

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios Yogoberry

Ma. Belén Gómez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Bachellor en Administración de
Empresas

Quito, 11 de mayo de 2012

Universidad San Francisco de Quito Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

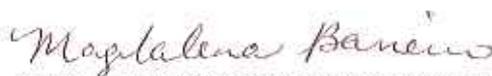
Plan de Negocios Yogoberry

María Belen Gomez Soria

Caria Sara, MSG
Director de la tesis


.....

Baneiro Magdalena, PI ID
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo


.....

Quito, 14 de mayo de 2012

© **Derechos de autor:**
María Belén Gómez Soria
2012

Resumen

Yogoberry es una franquicia brasileña que cuenta con aproximadamente 116 locales alrededor de Brasil, ofrece variedad de sabores en helado de yogurt congelado, batidos de frutas naturales y té verde. Mediante una investigación de mercado se evaluó las preferencias de consumo de postres de los habitantes del sector de Cumbayá y observamos la oportunidad de traer una franquicia de Yogoberry al Ecuador.

El éxito de Yogoberry se debe a su bajo contenido calórico de sus productos, los componentes contienen un reducido valor en grasa convirtiéndose en una alternativa saludable y nutritiva para consumidores que dan mucha importancia al cuidado en su nutrición diaria.

Los helados de yogurt aún no han sido explotados en el mercado ecuatoriano, por esta razón el ciclo de vida del producto recién empezaría para el público, esperando grandes proyecciones ventas desde el momento de inicio, deseando que alcance éxito en muy poco tiempo. La industria alimenticia de los helados ha ido evolucionando durante los últimos 5 años, sin embargo esta requiere de mayor inversión para generar un mayor poder adquisitivo.

La expansión que ha tenido en los últimos años el valle de Cumbayá ha permitido el crecimiento de restaurantes, cafeterías y lugares de entretenimiento, por esta razón se decidió implementar este negocio en este sector. Con la construcción de uno de los centros comerciales permitirá aportar al entretenimiento de los habitantes, es uno de muchos factores que impulsó a implementar la idea de ofrecer un producto de calidad con un óptimo servicio que marcará la diferencia de compartir un momento con la familia o amigos.

Yogoberry al cabo de 5 años pretende tener franquicias a nivel nacional fomentando el compromiso con nuestros clientes de ayudar a mantener una dieta equilibrada.

Abstract

Yogoberry is a Brazilian franchise that has approximately 116 locations throughout Brazil, offers a variety of flavours in ice cream frozen yogurt, fresh fruit smoothies and green tea. Through market research were evaluated consumption preferences of the inhabitant's desserts Cumbayá sector and look at the opportunity to bring a franchise Yogoberry to Ecuador.

Yogoberry success is due to its low calorie content of their products, components contain a fat-reduced in becoming a healthy and nutritious alternative for consumers who make much of the care in their daily nutrition.

The expansion that has taken in recent years Cumbayá Valley has allowed the growth of restaurants, cafés and places of entertainment, for this reason it was decided to implement this business in this sector. With the construction of a shopping center provide entertainment circuit honouring the abundance of the inhabitants, is one of many factors that led to implement the idea of offering a quality product with excellent service will make a difference to share a moment with family or friends.

Yogoberry after 5 years claims to have franchises nationwide commitment to encouraging our customers to help maintain a balanced diet.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. RESUMEN	2
3. CAPITULO I: RESUMEN EJECUTIVO.....	3
3.1 Resumen Ejecutivo.....	3
4. CAPITULO II: IDEA DE NEGOCIO.....	5
4.1 Definición de conceptos.....	5
5. CAPÍTULO III : ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA DE HELADOS	7
5.1 Estudio del mercado nacional	9
6. CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO	11
6.1 Visión.....	11
6.2 Misión.....	11
6.3 Análisis del ambiente Externo.....	12
6.3.1 Oportunidades	12
6.3.2 Amenazas.....	13
6.4 Análisis del ambiente interno	15
6.4.1 Fortalezas.....	15
6.4.2 Debilidades	16
6.5 Estrategia de Yogoberry	20
6.6 Ventaja Competitiva	20
7. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	21
7.1 Objetivos de Marketing	21
7.2 Descripción del producto.....	22
7.3 Estrategia de precio.....	23
7.4 Estrategia de distribución.....	24

