirve para gestionar la empresa y fue el economista Michael Porter quien la creó. Gracias a esto podemos analizar la empresa, industria o sector analizando el poder de negociación con los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre empresas competidoras que pueden afectar y que tienen influencia directa sobre la misma. Se puede conocer qué tan competitivos somos con las estrategias implementadas para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. (Polo, 2019, p. 14)

Gracias a las 5 fuerzas de PORTER podemos analizar las fuerzas que tienen influencia sobre la misma ya que nos muestra una visión amplia de cómo nos encontramos ante nuestros nuevos competidores, clientes, productos sustitutos, rivalidad con la competencia y la entrada de productos sustitutos y a través de esto implantar metodologías para tratar de reducir el poder de influencia que mantienen.

1.5.8 Filosofía institucional

1.5.8.1 Misión

“También denominada propósito central. Razón de ser una organización. No es algo que se logra, sino algo que se persigue constantemente. Es como la estrella en el horizonte que guía nuestro rumbo”. (Alfaro, 2019, p. 30)

En la actualidad toda empresa persigue un mismo propósito y tiene sus objetivos planteados, a través de la misión se tiene claro las actividades cotidianas que esta realiza ya que aquí nos especifica que es lo que se dedica a hacer la empresa.

1.5.8.2 Visión

Para definir la visión de una empresa Alfaro considera que:

La visión es una situación esperada, anhelada que puede ser alcanzada a través de la consecución de los objetivos mediante la implementación correcta de estrategias, al formular una visión que no podamos alcanzar estaremos creando una ilusión que a la empresa se le hará muy difícil alcanzar y terminara convirtiéndose en una desilusión, es por esto por lo que la visión es algo que vamos construyendo en el camino y que se la puede comunicar fácilmente a los involucrados. Debe ser entendida por todos y generar motivación siendo conscientes de que se la va a conseguir. (Alfaro, 2019, p. 31)

La vision es el objetivo principal que tiene una empresa a traves de la deficiion de un escenario esperado en cuanto a un cierto lapso de tiempo que busca ser el mejor y que aliente a los colaboradores a sentir empoderamiento con la misma en la realizacion de sus actividades y su colaboracion en procesos para obtener un producto fianal.

1.5.8.3 Objetivos Organizacionales

Según (Chiavenato, 1999, p. 3) toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

1.5.8.4 Valores

Según los autores (Castillo Ruano, et al., 2018) en su artículo de investigación manifiestan que en una organización los valores son el marco del comportamiento interno que deben tener los colaboradores, esto dependerá de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión).

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Empresa:

La definición de empresa está ligada con el emprendedor que empieza algo, estas pueden ser actividades que persiguen un fin específico y determinado. Una empresa está constituida por varios departamentos de alto, medio y bajo rango que va desde un puesto administrativo, legal, económico, tecnología, etc. (Cipriano, 2016, p. 28)

1.6.2 Objetivo Empresarial:

Como menciona Noriega (2020) un objetivo empresarial es aquella meta, propuesta, proyección, resultado que la empresa pretende alcanzar en un determinado plazo de tiempo. En una empresa que busca proyectarse a futuro es indispensable que dentro de su filosofía se incorpore el cumplimiento del objetivo empresarial ya que solo así tendrá presente en base para empezar sus funciones diarias. (Noriega, 2020)

En la implementación de un plan estratégico dentro de una empresa lo primordial es el planteamiento de los objetivos empresariales que se espera conseguir y estos deberán estar acorde a la formulación de la misión, visión y valores internos.

1.6.3 Eficiencia:

Para comprender el concepto de la eficacia se revisa como lo definió Chiavenato (1999, p. 3) dice que hace referencia a la mejor forma de realizar las actividades cotidianas con el propósito de optimizar recursos en su máxima capacidad empleando la menor cantidad de recursos posibles ya que busca que internamente se tenga una correcta utilización de medios. (Chiavenato, 1999, p. 3)

Ser eficientes en el momento de realizar las actividades y procesos internos ayudan al crecimiento de la productividad abaratando costos y generando un valor agregado a la compañía o departamento, a través de esto podremos ser más competitivos ante la competencia.

1.6.4 Eficacia:

Según Chiavenato (1999, p. 3), lograr los objetivos planteados es resultado de la eficacia, lograr la consecución de estos objetivos a través de los recursos disponibles sin generar costos adicionales y conseguirlos a través de sus aspectos internos y externos.

La eficacia va de la mano de la consecución de los objetivos a través de todos los recursos con los que disponemos, sin dejar de lado la situación real de la empresa para no generar costos adicionales en el proceso.

1.6.5 Estrategia:

Para (Ricardo, 2015, p. 26), una estrategia son acciones planificadas de manera óptima en el tiempo con un fin o misión al culminarla.

El hecho de no tener una estrategia nos lleva a tomar decisiones erradas al momento de tomar decisiones o de realizar nuestras actividades.

1.6.6 Planificación

Para (Noriega, 2020), la planificación a través de sus procesos nos permite tomar decisiones que se proyectaran a futuro. La mayoría de las veces se la utiliza como forma de organización tanto personal como profesional ya que se adapta a todo ámbito.

Planear muchas veces es proyectar nuestras acciones y actividades hacia el futuro, todo esto definiendo una serie de actividades organizadas y secuenciales que si logramos cumplirlas cumpliremos con nuestros objetivos.

1.6.7 Momento Explicativo

Según Ortiz (2019, p. 44) el Momento explicativo es en donde se determinan las situaciones manifestadas por las diferentes perspectivas en función de las prioridades y problemáticas que tienen los objetos de estudio.

1.6.8 Momento Normativo

Según manifiesta Ortiz (2019, p. 46) en el momento Normativo se definen los compromisos que se abarcará a lo largo del plan para tratar los nudos críticos entre las partes interesadas

1.6.9 Momento Estratégico

se refiere a la viabilidad de los compromisos; según Matus, se realiza desde el análisis de los actores y se diseña entonces una estrategia para viabilizar aquellos compromisos de difícil implementación (Ortiz, 2019).

1.6.10 Momento Táctico Operacional

Se refiere a la implementación de los compromisos y a la información que se entrega para determinar el nivel de avance del Plan, lo anterior, con el fin de tomar acciones correctivas en caso de requerirse (Ortiz, 2019).

1.6.11 Control

Desde el punto de vista de Fayol (1916, p. 10), el control en una empresa consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objetivo es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir de que ocurran nuevamente.

Para lograr el cumplimiento completo de los objetivos propuestos a través de las estrategias debemos tener un control de seguimiento para identificar falencias o tardanzas en los procesos para poder realizar una retroalimentación oportuna.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

2.1.1 *Cualitativo:*

Los estudios cualitativos constituyen un acercamiento metodológico en la búsqueda del sentido de las acciones sociales, tomando en cuenta actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y estimaciones (Neill, 2017, p. 74).

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a la utilización de la entrevista como técnica, que otorga datos relacionados con atributos, comportamientos, reacciones, entre otros.

2.1.2 *Cuantitativo:*

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados (Neill, 2017, p. 69).

Esta investigación es también cuantitativa, porque hace uso de la encuesta como técnica de levantamiento de datos, que arroja a su vez, porcentajes, es decir información numérica que posteriormente serán analizados.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Exploratorio

Este método es aplicado en temas que no han sido investigados con anterioridad y busca generar conocimiento siendo el primer nivel de investigación aplicado. Aquí no se utilizan hipótesis por la falta de información sobre el tema (Ramos Galarza , 2020, p. 2).

Se lo utiliza en estudios donde no se tiene investigaciones realizadas con anterioridad y se parte de casi nada para encontrar resultados a través de diversas técnicas que el autor considere necesarias para llegar al objetivo deseado.

2.2.2 Descriptivo:

Describe las características del tema y explica el comportamiento actual del mismo siguiendo diferentes procesos como la formulación de preguntas y su posterior análisis (Sánchez Carlessi, et al., 2018, p. 80).

Describe toda la información recabada a través de la observación y la creación de preguntas para luego deducir conclusiones y generar resultados.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Diseño de Investigación Según la manipulación de la variable independiente:

No experimental :

Denominación para los estudios en los cuales no se aplica el método experimental. Fundamentalmente es de carácter descriptivo y emplea la metodología de observación descriptiva. (Sánchez Carlessi, et al., 2018, p. 81).

No se plantean hipótesis y lo que se busca es observar el comportamiento de la empresa en su entorno para la elaboración del trabajo realizado en la misma.

2.3.2 *Diseño de Investigación Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Transversal:

Su diseño esta dado por la investigación descriptiva al analizar información recabada de diferentes lugares o grupos para generar una muestra que posteriormente será comparada acorde a sus resultados (Sánchez Carlessi, et al., 2018, p. 81)..

Se recolecta información a través de personas en un tiempo y lugar determinado para así describir, analizar e interpretar los resultados obtenidos para sacar conclusiones.

2.4 Tipo de estudio – investigación

2.4.1 *Investigación documental :*

Se analiza información detallada y escrita sobre el tema investigado para realizar un proceso de estudio considerando criterios, puntos de vista o posturas que ayudaran a la formulación de interpretaciones y resultados (Bernal, 2010, p. 111).

Se consultan varias fuentes bibliográficas que tengan relación con el tema desarrollado para aplicar un criterio propio acorde a las especificaciones y necesidades de la empresa que posteriormente serán implementados. Se utilizará la interpretación de documentos formatos que utiliza en la actualidad la empresa.

2.4.2 *Investigación de campo:*

Se apoya de otras fuentes como la realización de observaciones, entrevistas y cuestionarios que ayuden a la recolección de datos. (Ortega Julio, 2017)

Se realiza la investigación de campo a través de una estadía constante, al ser una empresa familiar se facilita el acceso a sus procesos, procedimientos y día a día para la obtención de datos e información real que garanticen la información.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Según (Carrillo Flores, 2015) las diferencias entre población finita e infinita está en si se conoce o no el tamaño de muestra como lo explica a continuación:

Población infinita: no se conoce el tamaño y no se tiene la posibilidad de contar o construir un marco muestral (listado en el que encontramos las unidades elementales que componen la población).

Población Finita: Se conoce el tamaño, a veces son tan grandes que se comportan como infinitas. Existe un marco muestral donde hallar las unidades de análisis (marcos muestrales = listas, mapas, documentos).

Para esta investigación hemos considerado recoger la información de la población urbana de la ciudad de Guaranda como también la información que nos proporcionara el dueño de la heladería.

2.5.1 Población:

Clientes:

Según la página oficial de la Alcaldía de Guaranda. El cantón cuenta con 25.000 habitantes aproximadamente (zona urbana). Sus actividades económicas están relacionadas con la agricultura, la ganadería y el comercio. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda).

Administrativos y empleados:

Tabla 1-2: Colaboradores de la Heladería "Bunny"

Colaboradores	Números
Administrativos	1
Empleados	2

Fuente: Registros de la heladería "Bunny"

Elaborado: Darwin Urrea

2.5.2 Muestra

Clientes:

Según Ramos (2009, p. 3), la fórmula cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Esta fórmula se la toma en cuenta ya que la población de estudio no sobrepasa las 100.000 personas.

Z = Nivel de confianza (95% constante)

N = Tamaño de la población

d = Margen de error

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{25000 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (25000 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 378$$

Colaboradores:

Para la muestra de los administrativos y empleados de la heladería se toma el total de la población de la heladería, cuenta con 2 empleados y un administrativo que vendría a ser el propietario.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos Inductivo:

Su base es el razonamiento de la persona que es utilizado para obtener deducciones que surgen desde acontecimientos reales y validos que generan una conclusión general que va desde lo más simple hasta lo universal.

2.6.2 Deductivo:

Se analizan los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas que conllevan el establecimiento de conclusiones

2.6.3 Analítico:

Descompone un todo para poder estudiarlo individualmente y poder conocerlo a profundidad
(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010, p. 12).

Se conoce a fondo la esencia del problema presente en la empresa ya que el problema parte desde el desconocimiento de la administración de la empresa acerca de un plan estratégico y su esencia radica en la falta de formulación de objetivos organizacionales a largo plazo.

2.6.4 Sistémico:

A través de este método se sacan conclusiones de la realidad que está viviendo la heladería que con una correcta comprensión e interpretación de su problema se podrá deducir su realidad.

