



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE HELADOS**  
**ARTESANALES “HELADO SAN MIGUEL”, CANTÓN SALCEDO,**  
**PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2022 – 2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**JOHN STALYN ROBALINO PACHECO**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE HELADOS**  
**ARTESANALES “HELADO SAN MIGUEL”, CANTÓN SALCEDO,**  
**PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2022 – 2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** JOHN STALYN ROBALINO PACHECO

**DIRECTOR:** ING. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba – Ecuador

2023

**©2023, John Stalyn Robalino Pacheco**

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

Yo, John Stalyn Robalino Pacheco, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 02 de junio del 2023



**John Stalyn Robalino Pacheco**

**C.I: 131130566-6**

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE HELADOS ARTESANALES “HELADO SAN MIGUEL”, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2022 – 2026.**, realizado por el señor: **JOHN STALYN ROBALINO PACHECO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

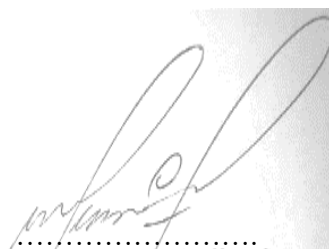
**FECHA**

Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez:  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



2023-06-02

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE  
INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-06-02

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte  
**ASESOR DEL TRABAJO DE  
INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-06-02

## **DEDICATORIA**

A Dios. Por darme la oportunidad de vivir este momento tan anhelado y a su vez ser mí guía en cada momento de mi vida, por darme salud, templanza y sabiduría para alcanzar mi meta profesional.

John

## **AGRADECIMIENTO**

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro a ustedes mis amados padres, como una meta más conquistada. Orgulloso de haberlos elegido como mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí

John

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. <i>Justificación teórica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. <i>Justificación metodológica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.3. <i>Justificación practica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. <i>General</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. <i>Específicos</i> .....</b>	<b>5</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. <i>Planificación</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2. <i>Modelos de planeación</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2.1. <i>Importancia de planeación</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2.2. <i>Diagnóstico de planeación</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2.3. <i>Ventajas y desventajas de planeación</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3. <i>Plan estratégico</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3.1. <i>Objetivos del plan estratégico</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3.2. <i>Importancia del plan estratégico</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3.3. <i>Ventajas del plan estratégico</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3.4. <i>Beneficios del plan estratégico</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4. <i>Procesos del plan estratégico</i> .....</b>	<b>10</b>



2.1.4.1.	<i>Etapas de plan estratégico</i> .....	11
2.1.4.2.	<i>Características del plan estratégico</i> .....	11
2.1.4.3.	<i>Planificación operativa</i> .....	12
2.1.4.4.	<i>Planificación demográfica</i> .....	12
2.1.4.5.	<i>Plan estratégico a largo plazo</i> .....	12
2.1.5.	<i>Modelos generales del plan estratégico</i> .....	12
2.1.6.	<i>Etapas de la planificación estratégica.</i> .....	13
2.1.7.	<i>Ciclo de planificación estratégica</i> .....	14
2.1.8.	<i>Análisis</i> .....	14
2.1.8.1.	<i>Análisis interno</i> .....	14
2.1.8.2.	<i>Análisis externo</i> .....	15
2.1.8.3.	<i>Análisis FODA</i> .....	15
2.1.9.	<i>Filosofía corporativa</i> .....	16
2.1.9.1.	<i>Misión</i> .....	16
2.1.9.2.	<i>Visión</i> .....	16
2.1.9.3.	<i>Valores</i> .....	17
2.1.9.4.	<i>Políticas</i> .....	17
2.1.9.5.	<i>Estructura organizacional</i> .....	17
2.1.9.6.	<i>Organigrama</i> .....	17
2.1.9.7.	<i>Manual De funciones</i> .....	22
2.1.9.8.	<i>Funcionalidad del manual</i> .....	22
2.1.10.	<i>Dirección estratégica</i> .....	23
2.1.11.	<i>Estrategias</i> .....	24
2.1.11.1.	<i>Características de la estrategia</i> .....	24
2.1.11.2.	<i>Formulación de estrategias</i> .....	24
2.1.11.3.	<i>Ejecución e implementación de estrategias</i> .....	25
2.1.12.	<i>Control de estrategias</i> .....	25
2.1.12.1.	<i>Evaluación de estrategia</i> .....	26
2.1.13.	<i>Indicadores de desempeño</i> .....	27
2.1.14.	<i>Control estratégico de liderazgo</i> .....	28
2.1.15.	<i>Plan de acción</i> .....	29

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	30
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	30

3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	30
3.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	31
3.1.1	<i>Investigación exploratoria</i> .....	31
3.1.2	<i>Investigación descriptiva</i> .....	31
3.2.1.	<i>Investigación explicativa</i> .....	31
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	32
3.3.1.	<i>No experimental</i> .....	32
3.4.	<b>Tipos de investigación</b> .....	32
3.4.1.	<i>Diseño transversal</i> .....	33
3.5.	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	33
3.5.1.	<i>Población</i> .....	33
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	33
3.6.	<b>Métodos técnicas e instrumentos</b> .....	34
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	34
3.6.1.1.	<i>Método explicativo</i> .....	34
3.6.1.2.	<i>Método inductivo</i> .....	34
3.6.1.3.	<i>Método analítico</i> .....	34
3.6.2.	<i>Técnica</i> .....	35
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i> .....	35
3.6.2.2.	<i>Entrevistas</i> .....	35
3.6.2.3.	<i>Guía de observación</i> .....	35
3.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	36
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	36

#### CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	37
4.1.	<b>Encuesta dirigida a los colaboradores</b> .....	37
4.2.	<b>Entrevista dirigida al propietario</b> .....	51
4.3.	<b>Discusión de resultados</b> .....	54

#### CAPÍTULO IV

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	55
5.1.	<b>Introducción</b> .....	55
5.2.	<b>Diagnóstico estratégico</b> .....	55
5.2.1.	<i>Diagnósticos externos</i> .....	56

5.2.2.	<i>Diagnóstico interno</i> .....	60
5.2.3.	<i>Matriz de impacto externo</i> .....	62
5.2.4.	<i>Matriz de impacto interno</i> .....	62
5.2.5.	<i>Matriz de vulnerabilidad</i> .....	63
5.2.6.	<i>Matriz de aprovechabilidad</i> .....	64
5.3.	<b>Construcción de la FODA</b> .....	65
5.3.1.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	65
5.3.2.	<i>Matriz de estrategias</i> .....	67
5.4.	<b>Direccionamiento estratégico para las empresas productoras y comercializadoras de helados</b> .....	69
5.4.1.	<i>Principios y valores</i> .....	69
5.4.2.	<i>Creación de la misión</i> .....	71
5.4.3.	<i>Creación de la visión</i> .....	71
5.4.4.	<i>Objetivos institucionales</i> .....	72
5.4.5.	<i>Objetivo general</i> .....	72
5.4.6.	<i>Objetivos específicos</i> .....	73
5.4.7.	<i>Políticas</i> .....	75
5.4.8.	<i>Propuesta de organigrama</i> .....	82
5.4.9.	<i>Manual de funciones para la “Heladería San Miguel”</i> .....	83
5.5.	<b>Proceso y procedimientos</b> .....	92
5.6.	<b>Objetivos estratégicos</b> .....	96
5.7.	<b>Detalle objetivos estratégicos, estrategias y acciones</b> .....	97
5.8.	<b>Plan de acción</b> .....	100
5.9.	<b>Presupuestos</b> .....	105
<b>CONCLUSIONES</b> .....		108
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		109
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Etapas de la planificación estratégicas .....	13
<b>Tabla 2-2:</b>	Matriz FODA .....	16
<b>Tabla 1-3:</b>	Población de estudio.....	33
<b>Tabla 1-4:</b>	Genero del encuestado .....	37
<b>Tabla 2-4:</b>	Cargo a ocupar .....	38
<b>Tabla 3-4:</b>	Existencia de filosofía corporativa.....	39
<b>Tabla 4-4:</b>	Mantiene organigrama.....	40
<b>Tabla 5-4:</b>	Documento con especificación de funciones .....	41
<b>Tabla 6-4:</b>	Políticas de regulación .....	42
<b>Tabla 7-4:</b>	Existe manual de procesos y procedimientos.....	43
<b>Tabla 8-4:</b>	Gerencia informa las resoluciones .....	44
<b>Tabla 9-4:</b>	Capacitaciones.....	45
<b>Tabla 10-4:</b>	Incentivos por cumplimiento.....	46
<b>Tabla 11-4:</b>	Ambiente laboral.....	47
<b>Tabla 12-4:</b>	Cuenta con un plan estratégico.....	48
<b>Tabla 13-4:</b>	Estrategias adecuadas.....	49
<b>Tabla 14-4:</b>	El plan estratégico ayuda a mejorar las actividades .....	50
<b>Tabla 1-5:</b>	Diagnósticos externos .....	56
<b>Tabla 2-5:</b>	Diagnóstico interno .....	60
<b>Tabla 3-5:</b>	Matriz de Impacto Externo.....	62
<b>Tabla 4-5:</b>	Matriz de Impacto Interno.....	63
<b>Tabla 5-5:</b>	Matriz de vulnerabilidad .....	64
<b>Tabla 6-5:</b>	Matriz de aprovechabilidad.....	64
<b>Tabla 7-5:</b>	Matriz FODA .....	65
<b>Tabla 8-5:</b>	Matriz Perfil Competitivo .....	66
<b>Tabla 9-5:</b>	Matriz de Estrategias.....	67
<b>Tabla 10-5:</b>	Matriz axiológica.....	70
<b>Tabla 11-5:</b>	Preguntas directrices .....	71
<b>Tabla 12-5:</b>	Preguntas directrices .....	72
<b>Tabla 13-5:</b>	Objetivos Estratégicos Generales.....	72
<b>Tabla 14-5:</b>	Resumen de los objetivos generales y concretos de la “Heladería San Miguel”:	73
<b>Tabla 15-5:</b>	Políticas para el personal.....	75
<b>Tabla 16-5:</b>	Políticas para la selección de personal .....	76
<b>Tabla 17-5:</b>	Políticas para la producción y elaboración del helado .....	77

<b>Tabla 18-5:</b> Políticas para la compra de materia prima e insumos .....	78
<b>Tabla 19-5:</b> Políticas para la calidad.....	79
<b>Tabla 20-5:</b> Políticas para proveedores.....	80
<b>Tabla 21-5:</b> Políticas de atención al cliente .....	81
<b>Tabla 22-5:</b> Manual de funciones del gerente.....	83
<b>Tabla 23-5:</b> Manual de funciones del contador.....	84
<b>Tabla 24-5:</b> Manual de funciones de logística .....	85
<b>Tabla 25-5:</b> Manual de funciones de jefe de producción .....	86
<b>Tabla 26-5:</b> Manual de funciones del heladero.....	87
<b>Tabla 27-5:</b> Manual de funciones de operarios.....	88
<b>Tabla 28-5:</b> Manual de funciones de obreros.....	89
<b>Tabla 29-5:</b> Manual de funciones de emplastado.....	90
<b>Tabla 30-5:</b> Manual de funciones de bodeguero.....	91
<b>Tabla 31-5:</b> Diagrama del flujo compra de materia prima.....	92
<b>Tabla 32-5:</b> Diagrama del flujo preparación de materia prima.....	93
<b>Tabla 33-5:</b> Diagrama del flujo compra.....	94
<b>Tabla 34-5:</b> Diagrama del flujo compra.....	95
<b>Tabla 35-5:</b> Objetivos Estratégicos.....	96
<b>Tabla 36-5:</b> Objetivo estratégico 1.....	97
<b>Tabla 37-5:</b> Objetivo estratégico 2.....	98
<b>Tabla 38-5:</b> Objetivo estratégico 3.....	99
<b>Tabla 39-5:</b> Plan de acción del objetivo estratégico 1 .....	100
<b>Tabla 40-5:</b> Plan de acción del objetivo estratégico 2 .....	102
<b>Tabla 41-5:</b> Plan de acción del objetivo estratégico 3 .....	104
<b>Tabla 42-5:</b> Plan Operativo Anual (POA) del objetivo estratégico 1 .....	105
<b>Tabla 43-5:</b> Plan Operativo Anual (POA) presupuesto del objetivo estratégico 2 .....	106
<b>Tabla 44-5:</b> Plan Operativo Anual (POA) presupuesto del objetivo estratégico 3 .....	107
<b>Tabla 45-5:</b> Presupuesto total .....	107

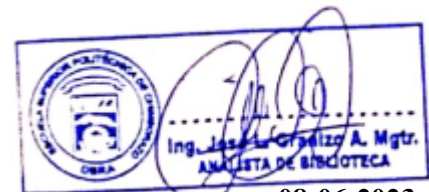
## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Modelos de planeación.....	6
<b>Ilustración 2-2:</b>	Procesos del plan estratégico.....	10
<b>Ilustración 3-2:</b>	Etapas de plan estratégico .....	11
<b>Ilustración 4-2:</b>	Etapas de planeación .....	14
<b>Ilustración 5-2:</b>	Organigrama funcional o estructural .....	18
<b>Ilustración 6-2:</b>	Organigrama matricial.....	19
<b>Ilustración 7-2:</b>	Organigrama lineal o vertical .....	19
<b>Ilustración 8-2:</b>	Organigrama horizontal.....	20
<b>Ilustración 9-2:</b>	Organigrama mixto.....	21
<b>Ilustración 10-2:</b>	Organigrama circular.....	21
<b>Ilustración 11-2:</b>	Antecedentes de la planificación estratégica .....	26
<b>Ilustración 1-4:</b>	Genero del encuestado.....	37
<b>Ilustración 2-4:</b>	Cargo a ocupar.....	38
<b>Ilustración 3-4:</b>	Existencia de Filosofía corporativa .....	39
<b>Ilustración 4-4:</b>	Mantiene organigrama.....	40
<b>Ilustración 5-4:</b>	Documento con especificación de funciones.....	41
<b>Ilustración 6-4:</b>	Políticas de regulación.....	42
<b>Ilustración 7-4:</b>	Existe manual de procesos y procedimientos .....	43
<b>Ilustración 8-4:</b>	Gerencia informa las resoluciones.....	44
<b>Ilustración 9-4:</b>	Capacitaciones.....	45
<b>Ilustración 10-4:</b>	Gerencia informa las decisiones .....	46
<b>Ilustración 11-4:</b>	Ambiente laboral .....	47
<b>Ilustración 12-4:</b>	Cuenta con un plan estratégico.....	48
<b>Ilustración 13-4:</b>	Estrategias adecuadas .....	49
<b>Ilustración 14-4:</b>	El plan estratégico ayuda a mejorar las actividades .....	50
<b>Ilustración 1-5:</b>	Principios institucionales.....	69
<b>Ilustración 2-5:</b>	Valores institucionales.....	70
<b>Ilustración 3-5:</b>	Organigrama estructural de la “Heladería San Miguel” .....	82

## RESUMEN

EL plan estratégico para la empresa de helados artesanales “Helado San Miguel”, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 – 2026. el cual tuvo como objetivo de fortalecer el crecimiento y la rentabilidad, mediante los procesos administrativos y financieros con estrategias innovadoras. Para el desarrollo de la investigación se aplicó métodos, técnicas, e instrumentos como la entrevista al gerente general y encuesta a los colaboradores al igual se desarrolló la construcción de la matriz FODA donde se determinó varias falencias como producto de corta duración, la empresa no tiene posicionamiento en el mercado, posee créditos con los proveedores a corto plazo, personal no capacitado en las diferentes áreas, carencia de filosofía corporativa que limita difusión en el mercado. Para ello se ejecutó la creación de la filosofía corporativa la cual permitirá plantear lineamientos administrativos a todos los integrantes y de esta forma cambiar la estructura orgánica y manejo económico de forma adecuada, a su vez se aplicó estrategias innovadoras de mercado lo que permitirá que cumpla sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. El plan estratégico se enfocó en buscar nuevos nichos de mercado que ayuden al incremento económico con acciones y estrategias de acuerdo con el giro de negocio y de esta forma poder tomar decisiones oportunas para seguir produciendo y comercializando helados con altos estándares de calidad y poder alcanzar el posicionamiento en la mente del cliente. Se recomienda aplicar las estrategias ya que están enfocadas aumentar el mercado con decisiones adecuadas y medibles que fomente la productividad y la economía de la empresa, mejorando así el eje económico del cantón Salcedo.

**Palabra claves:** <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <MATRIZ FODA>, <ESTRATEGIAS>, <NICHOS DE MERCADO>, <TOMA DE DECISIONES>.



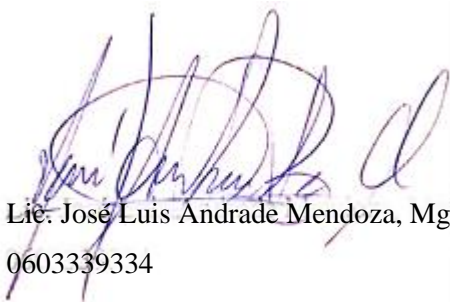
08-06-2023

1024-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The strategic plan for the artisanal ice cream company "Helado San Miguel", Salcedo canton, province of Cotopaxi, period 2022 - 2026, which aimed to strengthen growth and profitability through administrative and financial processes with innovative strategies. For the development of the research, methods, techniques and instruments were applied, such as the interview to the general manager and a survey to the collaborators, as well as the construction of the SWOT matrix where several shortcomings were determined, such as short duration product, the company has no positioning in the market, it has short-term credits with suppliers, untrained personnel in the different areas, lack of corporate philosophy that limits the diffusion in the market. To this end, the creation of the corporate philosophy was executed, which will allow to propose administrative guidelines to all the members and in this way change the organic structure and economic management in an adequate way, at the same time innovative market strategies were applied, which will allow the company to meet its objectives in the short, medium and long term. The strategic plan focused on finding new market niches that help the economic growth with actions and strategies according to the business line and thus be able to make timely decisions to continue producing and marketing ice cream with high quality standards and to achieve the positioning in the customer's mind. It is recommended to apply the strategies since they are focused on increasing the market with appropriate and measurable decisions that promote productivity and economy of the company, thus improving the economic axis of the Salcedo canton.

**Keywords:** <SITUATIONAL ANALYSIS>, <WHODA MATRIX>, <STRATEGIES>, <MARKET NICHES>, < DECISION MAKING>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.  
0603339334



## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica es un eje fundamental para poder desarrollar un proceso administrativo adecuado el cual ayuda que una empresa desalase sus actividades de forma planificada, organizada, dirigida y controladas cada área de la institución por tal motivo se partea al investigacion para ayudar que la “Heladería San Miguel” tenga uno deuda planificación estratégica el cual ayude a ser más fuentes y eficaces en al toma de decisiones donde cada uno es parte fundamental para que la institución cumpla a cabalidad con sus actividades de forma organizada optimizando recursos que sean favorables y estos están plasmados en estrategias de mejora los cuales brindan seguridad de cumplimiento de la investigacion.

El presente Trabajo de Integración Curricular se desarrolla en seis capítulos detallados de la siguiente manera:

**El CAPÍTULO I**, en donde se detalla el problema de la investigación, sus limitaciones y delimitaciones, el problema general de la investigación, así como los problemas específicos que dieron inicio a realizar la investigación y a su vez se expone la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.

**El CAPÍTULO II**, en donde se detallan las bases teóricas de la investigación mediante los antecedentes, el marco teórico y conceptual que sirven de base para el desarrollo del estudio ya que se utilizaron fuentes bibliográficas confiables para el sustento del trabajo de investigación.

**El CAPÍTULO III**, en donde se expone la metodología utilizada como lo es el enfoque, alcance, diseño, tipo y métodos de la investigación, así como también las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar los datos a analizar de la población objetivo en base a una muestra recolectada.

**El CAPÍTULO IV**, en donde se detalla el análisis e interpretación de los resultados una vez proporcionados los datos de las técnicas de investigación que son base para la toma de decisiones y para solventar el problema de la investigación.

**El CAPÍTULO V**, expone la propuesta de la investigación a través de estrategias que vayan direccionadas a resolver los problemas del estudio.

**El CAPÍTULO VI**, en donde se evidencian las conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía empleada dentro de la presente investigación.

La presente investigación será como una guía para los comerciantes de los helados artesanales “Helados San Miguel” que les permitirá desenvolverse de un mejor modo, que les ayude a obtener una mejor rentabilidad y como consecuencia mejorar su espacio en el mercado, no solo generando mejores ganancias sino también permitiendo aumentar más plazas y una mejor economía en el país.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En Ecuador los helados de Salcedo son un producto que datan de los años 1950, creados a mano de las monjas franciscanas, que desde entonces han presentado un nivel de venta estable pero lejos de ser rentable debido a que este se enfrentó a la baja de ventas puesto que se construyó el paso lateral que une directamente Latacunga-Ambato impidiendo que los viajeros adquieran el producto y según la Asociación de Productores y Comerciantes de Salcedo de los 150 locales que se dedicaban a la venta de los helados unos 50 locales cerraron por el motivo de la pandemia del COVID 19 donde (Proalbac, 2020) cuenta que las ventas cayeron el 90 %. “ocasionado pérdidas en el año 2019 la perdida fue de 85 %, en comparación al año 2021 donde se fue regulado y se pudo llegar a vender un 60,2% debido que los propietarios decidieron abrir sus negocios por la parroquia Panzaleo, y eso incluyendo el problema reciente que enfrentó el país en el año 2020 con la pandemia del covid-19 que debido a que se implementaron los estados de excepción impidió que los comerciantes puedan ofrecer sus productos.

Según la dirección de Turismo del Municipio de Salcedo, cerca del 30% de la población está dedicada a la venta de helados, sin embargo, antes del 2015 el 40% de la población tenía alguna relación con la elaboración y venta de este producto (Inlago, 2020).

Por la unión de problemas como el covid-19 y la construcción del paso lateral que une Latacunga – Ambato los ingresos de los productores que continuaban con la elaboración de esta golosina, que se producía en la ciudad de Salcedo se han visto reducidos entre un 50% y 80%, después de que se haya permitido a los ciudadanos continuar con sus labores económicas los distintos comerciantes se han visto obligados a salir de sus hogares para buscar medios por el cual puedan continuar con su producción y generar ganancias.

La “HELADERÍA SAN MIGUEL” es una empresa que lleva más de 8 años en funcionamiento ofreciendo una gran variedad de helados de distintos sabores, aunque de manera artesanal se venían desarrollando mucho antes, aunque con la experiencia han aumentado su producción y ganancias esto no lo hace exento de los problemas, que se presentan a diario la empresa realiza sus actividades de forma empírica donde se evidencia la carencia de una filosofía corporativa la cual impide cumplir con los objetivos empresariales, la carencia de un organigrama ocasiona desconocimiento de las áreas de la empresa atrayendo duplicidad de funciones por la falta de un

manual de funciones y estrategias innovadoras que ayuden a incrementar los ingresos empresariales, otro de los problemas generado por la construcción del paso lateral a obstaculizado el rotulo de la empresa y la pandemia del COVID- 19 que han obstaculizado la visión de la empresa impidiendo que obtengan la rentabilidad que les permita continuar creciendo.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo el desarrollo de un plan estratégico en la Heladería San Miguel ayudaría a mejorar su rentabilidad?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. *Justificación teórica***

Como base teórica para la realización del presente trabajo investigativo se tomará en cuenta información de distintos medios como lo son: documentos digitales, libros, tesis, artículos científicos, etc. que nos brindara el conocimiento necesario para la correcta elaboración de la actual investigación que tiene por nombre “Plan estratégico para la empresa de helados artesanales “helado san miguel”, Cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2022 – 2026”

### **1.3.2. *Justificación metodológica***

Para la realización de este estudio tendremos en cuenta dos tipos de enfoque, uno el cuantitativo que nos permitirá reconocer y hacer uso de toda la información recogida por entrevistas, encuestas, ya sea en papel o en línea, y además de hacer uso del enfoque cualitativo el cual tendrá como fundamento textos, libros, documentos, gráficos, por medio de la aplicación el método deductivo para poder realizar el plan estratégico.

### **1.3.3. *Justificación practica***

Como fin práctico se realizarán distintos estudios, tanto de mercado como financiero el cual nos revelará la información actual de la empresa tomando como referencia información histórica la cual nos mostrará la situación económica, con el cual se procederá a elaborar una planeación estratégica, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa aplicando estrategias que fomente cada una de las áreas y pueda esta cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *General***

Desarrollar un plan estratégico que fortalezca el crecimiento y la rentabilidad de la Heladería San Miguel en la ciudad de Salcedo, mediante los procesos administrativos y financieros.