7.5 Estrategia de promoción.....	25
8. CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES	26
8.1 Objetivos	27
8.2 Producción de helados de yogurt.....	29
8.2.1 Actividades previas al inicio de la producción	29
8.2.2 Proceso de producción de helados de yogurt.....	32
9. CAPÍTULO VII - ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	35
9.1.1 Reclutamiento y contratación de talento humano	36
9.2 Proceso de capacitación al personal nuevo	37
9.2.1 Inducción al personal nuevo	38
9.3 Procesos de evaluación de personal y compensación	38
9.4 Estrategias de motivación y desarrollo de personal	39
9.5 Políticas de remuneraciones y compensaciones	39
10. CAPÍTULO VII – PLAN FINANCIERO.....	41
10.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	41
Pago a Proveedores	43
Tabla No. 10: Costos acumulados anuales.....	43
10.2 Proyecciones de ventas para el 2017.....	43
10.3 Análisis de costos.....	44
10.4 Adquisición de materia para producción.....	44
10.5 Fuentes de financiamiento.....	45
10.6 Punto de Equilibrio.....	48
10.7 Índices Financieros.....	48
11. BIBLIOGRAFÍA.....	49

Lista de figuras

- Tabla No. 1: Costos de la franquicia
- Tabla 2: MATRIZ EFE
- Tabla 3: MATRIZ EFI
- Tabla No. 4: Contenido Nutricional
- Gráfico No. 1: Canal de distribución del producto
- Gráfico No. 2: Plan de operaciones Yogoberry
- Tabla No. 5: Especificaciones técnicas
- Tabla No. 6: Ficha técnica de productos
- Gráfico No. 3: Proceso del diseño de helados de yogurt
- Gráfico No. 4: Distribución de las instalaciones
- Gráfico No. 5: Flujos de producción de helados de yogurt
- Gráfico No. 6: Flujo del proceso de servicio
- Gráfico No. 7: Organigrama
- Tabla No. 7: Precio de productos
- Tabla No. 8: Precio de productos con Iva
- Tabla No. 9: Proyección de ventas en unidades hasta el 2017
- Tabla No. 10: Costos acumulados anuales
- Tabla No. 11. Proyecciones de ventas anuales al 2017
- Tabla No. 12: Análisis de costos anuales
- Tabla No. 13: Registro de compras
- Tabla No. 14: Kardex de registro de productos
- Tabla No. 15: Flujo de caja Mayo – Agosto, 2013
- Tabla No. 16: Flujo de caja Septiembre – Diciembre, 2013
- Tabla No. 17: Balance General a Diciembre 2013
- Tabla No. 18: Estado de Pérdidas y Ganancias a Diciembre 2013
- Tabla No. 19: Punto de equilibrio en unidades mensuales

1. Introducción

Los hábitos alimenticios han evolucionado en los últimos años, estos han sido influenciados por las tendencias de consumo como la “tendencia verde”. El poder verse y sentirse bien ayuda a mejorar el autoestima hacia nosotros y los demás, por esta razón la importancia de mantener un equilibrio en la correcta alimentación se ha convertido un verdadero reto, como consecuencia notable se puede ver que el sacrificio por mantener una dieta saludable dejando atrás los placeres de la vida que son: la comida rápida y los dulces.

Hoy en día, el consumidor da un gran valor a la ingesta de alimentos con gran contenido nutricional el mismo que complemente y beneficie su correcta nutrición. Sin embargo, una de las tendencias que han incrementado la participación en el mercado son los productos bajos en azúcar y grasa, teniendo una gran aceptación para el consumidor y convirtiéndose en una alternativa que permite que los helados de yogurt bajos en calorías pueden colaborar en una industria que tiene responsabilidad con las preferencias de sus clientes.

Gracias a la gran acogida que ha tenido el helado durante años, este Plan de Negocios ha visto la oportunidad de ofrecer un producto saludable que tenga las características de preferencia que el consumidor busca y ofreciendo un valor adicional en su servicio marcando la diferencia. Por esta razón el producto es elaborado en base al yogurt natural con un contenido reducido de calorías que se puede combinar con distintas opciones.

Este producto derivado de la leche tiene una diversidad de beneficios para los consumidores en relación a los helados comunes, la importancia de la introducción de este producto al mercado ecuatoriano otorgará no solo un experiencia disfrutar un exquisito postre mientras te alimentas sino la opción de complementar la nutrición diaria.

