



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN PARA LOS  
CLIENTES  
DE LA HELADERÍA “BOGATI” DEL CANTÓN LA MANÁ”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciados en Administración de Empresas.

**AUTORES:**

Jonathan Adonis Chasipanta Baraja  
Nataly Gabriela Sanchez Chasipanta

**TUTOR:**

MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

**LA MANÁ-ECUADOR**  
**FEBRERO-2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Chasipanta Baraja Jonathan Adonis, con cédula de ciudadanía N° 0550343883, Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela, con cédula de ciudadanía N° 0550281992, declaramos ser los autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PLAN ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA BOGATI DEL CANTÓN LA MANÁ”**, siendo el Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, Mgtr. Tutor del presente trabajo investigativo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Jonathan Adonis Chasipanta Baraja  
C.C:055034388-3



Nataly Gabriela Sanchez Chasipanta  
C.C: 055028199-2

## AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA “BOGATI” DEL CANTÓN LA MANÁ”,** de Chasipanta Baraja Jonathan Adonis; Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela, de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho informe Investigativo son merecedores del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, febrero del 2024



Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, Mgtr.  
C.C: .1712317195  
**TUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas, por cuanto, los postulantes Chasipanta Baraja Jonathan Adonis; Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela con el título de Proyecto de Investigación: **"PLAN ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA "BOGATI" DEL CANTÓN LA MANÁ"**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

La Maná, febrero del 2024

Para constancia firman:



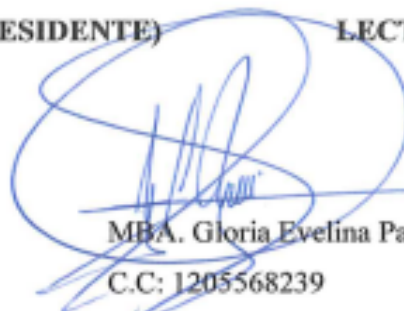
Mg. Mario Fernando Navarrete Fonseca  
C.C: 18043554890

**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Dra. Marilin Vanessa Albarrasin-Reinoso Phd  
C.C: 1719715375

**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



MBA. Gloria Evelina Pazmiño Cano  
C.C: 1205568239

**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Nuestra gratitud se extiende a la prestigiosa Universidad Técnica de Cotopaxi y al MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano por su orientación y recomendaciones que fueron claves para el desarrollo de este proyecto.*

**Jonathan  
Nataly.**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto investigativo a mis padres por ser una fuente constante de inspiración y apoyo, siendo la brújula que guía mi vida.*

*A mis profesores que brindaron una orientación valiosa, sus ejemplos han dejado una marca indeleble en mi desarrollo académico.*

**Jonathan.**

*A mis amados padres por su paciencia infinita y aliento constante, por ello cada logro en mi vida es un reflejo de apoyo incondicional y amor.*

**Nataly**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## EXTENCIÓN LA MANÁ

### TÍTULO: “PLAN ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE LA HELADERÍA "BOGATI" DEL CANTÓN LA MANÁ”

**Autores:**

**Chasipanta Baraja Jonathan Adonis  
Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela**

#### RESUMEN

Las empresas comerciales se desarrollan en un ambiente dinámico y competitivo, requieren mantenerse a la vanguardia de los cambios que se generan en el mercado. La investigación se desarrolló con el propósito de diseñar un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería Bogati del cantón La Maná. El enfoque de la metodología cualitativo porque se efectuó un análisis situacional interno y externo con sus respectivas interpretaciones, la información recopilada se representó en gráficos estadísticos. Los tipos de investigación utilizados fueron el bibliográfico y de campo. Los métodos que se aplicó: inductivo y analítico. El proceso de levantamiento de información se realizó a través de las técnicas de entrevista y encuesta que se orientaron a los propietarios y clientes actuales y potenciales. Se diseñó dos instrumentos: un cuestionario para cada técnica, ambos fueron validados por vía de expertos, aquel procedimiento requirió de la colaboración de tres profesionales de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Los resultados de las encuestas denotaron una serie de dificultades que atraviesa la empresa, entre las cuales se evidenció la escasa difusión y desactualización del direccionamiento estratégico, bajo nivel de capacitaciones entre el personal. En el análisis interno se obtuvo un valor ponderado de 2,44 para las fortalezas y debilidades evidenciado con ello una capacidad moderada para responder a las de debilidades y el externo tuvo un 2,42 reflejando amenazas significativas para la Heladería “Bogati”. El Plan estratégico sugerido para la Heladería Bogati consta de planes de acción encaminadas a la implementación de líneas de productos complementarios a los helados, premiar a la fidelidad de los consumidores, actualización y socialización de la misión, visión, valores, identificar los cargos y funciones de manera documentada.

**Palabras claves:** Plan estratégico, heladería, calidad de servicio, empresa, satisfacción al cliente.

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **EXTENCION LA MANA**

**TITLE: “STRATEGIC SATISFACTION PLAN FOR CUSTOMERS OF THE  
"BOGATI" ICE CREAM SHOP IN THE CANTON LA MANÁ”**

**Authors:**

**Chasipanta Baraja Jonathan Adonis  
Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela**

### **ABSTRACT**

Commercial companies develop in a dynamic and competitive environment, they need to stay at the forefront of the changes that are generated in the market. The research was developed with the purpose of designing a strategic satisfaction Plan for the customers of the Bogati Ice Cream Shop in the canton of La Mana. The methodology approach was mixed because the results of the internal and external situational analysis were described with their respective analyses, the information collected was represented in frequencies and percentages. The types of research used were descriptive, bibliographic and field. The methods that were applied: inductive, deductive and analytical. The information gathering process was carried out through interview and survey techniques that were aimed at owners and current and potential clients. Two instruments were designed: a questionnaire for each technique, both were validated by experts, that procedure required the collaboration of three professionals from the Technical University of Cotopaxi. The results of the surveys denoted a series of difficulties that the company is going through, among which the poor dissemination and outdated strategic direction, low level of training among personnel were evident. In the internal analysis, a weighted value of 2.44 was obtained for the strengths and weaknesses, thereby demonstrating a moderate capacity to respond to the weaknesses, and the external analysis had a 2.42, reflecting significant threats to the “Bogati” Ice Cream Shop. The suggested strategic Plan for Bogati Ice Cream consists of action plans aimed at implementing complementary product lines to ice cream, rewarding consumer loyalty, updating and socializing the mission, vision, values, identifying positions. and functions in a documented manner.

**Keywords:** strategic Plan, ice cream parlor, service quality, company, customer satisfaction.



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. BENEFICIARIOS .....	4
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
5.1. Delimitación del problema .....	6
5.2. Formulación del problema.....	6
6. OBJETIVOS.....	7
6.1 Objetivo general .....	7
6.2 Objetivos específicos.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	9
8.1. Antecedentes investigativos .....	9
8.2. Marco Teórico .....	11
8.2.1. Plan estratégico.....	11

8.2.1.2. Importancia del Plan estratégico.....	11
8.2.1.3. Elementos del Plan estratégico .....	12
8.2.1.3.1. Análisis situacional.....	12
8.2.1.3.2. Direccionamiento estratégico .....	14
8.2.1.3.3. Estrategia .....	15
8.2.1.3.4. Presupuesto.....	16
8.2.1.4. Ventajas del Plan estratégico .....	17
8.2.1.5. Herramientas de análisis estratégico.....	17
8.2.1.6. Valores individuales .....	19
8.2.1.6. Valores corporativos.....	20
8.2.1.7. Políticas individuales.....	20
8.2.1.8. Políticas corporativas.....	21
8.2.1.9. Matriz BCG .....	21
8.2.1.10. Organigrama .....	22
8.2.1.11. Manual de funciones.....	22
8.2.2. Satisfacción del cliente .....	23
8.2.2.1. Importancia de la satisfacción del cliente.....	23
8.2.3. Empresa .....	24
8.2.3.1. Aspectos legales de las empresas .....	24
8.2.3.2. Heladerías .....	25
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS. ....	26
10. METODOLOGÍAS .....	27
10.1. Enfoque de investigación .....	27
10.1.1. Enfoque cualitativo.....	27
10.2. Tipo de investigación .....	27
10.2.1. Investigación bibliográfica .....	27
10.2.3. Investigación de campo .....	28

10.3. Métodos de investigación .....	28
10.3.1. Método inductivo.....	28
10.3.2. Método Analítico.....	28
10.4. Técnicas de investigación.....	29
10.4.1. Entrevista.....	29
10.4.2. Encuestas .....	29
10.5. Instrumentos .....	29
10.5.1. Cuestionario.....	29
10.6. Población y muestra.....	30
10.6.1. Población .....	30
10.6.2. Muestra .....	30
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	32
11.1. Análisis interno y externo de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná. ....	32
11.1.1. Resultados de la entrevista realizada a la administradora de la Heladería “Bogati” ....	32
11.1.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Heladería “Bogati” ..	35
11.1.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la Heladería “Bogati” .....	54
11.1.2.2. Análisis de las encuestas de los consumidores de la Heladería Bogati .....	71
11.1.4. Análisis FODA de la Heladería “Bogati” .....	72
11.1.4.1. Análisis EFI (Evaluación de Factores Interno) de la Heladería “Bogati” .....	72
11.1.4.2. Análisis EFE (Evaluación de Factores Externos) de la Heladería “Bogati” .....	73
11.1.4.3. Definición de estrategias .....	74
11.1.4.4. Matriz de estrategias.....	75
11.2. Validación de la misión y visión .....	77
11.3. Propuesta .....	78
11.3.1. Datos preliminares:.....	78
11.3.1.1. Título: .....	78
11.3.1.2. Objetivo: .....	78

11.3.1.3. Objetivos específicos de la propuesta.....	78
11.3.1.4. Alcance: .....	78
11.3.1.5. Antecedentes.....	78
11.3.1.6. Análisis del entorno y cartera de productos de la Heladería “Bogati”.....	79
11.3.1.7. Análisis de la cartera de productos .....	80
11.1.3.8. Matriz BCG .....	81
11.3.1.9. Propuesta de un direccionamiento estratégico para la Heladería “Bogati” .....	84
11.3.1.9. Misión.....	84
11.3.1.10. Visión sugerida .....	85
11.3.1.11. Valores.....	85
11.3.1.12. Principios.....	86
11.3.1.13. Plan de acción.....	88
11.3.10.5. Cronograma de la propuesta .....	99
12. IMPACTOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y TÉCNICOS .....	100
12.1. Impacto social.....	100
12.2. Impacto económico.....	100
12.3. Impacto técnico.....	100
13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN .....	101
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
14.1. Conclusiones.....	102
14.2. Recomendaciones .....	103
15. BIBLIOGRAFÍA .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficiarios directos e indirectos de la investigación.....	4
Tabla 2. Actividades y tareas en relación a los objetivos planteados.....	8
Tabla 3. Población de la investigación .....	30
Tabla 4. Género del encuestado.....	35
Tabla 5. Edad del encuestado .....	36
Tabla 6. Nivel académico del encuestado .....	37
Tabla 7. Tiempo de trabajo del encuestado .....	38
Tabla 8. Planificaciones de las actividades .....	39
Tabla 9. Conocimiento misión y visión de la heladería .....	40
Tabla 10. Conocimiento metas planteadas .....	41
Tabla 11. Ambiente laboral adecuado .....	42
Tabla 12. Buen estado de las herramientas y equipos .....	43
Tabla 13. Equipo adecuado para las funciones.....	44
Tabla 14. Dispone de un manual de funciones.....	45
Tabla 15. Frecuencia de las capacitaciones .....	46
Tabla 16. Capacitaciones sobre atención al cliente .....	47
Tabla 17. Existencia de un buen ambiente laboral .....	48
Tabla 18. Existencia de seguridad laboral .....	49
Tabla 19. Víctima de la delincuencia .....	49
Tabla 20. Preocupación ajustes salariales.....	51
Tabla 21. Percepción sobre la competencia.....	52
Tabla 22. Frecuencia de afección cambios climáticos .....	53
Tabla 23. Género clientes .....	54
Tabla 24. Edad de los clientes .....	55
Tabla 25. Variedad de productos.....	56
Tabla 26. Variedad de sabores.....	57
Tabla 27. Calidad de los helados .....	58
Tabla 28. Presentación de los helados .....	59
Tabla 29. Precio versus calidad del producto .....	60
Tabla 30. Tiempo de espera adecuado.....	61
Tabla 31. Presentación de la carta de los productos .....	62

Tabla 32. Distribución de las instalaciones .....	63
Tabla 33. Iluminación adecuada.....	64
Tabla 34. Limpieza del establecimiento .....	65
Tabla 35. Atención rápida .....	66
Tabla 36. Actitud amable de los empleados .....	67
Tabla 37. Nivel de satisfacción del servicio .....	68
Tabla 38. Intensión de volver y recomendar .....	69
Tabla 39. Capacidad del personal para resolver inconvenientes .....	70
Tabla 40. Evaluación de factores interno .....	72
Tabla 41. Evaluación de factores externos .....	73
Tabla 42. Validación de la visión .....	77
Tabla 43. Validación de la visión .....	77
Tabla 44. Planteamiento de la misión.....	84
Tabla 45. Validación de la visión .....	85
Tabla 46. Matriz FODA .....	74
Tabla 47. Matriz de estrategias.....	75
Tabla 48. Plan de acción.....	88
Tabla 49. Estrategia 1: Productos complementarios .....	89
Tabla 50. Promociones para premiar la fidelidad de los clientes .....	90
Tabla 55. Estructura organizacional .....	91
Tabla 51. Funciones del gerente .....	93
Tabla 52. Funciones del Jefe de ventas .....	93
Tabla 53. Atención al cliente .....	93
Tabla 54. Cajera.....	94
Tabla 56. Alianzas con proveedores.....	95
Tabla 57. Mecanismo de monitoreo .....	95
Tabla 58. Presupuesto de la propuesta.....	97
Tabla 59. Presupuesto de la investigación.....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales .....	10
Figura 2. Fuerzas de Porter.....	18
Figura 3. Género del encuestado .....	35
Figura 4. Edad del encuestado.....	36
Figura 5. Nivel académico del encuestado .....	37
Figura 6. Tiempo de trabajo del encuestado.....	38
Figura 7. Planificaciones de las actividades .....	39
Figura 8. Conocimiento misión y visión de la heladería .....	40
Figura 9. Conocimiento de las metas planteadas.....	41
Figura 10. Ambiente laboral adecuado.....	42
Figura 11. Buen estado de las herramientas y equipos.....	43
Figura 12. Equipo adecuado para las funciones .....	44
Figura 13. Dispone de un manual de funciones .....	45
Figura 14. Frecuencia de las capacitaciones.....	46
Figura 15. Capacitaciones sobre atención al cliente.....	47
Figura 16. Existencia de un buen ambiente laboral.....	48
Figura 17. Existencia de seguridad laboral.....	49
Figura 18. Víctima de la delincuencia .....	50
Figura 19. Preocupación ajustes salariales .....	51
Figura 20. Percepción sobre la competencia .....	52
Figura 21. Frecuencia de afección cambios climáticos .....	53
Figura 22. Género clientes.....	54
Figura 23. Edad de los clientes.....	55
Figura 24. Variedad de productos.....	56
Figura 25. Variedad de sabores .....	57
Figura 26. Calidad de los helados.....	58
Figura 27. Presentación de los helados.....	59
Figura 28. Precio versus calidad del producto.....	60
Figura 29. Tiempo de espera adecuado .....	61
Figura 30. Presentación de la carta de los productos.....	62
Figura 31. Distribución de las instalaciones.....	63

Figura 32. Iluminación adecuada .....	64
Figura 33. Limpieza del establecimiento.....	65
Figura 34. Atención rápida .....	66
Figura 35. Actitud amable de los empleados.....	67
Figura 36. Nivel de satisfacción del servicio.....	68
Figura 37. Intensión de volver y recomendar .....	69
Figura 38. Capacidad del personal para resolver inconvenientes.....	70
Figura 39. Principales competidores .....	79
Figura 40. Cartera de productos .....	80
Figura 41. Otros productos .....	80
Figura 42. Matriz BCG.....	82
Figura 43. Productos complementarios .....	90
Figura 44. Misión de Bogati .....	91
Figura 45. Visión de Bogati.....	91
Figura 46. Organigrama estructural.....	92
Figura 47. Formato de encuesta para monitoreo de percepciones de los consumidores .....	96



## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título:** Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

<b>Fecha de inicio:</b>	Octubre 2023
<b>Fecha de finalización:</b>	Marzo 2024
<b>Lugar de ejecución:</b>	Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.
<b>Facultad que auspicia:</b>	Ciencias Administrativas y Económicas.
<b>Carrera que auspicia</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Proyecto de investigación vinculado:</b>	Estudio del impacto del sector microempresarial en la economía del cantón La Maná.
<b>Equipo de trabajo:</b>	Chasipanta Baraja Jonathan Adonis Sanchez Chasipanta Nataly Gabriela MBA. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio
<b>Área de conocimiento:</b>	Educación Comercial y Administración
<b>Línea de investigación:</b>	Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.
<b>Sub Línea de investigación de la carrera:</b>	Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Considerando que la planificación estratégica en una empresa es esencial para posicionar la marca en el mercado, adaptarse a las tendencias cambiantes del consumidor, optimizar las operaciones y asegurar el éxito a largo plazo en un sector competitivo la presente investigación tuvo como objetivo general, diseñar un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná, que surgió como alternativa de solución ante la problemática del alto nivel de competencia que ofrecen el mismo producto.

Se desarrolló un diagnóstico situacional de la heladería a través del análisis FODA, identificando de esta manera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la microempresa alimenticia, adicional a ello se consideró pertinente aplicar encuestas que permitió medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto y servicio.

La metodología empleada en la investigación tuvo un enfoque cualitativo por que se describió de manera detallada características y cualidades de aspectos relacionados con el producto y servicio y cuantitativa porque los resultados fueron expresados en términos numéricos a través de gráficos estadísticos y en porcentajes. Se consideró los tipos de investigación descriptiva, bibliográfica y de campo, mientras que los métodos que se utilizaron fueron el inductivo, deductivo y analítico. Para la recopilación de información primaria se y se consideró pertinente el uso de las técnicas de la entrevista al gerente y encuestas dirigidas a los empleados y clientes.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional dieron la pauta para el diseño de un Plan estratégico acorde a las necesidades de la heladería “Bogati” con acciones encaminadas a mejorar la satisfacción de los clientes, beneficiando de esta manera al propietario y colaboradores y dando mayor renombre a esta franquicia alimenticio a nivel nacional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La elección de diseñar un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” en el cantón La Maná se justificó porque el cliente es un elemento esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio, especialmente en la industria de productos como la heladería que es un sector altamente competitivo, con numerosas opciones para los consumidores. Un enfoque estratégico en la satisfacción del cliente puede diferenciar a la Heladería “Bogati” y posicionarla como una opción preferida en el mercado local.

El desarrollo de la investigación será relevante porque la retención de clientes es vital para el crecimiento sostenible del negocio y un Plan estratégico tiene un papel preponderante al ser diseñado de manera adecuada, posee un alto potencial de incrementar la lealtad de quienes acuden a degustar los helados, además de incrementar la rentabilidad del negocio, mediante recomendaciones positivas, revisiones favorables y una imagen de marca sólida.

Es innovador porque las preferencias y expectativas de los consumidores evolucionan con el tiempo y por ende resulta necesario implementar estrategias y herramientas que permitan mantenerse a la vanguardia de estos cambios, mediante un Plan estratégico de satisfacción del cliente se diseñan actividades que se adapten y anticiparse a cambios en las demandas del mercado, ofreciendo un producto y servicio que satisfaga las necesidades existentes.

La investigación y desarrollo de un Plan estratégico brinda la oportunidad de identificar áreas específicas que requieren mejora en términos de servicio al cliente, calidad de productos, tiempos de espera, entre otros aspectos, permitiendo de esta manera una gestión más efectiva y eficiente de los recursos, dando un enfoque que involucra activamente a los clientes en el proceso, asegurando que las acciones emprendidas estén alineadas con las necesidades y expectativas del público objetivo.

El desarrollo de esta investigación no solo beneficiará directamente a la Heladería “Bogati” al mejorar la satisfacción del cliente, sino que también contribuye al crecimiento y la competitividad del mercado local, proporcionando una base sólida para el éxito continuo del negocio y siendo un modelo a seguir por el resto de empresas del cantón La Maná.

#### 4. BENEFICIARIOS

Con el desarrollo de un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” en el cantón La Maná se reflejaron los siguientes beneficiarios directos e indirectos: Entre los beneficiarios directos se menciona al Administrador, 3 colaboradores y un promedio de 2000 clientes mensuales. En tanto que los beneficiarios indirectos están conformados por los 61.209 habitantes del cantón La Maná (2023) acorde a los datos proyectado del INEC, así como los entes recaudadores de impuestos que este caso son el: GAD municipal, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud. Además, a esta lista de beneficiarios indirectos se mencionó a la Universidad Técnica de Cotopaxi porque se suma una investigación de carácter científico para sus estudiantes y la población en general.

**Tabla 1.** *Beneficiarios directos e indirectos de la investigación*

<b>Directos</b>
1 propietario
3 colaboradores
2000 clientes

**Elaborado por:** *Los autores.*

#### 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La historia de cómo llegó el helado al país suele ser variada, una de las más conocidas es atribuida a las monjas Carmelitas. A nivel nacional el helado constituye un producto popular entre niños, jóvenes y adultos sea en climas templado o clima cálido tropical, de manera industrial o artesanal el negocio de este producto se ha ido incrementado con el paso del tiempo, según Troncoso (2019) el consumo anual asciende a 1.6 litros per cápita, sin embargo, dicha cifra aún sigue siendo bajo en comparación con países como Brasil o Colombia.

Hace 10 años la oferta industrial de helados se centraba en las marcas Pingüino de Unilever y Topsy de la marca Tonicorp. Actualmente existe gran variedad de helados que van más allá del típico de paila, esta industria ha ido evolucionando y experimentando con nuevos sabores más populares exóticos como: maracuyá, guanábana, quinoa, aguacate, chirimoya, pitahaya, además

muchas heladerías en la ciudad de Quito y Guayaquil ofrecen opciones veganas y sin lactosa para que todo el público pueda degustar este producto (Fajardo y Salinas, 2019).

Pese al gran avance del mercado de los helados a nivel nacional en lo que respecta a la parte administrativa los productores artesanales en su mayoría no cuentan con planes estratégicos que permitan posicionarse en el mercado, de ahí deriva gran parte de las dificultades que atraviesan a nivel organizacional, dando paso a la incertidumbre de su permanencia en el mercado.

Según Rocha (2022) en la provincia de Cotopaxi los helados, constituyen un aspecto representativo, forman parte de su tradición, específicamente el de Salcedo, el cual tuvo como origen uno de los conventos de este cantón que inicialmente fue preparado con las sobras de diversas frutas que se generaban a diario en ese lugar. Con el transcurso de los años varias familias replicaron esta receta y actualmente se puede visualizar un monumento haciendo alusión a este producto a la entrada de esta ciudad.

De acuerdo a Duque (2022) a lo largo de la ciudad se puede apreciar microempresas dedicadas al comercio de helados, así esta industria se ha convertido en una fuente importante de empleos y de la economía, sin embargo, la mayoría de establecimientos realiza sus actividades de manera empírica sin el apoyo y orientación de un Plan estratégico que rija sus actividades y aquello ha generado el cierre de estos negocios.

En el cantón La Maná el helado constituye un postre o golosina para degustar desde niños hasta adultos y se pueden encontrar varias presentaciones como crepes, waffles, brownies en ensaladas de frutas, quesillos y los helados artesanales de coco, mora, leche, chocolates y muchos sabores más. Se puede adquirir helados en tiendas, comisariatos, librerías, sin embargo, desde el año 2020, varias marcas de franquicias nacionales como Green Frost, Bogati, Tutto Fredo que ofrecen una gran variedad de productos abrieron sus puertas en este cantón, lo cual acrecentó la competencia, naciendo con ello la necesidad de innovar y mejorar la satisfacción del cliente a través de un adecuado Plan estratégico, siendo este el caso de “Bogati “ que nació en la ciudad de Riobamba al agregar queso rallado al tradicional helado de paila.

La franquicia “Bogati” inicio a funcionar en el cantón La Maná en el año 2022 y posee una gran acogida entre la población, pero esta empresa presenta un alto nivel de competencia de otras empresas con franquicias en otras ciudades que ofertan una amplia variedad de productos, entre los consumidores fuertes se menciona a la heladería Greenfrost que se encuentra ubicado en el

mismo sitio y oferta helados con queso y marca, tiene un alto nivel de reconocimiento, logística tecnificada y uso de estrategias publicitarias que dan mayor ventaja para la captación de clientes y por ello se puede apreciar una gran concurrencia de las familias, estudiantes, amigos. Además, en este último año se ha dado un alto incremento de la inauguración de nuevos establecimientos dedicados a la venta de este producto con novedades presentaciones y completos como frutas, queso y servicios de cafetería que representan un mercado competitivo para la Heladería Bogati entre ellos se mencionan: y Milos, El Goloso, Tuto Fredo, Dulce Waffe y Expres, Buble Splash, Fruit Coffe

Las causas de la problemática existente en la Heladería Bogati son un bajo nivel de publicidad y promociones, no contar con un Plan estratégico, ausencia de un direccionamiento estratégico documentado y socializado a sus colaboradores. Bajo nivel de capacitaciones sobre la calidad del servicio que permita aprovechar las bondades de ser una marca reconocida y contar con una amplia cartera de helados para todos los gustos.