2.6.5 Técnicas:

Encuestas. - La encuesta se realizará a 118 personas del total de la población que son la población urbana del cantón Guaranda.

Entrevista. - Se realizará una entrevista dirigida al dueño de la heladería para la obtención de la información que permita conocer la actualidad del negocio.

2.6.6 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en el trabajo son:

Guía de Cuestionario: son las preguntas formuladas con precisión para la recolección de datos que posteriormente ayuden a la investigación.

Para esta investigación se puede apreciar el cuestionario dirigido hacia la población urbana de Guaranda.

Guía de entrevista: se realizará con anticipación un cuestionario dirigido a las personas entrevistadas que permitan ampliar y complementar los distintos puntos de vista.

Para esta investigación se puede apreciar una entrevista dirigida al propietario de la heladería. La misma que se encuentra.

2.7 Idea a defender

La planificación estratégica permite proyectar a la empresa al cumplimiento de objetivos a mediano plazo con un enfoque cuantitativo.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 Encuesta a clientes: (Véase anexo A)

1. ¿Conoce usted acerca de la heladería “Bunny” y sus productos?

Tabla 2-3: Conoce los productos de la heladería

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	331	87.6%
No	47	12.4%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

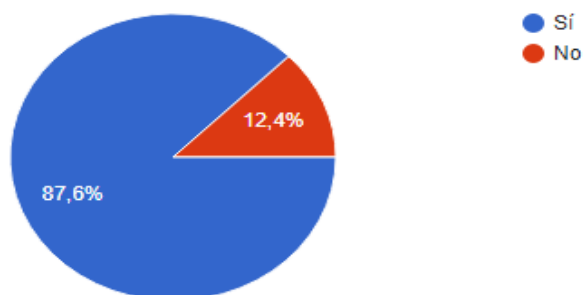


Gráfico 2-3: Productos de la heladería

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: De acuerdo con el número de encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda, 331 personas (87.6%) dicen conocer acerca de la heladería “Bunny” y sus productos, mientras que 47 personas (12.4%) no conocen acerca de la heladería y sus productos.

Interpretación: En la ciudad de Guaranda hay un alto porcentaje de personas que conocen acerca de la heladería y sus productos lo cual es bueno ya que esto justifica por qué la empresa

ha venido sosteniéndose a través de tantos años, pero esto no será suficiente si la empresa quiere sobresalir entre la competencia y productos sustitutos actuales.

2. ¿Qué tipo de helado es el que más consume?

Tabla 3-3: Tipo de helado que consume

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Cono	198	52.4%
Paleta	81	21.4%
Vaso	68	18%
Paila	31	8.2%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

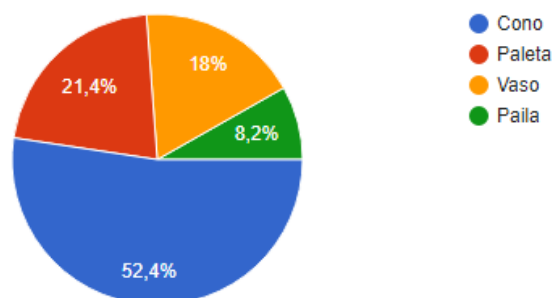


Gráfico 3-3: Tipo de helado que consume

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Al analizar el número de encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda, el 52.4% (198 personas) prefieren los helados de cono, el 21.4% (81 personas) prefieren los helados de paleta, el 18% (68 personas) prefieren los helados de vaso y el 8.2% (31 personas) prefieren los helados de paila. Todos estos productos que ofrece la heladería.

Interpretación: Los helados más consumidos por la población urbana de Guaranda son los helados de cono lo cual le hace muy competitiva a la heladera al ser estos helados su fuerte, lo que aquí se puede implementar es una estrategia de especialización y también marketing para tratar explotar las ventas con estos helados y así también se puede hacer lo mismo con los otros productos para tratar de abarcar todo el mercado.

3. ¿Está usted conforme con los productos que le ofrece la heladería?

Tabla 4-3: Conformidad con los productos

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	113	29.9%
Satisfecho	125	33%
Algo satisfecho	111	29.4%
Insatisfecho	25	6.6%
Totalmente insatisfecho	4	1.1%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

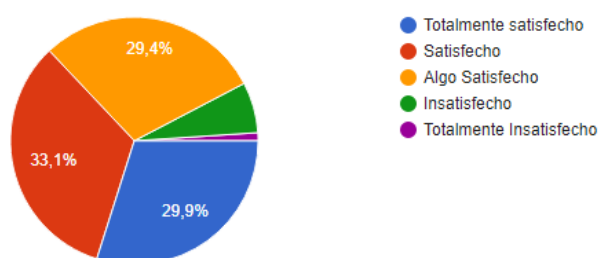


Gráfico 4-3: Conformidad con los productos

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Observando el número de encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda al medir la satisfacción de los productos de la heladería mediante los resultados se dedujo que el 31.1% (125 personas) están satisfechos, el 29.9% (113 personas) están totalmente satisfechos, el 29.4% (111 personas) algo satisfechos y el 6.6% (25 personas) insatisfechas y el 1.1% (4 personas) totalmente insatisfechas.

Interpretación: Un número significativo de los encuestados (140 personas 37.1%) están por debajo de la línea de satisfacción con los productos de la heladería, esto se debe a que la empresa no tiene estrategias de innovación en sus productos ya que con las nuevas tendencias de consumo muchas personas optan por consumir algo nuevo, innovador y que satisfaga sus necesidades.

4. ¿Los precios que ofrece la heladería podrían catalogarse cómo?

Tabla 5-3: Precios de la heladería

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy accesibles	104	27.5%
Accesibles	122	32.3%
Algo accesibles	122	32.3%
Inaccesibles	27	7.1%
Totalmente inaccesibles	3	0.8%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

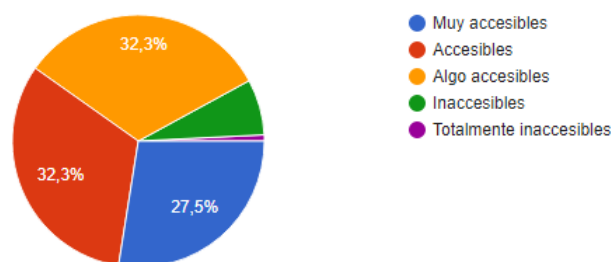


Gráfico 5-3: Precios de la heladería

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Con encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en cuanto a precios las personas de la ciudad los consideran: el 32.3% (122 personas) los considera accesibles, el 32.3% (122 personas) los considera algo accesibles, el 27.5% (104 personas) los considera muy accesibles, el 7.1% (27 personas) inaccesibles y el 0.8% (3 personas) los considera totalmente inaccesibles.

Interpretación: Un número significativo de los encuestados (152 personas 40.2%) están por debajo de la línea de satisfacción en cuanto a los precios que oferta en sus productos la heladería, esto se debe a los precios de fabricación que esta maneja, lo que se puede hacer aquí es crear estrategias de optimización de precios en cuanto a materia prima de los productos.

5. ¿Cumple sus expectativas en cuanto a la calidad y diversificación de los productos que ofrece la heladería?

Tabla 6-3: Expectativas en calidad y diversificación

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	368	97.4%
No	10	2.6%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

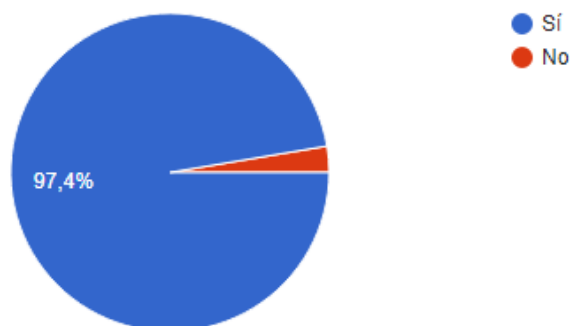


Gráfico 6-3: Expectativas en calidad y diversificación

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Gracias a las encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en cuanto a calidad y diversificación de los productos se arrojaron los siguientes resultados el 97.4% (368 personas) dicen que estos cumplen con sus expectativas, mientras que el 2.6% (10 personas) dice no cumplir con sus expectativas.

Interpretación: En cuanto a las expectativas de las personas de la ciudad se pudo observar mediante las encuestas que un gran porcentaje está conforme con la calidad y la diversificación de los productos de la heladería, debería continuar así si no quiere dejar de ser competitiva.

6. ¿La atención recibida dentro del establecimiento fue?

Tabla 7-3: Atención recibida

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	124	32.8%
Muy buena	54	14.3%
Buena	162	42.9%
Indiferente	35	9.3%
Mala	3	0.8%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

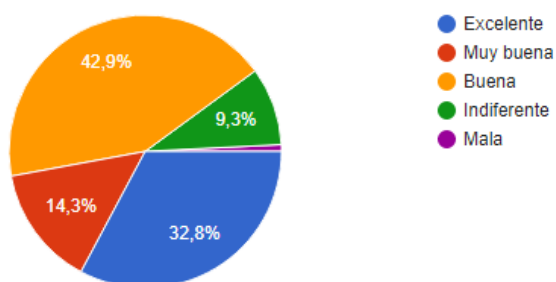


Gráfico 7-3: Atención recibida

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: De acuerdo con las encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en cuanto a la atención recibida dentro del establecimiento la consideran: el 42.9% (162 personas) buena, el 32.8% (124 personas) excelente, el 14.3% (54 personas) muy buena, el 9.3% (35 personas) indiferente y el 0.8% (3 personas) mala.

Interpretación: La buena atención que se brinda dentro de la heladería ha sido una de las bases para que esta pueda seguir atrayendo clientes, cabe mencionar que una buena atención al cliente es de suma importancia en cualquier local si se quiere seguir creciendo por lo que se busca mejorar la calidad a través de técnicas de atención al cliente para tratar de que la mayoría considere excelente la atención brindada en la heladería.

7. ¿Qué tipos de publicidad aplicada por la empresa conoce usted?

Tabla 8-3: Publicidad aplicada

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Email Marketing (por correo electrónico)	12	3.2%
Marketing en redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Tik Tok, Twitter)	119	31.5%
Marketing offline (Televisión, Radio, prensa, vallas)	12	3.1%
Marketing de boca a boca (discusión natural sobre la heladería)	45	11.9%
Ninguna de las anteriores	190	50.3%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

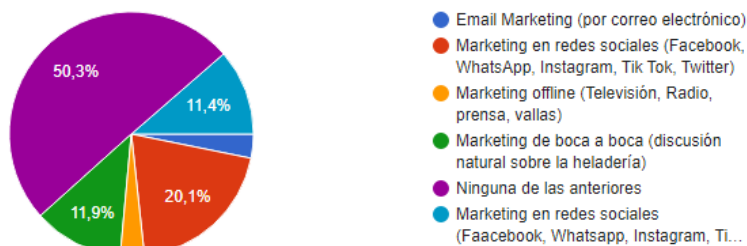


Gráfico 8-3: Publicidad aplicada

Fuente: Clientes de la Heladería "Bunny"

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Las encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en cuanto a las estrategias de marketing utilizadas por la heladería se manifiesta que el 50.3% (190 personas) no conoce ninguna de las estrategias que maneja la heladería, el 31.5% (119 personas) dice conocer a la heladería mediante marketing de redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Tik Tok, Twitter), el 11.9% (45 personas) dice haber conocido a la heladería a través del marketing de boca a boca (discusión natural sobre la heladería), el 3,2% (12 personas) mediante Email Marketing (algún correo electrónico enviado por la heladería), el 3.2% (12 personas) conoce del Marketing offline (Televisión, Radio, prensa, vallas) que aplica la heladería.

Interpretación: Las estrategias de marketing utilizadas hasta el momento por la heladería se las consideran débiles ya que más del 50% dice no conocerlas, mediante el fortalecimiento de las

estrategias de marketing digital se buscará dar a conocer más la heladería para posesionarla en el mercado.

8. ¿Las estrategias de marketing implementadas por la heladería bajo su percepción, las considera?