2. Resumen

El propósito de la elaboración de helados de yogurt es poder incorporar en el mercado un producto que contenga un nivel nutricional bajo en calorías, de calidad y que ofrezca un buen servicio. El mismo pretende reforzar las preferencias de los consumidores y aportar beneficios al equilibrio de su dieta.

3. Capítulo I: Resumen Ejecutivo

3.1 Resumen Ejecutivo

Yogoberry es una franquicia brasileña que posee una gran trayectoria reconocida alrededor de Brasil, su gran éxito a nivel nacional e internacional se debe a la producción de helados de yogurt y té verde con bajo contenido de calorías. Esta idea innovadora fue creada por tres socios: Hong Un Ae, Marcelo Bae y Hong Jong Ae. *"Los empresarios, que vivían en California, se dieron cuenta de la creciente popularidad de los alimentos en los Estados Unidos. "Es un alimento saludable que sea baja en calorías e hizo con éxito porque todo el mundo estaba preocupado por la alta tasa de obesidad", dijo Bae en una revista reconocida, quien es un primo de la pareja"*¹.

Los socios deciden realizar una investigación en el mercado para poder ver la factibilidad de introducir yogurt de helado para el público brasileño, sin esperar que este tenga una gran aceptación y que su éxito siga contruyendose con la venta de franquicias a nivel nacional e internacional. Por esta razón se decidió traer a Yogoberry al Ecuador ofreciendo un servicio de calidad con una distinguida atención y sobre todo tiene una diversidad de productos, estos ofrecen la opción de agregar fruta fresca o seca, cereal, pasas, granos, salsas de distintos sabores y dulces. La formulación de la materia prima de Yogoberry contiene bajo contenido en grasa sus frutas son frescas y su producción es diaria, es decir, que esta no se mantiene en refrigeración.

¹Farias Teixeira, Rafael (2011, Abril 26). *Pequeñas empresas & grandes Negocios* [Documento WWW]. URL: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI228536-17180,00-YOGOBERRY+QUER+AL+CANCAR+MARCA+DE+UNIDADES+ATE+O+FINAL+DE+ABRIL.html>

El mercado objetivo de Yogoberry son niños, adolescente y adultos, sus clientes tiene mucha fidelidad con la marca, por su sabor inigualable y sobre todo la calidad del mismo. Sus productos deben variar al mismo tiempo que los gustos de sus clientes por esta razón uno de sus grandes retos es descubrir nuevas combinaciones.

Entre sus competidores tenemos a: Yogurtland, Cherryberry que son franquicias que se encuentra en los Estados Unidos, en el Ecuador sus únicos competidores son Múa.

Para poder cumplir con los objetivos de Yogoberry se piensa instalar un local en el Centro Comercial Paseo San Francisco en Cumbayá, el mismo contará con las máquinas necesarias para elaborar el helado de yogurt, su elaboración será diaria para mantener los estándares de calidad. La calidad del producto se dará con un alta exigencia de su materia prima, además de una persona que realice el control de la calidad del mismo y sobre todo las opiniones y sugerencias de nuestros clientes. La ventaja competitiva que generaremos será fidelizar a nuestros clientes con nuestro producto, ofreciendo un ambiente acogedor, limpio, con buena atención, calidad en sus productos y sobre todo la distinción en su sabor.

Para poder atraer personal con talento es indispensable contratar la intermediación de una consultora en recursos humanos, a la cual se pueda otorgar el perfil que requiere el negocio y de esta manera poder realizar un buen reclutamiento y selección de personal.

Resultados económicos y financieros:

TIR: 12.18%

VAN: \$ -16.7

La utilidad se ganará con el incremento de las ventas mensuales, en el mismo que se lanzará la comunicación mediante las redes sociales como Facebook, menciones cortas en programas que tengan alto rating, flyers y actividades que permitan que los clientes puedan conocer sobre el concepto.

4. Capítulo II: Idea de negocio

Yogoberry nace de las necesidades de los consumidores del valle de Cumbayá debido a la influencia del clima y la tendencia de consumir productos light que apoyen al equilibrio nutricional. Yogoberry vió que este segmento del mercado tenía una necesidad insatisfecha de impulsar bebidas hidratantes con bajo contenido en calorías, por eso se crea la oportunidad de introducir en el mercado una línea de productos que permiten compartir una experiencia divertida para alimentarse.