Los efectos a percibir son posibles problemas en la calidad del servicio como el tiempo de espera, no tener las habilidades y experticia para la resolución de problemas. Además, a corto plazo no tomar medidas preventivas da paso que la competencia tengan ventajas significativas y llegar afectar la rentabilidad de la heladería Bogati. Analizando detenidamente se propuso como medida preventiva el diseño de un Plan estratégico que permita mejorar la satisfacción de los clientes en la Heladería “Bogati”.

### **5.1. Delimitación del problema**

**Área:** Gestión Administrativa

**Objeto de estudio:** Heladería “Bogati”

**Delimitación espacial:**

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** La Maná

**Delimitación temporal:** Octubre 2023- Marzo 2024

### **5.2. Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la satisfacción de los clientes de la heladería “Bogati” del cantón La Maná?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo general**

Diseñar un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

### **6.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un análisis interno y externo en la Heladería “Bogati” del cantón La Maná mediante la matriz FODA para el diagnóstico de su situación actual.
- Proponer y validar el direccionamiento estratégico para la Heladería “Bogati” conformado por la misión, visión y valores para la orientación del cumplimiento de los objetivos.
- Realizar un Plan estratégico con actividades para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 2.** *Actividades y tareas en relación a los objetivos planteados*

Objetivos	Actividades	Resultados	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos).
Efectuar un análisis interno y externo en la Heladería “Bogati” del cantón La Maná mediante la matriz FODA para el diagnóstico de su situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, aplicación y análisis de la entrevista y encuesta.</li> <li>• Diseño, ponderación y análisis FODA.</li> <li>• Diseño y análisis matriz BCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento análisis interno y externo.</li> <li>• Datos ponderados de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes.</li> <li>• Conocimiento producto estrellas en ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una entrevista al administrador.</li> <li>• Encuestas a los colaboradores y clientes.</li> </ul>
Proponer y validar el direccionamiento estratégico para la Heladería “Bogati” conformado por la misión, visión y valores para la orientación del cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y validación de la misión.</li> <li>• Diseño y validación de la visión</li> <li>• Diseño y validación de los valores corporativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores corporativos definidos para la Heladería “Bogati” La Maná.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño en base a un cuestionario de preguntas.</li> </ul>
Realizar un Plan estratégico con actividades para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los resultados del diagnóstico situacional.</li> <li>• Planteamiento del Plan de acción con su respectivo cronograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz EFE y EFI.</li> <li>• Desarrollo matriz BCG con la información de los productos.</li> <li>• Propuesta direccionamiento estratégico.</li> <li>• Planes de acción</li> <li>• Cronograma</li> </ul>

**Elaborado por:** *Los autores.*



## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

#### **Proyecto 1. Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022 - 2024**

Según Milla (2021) en su estudio realizada en Perú argumentaron el estudio tuvo por objetivo general formular un Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, en el periodo 2022 – 2024. La investigación fue del tipo descriptivo, con diseño no experimental, de naturaleza cuantitativo. La población, se estructuró por 10 trabajadores de la empresa. Para la recolección de información se aplicaron instrumentos como, cuestionario para conocer el criterio de los encuestados, respecto a la situación actual de los factores externos e internos. Con el diagnóstico, se elaboró las matrices de evaluación externa MEFE, y evaluación interna MEFI; además se utilizó la matriz FODA, PEYEA, y otras herramientas; para establecer las estrategias que contribuyen a mejorar gestión empresarial. Los resultados reflejaron que la elaboración del Cuadro de Mando Integral, para el despliegue y control de la propuesta del Plan estratégico para la empresa; exponiendo que el planeamiento es una herramienta efectiva para la proyección del negocio y mejora del proceso administrativo de la empresa Heladería Minelly, para optimizar la calidad del servicio al cliente.

#### **Proyecto 2. Plan estratégico de la heladería “Bunny 2022-2026”**

Urrea (2022) en su investigación realizada en la ciudad de Riobamba estableció como objetivo general diseñar un Plan estratégico para delinear el funcionamiento de la Heladería “Bunny” en el periodo 2022-2026, cuya motivación fue contribuir al posicionamiento en el mercado. La metodología tuvo un enfoque mixto, se utilizó los tipos de investigación descriptivo, bibliográfico y de campo al desarrollar encuestas a los empleados. Además, se aplicó una entrevista al propietario, la información obtenida se analizó e interpretó de resultados identificando el comportamiento en general en el mercado. Se identificó dificultades en inversión e innovación para el desarrollo y crecimiento de la empresa por parte de la administración, no cuentan con una filosofía organizacional. Como resultado se establecieron estrategias direccionadas a dar respuesta a los problemas diagnosticados. Finalmente se

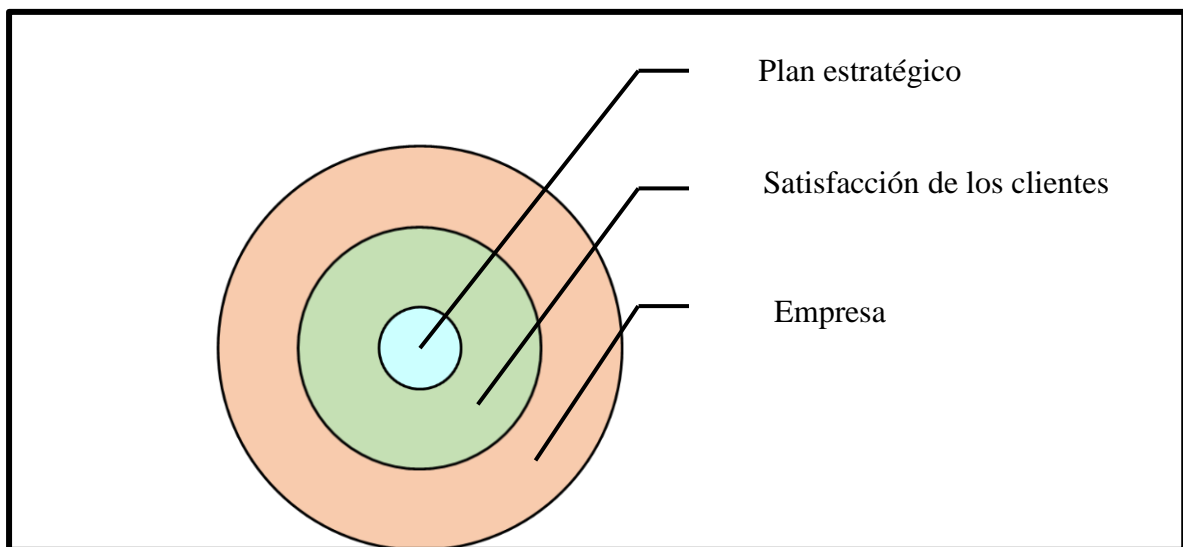
recomendó a la directiva informar e implantar en los empleados las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que se determinaron acorde a las necesidades identificadas.

Los proyectos antes mencionados sobre planes estratégicos en las Heladerías “Minelly” y “Bunny” fueron un gran aporte a esta investigación, porque orientaron sobre el procedimiento empleado para desarrollar un Plan estratégico de manera adecuada y tomar como referencia el uso de la metodología y las estrategias planteadas acorde al entorno que se desenvuelven y mejorar ciertos procedimientos en el desarrollo de las estrategias y diseñar una propuesta que sea de aporte al desarrollo de los planes de acción.

### **Categorías fundamentales**

Para la investigación es importante determinar las siguientes categorías, debido a que se derivan del tema de investigación:

**Figura 1.** *Categorías fundamentales*



**Elaborado por:** *Los investigadores*

## **8.2. Marco Teórico**

### **8.2.1. Plan estratégico**

Según Delgado et al., (2022) “la planeación o planificación tuvo su origen en el ámbito militar y fue considerada dentro de las empresas como un elemento necesario para poder determinar el futuro de las organizaciones” (p.98).

Por su parte Albuja (2022) sostiene que un plan estratégico es:

Un documento que refleja la esencia y donde está la empresa, las condiciones del entorno en el corto y largo plazo, por qué camino ir, los elementos, transformaciones a realizar, medios y recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Esencial para orientar el crecimiento, la estabilidad y la adaptabilidad de una organización en un entorno empresarial en constante cambio. Proporciona una hoja de ruta que permite tomar decisiones informadas, priorizar actividades y mantener el enfoque en los objetivos a largo plazo (p. 27).

Según Navarrete et al. (2023) “es un documento que recoge un trabajo diagnóstico y a partir de este aquellos objetivos, estrategias y planes de acción a tomar en la búsqueda de alcanzar aquella visión de futuro que forma parte de la filosofía organizacional” (p.19).

La elaboración del Plan estratégico implica la colaboración interna, mejorando comunicación y cohesión, en un entorno empresarial dinámico, este plan actúa como un mapa esencial, guiando el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, reflejando su esencia, objetivos y estrategias clave.

#### **8.2.1.2. Importancia del Plan estratégico**

Según Delgado et al. (2022):

Permite que el pensamiento estratégico, guíe el camino de la organización, uniendo la lógica y la experiencia, ayuda a distribuir los recursos: humanos, financieros, tecnológicos, etc., de manera más eficiente y efectiva. Al tener claros los objetivos

estratégicos, se pueden priorizar las inversiones y asignar recursos según las necesidades y prioridades de la organización. Conlleva una mayor eficiencia en la ejecución de tareas, al afrontar de mejor manera los contextos o realidades de las organizaciones o microempresas en particular. (p.103)

Lozano y Torres (2017) argumentan que permite a la “organización anticiparse y adaptarse a cambios en el entorno. Siempre hay incertidumbre en el mercado y la estrategia ofrece una estructura para reaccionar ágilmente a situaciones imprevistas” (p.12).

Acorde a lo expuesto Plan estratégico implica la participación de diversos miembros de la organización, aquello promueve la colaboración, mejora la comunicación interna y fortalece la cohesión entre los equipos de trabajo, así en un entorno empresarial dinámico, el Plan estratégico actúa como un mapa esencial que guía el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

### **8.2.1.3. Elementos del Plan estratégico**

A continuación, se detallan los elementos del Plan estratégico:

#### **8.2.1.3.1. Análisis situacional**

- **Matriz FODA**

En concordancia con Sánchez (2019) “la matriz FODA o DOFA es una herramienta creada en la década de 1960 en la Universidad de Stanford, resulta sumamente valioso para el registro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas registradas en los diagnósticos externo e interno” (p. 100).

Es importante señalar que la matriz FODA se revela como una herramienta invaluable para analizar y registrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los diagnósticos tanto externos como internos de una entidad. Su enfoque sistemático permite una evaluación integral que facilita la toma de decisiones estratégicas, proporcionando una base sólida para la planificación y adaptación en entornos cambiantes.

- **Análisis interno**

Según Sainz (2020) se trata de la “revisión de los factores internos de la empresa, más real sea, mejor serán las propuestas de futuro que se puedan hacer, se valora los puntos fuertes y todo aquello que se puede mejorar: las debilidades” (p. 25).

En concordancia con Albuja (2022):

El análisis interno constituye un proceso donde se evalúa todos los componentes que interactúan en una empresa con el propósito de identificar los puntos fuertes y débiles, esta evaluación incluye la revisión de los recursos, capacidades, cultura organizacional y desempeño de la organización, esto quiere decir que la empresa tiene injerencia y puede controlar estos factores (p. 24).

A partir de esto, se concluye que el análisis interno se centra en evaluar los factores internos de la empresa, abordando puntos fuertes, debilidades, recursos, capacidades y cultura organizacional, la integración de estas perspectivas ofrece una visión realista, fundamental para propuestas de futuro y para potenciar elementos internos en busca del éxito organizacional.

- **Análisis externo**

Según Serrato (2019) la evaluación externa:

Se enfoca en los cambios suscitados a nivel mundial que permita comprender de mejor manera el entorno en el cual se encuentra la empresa, estos resultados son de gran utilidad y este análisis puede abarcar factores económicos, sociales, políticos, aspectos tecnológicos, la competencia y aspectos legales que no se controlan. Analizar en profundidad los aspectos antes mencionados ayudara a las empresas hacer frente en un mercado lleno de amenazas y oportunidades. (p. 51)

La esencia del análisis externo se enfoca en evaluar los cambios a nivel mundial para comprender el entorno empresarial, abarca factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y legales, así como la competencia, que están fuera del control directo de la

empresa. Profundizar en estos aspectos facilita a las empresas enfrentar un mercado caracterizado por amenazas y oportunidades.

#### **8.2.1.3.2. Direccionamiento estratégico**

De acuerdo a Peralta et al. (2020) la dirección estratégica se define como:

El arte y la ciencia gerencial de formular, implantar y evaluar las estrategias en el corto, mediano y largo plazo para lograr los objetivos organizacionales, se concibe como el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan sus entornos interno y externo, aprenden de ellos, dictan la dirección estratégica, crean las estrategias, ejecutándolas para lograrla consecución de objetivos, todo ello con la intención de satisfacer las exigencias de los grupos de interés en la organización. (p. 232)

La definición propuesta por el autor sobre dirección estratégica destaca la importancia del análisis exhaustivo de los entornos interno y externo como punto de partida, así como la ejecución de estrategias a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las demandas de los grupos de interés en la organización. Además, resalta la visión estratégica a largo plazo como un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Dentro del direccionamiento estratégico acorde a Castilla y Navarro (2021):

**Misión:** en esta parte, fundamentalmente diremos qué hacemos, por qué lo hacemos, en qué mercado geográfico y para qué público, cual es nuestra relación con nuestros grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, accionistas, etc.), que imagen de nuestro negocio queremos comunicar, que nos diferencia de nuestra competencia.

**Visión:** sería como nos vemos a medio y largo plazo. Como proyectamos nuestra misión para el futuro, determinando objetivos y metas realistas. Pretende motivar e ilusionar.

**Valores:** son las reglas éticas que definen nuestro comportamiento y forma de ser como empresa. Marcan la cultura, la política y los principios de funcionamiento. (p.19)

Desde este punto se comprende que la dirección estratégica, comprende la misión, visión y valores de la organización, por su parte la misión enfatiza el qué, por qué y para quién de la empresa, la visión proyecta metas a medio y largo plazo para motivar, y los valores definen la ética y cultura empresarial. Estos elementos son fundamentales para guiar el rumbo y comportamiento de la organización.

### **8.2.1.3.3. Estrategia**

De acuerdo a Sánchez (2019) “La estrategia propuesta es llegar a más segmentos, y la táctica es formar alianzas estratégicas con cadenas de tiendas para ofrecer algunos de sus productos en sus instalaciones” (p. 18).

Acorde a Albuja (2022) La estrategia es:

Un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. Cabe señalar que la estrategia difiere de la táctica, siendo estas últimas medidas más específicas. Entonces, una estrategia es un proceso propuesto y una táctica es cómo se lleva a cabo. (p. 41)

Las definiciones de estrategia de los autores resaltan su naturaleza como un plan para alcanzar objetivos específicos para la toma de decisiones y acciones dirigidas a cumplir metas definidas, diferenciándola de la táctica, que se refiere a medidas específicas de ejecución con el fin de llegar a más segmentos y formar alianzas con cadenas de tiendas.

- **Importancia del desarrollo de estrategias**

Según Coello (2018) Las estrategias son:

El puente entre los objetivos de la organización y las acciones concretas que deben llevarse a cabo para lograrlos. Son fundamentales para el éxito a largo plazo, permitiendo a la organización anticipar y adaptarse a cambios en el entorno empresarial, lo que es esencial para la resiliencia y la supervivencia en mercados dinámicos. (p. 28)

Para Guzmán (2019) las estrategias bien diseñadas “ayudan a la organización a diferenciarse de la competencia, ya sea a través de costos, innovación, calidad u otros factores, brindando una ventaja competitiva sostenible y la asignación eficiente de recursos” (p. 32).

Acorde a lo expuesto se concluye que el diseño efectivo de estrategias es esencial como conexión entre los objetivos organizativos y las acciones concretas, siendo fundamental para el éxito a largo plazo. Estrategias bien elaboradas posibilitan anticipar y ajustarse a cambios, destacarse en la competencia, lograr ventajas competitivas sostenibles y asignar recursos de manera eficiente

#### **8.2.1.3.4. Presupuesto**

“El presupuesto es un plan financiero detallado que estima los ingresos y gastos futuros de una persona, empresa, organización o gobierno durante un período específico, generalmente un año” (FLACSO, 2018, pág. 22).

Delgado et al. (2022) define un presupuesto:

Se detallan y estiman los ingresos esperados, como ventas, inversiones, donaciones u otras fuentes de ingresos, así como los gastos proyectados, que pueden incluir costos operativos, salarios, adquisición de bienes, servicios, impuestos y otros desembolsos previstos. El objetivo principal del presupuesto es prever y controlar el flujo de efectivo y los recursos financieros para asegurar que los gastos no excedan los ingresos y que se puedan cumplir los objetivos financieros y operativos establecidos. Además, sirve como una herramienta para evaluar el rendimiento real frente al planificado, permitiendo ajustes y toma de decisiones informadas para mejorar la gestión financiera. (p. 11)

En conclusión, el presupuesto se puede comprender como una herramienta financiera que proyecta ingresos y gastos futuros para asegurar la viabilidad financiera. Su objetivo principal es controlar el flujo de efectivo y garantizar que los gastos no excedan los ingresos, también sirve para evaluar el desempeño real y tomar decisiones informadas para mejorar la gestión financiera.



#### 8.2.1.4. Ventajas del Plan estratégico

Según Palacios (2020) la realización y ejecución de un Plan estratégico proporciona las siguientes ventajas:

- Establece un marco general útil para la revisión continuada de las actividades de las empresas.
- Optimiza la coordinación de las actividades para el funcionamiento de la empresa.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio organizacional.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro a corto y largo plazo.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. (p. 60).

Por lo tanto, las ventajas del Plan estratégico son diversas debido a que proporcionan un marco general que no solo guía la revisión continua de las actividades empresariales, sino que también optimiza la coordinación operativa. La capacidad del Plan para identificar cambios esperados y reducir conflictos sobre metas empresariales resalta su importancia en la gestión eficaz de la empresa.

#### 8.2.1.5. Herramientas de análisis estratégico

Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. Según Sainz (2020) el análisis PESTEL contempla la evaluación de factores:

**Políticos:** Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro: Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante

entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones. Las modificaciones en los tratados comerciales posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

**Económicos:** Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia.

**Socioculturales.** En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando.

**Tecnológicos:** Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa.

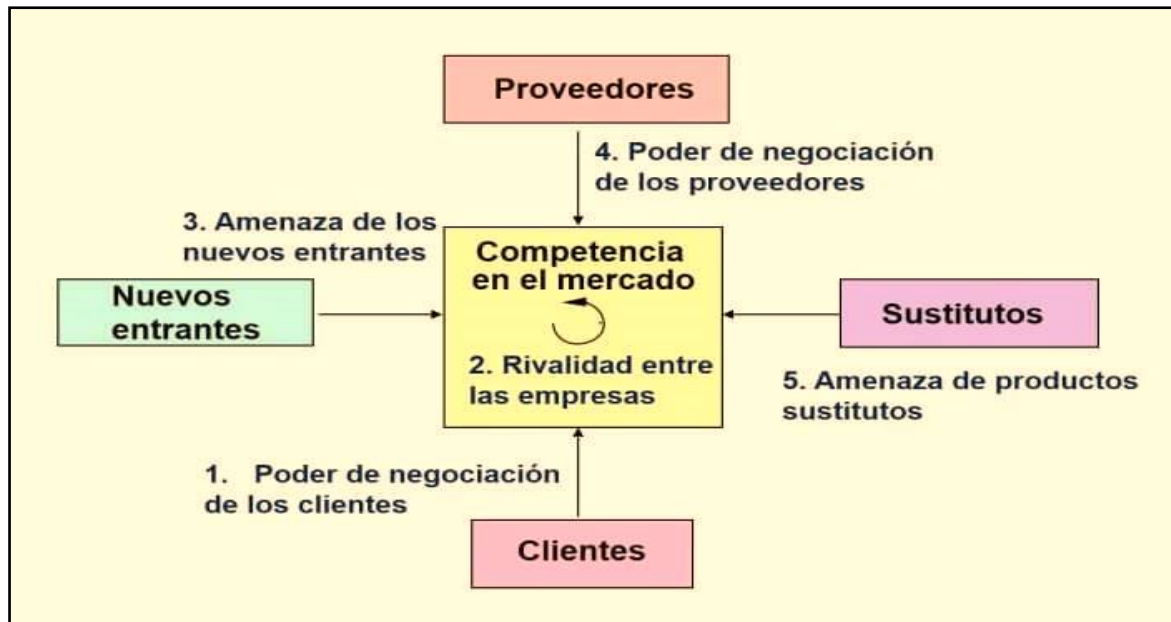
**Ecológicos:** Este factor puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario.

**Legales:** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa (p. 71).

Acorde a Sánchez (2019) la herramienta Fuerzas de Porter “Permite analizar el mundo, buscando las amenazas que acechan a las empresas, así como las oportunidades que se presentan” (p.77).

Las herramientas de análisis estratégico, como el PESTEL, exploran factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales para mejorar la rentabilidad sobre la inversión. Este enfoque sistemático considera influencias gubernamentales, cambios económicos, aspectos socioculturales y avances tecnológicos, además, se destaca la utilidad de la herramienta Fuerzas de Porter para identificar amenazas y oportunidades que impactan a las empresas, proporcionando una visión integral del entorno empresarial.

**Figura 2. Fuerzas de Porter**



Fuente: Sánchez (2019)

#### 8.2.1.6. Valores individuales

“Los valores individuales son principios o creencias personales que guían el comportamiento y las decisiones de una persona. Reflejan las preferencias y prioridades únicas de un individuo, influenciadas por su educación, experiencias y contexto cultural” (Brañez, 2020, pág. 63).

Sosteniendo estas nociones Villa (2021) agrega:

Son elementos intrínsecos que moldean la percepción del mundo y la toma de decisiones de una persona, se desarrollan a lo largo de la vida a través de interacciones sociales, experiencias personales y reflexiones internas. Estos valores pueden abarcar aspectos éticos, morales, culturales y personales, formando una base sólida para la autenticidad y coherencia en la conducta individual. (p. 39)

Son principios internos que orientan la conducta y las decisiones a través de experiencias y contextos diversos, contribuyendo a la identidad de las empresas en que trabajan. La complejidad de estos valores destaca su papel crucial en la toma de decisiones y en la construcción de la autenticidad individual.

### **8.2.1.6. Valores corporativos**

“Son principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de una empresa, manifiestan la cultura organizacional y definen las normas éticas que la empresa busca promover en su entorno laboral y en sus relaciones con clientes y socios” (Carrero, 2019, pág. 21).

Según Aparicio (2018):

Los valores corporativos constituyen un conjunto de principios éticos y culturales que una empresa adopta para moldear su identidad y comportamiento, estos valores se comunican a empleados y partes interesadas, influyendo en la toma de decisiones empresariales, en la gestión de relaciones y en el establecimiento de estándares de conducta. (p. 46)

En la planificación estratégica, los principios éticos y culturales orientan las acciones y decisiones de las organizaciones, no solo definen la identidad organizacional, sino también impactan en la toma de decisiones, las relaciones empresariales y la reputación de la empresa.

### **8.2.1.7. Políticas individuales**

Las políticas individuales “son directrices personales que una persona establece para orientar su comportamiento y tomar decisiones coherentes con sus objetivos y valores, pueden abarcar aspectos éticos, profesionales y personales, sirviendo como un marco para la autodisciplina y la autorregulación” (Albuja, 2022, pág. 47).

“Establecer políticas individuales, se busca aumentar la consistencia y la claridad en la toma de decisiones diarias, promoviendo la autenticidad y el crecimiento personal” (Navarrete et al., 2023, pág. 30).

Las políticas individuales se establecen con el propósito de orientar el comportamiento y tomar decisiones coherentes con los objetivos y valores personales. Sirven como un marco para la autodisciplina y la autorregulación, abarcando aspectos éticos, profesionales y personales.

### **8.2.1.8. Políticas corporativas**

Las políticas corporativas según Rodríguez (2020) son normativas internas establecidas por una empresa para regular el comportamiento de sus empleados y para gestionar aspectos operativos y estratégicos, buscan asegurar la coherencia en la toma de decisiones y el cumplimiento de estándares éticos y legales.

En el mismo contexto Carrero (2019) define las políticas corporativas como:

Un conjunto estructurado de principios y normas que rigen las acciones y decisiones dentro de una empresa, engloban una variedad de áreas, desde la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones empresariales hasta prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Su implementación tiene como objetivo principal mantener la integridad, la transparencia y la coherencia en todas las facetas de la operación empresarial. (p.19)

Para tener un buen ambiente de trabajo, las políticas corporativas deben ser no solo definidas sino dadas a conocer a todos los miembros de una empresa para regular la conducta y las prácticas internas y externas en afán de que prevalezca la responsabilidad en todas las operaciones empresariales.