Tabla 9-3: Estrategias de marketing

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	112	29.6%
Muy buena	49	13%
Buena	94	24.8%
Indiferente	40	10.6%
Mala	83	22%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

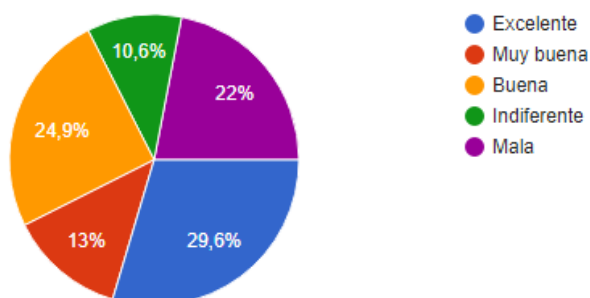


Gráfico 9-3: Estrategias de marketing

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Con las encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en cuanto a su percepción las consideran: el 29.6% (112 personas) excelentes, el 24.9% (94 personas) buenas, el 22% (83 personas) mala, el 13% (49 personas) muy buenas, el 10.6% (40 personas) indiferentes.

Interpretación: Hay una superioridad de los encuestados al hacer denotar que no consideran que las estrategias de marketing utilizadas por la heladería superen la línea de buena, por lo tanto, se busca mejorar estos aspectos para poder crecer y posesionarse en la mente del consumidor.

9. ¿Recomendaría usted los productos de la heladería a otras personas?

Tabla 10-3: Recomendaría los productos

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	371	98.1%
No	7	1.9%
Total	378	100%

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

378 respuestas

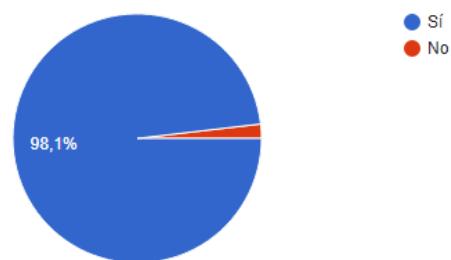


Gráfico 10-3: Recomendaría los productos

Fuente: Clientes de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: De acuerdo con encuestas aplicadas a través del cálculo de la muestra en la zona urbana de la ciudad de Guaranda en si recomendasen los productos de la heladería a otras personas dijeron lo siguiente: el 98.1% (371 personas) si, el 1.9% (7 personas) no.

Interpretación: Casi todas las personas encuestadas dijeron que, si recomendarían los productos de la heladería a otras personas, esto se debe a la calidad y tradición que se ha manejado durante todos los años, se recomendaría seguir así para poder seguir existiendo con el tiempo.

Para la elaboración de las escalas de valoración de las posibles respuestas en la encuesta aplicada a los clientes se utiliza las escalas de Likert que según (Sáa, p. 5) en su trabajo de fin de Máster dice: “Es un tipo de escala ordinal comúnmente utilizado en cuestionarios de opinión y valoración, y de uso muy frecuente en encuestas para la investigación.”

3.1.2 Encuesta a empleados: Véase anexo B

1. ¿Las instalaciones son las apropiadas para la producción?

Tabla 11-3: Instalaciones Apropiadas

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

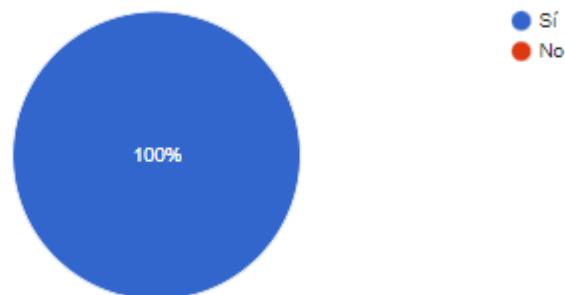


Gráfico 11-3: Instalaciones Apropiadas

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Gracias a las encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto a si las instalaciones de son las adecuadas para realizar su trabajo el 100% respondió que si son las apropiadas.

Interpretación: La heladería cuenta con las instalaciones adecuadas para que los empleados puedan realizar sus actividades diarias y para generar un buen clima laboral.

2. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Tabla 12-3: Misión y visión

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

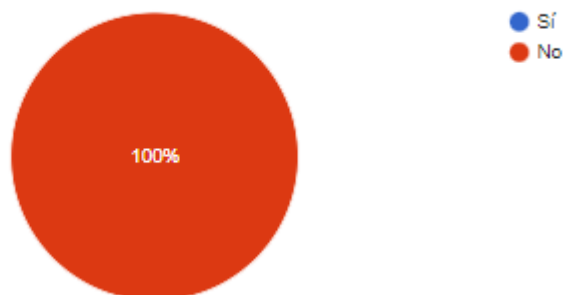


Gráfico 12-3: Misión y visión

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Las encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la heladería respondieron que no conocen de la existencia de las mismas.

Interpretación: El desconocimiento de la misión y visión de la heladería por parte de los empleados hace que estos no se manejen con objetivos para lograr lo que una visión proyectara y trabajan sin un determinado objetivo.

3. ¿Recibió usted una capacitación previa para el manejo de maquinaria ?

Tabla 13-3:Capacitación de maquinaria

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

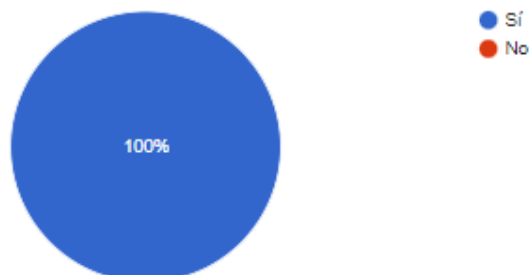


Gráfico 13-3: Capacitación de maquinaria

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Estas encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto a la capacitación previa al manejo de maquinaria respondieron que si hubo una capacitación.

Interpretación: La heladería cuenta con capacitación previa al manejo de maquinaria, esto es importante a la hora de prevenir accidentes y que la maquinaria se dañe a causa de un mal manejo.

4. ¿Recibió usted alguna capacitación de atención al cliente?

Tabla 14-3: Capacitación en atención al cliente

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

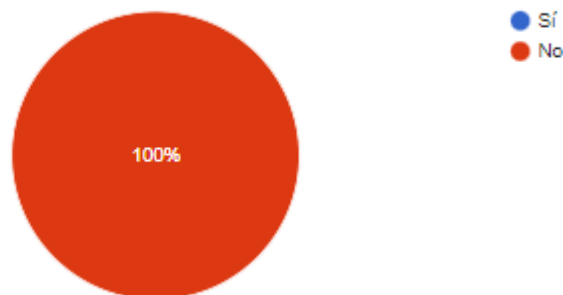


Gráfico 14-3: Capacitación en atención al cliente

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Las encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto a una capacitación previa de atención al cliente, se logró conocer que ninguno recibió este tipo de capacitación

Interpretación: Al no tener una capacitación de atención al cliente lo que ocasionan los empleados es el mal trato a la clientela y que estas opten por otras heladerías donde les brinden un buen servicio y atención.

5. ¿Piensa usted que sus funciones se encuentran bien definidas?

Tabla 15-3: Funciones definidas

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

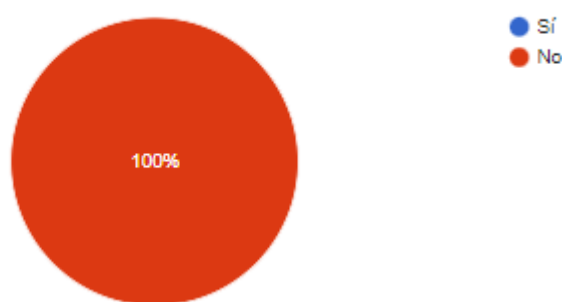


Gráfico 15-3: Funciones definidas

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: De acuerdo con el número de encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto a si sus funciones están bien definidas dentro de la heladería dijeron que no y que se desconoce en si cuáles son sus funciones.

Interpretación: Al no contar con un manual de funciones los empleados ocasionan pérdida de recursos a la heladería ya que no saben que es lo que tienen que hacer específicamente.

6. ¿Se ha visto en riesgo al momento de realizar sus funciones dentro de la empresa?

Tabla 16-3: Riesgos en la empresa

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”
Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

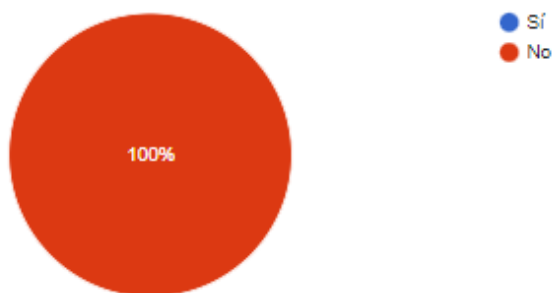


Gráfico 16-3: Riesgos en la empresa

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: De acuerdo con el número de encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto en si ha habido algún riesgo al momento de realizar sus funciones respondieron que no ha habido riesgo alguno.

Interpretación: El contar con buenas instalaciones ha hecho que no haya riesgos dentro de la heladería y que esta se ahorre costos ya que al ser algo opuesto a esto ocasionaría riesgo a accidentes laborales.

7. ¿Usted tiene conocimiento de las técnicas de marketing de la empresa?

Tabla 17-3: Conocimiento de técnicas de marketing

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

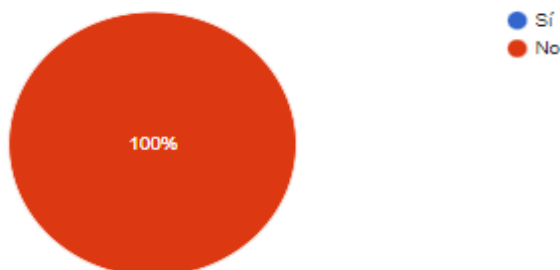


Gráfico 17-3: Conocimiento de técnicas de marketing

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Con encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto al conocimiento de técnicas de marketing que se aplican dentro de la heladería respondieron que no, ya que la empresa no ha hecho notar un incremento de ventas a causa del manejo de un buen marketing.

Interpretación: La heladería solo ha venido trabajando con ventas tradicionales sin aplicar un buen marketing para incrementar sus utilidades y en el mercado actual resulta indispensable trabajar con un buen manejo técnico de marketing si se quiere ser competitivo.

8. ¿Considera que la empresa tiene variedad de productos?

Tabla 18-3: Variedad de productos

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

2 respuestas

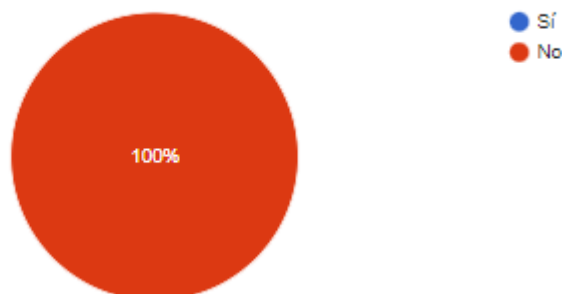


Gráfico 18-3: Variedad de productos

Fuente: Empleados de la Heladería “Bunny”

Realizado por: Urrea, D. 2022

Análisis: Gracias al número de encuestas aplicadas a los empleados de la heladería en cuanto a la variedad de productos respondieron que ellos consideran que no se tiene una variedad de productos.

Interpretación: La heladería solo ha venido trabajando con los mismos productos de siempre y esto se refleja en la encuesta ya que se manifiesta que muchas veces los clientes optan por otras opciones al no encontrar el helado que ellos buscan en la heladería.

3.1.3 Resultados de la entrevista: Véase anexo C

¿La heladería cuenta con estrategias empresariales para ser más competitiva?

El dueño de la heladería manifiesta que: “La heladería no cuenta con estrategias para sobresalir ya que siempre se ha manejado de una manera tradicional y hasta la vez le ha funcionado, pero ha permanecido en una determinada posición en el mercado y no se ha podido competir ante nuevas marcas entrantes y peor contra empresas ya posesionadas”.

¿Con que frecuencia realiza capacitaciones al personal?

El dueño de la heladería dice que: “La mayoría de las personas que han ingresado a trabajar en la empresa cumplen cualquier función que se les encomiende, esto ha generado a veces disgustos dentro del personal.”

¿Existe algún mecanismo de evaluación de desempeño?

El dueño manifiesta que: “El desempeño de los empleados se lo evalúa acorde a metas propuestas por día, ya que a veces se pone metas de producción y otros días con metas de ventas.”

¿Se realiza un control de inventarios dentro de la heladería?

El dueño de la heladería dice: “No existe ningún control de inventarios”

¿Cómo se evalúan los objetivos planteados por la empresa?