Tabla No 1: Costos de la franquicia

Inversión Inicial	£ 300 000 / \$ 176470
Cuota inicial de franquicia	£ 80 000 / \$47058
El capital de trabajo	£ 50 000 / \$29411
Publicidad tarifa	1% sobre el bruto
Derechos de autor	6% sobre el bruto
Área mínima	30 m2
Número de empleados por tienda	8
Las ventas brutas mensuales	£ 70 000 / \$41176
Fecha límite para el regreso	De 18 a 24 meses

2

4.1 Definición de conceptos

Franquicia: Es un contrato mediante el cual una empresa (franquiciante) otorga al franquiciatario los derechos para poder explotar una negocio ya existente, brindandole todo el conocimiento necesario para implementar el

² Farias Teixeira, Rafael (2011, Abril 26). *Pequeñas empresas & grandes Negocios* [Documento WWW]. URL: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI228536-17180,00-YOGOBERRY+QUER+ALCANCAR+MARCA+DE+UNIDADES+ATE+O+FINAL+DE+ABRIL,.htm>

negocio. Adicionalmente el franquiciado deberá cumplir con los parámetros necesarios de la franquicia y debe pagar un porcentaje de las ganancias obtenidas al franquiciador.³

Franquiciante: Es la persona que crea una empresa con: el nombre de la compañía, el bien o servicio, procedimientos, normas de operación, reglamentos internos, entre otros.

Franquiciatario: Es la persona que compra la franquicia al franquiciante, por el cual paga el valor para poder ofrecer ese bien o servicio al consumidor final. Este debe mantener los estándares que establezca el franquiciante, y deberá otorgar un porcentaje de las ventas al franquiciante.

Helado de yogurt: Es un producto derivado de la leche, el mismo que se mantiene congelado. Sus ingredientes poseen bajo contenido en grasa debido a que se utiliza leche descremada.

³ Lamb, C., Hair J., Mc Daniel C. (2006). Fundamentos de Marketing (Cuarta edición). México: Thomson.

5. Capítulo III : Análisis del entorno y de la industria de helados

Las tendencias de consumo de la industria de helados en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años, siendo un país con gran producción láctea sus derivados han sido explotados en el mercado nacional. Tomando en cuenta que el consumo de litros de leche en Ecuador es similar al consumo de México, por esta razón el mercado ecuatoriano brinda un potencial crecimiento para la introducción de Yogoberry, en los últimos años no se ha incrementado el valor del litro de leche, por lo menos una familia con mínimo 4 integrantes consumen 1 litro de leche diario. Sin embargo, si el litro de leche incrementaría su valor debido a factores externos este no disminuiría su poder adquisitivo.

Yogoberry se enfocaría en familias de nivel socio económico medio-alto, debido a que sus ingresos económicos estarían dispuestos a pagar el valor del producto, la distribución geográfica de los helados de yogurt sería en el valle de Cumbayá, donde la población que reside estaría dispuesta a experimentar una forma diferente de tomar helado. A pesar, de que la población en el valle de Cumbayá también posee público de recursos limitados, podrían por curiosidad buscar esta alternativa. Es importante tomar en cuenta que la población ecuatoriana tiene un porcentaje notable de probabilidad de tener diabetes, siendo un producto alternativo para el consumo de las personas que padecen esta enfermedad.

Cumbayá posee un mercado de gran consumo de alimentos, sobre todo la presencia de restaurants, heladerías y centros de diversión han tenido un gran éxito, la influencia del nuevo aeropuerto ha ocasionado que empresas y personas que vivían en la capital busquen un lugar que le brinde las mismas comodidades que la capital. No obstante, habrá público que no tenga problemas de intolerancia a la lactosa o simplemente que no consuman leche ni yogurt.

Yogoberry cuenta con la tecnología necesaria para poder elaborar un producto con altos estándares de calidad, esta maquinaria será traída desde Brasil para poder realizar las actividades operacionales de los helados de yogurt, la inversión de la maquinaria es alta pero es parte del presupuesto establecido para el inicio de las operaciones. Además, que la franquicia continuará con la investigación de las preferencias del mercado, generando nuevas combinaciones que se ajusten al paladar de los clientes.

Otro factor que beneficia a Yogoberry, es el clima del valle de Cumbayá, el mismo que otorga la oportunidad de disfrutar un helado de yogurth en cualquier momento. Su característica principal ser un producto con bajo contenido en calorías hace más atractivo el consumo del mismo. Es necesario tomar en cuenta que existen épocas de invierno en las cuales disminuirá la asistencia de los clientes.