### **8.2.1.9. Matriz BCG**

Según Valdivieso et al. (2023):

Es una herramienta estratégica para evaluar la cartera de productos de una empresa. Al asignar productos a categorías específicas en función de su desempeño en cuota de mercado y tasa de crecimiento, la matriz ayuda a tomar decisiones sobre inversiones, desinversiones o ajustes estratégicos. (p. 46)

La matriz BCG según Vega y Vladimir (2020) es un modelo de análisis estratégico que clasifica los productos de una empresa en cuatro categorías (Estrellas, Vacas Lecheras, Interrogantes y Perros) en función de su cuota de mercado y tasa de crecimiento. Proporciona una visión visual de la cartera de productos y guía la asignación de recursos según el potencial de crecimiento y participación en el mercado.

### **8.2.1.10. Organigrama**

Martínez (2020) sobre el organigrama menciona que representa la estructura jerárquica y organizativa de una empresa u organización, facilita una visualización clara de las relaciones de autoridad, las dependencias y los grupos de empleados dentro de la compañía y muestra los departamentos y las relaciones entre ellos y sus miembros.

Para Villafuerte (2018) se trata de:

Un recurso detallado que documenta la estructura y las relaciones de los cargos dentro de una organización, puede ser representado de diferentes formas, como organigramas generales, suplementarios o analíticos. Además de mostrar la jerarquía y las responsabilidades, también puede incluir información sobre políticas y procedimientos internos que los empleados deben seguir. (p.18)

El organigrama es una herramienta útil para comprender la estructura y las responsabilidades dentro de una organización, debido a que es un recurso detallado que documenta la estructura y las relaciones de los cargos dentro de la misma.

### **8.2.1.11. Manual de funciones**

“Un manual de funciones es un documento que detalla las responsabilidades, tareas y relaciones jerárquicas de cada puesto dentro de una organización, proporcionando una guía clara sobre las expectativas laborales” (Villafuerte, 2018, pág. 65).

“Es un compendio exhaustivo que describe las responsabilidades específicas, habilidades requeridas, y relaciones con otros roles en una organización, este documento sirve como referencia para los empleados, facilitando la comprensión de sus roles y contribuyendo a una estructura organizativa eficiente y transparente (Villa y Tinoco, 2022).

Es importante que la empresa cuente con manuales de funciones porque se da conocer las responsabilidades, deberes y expectativas de un puesto de trabajo específico, con eso los trabajadores tienen una herramienta de consulta sobre sus roles.

## **8.2.2. Satisfacción del cliente**

“La satisfacción del cliente va más allá de una simple sensación de saciedad, es la evaluación personal que realiza un cliente sobre un producto o servicio adquirido, considerando si cumple con sus expectativas y le genera una experiencia placentera” (Cano et al., 2018, pág. 34).

Para Flores (2022) la satisfacción del cliente se refiere a la percepción del consumidor sobre la realización que obtiene de un producto o servicio en un momento dado, esta evaluación temporal es influenciada por las características del producto o servicio, y está asociada con un nivel agradable de satisfacción en relación con el acto de consumo. Además, es una impresión que puede experimentar variaciones a lo largo del tiempo.

La satisfacción del cliente es una medida dinámica sobre un producto o servicio, que va más allá de la saciedad momentánea, se construye a partir de las características del producto, las expectativas del cliente y su experiencia con el mismo, es una variable crucial para el éxito de las empresas y puede cambiar con el tiempo.

### **8.2.2.1. Importancia de la satisfacción del cliente**

Según Zarraga et al. (2018) la satisfacción del cliente:

Es un pilar fundamental en cualquier empresa, ya que representa la medida en que los productos o servicios ofrecidos cumplen con las expectativas y necesidades del consumidor, para mantener su lealtad y fomentar relaciones duraderas, si los clientes están satisfechos con su experiencia, es más probable que regresen y recomienden la empresa. (p.19)

Además, Solis (2018) añade que la satisfacción del cliente tiene un impacto directo en la reputación, porque los clientes satisfechos no solo regresan, sino que también pueden convertirse en promotores de la empresa, compartiendo sus experiencias positivas por recomendaciones verbales o en redes sociales que manejan sus círculos personales.

Es importante porque es un indicador clave que se traduce en mayores ingresos y márgenes de beneficio para la empresa, al centrarse en la satisfacción del cliente, las empresas pueden

identificar cómo mejorar en sus productos o servicios, optimizar procesos internos y mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

### **8.2.3. Empresa**

Según Urrea (2022) una empresa es:

Una entidad organizada económica, generalmente con fines lucrativos, que combina recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para producir bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado. (p.43)

Milla (2021) adiciona que “las microempresas pueden operar en diversos sectores económicos y tamaños, desde pequeñas y medianas empresas (PYMES) hasta corporaciones multinacionales, con estructuras jerárquicas y estrategias de gestión para alcanzar sus objetivos comerciales” (p. 28).

#### **8.2.3.1. Aspectos legales de las empresas**

De acuerdo a (Armijos, 2019) las empresas para llevar a cabo su funcionamiento requieren del cumplimiento de ciertas leyes y normativas en relación a la parte de operaciones y de registros:

#### **Servicio de rentas Internas SRI**

A nivel tributario el Servicio de Rentas Internas verifica el cumplimiento de:

- Registro en el RUC
- Pago de declaraciones mensuales o semestrales del IVA
- Pago de declaraciones del Impuesto a la Renta
- Emisión de facturas

#### **Instituto Ecuatoriano de seguridad Social IESS**

De acuerdo a Galiano y Ismel (2019) las obligaciones que las empresas deben considerar ante en el IESS son:

Afiliación de empleados en el Seguro



Pago de aportes patronales del 11.15%

### **Permisos**

En relación a los permisos que las empresas deben obtener para laborar dentro de los fines legales se encuentran:

- Obtención del permiso anual de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Pago de la patente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná.

#### **8.2.3.2. Heladerías**

Urrea (2022) sobre las heladerías establece que:

Estos establecimientos expenden a base de productos nutritivos, está acompañado de una gran variedad de frutas, mermeladas y cereales, que además de su atractivo sabor lo hacen una opción saludable a la hora de elegir un postre, convirtiéndose en uno de los antojos favoritos de chicos y grandes. Su cómodo precio y gran sabor lo convierten en su marca de identidad (p.43).

Según Rocha (2022):

El beneficio de consumir un helado es que se puede de gustar de un producto bajo en calorías, pues esto facilita al mantener una dieta balanceada que fortalecen tu sistema inmune y digestión al no contener conservantes. Esto provoca que los clientes sean fieles a la marca ya que tienen grandes beneficios que les ofrece a un accesible al consumidor. (p.12)

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.**

A continuación, se describe las preguntas científicas que rigen el desarrollo de la presente investigación:

### **¿Cuál es la situación interna y externa actual de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná?**

Los resultados del análisis interno reflejaron una situación actual que muestra una respuesta que se encuentra cercana al promedio con 2,44 en las fortalezas y debilidades, es decir la Heladería “Bogati” posee una capacidad moderada para responder a las debilidades, sin embargo se requieren medidas correctivas y preventivas que den mayor solidez a las fortalezas, mientras que el resultado del análisis externo se situó en 2,42 reflejando amenazas significativas para la Heladería “Bogati” especialmente por los niveles de inseguridad que han sufrido los locales comerciales en la modalidad de extorsiones o las denominadas “vacunas” y los cambios climáticos que pueden bajar el nivel de consumo de los helados en temperaturas frías.

### **¿Cuál es el direccionamiento estratégico adecuado para la Heladería “Bogati”?**

Considerando que el direccionamiento estratégico existente no cumple con los parámetros para su diseño se restructuró una misión, visión y valores, acorde a las metas y objetivos de esta empresa, adicional a ello se sugirió que la misma sea colocado en un lugar visible con ello se logrará direccionar el accionar de todos quienes conforman la Heladería “Bogati del cantón La Maná”.

### **¿De qué manera los planes de acción con actividades encaminadas ayudan a mejorar la satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná?**

Los planes de acción ayudaran a proyectar una mejor imagen y elevar el nivel de satisfacción de los clientes para situar como una de las primeras opciones en el consumo de esta línea de productos, es decir lograr una ventaja frente a las demás heladerías del cantón La Maná, aprovechando las fortalezas existentes.

## **10. METODOLOGÍAS**

En este apartado se detalló de manera específica el enfoque, tipos, métodos, técnicas, instrumentos y la población y muestra inmersa en la investigación sobre:

### **10.1. Enfoque de investigación**

#### **10.1.1. Enfoque cualitativo**

Avanzando en el tema (Acosta, 2023) puntualiza que el enfoque cualitativo:

Se centra en la comprensión de los fenómenos sociales, culturales y humanos haciendo énfasis en la interpretación de datos obtenidos a través de métodos participante como las encuestas, entrevistas, observación para la exploración de las experiencias, percepciones de un objeto o sujeto. (p.87)

La investigación sobre el Plan estratégico se situó en un enfoque cualitativo porque se describió los resultados del análisis situacional interno y externo con sus respectivos análisis, adicional a ello se trabajó con datos obtenidos a través de la entrevista a la propietaria y encuestas a los clientes y colaboradores, para las respectivas ponderaciones en la matriz FODA, validaciones del direccionamiento estratégico, dando lugar a resultados traducidos en términos porcentuales para una mejor comprensión y análisis del diseño del plan de acción.

### **10.2. Tipo de investigación**

#### **10.2.1. Investigación bibliográfica**

Es un proceso que engloba la búsqueda, revisión y análisis de información en fuentes escritas como tesis, artículos científicos, informes y otros documentos con el propósito de ampliar el conocimiento acerca del fenómeno u objeto de estudio (Reyes y Carmona, 2020).

La investigación bibliográfica fue de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación para construir el sustento teórico con el criterio de diversos autores a través de la misma se pudo ampliar el conocimiento sobre el Plan estratégico que dio las pautas para la elaboración del plan

de acción y el direccionamiento estratégico con el propósito de mejorar la satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

### **10.2.3. Investigación de campo**

Este tipo de investigación se enfoca en la recopilación de datos de forma directa en donde ocurre el fenómeno estudiado, es decir se ejecuta en entornos naturales lo cual proporciona una perspectiva más auténtica y contextualizada (Aguilar et al., 2022). Con el propósito de obtener datos para el diagnóstico interno y externo de la Heladería “Bogati” se recurrió a la investigación de campo, mediante la aplicación de una entrevista al propietario y encuestas a los colaboradores y clientes, cuyos datos proporcionaron información relevante para el diseño del Plan estratégico.

## **10.3. Métodos de investigación**

### **10.3.1. Método inductivo**

Al contrario del método deductivo el método inductivo está basado en la recopilación y análisis de evidencia empírica para inferir patrones, tendencias o leyes generales a través de un proceso de generalización, mediante la extracción de principios provenientes de observaciones específicas (Aguilar et al., 2022).

Mediante este método se obtendrá conclusiones generales mediante el análisis de la información procedente de la entrevista al propietario y los clientes sobre el nivel de satisfacción en referencia a los productos que oferta la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

### **10.3.2. Método Analítico**

El método de analítico es un enfoque que se caracteriza en desglosar un todo en partes más pequeñas y manejables para lograr una mejor comprensión, estudiando detalladamente cada uno de los componentes del objeto o sujeto en estudio (Acosta, 2023). Para una mejor comprensión sobre el nivel de satisfacción de los clientes de la Heladería Bogati se efectuó las encuestas en componentes como: producto, plaza, precio, promoción y el análisis situacional

se dividió en aspectos externos e internos con el propósito de analizar de mejor manera y lograr resultados satisfactorios.

## **10.4. Técnicas de investigación**

### **10.4.1. Entrevista**

En concordancia con Feria et al. (2020) esta técnica tiene como finalidad la recopilación de datos, evaluación de habilidades, exploración de experiencias o comprender de manera más profunda de un determinado tema estructurando comunicación interactiva, los entrevistadores quienes obtienen la información de otra persona o personas que se denominan entrevistados.

Con el propósito de realizar una evaluación interna y externa de la Heladería “Bogati” se desarrolló una entrevista al propietario a través de la cual se obtuvo información relevante para el diseño del Plan estratégico que tuvo como finalidad primordial de elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

### **10.4.2. Encuestas**

La encuesta según Feria et al. (2020) “tiene como enfoque primordial recopilar datos de información de individuos o grupos mediante la estandarización y predefinidas para la obtención de respuestas estructuradas que pueden ser analizadas y comparadas de manera cuantitativa o cualitativa” (p. 64). A través de las encuestas a los colaboradores se logró recopilar información primaria sobre aspectos relevantes de la situación interna y externa de la heladería y sobre los diversos productos que ofrece a través de la misma salieron a relieve aspectos que requieren mejoras significativas y en base a ellos se diseñó los planes de acción.

## **10.5. Instrumentos**

### **10.5.1. Cuestionario**

“Este tipo de herramientas constituyen herramientas valiosas para obtener datos cuantificables de forma eficiente a través de un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar información sistemática de los objetos en participación” (Acosta, 2023, pág. 35).

Para el desarrollo de la entrevista fue necesario diseñar un cuestionario de 10 preguntas abiertas que fueron aplicadas al propietario y también se realizó un cuestionario de 15 preguntas dirigidas a los colaboradores y 15 preguntas para los clientes con el propósito de obtener información sobre el nivel de satisfacción de los diversos helados, la calidad de servicio, percepción de los precios y las instalaciones.

## 10.6. Población y muestra

### 10.6.1. Población

La población es “un conjunto de elementos que comparten una característica en común y son objeto de estudio la cual puede ser cualquier atributo, cualidad o variable investigada” (Aguilar et al., 2022, pág. 18).

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en consideración una población de: 1 propietario, 3 colaboradores y 2000 clientes (Ver anexo 12), tal como se detalló a continuación:

**Tabla 3.** *Población de la investigación*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Propietario	1
Colaboradores	3
Clientes	2000
Total:	2004

**Elaborado por:** *Los autores.*

### 10.6.2. Muestra

“La muestra constituye un subconjunto seleccionado de elementos de una determinada población, la muestra se elige con la finalidad de representar y proporcionar información más práctica y eficiente de una población completa” (Aguilar., 2022, pág. 19)

En vista que la población de clientes estuvo conformada por 2000 personas se aplicó la fórmula de muestreo estadístico, obteniendo el siguiente resultado:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

**Donde:**

<b>Z</b>	Nivel de confianza	1.96 <sup>2</sup>
<b>P</b>	Nivel de atributo deseado	0.50
<b>Q</b>	Nivel de atributo no deseado	0.50
<b>N</b>	Tamaño del universo	376
<b>E</b>	Error de estimación	5%
<b>N</b>	Tamaño de la muestra	<i>i</i>

**Desarrollo de la fórmula:**

$$n = \frac{1.96^2 * 2000 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(1999) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{1920.80}{4.9975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1920.80}{5.9579}$$

$$n = 322,39$$

Acorde a los resultados evidenciados, se aplicó las encuestas a 322 clientes de la Heladería “Bogati”.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Análisis interno y externo de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

#### 11.1.1. Resultados de la entrevista realizada a la administradora de la Heladería “Bogati”

**Apellidos y nombres del entrevistado:** Jennifer Cueva Hurtado.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Cuáles son los productos que ofrece en la Heladería “Bogati”?	<p><b>Heladería:</b> Cono Bogati, cono max, tuli Bogati, tulipán, copa Bogati, copa Duo, Lody Cake, lasaña, copa dúo, Banana copa con frutas, etc.</p> <p><b>Cafetería:</b> bocadillos, bebidas frías y bebidas caliente como: capuchino, mocachino, combo chocolate, café americano.</p>	Las respuestas de la administradora reflejan que la Heladería Bogati posee una amplia variedad de productos para diversos gustos, eso simboliza una fortaleza.
2. ¿La heladería cuenta con un Plan estratégico para satisfacer a los clientes?	En referencia a esta interrogante la entrevistada manifestó que de forma semanal se considera el desarrollo de promociones con el propósito de satisfacer a los clientes.	La parte directiva efectúa promociones de manera frecuente lo cual significa que hay preocupación de la parte directiva en esta variable importante.
3. ¿La Heladería “Bogati cuenta con un direccionamiento estratégico? (¿misión, visión, valores)	Manifestó que, si se dispone de una misión, visión y valores que rigen en la empresa, no obstante, las mismas no se encuentran exhibidas de manera visible y tampoco han sido socializadas a los empleados.	No se dispone de un direccionamiento documentado, existencia la necesidad del mismo,
4. ¿Qué tipo de mecanismos se utiliza para evaluar al	La entrevistada respondió que para este efecto se realizan pruebas escritas y observar y	Se mantienen el método de la observación directa,



personal de la heladería?	degustar la habilidad para preparar las copas.	especialmente en el ámbito de los productos.
5. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la heladería, frente a la competencia?	El factor diferenciador es que los Helados que ofrece “Bogati” son 100% naturales y sin preservantes.	El plus de la Heladería Bogati es factor helados con productos naturales y por lo tanto debe hacer énfasis en los mismos.
6. ¿Con qué frecuencia se efectúan capacitaciones al personal de la heladería?	Cada mes se desarrollan capacitaciones sobre aspectos inherentes al funcionamiento de la heladería.	La respuesta refleja que no se realizado capacitaciones sobre atención al cliente en la heladería.
7. ¿Qué tipo de mecanismos se han definido para evaluar los objetivos planteados en la heladería?	Como objetivo primordial de la marca Bogati es llegar a todos los países latinoamericanos y la manera de medir esto es que cada año se incrementa la cartera de clientes a nivel nacional.	Se evidencia que existen proyectos de expansión de grandes magnitudes y por lo tanto se debe tener un plan de marketing bien diseñado.
8. ¿Qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identifica en la heladería?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Debilidades:</b> Algunos clientes no les gusta los sabores de helados existentes., no disponer de guardianía privada.</li> <li>• <b>Oportunidades:</b> Ampliar el mercado fueran del país, mayor tecnología.</li> <li>• <b>Fortalezas:</b> Poseer una amplia variedad de productos en heladería y cafetería, ofrecer productos naturales.</li> </ul>	Se pudo detectar algunas debilidades preocupantes que deben ser solucionadas y fortalezas que pueden ser aprovechadas para maximizar las oportunidades y debilitar las amenazas existentes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amenazas:</b> Delincuencia, cambios climáticos.</li> </ul>	
<b>9. ¿Cuáles son sus competidores principales?</b>	Menciono que los principales competidores constituyen Green Frost, Milos, Gelatonis.	Existen otras franquicias de renombre que constituyen una amenaza fuerte para la Heladería Bogati.
<b>10. ¿Se dispone de herramientas para evaluar la satisfacción de los clientes?</b>	Con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción del cliente se dispone de un número telefónico donde pueden exponer sus inquietudes, quejas o sugerencias sobre la Heladería “Bogati”	Si disponen herramientas de evaluación del cliente, lo cual es un factor positivo para la heladería.
<b>11. ¿Está de acuerdo con el desarrollo de un Plan estratégico para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de la Heladería “Bogati”? ¿Por qué?</b>	La entrevistada manifestó su total aceptación para el desarrollo de un Plan estratégico porque será una herramienta que ayude a cumplir el propósito de expandirse a nivel nacional e internacional.	El resultado obtenido fue satisfactorio porque la administradora expresó su interés por la propuesta.

**Elaborado por:** *Los investigadores*

Como análisis general de los resultados se puede consolidar que la Heladería Bogati del cantón La Maná dispone de una buena cartera de helados que sean elaborados con ingredientes naturales y sin preservantes que es una fortaleza importante, así como contar con instrumentos para evaluar clientes, los cuales deben ser aprovechados para hacer frente a las debilidades existentes como es el caso de no contar con un Plan estratégico.

### 11.1.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Heladería “Bogati”

#### I. Datos informativos de los colaboradores:

##### Pregunta 1. ¿Cuál es su género?

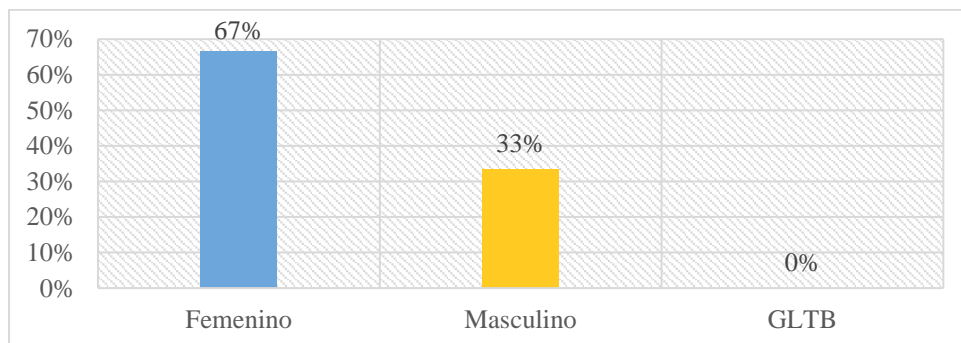
**Tabla 4.** Género del encuestado

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	2	67%
Masculino	1	33%
GLTB	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 3.** Género del encuestado



**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

#### Análisis e interpretación:

El 67% de encuestados pertenecen al género femenino, mientras que 33% son de género masculino. La distribución porcentual muestra una mayor representación de encuestadas de género femenino en comparación con los encuestados de género masculino en esta muestra específica este resultado puede deber en que días específicos acuden más mujeres que hombres, pero la cartera de clientes es variada.

**Pregunta 2. Señale su edad:**

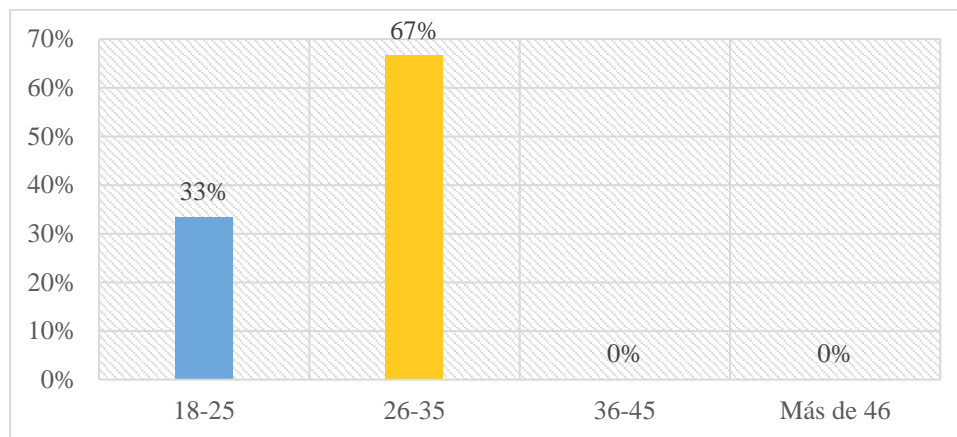
**Tabla 5. Edad del encuestado**

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18-25	1	33%
26-35	2	67%
36-45	0	0%
Más de 46	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 4. Edad del encuestado**



**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

El 67% de encuestados se encuentra en un rango de edad de 26-35 años y el 33% mencionaron estar en un rango de 18-25 años, acorde a los antes expuesto se pudo determinar que la mayoría de empleados de la Heladería “Bogati”, sucursal La Maná, estuvo en un rango de 26 a 35 años y acorde a lo expresado ya lleva más de un año de experiencia en el ámbito de la preparación y venta de helados de queso y otras variedades.

### Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel académico?

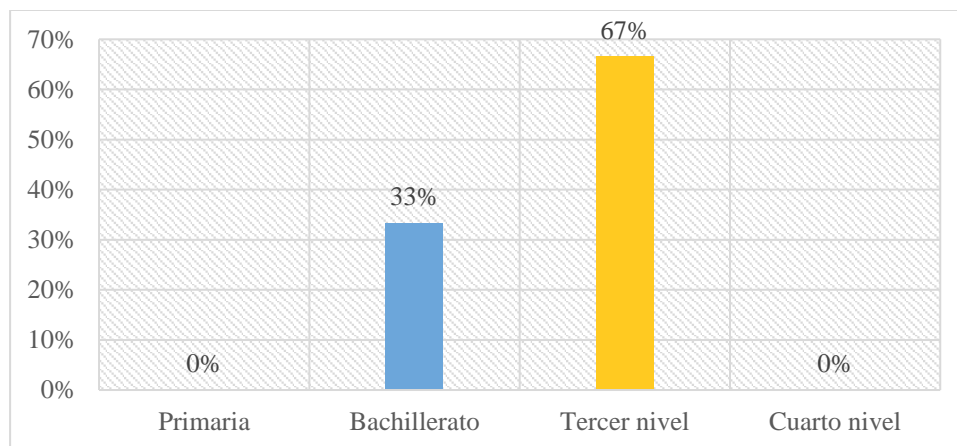
**Tabla 6.** Nivel académico del encuestado

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primaria	0	0%
Bachillerato	1	33%
Tercer nivel	2	67%
Cuarto nivel	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 5.** Nivel académico del encuestado



**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

### Análisis e interpretación:

De los resultados alcanzados se concluye que el 67% de los colaboradores de la Heladería “Bogati” respondieron que posee un tercer nivel en el ámbito económico, mientras que el 33% restante manifestaron haber aprobado el bachillerato, acorde a los datos anteriores se pudo apreciar que la mayoría posee un título de tercer nivel, factor que es positivo en el crecimiento profesional de sus colaboradores, sin embargo un aspecto negativo es que los títulos obtenidos no son acorde al ámbito de una empresa alimenticia.