### **1.4.2. *Específicos***

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la “Heladería San Miguel”, que permita conocer su estado actual mediante la matriz FODA.
- Crear una filosofía corporativa mediante las referencias teóricas y las actividades que realiza la empresa permitiendo que cumpla sus objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Proponer el plan estratégico enfocado en el incremento de la rentabilidad de la “Heladería San Miguel” con el uso de herramientas administrativas y financieras

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco teórico

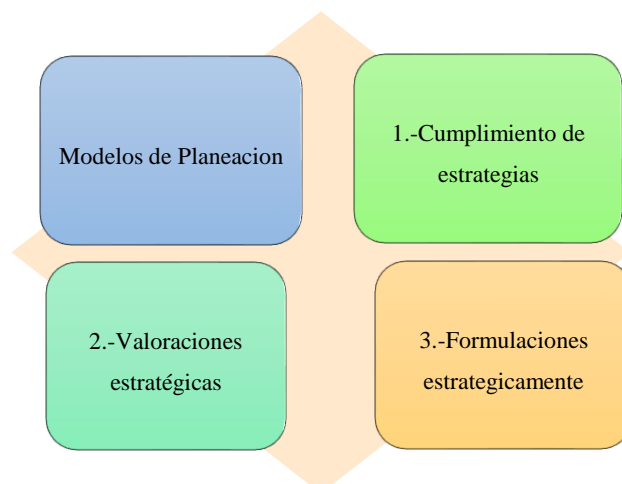
##### 2.1.1. *Planificación*

El autor (López, Mata, Becerra, & Cabrero, 2018) menciona que la planificación permite tener una idea de cómo estructurar una tarea, por lo tanto, es importante contar con ideas y decusaciones que permita acatar los objetivos propuestos. Se destaca por la manera que busca formular estrategias basadas en el impulso de manera que permita tomar decisiones oportunas manteniendo una adecuada organización, dirección y control.

(Cornejo, 2018) Señala que la planificación se encarga de fijar objetivos que ayuden a identificar estrategias de este modo poder invertir en la organización optimizando recursos llevando un adecuado control sobre los riesgos que están sujetas a la situación política organizacional.

##### 2.1.2. *Modelos de planeación*

Según (Jama, 2019, págs. 41-42) alude que esta es una herramienta que anuncia acontecimientos futuros de las organizaciones.



**Ilustración 1-2:** Modelos de planeación

**Fuente:** (Jama, 2019).

**Realizado por:** Robalino, J. 2022.

Según nuestra grafica 1-2 los modelos de planeación intervienen a la hora de prevenir acontecimientos desagradables en el futuro de las empresas, permitiendo alcanzar la estabilidad formando un orden a nivel departamental.

#### 2.1.2.1. *Importancia de planeación*

A continuación, se presenta la importancia de la planeación para la empresa y el administrador:

- Permite tomar decisiones permitiendo disminuir la inseguridad y debilidad limitando los beneficios.
- Se encarga de direccionar las reglas para ejercer las actividades y objetivos de manera oportuna en un periodo determinado.
- Impulsa relaciones entre individuos y empleados de la empresa.
- Es un instrumento sujeto a cambios de los procesos identificando sucesos relacionados con la empresa.
- Favorece el progreso organizacional a través de la optimización de los recursos.
- Reconforta e instituye a la empresa para afrontar todo tipo de problemas.

#### 2.1.2.2. *Diagnóstico de planeación*

El autor (Gauchi & Quinto, 2017) señala que el diagnóstico pretende considerar los acontecimientos de la empresa permitiendo identificar la situación actual organizacional. Este proceso dependerá de los resultados, los cuales proporciona como beneficio la facilidad de encontrar e implementar estrategias.

#### 2.1.2.3. *Ventajas y desventajas de planeación*

Es importante para la planeación empresarial tener en cuenta lo siguiente:

##### **Ventajas**

- Exige al departamento administrativo confirmar las problemáticas y encontrar los objetivos.
- Los datos reunidos de la empresa permiten alcanzar los objetivos y esfuerzos reduciendo los riesgos financieros.
- Está sujeta una serie de pasos y objetivos a fin de alcanzar las metas propuestas.

## **Desventajas**

- Restringe el tiempo de crecimiento de las actividades que se encuentran en proceso, mismo que busca adaptarse a la exigencia.
- Planificar permite generar limitaciones por la inseguridad y los acontecimientos.
- Exige a los gerentes de las organizaciones desempeñar de manera eficiente.

### **2.1.3. Plan Estratégico**

El plan estratégico es importante para las organizaciones ya que pretende cumplir con las metas propuestas en un plazo corto o largo, esto permitirá tomar decisiones que direccionen a las empresas alcanzar el éxito cumpliendo con lo planificado (Quiroa, 2020).

El plan está conformado por ideas y recursos económicos que ayudan en el direccionamiento organizacional de acuerdo con sus necesidades para alcanzar los objetivos planteados por otra parte las empresas del mundo mediante el plan estratégico visualizan su futuro permitiendo ser competitivas identificando las oportunidades y amenazas de su entorno (De la Cruz, 2021).

El plan estratégico mediante aplicación de procesos eficientes se encarga de cumplir lo planeado en un tiempo estipulado direccionado hacia el futuro. Es también conocido como método eficiente mismo que busca conocer el enfoque y el impulso organizacional al que están sujetos, además el proceso favorece a la organización al alcanzar los objetivos y actividades de acuerdo con la planificación que ejerce la empresa (Ortegón, 2019).

El plan estratégico es importante a la hora de encontrar eficiencia en todas sus actividades, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos y metas, generando una competitividad entre empresas a nivel mundial, esto otorga beneficios mediante la aplicación correcta del plan estratégico.

#### **2.1.3.1. Objetivos del plan estratégico**

EL autor (Roncancio, 2018) señala los objetivos del plan estratégico:

- **Realizar estrategias:** Permite a las empresas encontrar objetivos planificados.
- **Plantea metas y ayuda a su desarrollo:** Pretende lograr las metas planteadas ejecutando de manera operativa.



- **Innovar un lineamiento organizativo:** Favorece en el cumplimiento eficiente de actividades de la empresa evitando los desacuerdos y conflictos, afocándose en una misma dirección.

El plan estratégico permite que las empresas sean competitivas en el mercado por lo que es importante implementar estrategias para plantear objetivos de acuerdo con las necesidades de la empresa. A través del plan se genera un orden en los procesos que encaminan a un solo direccionamiento acatando un lineamiento innovador organizativo de manera que se alcance la eficiencia empresarial.

#### 2.1.3.2. *Importancia del plan estratégico*

El plan estratégico permite alcanzar los objetivos propuestos considerando el lugar, tiempo acordado y alcance. Lo que busca el plan es fortalecer el trabajo en equipo para desarrollar las actividades enfocado en un solo direccionamiento para alcanzar los resultados (Popular, 2018).

Según (López M. , 2018, págs. 5-6) señala que el plan estratégico es muy importante para que las empresas puedan diferenciar entre el éxito y fenómenos posibles que pueden surgir.

(Valenzuela, 2016, págs. 57-58) menciona que el plan estratégico permite visualizar los diferentes acontecimientos para cumplir los objetivos, por otra parte, la planificación ayuda a realizar cambios de acorde a las necesidades considerando el tiempo. De la planificación estrategia es parte de los procedimientos integrales que son parte de la planificación política y económica.

La importancia nace desde la realización del plan estratégico en las organizaciones, facilita ser conocidos y competitivos, de manera que ayuda a encontrar un lugar en el mercado satisfaciendo a las necesidades empresariales.

#### 2.1.3.3. *Ventajas del plan estratégico*

- Facilita a las empresas para optimar sus procesos, de forma que encuentre su rentabilidad.
- Es eficiente su utilización, ayuda a las empresas a prevenir el futuro incierto e identifica lo interno y externo, su guía permite alcanzar la visión y misión para encontrar las metas propuestas.
- Formula estrategias creando empresas competitivas manejando de manera adecuada los recursos económicos.

- Es muy necesario a la hora de tomar decisiones, permite observar las informaciones oportunas, con el objetivo localizar los sucesos presentes de la empresa, direccionando a las organizaciones (González & Díaz, 2019).

Las ventajas que podemos mencionar del plan estratégico es que permiten plantear la misión y visión de las empresas y a través de estrategias forma su competitividad en el mercado y es significativo a la hora de tomar decisiones.

#### 2.1.3.4. *Beneficios del plan estratégico*

- Se adecúa a cualquier tipo de objetivos de su alrededor.
- Gestiona, dirige y determina medios económicos para las empresas.
- Facilita estabilidad laboral, económica y orden en su estructura organizacional.
- Plantea objetivos y satisface todas necesidades solicitadas en las organizaciones.
- Formas políticas adecuadas para tomar decisiones.
- Accede eficiencia en el manejo de efectivo, además permite conocer los riesgos organizacionales.
- Ayuda a cumplir su misión y visión, propuestas en las organizaciones (Cruz, López, & Alvarez, 2020, pág. 4).

#### 2.1.4. *Procesos del plan estratégico*

Los procesos del plan estratégico proporcionan encontrar diagnósticos de los acontecimientos reales mismas ayuden a tomar mejores decisiones, acorde a los objetivos de la normativa.



#### **Ilustración 2-2:** Procesos del plan estratégico

**Fuente:** (Espacios, 2017).

**Realizado por:** Robalino, J. 2022.

Según la ilustración 2-2 indica los procesos para poder ejecutar el plan estratégico, las cuales ayudan a efectuar todos los requerimientos empresariales, para de esta manera hallar mejoras en las organizaciones. Uno de los mayores beneficios de los procesos mencionados es que permite

llevar un control apropiado a los empleados, motivándolos e incitando para que su participación en el momento de tomar decisiones sea iniciativos y eficientes.

#### 2.1.4.1. Etapas de plan estratégico

Se enfatiza en identificar el éxito o riesgos que originan en las empresas, además concede un diseño en la cual se puede localizar la realidad de los acontecimientos.



**Ilustración 3-2:** Etapas de plan estratégico

Fuente: (Tazacan, 2018).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

Según la ilustración 3-2 las etapas del plan estratégico se diferencian por un sin número de pasos a seguir para alcanzar los resultados esperados además se fijarán al final del periodo y sus beneficios cumpliendo todos los estándares.

#### 2.1.4.2. Características del plan estratégico

A continuación, estableceremos las particularidades del plan estratégico, las cuales son importantes y útiles a la hora de operar con efectividad en los procesos.

- **Enfoques cuantitativos:** Son aquellos números que identifican la estabilidad del objetivo.
- **Eventual y actual:** Su duración concluye desde el momento cuando se encuentra los objetivos significativos.
- **Es comprensivo:** Algunas metas, las ideas necesariamente deben ser cambiadas en función de la estructura planificada.
- **Orientación a posterior:** Permite ser una guía en sus actividades y decisiones acorde a las funciones.

- **Normativas:** Se encarga de indagar y explicar las políticas, proyectos y reglas claras en el procedimiento de las organizaciones.
- **Integradores:** Las informaciones logradas, facilita cumplir las necesidades solicitadas en las organizaciones.
- **Es probable:** Existe la necesidad de crear metas accesibles, sustentables para realizar oportunamente.
- **Es fácil:** Para ser lo más comprensible es necesario seguir a cabalidad los pasos para lograr un plan estratégico.
- **Es progresivo:** Permite lograr conocimientos y ayuda a diferenciar la planificación conseguida (Vaca, 2017, págs. 30-31).

El plan estratégico se caracteriza por su sin número de procesos que cada empresa debe cumplir buscando alcanzar los mejores resultados para fortalecer el crecimiento institucional y generar rentabilidad. Es por esta razón que muchas empresas no han tenido resultados deseados al no aplicar de manera adecuada el plan estratégico.

#### 2.1.4.3. *Planificación operativa*

Se determina por mantener un lapso de durabilidad menor a un año o más de un año, los mismos es el periodo de un proyecto operativo.

#### 2.1.4.4. *Planificación demográfica*

Su lapso de durabilidad es de tres a cinco años, normalmente se utiliza para identificar proyecciones y de esa forma lograr rendimientos esperados.

#### 2.1.4.5. *Plan estratégico a largo plazo*

Su tiempo de durabilidad es de diez o más tiempo, su proporcionada planificación se lo desarrolla en un entorno externo y la misma sea duradero (García, 2019, págs. 12-13).

### 2.1.5. **Modelos generales del plan estratégico**

Según (Chiavenato I., 2017) el diseño del plan estratégico nace desde la enunciación de ideas y de las indicaciones operacionales.

- a) **Sistematizados:** La aplicación del modelo permite crear una gran relevancia y destaca todo lo planificado.
- b) **Orientarse a lo posterior:** Esta orientación es de largo plazo, por lo que es considerada importante al establecer objetivos que permita visualizar el porvenir.
- c) **Establecer una estimación:** Permite mejorar la empresa y facilita al analizar el conducto de los usuarios, distribuidores y directivos.
- d) **Participativo:** Los socios de las empresas necesariamente tienen la responsabilidad de alcanzar el plan estratégico.
- e) **Mantener persistencia:** Permite crear estrategias para implementarlas de manera constante.
- f) **Implemento:** Permite encontrar beneficios significativos para la empresa lo cual es necesario ejercer en todas las operaciones.
- g) **Monitorear:** Es necesario monitorear el cumplimiento del plan estratégico lo que permitirá mantener un control constante, generando beneficios importantes para el crecimiento empresarial.

#### 2.1.6. *Etapas de la planificación estratégica.*

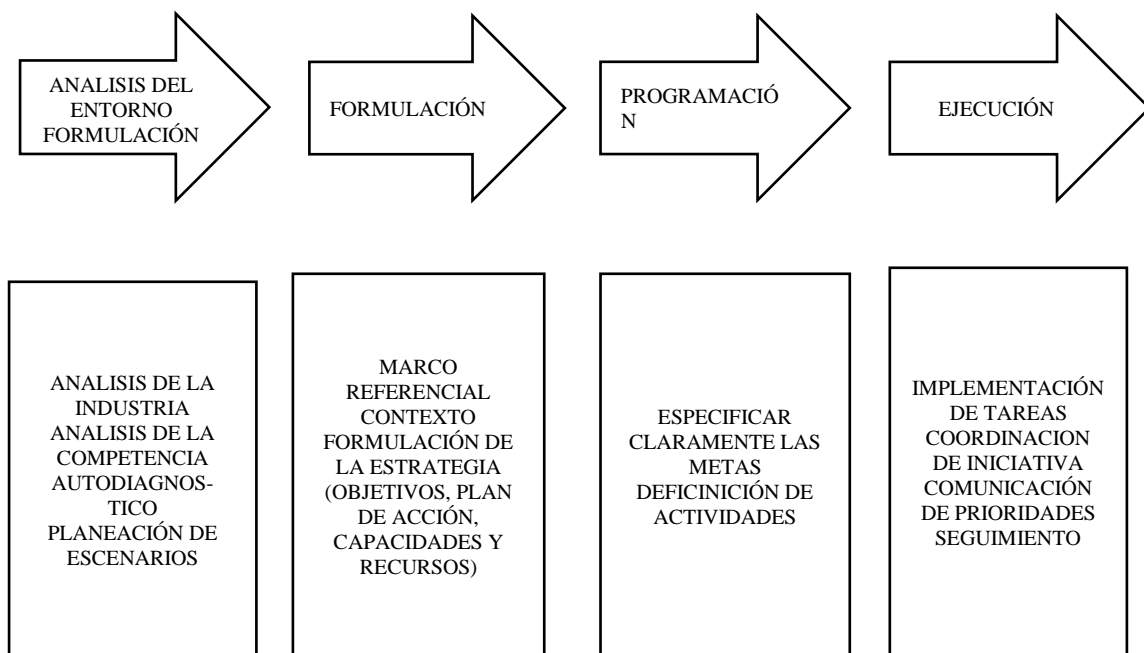
**Tabla 1-2:** Etapas de la planificación estratégicas

Etapa 1: análisis del entorno.	Esta parte está enfocada en el diagnóstico situacional actual de la empresa y a la vez conocer la intensidad de la competencia. Se pretende identificar las oportunidades y amenazas del entorno, por lo tanto, significa que son acciones que genera beneficio o son perjudiciales, mismos que evitan el crecimiento organizacional.
Etapa 2: formulación.	Es importante que las empresas tengan bien definidos la misión, visión, filosofía corporativa y valores. La formulación de las estrategias se genera a partir de los siguientes componentes: los objetivos, plan de acción, capacidades y los recursos con los que cuenta la empresa para ejecutar el plan.
Etapa 3: programación.	En esta etapa se especifican las metas a alcanzar considerando la formulación y ejecución de las actividades según los objetivos.
Etapa 4: ejecución.	A través de la coordinación y programación se emplea las actividades considerando las principales prioridades.

**Fuente:** (Martínez & Milla, 2018).

**Realizado por:** Robalino, J. 2022.

### 2.1.7. *Ciclo de planificación estratégica*



**Ilustración 4-2:** Etapas de planeación

**Fuente:** (Herrera, 2017).

**Realizado por:** Robalino, J. 2022.

### 2.1.8. *Análisis*

#### 2.1.8.1. *Análisis Interno*

El análisis interno se enfoca en descubrir las facilidades y riesgos que otorga el mercado, de manera que permita identificar los sucesos a enfrentar, generando beneficios ligados a la capacidad organizacional, además ayuda a conocer los recursos económicos que posee la organización.

#### **Factores internos**

Los factores internos que una empresa debe analizar son los siguiente:

- Identificación del conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa (actual y potencial).
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Antigüedad de la planta y equipos.
- Proceso de fabricación.
- Control de calidad.

- Suministros de material y de producto terminado.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Relaciones laborales y clima de trabajo (Bastidas, 2018, págs. 30-33).

#### 2.1.8.2. *Análisis externo*

El análisis externo es un pensamiento que delimita todo lo macro y sus acontecimientos que no pueden ser intervenidas por las organizaciones.

#### **Factores externos**

Los factores que asechan a una empresa son:

- Cambios políticos
- Situaciones financieras
- Temas sociales
- Avances tecnológicos
- Cuestiones ambientales (Bastidas, 2018, págs. 30-33).

#### 2.1.8.3. *Análisis FODA*

El análisis FODA es un instrumento necesario que permite identificar los siguientes modelos estratégicos tales como Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FO se basa en fortalecer la parte interna de la organización para alcanzar las oportunidades del entorno externo. Mientras que el análisis DA tiene como propósito disminuir debilidades internas de las organizaciones a fin de prevenir las amenazas existentes en el medio (Bastidas, 2018, págs. 34-35).

El principal objetivo de la matriz estratégica es proporcionar un diagnóstico claro y preciso que permita tomar las decisiones estratégicas oportunas considerando las necesidades de la organización con visión futura. Su nombre se define las palabras: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Espinosa, 2013).

**Tabla 2-2:** Matriz FODA

<b>Análisis Externo</b>	
Reside en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que acontecen en el entorno de la organización encontrándose más allá de su control.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Son los factores positivos más favorables y explotables por descubrir del entorno permitiendo lograr ventajas competitivas	Son situaciones del entorno externo que inciden negativamente en la estabilidad de la organización
<b>Análisis Interno</b>	
Un análisis interno permite conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para fijar sus fortalezas y debilidades, poder establecer objetivos conforme a sus recursos, lo que permite establecer estrategias a fin de fortalecer y reducir las debilidades empresariales.	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Son aquellas capacidades que posee la empresa generando una posición favorable de competencia. Se logra al aplicar las capacidades y habilidades que poseen para desarrollar las actividades de manera oportuna.	Se conforma a partir de los factores desfavorables ante la competencia, carencia de recursos, actividades ineficientes, entre otros.

**Fuente:** (Amaru, 2017).

**Realizado por:** Robalino, J. 2022.

### **2.1.9. Filosofía corporativa**

#### **2.1.9.1. Misión**

(Fernández, 2017, págs. 4-5) señala que la misión no debe estar alejada del entorno, lo que permite alcanzar los objetivos organizacionales siendo medio de identificación.

#### **2.1.9.2. Visión**

Se enfoca en el direccionamiento organizacional trazado hacia el futuro, mímico que permite plantear estrategias en base a las necesidades de la empresa (Quiroga, Umaña, & Vanegas, 2018).



#### 2.1.9.3. *Valores*

Los valores representan el actuar de los miembros de la organización generando resultados positivos, por lo tanto, son significativos para cumplir con las actividades de manera eficiente. Los valores más destacados son la responsabilidad, la justicia, la lealtad y la paz.

#### 2.1.9.4. *Políticas*

Las políticas son consideradas como reglas que guían a las empresas en la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de políticas de forma eficiente de acuerdo con lo dispuesto en la normativa de cada departamento (Loor, 2017, págs. 16-17).

Las políticas son normas importantes para alcanzar el éxito, mismos que dependen del cumplimiento de sus políticas con la finalidad de mejorar desempeño de las actividades que ejerce cada colaborador.

#### 2.1.9.5. *Estructura organizacional*

Según el autor (Meza, 2021, pág. 28) menciona que es importante contar con una adecuada estructura organizacional lo que permite identificar las problemáticas de la empresa a fin de satisfacer las necesidades departamentales.

#### 2.1.9.6. *Organigrama*

Es una representación gráfica que permite visualizar de manera jerárquica los puestos y responsabilidades de los integrantes de la organización con el propósito de evitar la duplicidad de funciones (Anzolas, 2016).

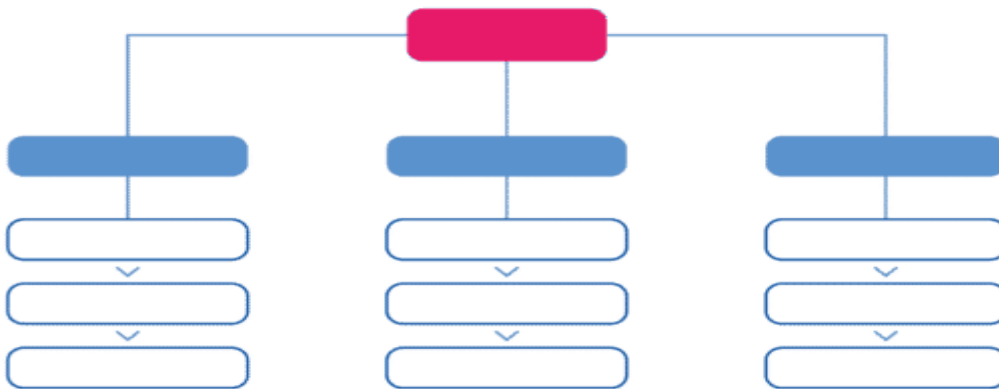
El organigrama permite detallar las funciones, áreas de trabajo, personal a cargo y responsabilidades de las actividades a cumplir dentro de una organización. Tiene como propósito identificar problemáticas, fallas, duplicidad de funciones entre otras problemáticas organizacionales (Romero, 2017).

Es importante considerar los siguientes parámetros de la estructura organizacional: claridad, simplicidad y simetría. El organigrama favorecerá a obtener una buena comunicación entre el personal de la organización considerando todos los aspectos (Romero, 2017).

## Tipo de organigramas

- **Organigrama funcional o estructural**

Es un organigrama vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones parte de un líder y, posteriormente, se divide en áreas o departamentos, se ordena según las capacidades de cada empleado con el objetivo de que todas las áreas funcionen bajo el enfoque global de la empresa y evitar inconvenientes que afecten a la productividad. Si una compañía, no obstante, busca dinámicas laborales integradas, este organigrama no es la mejor opción debido a que, por su estructura marcada y jerárquica, existen ciertas barreras entre los departamentos y equipos (Romero, 2017).

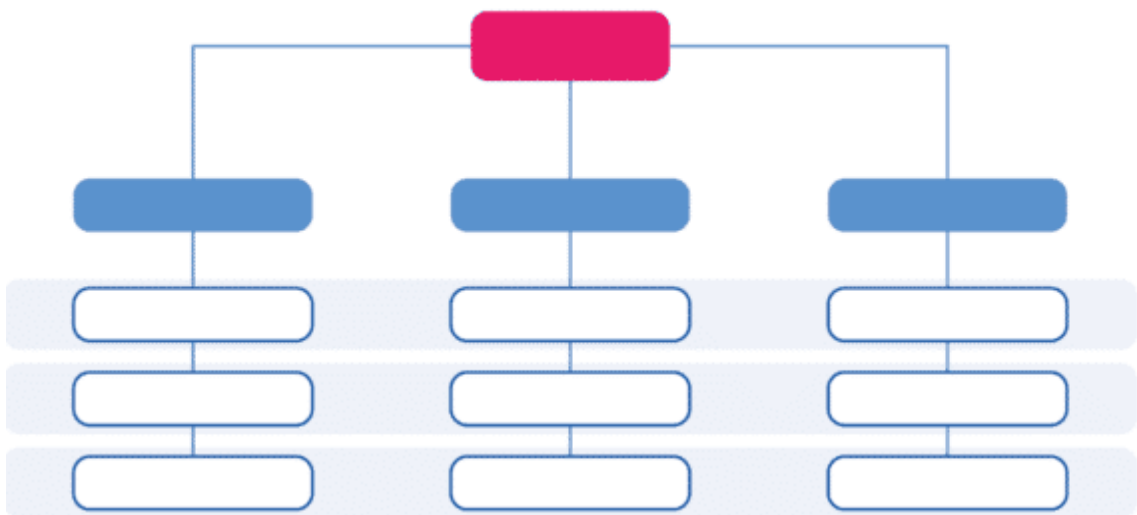


**Ilustración 5-2:** Organigrama funcional o estructural

Fuente: (Romero, 2017).