En el Valle de Cumbayá existe mucha presencia de heladerías reconocidas como: la heladería Amazonas, los helados Kikos, la heladería Fontana, entre otras. Siendo un producto sustituto de los helados de yogurt. Afortunadamente no existe una empresa dedicada a los helados de yogurt en Cumbayá, solo Cherryberry que se encuentra en Quito y ofrece el mismo concepto.

Para poder iniciar necesitaríamos de pequeños productores de leche, los mismos que deberán contar con los estándares de la calidad del producto que otorga o buscar distribuidores al por mayor que nos ofrezcan tarifas cómodas para comprar el producto.

Una barrera de nuestras barreras es poder conseguir el financiamiento para la inversión del negocio, siendo un monto bastante alto, se puede gestionar lugares como instituciones financieras o créditos a microempresas.

El canal principal de la distribución será el local que se encontrará en el Centro Comercial Paseo San Francisco. El poder de negociación con nuestros proveedores será el que nos

puedan otorgar crédito para la compra de sus productos, mientras siga incrementando la venta del producto se ajustará el tiempo del crédito.

La atención al cliente es la fundamental que permitirá cumplir nuestras proyecciones en ventas.

5.1 Estudio del mercado nacional

El propósito del estudio de mercado a nivel nacional permitirá tener un mayor acercamiento a la demanda de nuestro producto. Nuestro público objetivo serán niños, niñas, adolescentes y adultos desde los 5 años hasta los 65 años. Su actividad principal será ser estudiantes de nivel primario, secundario y universitario, o profesionales que vivan con su familia en un mismo lugar. Sus ingresos por hogar deben ser entre los \$1300 y \$2500. El público objetivo se encuentra en la parroquia de Cumbayá y lugares aledaños. Sus hábitos alimenticios serán personas que realizan cualquier tipo de deporte y que mantienen un buen estado físico, buscando complementar sus alimentación.

El cliente compraría nuestro producto porque es una manera alternativa de consumir un derivado de la leche con un bajo contenido calórico, el mismo que complementa su alimentación y tiene la posibilidad de escoger sus sabores. La venta del helado para yogurt se realizará después de que cumplan sus actividades diarias y especialmente los fines de semana que se puede compartir un momento en familia.

La fidelización que generará Yogoberry en sus clientes será el factor principal para su decisión de compra en vez de ir a un lugar que ofrezca un producto sustituto. Nuestros clientes sentirán la necesidad de disfrutar esta experiencia sin esperar que se termine su día. La época del verano será donde se generen mayores ventas anuales.

Los clientes que realizan deporte y mantienen una dieta estricta tendrán un gran nivel de aceptación del producto, hoy en día, esta necesidad aún se a mantenido insatisfecha.

Se estima que los clientes por lo mínimo asistan a Yogoberry una o dos veces a la semana incrementando la compra semanal del producto, dando a conocer el producto a sus allegados e incrementando la clientela del negocio. De esta manera con el tiempo se podrán abrir nuevas sucursales tanto en Quito, como a nivel nacional.

6. CAPITULO IV: Plan Estratégico

Yogoberry al ser una franquicia reconocida a nivel internacional necesita lograr el posicionamiento de la marca dentro del mercado ecuatoriano mediante la promoción de la calidad en sus productos enfatizará su compromiso al brindar una alternativa saludable.

6.1 Visión

“Ser el gestor de mayor eficiencia en el concepto de Frozen Yogurt en el Ecuador.”

La visión de Yogoberry es llegar ser el líder a nivel nacional de venta de Frozen Yogurt en un período de diez años. Este complemento de la planificación permitirá proyectarse a un futuro a corto o largo plazo, siempre mejorando día a día sus servicios para poder convertirse en líderes en este ámbito. Es indispensable cada cierto tiempo reforzar la visión a los colaboradores para poder cumplir con las metas planteados.

6.2 Misión

“Proporcionar la mejor calidad, sabor y experiencia de Frozen Yogurt, con servicio al cliente insuperable para aquellos que no sólo son concientes de la salud sino también en busca de algo mejor en postres bajos en calorías.”

La misión de Yogoberry se encuentra bien especificada, la razón de la existencia de Frozen Yogurt es la principal característica que los clientes van a identificar nuestra marca con su deseo de compra. Es importante que los colaboradores de Yogoberry estén bien informados y claros de que consiste en la misión de la empresa, así el personal que labora podrá aportar con su talento el conseguir el desempeño esperado y ayudaran a acercarnos a los objetivos de la compañía. Es indispensable tomar en cuenta la importancia en este aspecto porque es la base de la compañía y es el soporte de nuestras estrategias.