El dueño de la heladería manifiesta que: “Los objetivos se los evalúa mediante el crecimiento de capital que ha tenido la heladería en estos años”

¿El marketing utilizado dentro de la heladería le ha permitido incrementar sus ventas?

El dueño de la heladería explica que: “La heladería cuenta con publicaciones en estados de WhatsApp y recomendaciones de los clientes acerca de los productos a sus conocidos y familiares.”

¿Conoce cuál es la posición de la heladería ante la competencia ?

El dueño de la heladería cuenta que: “La posición de la heladería ante sus competidores y productos sustitutos es débil ya que no se sabe cómo ser competitivos.”

¿Cree usted que el diseño y aplicación de un plan estratégico en la empresa ayude a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo?

El dueño de la heladería manifiesta que: “Sería de mucha ayuda ya que últimamente los ingresos de la heladería se han reducido considerablemente y no se ha podido generar estrategias que ayuden a que la heladería se pueda posesionar en el mercado.”

3.1.4 *Discusión de resultados:*

Una vez aplicadas las encuestas a los clientes y empleados, así también la entrevista al dueño de la heladería se pudieron evidenciar resultados positivos y negativos que reflejan la manera en que se ha venido llevando las actividades cotidianas dentro de la heladería, a continuación, se especifican los siguientes:

- Los clientes mantienen cierto grado de preferencia de fidelidad con la heladería, esto dado a que se tiene una buena calidad en productos, pero falta innovar en los mismos. A través de la implementación de estrategias de marketing, se plantea mejorar la realidad de la heladería para que pueda ser competitiva en el mercado actual.
- El clima laboral es esencial en el manejo de una empresa y es por eso por lo que se elabora el plan estratégico que busque mejorar su eficiencia en el entorno , así también el clima laboral que se lo vino analizando en la aplicación de las encuestas y los cuestionarios.
- En la Heladería se nota una carencia de estrategias corporativas ya que sus empleados desconocen la misión, visión y valores que rigen en el día a día y cumplimiento de los objetivos de la heladería.
- En cuanto a las estrategias competitivas a través de las encuestas aplicadas a los clientes se pudo conocer que estas estrategias son nulas ya que la heladería no es competente en aspectos como atención, diferenciación y podría mejorar en cuanto a precios y calidad para lograr sobresalir ante un mercado moderno exigente.
- Las estrategias funcionales son indispensables al momento de manejar una empresa y proyectarla hacia el cumplimiento de objetivos y metas, la empresa no cuenta con estas estrategias y no se las ha aplicado durante su existencia.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA

4.1 Título

Plan Estratégico De La Heladería “Bunny 2022-2026” de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar

El plan estratégico pretende entregar a la heladería varias estrategias que puedan ser implementadas para mejorar el contexto interno y externo para mantener empleados motivados y clientes con preferencia a los productos de la heladería ante productos similares y sustitutos al enfrentarse a cambios continuos que necesitan de decisiones oportunas para adaptarse al cambio. (Burbano Pérez, 2017)

4.2 Objetivo

Diseñar un plan estratégico para delinear el funcionamiento de la Heladería “Bunny” en el periodo 2022-2026.

4.3 Alcance

Con la implementación de este plan estratégico o trabajo de investigación se pretende mejorar el ambiente interno y externo de la heladería para que se posicione en el mercado guarandeño y que a futuro pueda crecer a varias ciudades de la provincia y de ser factible en el país.

4.4 Antecedentes

Esta heladería fue fundada por el Sr. Sandro Rea, la cual inició sus operaciones de menos a más en la ciudad de Guaranda en el año 2008 siendo en 2021 que por buscar un crecimiento de la empresa y por abrir nuevos mercados se saca el RISE del emprendimiento para emitir notas de ventas a sus clientes. Su compromiso es ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de sus consumidores generando una preferencia por parte de ellos hacia la empresa ante el incremento de competidores dentro de la ciudad. Tras mantener una trayectoria ascendente a lo largo de los años, a partir del año 2021 ante un incremento en ventas postpandemia este negocio tiene un crecimiento de demanda que genera que el emprendimiento familiar se plantee crecer dentro y fuera de la ciudad. La heladería se encuentra ubicada en la

vía antigua vía flores, barrio Merced Alta de la ciudad de Guaranda-provincia de Bolívar. La Empresa Familiar “Heladería Bunny” posee 2 empleados, que trabajan media jornada y su remuneración consiste en comisiones del 20% por las ventas realizadas cada día. La empresa no cuenta con una estructura organizacional jerárquica y esto es lo que ha ocasionado que no existan estrategias que permitan su crecimiento.

4.5 Objetivos específicos de la propuesta

- Identificar el análisis del medio interno y externo a través de una matriz EFI y EFE que permitan determinar la situación actual de la heladería, todo esto parte desde la ponderación de los resultados de las encuestas y recolección de datos.

Se realiza el análisis de la matriz EFI y EFE para la heladería “Bunny” de la ciudad de Guaranda.

4.6 Análisis Interno

4.6.1 Perfil de capacidad interna

Para el análisis interno (Gómez, p. 170) parte desde la identificación de las fortalezas y debilidades definiendo el perfil de capacidad interna desde las áreas funcionales de la empresa como lo son directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y capacidad de talento humano, de aquí como objetivo principal se identificará los aspectos en donde la empresa es débil y se buscare corregirlos.

Tabla 19-4: Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Manual de Funciones inexistentes					X			X	
Instalaciones apropiadas y amplias para la producción	X						X		
Objetivos organizacionales				X			X		
Misión y visión disponibles					X			X	
Liderazgo					X			X	
Capacidad de negociación con los proveedores		X						X	
Gestión y relación con los empleados	X						X		
Comunicación y Control Gerencial		X						X	
Capacitación en los empleados					X			X	
Evaluación de rendimiento de personal					X			X	

Fuente: Humberto Serna Gómez

Realizado por: Urrea, D. 2022

Tabla 20-4: Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Capacidad de Innovación				X			X		
Capacidad productiva		X						X	
Tecnología presente en el producto					X			X	
Marketing digital				X			X		
Avance tecnológico de la competencia					X		X		
Tecnología en procesos					X			X	
Inversión en tecnología				X			X		

Fuente: Humberto Serna Gómez

Realizado por: Urrea, D. 2022

Tabla 21-4: Capacidad de talento humano

Capacidad de talento humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Conocimiento de la industria de la heladería	X						X		
Experiencia técnica		X						X	
Estabilidad	X							X	
Motivación		X						X	
Capacitaciones				X			X		
Relaciones y comunicación		X						X	
Atención al cliente					X			X	

Fuente: Humberto Serna Gómez

Realizado por: Urrea, D. 2022

Tabla 22-4: Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Participación en el mercado			X						X
Fidelización de los clientes		X						X	
Diversificación de productos			X						X
Diferenciación de la competencia					X			X	
Crecimiento en el mercado			X						X
Permanencia en el mercado		X						X	

Fuente: Humberto Serna Gomez

Realizado por: Urrea, D. 2022

Tabla 23-4: Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Capacidad de endeudamiento	X						X		
Liquidez					X				
Cumplimiento financieros internos		X						X	

Fuente: Humberto Serna Gomez

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.6.2 Análisis interno Matriz EFI:

Tabla 24-4: Matriz EFI

Matriz EFI			
Factores claves internos	Peso	calificaciones	Valor ponderado
Fortalezas			
Conocimiento de la industria de la heladería	0,15	4	0,6
Estabilidad de los empleados	0,08	3	0,24
Instalaciones apropiadas para la producción	0,06	3	0,18
Capacidad de endeudamiento	0,13	4	0,52
Gestión y relación con los empleados	0,08	3	0,24
Total	0,5		1,78
Debilidades			
Dominio de marketing digital	0,1	1	0,1
Objetivos organizacionales	0,15	2	0,3
Inversión en tecnología	0,05	1	0,05
Capacidad de innovación	0,11	2	0,22
Capacitación en empleados	0,09	1	0,09
Total	0,5		0,76
Total	1		2,54

Fuente: Fred R. David

Realizado por: Urrea, D. 2022

Como resultado de la matriz podemos deducir que la heladería tiene un puntaje promedio (2,54) ya que no pasa de gran manera el 2,5 y esto significa que la empresa no está preparada para competir internamente ante competidores nuevos o productos sustitos, debería aprovechar las fortalezas que mantiene por el momento para poder sostener la heladería con el tiempo.

Esta matriz fue elaborada acorde a los pasos y especificaciones que (R.David, 2003, p. 110) describe en su libro de conceptos de Administración Estratégica, de su lectura y comprensión parte la interpretación de la matriz EFI.

4.7 Análisis externo

4.7.1 Análisis PESTEL

Para (Polo, 2019, p. 13) el análisis PESTEL es de suma importancia para una empresa ya que con esta herramienta se logra conocer a fondo el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la heladería, determinando como está el mercado de la heladería y que factores pueden ser lo que pueden afectarla significativamente.

Tabla 25-4:Análisis PESTEL

Análisis PESTEL de la Heladería “Bunny”			
Factores y sus Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Factores Económicos			
E1. Inflación	Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la inflación anual promedio para el año 2022, se proyecta en 1,28%.	Disminución en los precios de materia prima (Ponderación media)	Proveedores de materias primas, colaboradores, clientes, competidores, población en general.
E2. Crecimiento económico	Según el banco Mundial y la ONU se estima un crecimiento de la economía en un 3,1% el 2022	Estabilidad financiera de la empresa (Ponderación alta)	Estado, clientes, proveedores, competidores, empresas sustitutas
E3. Tasas de interés bajas	Las tasas de interés dirigidas al microcrédito en un 19,9% en enero de 2022.	Favorece acceso a créditos hasta \$ 5000 (Ponderación alta)	Estado, proveedores, competidores
Crecimiento del comercio y negocios	Crecimiento del comercio en 2,84% con nuevos negocios en la ciudad	Incremento en competencia (Ponderación alta)	Competidores, población en general, empresa

Dimensión Políticos			
P1. Reforma arancelaria	La reforma arancelaria N° del 2021 determina reducción de costos de para las industrias y microempresas	Posibilidad de abaratar costos de producción (Ponderación alta)	Industrias, Proveedores Microempresas.
P3. Ordenanza GAD	Ordenanza N°002 CM-GADCG-22 plantea fomentar la productividad en pequeños emprendimientos.	La ordenanza municipal de Guaranda está focalizada con un eje social, integral y ecológico a las cuales debe regir la empresa (Ponderación media)	Proveedores de materias primas, colaboradores, clientes, competidores, población en general.
Factores Legales			
L2. Sistema Tributario RIMPE	El nuevo Régimen Impositivo de Negocios Populares y de Emprendedores (RIMPE) arrancó el 1 de enero de 2022	Incremento en el pago de impuestos (Ponderación alta)	Clientes, proveedores, Población en general.
L3. Legislación para la protección ambiental	Ordenanza N°002 CM-GADCG-22 establece como objetivo estratégico conservar, proteger y mitigar la cobertura vegetal, natural y ecosistemas degradados	Empresa acorde a aspectos legales (Ponderación alta)	Clientes, proveedores, Población en general, Colaboradores

Dimensión Socio - Cultural			
SC1. Desempleo	Dos tercios de la población sobrevive con empleo "inadecuado"	Mano de obra accesible (Ponderación media)	Empresa, población en general, competidores
SC2. Crecimiento del consumo	Consumo final de hogares del 4,6%	Favorece a consumo dentro de la empresa (Ponderación alta)	Clientes, proveedores de materia prima, Competidores, empresas sustitutas.
SC3. Crecimiento y expansión de la ciudad	Incremento de la ciudad hacia el norte según plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la ciudad	La empresa puede expandir sus sucursales hacia el norte (Ponderación alta)	Población en general, clientes, colaboradores, municipio
Dimensión Tecnológica			
T1. Automatización en tecnologías de maquinarias.	Optimización de procesos que permiten la reducción de costos y mejora de la producción.	Posibilidades de modernización de acuerdo con la línea de producción. (Ponderación media)	Proveedores de maquinaria, CFN, Estado, empleados.
T2. Impuestos a servicios digitales	Impuestos a servicios contratados en internet	Impuestos a marketing digital usado por la empresa en redes sociales (ponderación alta)	Redes sociales, internet, clientes, población en general.