- **Organigrama matricial**

Esta estructura combina distribuciones verticales y horizontales. Por un lado, los puestos de trabajo y departamentos se dividen según las funciones. Y, por otro lado, se encuentran las divisiones de la organización. La jerarquía se divide en dos líneas independientes que cuentan con los mismos derechos (Romero, 2017).

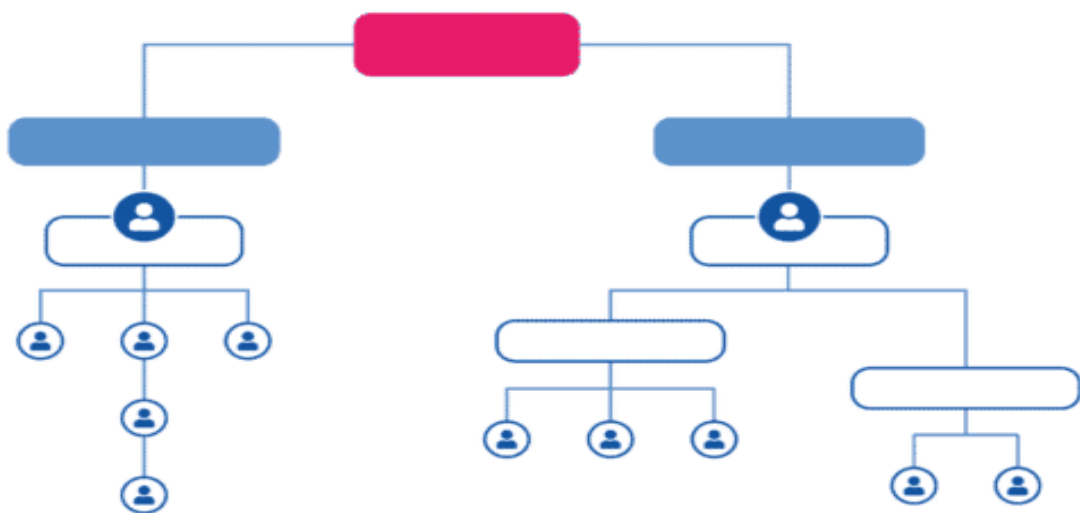


**Ilustración 6-2:** Organigrama matricial

Fuente: (Romero, 2017).

- **Organigrama lineal o vertical**

Se considera el organigrama más clásico donde representa la estructura de arriba hacia abajo, donde el líder está en la parte superior y subordina el resto de las áreas y empleados. Es una estructura algo más rígida en cuanto a autoridad y responsabilidad. Los managers hacen un seguimiento exhaustivo de sus colaboradores, con el objetivo de que no queden limitados en sus funciones siendo su característica principal establecer las relaciones entre los departamentos de forma escalonada, parte de un sector con mayor autoridad (Romero, 2017).

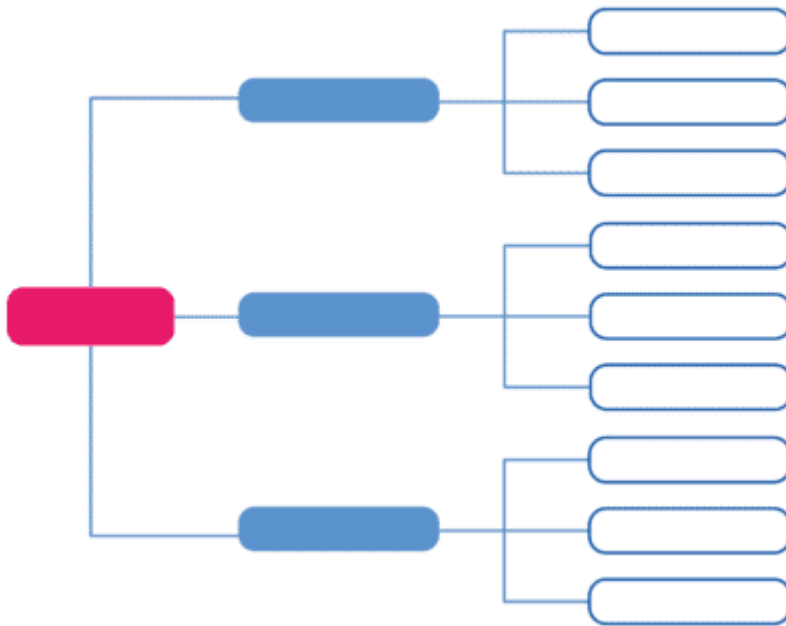


**Ilustración 7-2:** Organigrama lineal o vertical

Fuente: (Romero, 2017).

- **Organigrama horizontal**

El organigrama horizontal se despliega de izquierda a derecha: las personas con mayor jerarquía aparecen en el extremo izquierdo y las siguientes escalas jerárquicas se van desplegando hacia la derecha. Esta estructura aporta formalidad a la organización. Dependiendo de la comunicación y el tipo de relación entre las partes, incentiva los vínculos horizontales, fomentando una dinámica dialogística (Romero, 2017).

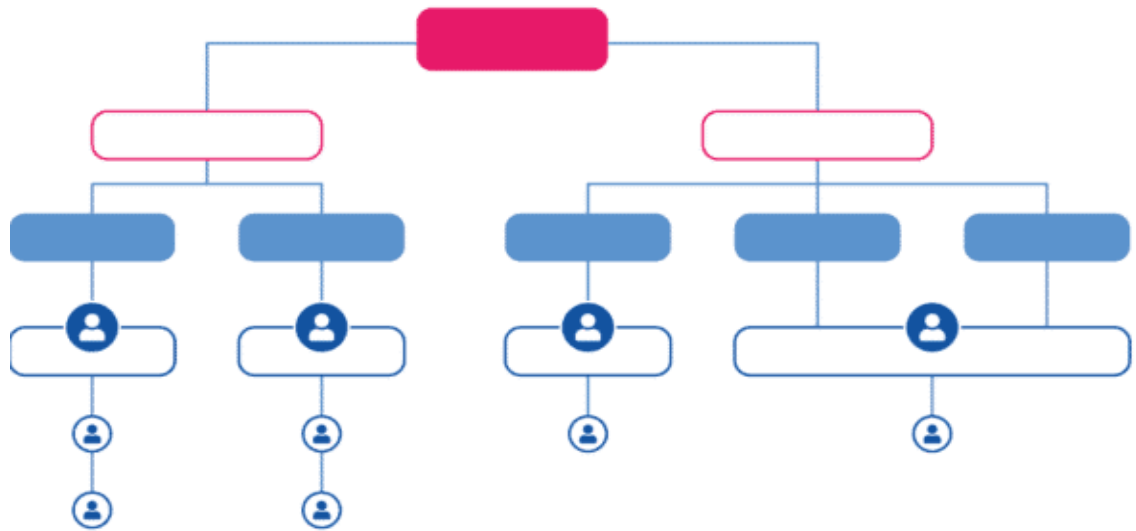


**Ilustración 8-2:** Organigrama horizontal

Fuente: (Romero, 2017).

- **Organigrama mixto**

El organigrama mixto fusiona el organigrama horizontal y el vertical. Parte de un área principal que actúa como líder y se despliega de arriba hacia abajo con las diferentes áreas. De forma horizontal se despliegan los departamentos que componen cada área. Este tipo de organigrama es común en organizaciones de gran tamaño, con elevado número de empleados y divisiones (Romero, 2017).



**Ilustración 9-2.** Organigrama mixto

Fuente: (Romero, 2017).

- **Organigrama circular**

El organigrama circular tiene como eje de la estructura a la persona o departamento de mayor jerarquía. Y en torno a este se despliegan los demás componentes, de dentro hacia afuera. Esta estructura evita las jerarquías directas y favorece la integración entre áreas (Romero, 2017).



**Ilustración 10-2:** Organigrama circular

Fuente: (Romero, 2017).

#### 2.1.9.7. *Manual De funciones*

Para (Gutiérrez & Grau, 2018), Los manuales administrativos son considerados como guías que permite conocer información general relacionada con la composición de la organización y la forma en la que se desempeña las actividades. Por lo general detalla funciones, responsabilidades y autoridad sobre los puestos. Además, ayudan a identificar la duplicidad de funciones y la asignación ilógica de puestos de trabajo que pueden actuar de manera negativa en la toma de decisiones.

Generalmente se presenta la estructura organizacional juntamente con las subsecciones de los departamentos organizacionales. Cabe recalcar que existe manuales solo con diagramas y otros que proporcionan información más extensa y detallada (Valades, 2018).

- Naturaleza y objeto del manual de la organización
- Breve historia de la organización y breve descripción de sus productos o servicios.
- Objetivos generales y específicos de la organización.
- Diagrama general de la empresa y diagrama de las unidades de la organización.
- Descripción de las unidades de mando y sus objetivos.
- Delineación de las funciones y responsabilidades de las unidades juntamente con su autoridad.
- Representación de cada puesto de trabajo en la organización, incluso ordenamientos para coordinar las funciones de los trabajos (Valades, 2018).

#### 2.1.9.8. *Funcionalidad del manual*

Los manuales proporcionan información relevante al personal acerca de los cambios realizados en la organización, en el cual se evidencia las políticas, historia empresarial y procedimientos organizacionales que favorezcan en la toma de decisiones (Valades, 2018).

#### **Estructura del manual de funciones**

**Nombre del puesto:** Designación o nombre dado al puesto; la persona que se desempeñe en él se le asigna ese título; por ejemplo: Coordinación Académica, el titular del cargo se le denominará Coordinador Académico (Valades, 2018).

**Descripción genérica:** Es la justificación del puesto, proporciona una argumentación que valida su existencia; define su propósito u objetivo fundamental (Valades, 2018).

**Funciones:** Describe los desempeños y responsabilidades que la persona debe asumir en su puesto de trabajo. Las funciones deben declararse en infinitivo; por ejemplo: supervisar, operar, administrar, etc. (Valades, 2018)

**Tareas:** Describe las actividades a ejecutar y que tienen correspondencia con cada función; por ejemplo: programa itinerario de visitas (Valades, 2018).

### **Relación de los puestos:**

**a) Internas.** Relaciones de interdependencia funcional de trabajo de un puesto con otros que pueden estar ubicados en diferentes áreas; por ejemplo: el guía turístico con su agente de viajes.

**b) Externas.** Relaciones necesarias para coordinar esfuerzos y compartir intereses de un puesto de trabajo con otros, ya sea entidades o personas que están fuera de la empresa; por ejemplo: el guía turístico con el chalupero del río (Valades, 2018).

#### **2.1.10. Dirección estratégica**

En esta fase se formular las correspondientes estrategias para la funcionalidad de la organización, con la que se busca adquirir un alto nivel participativo dentro de un mercado competitivo y mayor rendimiento. El desarrollo de esta fase es efectuado por los administradores de rango superior de una empresa (Bonilla, 2017). Esta etapa tiene mucha significancia, ya que en esta se determina el curso que va a seguir la empresa, asimismo se establecen criterios que ayuden a seguir dentro de un camino positivo, estableciendo los respectivos objetivos y la forma de trabajo organizacional.

De acuerdo con Bonilla el proceso de dirección estratégica corresponde al cumplimiento de las siguientes actividades:

- Definir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
- Transformar a la misión en objetivos específicos de resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

### **2.1.11. Estrategias**

(Barrot, 2018) señala que la estrategia es considerada como un plan de acción que direcciona hacia el cumplimiento de los objetivos. Además, favorece en el planteamiento de metas dentro de un periodo de tiempo por lo que se debe adoptar las planificaciones planteadas considerando asignar el capital necesario para cumplir con lo propuesto.

“La estrategia es el armazón de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulando de mera que quede definido el negocio en el cual va a estar la organización y la clase de organización que es en el presente y que va a ser en el futuro” (Boullon, 2007.)

La estrategia en el campo empresarial son los objetivos y planes que se establezcan para el mejoramiento de la organización en el futuro, para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos de la misma, fortaleciendo así el producto de calidad para el consumo diario de la sociedad.

#### *2.1.11.1. Características de la estrategia*

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características que menciona:

- “Debe estar claramente definida en palabras y plasmada por escrito.
- Debe explotar plenamente las oportunidades.
- El nivel de ingresos esperado debe ser suficientemente satisfactorio.
- Debe contener previsiones para atender las amenazas.
- Debe satisfacer los factores críticos del éxito.
- Debe ser compatible con los recursos y habilidades de la empresa.
- Debe inmovilizar el mínimo necesario de recursos y de la manera menos irreversible.
- Una estrategia debe ser lo más versátil posible.
- Debe contener un tratamiento explícito para los puntos débiles relevantes.
- Debe aumentar las ventajas competitivas de la empresa.” (Boullon, 2007.)

#### *2.1.11.2. Formulación de estrategias*

“La formulación o definición de estrategias y posteriores selecciones, es el proceso más complejo e importante de la planificación estratégica. Como se ha señalado antes definir los objetivos



generales, políticos o corporativos de una organización es relativamente más sencillo con un poco de análisis y reflexión. El problema se plantea cuando es preciso elegir las estrategias, los caminos, para lograr ese objetivo deseado como:

- Incrementar los precios de las instalaciones
- Cambiar el modelo de gestión
- Desarrollar programas para incrementar recursos atípicos
- Reducir personal.”
- Es decir, podemos agrupar todas nuestras estrategias, pero una sola tendrá una mayor importancia para la organización, sobre la cual caerá un mayor peso para su trabajo en beneficio de esta. (Boullon, 2007.)

#### *2.1.11.3. Ejecución e implementación de estrategias*

“La ejecución de las estrategias en gran parte ha venido descuidándose en el mundo de los negocios ya que solamente se planteaba, pero no se da el seguimiento adecuado, hoy en día se ha considerado la ejecución como una disciplina que debe ser construida como parte de las estrategias al cual se debe dar cumplimiento y así poder ir controlando sus objetivos y metas que se han planteado para el beneficio de la asociación” (Paris, 2005. ).

La aplicación estratégica es importante para las organizaciones por lo que es necesario asignar el personal adecuado que proporcionen los resultados esperados, aunque no siempre se logra, esta aplicación busca la participación conjunta del personal de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La implementación de estas estrategias se lo considera como un conjunto de técnicas que deben ser implementadas para el beneficio de la asociación, ya que esto ayudara a la misma a tener una ventaja competitiva en su entorno laboral y ofertar así producto de calidad a la sociedad en la que se desenvuelve.

#### *2.1.12. Control de estrategias*

El control y evaluación de la estrategia consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta. Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que

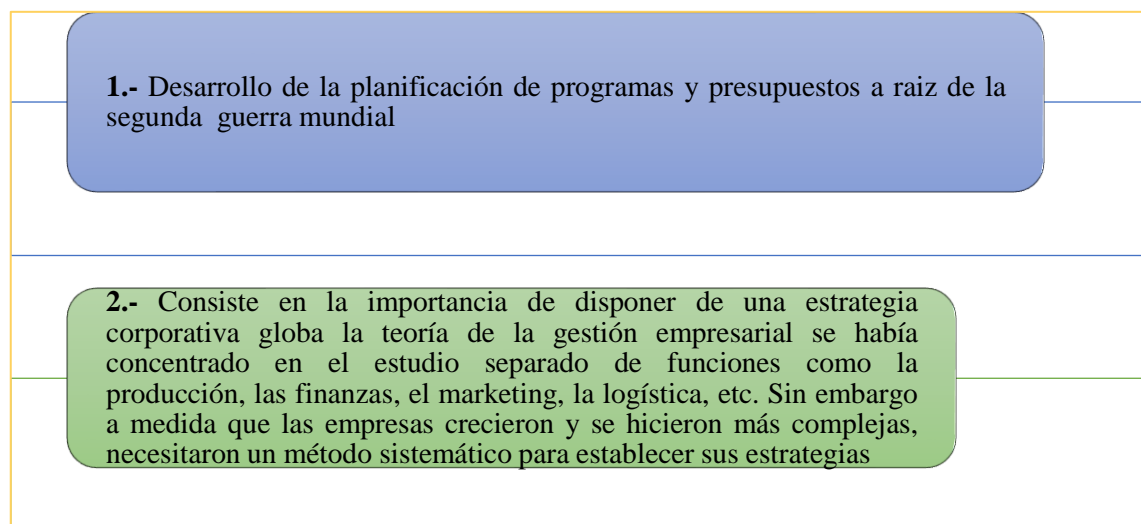
toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada (Valades, 2018).

Además, contempla dos fases importantes: la supervisión y luego el estudio de los resultados. Controlar una estrategia implica verificar que se estén llevando a cabo las acciones planificadas, que se cumpla con lo pautado. De esa manera se podrán luego medir los resultados a la luz de datos relevantes.

#### 2.1.12.1. *Evaluación de estrategia*

La evaluación de la estrategia es la última etapa de la dirección estratégica, misma que proporciona información importante a fin de garantizar las operaciones y la competitividad de la empresa, por lo que los gerentes buscan saber cuáles son las estrategias que no funcionan de manera adecuada (García, Durán, Cardeño, & Prieto, 2017).

“Es un proceso final de la planeación planteada, lo cual permite a los líderes de las empresas u organizaciones a verificar los resultados que han obtenido en el desarrollo de sus negocios. Esto permitirá tener una mejor idea a los empresarios para continuar con sus objetivos y metas para el desarrollo de la misma” (Boullon, 2007.).



**Ilustración 11-2:** Antecedentes de la planificación estratégica

**Fuente:** (Boullon, 2007.).

### **2.1.13. Indicadores de desempeño**

Para implementar estrategias e identificarlas es imprescindible conocer el mercado de la organización para emplear una competitividad adecuada que proporcione resultados positivos y eficientes en las actividades de la empresa.

Un indicador clave de rendimiento o de desempeño es una métrica de negocio para evaluar los factores que son cruciales para el éxito de una organización. El propósito de usar KPI es enfocar la atención en las tareas y procesos que la gerencia ha determinado como los más importantes para avanzar hacia metas y objetivos declarados (Rouse, 2017).

#### **Eficiencia:**

Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles (Mera, 2015).

- Costo por kilómetro de carretera construido
- Costo de un servicio provisto por usuario
- Cantidad de inspecciones realizadas en relación con el total de inspectores

#### **Eficacia:**

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa (Mera, 2015).

- Porcentaje de alumnos capacitados que consiguen un empleo al finalizar el programa.
- Número de beneficiarios en relación con la población potencial de beneficiarios.
- Número de fiscalizaciones en relación con el total de instituciones por ser fiscalizadas.

#### **Calidad:**

Este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Esta

referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros (Mera, 2015).

- Tiempo de espera promedio en oficinas de atención al público.
- Número de reclamos por parte de los usuarios
- Usuarios satisfechos en relación con el total de usuarios
- Tiempo de respuesta promedio a cartas de reclamos

#### **Economía:**

Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos (Mera, 2015).

- Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado.
- Porcentaje de recuperación de préstamos.
- Porcentaje de recursos generados en relación con el gasto total para la producción del bien o servicio.

#### **2.1.14. Control estratégico de liderazgo**

El liderazgo estratégico se refiere al potencial de un gerente para expresar una visión estratégica para la organización, o una parte de la organización, y para motivar y persuadir a otros a adquirir esa visión. El liderazgo estratégico permite lograr estos objetivos gracias al talento de profesionales capaces de evaluar los objetivos de la organización, determinar cuáles son realistas y trabajar con los ejecutivos de la compañía definiendo planes accionables para lograr dichas metas (Andrade, 2020).

El liderazgo estratégico también se puede definir por dos atributos:

El **potencial de influir** en los miembros de la organización y ejecutar el cambio organizacional partiendo de una visión.

**Su principal objetivo:** la productividad estratégica, para alcanzarlo es preciso desarrollar un entorno en el que los empleados pronostiquen las necesidades de la organización en el contexto de su propio trabajo. Los líderes estratégicos alientan al resto de personas de la organización a

seguir sus propias ideas. Para ello, establecen un sistema de recompensas e incentivos que alienta el rendimiento (Andrade, 2020).

#### **2.1.15. *Plan de acción***

Es necesario al plantear metas y objetivos ya que permiten agilizar los procedimientos de las actividades que ejerce la organización. Por otra parte, esta herramienta de administración de recursos se encarga de detallar los pasos necesarios para alcanzar la meta propuesta, por lo que sus utilidades son destinadas para las necesidades de la empresa, siendo parte de resultados favorecedores (Reyna, 2020).

El plan de acción es una manera de llevar las actividades de la organización de manera ordenada siendo importante para determinar los objetivos y metas que están sujetas a la utilización adecuada de los recursos económicos de la organización. Por lo tanto, mediante este plan se puede agregar, cambiar o eliminar tareas, tiempo, recursos o estrategias a fin de alcanzar el éxito en un periodo de tiempo establecido.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

##### 3.1.1. *Enfoque cualitativo*

Para (Lopez E. , 2017) Es una técnica o método de investigación que manifiesta a las cualidades es manejado exclusivamente en las ciencias sociales; pero de convenio a ciertas fuentes también se maneja en la investigación manejo y de mercado, este procedimiento se estriba en describir de forma minuciosa, sucesos, hechos, personas, contextos, conductas, interacciones que se observan mediante un estudio; y además anexa tales rutinas, pensamientos, condiciones, creencias etc. que los colaboradores experimentan o revelan; por ende es que se indica que la investigación cualitativa hace informe a las cualidades.

El presente trabajo de investigación plan estratégico en la Heladería San Miguel la investigación cualitativa ayudara a describir las debilidades o fortalezas y también se visitará a la empresa para la concerniente investigación que se ejecuta a través de la cogida de datos, como encuesta que se va a ejecutar a los colaboradores y así ayuden a precisar los problemas que presenta la empresa.

##### 3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Para (Ramirez, 2018) La investigación cuantitativa, es aquella que maneja preponderantemente información cuantitativa o cuantificable. Alguien ejemplos de investigación cuantitativa son diseños efectivos, investigaciones fundadas en la encuesta social, entre otras, siendo uno de las más deslucidas la encuesta social.

Esta orientación de investigación accederá llevar cálculos numéricos que ayuden a la enunciación de una suposición para las estrategias previas a ejecutar, mismas que formen resultados mucho más reales para lograr aplicar el plan estratégico en la Heladería San Miguel. Además, que ayudará a recolectar datos numéricos para el cálculo de la muestra a través de las encuestas aprovechadas y con esos resultados tener sustento para la toma de decisiones en el marco propositivo.

## **3.2. Nivel de investigación**

### **3.2.1. Investigación exploratoria**

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular (García, 2018).

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno a la planificación estratégica y la competitividad empresarial, con el propósito de que estos estudios se constituyan una adecuada revisión bibliográfica considerando los aspectos fundamentales en los planes, programas estrategias que se deberán establecer y concebir con los procedimientos adecuados para elaborar la investigación en la Heladería San Miguel

### **3.2.2. Investigación descriptiva; Error! Marcador no definido.**

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de establecer cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno (Monroy & Nava, 2018).

En la presente investigación se aplicará la investigación descriptiva con la realización de una encuesta para establecer la realidad de la Heladería San Miguel en su entorno, mediante este tipo de investigación se logrará caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características.

### **3.2.3. Investigación explicativa**

El método explicativo describe el origen de las causas que ocasionan inconvenientes en el desarrollo del estudio, con ayuda de este método se puede demostrar y aclarar la hipótesis planteada al principio de la investigación (Suárez, 2018).

También se usará el método de investigación **explicativo**, pues se explicará las causas del problema principal y las de cada indicador dispone de un valor al ser calculado con las fórmulas respectivas de estrategias en el plan estratégica

### **3.3. Diseño de investigación**

De acuerdo (Frascara, 2000) el diseño es un plan o estrategia que se despliega para lograr la averiguación que se pretende en una investigación, dentro del orientación cuantitativa, la calidad de una investigación se halla coherente con el grado en que se aplique el diseño

El presente trabajo de investigación se lo ejecutará con el diseño no empírico por el hecho que se va a trabajar con la información seleccionada de la Heladería San Miguel.

#### **3.3.1. *No experimental***

La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables (Moreno, 2013).