6.3 Análisis del ambiente Externo

6.3.1 Oportunidades

1. Geografía: Es evidente una oportunidad para Yogoberry ingresar al Ecuador beneficiando su presencia en un nuevo mercado de Sudamérica, donde las características climáticas de la mayor parte del año son cálidas y permiten que el producto tenga una gran aceptación.
2. Globalización: “*La nueva tendencia verde una perspectiva de ingración del hombre*” (Massonnier, 233)⁴ ha permitido concientizar el cuidado corporal priorizando la correcta alimentación equilibrada. El entorno competitivo que nos desarrollamos esta rodeado de estrés y tiempo reducido que no permite una adecuada alimentación, por esta razón el Yogoberry pretende ingresar en la industria alimenticia complementando un estilo de vida saludable.
3. Crecimiento del PIB: El informe del Banco Central del Ecuador indicó que los sectores petrolero, inmobiliario y financiero tuvieron un notable desempeño a nivel país promoviendo el crecimiento del PIB. En el 2011 se obtuvo un 7.78%, siendo superior al crecimiento últimos años registrados.⁵
4. Clima: “*El clima de Quito ha sido considerado como uno de los más saludables del mundo*” (Terri, 133)⁶. La mezcla cálida y a la vez fría de la capital, permite la introducción del Frozen Yogurt ajustarse a las preferencias de sus consumidores con diversidad de alternativas que permiten aprovechar cualquier momento para disfrutar de un postre saludable.

⁴ Massonnier, V. (2008). Tendencias del mercado: estan pasando las cosas (Primera edición). Buenos Aires: Granica.

⁵ Sede Web Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12 de abril de 2012 de: www.bce.fin.ec

⁶ Terry, A. (1994). Viajes por la región ecuatorial de América del Sur 1832 (Primera edición). Quito: Abya Yala.

5. Expansión: Priscila Zuini menciona en una página de internet como actualmente esta franquicia con gran trayectoria en varias ciudades de Brasil ha tenido gran acogida y crecimiento a nivel local gracias a su calidad en los ingredientes, servicio, instalaciones y diversidad generan una ventaja competitiva a los productos sustitutos.⁷

6.3.2 Amenazas

1. Competencia: Yogoberry es una empresa que tiene competencia como cualquier industria empezando con Cherryberry una franquicia americana que lleva casi un año en el mercado y Mua una marca de Frozen Yogurt que se encuentra en la provincia del Guayas. Sin embargo, estas empresas podrán ofrecer el mismo servicio pero con diferente calidad en el sabor llevando concepto del helado de yogurt a los clientes.
2. Crisis Económica láctea: En Noviembre del año pasado existió un alza en el precio la leche debido a que la producción de este bien no estaba brindando rentabilidad a sus productores y existió una sobre producción de la misma, existe una incertidumbre sobre la economía en el futuro.
3. Desastres Naturales: En los últimos años, han existido un sin número de desastres naturales y en los últimos meses varios deslizamientos de las carreteras ecuatorianas constituyen una amenaza para obtener leche, algunos de los proveedores licitados se encuentran en Nanegalito y la influencia de este fenómeno podría afectar al abastecimiento del lácteo.

⁷ Zuini, Pr. (2010, 26 de mayo). *Yogoberry acertou ao apostar em um novo mercado no Brasil*, (en línea). Sao Paulo, Brasil: Exame.com. Recuperado el 13 de abril de 2012 de: <http://exame.abril.com.br/pme/cases-de-sucesso/noticias/yogoberry-acertou-ao-apostar-novo-mercado-brasil-563680>

4. Temporada Baja: En algunos meses del año como Abril, que es un mes bastante frío, disminuiría notablemente las ventas del helado de yogurt, las pérdidas deberán ser asumidas por la compañía.
5. Deserción laboral: Algunas empresas de la competencia podrían ofrecer oportunidades laborales a nuestros colaboradores, para que puedan trabajar en sus empresas pudiendo transmitir el know how de Yogoberry.