Dimensión Medioambiental			
MA1. Calidad del agua potable.	Según el plan de desarrollo del GAD la calidad del agua es 98%	Los productos de la empresa son de mayor calidad al tener calidad en el agua de producción (Ponderación media)	Población en general, Autoridades Municipales, Proveedores.
MA2. Temporada invernal	De enero a junio es temporada invernal en la ciudad	Lluvia provoca caída en ventas (Ponderación alta)	Colaboradores, Proveedores, Proveedores de materias primas, población en general

Fuente: Ángel Pérez Tabernero Polo

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.7.2 Matriz EFE:

Tabla 26-4: Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores claves externos	Peso	calificaciones	Valor ponderado
Oportunidades			
Tasas de interés bajo	0,1	3	0,3
Incremento del consumo	0,15	4	0,6
crecimiento Económico	0,06	3	0,18
Reforma arancelaria	0,07	3	0,21
Crecimiento y expansión de la ciudad	0,12	4	0,48
Total, oportunidades	0,5		1,77
Amenazas			
Temporada invernal	0,1	1	0,1
Impuestos a servicios digitales	0,15	2	0,3
Crecimiento del comercio y negocios	0,05	1	0,05
Sistema Tributario RIMPE	0,11	2	0,22
Legislación para protección ambiental	0,09	1	0,09
Total, amenazas	0,5		0,76
Total	1		2,53

Fuente: Fred R. David

Realizado por: Urrea, D. 2022

Según el análisis de la matriz se determina que las oportunidades de la heladería son mayores a las amenazas ya que estas no pueden contrarrestar el entorno de oportunidades que tiene presente la empresa, pero aun así al contar con un valor promedio de 2,53 determina que la empresa no está muy preparada para afrontar los factores externos que pueden afectar a la empresa.

Esta matriz fue elaborada acorde a los pasos y especificaciones que (R.David, 2003, p. 110) describe en su libro de conceptos de Administración Estratégica, de su lectura y comprensión parte la interpretación de la matriz EFE.

4.8 Matriz FODA

Según (Talancón, 2007) dice que la matriz FODA evalúa los factores fuertes y débiles de la empresa, realizando un diagnóstico interno y externo de la misma, permitiendo con esto tener una perspectiva estratégica de la empresa mediante la formulación de estrategias acorde a los factores identificados

Tabla 27-4: FODA

FACTORES	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria de la heladería • Estabilidad de los empleados • Instalaciones apropiadas para la producción • Capacidad de endeudamiento • Gestión y relación con los empleados 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo dominio de marketing digital • Inexistencia de objetivos organizacionales • Poca inversión en tecnología • Limitada capacidad de innovación • Escasa capacitación en empleados
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés bajo • Incremento del consumo • Crecimiento Económico • Reforma arancelaria 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Delivery para la comodidad del consumidor. • Diversificar la gama de sabores en los conos • Ofrecer helados con sabores únicos entre ácidos, tropicales, cítricos, etc. • Mejorar la imagen corporativa de la heladería 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en atención al cliente a los empleados • Invertir en innovación de productos • Desarrollar la filosofía organizacional • Generar alianzas con negocios que requieran productos de heladería.

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y expansión de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear eventos de degustación de nuevos sabores de helados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipar con maquinaria de última tecnología.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temporada invernal • Impuestos a servicios digitales • Crecimiento del comercio y negocios • Sistema Tributario RIMPE • Legislación para protección ambiental 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acondicionar el local con un ambiente cómodo y acogedor para las diferentes temporadas del año • Emplear estrategias de enfoque al cliente mediante la implementación de precios accesibles. • Incluir productos alternativos como cafetería y pastelería. • Aplicar descuentos y promociones por temporadas • Distribuir uniformes para generar sentido de pertinencia, seguridad laboral y reflejar la marca del negocio. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en marketing digital para incrementar ventas. • Aplicar la clasificación adecuada de desechos • Reconocer al mejor empleado del mes • Capacitar a los empleados sobre el uso de banca móvil • Incluir en la inducción del personal los procesos de fabricación de helados.

Fuente: Humberto Ponce Talacón

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.9 5 Fuerzas de Porter

Para entender una empresa según los autores (Estolano Cristerna, et al.) es importante tener un análisis de Porter ya que con esto nos anticipamos a la competencia y se genera estrategias favorables para la compañía.

Tabla 28-4: Fuerzas de Porter

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter	
Poder de los compradores	Los consumidores actualmente dentro de la ciudad tienen variedad a escoger con entregas a domicilio o también helados de empresas grandes como Pingüino y Topsy; normalmente su consumo lo realizan dentro de un local o se lo llevan para diferente forma de consumo. Todo esto deduce en un alto poder de negociación en cuanto a precio y calidad del producto o servicio haciéndolos exigentes y escogidos.
Nuevos competidores / potenciales	Durante los últimos años se ha notado que las heladerías han empezado a crecer dentro de la ciudad, esto por la pandemia el desempleo, entre otros. No todas las personas cuentan con el conocimiento necesario para formar un negocio de este tipo. Se considera que la fuerza de los nuevos competidores es media ya que la empresa puede enfrentar a estos nuevos competidores.
Rivalidad con establecidos	La rivalidad generada por la oferta de helados dentro de la ciudad ha generado una fuerte competencia entre empresas que ofrecen productos similares con estrategias de marketing para llegar al cliente semejantes entre sí.
Poder de los proveedores	Los proveedores tienen un poder bajo de negociación ya que estos son muchos y se puede conseguir fácilmente la materia prima para la elaboración de los helados y poder optimizar costos.
Productos sustitutos	Según el análisis externo realizado el poder que mantienen los productos sustitutos es medio, esto por la presencia de productos como colas y refrescos que el consumidor puede tomarlo como sustituto al momento de elegir su compra.

Fuente: Estolano Cristerna, et al.

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.10 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz permite clasificar los productos que comercializa una empresa en función de dos ejes en donde existe una relación entre los productos y su ciclo de vida, todo producto inicia siendo un dilema hasta convertirse en estrella, después una vaca lechera y acaba siendo un perro. (Caldas Blanco, et al., 2017, p. 70)

La matriz fue elaborada acorde a los ingresos mensuales de la heladería y con valores de la competencia establecidos mediante consulta en establecimientos de ventas de la competencia, de igual manera el porcentaje de mercado que se utilizó fue en base al total de la población urbana de la ciudad de Guaranda.

Tabla 29-4: Matriz BCG

Cartera de productos	Ventas mensuales de la Empresa	Participación por producto	Ventas de los tres principales competidores por distribución (Topsy, Pingüino, otros). *			Principal Competidor	% del mercado	Participación relativa
Helado de cono	\$700	60,87%	\$450	\$300	\$350	\$ 450	38,5%	1,56
Helado de Paleta	\$250	21,74%	\$150	\$200	\$200	\$ 200	38,5%	1,25
Helado de Vaso	\$100	8,70%	\$100	\$75	\$100	\$ 100	38,5%	1,00
Helado de Paila	\$100	8,70%	\$50	\$100	\$150	\$ 150	38,5%	0,67
Total	\$1.150,00	100%						

Fuente: Caldas Blanco, et al.

*Valores estimados

Realizado por: Urrea, D. 2022

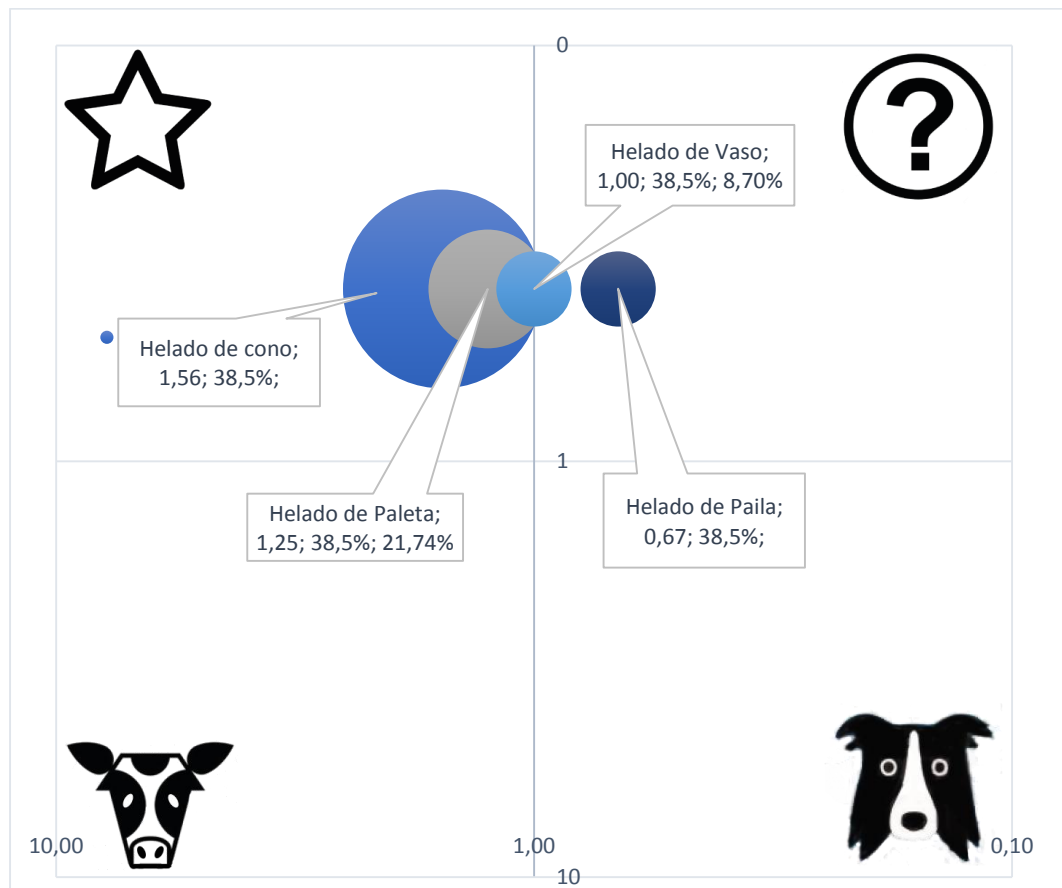


Gráfico 19-4: Matriz BCG

Fuente: Caldas Blanco, et al.
Realizado por: Urrea, D. 2022

Según la matriz BCG a través del análisis de los productos y sus ventas se determina que:

- **El helado de cono** posee una cuota alta de mercado y también un crecimiento elevado considerando el porcentaje de mercado existente, este producto es de los que más ingresos genera a la empresa siendo un producto estrella, el objetivo es incrementar las técnicas en marketing digital para lograr ser una vaca lechera y mantener su posición.
- **El helado de paleta** está terminando de atravesar de ser un producto incógnito a convertirse en un producto estrella, esto debido a que los ingresos del producto también representan una parte importante de las ventas, hay que reforzar estrategias de marketing para lograr el posicionamiento del producto ya que está en crecimiento.
- **El helado de vaso** esta entre ser considerado un producto estrella donde lo primordial sería mantener esa posición y tratar de seguir creciendo a través de estrategias bien implantadas o también puede ser considerado un producto incógnito donde es una duda si seguir participando en el mercado o retirarse.
- **El helado de paila** al tener una cuota baja de crecimiento es el único producto considerado totalmente como un producto incógnito ya que considerando el mercado en el que se desarrolla no tiene mucha aceptación y esto podría significar una pérdida de recursos para la empresa, aquí entra la decisión de la gerencia de invertir en su desarrollo o de si retirarse.

La heladería por el momento no cuenta con productos vaca lechera que es el objetivo de todo producto por lo que se evidencia que es primordial aplicar estrategias para el crecimiento de los productos. Por otro lado, la empresa no tiene productos perro que de ser así lo mejor sería retirarlos del mercado para no seguir perdiendo recursos e invertir en nuevos productos que tengan un mayor potencial de crecimiento.

4.11 Momento prospectivo del plan

Aquí se establece el camino que debe seguir la empresa si desea ser competitiva y sostenible en el tiempo, se propone una estrategia corporativa para la heladería al no contar con esta. Lo que se espera es que se implante esta estrategia y marque el inicio de su sostenibilidad en el tiempo dándole plus adicional en cuanto a organización interna.

4.12 Escenarios

Para la elaboración de los escenarios tomamos en cuenta el video de (González Achury, 2021) que nos dice que para su elaboración se parte de un análisis morfológico que presenta 3 hipótesis por factor tomado en cuenta, todo esto para elaborar los escenarios.