**Pregunta 4. Señale su tiempo de trabajo en la heladería:**

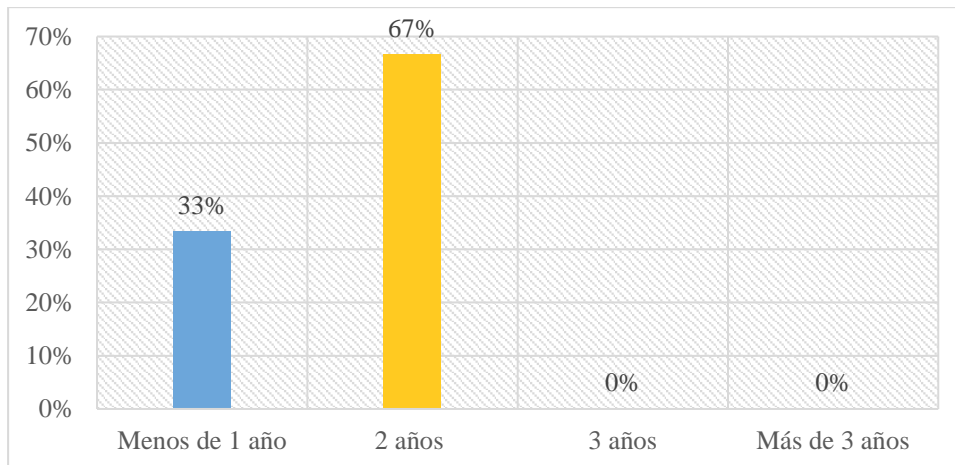
**Tabla 7.** *Tiempo de trabajo del encuestado*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	1	33%
2 años	2	67%
3 años	0	0%
Más de 3 años	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 6.** *Tiempo de trabajo del encuestado*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

De la investigación realizada se evidencia que el 67% de los encuestados expresaron que lleva dos años laborando en el establecimiento y el 33% ha laborado menos de 1 año prestando sus servicios en esta franquicia, evidenciando con ello que la mayoría ya lleva un tiempo prudencial, reflejando que hay estabilidad y un ambiente laboral que permite la permanencia en el trabajo.

**Pregunta 5. ¿Considera que las actividades diarias en la heladería son planificadas con anticipación?**

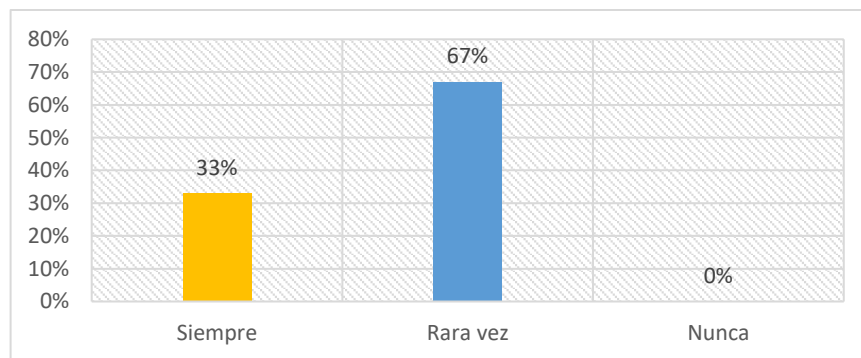
**Tabla 8.** Planificaciones de las actividades

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	33%
Rara vez	2	67%
Nunca	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 7.** Planificaciones de las actividades



**Fuente:** Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

La tabla 8 muestra que el 67% de los encuestados indicaron que las actividades son planificadas rara vez, el 33% restante afirmaron que siempre se planifican. Esto sugiere que existe una tendencia hacia una planificación ocasional en la heladería, con una minoría que prefiere una planificación constante, esto puede deberse a que no existe una cultura de planificación para las diversas actividades desarrolladas en la heladería.

**Pregunta 6. ¿Conoce la misión, visión y valores de la heladería “Bogati”?**

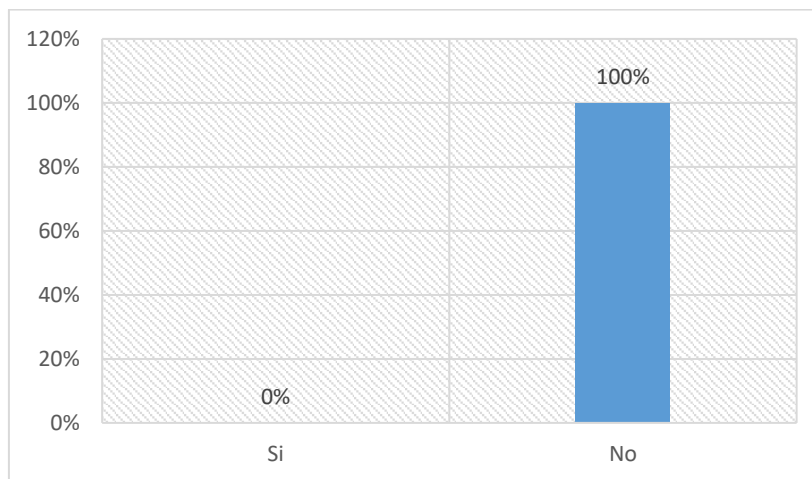
**Tabla 9.** *Conocimiento misión y visión de la heladería*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	3	100%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 8.** *Conocimiento misión y visión de la heladería*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

Al analizar detenidamente los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores se puede apreciar que el 100% de los colaboradores no han recibido una socialización sobre la misión y visión de la Heladería “Bogati”. Los resultados obtenidos evidencian que no se dispone de este direccionamiento estratégico, porque inclusive en su página web se pudo apreciar que no se encuentran la misma, dentro de la planificación estratégica estos elementos son claves y por ello es indispensable el diseño y aplicación del mismo, así como su respectiva socialización a todos sus colaboradores.



**Pregunta 7. ¿Conoce usted las metas objetivas planteadas en la heladería?**

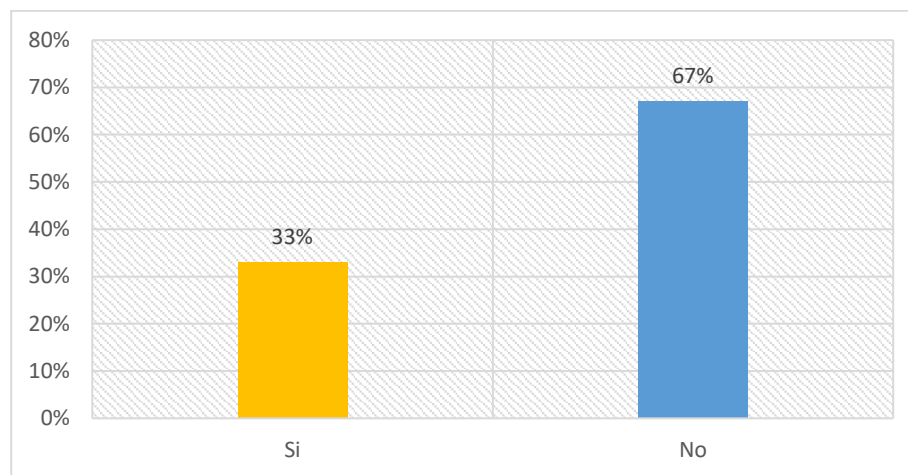
**Tabla 10.** *Conocimiento metas planteadas*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 9.** *Conocimiento de las metas planteadas*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

En referencia al conocimiento de las metas objetivas el 67% de los colaboradores manifestaron que desconocen los mismos, y el 33% expresaron que si está al tanto de las metas planteadas. Esto sugiere que, en general, hay un nivel moderado de familiaridad entre los encuestados con las metas objetivas de la heladería, con una mayoría que las conoce en ocasiones y una minoría que las conoce siempre.

**Pregunta 8. ¿Es adecuado su ambiente laboral en cuanto: iluminación, ruido, olores y temperatura?**

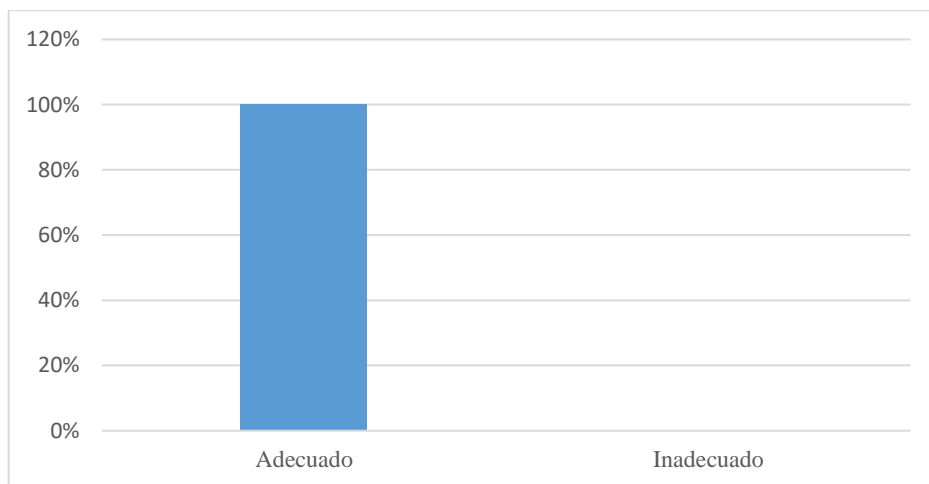
**Tabla 11.** *Ambiente laboral adecuado*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Adecuado	3	100%
Inadecuado	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 10.** *Ambiente laboral adecuado*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

La Pregunta 4 aborda la percepción del ambiente laboral en términos de iluminación, ruido, olores y temperatura, se evidencia 100% de los encuestados indicaron que siempre consideran adecuado su ambiente laboral en estos aspectos. La información apunta a que los empleados de la heladería "Bogati" tienen una evaluación positiva y uniforme del entorno de trabajo en cuanto a iluminación, ruido, olores y temperatura.

**Pregunta 9. ¿Las herramientas equipo para la elaboración de los productos se encuentran en buen estado?**

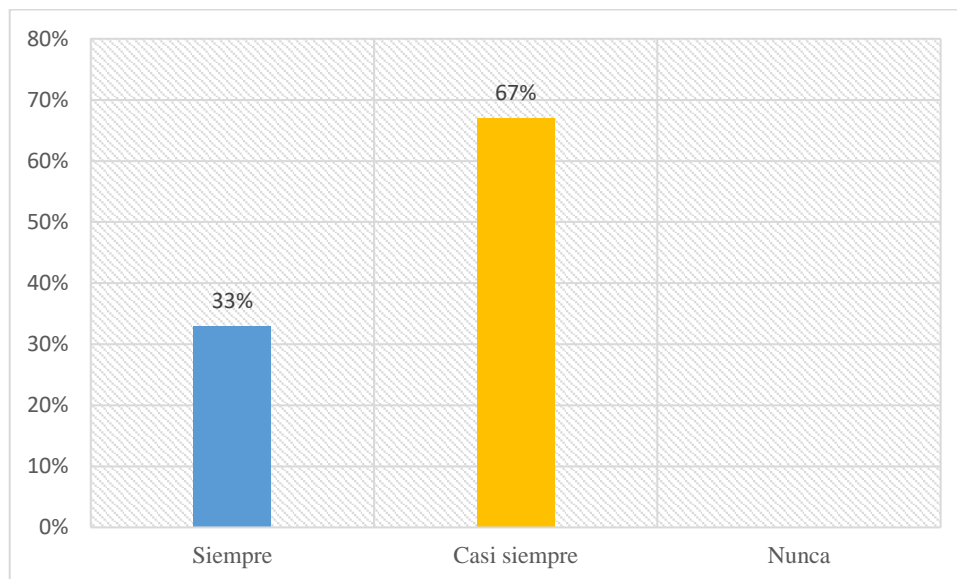
**Tabla 12.** *Buen estado de las herramientas y equipos*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	33%
Casi siempre	2	67%
Nunca	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 11.** *Buen estado de las herramientas y equipos*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados, el 67% de los encuestados mencionaron que estas herramientas y equipos se encuentran en buen estado casi siempre, mientras que el 33% restante indicaron que siempre están en buen estado. Esta variabilidad en las respuestas indica una percepción mixta sobre el estado de las herramientas, con una mayoría indicando un mantenimiento en ocasiones y una minoría señalando un estado constante de buen mantenimiento.

**Preguntas 10. ¿El equipo que le asignan para realizar las funciones es?**

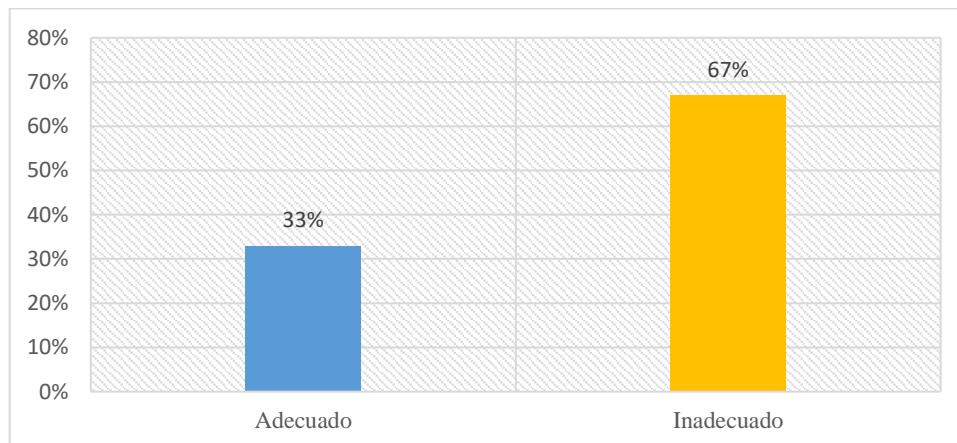
**Tabla 13.** *Equipo adecuado para las funciones*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Adecuado	1	33%
Inadecuado	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 12.** *Equipo adecuado para las funciones*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a lo colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

En la pregunta 6 se observa que el 67% de los encuestados mencionaron que dispone de equipo inadecuado en ocasiones, mientras que el 33% restante afirmaron que es adecuado. Los resultados señalan que la mayoría experimenta ha tenido inconvenientes en la disponibilidad de equipo adecuado para sus funciones, mientras que una minoría señala una situación constante de acceso a dicho equipo.

**Pregunta 11. ¿Dispone de un manual para el desarrollo de sus actividades?**

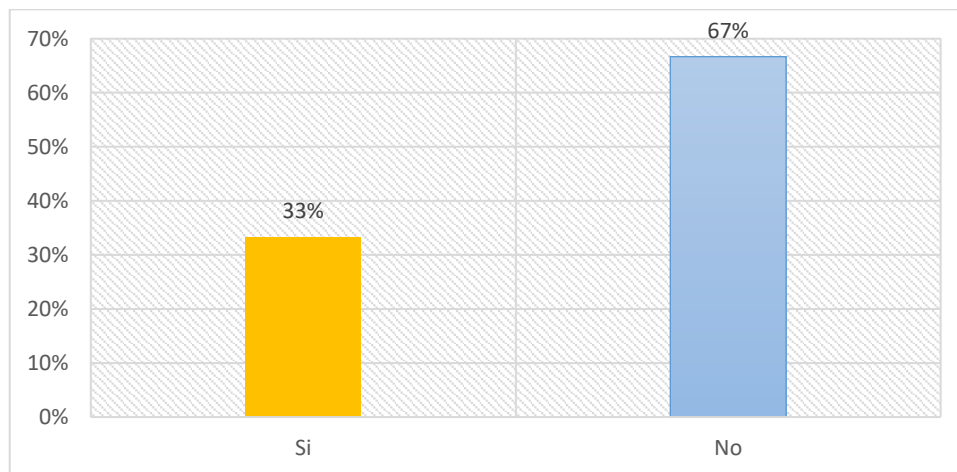
**Tabla 14.** *Dispone de un manual de funciones*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 13.** *Dispone de un manual de funciones*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

En relación a la disposición de un manual para guiar las actividades, se observó que el 67% de los encuestados mencionaron no disponer de dicho recurso, en contraste, el 33% restante indicaron que si cuentan con un manual para el desarrollo de sus actividades. Los colaboradores de la Heladería coincidieron en que no cuentan con un manual de funciones, esto se debe al desconocimiento de esta herramienta, en consecuencia, los colaboradores no tienen claro cuáles son las actividades que involucran a su cargo.

**Pregunta 12. ¿Ha recibido capacitaciones frecuentes para mejorar su desempeño laboral?**

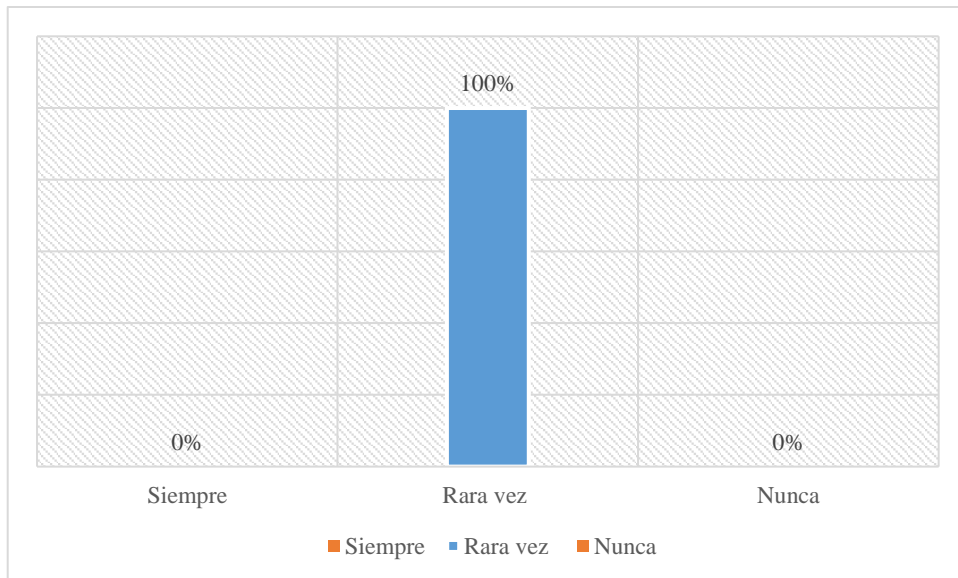
**Tabla 15.** *Frecuencia de las capacitaciones*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
Rara vez	3	100%
Nunca	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 14.** *Frecuencia de las capacitaciones*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

En cuanto a la recepción de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, se evidencia que el 100% de los encuestados mencionaron que rara vez ha recibido capacitaciones. La información obtenida apunta que todos los participantes han experimentado de manera intermitente el proceso de capacitación, indicando una atención periódica hacia el mejoramiento del desempeño laboral en la heladería.

**Pregunta 13. ¿Ha recibido capacitaciones sobre atención al cliente?**

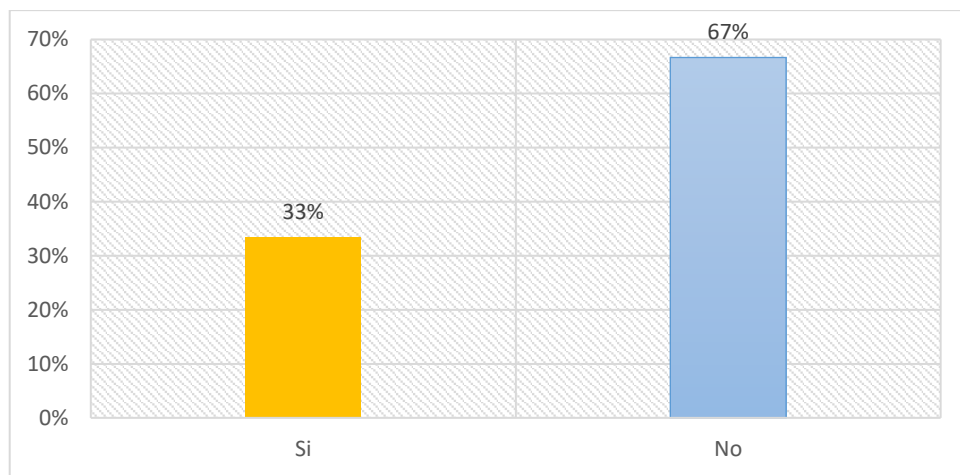
**Tabla 16.** *Capacitaciones sobre atención al cliente*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	3%
No	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 15.** *Capacitaciones sobre atención al cliente*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

En relación a las capacitaciones sobre atención al cliente, el 67% de los encuestados mencionaron no haber recibido capacitaciones y el 33% dijo que si. La tendencia observada indica que todos los participantes han experimentado intermitentemente las capacitaciones específicas sobre atención al cliente, indicando un enfoque irregular en el desarrollo de habilidades para mejorar la calidad del servicio ofrecido, este resultado se explica con la inexistencia de un sistema de formación para los colaboradores.

**Pregunta 14. ¿Existe un ambiente laboral adecuado?**

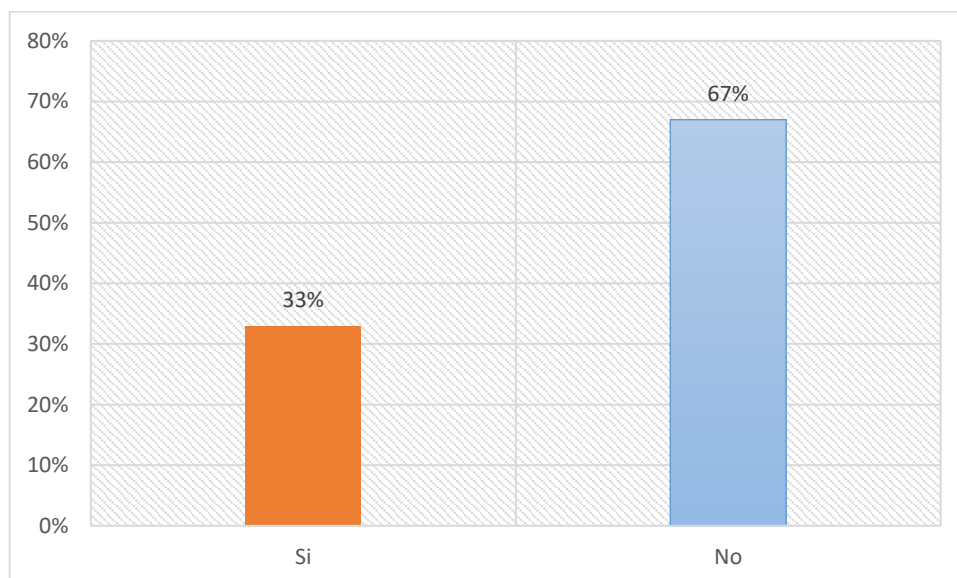
**Tabla 17.** *Existencia de un buen ambiente laboral*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 16.** *Existencia de un buen ambiente laboral*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

El 67% de los encuestados mencionaron que no existe un buen ambiente laboral, mientras que el 33% restante afirmaron que si lo hay. Se desprenden de los datos que la mayoría experimenta un ambiente laboral no adecuado en ocasiones, mientras que una minoría señala que esto es constante, eso puede deberse a que existe poco colaboradores y pueden mantener un ambiente cordial en la mayoría de los casos o días.



**Pregunta 15. ¿Siente que cuenta con todas las seguridades laborales para el desarrollo de trabajo?**

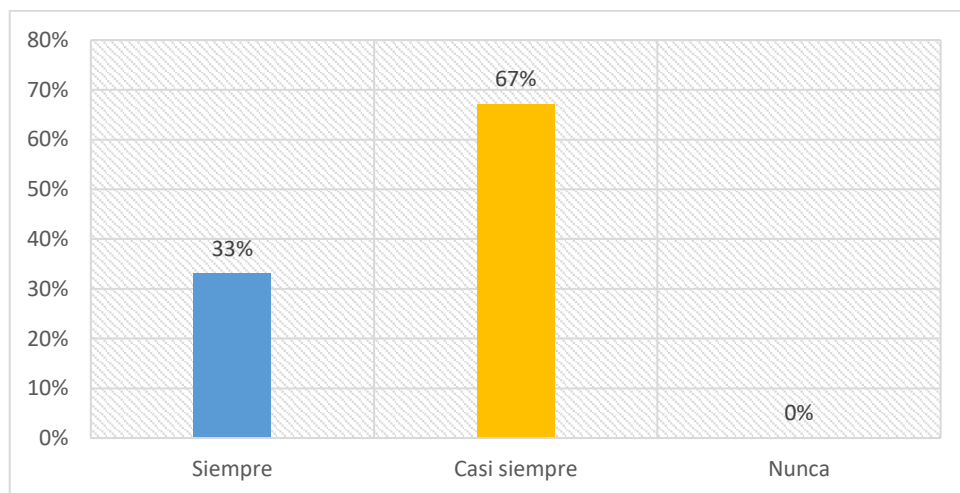
**Tabla 18.** Existencia de seguridad laboral

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	33%
Casi siempre	2	67%
Nunca	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 17.** Existencia de seguridad laboral



**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

En cuanto a la percepción de contar con todas las seguridades laborales para el desarrollo del trabajo, el 67% de los encuestados mencionaron sentir que cuenta con estas seguridades laborales casi siempre y el otro 33% dijo que siempre las tiene. La tendencia observada muestra que gran parte de los encuestados experimenta sentirse seguro en su trabajo en momentos específicos, esto se debe a que la empresa cumple con las obligaciones de seguridad laboral.