En la presente investigación al desarrollar el plan estratégico para plantear estrategias para la Heladería San Miguel no se utilizará ningún instrumento o reactivo químico considerando que la investigación será de forma detallada de acorde a la cavidad del tema planteado y se vaya ejecutando en un orden de acuerdo con los autores del tema

### **3.4. *Tipos de investigación***

De acuerdo (Hidalgo, 2005), instituye que el tipo de estudio es según el nivel de discernimiento científico (observación, representación, ilustración) al que espera obtener el investigador, se debe enunciar el tipo de estudio, es decir de acuerdo con el tipo de información que espera lograr, así como el nivel de análisis que deberá ejecutar. Asimismo, se tendrán en cuenta los objetivos y las hipótesis trazadas con anterioridad.

El presente trabajo de investigación se realizará con Libros digitales, revistas, artículos científicos que sea de gran refuerzo con el Marco teórico y la conceptualización de la temática a investigar y sirva de guía para desarrollar el plan estratégico en la Heladería San Miguel.



### 3.4.1. *Diseño transversal*

Desde el punto de vista el autor (Villa, 2018) menciona que el diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o enfermedades (variables), en un momento dado. Es decir que en el estudio solo se recolectó y analizó datos en un periodo de tiempo específico.

La investigación se usó el diseño transversal debido a que solo se aplica una sola vez en la empresa la cual busca especificar una descripción completa de cada una de las fases, factores que inciden en plan estratégico en la Heladería San Miguel para poder plantear estrategias innovadoras.

## 3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

### 3.5.1. *Población*

Según (Robles, 2019), La población es considerada como un conjunto de unidades generales una persona, cosa, transacción o evento; en los que estamos interesados en estudiar.

La población que utilizaremos dentro del presente estudio es de 10 personas que laboran en la empresa incluido la dueña de la Heladería San Miguel como se detalla a continuación:

**Tabla 1-3:** Población de estudio

<b>Cargo</b>	<b>Numero</b>
Dueño	1
Gerente de venta	1
Operadoras	2
Encargada de hacer el helado	1
Emplasticadora	1
Trabajadores	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

### 3.5.2. *Muestra*

Para el autor (Robles, 2019) indica que la muestra es un subconjunto de la población, determinar qué parte de una realidad debe examinarse para hacer inferencias sobre el todo del que procede.

Para a la presente investigación no se aplica la fórmula de la muestra debido que a la población objetiva es muy reducida y se trabajara con el total de integrantes de la empresa que son las 10 personas quienes serán los involucrados directos en el estudio.

### **3.6. Métodos técnicas e instrumentos**

#### **3.6.1. Métodos**

##### *3.6.1.1. Método explicativo*

De acuerdo (Tomala, 2016) la investigación interpretativa es aquella que tiene correspondencia causal; no sólo apremia describir o aproximar a un problema, sino que intenta hallar las causas de este.

Este tipo de investigación ayudar a los investigadores a ilustrarse el problema con mayor profundidad y entender el fenómeno de representación eficiente que permita aplicar el plan estratégico en la Heladería San Miguel donde buscara ayudar a solventar problemas y mejorar la toma de decisiones para que la empresa mejore su rentabilidad.

##### *3.6.1.2. Método inductivo*

De acuerdo (Catillo, 2020) el método inductivo va de los casos individuales a lo general. Se parte de los datos o compendios individuales y, por similitudes, se esquematiza y se llega a un enunciado general que expone y percibe esos casos particulares.

El presente trabajo investigativo se centrará en el uso del método inductivo ya que nos ayuda a asemejar las problemas y falencias que exhibe el plan estratégico en la Heladería San Miguel en sus diligencias comerciales y operacionales.

##### *3.6.1.3. Método analítico*

Desde el punto de vista (Jervis, 2020), “El método analítico estudia los hechos al descomponer el objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis). Luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”

Se desarrollará un análisis minucioso del entorno en cada paso para la ejecución del Plan estratégico que ayude a que las actividades empresariales determinen el entorno mediante estrategias innovadoras para la Heladería San Miguel para mejorar sus diligencias comerciales.

### **3.6.2. Técnica**

#### **3.6.2.1. Encuesta**

Según: (García M. , 2017) Las encuestas son una de las escasas sistemáticas de que se instala para el estudio de las condiciones, valores, creencias motivaciones. Hay estudios empíricos en que no se conocen anteriormente las variables que interceden y mediante la encuesta, bien por interrogatorios o por entrevista hacen posible fijar las variables de estudio.

Se tomará en cuenta la encuesta para poder seleccionar las indagaciones de una manera directa para los empleados donde ayudaran a conocer los problemas y plantear estrategia corrigiendo los problemas que afectan a la toma de decisiones de la empresa.

#### **3.6.2.2. Entrevistas**

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar (Urquiza, 2000).

Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente las opiniones del dueño de la Heladería San Miguel en función del cuestionario preestablecido.

#### **3.6.2.3. Guía de observación**

La guía de observación se considera tomar apuntes relevantes durante el estudio de mercado para que este sea bien detallado y cumpla con las expectativas de los beneficiarios (Calduc, 2014).

En a la presente investigación se aplicará a la ficha de observación como instrumento de recolección de datos, que permite el análisis minucioso de la situación de la Heladería San Miguel, o a su vez el comportamiento y características que sean oportuna en el levantamiento de información.

### **3.6.3. Instrumentos**

#### **3.6.3.1. Cuestionario**

Según (Calduc, 2014), manifiesta que: “Es un conjunto de preguntas organizado para facilitar información sobre un suceso o problema de la realidad a partir de las respuestas expresadas por una persona o un colectivo de personas previamente seleccionadas”. (p. 154)

Se aplicará la técnica del cuestionario a todos los involucrados con el estudio plan estratégico en la Heladería San Miguel el cual servirá para recolectar información relevante acerca del objeto de estudio y variables de investigación la encuesta constara de preguntas relevantes al tema y estas pueden ser abiertas o cerradas.

## CAPÍTULO IV

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

#### 4.1. Encuesta dirigida a los colaboradores

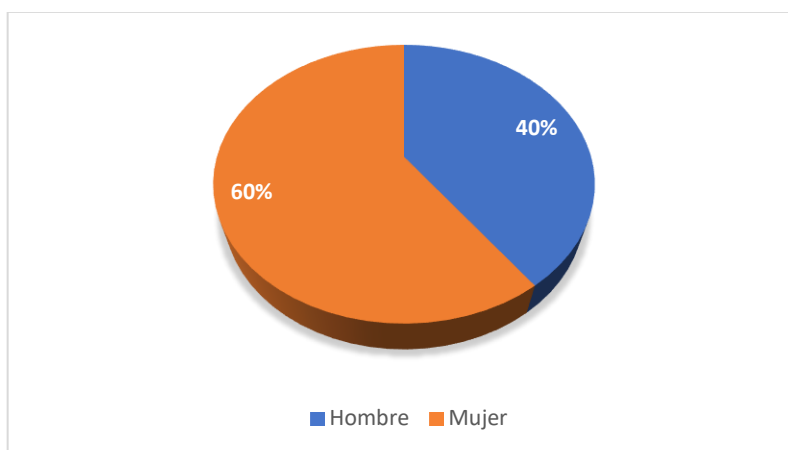
##### Genero del encuestado

**Tabla 1-4:** Genero del encuestado

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Hombre	4	40%
Mujer	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 1-4:** Genero del encuestado

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los colaboradores encuestados de la heladería San Miguel el 60% son mujeres, mientras que el 40% hombres, es decir en la empresa trabajan un gran número de mujeres debido a que las responsabilidades cumplen de manera eficiente e inmediata.

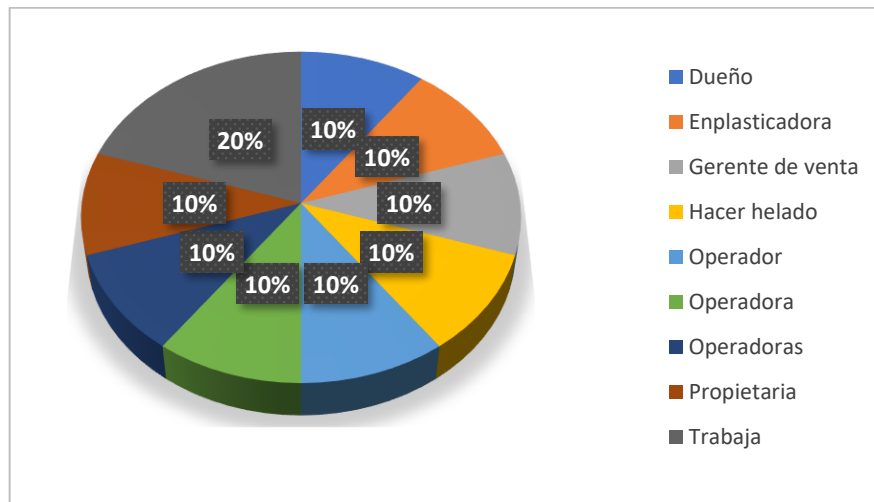
## ¿Cargo que ocupa?

**Tabla 2-4:** Cargo a ocupar

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Dueño	1	10%
Enplasticadora	1	10%
Gerente de venta	1	10%
Hacer helado	1	10%
Operador	1	10%
Operadora	1	10%
Operadoras	1	10%
Propietaria	1	10%
Trabaja	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 2-4:** Cargo a ocupar

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El cargo trabaja es ejercido por dos colaboradores, representa el 20% del total del personal, mientras que con un 10% se indica cada uno de los cargos que existe en la empresa, mismos que son desempeñados mediante órdenes de la máxima autoridad.

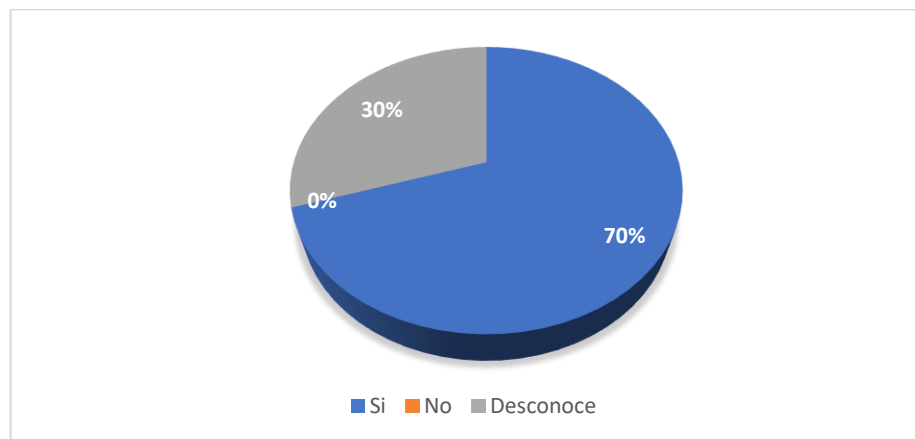
## 1. ¿Dentro de la empresa heladería San Miguel existe una misión y visión?

**Tabla 3-4:** Existencia de filosofía corporativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	7	70%
No	0	0%
Desconoce	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 3-4:** Existencia de Filosofía corporativa

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los colaboradores encuestados manifestaron en un 70% que la empresa cuenta con una filosofía corporativa que permite conocer de manera clara la misión y visión de la heladería, mientras que el 30% desconoce de su existencia debido a que al ser contratado el personal no se socializo la información para conocimiento general

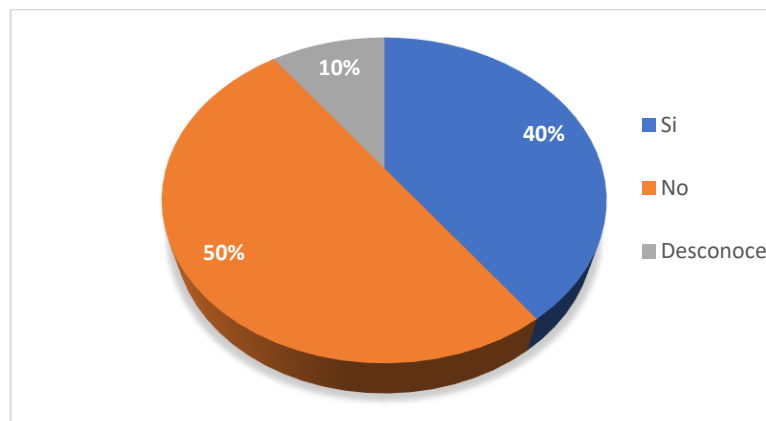
## 2. ¿La Heladería San Miguel mantiene un organigrama donde detalle las áreas de trabajo?

**Tabla 4-4:** Mantiene organigrama

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	40%
No	5	50%
Desconoce	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 4-4:** Mantiene organigrama

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de la heladería San Miguel el 50% menciona que la empresa no cuenta con un organigrama que permita detallar de manera específica cada una de las áreas de trabajo existentes. Mientras que el 40% dice conocer de la existencia de un organigrama mismo que fue conocido a través de rumores generados entre colaboradores, por otro lado, el 10% indica desconocer acerca de esta información relacionada con la empresa.



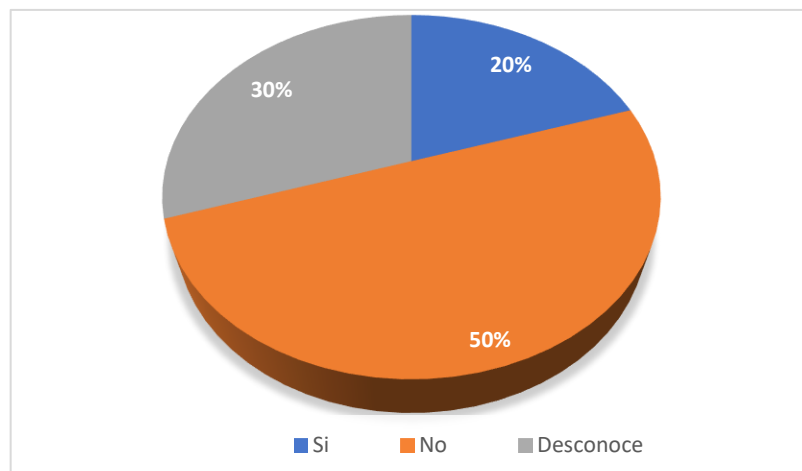
**3. ¿Al ingresar usted a la Heladería San Miguel le proporcionaron un documento con las funciones que va a desempeñar?**

**Tabla 5-4:** Documento con especificación de funciones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	20%
No	5	50%
Desconoce	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 5-4:** Documento con especificación de funciones

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 50% del personal encuestado menciono que al ser contratado se le socializo la documentación pertinente en donde detalla las funciones a cumplir, mientras que el 30% desconoce de la documentación mencionada, finalmente el 20% asegura no haber recibido información con respecto a las funciones a cumplir conforme el cargo y responsabilidad del personal.

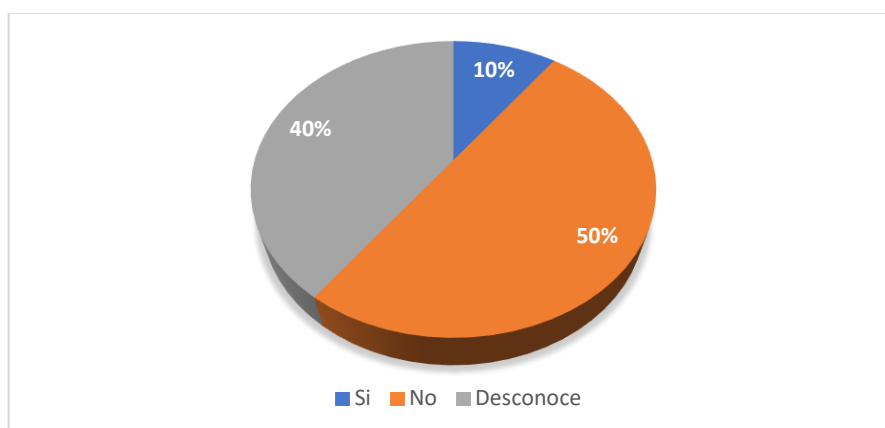
**4. ¿Considera usted que dentro de la Heladería San Miguel existe políticas que regule las actividades empresariales?**

**Tabla 6-4:** Políticas de regulación

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	10%
No	5	50%
Desconoce	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 6-4:** Políticas de regulación

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a los datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Heladería San Miguel el 50% alude no conocer de la existencia de políticas que permitan regular las actividades empresariales, de igual forma el 40% desconoce de su existencia ya que no han escuchado mencionar al respecto, finalmente únicamente el 10% de los encuestados indicaron conocer quizás lo escucharon o surgió a partir de un comentario.

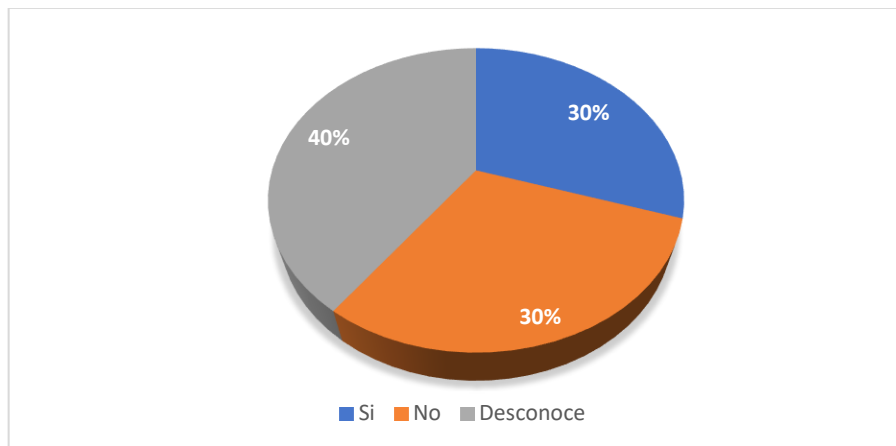
**5. ¿Conoce usted si existe un manual de procesos y procedimientos, para desarrollar las actividades en Heladería San Miguel?**

**Tabla 7-4:** Existe manual de procesos y procedimientos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	3	30%
No	3	30%
Desconoce	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 7-4:** Existe manual de procesos y procedimientos

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los colaboradores encuestados de la heladería indicaron desconocer acerca de la existencia de un manual de procesos y procedimientos ya que anteriormente no lo había nadie mencionado, mientras que el 30% alude conocer la información mencionada a partir de criterios ajenos a la empresa y a la vez el otro 30% asegura de no saber nada al respecto.

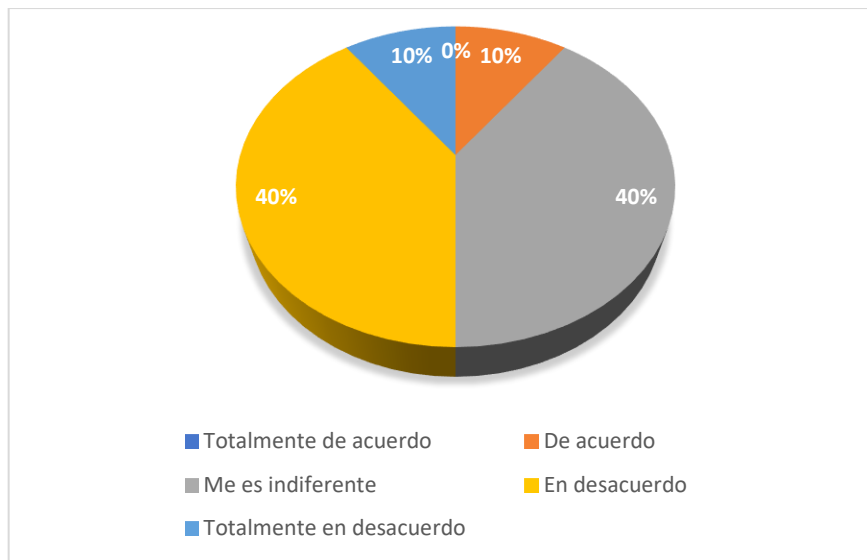
**6. ¿Las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia son informadas de forma oportuna a los empleados de la Heladería San Miguel?**

**Tabla 8-4:** Gerencia informa las resoluciones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Me es indiferente	4	40%
En desacuerdo	4	40%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 8-4:** Gerencia informa las resoluciones

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En base a los resultados de encuesta el 40% de los encuestados alude que me es indiferente informar las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia, de igual forma el otro 40% está en desacuerdo que se informe a los colaboradores al respecto, mientras que 10% dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que toda información de la empresa sea socializada al personal con la finalidad de que se conozca más acerca de la empresa y sus acciones.

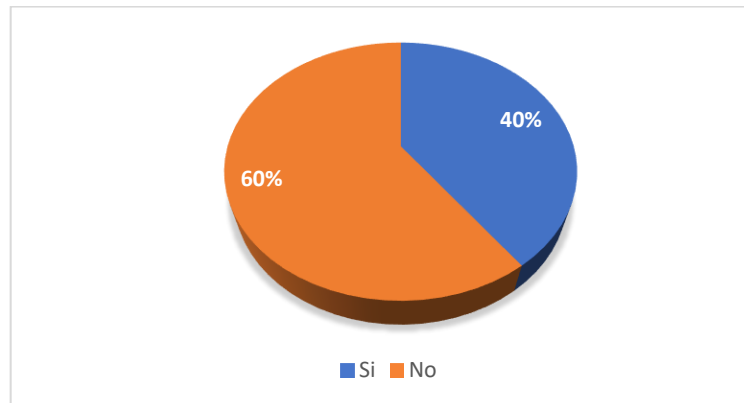
7. ¿Usted ha recibido capacitación por parte del propietario de la Heladería San Miguel?

**Tabla 9-4:** Capacitaciones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 9-4:** Capacitaciones

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% del personal manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral y los procesos en la empresa, mientras que el 40% alude haber recibido capacitaciones que han permitido un adecuado desenvolvimiento en las actividades asignadas y otras acciones. Finalmente, los colaboradores manifiestan la importancia de que se brinde capacitaciones de forma periódica para de este modo cumplir de manera eficiente con las responsabilidades y a la vez adquirir conocimientos.

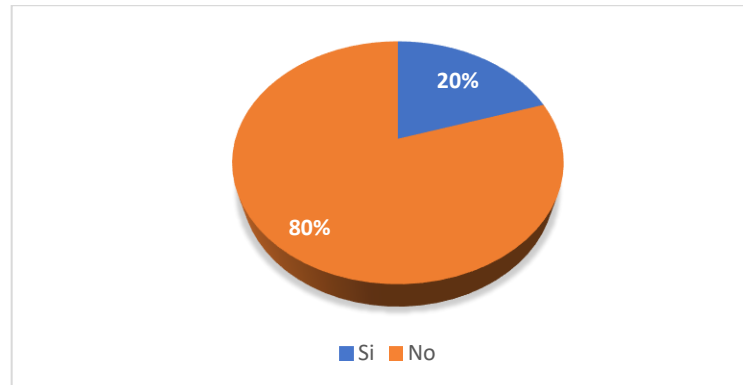
## 8. ¿Usted ha recibido incentivos por cumplimientos de objetivos en su área de trabajo?

**Tabla 10-4:** Incentivos por cumplimiento

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 10-4:** Gerencia informa las decisiones

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos de la encuesta el 80% del personal indicó no haber recibido incentivos por cumplimientos de objetivos en su área de trabajo, de hecho, desconocían que se podía recibir incentivos por el cumplimiento de responsabilidades, por otro lado, el 20% manifestó haber recibido incentivos por cumplir con las disposiciones encomendadas, estos incentivos eran otorgados en ocasiones a los colaboradores, siendo un hecho no repetitivo.

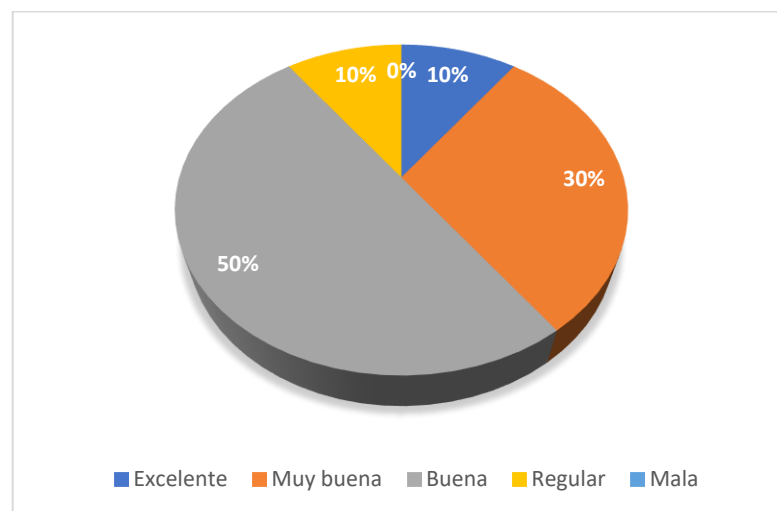
## 9. ¿Como considera usted el ambiente de su trabajo con sus compañeros?