4.12.1 Análisis Morfológico

Este método se utiliza en la construcción de escenarios formando un numero de hipótesis o causas posibles que describen a una variable que este direccionada hacia el futuro. (Godet, et al., 2007)

Tabla 30-4: Análisis Morfológico

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Implementación de Marketing	Generación de herramientas de marketing que ayuden a la empresa a ser más reconocida	Creación de afiches publicitarios y páginas de redes sociales que se mantienen con publicaciones semanales y mensuales.	Manejo constante y óptimo de redes sociales y post publicitarios diarios para llegar al cliente objetivo posicionándose en la mente del consumidor
Crecimiento de ventas	Alcanzar un crecimiento de ventas para fines del año 2022 de un 20%. Teniendo en cuenta conflicto armado entre Rusia y Ucrania	Ventas en el año 2022 que superan el 40% del anterior periodo.	Incrementar las ventas e ingresos en un 80% que permitan a la empresa ser sostenible.
Crecimiento de Innovación	Mantener los procesos y productos que actualmente dispone la empresa.	Innovación en procesos determinados que permitan optimizar recursos dentro de la empresa	Innovar en todos los procesos internos de la heladería para optimizar costos y recursos haciéndola más rentable
Inversión en maquinaria	No inversión en maquinaria y conservar la actual producción y maquinaria por desaceleración económica.	Renovar maquinaria específica para incrementar la producción en un 20% al año 2022	Invertir en maquinaria moderna para doblar su capacidad productiva en el año 2022.

Fuente: Godet, et al.

Realizado por: Urrea, D. 2022

Según (Montoya Peláez, et al., 2017) en su revista manifiestan que el eje de Peter Schwartz es de gran ayuda para construir escenarios útiles que den la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos identificando un foco que permita desarrollarnos en el entorno como empresa.

- El primer escenario en la parte superior izquierda contempla algo negativo en un inicio con aspectos positivos que rescatar.
- El segundo escenario en la parte superior derecha se contempla uno de los mejores escenarios posibles con aspectos positivos que se han podido lograr al implementar el plan estratégico.

- El tercer escenario en la parte inferior izquierda tenemos un escenario completamente negativo con una heladería sumergida en la crisis.
- El cuarto escenario en la parte inferior derecha tenemos un escenario alentador, pero con falencias negativas que toca corregir para lograr ser más competitivos al año 2025.

4.12.2 Escenario de la heladería

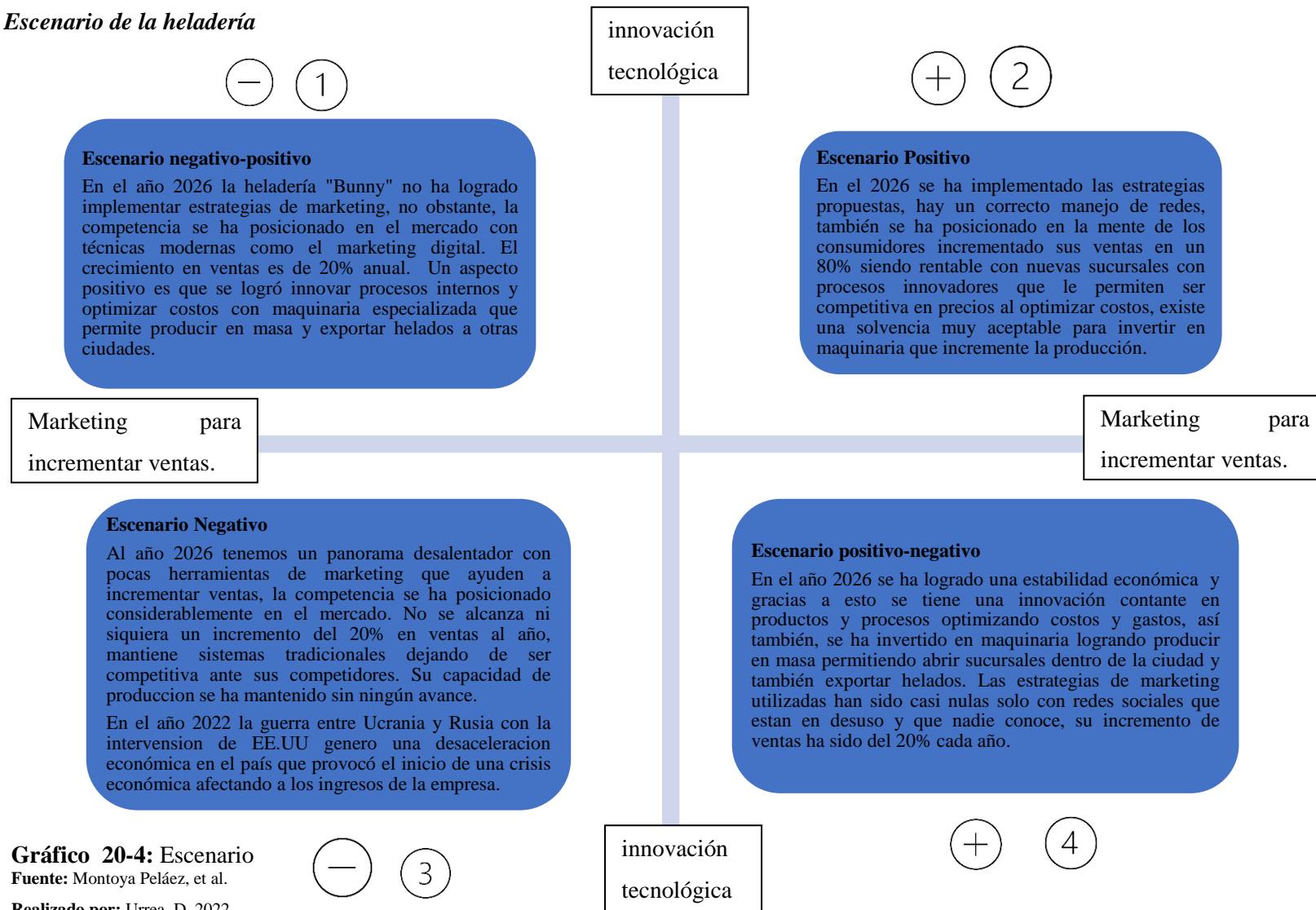


Gráfico 20-4: Escenario
Fuente: Montoya Peláez, et al.
Realizado por: Urrea, D. 2022

4.13 Propuesta de la misión de la “Heladería Bunny”

Según (Alfaro, 2019) define la misión de una empresa como la razón de ser una organización, dice que esto no es algo que se logra, sino algo que se persigue constantemente. Es como la estrella en el horizonte que guía el rumbo de la empresa.

Misión de la “Heladería Bunny”

“Heladería Bunny es una empresa dedicada a producir helados de diferentes líneas. Trabajamos para brindar satisfacción al paladar de nuestros clientes brindándoles calidad y distinción en nuestros sabores basados en la innovación, promoción y flexibilidad a través de nuestros productos”

La misión propuesta responde a las siguientes preguntas:

Tabla 31-4: Propuesta de Misión

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Quiénes somos?	Identidad, legitimidad	Heladería Bunny
¿Para qué existimos?	Propósitos	Para brindar satisfacción al paladar de nuestros clientes
¿Qué hacemos?	Principales medios para lograr el propósito	Brindar calidad y distinción en nuestros sabores basados en la innovación, promoción y flexibilidad
¿Para quién trabajamos?	Beneficiarios	Nuestros clientes

Fuente: Alfaro Oswaldo Jesús Mariño

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.14 Propuesta de la visión de la “Heladería Bunny”

Según (Alfaro, 2019) en su trabajo de posgrado define a la visión como una situación esperada, deseada, pero al mismo tiempo factible de ser alcanzada. Una visión de buena calidad tiene además un carácter altamente comunicacional. Esta será entendida por todos y por ello el lenguaje debe ser especialmente expresivo, sensible y gráfico, apropiado para los actores.

Visión de la “Heladería Bunny”

“En el año 2026, “Heladería Bunny” será una empresa con un importante posicionamiento y sostenible en los diferentes ámbitos con sucursales a nivel local, generando satisfacción y felicidad en sus clientes con productos de calidad y buen servicio.”

La visión propuesta responde a las siguientes preguntas:

Tabla 32-4: Propuesta visión

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Hacia dónde queremos ir?	Tiempo y Lugar	Hacia el 2026 con sucursales a nivel local
¿Qué seremos?	Principal distinción producto de su crecimiento	una empresa con un importante posicionamiento y sostenible
¿Cómo lo lograremos?	Canales o fuentes para lograr lo propuesto	con productos de calidad y buen servicio.

Fuente: Alfaro Oswaldo Jesús Mariño

Realizado por: Urrea, D. 2022

4.15 Propuesta de valores Corporativos de la Heladería

Según los autores (Castillo Ruano, et al., 2018) en su artículo de investigación manifiestan que en una organización los valores son el marco del comportamiento interno que deben tener los colaboradores, esto dependerá de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión), a continuación, se propone los valores corporativos para la heladería

1. **Trabajo en equipo.** – Actividades realizadas en conjunto de personas con diferentes capacidades que persiguen un mismo objetivo.
2. **Puntualidad.** – Esta disciplina consiste en llegar a la hora indicada a determinado lugar mediante la organización para cumplir con sus actividades.
3. **Orientación al cliente.** – El cliente es el centro de la empresa y este siempre debe tener calidad en atención y en los productos que consume por lo que sus sugerencias y reclamos siempre serán considerados.

4. **Creatividad e innovación.** – En un mundo globalizado los gustos y preferencias de los consumidores siempre están en constante cambio.
5. **Solidaridad.** - Muchas empresas han logrado realzar su marca a través de campañas donde se muestra su solidaridad con la sociedad, este valor tiene que estar presente en la heladería.

4.16 Propuesta de políticas generales de la Heladería “Bunny”

Los autores (Castillo Ruano, et al., 2018) en su artículo de investigación “Diseño de un plan estratégico para una cooperativa” definen a las políticas empresariales es la normativa con la que se rige una empresa y hace que su desempeño sea el deseado siendo esta acatada por todos los colaboradores de la empresa.”

En el mundo actual la mayoría de las empresas con éxito implementan políticas orientadas a desarrollar sus actividades de una manera eficiente.

Política comercial:

- Nos regiremos acorde a las normas referentes al precio del producto y la distribución

Política de Atención al cliente:

- Impulsaremos un ambiente de confianza con el cliente mediante la comprensión de sus exigencias y necesidades

Políticas de talento Humano:

- Generaremos un ambiente de confianza y ayuda mutua en la empresa

Política de calidad:

- Priorizaremos las necesidades y exigencias de los clientes acorde a los registros de calidad y sanitarios.

Política de producción:

- Desarrollaremos el proceso en función de la política de calidad determinada

Política de finanzas:

- La toma de decisiones en base a la situación económica propender a no sobrepasar en deudas el total de los activos presentes en la empresa

Política de ventas:

- Realizaremos las ventas de manera física o virtual mediante el servicio de delivery en horario de atención de la heladería considerando siempre alcanzar la satisfacción de los consumidores.

4.17 Propuesta de objetivos estratégicos de la empresa

Los autores (Castillo Ruano, et al., 2018) definen a los objetivos como una meta o un propósito a alcanzar en determinado periodo ya que aquí empieza el proceso de planificación y estos se dividen en objetivos a corto y largo plazo.

Objetivos a Mediano plazo:

- Incrementar la cuota de mercado a partir de los próximos 2 años
- Incorporar mejoras tecnológicas en los procesos que entre en los procesos a partir del tercer año
- Posicionar la marca a nivel local con productos diversificados, de calidad y accesibles

Objetivos que tienen su fundamento científico en lo que señalo (Rivera, 2006) en su artículo de revista “Management y Liderazgo en Peter Drucker”

Objetivos a largo plazo:

- Mantener una estabilidad financiera durante los próximos 5 años
- Propender siempre la motivación laboral
- Implementar nueva sucursal dentro de la ciudad

4.18 Momento estratégico del plan

A continuación, se proponen las estrategias que deberá implementar la heladería empezando con una propuesta que contienen todas las estrategias para después priorizarlas y tener en cuenta las más importantes adaptando el plan de acción acorde a las necesidades y los departamentos existentes en la empresa.