**Pregunta 16. ¿Ha sido víctima de la delincuencia en la heladería?**

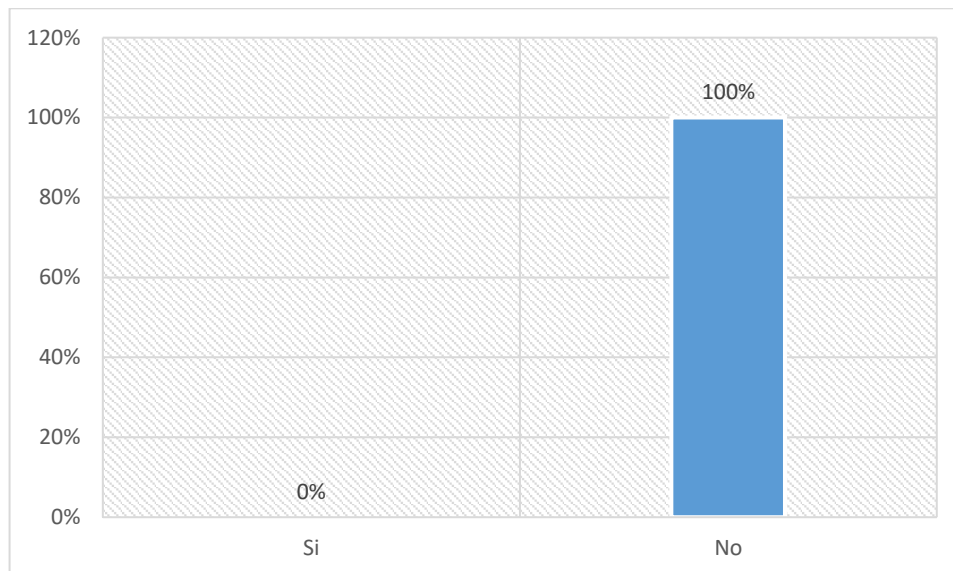
**Tabla 19. Víctima de la delincuencia**

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	3	100%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 18. Víctima de la delincuencia**



**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

En relación a la seguridad en la heladería, la totalidad de los encuestados, un 100%, informaron no haber sido víctima de la delincuencia en ocasiones. Estos datos revelaron que sus percepciones en cuanto a la seguridad en el lugar de trabajo, son positivas ya que los empleados mencionaron que en ninguna ocasión han enfrentado algún incidente de delincuencia, lo que es buen indicador en cuanto a este aspecto.

**Pregunta 17. ¿Se preocupa por posibles ajustes salariales?**

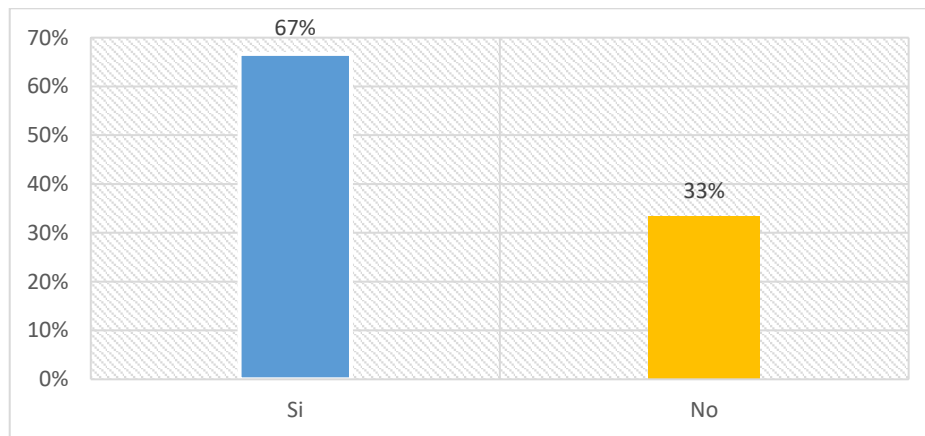
**Tabla 20.** Preocupación ajustes salariales

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 19.** Preocupación ajustes salariales



**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados revelan que el 67% de los encuestados mencionaron no preocuparse por posibles ajustes salariales en ocasiones y el otro 33% dijeron preocuparse si por este tema. Los datos revelan que una gran parte de los trabajadores experimenta preocupación por posibles ajustes salariales en momentos específicos, mientras que una minoría la experimenta constantemente esto porque últimamente en el país se ha suscitados eventos que ponen en inestabilidad económica y social.

**Pregunta 18. ¿Considera que la competencia local de la heladería es fuerte?**

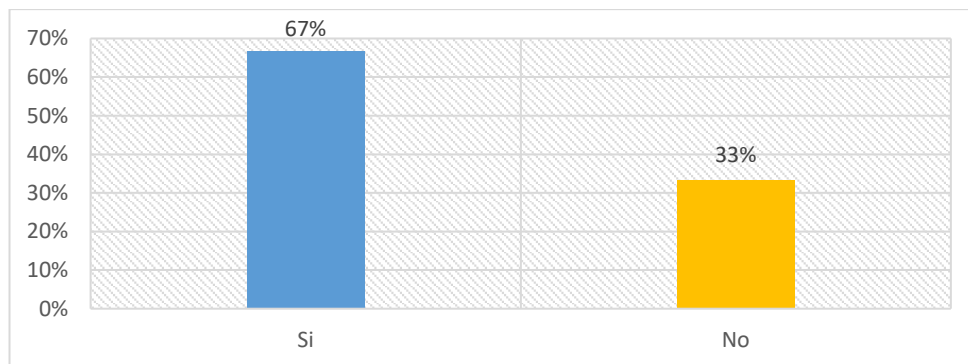
**Tabla 21.** *Percepción sobre la competencia*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Figura 20.** *Percepción sobre la competencia*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores.*

**Análisis e interpretación:**

Los resultados muestran que el 67% de los trabajadores consideraron que la competencia local siempre es fuerte y el 33% restante dijeron que la competencia local no es fuerte en ocasiones. Los hallazgos muestran que la mayoría de los empleados percibe la competencia local como fuerte, mientras que una minoría la percibe de manera intermitente esto porque en el cantón existen heladerías reconocidas a nivel nacional, entonces los clientes tienen gran cantidad de establecimientos donde pueden adquirir helados, de ahí la importancia del mejoramiento que permita que los clientes prefieran a Heladería Bogati en relación a otras empresas

**Pregunta 19. ¿Considera que los cambios climáticos afectan la demanda de los productos de la heladería?**

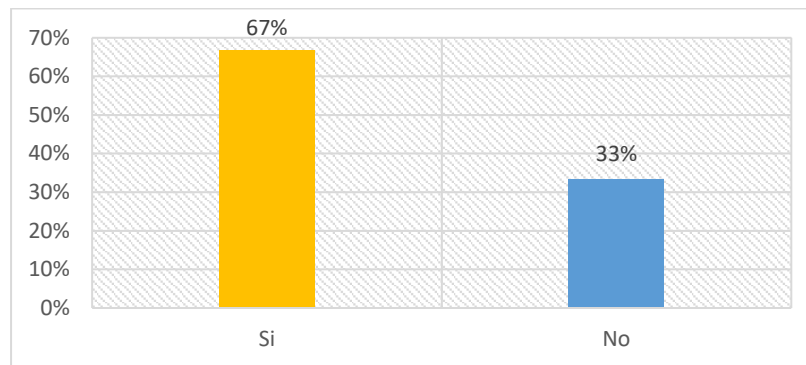
**Tabla 22.** Frecuencia de afección cambios climáticos

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Valor total:</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Figura 21.** Frecuencia de afección cambios climáticos



**Fuente:** Datos de las encuestas a los colaboradores Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores.

**Análisis e interpretación:**

El 67% de los encuestados respondieron que los cambios climática afectan la demanda en ocasiones y el otro 33% restante dijeron que siempre tienen impacto. No se registra ninguna respuesta que indique que nunca afectan la demanda. La información recopilada señala que gran parte de los empleados percibe que los cambios climáticos afectan la demanda de manera intermitente, mientras que una minoría lo experimenta de forma constante.

### 11.1.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la Heladería “Bogati”

#### Pregunta 1. Señale cuál es su género:

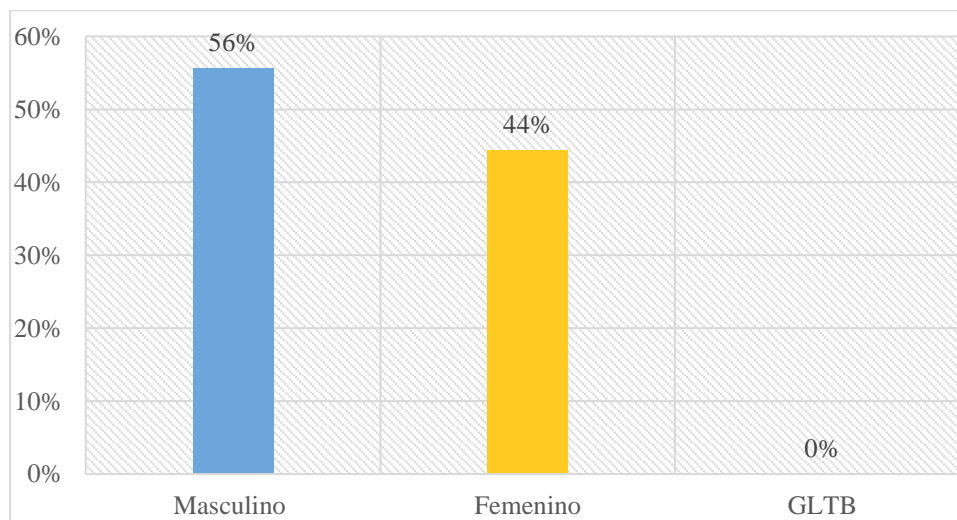
**Tabla 23.** Género clientes

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	179	56%
Femenino	143	44%
GLTB	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 22.** Género clientes



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

#### Análisis e interpretación:

Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la Heladería Bogati revelan que el 56% de los encuestados se identifica como masculino, mientras que el 44% restante se identifica como femenino. Estos hallazgos indican una participación mayoritaria de clientes masculinos en comparación con los clientes femeninos, proporcionando información valiosa para la comprensión del perfil demográfico de la clientela de la heladería.

**Pregunta 2. Señale el rango de su edad:**

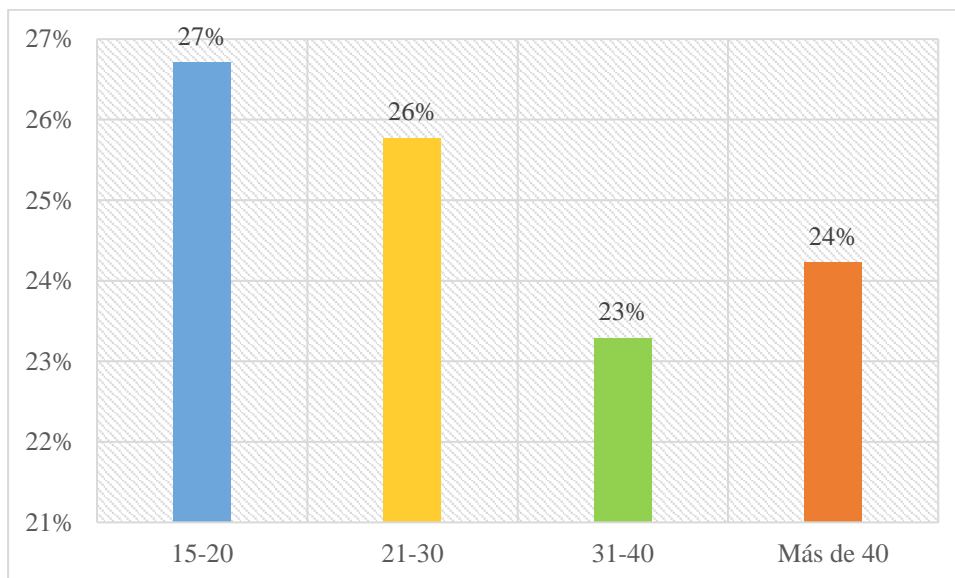
**Tabla 24.** *Edad de los clientes*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
15-20	86	27%
21-30	83	26%
31-40	75	23%
Más de 40	78	24%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 23.** *Edad de los clientes*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Los resultados de las encuestas muestran que el grupo más representativo es el de 15-20 años, con el 27% de los encuestados, seguido por el grupo de 21-30 años con el 26%, el grupo de 31-40 años con el 23%, y finalmente el grupo de más de 40 años con el 24%. Estos datos proporcionan una visión detallada de la composición demográfica de los clientes de la heladería, destacando una participación relativamente equitativa entre diferentes grupos de edad.

**Pregunta 3. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con la variedad de productos de la Heladería Bogati?**

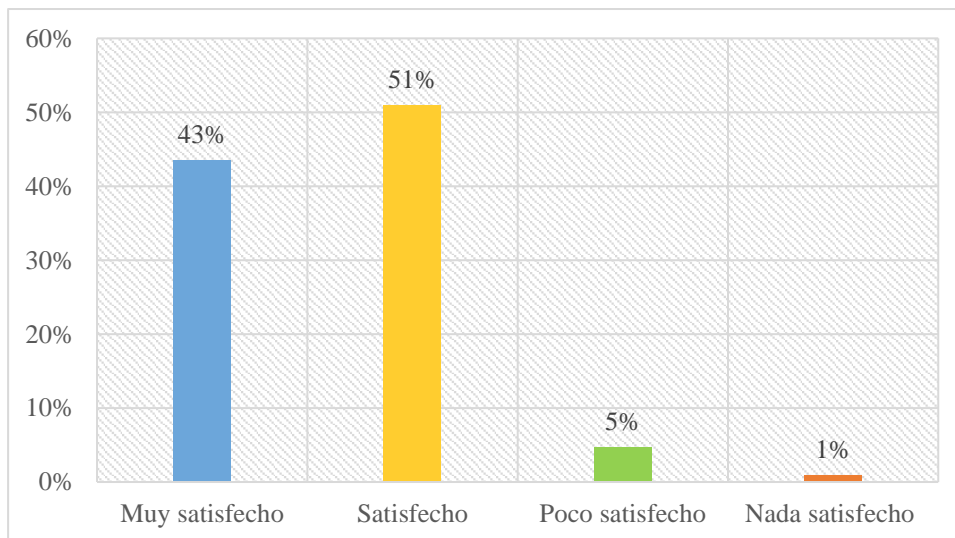
**Tabla 25.** Variedad de productos

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	140	43%
Satisfecho	164	51%
Poco satisfecho	15	5%
Nada satisfecho	3	1%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 24.** Variedad de productos



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Análisis e interpretación:**

Los datos recopilados muestran que el 51% de los encuestados se sienten satisfechos con la variedad de productos ofrecidos, además, el 43% están muy satisfecho, el 5% está poco satisfecho y solo el 1% se sienten nada satisfecho. Estos resultados destacan una satisfacción generalizada con la variedad de productos disponibles en la heladería, lo que apunta una oferta diversa que satisface las necesidades y preferencias de la clientela.



**Pregunta 4. ¿Considera que la variedad de sabores de la Heladería Bogati satisfacen sus preferencias?**

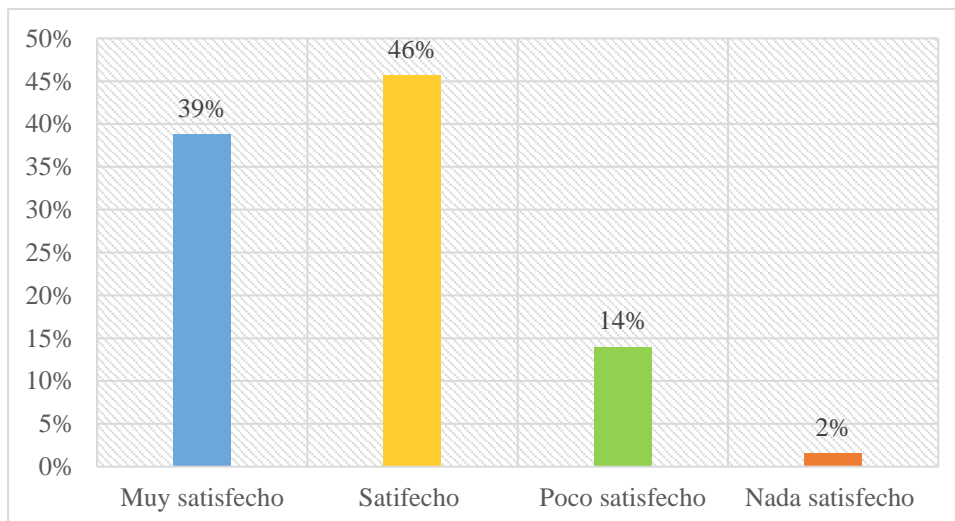
**Tabla 26. Variedad de sabores**

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	125	39%
Satisfecho	147	46%
Poco satisfecho	45	14%
Nada satisfecho	5	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 25. Variedad de sabores**



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a la variedad de sabores de los helados indicaron que el 46% de los encuestados se encuentra satisfechos con la variedad de sabores ofrecidos, el 39% estuvieron muy satisfecho, el 14% se sienten poco satisfecho y solo el 2% manifestaron no estar satisfecho en absoluto. Acorde a los resultados se pudo apreciar que un alto porcentaje se abstuvo en satisfacción general con la variedad de sabores disponibles en la heladería, sugiriendo una oferta que atiende de manera efectiva los gustos y preferencias de la clientela.

## Pregunta 5. Calidad de los helados

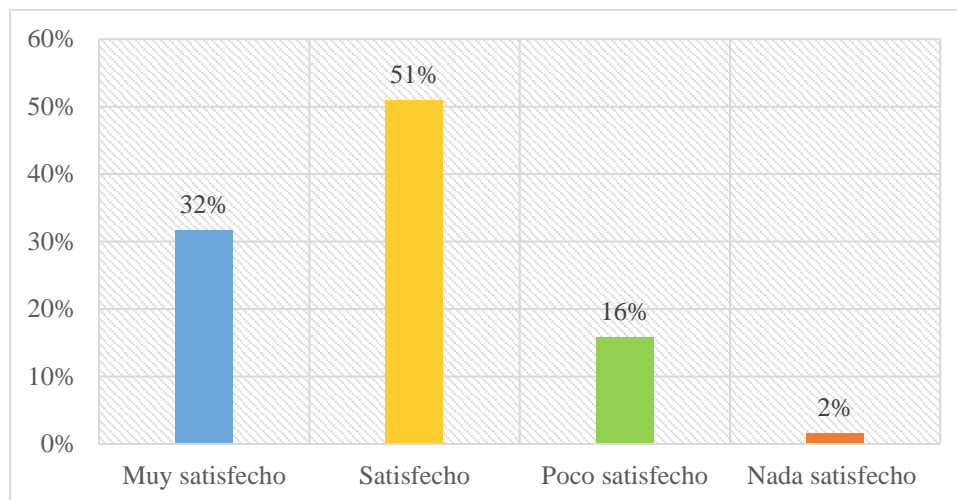
**Tabla 27.** *Calidad de los helados*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	102	32%
Satisfecho	164	51%
Poco satisfecho	51	16%
Nada satisfecho	5	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 26.** *Calidad de los helados*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

### Análisis e interpretación:

Los datos relacionados con la calidad de los helados según la pregunta 3, revelan que el 51% de los clientes se encuentran satisfecho con la calidad de los helados, el 32% está muy satisfecho, el 16% se sienten poco satisfechos y solo el 2% manifestaron no estar satisfecho. La información apunta que existe una percepción general positiva en cuanto a la calidad de los helados ofrecidos en la heladería, indicando un nivel significativo de satisfacción entre la clientela en este aspecto particular.

**Pregunta 6. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con la presentación de los helados Bogati?**

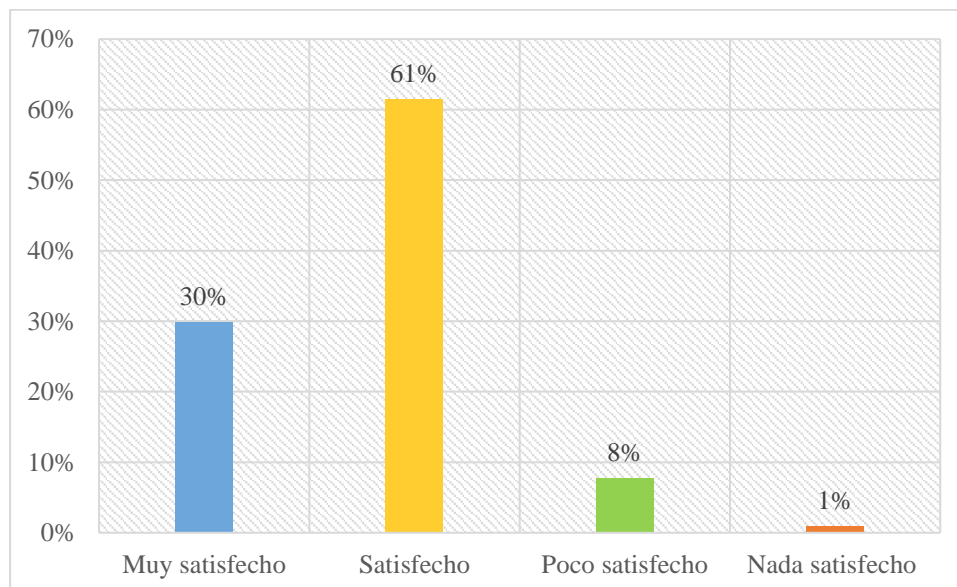
**Tabla 28.** *Presentación de los helados*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	96	30%
Satisfecho	198	61%
Poco satisfecho	25	8%
Nada satisfecho	3	1%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 27.** *Presentación de los helados*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

El 61% de los encuestados se encuentran satisfechos con la presentación de los helados en la Heladería Bogati, el 30% están muy satisfechos, el 8% se sienten poco satisfechos y solo el 1% manifestaron no estar satisfechos en absoluto. Estos datos resaltan una satisfacción generalizada con la presentación de los helados, sugiriendo un esfuerzo exitoso por parte de la heladería para ofrecer productos visualmente atractivos a sus clientes.

**Pregunta 7. ¿Está satisfecho con la relación precio versus calidad del producto?**

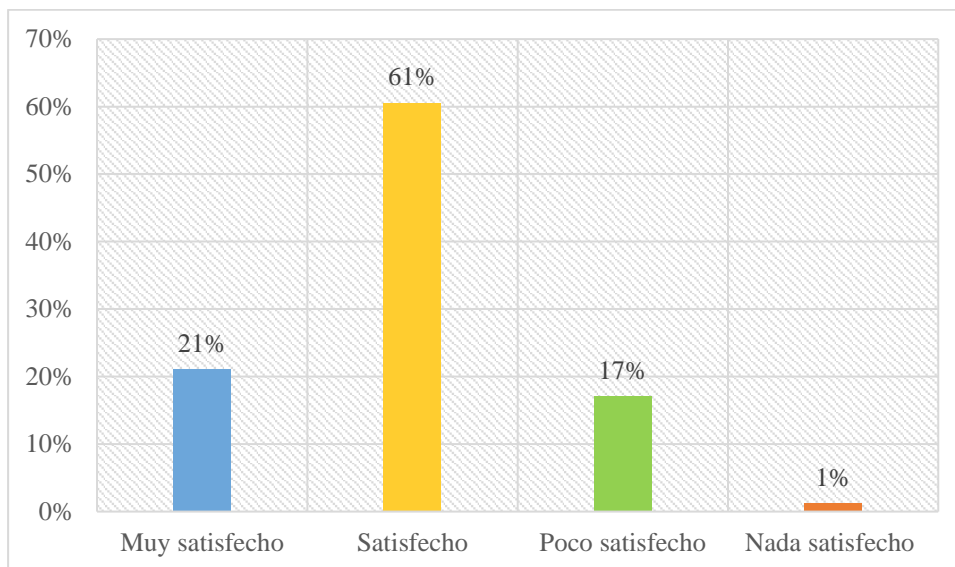
**Tabla 29.** Precio versus calidad del producto

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	68	21%
Satisfecho	195	61%
Poco satisfecho	55	17%
Nada satisfecho	4	1%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 28.** Precio versus calidad del producto



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Análisis e interpretación:**

Los resultados presentados indican que el 61% de los encuestados se encuentra satisfechos con la relación precio – calidad, el 21% está muy satisfechos, el 17% se siente poco satisfechos y solo el 1% manifestaron no estar satisfechos. Se concluye que existe una satisfacción generalizada con la relación entre el precio y la calidad de los productos, lo que muestra que los clientes perciben que obtienen un buen valor por su dinero en la heladería.