**Tabla 11-4:** Ambiente laboral

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	1	10%
Muy buena	3	30%
Buena	5	50%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 11-4:** Ambiente laboral

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de los colaboradores mencionan que el ambiente de trabajo entre compañeros es bueno, mientras que el 30% indica ser muy buena la relación debido a que existe una comunicación adecuada, mientras que para el 10% es excelente, de igual forma el 10% manifiesta que es regular el ambiente laboral por la existencia de conflictos entre colaboradores al surgir desacuerdos en el desarrollo de actividades.

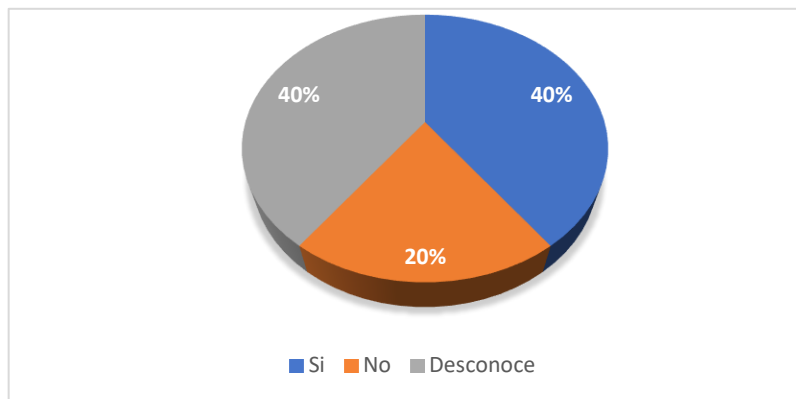
## 10. ¿Conoce usted si en de la Heladería San Miguel, cuenta con un plan estratégico?

**Tabla 12-4:** Cuenta con un plan estratégico

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	40%
No	2	20%
Desconoce	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 12-4:** Cuenta con un plan estratégico

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a la información obtenido de las encuestas el 40% del personal encuestado revela que la empresa si cuenta con un plan estratégico ya que lo habían escuchado mediante criterios, de igual forma el otro 40% manifiesta desconocer información relacionada con la existencia de esta, por lo tanto, un 20% no conoce plan mencionado en la Heladería San Miguel, ya que esta información no ha sido proporcionada al personal mucho menos en el contrato de personal.



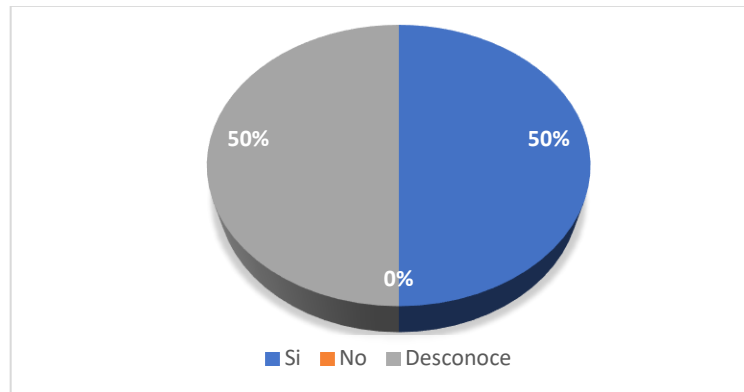
**11. ¿Considera usted que las estrategias que maneja la Heladería San Miguel son adecuadas para comercializar el producto?**

**Tabla 13-4:** Estrategias adecuadas

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	5	50%
No	0	0%
Desconoce	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 13-4:** Estrategias adecuadas

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de los encuestados menciona manifiesta que las estrategias que maneja la Heladería San Miguel son adecuadas para comercializar el producto ya que ha permitido mantenerse en el mercado, de igual manera el otro 50% indica desconocer las estrategias que aplique la empresa y si son o no adecuadas aplicarlas en la heladería.

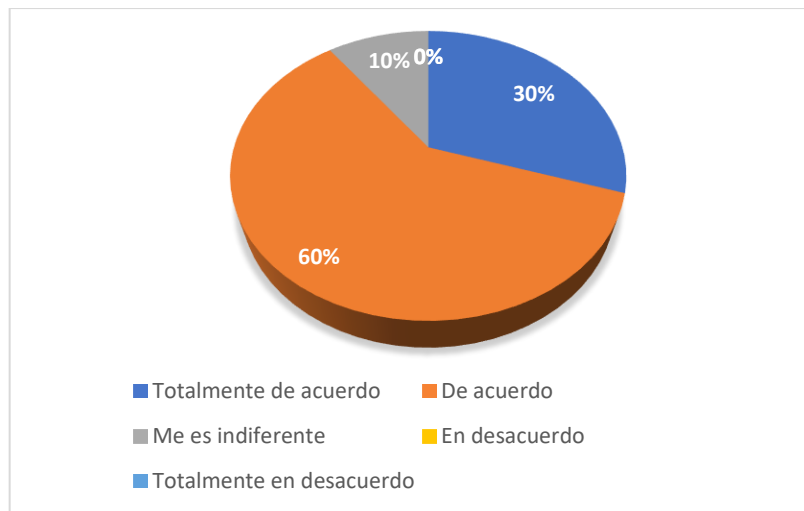
**12. ¿Considera usted si el desarrollo de un plan estratégico ayudaría a mejorar las actividades de la Heladería San Miguel?**

**Tabla 14-4:** El plan estratégico ayuda a mejorar las actividades

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	3	30%
De acuerdo	6	60%
Me es indiferente	1	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.



**Ilustración 14-4:** El plan estratégico ayuda a mejorar las actividades

Fuente: Heladería San Miguel (2022).

Realizado por: Robalino, J. 2022.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a los datos de la encuesta ejecutada al personal un 60% considera que el desarrollo de un plan estratégico ayudaría a mejorar las actividades de la Heladería San Miguel, 30% menciona estar totalmente de acuerdo en que va a ayudar a la empresa, por otro lado, el 10% indica me es indiferente hablar acerca de lo mencionado anteriormente ya que desconocen los beneficios del plan estratégico al ser implementado por lo tanto no se conoce como ayudaría a la empresa.

## **4.2. Entrevista dirigida al propietario**

### **1. ¿La institución cuenta con una misión, visión y objetivos?**

En la “HELADERÍA SAN MIGUEL si existe una misión y visión, pero esta esta no está totalmente definida ya que aún estamos adaptándonos a ciertos cambios.

### **2. ¿La Heladería San Miguel mantiene un organigrama donde detalle las áreas de trabajo para sus colaboradores?**

No contamos con un organigrama como tal, pero si se les da una breve explicación acerca de lo que necesitan realizar en las respectivas áreas de trabajo.

### **3. ¿Al contratar a un empleado le proporciona un documento con las funciones que va a desempeñar?**

El documento se les proporciona a los empleados que tienen que realizar una tarea específica y que requiere de total atención y dedicación, más no a los demás trabajadores ya que ellos pueden cumplir con distintas tareas, podría decirse que en nuestra empresa se trabaja como una familia y cada uno de nosotros puede fungir en cualquier labor que nos toque realizar.

### **4. ¿Dentro de la Heladería San Miguel existe políticas que regule las actividades empresariales y el funcionamiento de la empresa?**

Dentro de nuestra empresa hemos implementado normas que regulen las actividades de nuestros trabajadores y que permiten que éstos desarrollen las tareas u obligaciones de un modo correcto todo esto con el fin de que nosotros podamos continuar con el desarrollo e implementar un trabajo de calidad y de excelencia.

### **5. ¿Usted aplica procesos y procedimientos, para desarrollar las actividades en la Heladería San Miguel de forma detallada?**

Como respondí anteriormente las actividades que requieren de una mayor atención son a las que se les dan un poco más de prioridad y se les detalla todo el proceso y como deben los trabajadores cumplir con su labor.

**6. ¿La toma de decisiones son informadas de forma oportuna a los empleados de la Heladería San Miguel?**

Claro, cada decisión que se toma en la “HELADERÍA SAN MIGUEL” es comunicado con cada uno de los trabajadores para que estos puedan aportar con sus opiniones para que nos ayuden a brindar nuevas perspectivas que permitan el mejoramiento de la empresa.

**7. ¿Usted realiza capacitaciones a sus colaboradores y cada cuánto tiempo?**

Si nosotros brindamos una capacitación o más bien estas vienen dadas por la trabajadora o los trabajadores con mayor experiencia que se encargan de darle los lineamientos que ellos deben seguir para poder realizar sus trabajos normalmente estas capacitaciones se dan solo por unos 2 días y cuando el trabajador es recién llegado.

**8. ¿Usted brinda incentivos a sus colaboradores por el desempeño que desarrollan acorde a los objetivos planteados?**

Claro los trabajadores que cumplan con sus labores de manera óptima recibirán el incentivo que merezcan.

**9. ¿Como considera usted el ambiente que mantienen los colaboradores en sus puestos de trabajo en las actividades diarias?**

Como le dije nuestra empresa podría considerarse como una familia, ya que se busca que todos los trabajadores se encuentren en un ambiente cómodo y en confianza el que puedan desarrollar sus actividades correctamente, y siendo el caso de que exista algún problema este pueda ser solucionado.

**10. ¿Cuáles son las estrategias que maneja en la Heladería San Miguel para comercializar el producto?**

Nosotros nos hemos ampliado por varias partes, una de ellas es el uso de las redes sociales tratando de desarrollar un buen marketing para que se nos dé a conocer, también tenemos ciertas carpas colocadas en zonas estratégicas en las carreteras para que puedan ser visibilizados por los conductores y estos puedan adquirir nuestro producto además de que también contamos con el visto bueno de las personas que pasan la voz a otros posibles compradores.

**11. ¿La Heladería San Miguel realiza una planificación anual de sus ingresos, egresos como también proyecta sus utilidades anualmente?**

La “HELADERIA SAN MIGUEL” lleva más de 8 años en funcionamiento entonces hemos podido administrar todos nuestros ingresos y egresos los cuales nos ha permitido continuar con este camino, pero el momento de proyectar nuestras utilidades nos ha costado un poco ya que no nos encontramos tan informados acerca del tema, pero estamos dispuestos a escuchar opiniones.

**12. ¿Indique los problemas que tiene la Heladería San Miguel para realizar sus actividades?**

Unos de los problemas que tenemos es que no tenemos un buen pegue por las redes sociales y sabiendo que esta es de las más importantes para llegar a las personas podría decirse que estamos perdiendo una gran cantidad de clientes, además contamos con poca maquinaria para poder desarrollar las actividades de una manera mucho más rápida y eficaz.

**13. Indique cuales son los aciertos que tiene la Heladería San Miguel ante la competencia**

Puedo decir que uno de los grandes aciertos que hemos tenido como el área San Miguel es que nosotros nos hemos acercado al comprador siendo esto y los dueños de tiendas de locales a ofrecer nuestro producto tratando de ser lo más cordiales posibles para que las personas puedan darle la oportunidad a nuestro producto y por esta razón es que hemos llegado a conseguir varios clientes en distintas provincias.

**14. ¿Considera usted que la aplicación de una planificación estratégica puede ayudar a tomar decisiones que puedan ser enfocadas en el cumplimiento de estrategias que eleven la rentabilidad de la heladería?**

Me parece que la aplicación de una planificación mucho más detallada puede permitir que la empresa obtenga muchas mejores ganancias ya que por lo visto está analiza a fondo cómo está estructurada la empresa y cómo puede funcionar de una manera óptima, entonces puedo decir que si la implementación de esto nos puede ayudar a nosotros a crecer como empresa

### **4.3. Discusión de resultados**

Al realizar las encuesta se puede evidenciar que la heladería San Miguel no cuenta con una filosofía corporativa lo que impide cumplir con los objetivos y horizontes a donde quieren llegar, al igual que la empresa no cuenta con un organigrama estructural y un manual de funciones que no permite realizar sus actividades de forma oportuna ocasionando conflictos en las áreas de trabajo ñor no tener socializado el manual de funciones que es de importancia para lograr desempeñar sus actividad y la heladería al realizar contratación de personal lo realiza de forma inadecuada y no es socializado las funciones a realizar solo se trabaja mediante ordenes de los dueños, el 50% de los colaboradores encuestados menciona que no conocen de la existencia de políticas que permitan regular las actividades empresariales y fomentar un adecuado funcionamiento, mediante los procesos que la institucion maneja donde estos son desconocidos ya que se trabaja de acorde a los conocimientos de los colaboradores y sin seguir un proceso adecuado de producción lo que puede ocasionar que no cumpla los estándares de calidad el producto para ofertar a la ciudadanía y fomentar perdidas económica en el mercado por tal motivo la heladería demuestra no aplicar una planificación estratégica con lineamientos que permitan expandirse o incrementar la demanda de los helados con estrategias que fortalezcan el funcionamiento administrativo y financiero de la mismas.

## CAPÍTULO IV

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Introducción

En la actualidad se ha originado una gran evolución de las empresas pequeñas, ha llevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran categoría empresarial para justificar y cumplir con todas las demandas y necesidades requeridas por los clientes, para lo cual la elaboración de un plan estratégico es la fuente clave del desarrollo eficiente.

La planeación estratégica en una empresa es el proceso en el cual, quienes tienen la obligación de tomar decisiones en una organización, fundamentalmente en desarrollo, evalúan su situación actual para proyectarse a una situación óptima, para convertirse en una entidad competitiva con el fin de prever y guiar sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro.

La “Heladería San Miguel” de la ciudad de Salcedo requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y metódico donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas, y la enunciación y puesta en marcha de estrategias acepte crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y de los recursos disponibles para conservar un nivel competitivo con el fin de obtener un nivel económico aceptable.

La planificación estratégica desarrollada mediante un análisis interno y externos, los cuales ayudan a determinar Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que afecta o favorece a la “Heladería San Miguel” permite de esta forma estructurar la matriz DOFA y poder plantear estrategias que ayuden a solucionar problemas, por esta razón se plantea una filosofía corporativa que brinde una adecuada planificación estratégica con un adecuado proceso administrativo con estrategias que ayuden a fomentar una mejora continua y estas puedan ser aplicadas para que fortalezcan a la institución e incrementen sus ingresos.

#### 5.2. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se establece en la adquisición de aspectos comunes para la heladería; que permite agrupar criterios que a su vez que permite determinar las oportunidades o amenazas futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia, para lo cual se debe fortalecer mediante un diagnóstico interno y externo como se especifica a continuación

### 5.2.1. Diagnósticos externos

Este diagnóstico permite especificar todos los aspectos externos que afectan a la “Heladería San Miguel”, los factores externos que debe afrontar son cuatro; Económico, Socio-cultural, Político-legal, y, Tecnológico, cada uno de los cuales identificado por un explícito número de factores o variables como son:

**Tabla 1-5:** Diagnósticos externos

<b>Clientes</b>	<p>La “Heladería San Miguel”, se evidencia que sus clientes, individualmente no son fáciles de asemejar, sin embargo, se lo hace por ubicación geográfica de las heladerías, sectores económicos, distinción de tipos y sabores de helados, edades; así:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación geográfica de las heladerías</li></ul> <p>Los clientes son diferentes de un sitio a otro, de un barrio a otro.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sectores económicos</li></ul> <p>La “Heladería San Miguel” lo ha catalogado en, bajos, medios y altos. Sus clientes mayoritarios se ubican en el sector medio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de helados</li></ul> <p>Paleta, conos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sabores de helados</li></ul> <p>Son una variedad de sabores, que, dependiendo de la estación climática, cambian, aumentan y/o disminuyen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Por edades</li></ul> <p>Puede catalogar por generaciones. Niños, hasta 10 años, jóvenes de 10 a 20 años, y adultos hasta 60 años; y, adultos mayores, de más de 60 años los cuales una oportunidad para la heladería ya que se puede ofrecer un producto específico en cada área.</p>
<b>Proveedores</b>	<p>La “Heladería San Miguel”, cataloga a sus proveedores de formales e informales quienes tienen su razón social, es decir, son empresas asentadas en el país, que a su vez se dividen en dos, proveedores de materia prima, y proveedores de maquinaria; y, las informales, a quienes se les compran las</p>



	<p>frutas de temporada, que preceptivamente se lo efectúa en los mercados.</p> <p>La materia prima se compra al contado, el equipo y maquinaria se lo obtiene a crédito, que en su mayoría se lo efectúa a 12 y 18 meses lo que se convierte en una amenaza para la institución debido que la situación económica disminuye cliente y se puede caer en mora.</p>
<b>Competencia</b>	<p>La competencia que mantiene la “Heladería San Miguel” es un argumento que aparece cuando los agentes económicos tienen la libertad para participar del mercado a través de la oferta y la demanda, su competitividad es muy grande, en tamaño de las empresas y en volumen de productos. Estas heladerías están enfocadas al mismo mercado, es una competencia agresiva con relación al precio y a la calidad del producto y esta competencia se incrementa por dos razones, una, por el aumento de consumo per cápita, el mismo que, si bien no existe estadísticas, sin embargo, se estima que se ubica en alrededor de 2 litros, y dos, por el tamaño del mercado, que lógicamente está en función del aumento de la población siendo una amenaza hacia la empresa y para su desarrollo de ya que debe estar en constante innovación .</p>
<b>Precio</b>	<p>La política de precios que la “Heladería San Miguel” mantiene en sus distintos locales es único. El precio es importante, debido a que fija la demanda que tendrá en el mercado.</p> <p>A continuación, se detalle el producto según su presentación y el precio es de 0,40 centavos en la sierra y en 0,65 centavos para la costa siendo esta una oportunidad por el motivo que se presenta a continuación:</p> <p><b>PRESENTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocolate</li> <li>• Fresa</li> <li>• Chicle</li> <li>• Menta</li> <li>• Frutos rojos</li> <li>• Mango</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ron pasas</li> <li>• Coco</li> <li>• El tradicional de 3 sabores</li> <li>• Vainilla</li> </ul> <p>Para poder lograr un mayor número de consumidores la empresa ofrecerá un excelente servicio, productos de calidad y los precios prolongaran siendo accesibles para el agrado de todos los clientes, debido que estos son de gran influencia para los beneficios de la empresa siendo esta una oportunidad ya que si se aprovecha la variedad de producto y sus precios puede atraer nuevos clientes.</p>
<b>Organismos de Control</b>	<p>Son entidades del gobierno central y/o seccional que se ocupa del control y seguimiento del negocio, tanto en la apertura, cuanto en el progreso de sus actividades los cuales la “Heladería San Miguel” desarrolla en base a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Salud: Certificados de salud</li> <li>• Ministerio de Turismo: Permiso de funcionamiento</li> <li>• Ministerio del Ambiente: Permiso de funcionamiento</li> <li>• SRI Registro Único de Contribuyentes</li> <li>• Municipio de Salcedo: Licencia Única de Funcionamiento</li> <li>• IEPE: Patentes</li> <li>• Cuerpo de Bomberos: Normas de Seguridad Industrial</li> </ul> <p>Todas estas ilustraciones se basan en una amenaza.</p>
<b>Factores Económicos</b>	<p>El incremento del Salario Mínimo Vital determinado por el gobierno en el año 2023, ubicándolo en 450,00 USD, monto que en su inicio causa dificultades, ya que en su momento la heladería tiene que afrontar la falta de liquidez y solvencia, debido a que los precios del producto no pudieron soportar la indexación, por lo que dicho incremento fue absorbido directamente por la “Heladería San Miguel”, lo que lógicamente implica en sus utilidades. La Empresa se vio definida en la contratación a medio tiempo, creándose un problema, no solo para la Empresa, sino para las personas que fueron potencialmente a contratarse y por ende el crecimiento</p>

	de la desocupación este facto se convierte en amenaza porque existen limitaciones tanto en utilidades como de personal.
<b>Factores Sociales</b>	<p>Las particularidades culturales es un factor muy significativo lo que puede afectar a la toma de decisiones tanto por aspectos de valores culturales, desplazamientos de los valores culturales secundarios, aspectos de la gente sobre sí misma, perspectiva (acogimiento) sobre las organizaciones, perspectiva de la gente sobre la sociedad, y perspectiva de la gente sobre la naturaleza.</p> <p>Estos factores pasan inadvertidos en la actividad de la industria de helados, ya que es un producto de consumo para todas las capas sociales, para todas las edades, creencias religiosas, niveles culturales, es decir no discrimina de ninguna manera ni a compuestos ni a individualidades esto es una oportunidad puesta a que no existe una discriminación, además de que la aceptación que tiene el producto.</p>
<b>Factores Políticos</b>	<p>La existencia de estabilidad política propaga seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial y en este caso las heladerías, una buena decisión política repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.</p> <p>Los acontecimientos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización convirtiéndose en una amenaza directa. Este reside en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad explícita y los limitan. Al igual que los factores sociales, estos pasan desapercibidos en la actividad de la industria de helados, ya que su suceso es mínimo o incluso cero.</p>
<b>Factores Ambientales</b>	La “Heladería San Miguel”, en base a los factores ambientales si bien es una industria alimentaria, la afectación al medio ambiente es mínima, o más bien dicho se localiza en los niveles de aceptación; sin embargo, la heladería consecuente de su responsabilidad con el medio ambiente, tiene pensado representar los empaques de los helados de paleta (fundas

	plásticas) elaborados con polipropileno, material altamente contaminante, con unos biodegradables es una oportunidad ante la competencia que brindaría mayor aceptación por la sociedad y además generando un conciencia ambiental.
--	---

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

### 5.2.2. *Diagnóstico interno*

En este proceso se abordará todos los mecanismos que forman la “Heladería San Miguel”.

**Tabla 2-5:** Diagnóstico interno

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>
<b>Capacidad Administrativa</b>	Al desarrollar un análisis a la “Heladería San Miguel”, el mismo que se basó, principalmente, a través de entrevistas al personal en todos sus niveles jerárquicos, casi en su totalidad los funcionarios y trabajadores no tienen inconvenientes en la estructura, y en lo que tiene que ver con las funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones, casi en su totalidad desconocen, el gerente general, que a su vez, acata a la falta de convencimiento, que no solo es producir y vender, sino que también es conservar una administración técnica, que involucra administración y control del talento humano, para lo cual se solicita la conformación de una sólida estructura organizacional, sobrellevada con sus concernientes reglamentos internos y divulgados a todo su personal, restricción que a su vez coadyuva para que la heladería no haya alcanzado niveles de eficiencia y productividad, necesariamente por no haber divulgado su normativa interna lo cual se puede determinar como una debilidad para la empresa.
<b>Capacidad Directiva</b>	El gerente general no maneja las herramientas administrativas, ya que su manejo lo efectúa por experiencias y resultados de generaciones pasadas, que no permite llevar más allá la administración total de la heladería, la fabricación, como en la distribución y venta del producto, además de que los colaboradores de las áreas de producción, mercadeo, venta y financiero administrativo, cada uno en sus áreas de acción,

	<p>todos ellos ocupados por familiares que desconocen del manejo administrativo convirtiéndose en una debilidad debido a que no permiten el ingreso a personal más capacitado.</p>
<b>Capacidad Tecnológica</b>	<p>La “Heladería San Miguel”, si bien ha ejecutado esfuerzos vinculados a la modernidad, sin embargo, su ejecución aún es limitada. Las áreas administrativas financiera, su aplicación se encierra en el uso de computadoras para el control del personal, en los registros contables y sistematizar los estados financieros. En lo que tiene que ver con la producción de helados, la tecnología se hace en los equipos actuales de producción extranjera, que en su mayoría tienen agregados sistemas electromecánicos establecidos, que está siempre a la vanguardia de la tecnología, cuenta con maquinaria de marca Taylor, fundadora en la industria del helado lo que esto es un factor positivo y por lo tanto una fortaleza puesto que la empresa se encontraría a la alza en innovación tecnológica siendo esto atractivo para sus comensales.</p>
<b>Capacidad Financiera</b>	<p>La “Heladería San Miguel” para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las primeras se cubren mediante la utilización de los activos corrientes (efectivo, caja, bancos, cuentas por cobrar), en el segundo caso, se cubre con las utilidades que se esperan lograr de las ventas, cuando el proyecto entro en su período normal de operación siendo esta una debilidad ya que estaría dependiendo netamente de los ingresos conseguidos por estas, y ese es un factor que puede ser o no ser favorable en ciertos casos.</p>
<b>Capacidad Logística</b>	<p>La “Heladería San Miguel” cuenta con dos camionetas para su logística adaptadas con frigoríficos en la parte del balde, una sirve para la provisión de la materia prima, y la otra de mayor capacidad de carga, para el transporte del producto terminado, de la fábrica hacia los clientes (indirecto), que son las heladerías siendo esta una fortaleza ya que permite el traslado hacia nuevos sectores para poder ofrecer el producto.</p>
<b>Capacidad de Recursos Humanos</b>	<p>La “Heladería San Miguel”, presenta una debilidad en esta área, ya que no cuenta con programa formal de capacitación técnico y continuo, sin embargo, el dueño capacita al personal de</p>

	producción de marketing y ventas, y así al de administración y finanzas, siendo deficiente, esto fue expuesto por el personal, quienes revelaron estar consecuentes de aquello, por lo que se han visto obligados a iniciar una capacitación general a todos los trabajados, a cada uno de acuerdo con sus funciones y especialidades.
--	--

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

### 5.2.3. Matriz de Impacto Externo

Mediante a la matriz de impacto ayude a fijar un diagnóstico que sirve especialmente para conocer y valorar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de la heladería, marca u organización los cuales se distinguen en ALTA = 5; MEDIA = 3; BAJA = 1

**Tabla 3-5:** Matriz de Impacto Externo

Factores	Calificación	Grado			Grado			Impacto		
		Amenazas			Oportunidades			Alta	Media	Baja
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Clientes				X			5			
Proveedores		X						3		
Competencia		X						3		
Precio				X			5			
Organismo de control	X						5			
Factores económicos		X						3	1	
Factores sociales				X			5			
Factores Políticos			X						1	
Factores Ambientales					X			3		

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

### 5.2.4. Matriz de Impacto Interno

La matriz de impacto interno permite ejecutar una diagnóstico o auditoría interna y así concebir las fortalezas y debilidades de la “Heladería San Miguel” y de cada uno de sus departamentos y estos esta calificados de ALTA = 5; MEDIA = 3; BAJA = 1.