Tabla 2: MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Geografía	0.2	4	0.8
Globalización	0.08	3	0.24
Crecimiento del PIB	0.08	2	0.16
Clima	0.06	3	0.18
Expansión	0.12	3	0.36
AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Competencia	0.16	3	0.48
Crisis económica láctea	0.05	3	0.15
Desastres Naturales	0.10	1	0.10
Temporada Baja	0.05	2	0.10
Deserción laboral	0.10	1	0.20
TOTAL	1		2,77

Según los resultados obtenidos de Yogoberry, en relación a un promedio de 2.77/4 a la matriz EFE, siendo un valor un poco más del promedio mostrando que la empresa aprovecha sus oportunidades y se defiende de sus amenazas con este resultado obtenido se puede concluir, que el análisis para el ingreso de esta empresa en el Ecuador podría explotar un mercado que aún no tiene mucho potencial, las condiciones para ingresar en el mercado son favorables, sin embargo es importante tomar en cuenta las amenazas que esta tiene, es importante contar con estrategias para utilizarlas como defensa. Es importante estar alerta de las adversidades y tener un plan de contingencia para evitar que estas influyan.

6.4 Análisis del ambiente interno

6.4.1 Fortalezas

1. **Instalaciones:** Una de las principales metas de Yogoberry es brindar comodidad a sus clientes durante su visita a sus locales otorgando un servicio de calidad, limpieza y profesionalismo. Sus instalaciones son modernas y consta de un pequeño área de recreación de niños.
2. **Diversidad de Servicios:** Yogoberry se caracteriza por buscar nuevos productos y sabores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Cuenta con un equipo dedicado a la investigación de mercados, el mismo que permitirá llegar al consumidor con un alto grado de satisfacción en sus productos nuevos.
3. **Ubicación:** El lugar donde se encuentran las instalaciones permite que los clientes tengan un punto de encuentro, además cuentan con una extensa cantidad de parqueaderos que brindarán seguridad a sus consumidores y al encontrarse en un Centro Comercial cuenta con una diversidad de locales que facilitará cualquier necesidad.
4. **Servicio personalizado:** Mantienen un seguimiento de los clientes en una base de datos, llevando un control de la respuesta de satisfacción del servicio otorgado a sus clientes. Ofreciendo nuevas ofertas y manteniendo al tanto a sus clientes de las novedades de Yogoberry.
5. **Trabajo en equipo:** La empresa cuenta con una división equilibrada de funciones a sus colaboradores. Todos tienen la misma capacitación para realizar cualquier función de esta manera es fácil reemplazar la ausencia de cualquier compañero. Lo importante es poner hombros y salir adelante.

6.4.2 Debilidades

1. Estructura: Al ser una compañía que recién comienza contará con el personal indispensable para el funcionamiento de la misma ocasionando muchas veces bastante carga laboral.
2. Toma de decisiones centralizada: Solo los superiores son los quienes toman decisiones y ejecutan cualquier disposición, en muchos de los casos sin tomar en cuenta la opinión de sus empleados. Esta falta de autonomía no permite que se cumpla su misión.
3. Motivación empleados: Los colaboradores deben sentir el apoyo de sus superiores y deben asistir a cursos motivacionales para que sus vidas personales sean afectadas. Esto puede generar un ambiente laboral no deseado que conlleve a insatisfacción profesional.
4. Aseo: Cuando existe acumulación de clientes, no se mantiene un control del orden en el cual dejan los productos y muchas veces los riegan. Ocasionando malestar a los clientes que ingresarán.

Tabla 3: MATRIZ EFI

FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Instalaciones	0,3	4	1,2
Diversidad de servicio	0,09	3	0,27
Ubicación	0,1	2	0,2
Servicio Personalizado	0,06	3	0,18
Trabajo en equipo	0,04	2	0,08
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Estructura	0,1	3	0,3
Toma decisiones centralizada	0,09	4	0,36
Motivación Empleados	0,13	2	0,26
Aseo	0,09	4	0,36
TOTAL	1		3,21

Según los resultados obtenidos de la empresa Yogoberry en relación a la matriz EFI, encontramos que tomando referencia a un promedio de 4, la empresa tiene un promedio muy alto mostrando fortalezas relevantes que son su potencial por ello actualmente es una empresa reconocida por sus servicios, calidad de sus instalaciones, pero es necesario prestar atención a las debilidades para que no ocasione una disminución de clientes y genere un ambiente laboral que no sea bueno.

Matriz FODA

Estrategias FO

a. Expandir los servicios de esta empresa a provincias del Ecuador de alto consumo de helados para crear un mayor posicionamiento de la marca.