**Pregunta 8. ¿El tiempo de espera en las compras realizadas lo ha hecho sentir?**

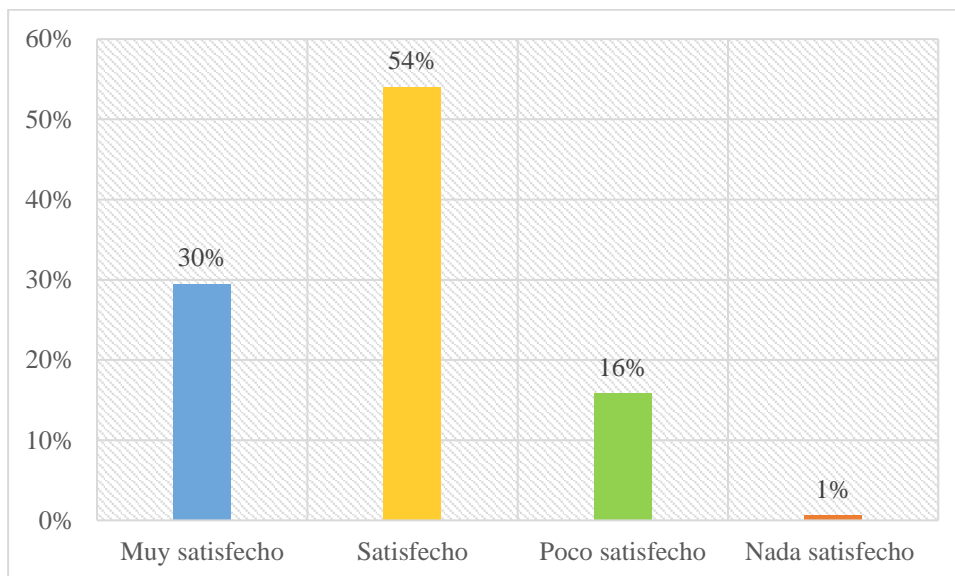
**Tabla 30.** *Tiempo de espera adecuado*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	95	30%
Satisfecho	174	54%
Poco satisfecho	51	16%
Nada satisfecho	2	1%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 29.** *Tiempo de espera adecuado*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Sobre el tiempo de espera al adquirir los helados el 54% de los encuestados se encuentran satisfechos con el tiempo de espera en la Heladería Bogati, el 30% están muy satisfechos, el 16% se sienten poco satisfechos y solo el 1% dijo no estar satisfechos. La conclusión que se puede extraer es que existe una satisfacción generalizada con el tiempo de espera, indicando que la mayoría de los clientes considera que el servicio es eficiente en términos de rapidez en la heladería.

**Pregunta 9. ¿La presentación de la carta de productos hizo que se sintiera?**

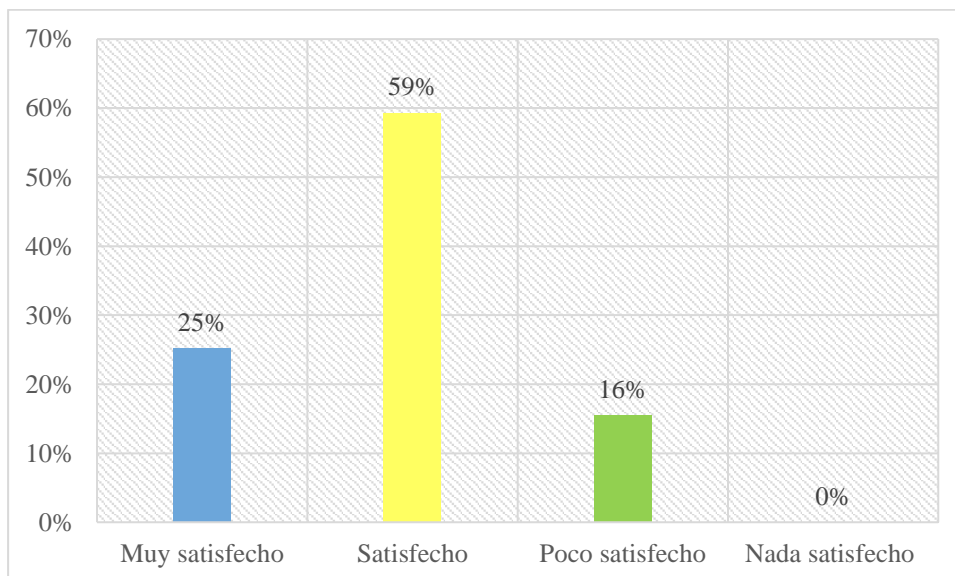
**Tabla 31.** *Presentación de la carta de los productos*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	81	25%
Satisfecho	191	59%
Poco satisfecho	50	16%
Nada satisfecho	0	0%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 30.** *Presentación de la carta de los productos*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

El 59% de los encuestados respondió que se encuentran satisfechos con la presentación de la carta, el 25% manifestó estar muy satisfechos, y el 16% se sienten poco satisfechos. La información recopilada señala que existe una satisfacción generalizada con la presentación de la carta de productos, indicando que la mayoría de los clientes percibe que la información está presentada de manera clara y atractiva.

**Pregunta 10. ¿La distribución de las instalaciones es adecuada?**

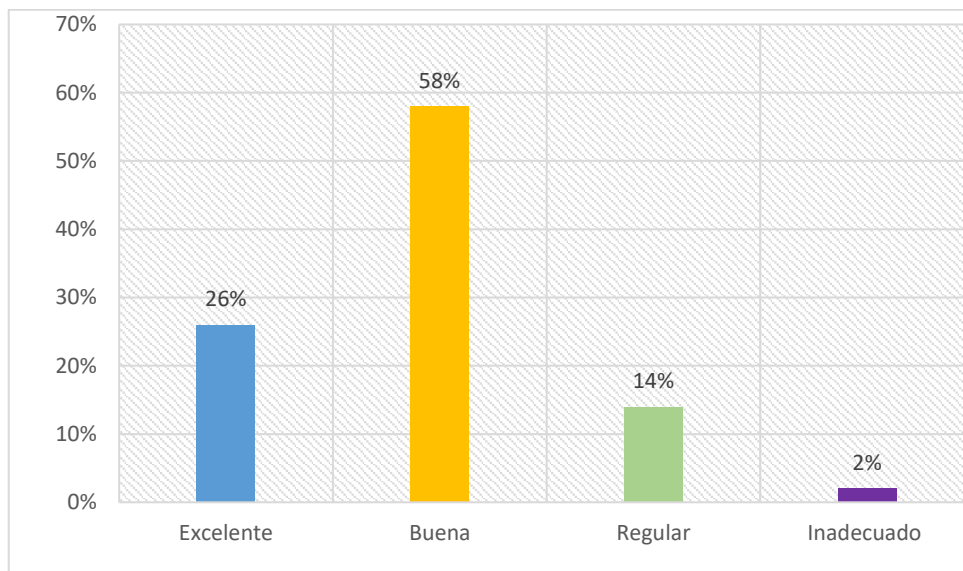
**Tabla 32.** *Distribución de las instalaciones*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	85	26%
Buena	187	58%
Regular	45	14%
Inadecuado	5	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 31.** *Distribución de las instalaciones*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Al ser indagados sobre la distribución de la infraestructura revelan que el 58% de los encuestados señalan que la distribución de las instalaciones es buena, mientras que el 26% dijeron que es excelente, mientras que el 14% se regular y solo el 2% inadecuada. Los resultados indican una satisfacción generalizada con la disposición de las instalaciones, sugiriendo que la mayoría de los clientes percibe una organización eficiente y cómoda en el establecimiento.

**Pregunta 11. ¿Considera que la iluminación es adecuada?**

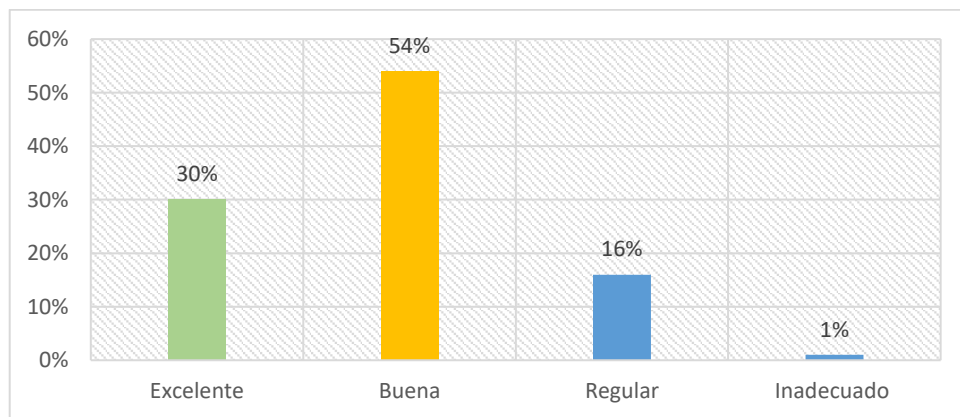
**Tabla 33. Iluminación adecuada**

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	95	30%
Buena	174	54%
Regular	51	16%
Inadecuado	2	1%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 32. Iluminación adecuada**



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Análisis e interpretación:**

Ante la interrogante sobre la iluminación en la Heladería Bogati el 54% la definió de buena, mientras que el 30% excelente, el 16% regular y el 1% inadecuada. Con respecto a la iluminación existió un alto número de clientes que percibe positivamente este factor ambiental, que es parte importante de una experiencia de compra satisfactoria, porque está vinculada con la visibilidad de todos los objetos alrededor y mantiene equilibrio: es decir que no es demasiado intensa ni opaca.



**Pregunta 12. Considera que la limpieza del establecimiento es:**

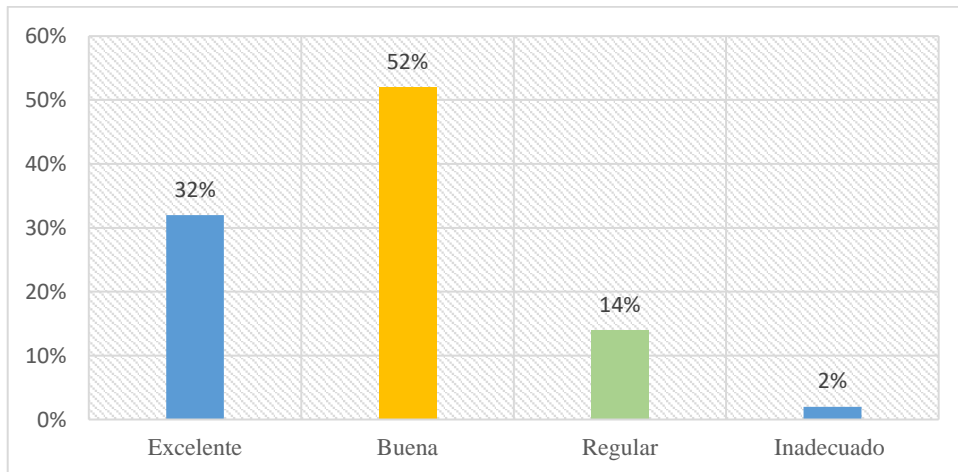
**Tabla 34.** *Limpieza del establecimiento*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	102	32%
Buena	168	52%
Regular	45	14%
Inadecuada	7	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 33.** *Limpieza del establecimiento*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Los resultados expuestos, evalúan la percepción de los clientes sobre la adecuada limpieza del establecimiento revelan que el 52% de los encuestados la definió con la calidad de buena, mientras que el 32% manifestaron excelente, el 14% regular y el 2% inadecuado. Estos datos reflejaron una satisfacción generalizada con los estándares de limpieza del establecimiento, dejando notar que la mayoría de los clientes percibe un ambiente higiénico y cuidado cuando ha realizado sus compras.

### Pregunta 13. Atención rápida.

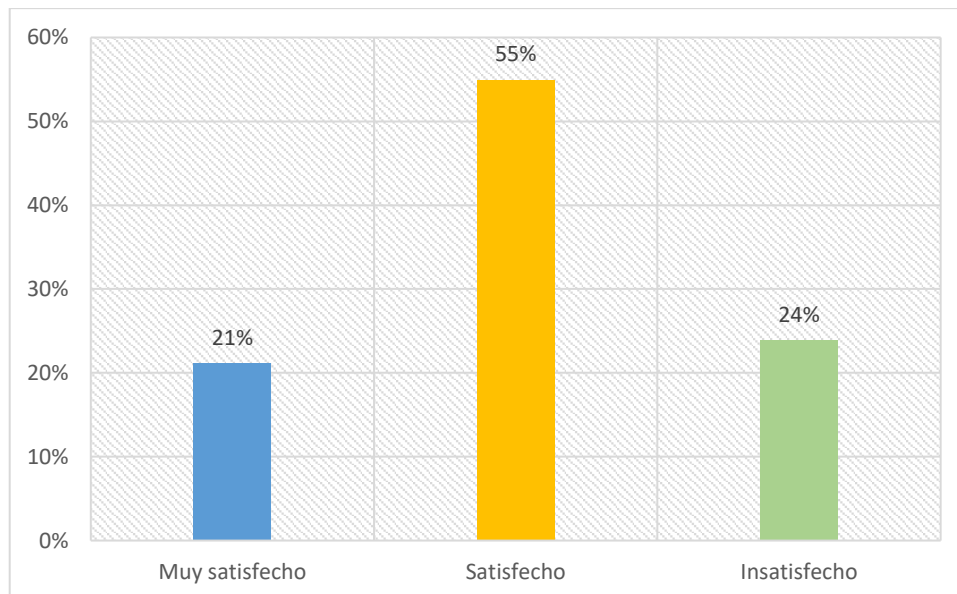
**Tabla 35.** *Atención rápida*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	68	21%
Satisfecho	177	55%
Insatisfecho	77	30%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 34.** *Atención rápida*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

### Análisis e interpretación:

El 55% de los encuestados dijeron estar satisfechos con la atención rápida en la Heladería Bogati, el 21% manifestaron estar muy satisfechos, mientras que el 24% se sienten insatisfechos. Se desprende de los resultados que existe una satisfacción generalizada con la rapidez en la atención, sugiriendo que la mayoría de los clientes percibe un servicio eficiente y ágil en el establecimiento.

**Pregunta 14. Actitud amable de los empleados.**

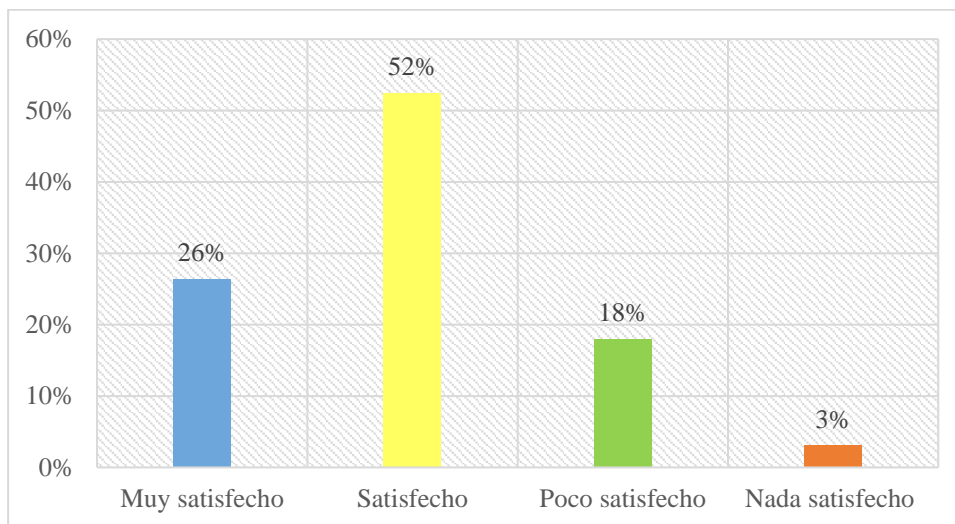
**Tabla 36.** *Actitud amable de los empleados*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	85	26%
Satisfecho	169	52%
Poco satisfecho	58	18%
Nada satisfecho	10	3%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 35.** *Actitud amable de los empleados*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Los resultados de la encuesta revelan que el 52% de los clientes se encuentran satisfechos con la actitud amable de los empleados de la heladería, mientras que el 26% manifestaron estar muy satisfechos, el 18% se sienten poco satisfechos y finalmente el 3% dijo no estar satisfechos en absoluto. La mayoría de los clientes encuestados indicó recibir un trato cortés y positivo durante su experiencia en el establecimiento esto porque es una franquicia nacional y hay directrices definidas.

**Pregunta 15. Nivel de satisfacción del servicio.**

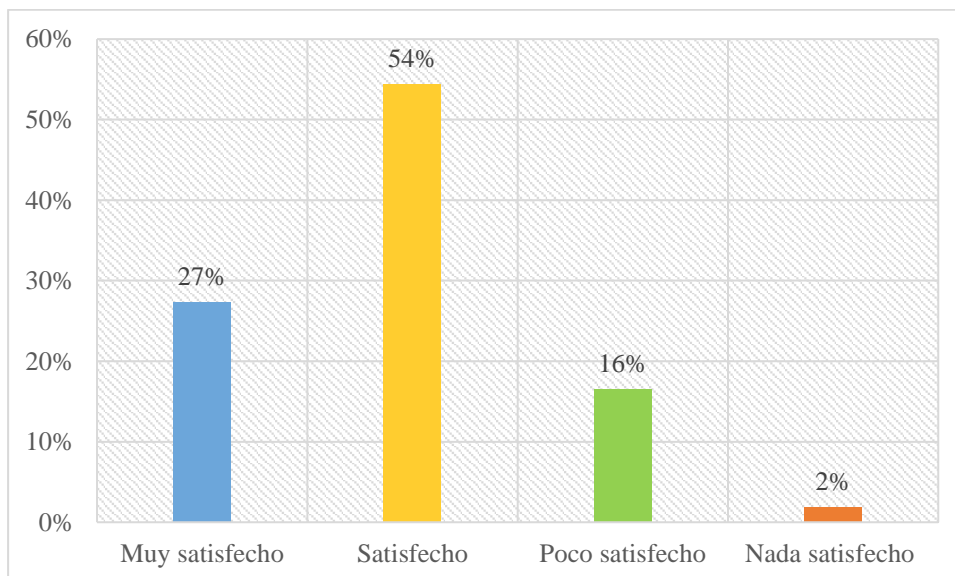
**Tabla 37.** Nivel de satisfacción del servicio

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	88	27%
Satisfecho	175	54%
Poco satisfecho	53	16%
Nada satisfecho	6	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Figura 36.** Nivel de satisfacción del servicio



**Fuente:** Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.

**Elaborado por:** Los investigadores

**Análisis e interpretación:**

Los datos de la figura procedentes de las encuestas a los clientes reflejan que el 54% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio, el 27% respondieron estar muy satisfechos, mientras que el 16% se sienten poco satisfechos y solo el 2% dijo no estar satisfechos. La mayoría de los encuestados experimentan un grado significativo de satisfacción durante su interacción con la heladería, aspecto que es positivo porque reflejó que está muy bien encaminada la labor de los colaboradores en este ámbito.

**Pregunta 16. Intensión de volver y recomendar a sus amigos.**

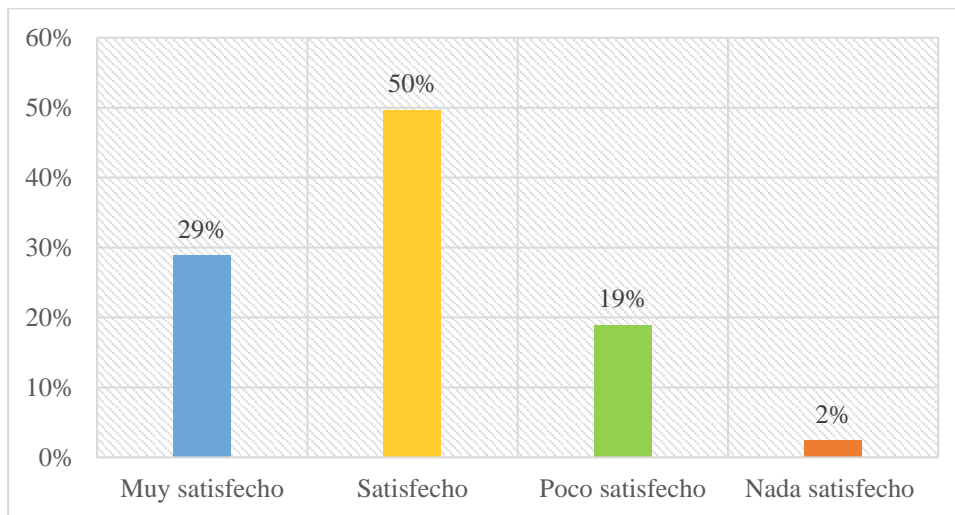
**Tabla 38.** *Intensión de volver y recomendar*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	93	29%
Satisfecho	160	50%
Poco satisfecho	61	19%
Nada satisfecho	8	2%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 37.** *Intensión de volver y recomendar*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Con respecto a la intención de volver a recomendar los productos de la Heladería “Bogati” a sus amistades o familiares el indican que el 50% de los encuestados se encuentran satisfechos y tiene la intención de volver y recomendarla a sus amigos, el 29% dijeron estar muy satisfecho, mientras que el 19% se sienten poco satisfechos y solo el 2% respondieron no estar satisfechos en absoluto. Los resultados obtenidos apuntan que existe una satisfacción generalizada entre los clientes, indicando una alta probabilidad de retención y recomendación de la heladería a otras personas.

**Pregunta 17. Capacidad del personal para resolver algún inconveniente.**

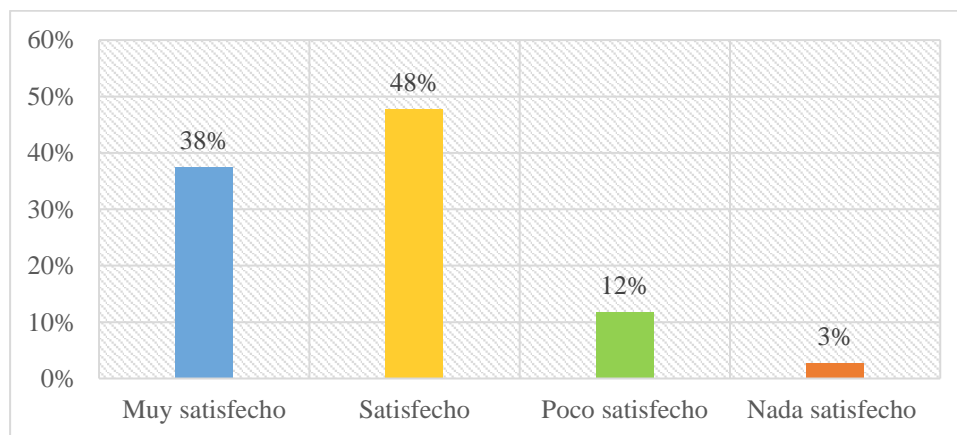
**Tabla 39.** *Capacidad del personal para resolver inconvenientes*

Ítems	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	121	38%
Satisfecho	154	48%
Poco satisfecho	38	12%
Nada satisfecho	9	3%
<b>Valor total:</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Figura 38.** *Capacidad del personal para resolver inconvenientes*



**Fuente:** *Datos de las encuestas a los clientes de la Heladería Bogati.*

**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Análisis e interpretación:**

Los datos presentados estiman la capacidad del personal para resolver inconvenientes: el 48% de los encuestados se encuentran satisfechos con la capacidad del personal en la Heladería Bogati para resolver inconvenientes, el 38% dijo estar muy satisfechos, mientras que el 12% se siente poco satisfechos y solo el 3% respondieron no estar satisfechos. Estos resultados reflejan una satisfacción generalizada con la habilidad del personal para abordar y resolver problemas, sugiriendo un nivel efectivo de servicio al cliente en la heladería.

### **11.1.2.1. Análisis de las encuestas a los colaboradores de la Heladería Bogati**

El 67% de los colaboradores de la Heladería Bogati tienen entre 26 – 35 años de edad y han alcanzado una formación de tercer nivel, en el mismo porcentaje llevan alrededor de 2 años laborando en aquella empresa. La mayoría coincidió que ocasionalmente se planifican las actividades que son desarrolladas diariamente, se desconoce de la existencia de los elementos de direccionamiento estratégico: la misión, visión y valores empresariales.

Las metas planteadas han sido regularmente socializadas, así lo afirmó el 67%, mientras que la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral dentro del cual se aglomeran factores como: iluminación, ruido, olores y temperatura, fue calificado por el 100% como adecuado, las herramientas y equipos que se requiere para la elaboración de los productos ocasionalmente si se encuentran en buen estado, no disponen de un manual de funciones para el desarrollo de las funciones y la frecuencia de capacitaciones es intermitente.

El 100% del personal de la Heladería Bogati si se encuentra expuesto ante la situación de delincuencia en el cantón La Maná así lo confirmó el 100% de ellos, se evidencia preocupación por posible ajustes salariales, y se percibe que la competencia en el mercado del cantón La Maná es fuerte, además los cambios climáticos pueden afectar la demanda de los productos.