**Tabla 4-5:** Matriz de Impacto Interno

Factores	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidad			Fortaleza					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Capacidad administrativa		X						3	
Capacidad Directiva		X						3	
Capacidad Tecnológica				X			5		
Capacidad Financiera		X						3	
Capacidad Logística					X			3	
Capacidad de Recursos Humanos		X						3	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

### 5.2.5. Matriz de vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad en la investigación en la “Heladería San Miguel “permite asemejar, de manera rápida y visual, las posibilidades de que suceda un accidente, para tomar las medidas anticipadas siendo: ALTA = 5; MEDIA = 3; BAJA = 1 y las relaciones que mantiene cada una de las debilidades con las amenazas.

Por ejemplo

- La capacidad administrativos tiene relación con proveedores decido que tiene una relación media de negociar y conocer la calidad de la materia prima o insumos siendo esta rápida e instantánea
- La capacidad directiva tiene un nivel medio de relación debido que estos pueden reunirse con los proveedores para conocer su trayectoria y llegar acuerdo de compra.
- Capacidad financiera se relaciona media debido que la empresa puede cubrir el monto de dinero de la compra rápida sin conllevar a créditos o en el caso de realizar un crédito sería una cantidad mínima.
- La capacidad derechos humanos se relaciona con los proveedores que el talento humano conoce la materia prima que se necesita para la producción y estos pueden calificar cada producto en la elaboración de los helados tenido un impacto medio

**Tabla 5-5:** Matriz de vulnerabilidad

<b>Amenazas Debilidades</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Competencia</b>	<b>Organismo de control</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Políticos</b>	<b>Impacto</b>
Capacidad Administrativa	3	3	5	3	3	17
Capacidad Directiva	3	5	3	3	1	15
Capacidad Financiera	3	3	5	3	1	15
Capacidad de Recursos Humanos	3	3	3	3	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>60</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

### 5.2.6. Matriz de aprovechabilidad

La matriz de aprovechabilidad en la investigación en la “Heladería San Miguel” permite asemejar, de manera rápida y visual, y así poder aprovechar las oportunidades, para poder medir se tiene las siguientes calificaciones, siendo: ALTA = 5; MEDIA = 3; BAJA = 1.

**Tabla 6-5:** Matriz de aprovechabilidad

<b>Oportunidades Fortalezas</b>	<b>Clientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Ambientales</b>	<b>Total</b>
Capacidad Tecnológica	5	5	5	3	18
Capacidad Logística	5	5	3	3	16
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>72</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 202



### 5.3. Construcción de la FODA

**Tabla 7-5:** Matriz FODA

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Equipamiento tecnológico. 2. Amplia experiencia en la elaboración de helados. 3. Precios accesibles a los consumidores. 4. Buen servicio. 5. Producto de calidad. 6. Ubicación geográfica del negocio adecuada. 7. Variedad del producto.	1. Producto de corta duración. 2. La empresa no tiene posicionamiento en el mercado. 3. Corto plazo de créditos con los proveedores. 4. Personal no capacitado en las diferentes áreas. 5. Carencia de filosofía corporativa que limita difusión en el mercado 6. Apalancamiento de préstamo.
<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Expansión del mercado nacional. 2. Acuerdos con los proveedores. 3. Incremento en la producción por aumento de demanda. 4. Antigüedad en el mercado. 5. Disponibilidad de materia prima.	1. Amplia competencia en el mercado. 2. Productos sustitutos del helado. 3. Baja demanda en el mercado. 4. Nuevas heladerías en la zona. 5. Desequilibrio económico y social del gobierno. 6. Falta de seguridad en la ciudad.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

#### 5.3.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Par la realización de la Matriz de Perfil Competitivo se analiza lo que menciona el autor (Coronel, 2020) en su Trabajo de Integración Curricular donde hace énfasis en realizar un análisis que permite visualizar de manera rápida y eficiente las fortalezas y debilidades de la heladería para poder identificar a los competidores principales, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica siendo esta un mecanismo de gran valor para analizar la calidad del producto dentro del mercado para lo cual se verifica al siguiente tabla

**Tabla 8-5:** Matriz Perfil Competitivo

<b>Factores</b>	Bar heladería Carpica.	Heladería Bambi Fruit.	Los Helados de Salcedo	Helados "El Príncipe"	Helados Rocío - Salcedo	Heladería "Heladería San Miguel"	Helados de Salcedo Tradicional	Helados Mickey	Helados Santa Anita	Bogati	<b>Total</b>
Precio	1	8	5	3	2	2	6	9	7	4	<b>47</b>
Calidad	2	9	6	4	1	3	7	10	8	5	<b>55</b>
Distribución	1	8	5	3	2	2	6	9	6	4	<b>46</b>
Presentación	3	9	6	4	1	3	7	8	8	5	<b>54</b>
Promoción	1	8	5	3	1	3	5	9	7	4	<b>46</b>
Cobertura	2	7	6	4	1	2	6	10	6	5	<b>49</b>
Posicionamiento	2	9	6	4	1	3	7	10	8	5	<b>55</b>
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>58</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>32</b>	<b>352</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

En este cuadro se demuestra en qué ubicación se encuentran las empresas que son competencia directa y la heladería que se tomó como objeto de estudio, dedicadas a la transformación y comercialización de helados.

A continuación, se especifica en orden de posicionamiento del mercado:

1. Helados Mickey
2. Helados de Salcedo Tradicional
3. Heladería Bambi Fruit
4. Helados Santa Anita
5. Los Helados de Salcedo
6. Bogati
7. Helados "El Príncipe"
8. "Heladería San Miguel"
9. Bar heladería Carpica
10. Helados Rocío - Salcedo

### 5.3.2. Matriz de estrategias

**Tabla 9-5:** Matriz de Estrategias

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Equipamiento tecnológico.	D1. Producto de corta duración.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	F2. Amplia experiencia en la elaboración de helados. F3. Precios accesibles a los consumidores. F4. Buen servicio. F5. Producto de calidad. F6. Ubicación geográfica del negocio adecuada. F7. Variedad del producto.	D2. La empresa no tiene posicionamiento en el mercado. D3. Corto plazo de créditos con los proveedores. D4. Personal no capacitado en las diferentes áreas. D5. Carencia de filosofía corporativa que limita difusión en el mercado D6. Apalancamiento de préstamo.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
O1. Expansión del mercado nacional. O2. Acuerdos con los proveedores. O3. Incremento en la producción por aumento de demanda. O4. Antigüedad en el mercado. O5. Disponibilidad de materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción (O1-F1)</li> <li>• Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional e internacional. (O2-F1)</li> <li>• Visitas a posibles nuevos clientes (O3-F1)</li> <li>• Aumentar la productividad del producto. (O4-F2, F3)</li> <li>• Contratar personal con experiencia (O5-F4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una filosofía corporativa y capacitar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento. (O1-D1-D2)</li> <li>• Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa (O2-D3)</li> <li>• Realizar promociones para atraer nuevos clientes (O3, O4-D4)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un producto de calidad. (O5-F5-F6)</li> <li>• Fijar un adecuado stock en el inventario. (O5- F6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar el producto en refrigeración adecuada. (O4, -D5)</li> <li>• Pagar a tiempo las deudas que se han obtenido. (O5,-D6)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
A1. Amplia competencia en el mercado. A2. Productos sustitutos del helado. A3. Baja demanda en el mercado. A4. Nuevas heladerías en la zona. A5. Desequilibrio económico y social del gobierno. A6. Falta de seguridad en la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores. (A1-F1-F2)</li> <li>• Mejorar la calidad del producto (A2-F3)</li> <li>• Política de precios competitivos (A3-F4)</li> <li>• Captar la aceptación del mercado local y nacional. (A4-F5)</li> <li>• Tener una amplia gama del producto. (A4, A5-F6)</li> <li>• Contar con segmentos mayores en el mercado. (A6-F5, F6)</li> <li>• Cumplir con los cambios de leyes del país(A6-F6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la imagen institucional. (A1-D1, D2)</li> <li>• Diversificar el producto (A2, A3-D3)</li> <li>• Optimizar la calidad del servicio (A4-D4)</li> <li>• Crear estrategias para posicionamiento de la empresa. (A5-D5)</li> <li>• Tener una adecuada competitividad. (A6-D6)</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

#### 5.4. Direccionamiento estratégico para las empresas productoras y comercializadoras de helados

El presente direccionamiento demuestra la disposición de la actividad de “Heladería San Miguel” a través de sus principios y valores, la misma que es relacionada con su visión, misión, políticas y estrategias para el logro de sus objetivos, reflejados en el Plan Operativo Anual (POA) para el período 2023 – 2027.

##### 5.4.1. Principios y valores

Los principios son el conjunto creencias y normas que sitúan y regulan la vida de la “Heladería San Miguel”, siendo el soporte de la visión, la misión, las estrategias y los objetivos. Estos principios se ostentan y se hacen realidad en su cultura, forma de ser, pensar y conducirse.

Los principios, son normas o ideas principales que presiden el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo de colaboradores, y se busca que todos los miembros de la “Heladería San Miguel” internalicen y vivan en armonía.

De acuerdo con los resultados de nuestro análisis ejecutado a través de las encuestas al personal de la “Heladería San Miguel”, se identificó varios principios y valores que se encuentran íntimamente relacionados con el negocio de la heladería, los mismos que son estimados de la manera consecutiva:

#### Principios

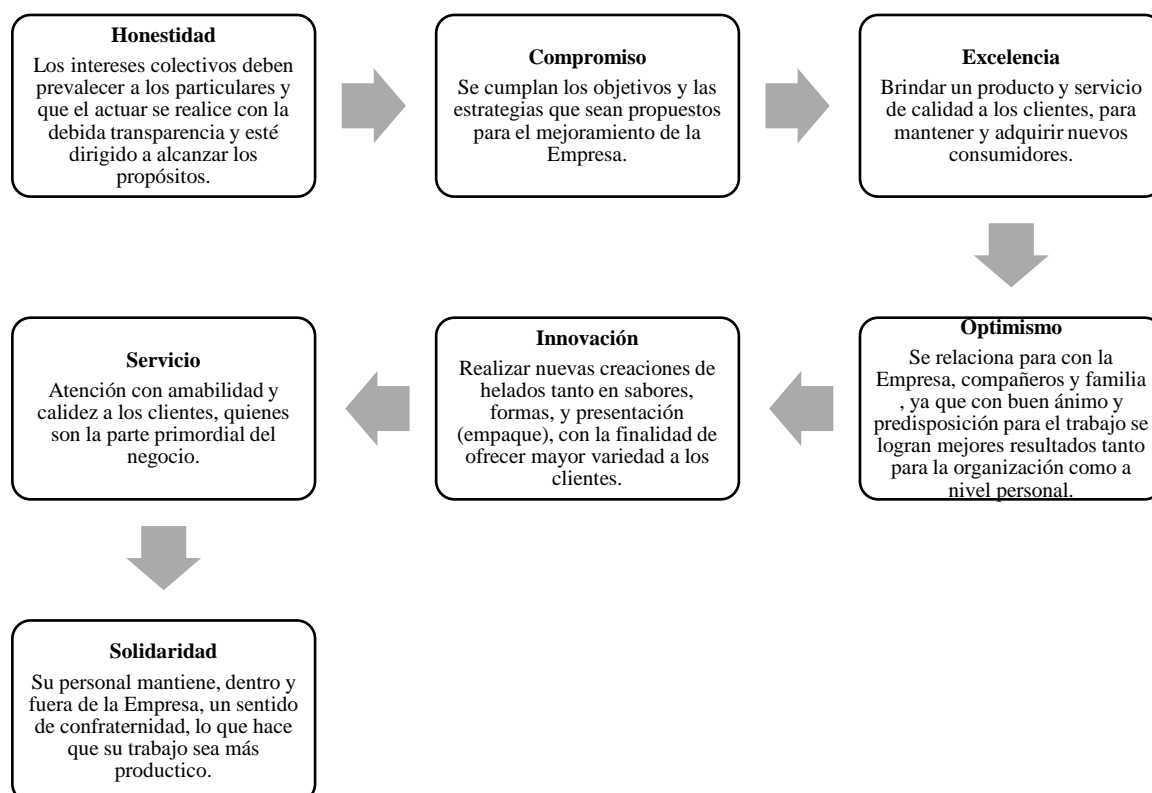
Principios		
<b>Buen trato</b> Respeto a la integridad de las personas y generar una buena relación tanto con los clientes internos (personal) como externos (consumidores).	<b>Calidad</b> Elaborar con alta calidad y comercializar con buena presentación, pensando conservar a los clientes y captar nuevos consumidores.	<b>Precio justo</b> Propender a tener igualdad en la cadena de valor, donde se favorezca desde el productor hasta el consumidor final, instituir el precio adecuado para cada uno de las partes comprometidas.

#### Ilustración 1-5: Principios institucionales

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Valores



### Ilustración 2-5: Valores institucionales

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Matriz Axiológica

Es una guía para la enunciación de una escala de valores. Para su elaboración se debe delimitar principios y valores corporativos, en los cuales se desarrolla la “Heladería San Miguel”, y grupos de referencia de la Empresa.

**Tabla 10-5:** Matriz axiológica

GRUPOS	CLIENTES	TRABA- JADORES	PROVEDORES	SOCIOS	SOCIEDAD
BUEN TRATO	X	X	x	x	X
CANTIDAD	X	X	x	x	X
PRECIO JUSTO	X	X			X
HONESTIDAD	X	X	x	x	X
COMPROMISO		X		x	
EXCELENCIA	X	X	x	x	X
OPTIMISMO	X	X	x	x	
INNOVACIÓN		X			

SERVICIO	X	X	x	x	x
SOLIDARIDAD	X	X	x	x	x

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

#### 5.4.2. Creación de la misión

Para la creación de la misión se plantea cuatro interrogantes las cuales dan respuesta a la razón de ser de la heladería y están se detalla a continuación:

**Tabla 11-5:** Preguntas directrices

Pregunta	Detalle
<b>1. ¿En qué negocio-servicio estamos?</b>	Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados
<b>2. ¿Cuáles son nuestros productos – servicio?</b>	Nos dedicamos a la producción y comercializaciones de helados tradicionales
<b>3. ¿Para qué existe nuestra organización?</b>	Para brindar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos tradicionales
<b>4. ¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?</b>	Brindar un servicio de calidad a un precio justo de acorde a la competencia.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

#### Misión

*“Elaborar y proponer un producto bajo estándares de calidad, para satisfacer los requerimientos de sus clientes, para lo cual cuenta con personal profesional, capacitado y maquinaria de tecnológica de punta”.*

#### 5.4.3. Creación de la visión

La visión es un eje fundamental para saber que queremos desarrollar y para ello se plantea una preguntas directrices que ayuden aclarar un nivel visionario en el mercado competitivo las cuales responden las siguientes interrogantes por el propietario de la heladería.

**Tabla 12-5:** Preguntas directrices

<b>1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?</b>	Liderar el mercado de la ciudad de Salcedo y el Ecuador
<b>2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?</b>	Brindar un producto de alta calidad, garantizando nuestro trabajo conforme a las expectativas del cliente.
<b>3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de nuestra institución?</b>	La aplicación de tecnología actualizada con tecnología con personal calificado y especializado en la elaboración de helados.
<b>4) ¿Cuáles son nuestros valores?</b>	Honestidad, respeto, solidaridad, etc.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Visión

*“Ser una Empresa líder en el mercado de producción y comercialización de helados, en la ciudad de Salcedo y su zona de influencia, y consecutivamente a nivel nacional, con innovación, presentación y calidad del producto satisfaciendo las necesidades del cliente”.*

### 5.4.4. Objetivos institucionales

### 5.4.5. Objetivo general

Lograr el posicionamiento de su producto en el mercado en la ciudad de Salcedo y su zona de influencia, y consecutivamente a nivel nacional, adquiriendo una mayor productividad y rentabilidad.

**Tabla 13-5:** Objetivos Estratégicos Generales

<b>Área</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Área Financiera</b>	Utilizar los recursos económicos de manera eficiente y efectivo, con el fin de atender las exigencias de la “Heladería San Miguel” en forma oportuna.
<b>área Administrativa</b>	Reestructurar el área administrativa, mediante el progreso de proyectos para una mejor gestión administrativa empresarial.



<b>Talento Humano</b>	Originar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la heladería, mediante la capacitación y promoción.
<b>Área Operativa</b>	Optimar los procesos de producción, con la finalidad de mantenerles óptimos, afirmando volúmenes y variedad de los productos.
<b>Área Mercadeo y Ventas</b>	Realizar un sistema global de atención al cliente, el mismo que deberá poner énfasis en la formación del personal fijado.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

#### 5.4.6. *Objetivos específicos*

Simbolizan los pasos que se han de ejecutar para alcanzar el objetivo general. Proporcionan el cumplimiento del objetivo general mediante especificación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Así, para la “Heladería San Miguel”, son los siguientes:

**Tabla 14-5:** Resumen de los objetivos generales y concretos de la “Heladería San Miguel”:

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
<b>AREA FINANCIERA</b> Uso de los recursos económicos de manera eficiente y efectivo, con la terminación de atender las exigencias de la empresa en forma oportuna.	a) Situar los recursos económicos hacia la investigación perpetua y desarrollo de proyectos. b) Capacitar al personal. c) Análisis y prioridad de los costos - gastos. d) Aumento de la rentabilidad por venta de productos.
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b> Reestructurar el Área Administrativa, mediante el desarrollo de proyectos para una mejor gestión empresarial.	a) Crear convenios con instituciones especializadas en gestión empresarial, a fin de optimar la administración de la heladería. b) Rediseñar una nueva estructura organizacional lo más real y adaptable a todas las áreas de la heladería. c) Optimar la imagen de la heladería.
<b>TALENTO HUMANO</b> Promover el desarrollo profesional y personal de los funcionarios y trabajadores de la empresa, mediante la capacitación y promoción.	a) Crear un lugar destinado a la capacitación del personal. b) Estructurar un reglamento de incentivos y promociones para todo el personal.

	c) Mejora los sitios de trabajo, conformes a los estándares de la institución, y a las normas de seguridad industrial y riesgos de trabajo.
<b>ÁREA OPERATIVA</b> Mejorar los procesos de producción, con el fin de mantenerles óptimos, asegurando volúmenes y variedad de los productos.	a) Revisar los procesos de producción, con el fin de mejorarlos, identificando duplicaciones, superpuestos, ausencia, sin valor agregado y/o con excesivas demoras y/o tiempos muertos. b) Fijar los recursos económicos necesarios y en su momento hacia la investigación y desarrollo de los procesos de producción de la empresa.
<b>ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS</b> Implementar un sistema global de atención al cliente, el mismo que deberá poner énfasis en la formación del personal asignado.	a) Diseñar un manual de atención al cliente, a base de conocimientos técnicos y de la observación de la competencia. b) Transformar un plan de comercialización y someter a la conformidad de sus socios, el mismo que deberá contemplar alternativas de distribución y venta, entre otras, la consignación hacia locales comerciales como supermercados, micro mercados, tiendas de barrios, y/o cualquier otro sitio de expendio.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

#### 5.4.7. Políticas

La heladería está conformada por un equipo de trabajo cuyas actividades se las ejecuta con una elevada disposición de servicio y estas son:

#### Políticas para el personal

**Tabla 15-5:** Políticas para el personal

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Avalar el cumplimiento de las funciones del personal de la heladería acorde a su puesto de trabajo de manera eficiente.
<b>Políticas para el personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar el trabajo, con eficiencia y eficacia.</li><li>• Brindar un servicio personalizado cumpliendo con los procedimientos y normas del buen comportamiento.</li><li>• Mantener todo el tiempo un comportamiento ético</li><li>• Promover el mejoramiento continuo para incrementar y mejorar el rendimiento del personal.</li><li>• Realizar evaluaciones periódicas, para asegurar la eficiencia de los procesos.</li><li>• Capacitar al personal para clasificar los desechos de la heladería, evitando la contaminación.</li><li>• Mantener una comunicación adecuada de la gestión de la heladería entre el personal.</li><li>• Garantizar la salud y seguridad laboral.</li><li>• Definir y enseñar las funciones que debe realizar el personal</li><li>• Los colaboradores están obligados a mantener su ropa de trabajo limpia, las uñas debidamente cortadas y usar delantales, mallas para el cabello, mascarillas, guantes y zapatos adecuados.</li><li>• Seguir el horario de uniformes y mantener en buen estado la vestimenta</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Políticas para la selección de personal

Tabla 16-5: Políticas para la selección de personal

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Seleccionar el personal idóneo para ocupar cada puesto de trabajo considerando las habilidades, competencias, conocimientos y destrezas necesarias que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
<b>Políticas de selección del personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar la igualdad de derechos a ser contratados sin importar la etnia, genero, ideología u orientación sexual.</li><li>• Brindar preferencia a personas con mayor experiencia y que cumplan con los requisitos.</li><li>• Definir y actualizar las competencias del personal como resultado de las evaluaciones periódicas realizadas para verificar el cumplimiento de actividades.</li><li>• Definir en el contrato de trabajo todas las especificaciones necesarias para evitar la subcontratación de personal ya sea de forma temporal o permanente.</li><li>• Asegurar una remuneración que corresponda a los requisitos y condiciones de la oferta laboral.</li><li>• Difusión del reclutamiento a través de los diferentes medios de comunicación (radio, redes sociales, prensa, etc.).</li><li>• Motivar al personal para el desarrollo de actividades de manera eficiente, mediante la implementación de certificaciones.</li><li>• Instruir al personal sobre su puesto de trabajo a desarrollar.</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Políticas para la producción

**Tabla 17-5:** Políticas para la producción y elaboración del helado

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Establecer lineamientos para la elaboración de los productos de forma eficiente utilizando al máximo los recursos disponibles de la heladería.
<b>Políticas de producción</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener limpia el área de trabajo</li><li>• Los colaboradores de esta área deben contar con implementos de limpieza en la producción de helados.</li><li>• Se debe realizar una supervisión de limpieza en la bodega para garantizar la calidad del helado.</li><li>• Los productos terminados deben sujetarse al control de calidad</li><li>• Se debe tomar más atención a la elaboración de los productos para evitar desperdicios de los insumos y materia prima.</li><li>• La elaboración de los productos debe realizarse por órdenes del superior a cargo y según la cantidad, sabores, colores y según lo que haya en stock.</li><li>• Todos los productos elaborados deben ser registrados en el inventario.</li><li>• Establecer sistemas que permitan evitar la contaminación.</li><li>• Capacitar al personal sobre la limpieza y desinfección de utensilios utilizados para la elaboración y comercialización de los productos.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Políticas para la compra de materia prima e insumos

**Tabla 18-5:** Políticas para la compra de materia prima e insumos

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Establecer una logística adecuada para identificar las prioridades de las compras necesarias en la heladería a un menor precio, con la mejor calidad y en el tiempo requerido.
<b>Políticas de compra</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Registrar el presupuesto detallado de lo que realmente se necesita en la heladería para su funcionamiento.</li><li>• Programar el tiempo de entrega de los insumos y materia prima con el proveedor.</li><li>• Asegurarse el cumplimiento de las condiciones del contrato.</li><li>• Revisar las opciones y los precios de los proveedores antes de desarrollar un pedido.</li><li>• Los pedidos solo pueden ser aprobados por el Gerente General en el caso de reposiciones y mercadería nueva.</li><li>• Las compras solo se desarrollarán a partir de una orden de compra, donde se detalle: el stock de mercadería, fecha de entrega, forma de pago, y recepción.</li><li>• Las compras las desarrollará directamente a los proveedores teniendo en cuenta aspectos como: la calidad, el precio, plazo de entrega y de pago, experiencia del proveedor.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Políticas para la calidad

Tabla 19-5: Políticas para la calidad

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Proporcionar productos de calidad cumpliendo las expectativas de los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades.
<b>Políticas de calidad</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar con proveedores que ofrezcan materia prima e insumos de calidad con puntualidad.</li><li>• La heladería está comprometida en ofrecer productos con los más altos estándares de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.</li><li>• Verificar que los productos suministrados a los clientes cumplan con las especificaciones y requerimientos necesarios.</li><li>• Establecer sistemas que mejoren la calidad de los productos que ofrece la heladería.</li><li>• Instruir al personal a desarrollar las actividades con responsabilidad garantizando la calidad en los procesos.</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Políticas para proveedores

Tabla 20-5: Políticas para proveedores

“HELADERÍA SAN MIGUEL”	
<b>Objetivo</b>	Trabajar con proveedores que manejen los mejores precios del mercado y garanticen la calidad de los productos con la finalidad de maximizar las utilidades, del mismo modo disminuir costos.
<b>Políticas de proveedores</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La heladería hará negocios con proveedores confiables que cumplan con todos los requerimientos necesarios.</li><li>• El proveedor es el responsable de que la materia prima e insumos llegue en perfectas condiciones.</li><li>• El administrador de la heladería promueve la participación de por lo menos 3 proveedores para garantizar la calidad de los productos.</li><li>• El administrador será el responsable de seleccionar a los proveedores de acuerdo con criterios de objetividad, basados en la ética y en la libre competencia.</li><li>• Definir canales de comunicación para facilitar la gestión de compras y la objetividad en la toma de decisiones.</li><li>• Priorizar las relaciones comerciales con los proveedores.</li><li>• Definir la forma de pago en la negociación inicial.</li><li>• No desperdiciar la materia prima e insumos.</li><li>• Garantizar la seguridad alimentaria mediante el cumplimiento de políticas y normas de forma transparente.</li><li>• Todos los pagos se desarrollarán en los términos acordados con el proveedor.</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.