4.19 Estrategias

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa es el proceso donde se define hacia dónde va a llegar la empresa, está ligada a la consecución de los objetivos y al alcance global que puede tener la empresa, aquí se define la misión, visión y valores que regirán a la empresa a la consecución de esos objetivos (Asturias Corporación Universitaria).

- Implementar la filosofía organizacional

Estrategia competitiva

Son las líneas de acción que se debe tomar en cuenta para mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado implantando calidad, precios, atención, etc. Esto dependerá del tipo de empresa u organización (Monge, 2010).

- Aplicar descuentos y promociones por temporadas
- Capacitar a los empleados sobre el uso de banca móvil
- Contar con servicio Delivery
- Producir nuevos productos adicionales
- Controlar nivel de endeudamiento de la empresa
- Crear una sucursal con ambiente cómodo y acogedor

Estrategia publicitaria

La publicidad ha venido evolucionando tanto para las empresas como para los clientes, con esta aplicación se busca hacer frente a la competencia, no obstante, las estrategias publicitarias generadas a través de internet han generado ventajas como medio de comunicación ante los clientes (Paz & Moreno, 2020).

- Crear marketing digital a través de redes sociales
- Crear eventos de degustación de nuevos sabores de helados.

Estrategia de innovación

La innovación es el núcleo de las estrategias actuales, es cuestión de supervivencia ya que una correcta innovación afecta de manera positiva y significativa al desempeño financiero de la empresa, aquí se evalúa una evaluación beneficio-costos (Alarcón Vásquez, et al., 2021).

- Mejorar la imagen corporativa
- Equipar al área de producción con maquinaria moderna
- Invertir en innovación de productos

Estrategia de alianza

Estas se han convertido en una manera de abrirse a nuevos mercados dentro o fuera de un territorio ya que permite colaborar de manera mutua para conseguir un objetivo a través del desarrollo de nuevas habilidades siendo muy efectiva al momento de ser competitivas (Aldana Olivar & Urribarri Monagas).

- Generar alianzas con negocios que requieran productos de heladería.

Estrategia de liderazgo en costos

Para ser participativos en el mercado hay que tener una economía en escala al minimizar los costos ya que así estaremos teniendo un rendimiento mayor dentro de la empresa abaratando costos (Blanc Fleisman, 2002).

- Implementar estrategia de precios psicológicos

Estrategia de diversificación

Una empresa diversificada representa una estrategia de expansión y crecimiento mejorando el rendimiento empresarial ya que al tener diferentes recursos de generación de capital reduce el riesgo de fracaso (Arango Herrera, 2019).

- Incluir productos alternativos como cafetería y pastelería.
- Diversificar helados con sabores ácidos, tropicales, cítricos, etc.
- Crear conos de diferentes sabores

Estrategia de aprendizaje

La estrategia de aprendizaje es utilizada para ajustar continuamente a los cambios y variaciones que se van produciendo en el transcurso de un periodo y tiene como fin el cumplimiento de los objetivos plantados (Maldonado Sánchez, et al., 2019).

- Reconocer al empleado con mejores resultados en el mes
- Capacitar en atención al cliente a los empleados.
- Incluir en la inducción al personal la enseñanza de fabricación

Estrategia de motivación laboral

Si esta estrategia se pone en práctica la empresa tendrá mejores resultados incrementando la productividad de los trabajadores variando esto por cada persona (Rodríguez, et al., 2020).

- Proporcionar uniformes al personal

Estrategia Ambiental

Esta busca minimizar el riesgo e impacto adverso al ambiente, esto nos permite incrementar la ecoeficiencia y avanzar hacia un desarrollo sostenible. Las expectativas de la sociedad en cuanto a desarrollo sostenible, transparencia y responsabilidad cada vez son más estrictos en relación con la contaminación que vive el planeta. (Isaac Godínez, et al., 2017)

- Aplicar la clasificación adecuada de desechos

4.20 Priorización de estrategias (Matriz de Holmes)

Para priorizar las estrategias según (Rivadeneira, 2013) se realiza un modelo de comparación que parte de la determinación de estrategias y lo que se espera realizar una ponderación que acorde a las necesidades de la empresa se pueda determinar la importancia de las mismas siendo necesario un correcto análisis.

La metodología utilizada.

Tabla 33-4: Priorización de estrategias

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total
Producir nuevos productos adicionales.		0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1	0	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0,5	0	6
Equipar al area de produccion con maquinaria moderna.	0,5		0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	9
Mejorar la imagen corporativa.	1	1		0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	11,5
Controlar nivel de endeudamiento de la empresa.	0,5	0,5	0,5		1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	8,5
Reconocer al empleado con mejores resultados en el mes.	0,5	0	0,5	0		0	0	0,5	1	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	5

Crear una sucursal con ambiente cómodo y acogedor.	1	0,5	1	0	1		0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	9	
Implementar estrategia de precios psicológicos.	0,5	1	0,5	1	1	0,5		1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	12	
Capacitar en atención al cliente a los empleados.	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0		0,5	1	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	11	
Proporcionar uniformes al personal.	1	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5		0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	10	
Incluir en la inducción al personal la enseñanza de fabricación.	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1		0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0	6	
Crear marketing digital a través de redes sociales.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1		0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	16,5	
Contar con servicio Delivery.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5		1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0	17	
Crear conos de diferentes sabores.	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0		0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	7	
Diversificar helados con sabores ácidos, tropicales, cítricos, etc.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5		1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	9,5	

Crear eventos de degustación.	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	10,5
Invertir en innovación de productos.	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	12
Desarrollar la filosofía organizacional.	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	13
Generar alianzas con negocios que requieran productos de heladería.	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0	0	1	0	0,5	0	0	7,5	
Incluir productos alternativos como cafetería y pastelería.	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0	1	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0	12	
Aplicar descuentos y promociones por temporadas.	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	1	0	1	10,5	
Aplicar la clasificación adecuada de desechos.	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	13	
Capacitar a los empleados sobre el uso de banca móvil.	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	14,5	

Fuente: Verónica Silvia Salas Villegas
Realizado por: Urrea, D. 2022

4.21 Plan de acción

Tabla 34-4: Plan de acción

Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Responsable	Cronograma (semestral)								Presupuesto	Indicador
					II 20 22	I 20 23	II 20 23	I 20 24	II 20 24	I 20 25	II 20 25	I 20 26		
Reducir el tiempo de entrega con Delivery	Entregas en una hora	Buscar colaborador con medio de transporte e implementos	Colaboradores y tiempo en realizar la entrega	Gerencia									\$500	Tiempo de entrega en productos
		Generar proceso de inducción												
		Contratar a persona apta para el puesto												

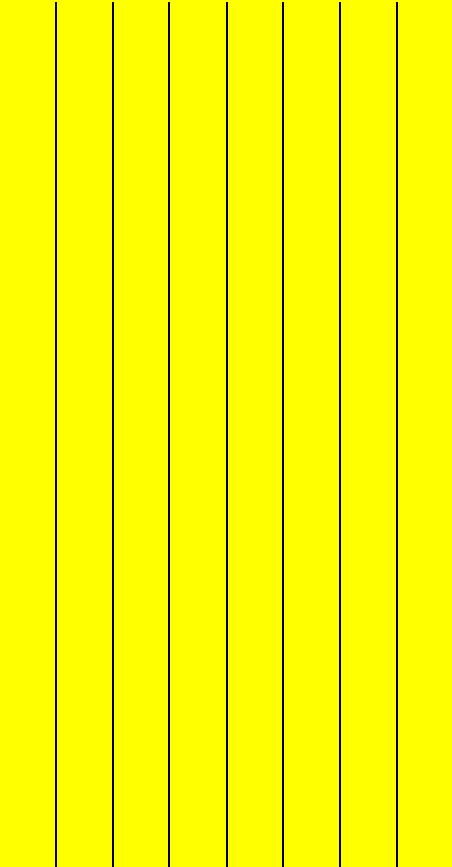
Incrementar ventas	Contar en un 80% en contenido publicitario en la web	Crear redes sociales como Facebook e Instagram Crear post y contenido para publicar	Posts publicados y sus interacciones	Marketing y ventas										\$300	Nivel de interacción en las publicaciones
Manejar banca móvil	Cobrar de manera física y por banca móvil las cuentas de los clientes	Buscar persona que capacite de manejo de banca móvil Dotar de implementos y cuentas para cobrar con Banca móvil	Ventas realizadas por banca móvil	Marketing y ventas										\$ 10	Capacitación realizada

Contar con filosofía organizacional	Buscar un aliado que agilite la entrega de productos al cliente	Crear misión, visión y valores	Filosofía impresa dentro de las instalaciones	Recursos humanos								\$0	Filosofía organizacional
		Dar a conocer a los empleados la filosofía organizacional											
		publicar en redes, local y entorno de la empresa											
Clasificar adecuadamente los desechos	Aplicar la clasificación adecuada de desechos	Comprar tachos para clasificación de desechos	Tachos clasificados	Gerencia								\$100	Número de tachos de basura
		Adaptar y ubicar tachos en el establecimiento											

		Pegar etiquetado de reconocimiento													
Establecer precios accesibles para los consumidores	Todos los productos con precios terminados en .99 ctvs.	Generar etiquetas de precios	productos con etiqueta .99	Marketing y ventas										\$30	Notas de venta con precios de producto
		Ubicar etiquetas de precios en conos y presentación de helados													
		Promocionar los precios de los productos													
Innovar productos	Innovar todos los productos y sus presentación	Innovar presentación de productos.	Número de productos innovados	Marketing y ventas										\$200	Número de productos innovados
		Crear empaques llamativos.													

	es	Crear diferentes modelos de presentación																
Produccion y gerencia	Contar con productos cafeteros y pasteleros	Capacitarse en preparación de productos de cafetería y pastelería	productos de cafetería y pastelería	Marketing y ventas														
		Realizar pruebas de productos																
		Realizar promoción de productos nuevos																
Posicionar la marca a nivel local	Contar con logotipo, packaging y	Crear logo para los helados y la presentación	Presentación del producto	Marketing y ventas													\$500	Número de nuevos clientes

	material corporativo	Incluir en todo producto de la heladería la presentación																		
Mejorar el servicio de atención al cliente	Generar una capacitación semestral.	Buscar capacitaciones en línea en atención al cliente	Registro de asistencia a capacitaciones	Recursos Humanos																
		Capacitar a los empleados																		
Lograr con el cumplimiento de todas las actividades del plan estratégico	Tener todas las estrategias propuestas en ejecución	Crear eventos de degustación de nuevos sabores de helados.	Registro de estrategias cumplidas.	Gerencia general, Recursos humanos, Marketing y ventas,															\$500	Estrategias Realizadas.

	<p>Diversificar helados con sabores ácidos, tropicales, cítricos, etc.</p> <p>Aplicar descuentos y promociones por temporadas.</p> <p>Proporcionar uniformes al personal.</p> <p>Crear una sucursal con ambiente cómodo y acogedor.</p>	Producción,		
--	---	-------------	--	--

Realizado por: Urrea, D. 2022

CONCLUSIONES

- En el análisis de la matriz EFI y EFE se pudo conocer que la heladería es muy débil interna y externamente lo cual facilito la identificación de estrategias más esenciales que puede implementar para que con el paso del tiempo no desaparezca y al contrario logre cumplir sus objetivos encaminados hacia la visión de la heladería en el futuro.
- Se han determinado estrategias corporativas, competitivas y funcionales que en conjunto buscan hacer más competitiva a la empresa en un entorno complicado para que esta siga creciendo siempre encaminada al cumplimiento de sus objetivos y que pueda posicionarse en la mente de los consumidores.
- En la investigación de campo realizada se determinó que no existe algún plan estratégico implementado con anterioridad, lo cual ha llevado a que la empresa tenga problemas a la hora de innovarse y de llegar al cliente. Así también, no existe una inversión en las diferentes áreas dejándola sin una buena imagen corporativa.
- La aplicación de las encuestas ha permitido determinar estrategias que mediante priorización se espera sean implementadas en la heladería.
- La matriz BCG permite precisar que el producto productos estrella es el helado de cono y el helado de paleta, la empresa puede hacer que estos productos se conviertan en productos vaca lechera implementando correctamente estrategias para que estos tengan un gran crecimiento y logren mantenerse.