### **11.1.2.2. Análisis de las encuestas de los consumidores de la Heladería Bogati**

El 56% de los clientes de Heladería Bogati son de género femenino, sus rangos de edades son de 21-30 años, según el 51% puede encontrar una amplia variedad de productos y sabores, esa es una de las fortalezas del establecimiento, el 51% está satisfecho con la calidad y presentación de los helados, sobre la relación precio calidad la mayoría de clientes mantiene una buena percepción, al igual que del tiempo de espera y la presentación de los productos. El 58% opina que la distribución del local comercial presenta espacios adecuados de las instalaciones que facilitan el acceso y la movilidad de los clientes, en similar valor porcentual la iluminación ayuda a mantener un buen ambiente que es indispensable para ofrecer experiencias de compra agradables para los clientes. El 50% de los clientes mostró intención de volver y recomendar a sus amigos que acudan a la Heladería Bogati, es importante que este parámetro mejore porque se trata únicamente de la mitad de la población objetivo, en cuanto a la capacidad de resolución de inconvenientes el 48% como definió como satisfactoria.

#### 11.1.4. Análisis FODA de la Heladería “Bogati”

A continuación, se presenta el análisis interno y externo de la Heladería “Bogati” empleando la matriz FODA.

##### 11.1.4.1. Análisis EFI (Evaluación de Factores Interno) de la Heladería “Bogati”

Para la asignación de los valores se empleó los siguientes parámetros:

**Ponderación:** 0 (sin importancia) 1 (muy importante)

**Calificación:** 1 (no muy importante) 4 (muy importante)

**Tabla 40.** Evaluación de factores interno

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
F1. Productos 100% naturales	0,09	4	0,36
F2. Marca reconocida	0,09	3	0,27
F3. Amplia variedad de productos	0,09	4	0,36
F4. Evaluación continua a los colaboradores	0,08	3	0,24
F5. Uso de promociones semanales	0,08	3	0,24
Total Fortaleza	0,43		1,47
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
D1. Visión y misión desactualizados.	0,09	2	0,18
D2. No contar con un manual de funciones escrito.	0,09	2	0,18
D3. Escaso monitoreo de las percepciones de los consumidores	0,09	1	0,09
D4. No se ha diseñado un Plan estratégico para mejorar la satisfacción del cliente.	0,09	2	0,18
D5. No contar con un plan motivacional para los colaboradores.	0,08	2	0,16
D6. Estructura organizacional no definida	0,08	1	0,08
D7. No disponer de un local más amplio.	0,05	2	0,1
Total debilidades	0,57		0,97
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>		<b>2,44</b>

Elaborado por: *Los investigadores*

El resultado del análisis de los factores internos reflejó un resultado global de 2,44 para las fortalezas y debilidades evidenciado con ello una capacidad moderada para responder a las de



debilidades y por lo tanto requieren las debidas medidas correctivas y preventivas que den mayor solidez a las fortalezas.

#### 11.1.4.2. Análisis EFE (Evaluación de Factores Externos) de la Heladería “Bogati”

**Tabla 41.** *Evaluación de factores externos*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
O1. Predilección por alimentos naturales	0,10	4	0,40
O2. Mayor acceso a créditos bancarios.	0,12	3	0,36
O3. Avance de la tecnología alimenticia.	0,10	3	0,30
O4. Apoyo gubernamental hacia las empresas productivas.	0,06	2	0,12
O5. Fidelidad de los consumidores	0,09	2	0,18
<b>Total Fortaleza</b>	0,47		1,36
<b>AMENAZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
A1. Disminución del poder adquisitivo	0,09	2	0,18
A2. Incremento de la delincuencia	0,04	2	0,08
A3. Incremento de precios de materia prima	0,13	2	0,26
A4. Cambios tributarios.	0,04	2	0,08
A5. Sismos	0,06	2	0,12
A6. Apagones eléctricos	0,09	2	0,18
D7. Cambios climáticos.	0,08	2	0,16
<b>Total debilidades</b>	0,53		1,06
<b>TOTAL:</b>	1		<b>2,42</b>

**Elaborado por:** *Los investigadores*

En lo que respecta a los factores externos los resultados fueron de 2,42 evidenciando con ello amenazas significativas para la Heladería “Bogati” especialmente representados por los altos niveles de inseguridad que han sufrido los locales comerciales en la modalidad de extorsiones o las denominadas “vacunas” y los cambios climáticos que pueden bajar el nivel de consumo de los helados en temperaturas frías.

### 11.1.4.3. Definición de estrategias

Para la definición de las estrategias se desarrolló la matriz FODA de la empresa Bogati:

**Tabla 42.** *Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Productos 100% naturales	D1. Visión y misión desactualizados
F2. Marca reconocida	D2. No contar con un manual de funciones escrito.
F3. Amplia variedad de productos	D3. Escaso monitoreo de la percepción de los consumidores
F4. Evaluación continua a los colaboradores	D4. No se ha diseñado un Plan estratégico para mejorar la satisfacción del cliente.
F5. Uso de promociones semanales	D5. No contar con un Plan motivacional para los colaboradores.
	D6. Estructura organizacional no definida
	D7. No disponer de un local más amplio.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Predilección por alimentos naturales	A1. Disminución del poder adquisitivo
O2. Mayor acceso a créditos bancarios.	A2. Incremento de la delincuencia.
O3. Avance de la tecnología alimenticia.	A3. Incremento de precios de materia prima
O4. Apoyo estatal a empresas productivas.	A4. Cambios tributarios.
O5. Fidelidad de los consumidores	A5. Sismos
	A6. Apagones eléctricos
	A7. Cambio climático

**Elaborado por:** *Los investigadores*

#### 11.1.4.4. Matriz de estrategias

En base a los factores identificados se establecieron las estrategias para la empresa Bogati:

**Tabla 43.** *Matriz de estrategias*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Productos 100% naturales F2. Marca reconocida F3. Amplia variedad de productos F4. Evaluación continua a los colaboradores F5. Uso de promociones semanales	D1. Visión y misión desactualizados. D2. No contar con un manual de funciones escrito. D3. Escaso monitoreo de las percepciones de los consumidores. D4. No se ha diseñado un Plan estratégico para mejorar la satisfacción del cliente. D5. No contar con un plan motivacional para los colaboradores. D6. Estructura organizacional no definida D7. No disponer de un local más amplio.
	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F3. O2:</b> Ofrecer una línea de productos complementarios al helado, financiándolo con créditos bancarios con bajas tasas de interés.  F5. 05: Establecer promociones para premiar la fidelidad de los consumidores	<b>D1. O1:</b> Actualización de la misión, visión destacando que la empresa ofrece productos naturales que benefician la salud de los consumidores. <b>D2. O3.</b> Desarrollar un manual de funciones que favorezca las actividades de los colaboradores para satisfacer las expectativas de la demanda creciente. <b>D6. O4:</b> Definir la estructura organizacional de la empresa e identificar a los colaboradores que realizan procesos en que interviene tecnología para capacitarlo sobre su uso.
	<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>
		<b>DA</b>

---

<p>A1. Disminución del poder adquisitivo</p> <p>A2. Crecimiento de la delincuencia.</p> <p>A3. Incremento de los precios de la materia prima</p> <p>A4. Cambios tributarios.</p> <p>A5. Incremento del desempleo.</p> <p>A6. Apagones eléctricos</p> <p>A7. Cambio climático</p>	<p><b>F1. A1:</b> Ofrecer diferentes porciones de helado natural que se ajusten al poder adquisitivo de los consumidores.</p> <p><b>F3. A3:</b> Identificar proveedores estratégicos para establecer alianzas que permitan mantener estabilidad en los precios de la materia prima.</p>	<p><b>D1. A1:</b> En alineación con la misión y visión mantener la premisa de ofrecer precios competitivos en atención al poder adquisitivo de los clientes.</p> <p><b>D3. A3:</b> Establecer un mecanismo para el monitoreo de las percepciones de los consumidores sobre los sabores, precios y atención.</p>
--	--	--

---

**Elaborado por:** *Los investigadores*

## 11.2. Validación de la misión y visión

Con el propósito de analizar la dirección estratégica de la Heladería “Bogati” se procedió a la validación de las mismas bajo los siguientes parámetros:

“Ser la mejor heladería de Latinoamérica”

**Tabla 44.** *Validación de la visión*

<b>Pregunta indagadora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo quiere que sea conocida la Heladería Bogati en 5 años?	Propósito en el tiempo	Ser la mejor heladería de Latinoamérica.
¿Cómo produciremos resultados?	Formas y fuentes de lograr lo propuesto.	
¿Cómo nos enfrentaremos a los cambios?	Estrategia diferenciadora	
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Formas y fuentes de lograr lo propuesto.	

**Elaborado por:** *Los investigadores*

Al validar la visión existente de la Heladería “Bogati” se pudo apreciar que la misma no cumple con todos los elementos que componentes sugeridos para una adecuada visión que dirija el accionar de esta empresa.

### **Misión existente:**

“Hacer felices a las personas a través de productos y servicios de calidad a precios justos”

**Tabla 45.** *Validación de la visión*

<b>Pregunta indagadora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es el propósito básico de la Heladería “Bogati”?	Propósitos	Hacer felices a los clientes.
¿Quiénes son los principales clientes de la Heladería “Bogati”?	Beneficiarios	
¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?	Productos	A través de productos y servicios de calidad a precios justos
¿Qué nos distingue de la competencia?	Identidad	

**Elaborado por:** *Los investigadores*

Los datos de la tabla sobre la validación de la misión en la Heladería “Bogati” reflejó que no cumplió con los parámetros para su planteamiento.

### **11.3. Propuesta**

#### **11.3.1. Datos preliminares:**

##### **11.3.1.1. Título:**

Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

##### **11.3.1.2. Objetivo:**

Diseñar un Plan estratégico de satisfacción para los clientes de la Heladería “Bogati” del cantón La Maná.

##### **11.3.1.3. Objetivos específicos de la propuesta**

- Desarrollar un análisis del entorno y cartera de productos que permita un conocimiento más amplio de la Heladería “Bogati” para
- Proponer un direccionamiento estratégico que eleve el compromiso de quienes conforman la Heladería “Bogati”
- Diseñar planes de acción con sus respectivos cronogramas para un mejor direccionamiento para su aplicación.

##### **11.3.1.4. Alcance:**

A través de las acciones del Plan estratégico se pretendió mejorar la satisfacción de los clientes que acuden a la Heladería “Bogati” a través de un análisis interno y externo que permita un mejor posicionamiento en el mercado del cantón La Maná.

##### **11.3.1.5. Antecedentes**

Tomando en consideración que “Bogati” es una marca con más de 25 años desde su surgimiento y actualmente tiene 200 locales en todas las provincias del Ecuador y en el cantón La Maná tiene un amplio segmento de clientes, manteniendo un importante porcentaje del mercado, al ser una franquicia mantiene una buena cartera de promociones de manera semanal, buena

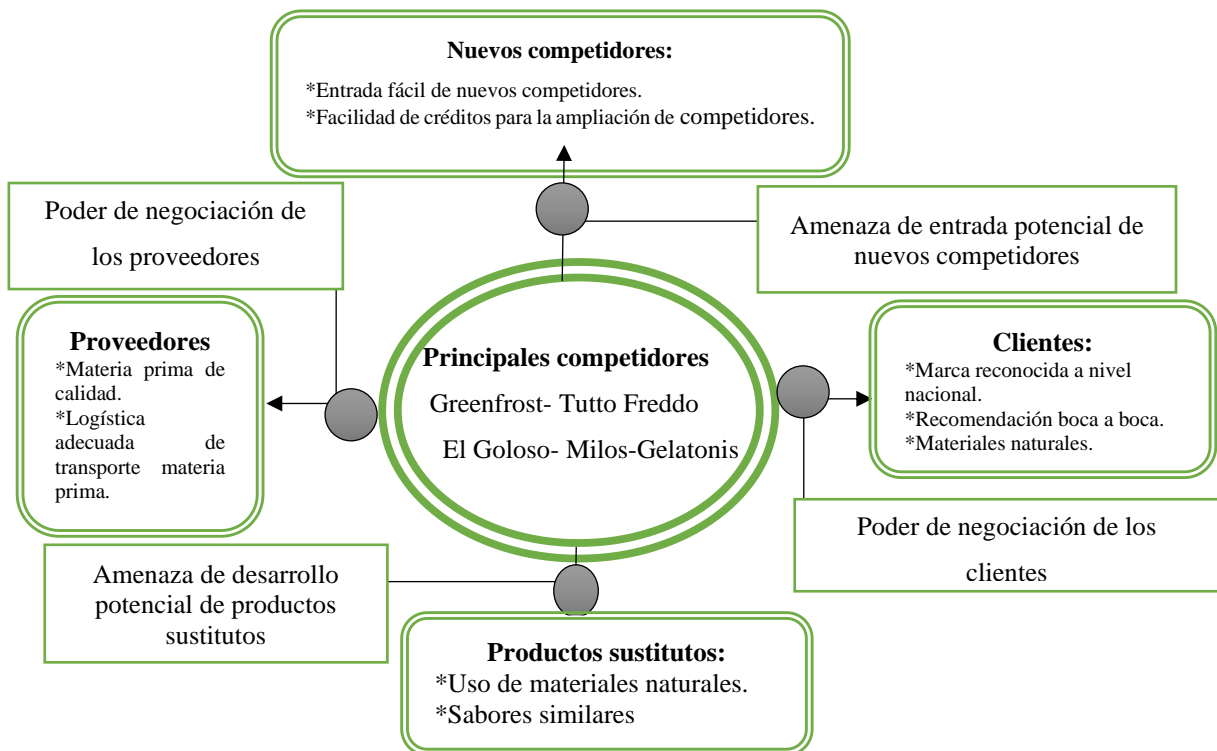
calidad del producto que ha captado sin embargo a través del desarrollo de la entrevista y encuesta se pudo constatar la inexistencia de un Plan estratégico escrito para la heladería además de deficiencias en el planteamiento de un direccionamiento estratégico idóneo que se oriente el accionar y el nivel de compromiso de todos los colaboradores.

La ubicación donde se encuentra es punto céntrico donde acuden las familias, estudiantes, parejas y amigos a degustar los deliciosos helados o el servicio de cafetería, con estos antecedentes se considera prioritario el desarrollo de un Plan estratégico que permita mejorar la calidad de servicio aprovechando la gran cantidad de fortalezas existentes en la empresa con el propósito de lograr posicionarse como la heladería # 1 del cantón La Maná.

### 11.3.1.6. Análisis del entorno y cartera de productos de la Heladería “Bogati”.

A continuación, se presenta un análisis de los principales competidores en el ámbito heladero del cantón La Maná a través de la matriz de las 5 Fuerzas de Porter.

**Figura 39. Principales competidores**



**Elaborado por:** *Los investigadores*

De acuerdo a la matriz de las 5 Fuerza de Porter se evidenció amenazas fuertes en lo que respecta a los competidores por la facilidad del surgimiento de nueva competencia y la aparición

de productos sustitutos que desplacen o baje el nivel de ventas. Sin embargo, se aprecia una sólida presencia por cuanto la Heladería “Bogati” posee fortalezas en el cuadrante de los proveedores al disponer de materia prima elaborada en la ciudad de Ambato donde se mantiene un estricto control de calidad que ha permitido expandirse a nivel internacional.

### 11.3.1.7. Análisis de la cartera de productos

Mediante una visita previa a las instalaciones de la Heladería Bogati en el cantón La Maná, se pudo conocer que los principales productos que ofrece son los siguientes:

**Figura 40. Cartera de productos**



Fuente: Heladería Bogati. La Mana.

**Figura 41. Otros productos**



**SUPER MÁGICA**  
Doble duraznos + doble fresas + 2 sabores + doble crema + doble queso  
**\$4.99**

**COPA GELAXIA**  
Copa con 5 sabores + crema + queso  
**\$3.95** JR \$3.50

**FRESAS Y NUTELLA**  
**\$2.50**

**BOGUI BOX**  
2 sabores + crema + queso + fruta + golosina + juguete  
**\$3.99**

**COMBO FAMILIA**  
4 COPAS BOGATI  
Pídelo a tan sólo **\$9.99** ~~\$11.00~~

**ENVASE PARA LLEVAR**  
**\$0.25**

**PORCIONES**

Queso	\$0.99	Crema	\$0.99
Fruta	\$0.99	Queso y crema	\$1.50
Barquillos	\$1.00	Helado	\$0.99

**BEBIDAS**

Dasani / Güitig	\$0.75
Gaseosa personal	\$1.00

Fuente: Heladería Bogati. La Maná.














Acorde a los datos recopilados se pudo evidenciar que la Heladería “Bogati” comprende una gran cartera de productos para una gran variedad de gustos, lo cual ha permitido posicionarse dentro de la preferencia de la población del cantón La Maná.

### 11.1.3.8. Matriz BCG

#### Matriz BCG para la Heladería “Bogati”

La matriz BCG, tiene como finalidad fundamental analizar qué productos son los más rentables para una empresa con el propósito de definir estrategias hacia los productos más rezagados o de menor rotación. Tomando esa premisa se consideró fundamental efectuar esta matriz de los productos que expende Heladería “Bogati”, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 42. Matriz BCG

		Matriz BCG “Heladería Bogati”	
Crecimiento	Alto	<p>+ demanda + rentabilidad </p>  <p>Cono Bogati</p>	<p>rentabilidad con inestabilidad </p>  <p>Waffle Bogati</p>
		 <p>Cono max</p>	 <p>Fresas y Nutella</p>
	Bajo nivel de crecimiento	<p>- demanda con inversión mínima </p>  <p>Banana</p>	<p>inversión alta con baja rentabilidad </p>  <p>Boggi box</p>
		 <p>Tulipán</p>  <p>Tulibogati</p>	 <p>Waffle Bogati</p>

Fuente: Heladería “Bogati”. La Maná-

## **Análisis de la matriz**

### **a. Productos estrellas:**

En el primer cuadrante se evidencia que los productos estrellas acorde al nivel de ventas son el cono Bogati y el cono max puesto que representan mayor demanda entre diferentes estratos de edades y mayor rentabilidad.

### **b. Productos interrogantes**

Los productos incógnitos o interrogantes en la Heladería “Bogati” constituyen el helado Wafle Bogati y las fresas con Nutella, se consideró en este grupo porque su precio de venta representa buena utilidad sin embargo su nivel de rotación no es tan predecible.

### **c. Productos Vaca**

En el cuadrante de los productos vaca por que representan menor demanda con inversión mínima constituyen los helados: banano, tulipán y Tuli Bogati

### **d. Productos Perro**

En el cuadrante d de los denominados productos perro porque representan una inversión alta con baja rentabilidad se encuentran los productos Boggui box y Wafle Bogati.

### 11.3.1.9. Propuesta de un direccionamiento estratégico para la Heladería “Bogati”

Como se pudo evidenciar en la validación de la misión y visión se pudo constatar que los mismos no cumplen con los parámetros respectivos y por lo tanto se propone el siguiente direccionamiento estratégico:

#### 11.3.1.9. Misión

A continuación, se expone la misión de la Heladería Bogati:

“Hacer felices a las personas a través de productos y servicios de calidad a precios justos”

**Tabla 46.** *Planteamiento de la misión*

<b>Pregunta indagadora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es el propósito básico de la Heladería “Bogati”?	Propósitos	Ofrecer helados naturales
¿Quiénes son los principales clientes de la Heladería “Bogati”?	Beneficiarios	Para hacer felices a nuestros clientes.
¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?	Productos	A través de productos y servicios de calidad con precios justos
¿Qué nos distingue de la competencia?	Identidad	En búsqueda de la mejora continua y el factor diferenciador de un buen servicio.

**Elaborado por:** *Los investigadores*

#### **Misión:**

“Ofrecer helados naturales para hacer felices a nuestros clientes. A través de productos y servicios de calidad con precios justos en búsqueda de la mejora continua y el factor diferenciador de un buen servicio”

### 11.3.1.10. Visión sugerida

De la misma forma ante los resultados de la validación se procedió a replantear la siguiente visión existente:

“Ser la mejor heladería de Latinoamérica”

**Tabla 47.** *Validación de la visión*

<b>Pregunta indagadora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo quiere que sea conocida la Heladería Bogati en 5 años?	Propósito en el tiempo	Ser la mejor heladería de Latinoamérica.
¿Cómo produciremos resultados?	Formas y fuentes de lograr lo propuesto.	A través de la mejora continua
¿Cómo nos enfrentaremos a los cambios?	Estrategia diferenciadora	la calidad total del producto
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Formas y fuentes de lograr lo propuesto.	Y la máxima satisfacción del cliente.

**Elaborado por:** *Los investigadores*

#### **Visión:**

“Ser la mejor heladería de Latinoamérica a través de la mejora continua la calidad total del producto y la máxima satisfacción del cliente”

### 11.3.1.11. Valores

En lo que respecta a los valores, se pudo conocer se rigen bajo los siguientes valores individuales y corporativos:

#### **a. Valores individuales**

- Responsabilidad
- Tolerancia
- Amabilidad

- Don de servicio
- Puntualidad

#### **a. Valores corporativos**

- Honestidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Competitividad
- Solidaridad
- Armonía
- Felicidad

#### **11.3.1.12. Principios**

Los principios contemplados por la Heladería Bogati se realizaron a continuación:

#### **a. Principios individuales**

- Pasión por el buen servicio
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Integridad

#### **b. Principios corporativos**

- Calidad de servicio
- Calidad de productos
- Innovación constante
- Responsabilidad social

**Políticas individuales**

- La representación legal de la empresa debe ser llevada a cabo en apego a los fines legales pertinentes.
- En la elaboración de los helados es necesario mantener las debidas normas de higiene.
- Los empleados que se encarguen de manipular equipos y herramientas al servir los helados deben mantener un manejo adecuado conforme a las instrucciones dadas.
- En los cargos de atención al cliente mantener ante todo una excelente actitud ante todos los clientes.

**Políticas corporativas**

- Uso obligatorio de los uniformes para todos los empleados de la Heladería Bogati.
- Cumplimiento estricto de los horarios de ingreso y salida en los turnos.
- Para el horario de almuerzo los empleados tienen una hora después de la cual deben ingresar a seguir con la jornada de trabajo.
- Para el desarrollo de las funciones es necesario que observen el manual de funciones correspondiente a cada cargo

### 11.3.1.13. Plan de acción

**Tabla 48.** *Plan de acción*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>
Línea de productos complementarios al helado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Monitoreo de las preferencias de consumidores.</li> <li>• Análisis de productos con mayor aceptación.</li> <li>• Presentación de los productos</li> <li>• Implementación.</li> <li>• Evaluar nivel de aceptación</li> </ul>	\$120	Instalaciones de Bogati	Gerente-Jefe de ventas
Promociones para premiar la fidelidad de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Monitoreo de preferencias de consumidores.</li> <li>• Definir las promociones.</li> <li>• Evaluar nivel de aceptación</li> </ul>	\$150	Instalaciones de Bogati	Gerente-Jefe de ventas
Actualización de la misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de elementos existentes</li> <li>• Actualización de misión y visión.</li> <li>• Validación.</li> <li>• Socialización</li> </ul>	\$50	Instalaciones de Bogati	Gerente-Colaboradores
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los cargos</li> <li>• Establecer las líneas jerárquicas.</li> <li>• Representación visual</li> </ul>	\$50	Instalaciones de Bogati	Gerente-Colaboradores
Elaboración de un manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los cargos</li> <li>• Identificar las funciones</li> <li>• Establecerlas documentalmente</li> <li>• Socialización del manual</li> </ul>	\$100	Instalaciones de Bogati	Gerente-Colaboradores



Alianzas con proveedores estratégicos para establecer alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de claves.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Firma de alianza.</li> </ul>	\$25	Instalaciones de Bogati	Gerente
Mecanismo de monitoreo de gustos de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar encuestas de Forms.</li> <li>• Analizar los resultados</li> <li>• Adaptarse a los gustos de los consumidores</li> <li>•</li> </ul>	\$25	Instalaciones de Bogati	Jefe de ventas

**Elaborado por:** *Los investigadores*

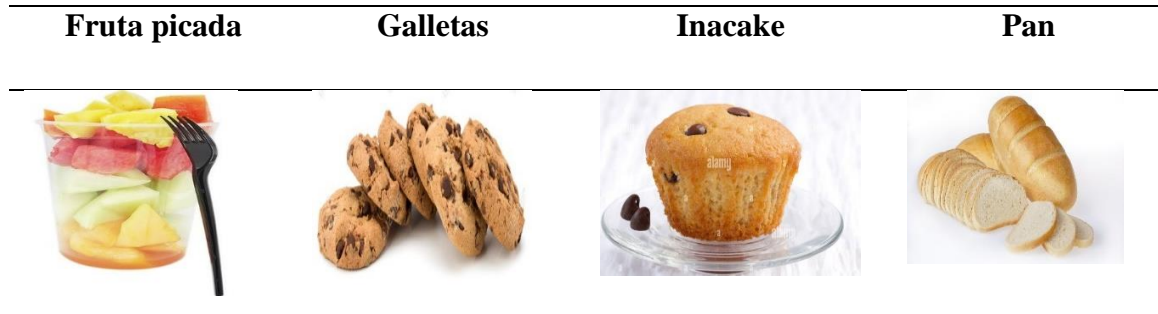
**Estrategia 1:** Línea de productos complementarios al helado.