## Políticas de Atención al Cliente

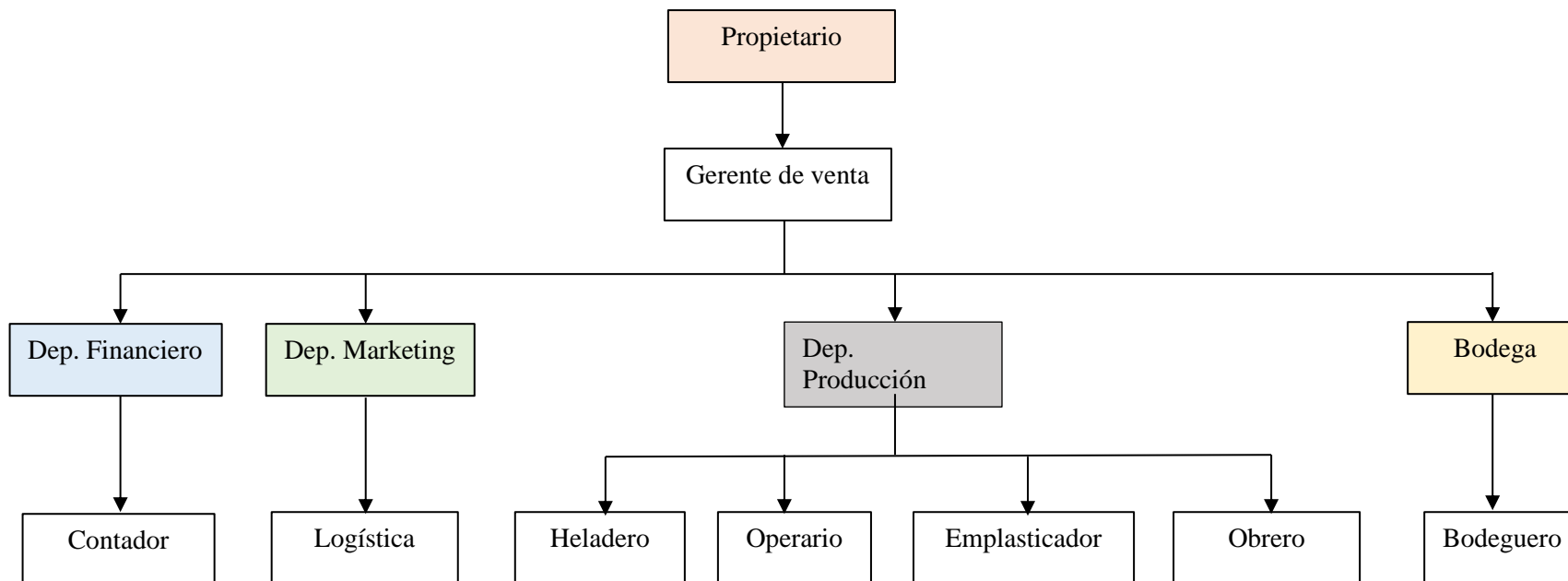
**Tabla 21-5:** Políticas de atención al cliente

<b>“HELADERÍA SAN MIGUEL”</b>	
<b>Objetivo</b>	Brindar una buena la atención al cliente con cordialidad, respeto y satisfacción generando una experiencia agradable y la fidelización del cliente.
<b>Políticas de servicio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La única forma de pago que la heladería acepta es en efectivo.</li> <li>• Se proporciona productos diferentes a precios accesibles para el cliente.</li> <li>• La entrega de los productos de la heladería se realiza dentro de un tiempo específico.</li> <li>• Se proporciona al cliente la información necesaria sobre los productos que desea consumir.</li> <li>• Realizar capacitaciones periódicas del personal que mantiene contacto directo con el cliente.</li> <li>• Brindar una atención al cliente con cortesía, amabilidad y cordialidad.</li> <li>• Brindar un buen servicio a los clientes.</li> <li>• La única forma de pago será de contado (efectivo).</li> <li>• En caso de que el producto presente algún defecto en su sabor o estética podrá acercarse a caja para el respectivo cambio del producto o devolución del dinero.</li> <li>• Se realizarán promociones en fechas especiales con la finalidad de fidelizar al Cliente</li> <li>• Se otorgará toda la información necesaria que el cliente requiera en cuanto a los beneficios de nuestros productos naturales.</li> <li>• Se informará al cliente que nuestros productos son elaborados con materia prima de alta calidad</li> <li>• El cliente es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

### 5.4.8. Propuesta de organigrama



**Ilustración 3-5:** Organigrama estructural de la “Heladería San Miguel”

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

#### 5.4.9. Manual de funciones para la “Heladería San Miguel”

Son documentos que dentro de la organización permite a la administración del talento humano en donde se establecen las particularidades de un puesto, los requisitos que debe efectuar el ocupante del mismo y las funciones que debe establecer. A continuación, el manual de funciones de la “Heladería San Miguel”.

#### Funciones del gerente

Tabla 22-5: Manual de funciones del gerente

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Gerente
<b>CÓDIGO:</b>	001
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Gerencia
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Junta General de Socios
<b>SUBALTERNOS:</b>	Todo el personal
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Planificación, organización, ejecución y control de las actividades generales de la empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BASICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, Ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la junta general de socios.</li><li>• Presenta periódicamente a la junta general de socios programas, presupuestos, proyectos y sugerencias para su aprobación.</li><li>• Velar por la correcta utilización de los recursos de la empresa, y además funciones y disposiciones que los organismos superiores le deleguen.</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Supervisar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como las actividades de la empresa, utilizando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de ingeniero comercial</li><li>• Experiencia de dos años en puestos similares.</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Funciones del contador

Tabla 23-5: Manual de funciones del contador

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Contabilidad
<b>CODIGO:</b>	002
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Contabilidad
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Registrar las actividades mercantiles de la fábrica, elaborar operaciones contables, realizar el análisis financiero, además realizar labores propias de la secretaria y brindar asistencia directa a las autoridades y público en general.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar y custodiar los libros contables de la empresa</li><li>• Determinar el control previo de los gastos</li><li>• Llevar correcta y profesionalmente la contabilidad de la empresa</li><li>• Elaborar roles de pago</li><li>• Realizar pagos al SRI</li><li>• Manejo de correspondencia</li><li>• Atención al público y proporcionarle información</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones</li><li>• Crear buenas relaciones con el personal de la empresa y público en general.</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de licenciada en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor.</li><li>• Ser afiliado al Colegio de Contadores</li><li>• Experiencia de dos años en puestos similares.</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Funciones de logística

Tabla 24-5: Manual de funciones de logística

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Logística
<b>CÓDIGO:</b>	003
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Marketing
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Planificar estrategias de distribución y comercialización del producto.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables de las ventas</li><li>• Entregar los productos en los lugares convenidos</li><li>• Planificar programas, políticas y estrategias de comercialización</li><li>• Responsabilizarse de la mercadería que le sea asignada</li><li>• Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores</li><li>• Elaborar estrategias de promoción</li><li>• Evaluar el mercado potencial</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere de conocimiento de comercialización, distribución y venta del producto</li><li>• Conducir con responsabilidad el vehículo de la empresa</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título licencia de conducir vigente de chofer profesional</li><li>• Tener conocimientos de ventas</li><li>• Experiencia mínima de un año</li><li>• Cursos de capacitación en el área de ventas</li><li>• Cursos de relaciones humanas</li></ul>	

## Funciones de jefe de producción

Tabla 25-5: Manual de funciones de jefe de producción

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Jefe de Producción
<b>CODIGO:</b>	004
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>SUBALTERNOS:</b>	Obreros
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Organizar labores de producción y mantenimiento de la maquinaria para el personal de obreros en el departamento a su cargo.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con las disposiciones emanadas por los superiores</li><li>• Recepción de la materia prima e insumos</li><li>• Control de inventarios</li><li>• Controlar la ejecución de las tareas en cada uno de los miembros subalternos</li><li>• Realizar el control de calidad de los productos elaborados</li><li>• Planear y supervisar el área</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones</li><li>• Crear buenas relaciones con el personal de la empresa y público en general.</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título Ingeniero comercial</li><li>• Conocimientos en la elaboración de productos (Helados)</li><li>• Experiencia mínima de dos años.</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## Funciones del heladero

Tabla 26-5: Manual de funciones del heladero

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Heladero
<b>CODIGO:</b>	005
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Jefe de Producción
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Manipular la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de helados en la cantidad específica cumpliendo con las especificaciones del producto.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir la cantidad de materia prima a procesar</li><li>• Evitar el desperdicio de materiales</li><li>• Verificar el estado de los insumos antes de la preparación del helado</li><li>• Diseñar y crear helados diferentes</li><li>• Elegir la materia prima</li><li>• Establecer puntos críticos de producción, medirlos y registrarlos</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Responsabilidad económica y técnica de sus labores por las características del trabajo se requiere habilidad y destrezas.	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de tercer nivel en gastronomía o afines</li><li>• Cursos de relaciones humanas</li><li>• Cursos de heladería</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Funciones de operarios

Tabla 27-5: Manual de funciones de operarios

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Operario
<b>CODIGO:</b>	006
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Jefe de Producción
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Manipular con diligencia y cuidado la maquinaria para el procesamiento de la materia prima.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con las disposiciones emanadas por los superiores</li><li>• Vigilar el proceso productivo</li><li>• Operar la maquinaria y equipo bajo su cargo</li><li>• Verificar el nivel de procesamiento de helados</li><li>• Supervisar el estado de la maquinaria</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Responsabilidad económica y técnica de sus labores por las características del trabajo se requiere habilidad y destrezas.	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de bachiller</li><li>• Cursos de relaciones humanas</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.



## Funciones de obreros

Tabla 28-5: Manual de funciones de obreros

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Obrero
<b>CÓDIGO:</b>	007
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Organizar y ayudar en los procesos productivos de la empresa a fin de lograr cumplir las funciones con eficiencia.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables de empaquetar</li><li>• Transportar los productos a bodega</li><li>• Llevar el control de la mercadería</li><li>• Responsabilizarse de la mercadería que le sea asignada</li><li>• Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores</li><li>• Encargados del tratamiento de leche</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere de conocimiento de empaquetado</li><li>• Conocimientos básicos de registro de mercadería</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de bachiller</li><li>• Experiencia mínima de un año</li><li>• Cursos de capacitación en el área de producción y ventas</li><li>• Cursos de tratamiento de leche</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Funciones de emplastizado

**Tabla 29-5:** Manual de funciones de emplastizado

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Emplastador
<b>CÓDIGO:</b>	008
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Realizar y llevar un control adecuado de los productos emplastizados en el tiempo establecido de manera eficiente.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables de los productos emplastizados</li><li>• Entregar los productos para ser encartonados</li><li>• Verificar que el helado este correctamente emplastizado</li><li>• Llevar un registro de productos emplastizados</li><li>• Etiquetado del producto</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere personal proactivo</li><li>• Facilidad y reacción rápida para solucionar problemas de emplastizado</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de bachiller</li><li>• Tener conocimientos en emplastizado</li><li>• Experiencia mínima de un año</li><li>• Cursos de capacitación en el área de producción</li><li>• Cursos de manejo de productos alimenticios</li></ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## Funciones de bodeguero

Tabla 30-5: Manual de funciones de bodeguero

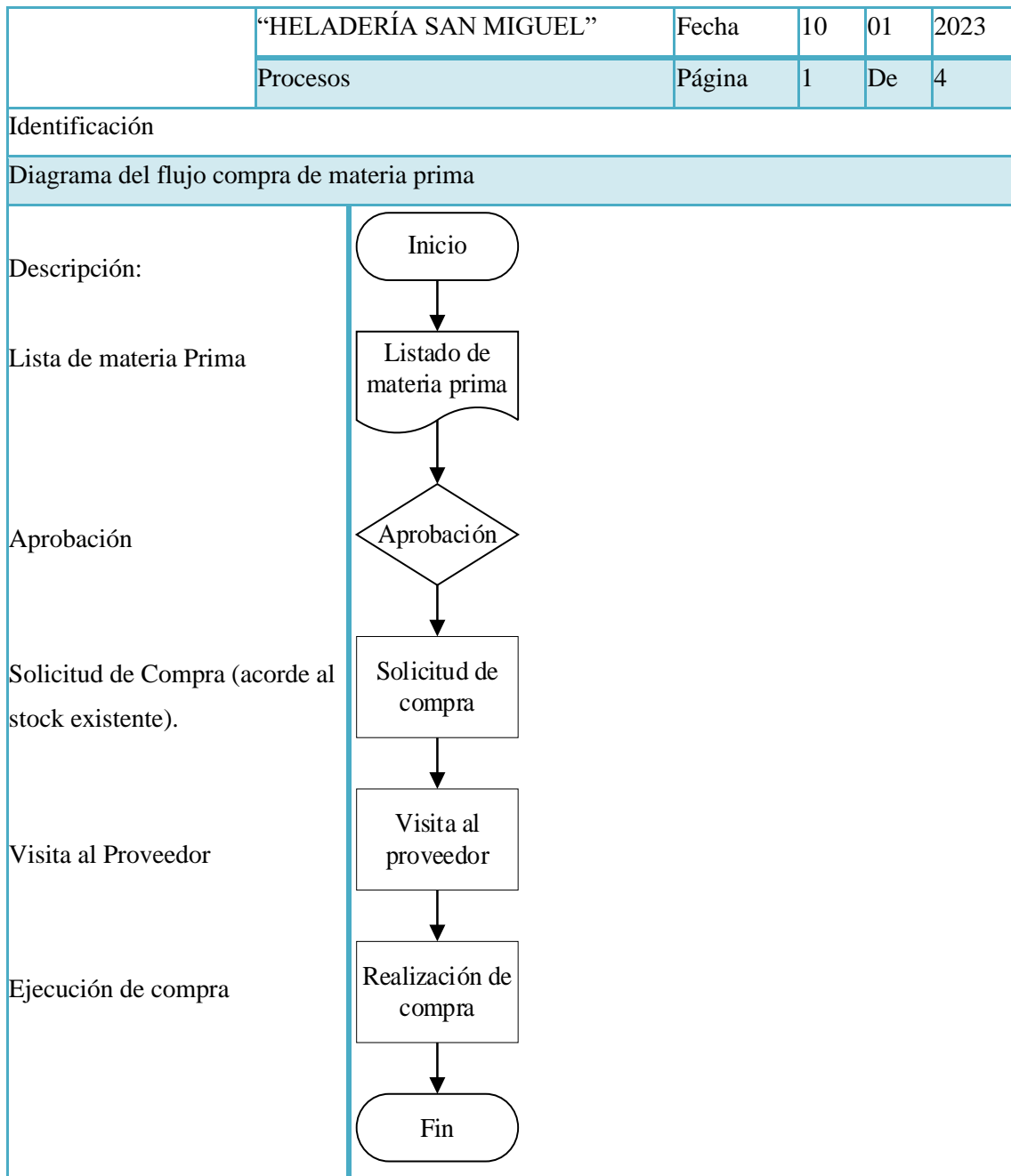
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Bodeguero
<b>CÓDIGO:</b>	009
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>	
Planificar estrategias de distribución y comercialización del producto.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES O BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar los insumos trasladados de bodega</li><li>• Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo</li><li>• Control de stock</li><li>• Archivar en orden los pedidos</li><li>• Velar por la limpieza de la bodega</li><li>• Acondicionamiento de los insumos en base a un código</li><li>• Revisión y envío de guías de salida al Gerente</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere conocimiento sobre tipos de movimiento de documentos</li><li>• Conducir con responsabilidad el vehículo de la empresa</li></ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título bachiller</li><li>• Licencia de conducir vigente de chofer profesional</li><li>• Tener conocimientos de ventas</li><li>• Experiencia mínima de un año</li><li>• Cursos de capacitación en el área de ventas</li><li>• Cursos de relaciones humanas</li></ul>	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## 5.5. Proceso y procedimientos

**Tabla 31-5:** Diagrama del flujo compra de materia prima



**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

**Tabla 32-5:** Diagrama del flujo preparación de materia prima

	“HELADERÍA SAN MIGUEL”	Fecha	10	01	2023
	Procesos	Página	2	De	4
Identificación					
Diagrama del flujo preparación de materia prima					
Descripción	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción de materia prima]     Recepcion --&gt; Clasificado[Clasificado]     Clasificado --&gt; Lavado[Lavado del producto]     Lavado --&gt; Pelado[Pelado y licuado]     Pelado --&gt; Envasado[Envasado]     Envasado --&gt; Registro[Registro de etiquetado]     Registro --&gt; Almacenamiento[Almacenamiento]     Almacenamiento --&gt; Fin([Fin])         </pre>				
Recepción de la materia prima					
Clasificado.					
Lavado del producto					
Pelado y Licuado					
Envasado					
Registro y etiqueta.					
Almacenamiento en los respectivos lugares de congelamiento.					

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

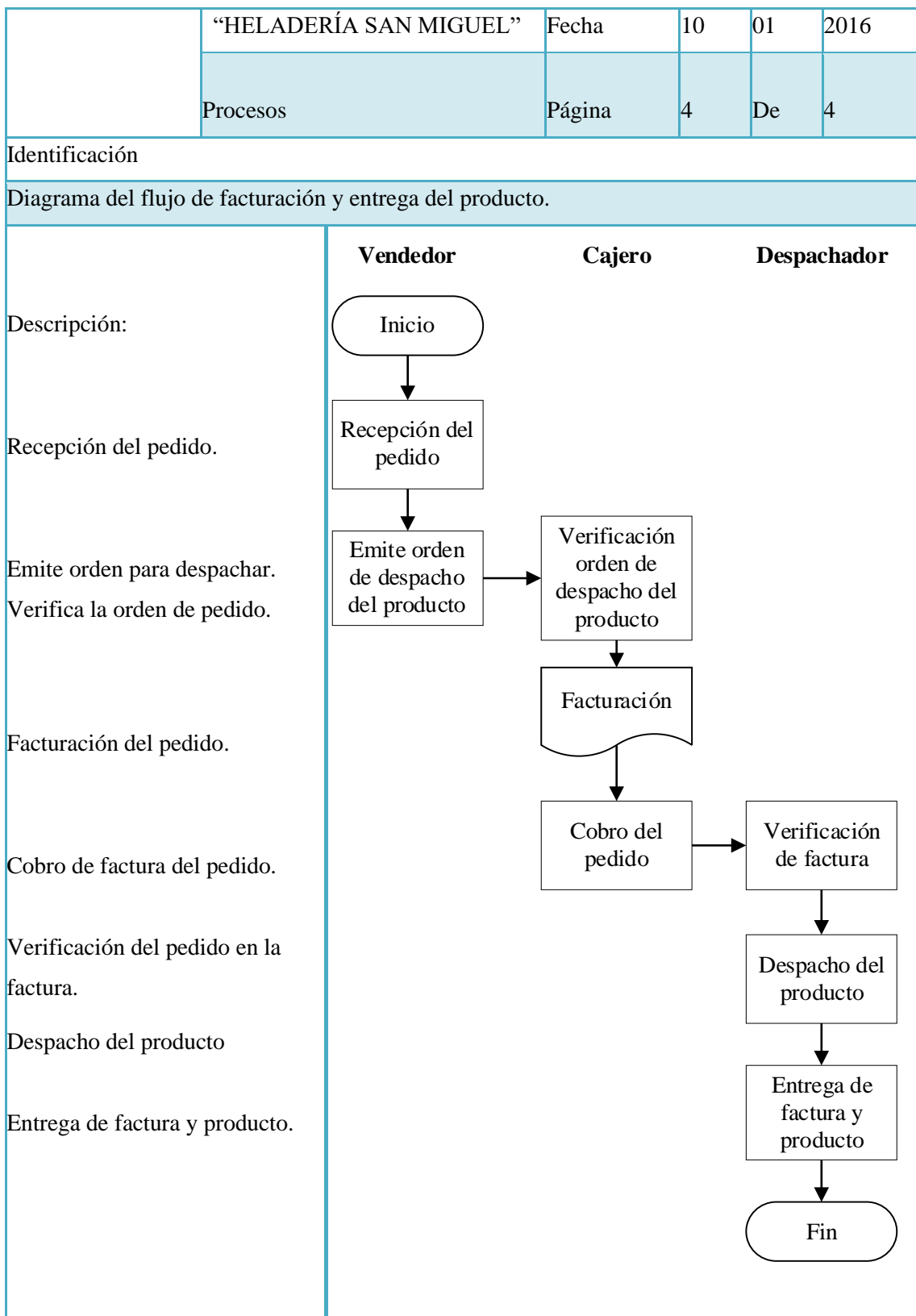
**Tabla 33-5:** Diagrama del flujo compra

	“HELADERÍA SAN MIGUEL”	Fecha	10	01	2023
	Procesos	Página	3	De	4
Identificación					
Diagrama del flujo de compra.					
<p>Descripción:</p> <p>Descripción del producto y sus respectivos precios.</p> <p>Decisión con respecto al producto.</p> <p>Recibe la orden con el pedido seleccionado.</p> <p>Realiza el pago de la factura.</p> <p>Obtiene el producto.</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Descripción[Descripción del producto y precio]     Descripción --&gt; Elige{Elige el producto}     Elige -- No --&gt; Fin1([Fin])     Elige -- Si --&gt; RecibeOrden[Recibe orden del pedido]     RecibeOrden --&gt; Paga[Paga del pedido]     Paga --&gt; RecibeProducto[Recibe el producto]     RecibeProducto --&gt; Fin2([Fin])         </pre>				

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 34-5:** Diagrama del flujo compra



Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

## 5.6. Objetivos estratégicos

Es el conjunto de acciones que se efectuarán en un contexto concluyente con el objetivo de obtener el fin propuesto.

Evidentemente concurren muchísimas opciones de estrategias, por consiguiente, la “Heladería San Miguel” elegirá de manera cuidadosa la que mejor se adecúe a sus productos y mercados, teniendo en cuenta que involucran grandes inversiones de recursos y que por naturaleza son a largo plazo, además, los errores son dificultosos de rectificar y posiblemente muy costosos.

**Tabla 35-5:** Objetivos Estratégicos

Objetivo	Detalle
• Objetivo 1	Aumentar el nivel de producción de helados anual en un 10% para ser más competitivos en el mercado.
• Objetivo 2	Optimar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.
• Objetivo 3	Aumentar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2027.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.