RECOMENDACIONES

- La heladería deberá implementar las estrategias de marketing y hacer uso de redes sociales para llegar a más clientes y que sus ingresos aumenten significativamente, con publicaciones constantes para posicionar la marca en la mente de los clientes.
- Se debe dar a conocer la filosofía corporativa para proyectar la marca tanto dentro como fuera de la empresa para generar pertinencia en el personal y posicionamiento en el mercado.
- Heladería “Bunny” deberá implementar el plan propuesto que dispone de un análisis interno y externo para cumplir sus objetivos empresariales.
- Aprovechar las oportunidades de crédito de las instituciones financieras que convengan más a los intereses de la empresa y a las políticas estatales.
- La empresa debe adoptar una cultura de calidad en el desarrollo de sus actividades empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Burbano Pérez, Á. B., 2017. Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las ciencias*, Volumen 3, pp. 19-28.
- Caballero Caballero, L. E. y otros, 2018. *proquest*. [En línea] Available at: <https://www.proquest.com/openview/3e02c15bb9dbabfed79ecb12c1b9e232/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Alarcón Vásquez, F., Leal Paredes, S. & Flores Pérez, J., 2021. Efecto de las estrategias de innovación en el éxito de las empresas. *Res Non Verba*, 11(2), pp. 15-26.
- Aldana Olivar, . R. A. & Urribarri Monagas, A. J., 2013. Alianzas Estratégicas en las Organizaciones. *Sostenibilidad al día*, Issue 2.
- Alfaro, O. J. M., 2019. *Escuela Universitaria de Posgrado*. [En línea] Available at: <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3904/MARI%C3%91O%20ALFARO%20OSWALDO%20JES%C3%9AS%20%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arango Herrera, E., 2019. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. [En línea] Available at: <https://riuat.uat.edu.mx/bitstream/123456789/2105/1/2105.pdf> [Último acceso: 25 Febrero 2022].
- Asturias Corporación Universitaria, s.f. Estrategias competitivas y corporativas. En: s.l.:s.n., pp. 1-17.
- Bernal, C. A., 2010. *Metodología de la investigación*. Tercera ed. Bogotá: Pearson.
- Blanc Fleisman, D., 2002. Modelos de las estrategias de marketing. 5(9).
- Caldas Blanco, M. E., Carrión Herráez, R. & Heras Fernández, A. J., 2017. *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex S. A..
- Carrillo Flores, A. L., 2015. *Universidad Autónoma del Estado de México*. [En línea] Available at: <http://ri.uaemex.mx/ojs/bitstream/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf> [Último acceso: 13 Diciembre 2021].
- Castillo Ruano, G., Castillo Valencia, S. & Ludeña Yaguache, S., 2018. Diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A.. *Polo del Conocimiento*, pp. 63-84.
- Chiavenato, I., 1999. *Administración de recursos humanos*. Quinta ed. España: Editorial McGraw Hill.
- Cipriano, A., 2016. *Plan estratégico de negocios*. Mexico: Grupo editorial Patria.

- Conan Doyle, A., 2012. *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz santos.
- Estolano Cristerna, D., Berumen Calderón, M. F., Castillo Ortiz, I. & Mendoza Lara, J. L., 2013. El escenario de competencia de la. *El Periplo Sustentable*, Issue 24, pp. 67 - 97.
- Fayol, H., 1916. *Administración Industrial y General*. Decimocuarta ed. París: Dunod Editeur.
- Fayol, H., s.f. *EXPOSICIÓN DE CONTROL*. [En línea]
Available at: <https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>
- García López , D. F., 2017. *Plan de Marketing Estratégico para la empresa DICOSAVI*. [En línea]
Available at: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13866/1/102T0238.pdf>
[Último acceso: 01 Marzo 2022].
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, s.f. *Guaranda Alcaldia*. [En línea]
Available at: <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/datos-importantes/>
[Último acceso: 22 Noviembre 2021].
- Godet, M., Durance , P. & Prospektiker, 2007. *Prospectiva Estratégica*. Segunda ed. Zuatzu: s.n.
- Gómez, H. S., 2008. *Gerencia Estratégica*. 10 ed. Bogotá: 3R Editores.
- González Achury, A., 2021. *YouTube*. [En línea]
Available at: Alberto
[Último acceso: 28 Enero 2022].
- González Millán, . J. J. & Rodríguez Díaz, M. T., 2019. *Manual práctico de planeación estratégica*. España: editdiazdesantos.
- Guartán, A., Torres, K. & Ollague, J., 2019. La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 4(6), pp. 13-26.
- Hunger, . D., Thomas L & Wheelen y J, s.f. *Formulación de la estrategia; estrategia funcional y opción estratégica*. Guatemala: Pearson.
- Isaac Godínez, C. L., Gómez Báez, J. & Díaz Aguirre, S., 2017. La integración de herramientas de gestión ambiental como práctica sostenible en las organizaciones. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3), pp. 27-36.
- Loayza Cusi, C., 2019. *La elaboración del Plan Estratégico*. 3 ed. s.l.:Economía.
- Maldonado Sánchez, M. y otros, 2019. Estrategias de aprendizaje para el desarrollo de la autonomía de los estudiantes de secundaria. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), pp. 415 - 439.
- Maldonado, J. A., 2018. *LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. s.l.:s.n.
- Monge, E. C., 2010. Las estrategias competitivas y su importancia. *Ciencias Económicas* , Volumen 1, pp. 247-276 .

- Montoya Peláez, M., Aguirre Álvarez, Y. A., Arango, I. C. & Zuluaga Mazo, A., 2017. Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva. *Ingenierías USBMed*, 8(1), pp. 63-70.
- Morán Delgado , G. & Alvarado Cervantes, D. G., 2010. *Métodos de investigación*. Primera ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Neill, D. A., 2017. *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: UTMACH.
- Noriega, D., 2020. [En línea] Available at: <https://diegonoriega.co/objetivos/>
- Noriega, D., 2020. *Diegonoriega.co*. [En línea] Available at: <https://diegonoriega.co/plan-estrategico/>
- Ortega Julio, G., 2017. Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research*, 8(2), pp. 145-146.
- Ortiz, L. M. A., 2019. *La Planificación Estratégica Situacional como aporte para lamaterializacion del reconociento multicultural*. [En línea] Available at: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/15632/2/TFLACSO-2019LMAO.pdf>
- Ossorio, A., 2003. *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Paz, J. & Moreno, K., 2020. Efectividad de las estrategias publicitarias en las PYMES. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 24(98), pp. 53-62.
- Polo, Á. P. T., 2019. *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento Disciplinado*. [En línea] Available at: https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- R.David, F., 2003. *Administracion Estratégica*. México: Pearson.
- Ramos Galarza , C., 2020. Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, IX(3).
- Ramos, A., 2009. *Cálculo tamaño óptimo de la muestra*. Santa Ana de Coro: UNEFM.
- Ricardo, M., 2015. *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Rivadeneira, M., 2013. *YouTube*. [En línea] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=YU7oW_ewvJ8 [Último acceso: 04 Marzo 2022].
- Rivera, J., 2006. Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Gestión*, Issue 195, pp. 38-44.
- Rodriguez, A. y otros, 2020. Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. *Espacios*, 5(41), pp. 53-68.
- Sáa, S. d. R. d., 2012. *Análisis estadístico comparativo de tres escalas de valoración*. [En línea] Available at:

https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/4145/TFM_SaradelaRosadeS%E1a.pdf;jsessionid=F6FA3C92D8699D27171404BC8FED5E1D?sequence=3

Sailema, R. M. C., 2018. *Repositorio ESPOCH*. [En línea]

Available at: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11669/1/84T00609.pdf>

Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C. & Mejía Sáenz, K., 2018. *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanística*. Primera ed. Lima: Bussiness Support Aneth S.R.L.

Sordo, A. I., 2021. *MARKETING*. [En línea]

Available at: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>

Talancón, H. P., 2007. *Escuela Superior de Comercio y Administración*. [En línea]

Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

[Último acceso: 17 Febrero 2022].

Vallenas, A., 2021. *Desafíos PWC*. [En línea]

Available at: <https://desafios.pwc.pe/las-claves-de-un-buen-planeamiento-estrategico-en-los-negocios/>

ZULAY, T. E. K., 2020. *UTMACH*. [En línea]

Available at: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15973/1/E-10437_TORRES%20ESPINOZA%20KATHERINE%20ZULAY.pdf



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MSc
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA “BUNNY”	
Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la Heladería “Bunny”	
Dirigido a: Los clientes de La Heladería “Bunny”	
Instrucciones: Marque con una X dentro del recuadro en la opción que crea conveniente.	
Fecha	
1. Conoce usted acerca de la heladería “Bunny” y sus productos	
Si <input type="checkbox"/>	
No <input type="checkbox"/>	
2. ¿Qué tipo de helado es el que más consume?	
• Cono	<input type="checkbox"/>
• Paleta	<input type="checkbox"/>
• Vaso	<input type="checkbox"/>
• Paila	<input type="checkbox"/>
3. ¿Está usted conforme con los productos que le ofrece la heladería?	
• Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
• Satisfecho	<input type="checkbox"/>
• Algo satisfecho	<input type="checkbox"/>
• Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
• Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>
4. ¿Los precios que ofrece la heladería podrían catalogarse cómo?	
• Muy accesibles	<input type="checkbox"/>
• Accesibles	<input type="checkbox"/>
• Algo accesibles	<input type="checkbox"/>
• Inaccesibles	<input type="checkbox"/>
• Totalmente inaccesibles	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cumple sus expectativas en cuanto a la calidad y diversificación de los productos que ofrece la heladería?

- Sí
- No

6. ¿La atención recibida dentro del establecimiento fue?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Indiferente
- Mala

7. ¿Qué tipos de publicidad aplicada por la empresa conoce usted?

- Email Marketing (por correo electrónico)
- Marketing en redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Tik Tok, Twitter) Buena
- Marketing offline (Televisión, Radio, prensa, vallas)
- Marketing de boca a boca (discusión natural sobre la heladería)
- Ninguna de las anteriores

8. ¿Las estrategias de marketing implementadas por la heladería bajo su percepción, las considera?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Indiferente
- Mala

9. ¿Recomendaría usted la heladería a otras personas?

- Sí
- No

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA HELADERÍA

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA HELADERÍA “BUNNY”	
Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca de sus cargos, funciones y el clima laboral dentro de la heladería.	
Dirigido a: Todos los trabajadores de la heladería “Bunny”	
Instrucciones: Marque con una X dentro del recuadro en la opción que crea conveniente.	
Nombre:	
Cargo:	
1. ¿Las instalaciones son las apropiadas para la producción?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
2. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
3. ¿Recibió usted una capacitación previa para el manejo de maquinaria ?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
4. ¿Recibió usted alguna capacitación de atención al cliente?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
5. ¿Piensa usted que sus funciones se encuentran bien definidas?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
6. ¿se ha visto en riesgo al momento de realizar sus funciones dentro de la empresa?	
<ul style="list-style-type: none">• Si <input type="checkbox"/>• No <input type="checkbox"/>	
7. ¿Usted tiene conocimiento de las técnicas de marketing de la empresa?	

• Si

• No

8. ¿Considera que la empresa tiene variedad de productos?

• Si

• No

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A DUEÑO DE LA HELADERÍA

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL PROPIETARIO DE LA HELADERÍA “BUNNY”	
Título: Guía de entrevista sobre el Plan Estratégico para para alcanzar objetivos en la Heladería “Bunny”.	
Objetivo: Adquirir la información necesaria que permita el diseño del Plan Estratégico para la Heladería “Bunny”.	
Lugar:	Fecha:
Hora de inicio:	Hora de finalización:
Datos generales	
Nombre del entrevistado:	Edad:
Cargo u ocupación:	Institución en el labora:
Nombre de los entrevistadores:	
1. ¿La heladería cuenta con estrategias empresariales para ser más competitiva?	
2. ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones al personal?	
3. ¿Existe algún mecanismo de evaluación de desempeño?	
4. ¿Se realiza un control de inventarios dentro de la heladería?	
5. ¿Cómo se evalúan los objetivos planteados por la empresa?	
6. ¿El marketing utilizado dentro de la heladería le ha permitido incrementar sus ventas?	
7. ¿Conoce cuál es la posición de la heladería ante la competencia ?	
8. ¿Cree usted que el diseño y aplicación de un plan estratégico en la empresa ayude a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo?	