A continuación, se desglosan los detalles de la estrategia orientada a incrementar la satisfacción de los consumidores actuales y potenciales:

**Tabla 49.** *Estrategia 1: Productos complementarios*

Objetivos	Estrategia	Indicador	Responsable	Duración
Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores	Implementar una línea de productos complementaria al helado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de consumidores que adquieren productos complementarios</li> <li>• Cantidad de ingresos por productos complementarios</li> </ul>	Jefe de ventas	Permanente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruta picada</li> <li>• Galletas</li> <li>• Cake</li> <li>• Panes</li> </ul>			

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 43. Productos complementarios**

Elaborado por: *Los investigadores*

**Estrategia 2:** Establecer promociones para premiar la fidelidad de los consumidores

Considerando que es importante alcanzar la fidelidad de los consumidores, se plantea promociones que premien consumos frecuentes en el establecimiento:

**Tabla 50. Promociones para premiar la fidelidad de los clientes**

Objetivos	Estrategia	Indicador	Responsable	Duración
Promover la fidelidad de los clientes a través de promociones	<p>Promociones para premiar la fidelidad de los consumidores.</p> <p>Si presentas 2 facturas de consumos superiores a \$10 en la misma semana llévate un MiniBogui gratis.</p> <p>Si celebras tu cumpleaños en Bogati, muestra tu cédula y puedes seleccionar un producto gratis.</p> <p>Súper cliente Bogati: cada mes seleccionar al cliente con mayor valor cantidad de ingresos generados.</p>	<p>Cantidad de consumidores frecuentes.</p> <p>Nivel de satisfacción de los clientes.</p>	Gerente Jefe de ventas	Permanente

Elaborado por: *Los investigadores*

### Estrategia 3: Actualización de la misión y visión

La misión y la visión forman parte del direccionamiento estratégico, son elementos fundamentales que orientan el funcionamiento de la empresa Bogati, por lo tanto, es necesario que sean actualizados en base a la situación y necesidades que rodea al establecimiento, a continuación, se presentan ambos elementos con sus respectivos cambios: (Ver anexo 17-18)

**Figura 44. Misión de Bogati**

**“Ofrecer helados naturales para hacer felices a nuestros clientes. a través de productos y servicios de calidad con precios justos en búsqueda de la mejora continua y el factor diferenciador de un buen servicio”**

**Figura 45. Visión de Bogati**

**“Ser la mejor heladería de Latinoamérica a través de la mejora continua la calidad total del producto y la máxima satisfacción del cliente”**

### Estrategia 4: Definir la estructura organizacional de la empresa

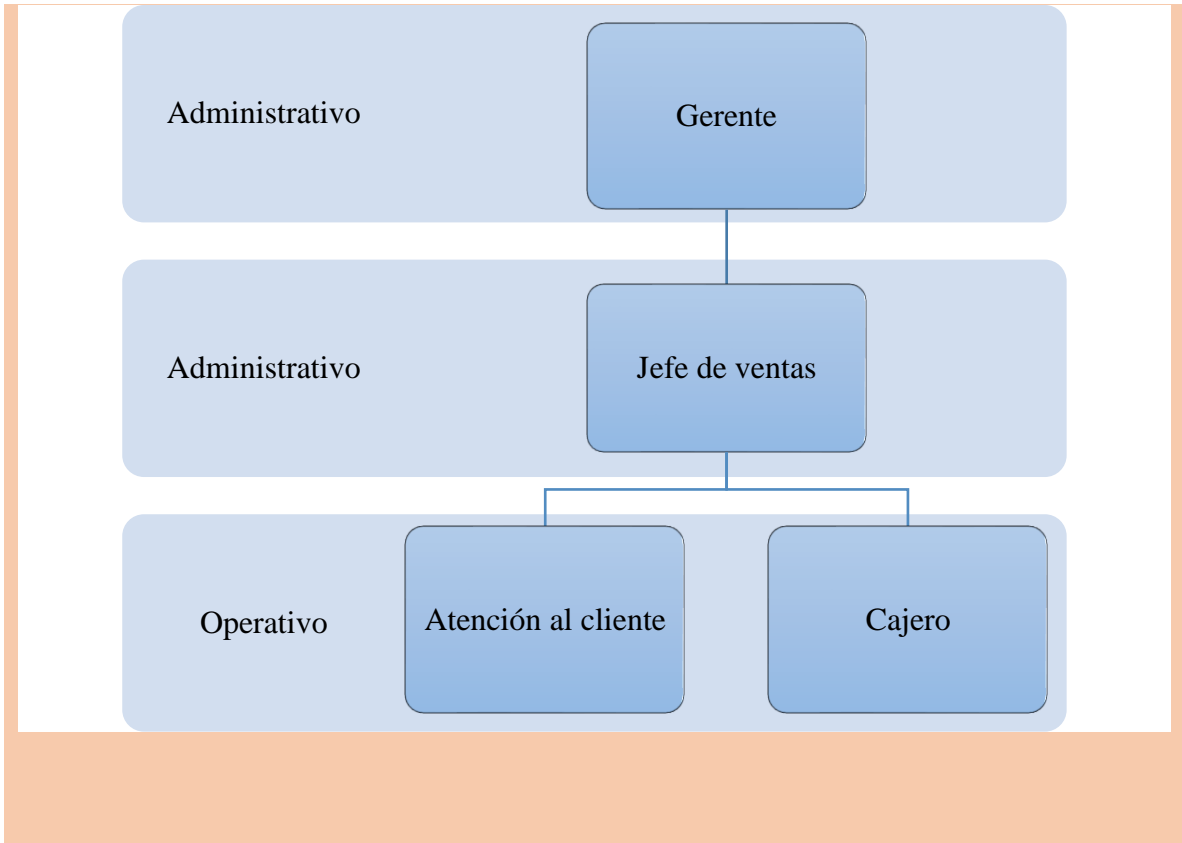
**Tabla 51. Estructura organizacional**

Objetivos	Estrategia	Indicador	Responsable	Duración
Mejorar el desempeño de los colaboradores con la definición de la estructura organizacional	Definición de la estructura organizacional de la empresa Bogati	Mayor claridad sobre las líneas de jerarquía y comunicación.	Gerente Investigadores	Permanente

**Elaborado por:** *Los investigadores*

Se procedió a definir la estructura organizacional de la empresa Bogati considerando los puestos de trabajo existentes, la jerarquía y las líneas de comunicación que deben mantenerse para un adecuado funcionamiento, tal como se muestra a continuación:

**Figura 46.** Organigrama estructural




**Elaborado por:** *Los investigadores*

**Estrategia 5:** Desarrollar un manual de funciones para los colaboradores de Bogati


Un manual de funciones permite registrar las actividades que corresponde a un puesto de trabajo, de modo que se planteó dicha herramienta para los colaboradores de la empresa Bogati:

Tabla 52. Funciones del gerente

<b>HELADERÍA BOGATI</b>	
	
<b>Cargo:</b>	<b>Gerente</b>
<b>Objetivo</b>	Liderar la gestión de la Heladería Bogati manteniendo eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.
<b>Funciones</b>	<p>Representación legal del establecimiento.</p> <p>Búsqueda de proveedores que ofrezcan buenas condiciones en las compras de insumos.</p> <p>Planificación de estrategias para incrementar los niveles de ventas</p> <p>Autorización de pagos al personal y por compras de insumos y servicios.</p> <p>Desarrollar las declaraciones de impuestos y pagos derivados.</p> <p>Velar por el buen desempeño del personal en el establecimiento.</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o afines.</p> <p>Mínimo de experiencia 2 años en cargos similares</p>


Elaborado por: *Los investigadores*

Tabla 53. Funciones del Jefe de ventas

<b>HELADERÍA BOGATI</b>	
	
<b>Cargo:</b>	<b>Jefe de ventas</b>
<b>Objetivo</b>	Coordinar los procesos de ventas
<b>Funciones</b>	<p>Velar por la higiene del sitio y herramientas.</p> <p>Coordinar al equipo de trabajo en las actividades diarias</p> <p>Plantear estrategias para incrementar los niveles de ventas</p> <p>Verificar la disponibilidad de insumos y comunicar oportunamente.</p> <p>Poner en ejecución promociones y darles cumplimiento según lo establecido.</p> <p>Realizar informes mensuales de las ventas.</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Título de Tecnología o Tercer Nivel en Comercio, Marketing o afines.</p> <p>Mínimo de experiencia 1 año en cargos similares</p>


Elaborado por: *Los investigadores*

Tabla 54. Atención al cliente

<b>HELADERÍA BOGATI</b>	
	
<b>Cargo:</b>	<b>Atención al cliente</b>
<b>Objetivo</b>	Atender los requerimientos de los clientes
<b>Funciones</b>	Tomar los pedidos de los clientes Preparar las órdenes de los helados Mantener organizados los materiales a su cargo Limpiar las mesas y mantenerlas en orden.
<b>Requisitos</b>	Título de Bachillerato Mínimo de experiencia 6 meses en cargos similares

Elaborado por: *Los investigadores*

**Tabla 55. Cajera**

<b>HELADERÍA BOGATI</b>	
	
<b>Cargo:</b>	<b>Cajera</b>
<b>Objetivo</b>	Realizar el proceso de cobros
<b>Funciones</b>	Realizar el cierre de caja Ingresar los datos de los clientes para la emisión de facturas Dar los cambios a los clientes en las compras realizadas Verificar la autenticidad de los billetes y monedas.
<b>Requisitos</b>	Título de Bachillerato Mínimo de experiencia 6 meses en cargos similares

Elaborado por: *Los investigadores*

**Estrategia 7: Identificar proveedores estratégicos para establecer alianzas mutuamente beneficiosas**

**Tabla 56.** *Alianzas con proveedores*

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Establecer alianzas mutuamente beneficiosas con proveedores	Alianzas con proveedores. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de conos</li> <li>• Proveedores de frutas</li> <li>• Proveedores de productos de limpieza.</li> <li>• Negociar descuentos por volumen de compras.</li> <li>• Recomendaciones mutuas</li> </ul>	Reducción de costos a través de alianzas.  Índice de satisfacción del proveedor	Gerente	Permanente

Elaborado por: *Los investigadores*

**Estrategia 8: Establecer un mecanismo de monitoreo de percepciones de los consumidores**

**Tabla 57.** *Mecanismo de monitoreo*

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Conocer las percepciones de los consumidores	Establecer mecanismos de monitoreo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas en Google Forms</li> </ul>	Índice de Satisfacción del Cliente. Adaptación de los productos a las preferencias de los consumidores	Gerente	Permanente

Elaborado por: *Los investigadores*

### a. Formato para el monitoreo de percepciones de los consumidores

A continuación, se presenta un modelo de encuesta diseñada en Google Forms con el propósito de conocer la percepción de los clientes en cuanto a los helados.

**Figura 47.** Formato de encuesta para monitoreo de percepciones de los consumidores



The image shows a Google Form for 'Bogati Helados con Queso'. The header features the Bogati logo, which is a stylized orange and brown shape resembling a smile or a bowl, next to the brand name 'Bogati' in a large, bold, brown font. Below the name, the tagline 'Helados con Queso' is written in a smaller, orange font. The main title of the form is 'BOGATI HELADOS CON QUESO' in a bold, black font. Below the title, there is a short introductory message: 'Su opinión es muy importante para nosotros, solicitamos conteste las siguientes preguntas, así nos ayuda a seguir mejorando.' The form contains two questions, each with radio button options. The first question is '¿Considera que existe suficiente variedad de sabores de helados en Bogati? \*' with options 'Sí', 'No', and 'Tal vez'. The second question is '¿La atención recibida en Bogati fue? \*' with options 'Excelente' and 'Bueno'.

Link: <https://forms.gle/8gRHvZ7a3Tu5scj16>



#### 11.3.10.4. Presupuesto de la propuesta

A continuación, se presentan los costos asociados a cada una de las actividades que forman parte de las estrategias para la Heladería Bogati:

**Tabla 58.** *Presupuesto de la propuesta*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Costo por actividad</b>	<b>Costo total</b>
Línea de productos complementarios al helado	• Socialización	\$10,00	\$220,00
	• Monitoreo de las preferencias de consumidores.	\$40,00	
	• Análisis de productos con mayor aceptación.	\$10,00	
	• Presentación de los productos	\$50,00	
	• Implementación.	\$100,00	
Promociones para premiar la fidelidad de los consumidores	• Evaluar nivel de aceptación	\$10,00	
	• Socialización	\$10,00	\$125,00
	• Monitoreo de preferencias de consumidores.	\$40,00	
	• Definir promociones y premios	\$50,00	
Actualización de la misión y visión	• Evaluar nivel de aceptación	\$25,00	
	• Análisis de elementos existentes.	\$25,00	\$110,00
	• Actualización de misión y visión.	\$50,00	
	• Validación.	\$25,00	
Estructura organizacional	• Socialización	\$10,00	
	• Identificar los cargos	\$50,00	\$50,00
	• Establecer las líneas jerárquicas.		
Elaboración de un manual de funciones	• Representación visual		
	• Definición de los cargos	\$50,00	\$50,00
	• Identificar las funciones		
	• Establecerlas documentalmente		
	• Socialización del manual		

Alianzas con proveedores estratégicos para establecer alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de proveedores claves.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Firma de alianza</li> </ul>	\$10,00	\$45,00
Mecanismo de monitoreo de gustos de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar encuestas en Forms.</li> <li>• Analizar los resultados</li> </ul>	\$25,00	\$50,00
<b>Totales</b>			<b>\$650,00</b>

**Elaborado por:** *Los investigadores*

11.3.10.5. Cronograma de la propuesta

Estrategia	Actividades	2024																
		Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio		Agosto		Septiembre
Línea de productos	Socialización	■																
	Monitoreo		■															
	Análisis de productos			■														
	Presentación de productos				■													
	Implementación.				■													
	Evaluar aceptación					■												
Promociones para premiar la fidelidad	Socialización				■													
	Monitoreo de preferencias de consumidores					■												
	Definir promociones y premios						■											
	Evaluar aceptación							■										
Actualizar misión y visión	Análisis							■										
	Actualización								■									
	Validación.									■								
	Socialización										■							
Estructura organizacional	Identificar los cargos										■							
	Establecer las líneas jerárquicas.											■						
	Representación visual												■					
Elaboración de un manual de funciones	Definición de cargos											■						
	Identificar las funciones												■					
	Documentar													■				
	Socializar														■			
Alianzas con proveedores estratégicos	Detección de proveedores														■			
	Negociación.															■		
	Firma de alianzas																■	
Mecanismo de monitoreo	Desarrollar encuestas																■	
	Analizar los resultados																■	

Elaborado por: Los investigadores

## **12. IMPACTOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y TÉCNICOS**

### **12.1. Impacto social**

El impacto social de la propuesta se evidencia en que la Heladería Bogati favorece la creación de puntos de encuentros para la comunidad, creando espacios amigables y familiares para niños, jóvenes y personas adultas, es decir al proponer la implementación de un Plan estratégico para esta empresa se está favoreciendo estos espacios de encuentro, la integración de personas de todas las edad y más allá de ser un postre constituye un motivo para pasar momentos amenos e inolvidables mientras deleitan cualquiera de los helados de la gran carta de productos.

### **12.2. Impacto económico**

Al implementar las estrategias del Plan estratégico se atrae nuevos clientes, lo cual resulta en un incremento de las ventas y por ende los ingresos percibidos por la heladería, favoreciendo con ello a la mejora o expansión, adicional a ello se favorece de manera económica a los proveedores de la materia prima, reactivando la económica tanto local como regional de los productores de leche y frutas de la parroquia Licto de Riobamba y la reactivación local mediante la generación de impuestos porque la heladería está registrada bajo el SRI y cumple con las obligaciones tributarias en el cantón.

### **12.3. Impacto técnico**

El impacto técnico de la propuesta se pone de manifiesto en que la presente propuesta estuvo basada en fundamentos científicos de varios autores y en estudios investigativos previos que dieron la pauta para diseñar estrategias innovadoras acorde a la realidad de la Heladería Bogati, puesto que se desarrolló un diagnóstico situacional previo mediante la recolección de información primaria y los planes de acción se diseñaron en base al FODA cruzado.

### 13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN

Para el desarrollo del Plan estratégico para mejorar la satisfacción del cliente de la Heladería “Bogati” se estimó el siguiente presupuesto:

**Tabla 59.** *Presupuesto de la investigación*

<b>Descripción actividades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>
<b>Recursos humanos</b>				
Estudiantes investigadores	2	150	300,00	300,00
<b>Subtotal:</b>			<b>300,00</b>	<b>300,00</b>
<b>Recursos materiales</b>				
Cuaderno	2,00	2,50	2,50	2,50
Cuestionario entrevistas	1,00	1,00		1,00
Cuestionarios encuestas	240,00	0,5	0,00	120,00
Aplicación instrumentos	241,00	0,5	0,00	120,50
Impresiones	723,00	0,05	1,15	35,00
Anillados	6,00	1,50	4,50	4,50
<b>Subtotal</b>			<b>8,15</b>	<b>\$284</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>				
Laptop	1		100,00	100,00
Pendrive	1	15,00	15	\$0,00
Internet	200	\$0.60	120	\$30.00
<b>Subtotal</b>			<b>235,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Costo del proyecto</b>			<b>543,15</b>	<b>\$683,50</b>
<b>Subtotal</b>				<b>1.226,65</b>
<b>Imprevistos 10%</b>				<b>122,67</b>
<b>Total</b>				<b>1.349,32</b>

Elaborado por: *Los investigadores*

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

Al culminar el desarrollo de la investigación se emitieron las siguientes conclusiones:

- La situación actual de la Heladería Bogati presentó un análisis interno de 2,44 para las fortalezas y debilidades evidenciando con ello una capacidad moderada de la empresa para responder a las debilidades y por lo tanto es necesario medidas correctivas y preventivas que den mayor solidez a las fortalezas, mientras que el resultado del análisis externo se situó en de 2,42 reflejando amenazas significativas para la Heladería “Bogati” especialmente representados por los altos niveles de inseguridad que han sufrido los locales comerciales en la modalidad de extorsiones o las denominadas “vacunas” y los cambios climáticos que pueden bajar el nivel de consumo de los helados en temperaturas frías.
- En el proceso de validación de la misión y visión de la Heladería Bogati se evidenció que estos elementos no cumplen con la respuesta a todos los ítems de valoración, siendo necesario proponer un direccionamiento estratégico acorde a las metas y objetivos de esta empresa, adicional a ello se pudo detectar que la mayoría de los colaboradores desconoce sobre la misma porque no se ha publicado en un lugar visible.
- El Plan estratégico sugerido para la Heladería Bogati del cantón La Maná consta de planes de acción encaminada a la implementación de líneas de productos complementarios a los helados, premiar a la fidelidad de los consumidores, actualización y socialización de la misión, visión, valores, identificar los cargos y funciones de manera documentada.

## 14.2. Recomendaciones

- Es fundamental que la parte directiva de la heladería considere un análisis profundo sobre los resultados obtenidos en el análisis externo e interno con el propósito de mejorar o subsanar las debilidades existentes en la Heladería “Bogati” y dar mayor solidez a las fortalezas y punto fuertes existentes en la empresa.
- Se sugiere que se adopte el nuevo direccionamiento estratégico y sea publicado en lugares visibles de la heladería como a través de una página web con el propósito de que los colaboradores generen un mayor compromiso hacia sus metas y objetivo propuestos.
- Se recomienda que el Plan estratégico planteado sea llevado a la práctica en la Heladería “Bogati” del cantón La Maná, porque se orienta a la implementación de líneas de productos complementarios a los helados, premiar a la fidelidad de los consumidores e identificar de los cargos y funciones de manera documentada, en conjunto le permitirá el mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. Obtenido de <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226/237>
- Aguilar, J., Chariguaman, N., Moscoso, M., y Calderón, S. (2022). *La Estadística como una Herramienta en la Metodología Científica*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-01-18-130629-L2022-005.pdf>
- Albuja, R. (2022). Fundamentos de planificación estratégica. 1(1), 1-22. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3483/3549>
- Aparicio, L. (2018). *Importancia de los Valores Corporativos en el Desarrollo y Crecimiento para Empresas Pymes*. Universidad Cooperativa De Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/264632e0-8b78-48d9-a246-02a6cd8fc19e/content>
- Armijos, S. (2019). *Marco jurídico de la responsabilidad social en el Ecuador: revisión de la normativa nacional e internacional*. UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13719/3/ECUACE-2019-EC-DE00131.pdf>
- Brañez, M. (2020). *Valores personales en estudiantes de Psicología de la Universidad Continental, Huancayo, 2019*. Obtenido de Escuela Académico Profesional de Psicología
- Cano, L., Molina, V., y Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI*, 7(18), 6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14). doi:<https://orcid.org/0000-0003-4498-9992>
- Castilla, C., y Navarro, P. (2021). *DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN CONSTRUMAQUINAS CASTILLA S.A.S*. Universidad del Norte. Obtenido de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/10004/32796982.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Coello, M. (2018). *La Planificación Estratégica y el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la Empresa Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1879>
- Delgado, B., Bravo, A., y Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323/2536>
- Duque, L. (2022). *Creación de una heladería en base a crema y queso en la ciudad*. UTC. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8405/1/MUTC-001100.pdf>
- Fajardo, T., y Salinas, V. (2019). *Aplicación de cuatro dulces y cuatro bebidas tradicionales de la provincia del Azuay en el desarrollo de veinte recetas de helados*. Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32455/4/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista o la encuesta métodos o técnicas de indagación empírica. *Revista Didascalía y Educación*, 6(3). doi:2224-2643
- FLACSO. (2018). *Metodología intergal para medir y potenciar la articulación entre la planificación estratégica y operativa con el presupuesto de los GADS*. Responsable Programa Fortalecimiento del Buen Gobierno. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57840.pdf>
- Flores, J. (2022). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la empresa Casa Blanca*. Universidad Continental. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11329/1/IV\\_FCE\\_318\\_TE\\_Flores\\_Vega\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11329/1/IV_FCE_318_TE_Flores_Vega_2022.pdf)
- Galiano, G., y Ismel, B. (2019). La seguridad social en Ecuador: breves apuntes sobre sus. *Revista Uniandes Episteme*, 6(4), 542-549 p.
- Guzmán. (2019). *Implementación del sistema de gestión de ventas e inventario para empresas comercializadoras de bebidas*. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2c8a4ea9-e85b-430e-b190-743378e20c6a/content>
- Lozano, E., y Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno. *Revista Ra Ximbai*, 13(3), 405-416. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070024.pdf>

- Martínez. (2020). Elaboración de manual de funciones y cargos para empresas del Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje. *Ciencias Económicas*, 1(1). Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/admrevec,+articulo9.pdf>
- Milla, D. (2021). *Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022-2024*. Universidad de San Pedro. Obtenido de [http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/21165/Tesis\\_73889.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/21165/Tesis_73889.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Navarrete, M., Cevallos, P., Rodríguez, S., Rodríguez, L., y Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo. Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68 p. Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322020000200006](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006)
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., y Alba, E. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89). doi:<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf>
- Reyes, L., y Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Revista de la Universidad Simón Bolívar*, 1(1). Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rocha, I. (2022). *Análisis del proceso productivo de elaboración de helados de sabores El Sam del cantón Salcedo*. Universidad Tecnológica Indoamérica. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/3893/1/ROCHA%20HOYOS%20SAIAS%20NORBERTO%20.pdf>
- Rodríguez, S. (2020). Diseño y formulación de las políticas públicas, y el proceso de implementación, seguimiento y evaluación en los gobiernos locales de la región La Libertad, 2018 - 2019. *Instituto de Gobierno y de Gestión Pública*. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6602/rodr%C3%ADguez\\_asm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6602/rodr%C3%ADguez_asm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sainz, J. (2020). *El plan estratégico en la práctica*. Ediciones Esic. doi:978-84-17129-89-7

- Sánchez, L. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/118/105/469?inline=1>
- Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión*, 1(46), 109-127. doi:<http://doi.org/>
- Solis, A. (2018). Plan estratégico de marketing para incrementar ventas en la Empresa. *Ciencia Latina Internacional*. Obtenido de <https://orcid.org/0009-0003-1459-2254?lang=en>
- Troncoso, J. (2019). *El mix de comunicación para el sector comercial de helados del cantón Salcedo*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29496/1/737%20MKT.pdf>
- Urrea, D. (2022). *Plan estratégico de la heladería “Bunny 2022-2026”*. UNACH. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18161/1/12T01599.pdf>
- Valdivieso, A., Michay, K., y Pizarro, K. (2023). Matriz BCG para Potenciar la Competitividad del Sector No Tradicional Durante Períodos de Crisis Internacionales. *Economía y Negocios*. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1203>
- Vega, y Vladimir. (2020). Aplicación de ingeniería de productos, ingeniería de precios y baking de productos en un caso de estudio. *ECOTEC*. Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/332-Texto%20del%20art%C3%ADculo-634-1-10-20200410.pdf>
- Villa, A. (2021). La importancia de los valores en la vida personal y social: enfoques y medición. *Micelánea Comillas*. doi:<https://doi.org/10.14422/mis.v79.i154.y2021.003>
- Villa, M., y Tinoco, J. (2022). *Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial*. ESPOL. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>
- Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Zarraga, L., Molina, V., y Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e*

*Infomática*, 7(18), 1-17 p. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>