## 5.7. Detalle objetivos estratégicos, estrategias y acciones

Tabla 36-5: Objetivo estratégico 1

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p><b>1.- Incrementar el nivel de producción de helados anual en un 10% para ser más competitivos en el mercado.</b></p>	<p><b>1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción</b></p>	<p>Hacer un análisis de mercado para conocer los tipos de maquinaria efectivos</p>
		<p>Lograr y conocer cotizaciones</p>
		<p>Reunión con los socios para disposición de compra</p>
	<p><b>1.2.-Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento</b></p>	<p>Diagnosticar las exigencias de capacitación</p>
		<p>Conocer los acontecimientos de formación que son de interés para la heladería.</p>
		<p>Ratificar con las Autoridades los eventos de capacitación</p>
		<p>Establecer los eventos de capacitación en orden de precedencia para la empresa.</p>
	<p><b>1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.</b></p>	<p>Contar con una base de proveedores que estén codificados, catalogados y segmentados.</p>
		<p>Reunión con los proveedores actuales y posibles</p>
		<p>Confirmar información sobre proveedores.</p>
		<p>Lograr acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la empresa</p>
	<p><b>1.4.- Fortalecer la imagen institucional</b></p>	<p>Análisis sobre el posicionamiento del producto</p>
		<p>Ejecutar campañas de promoción del producto</p>
<p>Valorar los resultados</p>		

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 37-5:** Objetivo estratégico 2

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<b>2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.</b>	<b>2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel local y nacional.</b>	Campañas de promoción del producto a posibles nuevos clientes
		Reunión con los futuros clientes
		Llegar a acuerdos
	<b>2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.</b>	Conocer que estrategias de promoción se están realizando
		Preferir las estrategias para la promoción del producto
		Realizar las estrategias para la promoción del producto
	<b>2.3.- Mejorar la calidad del producto</b>	Asemejar las particularidades de la calidad del producto
		Conocer que particularidades son necesarias para un producto de calidad
		Definir los procesos de mejora
	Establecer las mejoras	
	<b>2.4.- Diversificar el producto</b>	Conocer los gustos y distinciones del cliente
		Conocer las capacidades internas
Análisis de la factibilidad de nuevos productos		

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

**Tabla 38-5:** Objetivo estratégico 3

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>3. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2027.</b>	<b>3.1. Visitas a posibles nuevos clientes</b>	Detalle de clientes potenciales
		Conocer información de posibles clientes
		Ejecutar las visitas
	<b>3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes</b>	Conocer qué tipo de promoción ejecutar
		Preparar el material para promoción
		Efectuar campañas de promoción
	<b>3.3 Política de precios competitivos</b>	Conocer los precios de la competitividad
		Definir el precio para nuevos clientes
	<b>3.4 Mejorar la calidad del servicio</b>	Conocer expectativas del cliente
		Requerimientos del cliente

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Robalino, J. 2023.

## 5.8. Plan de acción

Tabla 39-5: Plan de acción del objetivo estratégico 1

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°1.- Incrementar el nivel de producción anual de helados en un 10% para ser más competitivos en el mercado.</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción</b>	Hacer un análisis de mercado para conocer los tipos de maquinaria existentes	Conocer tipo de maquinaria existente	Análisis de los tipos de maquinaria	Personal	Gerencia	Conocer diferentes tipos de maquinaria
	Lograr conocer cotizaciones y	Lograr Cotizaciones	Cotización	Personal	Jefe de Ventas	Varias cotizaciones
	Tomar decisión de compra juntamente con el gerente	Compras	Compra ejecutada	Económicos	Gerencia	Compra
<b>1.2.- Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento</b>	Diagnosticar las exigencias de capacitación	Conocer las necesidades de Capacitación del Personal.	Diagnóstico de necesidades de Capacitación del Personal.	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Necesidades del personal
	Conocer los eventos de capacitación que son de interés para la heladería.	Detalle de eventos priorizados	Eventos de Capacitación	Personal	Gerencia	Eventos organizados
	Aprobar con el gerente y colaboradores los eventos de capacitación	Plan aprobado	Cursos aprobados	Personal	Gerencia	Plan aprobado
	Establecer los eventos de capacitación en orden de prioridad para la empresa.	Ejecutar 4 eventos al año	Personal capacitado	Personal, Utilidades de Oficina	Gerencia	Personal capacitado
<b>1.3.- Fortalecer alianzas</b>	Contar con una base de proveedores que estén codificados,	Nómina de proveedores	Nuevos proveedores	Personal	Gerencia	Información restablecida de proveedores

<b>estratégicas con proveedores.</b>	catalogados y segmentados.					
	Reunión con los proveedores actuales y posibles	Reunión con Proveedores	Proveedores identificados	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Reuniones mantenidas
	Comprobar información sobre proveedores.	Proveedores analizados	Proveedores calificados	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Proveedores idóneos
	Lograr acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la empresa	Acuerdos suscritos	Acuerdos	Personal	Gerencia	Acuerdos logrados
<b>1.4.- Fortalecer la imagen institucional.</b>	Análisis sobre el posicionamiento del producto	Posicionamiento del producto	Cientes consultados	Personal	Gerencia	Conocimiento del producto
	Ejecutar campañas de promoción del producto	Ejecutar 2 campañas de promoción anuales	Campañas de promoción	Personal, Recursos Económicos, Materiales.	Gerencia	Promoción ejecutada
	Valorar los resultados	Difusión del producto	Campañas ejecutadas	Personal	Gerencia	Informe de promoción

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 40-5:** Plan de acción del objetivo estratégico 2

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO NO 2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel local y nacional.</b>	Campanas de promoción del producto a posibles nuevos clientes	Ejecutar 2 campañas anuales	Campanas de promoción	Gerencia	Campanas ejecutadas
	Reunión con los futuros clientes	Reuniones de trabajo	Reuniones	Gerencia	Interés de los nuevos clientes
	Llegar acuerdos	Llegar acuerdos	Acuerdos	Gerencia	Acuerdos suscritos
<b>2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.</b>	Conocer que estrategias de promoción se están efectuando	Conocer estrategias efectivas de promoción	Estrategias de promoción	Gerencia	Detalle de estrategias efectivas de promoción
	Seleccionar las estrategias para la promoción del producto	Delimitar estrategias de promoción	Estrategias	Gerencia	Estrategias efectivas
	Realizar las estrategias para la promoción del producto	Promoción del producto	Campanas de promoción	Gerencia	Productos conocidos por los clientes
<b>2.3.- Mejorar la calidad del producto</b>	Asemejar la característica de la calidad del producto	Diagnóstico de la calidad del producto	Particularidades del producto	Gerencia	Detalle de las particularidades del producto
	Conocer que particularidades	Características necesarias	Características de calidad	Gerencia	Características de calidad

	s son necesarias para un producto de calidad				
	Definir los procesos de mejora	Conocer los procesos	Procesos	Gerencia	Procesos para mejorar
	Ejecutar las mejoras	Mejorar procesos	Procesos	Gerencia	Productos de mejor calidad
<b>2.4.- Diversificar el producto</b>	Conocer los gustos y preferencias del cliente	Conocer y preferencias de los clientes	Preferencias de los clientes	Gerencia	Satisfacción del cliente
	Conocer las capacidades internas	Análisis de la maquinaria existente	Capacidad instalada	Gerencia	Características del equipo y maquinaria
	Análisis de la factibilidad de nuevos productos	Factibilidad de nuevos productos	Nuevos productos	Gerencia	Detalle de productos nuevos factibles

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 41-5:** Plan de acción del objetivo estratégico 3

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO NO 3.- Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2027.</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>3.1. Visitas a posibles nuevos clientes</b>	Detalle de clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Gerencia	Cientes Potenciales
	Conocer información de posibles clientes	Conocer información de posibles clientes	Diagnosticar posibles clientes	Gerencia	Detalle de posibles clientes
	Realizar las visitas	Visitas realizadas	Visitas realizadas	Gerencia	Visitas Realizadas
<b>3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes</b>	Conocer qué tipo de promoción realizar	Conocer los tipos de promoción	Tipos de promoción	Jefe de Ventas	Promoción efectiva
	Preparar el material para promoción	Disponer de material adecuado	Material adecuado	Ayudantes de Ventas	Material para Promoción
	Realizar campañas de promoción	Campañas de promoción realizadas	Campañas de Promoción	Gerencia	Campañas realizadas
<b>3.3 Política de precios competitivos</b>	Conocer los precios de la competencia	Conocer los precios de la competencia	Precios de la competencia	Gerencia	Precios de la competencia
	Definir el precio para nuevos clientes	Obtener precio para nuevos clientes	Adquirir precio para nuevos clientes	Gerencia	Precio para nuevos clientes
<b>3.4 Mejorar la calidad del servicio</b>	Información de las expectativas del cliente	Conocer las expectativas del cliente	Encuesta a clientes	Gerente	Expectativas del cliente
	Análisis de los requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Gerente	Satisfacción del Cliente

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.



## 5.9. Presupuestos

Tabla 42-5: Plan Operativo Anual (POA) del objetivo estratégico 1

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°1.- Incrementar el nivel de producción anual de helados en un 10% para ser más competitivos en el mercado.</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción</b>	Hacer un análisis de mercado para conocer los tipos de maquinaria existentes	Conocer tipo de maquinaria existente	500,00
	Obtener y conocer cotizaciones	Obtener Cotizaciones	0,00
	Tomar decisión de compra juntamente con el gerente	Compras	20,00
<b>1.2.-Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento</b>	Diagnosticar las exigencias de capacitación	Conocer las necesidades de Capacitación del Personal.	100,00
	Conocer los eventos de capacitación que son de interés para la heladería.	Detalle de eventos priorizados	50,00
	Aprobar con el gerente y colaboradores los eventos de capacitación	Plan aprobado	20,00
	Establecer los eventos de capacitación en orden de prioridad para la empresa.	Ejecutar 4 eventos al año	30,00
<b>1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.</b>	Contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados.	Nómina de proveedores	20,00
	Reunión con los proveedores actuales y posibles	Reunión con Proveedores	20,00
	Verificar información sobre proveedores.	Proveedores analizados	0,00
	Obtener acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la heladería	Acuerdos suscritos	20,00
<b>1.4.-Fortalecer la imagen institucional.</b>	Análisis sobre el posicionamiento del producto	Posicionamiento del producto	80,00
	Ejecutar campañas de promoción del producto	Ejecutar 2 campañas de promoción anuales	50,00
	Evaluar los resultados	Difusión del producto	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>410,00</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 43-5:** Plan Operativo Anual (POA) presupuesto del objetivo estratégico 2

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO NO 2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel local y nacional.</b>	Campañas de promoción del producto a posibles nuevos clientes	Realizar 2 campañas anuales	50,00
	Reunión con los futuros clientes	Reuniones de trabajo	20,00
	Llegar acuerdos	Llegar acuerdos	0,00
<b>2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.</b>	Conocer que estrategias de promoción se están implementando	Conocer estrategias efectivas de promoción	20,00
	Seleccionar las estrategias para la promoción del producto	Definir estrategias de promoción	100,00
	Realizar las estrategias para la promoción del producto	Promoción del producto	200,00
<b>2.3.- Mejorar la calidad del producto</b>	Identificar la particularidad de la calidad del producto	Diagnóstico de la calidad del producto	50,00
	Conocer que características son necesarias para un producto de calidad	Características necesarias	10,00
	Definir los procesos de mejora	Conocer los procesos	0,00
	Ejecutar las mejoras	Mejorar procesos	100,00
<b>2.4.- Diversificar el producto</b>	Conocer los gustos y preferencias del cliente	Conocer preferencias de los clientes	30,00
	Conocer las capacidades internas	Análisis de la maquinaria existente	30,00
	Análisis de la factibilidad de nuevos productos	Factibilidad de nuevos productos	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>730,00</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 44-5:** Plan Operativo Anual (POA) presupuesto del objetivo estratégico 3

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO NO 3.- Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2027.</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>3.1. Visitas a posibles nuevos clientes</b>	Detalle de clientes potenciales	Asemejar clientes potenciales	20,00
	Conocer información de posibles clientes	Conocer información de posibles clientes	20,00
	Ejecutar las visitas	Visitas ejecutadas	40,00
<b>3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes</b>	Conocer qué tipo de promoción realizar	Conocer los tipos de promoción	20,00
	Preparar el material para promoción	Disponer de material adecuado	100,00
	Ejecutar campañas de promoción	Campañas de promoción realizadas	100,00
<b>3.3 Política de precios competitivos</b>	Conocer los precios de la competencia	Conocer los precios de la competencia	30,00
	Delimitar el precio para nuevos clientes	Adquirir precio para nuevos clientes	0,00
<b>3.4 Mejorar la calidad del servicio</b>	Información de las expectativas del cliente	Conocer expectativas del cliente	20,00
	Análisis de los requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	10,00
<b>TOTAL</b>			<b>380,00</b>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Robalino, J. 2023.

**Tabla 45-5:** Presupuesto total

<b>Objetivo</b>	<b>Monto</b>
<b>Objetivo 1.-</b> Aumentar el nivel de producción de helados anual en un 10% para ser más competitivos en el mercado.	<b>410,00</b>
<b>Objetivo 2.-</b> Optimar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.	<b>730,00</b>
<b>Objetivo 3.-</b> Aumentar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2027.	<b>380,00</b>
<b>TOTAL, INVERSIÓN</b>	<b>1520,00</b>

Para la ejecución de las estrategias y objetivos planteados se determina un monto de 1520,00 dólares los cuales al implementar ayudará a tomar decisiones oportunas que fortalezcan a la “Heladería San Miguel” y de esta forma podrá tomar las mejores decisiones y podrá mantener en el mercado de la producción y comercialización de los helados en el cantón Salcedo debido que es reconocido por esta producción y fortalece la economía de sus habitantes como la institución.

## CONCLUSIONES

- Al desarrollar el análisis FODA de la “Heladería San Miguel” se identifica que trabaja de forma empírica donde la competencia mantiene un nivel alto de credibilidad y las carencias estrategias y acciones no permite acaparar más mercado dentro de la ciudad de Salcedo
- La creación de la filosofía permite plantear lineamiento a todos los integrantes de la “Heladería San Miguel” con un enfoque administrativa financiero para cambiar la estructura orgánica y manejo económico de forma adecuada permitiendo que cumpla sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- El plan estratégico se enfoca en buscar nuevos nichos de mercado que ayuden al incremento económico con acciones y estrategias de acuerdo con el giro de negocio y de esta forma poder tomar decisiones oportunas para seguir produciendo y comercializando helados con altos estándares de calidad y poder alcanzar el posicionamiento en la mente del cliente.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la “Heladería San Miguel” realizar un estudio de los factores internos y externos que afectan directamente la comercialización y producción de los helados para poder erradicar posibles falencias que se presenten y estas no afecten a la empresa.
- Se recomienda al dueño de “Heladería San Miguel” socializar la filosofía corporativa planteada con todos los integrantes de la empresa para plantear lineamientos bases de mercado y saber dónde quieren llegar la cual ayudara a mejorar sus procesos administrativos, financieros en cada uno de las áreas del organigrama planteado.
- Se recomienda al dueño de la empresa aplicar el plan estratégico el cual ayude a determinar bases fundamentales para lograr alcázar más mercado con decisiones que fomente la productividad y la economía de “Heladería San Miguel” y mejorando el eje económico de la ciudad de Salcedo

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, M. (2017). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Andrade, P. (25 de mayo de 2020). *Liderazgo estratégico: habilidades necesarias*. Recuperado de: <https://www.universia.net/mx/actualidad/habilidades/liderazgo-estrategico-habilidades-necesarias-1167843.html>
- Anzolas, R. (2016). *Administración de pequeñas empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Barrot, A. (2018). *Cursos de Negociación Estratégica*. Barcelona: UOC.
- Bastidas, V. (Marzo de 2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. (Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F6233%2F1%2FT2664-MAE-Bastidas-La%2520estructura.pdf&clen=2299410>
- Bouillon, R. (2007.). *Una perspectiva desde la planificación*. Mexico: Chapas.
- Calduc, R. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación Internacional*. Colombia : Trillas.
- Catillo, B. (14 de Octubre de 2020). *Tipos de metodos de investigación*. Recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill .
- Cornejo, C. (2018). *Negocio Inmobiliario Planeamiento y gestión de proyectos*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Cruz, P., López, T. M., & Alvarez, E. (2020). *Planificación Estratégica Aplicada a Pequeñas y Mediana Empresas*. Recuperado de: [https://fama.us.es/discovery/fulldisplay/alma991013146206804987/34CBUA\\_US:VU1](https://fama.us.es/discovery/fulldisplay/alma991013146206804987/34CBUA_US:VU1)
- De la Cruz, D. (28 de Febrero de 2021). *Planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/>
- Espacios. (2017). *Procesos de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas apra optimizar la competitividad*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/321059717\\_Proceso\\_de\\_planificacion\\_estrategica\\_Etapas\\_ejecutadas\\_en\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_para\\_optimizar\\_la\\_competitividad?enrichId=rgreq-82f6840eeac58b5924d1436d739a065d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyMTA1OTcxNztBUzo1NjA2NDE4NTk0ODE2MDBAMTUxMDY3ODg0MzkzNg%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/321059717_Proceso_de_planificacion_estrategica_Etapas_ejecutadas_en_pequeñas_y_medianas_empresas_para_optimizar_la_competitividad?enrichId=rgreq-82f6840eeac58b5924d1436d739a065d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyMTA1OTcxNztBUzo1NjA2NDE4NTk0ODE2MDBAMTUxMDY3ODg0MzkzNg%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)

- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, F. (Julio- Septiembre de 2017). *Repensar el liderazgo estratégico*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Frascara, J. (2000). *El diseño gráfico y de comunicación*. Bogota , Colombia.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., & Prieto, P. (19 de Junio de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la empresa*. Recuperado de: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, M. (2017). *Conceptos de encuesta*. Recuperado de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/quesunaencuesta.pdf>
- García, P. (2019). *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Parroquia Salinas, Cantón Guaranda Periodo 2020 -2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/13666>.
- Gauchi, J., & Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona: UOC.
- González, J., & Díaz, R. M. (2019). *Manual Práctico de la planeación estratégica*. Madrid, España : ISBN.
- Gonzalez, M. (26 de Julio de 2014). *Investigacion de campo como estrategia metodologica para la resolucion de problemas*. Recuperado de: <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>
- Gutiérrez, R., & Grau, A. (2018). *Administración y Gestión de las Comunicaciones de la Dirección*. Recuperado de: [https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428397964/mf0982\\_3---administracion-y-gestion-de-las-comunicaciones-de-la-direccion](https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428397964/mf0982_3---administracion-y-gestion-de-las-comunicaciones-de-la-direccion)
- Herrera, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE.
- Hidalgo, I. (18 de Diciembre de 2005). *Tipos de estudios de investigación*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Inlago, N. (2020). *Propuesta de un modelo de granja agro turística en el Centro Académico Docente Experimental Rumipamba, Salcedo - Cotopaxi*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/24106/1/UCE-FAG-QUISHPE%20NATALY.pdf>
- Jama, V. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. Ecuador: FIPCAEC.

- Jervis, T. (10 de Abril de 2020). *Método sintético*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/metodo-sintetico/>
- Loor, G. (Diciembre de 2017). *Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa global express S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: [//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F7327%2F1%2FPIUAADM028-2017.pdf&clen=3993588](https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F7327%2F1%2FPIUAADM028-2017.pdf&clen=3993588)
- Lopez, E. (08 de Marzo de 2017). *Método Cualitativo*. Recuperado de: [https://prezi.com/\\_zct9vwatshz/metodo-cualitativo/](https://prezi.com/_zct9vwatshz/metodo-cualitativo/)
- López, G., Mata, M., Becerra, F., & Cabrero, H. (2018). *Planificación de empresas*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/120837?page=7>
- López, M. (2018). *Inversión extranjera y variables económicas que afectan el sector manufacturero*. Buenos Aires: CEPAL ISSN.
- Martínez, D., & Milla, A. (2018). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. México: Díaz de Santos.
- Mera, J. (2015). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto\\_publico/normativa/Instructivo\\_Formulacion\\_Indicadores\\_Desempeno.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf)
- Meza, M. (18 de febrero de 2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15968>
- Nirian, P. O. (Julio de 05 de 2020). *Método analítico*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Ortegón, C. (06 de Mayo de 2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Paris, F. (2005. ). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=qYKvdeXgbcC&pg=PA26&dq=caracter%20de+la+planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6fnH-pjYAhVDeSYKHd4iAPsQ6AEIJTAA#v=onepage&q=caracter%20de%20la%20planificacion%20estrategica&f=false>
- Popular. (01 de Noviembre de 2018). *Importancia de la planificación estratégica*. Recuperado de: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/estrategia-gerencia/importancia-de-la-planificacion-estrategica/>



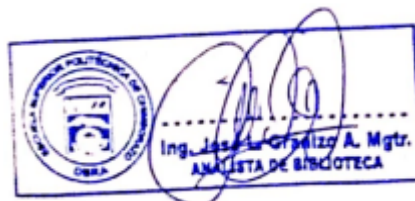
- Proalbac. (30 de abril de 2020). *Los tradicionales helados de Salcedo rumbo a Estados Unidos a pesar de pandemia COVID-19*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/30/nota/7826754/helados-salcedo-exportacion-coronavirus-emergencia-sanitaria/>
- Quiroa, M. (09 de Marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Quiroga, G., Umaña, I., & Vanegas, L. (2018). *Creación de la filosofía organizacional de la empresa coyote trade S.A.S*. Recuperado de: [https://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.ucc.edu.co%2Fbitstream%2F20.500.12494%2F8135%2F1%2F2019\\_creacion\\_filosofia\\_organizacional.pdf&clen=568184](https://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.ucc.edu.co%2Fbitstream%2F20.500.12494%2F8135%2F1%2F2019_creacion_filosofia_organizacional.pdf&clen=568184)
- Ramirez, A. (2018). *Variables de Daniel Cauas*. Recuperado de: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639935548&Signature=aHogXj6f5qMmM~zB9xDtVlb3CbrWSYm3Cb7WZ9Y3rMDiRSIN5KqlwmmNGYtD49~4xE9fFhgEjWB1hKghHexr1umQ3IIoyi9Z8ZcHDJZSSbrM5ZO2ZolLRpSvY4RPV2SdNxwc74nWojPiq5F>
- Reyna, S. (30 de Agosto de 2020). *¿Qué es un Plan de Acción?* Recuperado de: <https://www.rotaryzona25a.org/que-es-un-plan-de-accion>
- Robles, B. (2019). *Población y muestra*. Recuperado de: <file:///C:/Users/DELL/Downloads/1269-4521-1-PB.pdf>
- Romero, M. (2017). *Aplicación de Sistemas Multiagentes en el Modelado de Organizaciones*. España: Academia Española.
- Roncancio, G. (31 de Mayo de 2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos*. Recuperado de: <https://gestion.pensem.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Rouse, M. (2017). *Indicadores claves de rendimiento*. Recuperado de: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Indicador-clave-de-rendimiento-KP>
- Tazacan, I. (2018). *Planificación Estratégica para la empresa Wladimir Sport, del Canton Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8815/1/12T01195.pdf>
- Tomala, O. (12 de Agosto de 2016). *Tipos de investigación*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Urquiza, A. (2000). *Guía para una Investigación Educativa*. Riobamba: Edipcentro.
- Vaca, G. I. (septiembre de 2017). *Propuesta de planificación estratégica del centro ecuatoriano de producción humana Dr. Pablo Valencia Cerhvalencia Cia. Ltda. de la ciudad de*

Quito. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.dspace.uce.edu.ec%2Fbitstream%2F25000%2F13936%2F1%2FT-UCE-0003-AE062-2017.pdf&clen=4607810>

Valades, D. (2018). *Formación, estructura y funciones*. México: La Universidad Nacional Autónoma de México.

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la Planificación Estratégica en las Empresas*. Recuperado de: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.unimilitar.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10654%2F15416%2FValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=594172>

Villa, A. (2018). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Recuperado de: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636242540&Signature=GWBIdbYW-TiqomxG1KVP-OpGCmaIJQwgsPMhq52HinU5qq5pvYZBSNYKDwSwzxcg69kWQqk-J9ReWK1BHgt5pVj47d0bISDziECxBb0FF4R9qACc8O6u4l6Fi-Eq12~M1lWhI-o~sNtW2NF18>





**epoch**

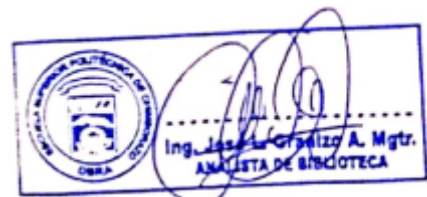
**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 08 / 06 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JOHN STALYN ROBALINO PACHECO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**1024-DBRA-UPT-2023**