Al conocer que provincias como Guayas, Tungurahua, Azuay, entre otras son lugares donde existe un alto consumo de lácteos, creemos indispensable la apertura de locales en estas provincias para generar expansión de la marca a nivel nacional, obteniendo reconocimiento y prestigio.

b. Promover campañas de publicidad que promuevan un servicio exclusivo para sus clientes con promociones atractivas.

Por medio de esta estrategia podemos aprovechar eficientemente el crecimiento tanto del PIB como el de las empresas incluyendo una campaña publicitaria en la cual se ofrezca personalmente combos de productos, con precios especiales considerando la cantidad de helado de yogurt vendido.

Estrategias DO

a. *Fomentar el desarrollo e implementación de cursos de capacitación para ventas y promoción del servicio.*

Considerando que el departamento de ventas y de marketing actualmente está en proceso de desarrollo y puede tener falencias de cómo promocionar el servicio basándose en parámetros específicos. Enfatizando todas las bondades del producto y restando importancia de sus debilidades al dar a conocer el mismo.

b. *Implementar un sistema de sugerencias en el que participe todo el personal de la empresa.*

Para eliminar una de las debilidades que tiene la empresa como la toma de decisiones centralizada consideramos necesario crear este sistema en el cual los empleados puedan sugerir posibles estrategias y den a conocer las falencias que ellos detectan cerca del área en el que se desempeñan.

Estrategias FA

a. *Creación de talleres artesanales para evitar la desocupación de los empleados y generar otros ingresos.*

Durante la temporada baja el uso de recursos humanos deberá ser aprovechado a pesar de que la demanda disminuya, estableciendo una estrategia que consista en crear talleres artesanales en el que se ocupe a los trabajadores utilizando sus habilidades en la fabricación de helado de yogurt artesanal.

b. *Asegurar la fidelidad de los clientes actuales diferenciando la diversidad de servicios.*

Yogoberry se caracteriza por su amplia variedad de servicios para garantizar la fidelidad de sus clientes y reducir el riesgo de que la competencia logre capturar su atención. Es necesario destacar los múltiples beneficios como tarjetas con stickers que ofrezcan producto gratis o promociones ciertos días.

Estrategias DA

a. Implementar una intensa campaña de publicidad

A pesar de la campaña publicitaria que solo realizan en los principales Centro Comerciales actualmente creemos necesario que el departamento de ventas y marketing intensifique su labor de promoción con una intensa campaña de publicidad en redes sociales, donde se dé a conocer los beneficios de adquirir la membresía, aumentando la difusión del mismo en clubes, revistas, vallas publicitarias, anuncios televisivos y radiales.

b. Motivar a los empleados premiando su esfuerzo y desempeño otorgando reconocimientos económicos.

Es importante afianzar la fidelidad del trabajador hacia la empresa por eso desarrollar planes de incentivo y premiación al mejor desempeño aprovechando la compra de tickets para cine, conciertos, fútbol, entre otros. Otorgando cenas, estadías resorts y en el mejor de los casos gestionar tickets nacionales.

Puntos de Evaluación

Una vez presentado el análisis y haber escogido la mejor estrategia de acuerdo a nuestra investigación ofreceremos dar seguimiento para que esta se lleve a cabo, se alcance la meta y los resultados deseados. Para ello será necesaria una reunión trimestral entre los directivos y los estrategas, donde se analizará como avanza el cumplimiento de la estrategia, si se ha

presentado algún inconveniente y plantear alternativas para solucionar y continuar con la ejecución de la estrategia.

6.5 Estrategia de Yogoberry

Fomentar el compromiso con nuestros clientes para fidelizar la marca, ofreciendo calidad en sus productos y servicio.

6.6 Ventaja Competitiva

Yogoberry cuenta con alta tecnología europea que permite producir helado de yogurt natural que cumple con altos estándares de calidad, ofreciendo un producto fresco de inigualable sabor; además que su cadena de procesos permite reducir el costo del producto siendo un beneficio para nuestros clientes.

7. CAPÍTULO V: Plan de Marketing

El mercado objetivo de Yogoberry serán niños, adolescentes y adultos que residan en el valle de Cumbayá o que visiten esta parroquia los fines de semana o entre semana. Su nivel económico debe ser medio-alto o alto, el concepto de la franquicia es poder tener un punto de encuentro que brinde un ambiente amigable, relajante y moderno, donde el consumidor pueda encontrar una alternativa para disfrutar un postre ecológico, nutritivo y saludable.

7.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de Yogoberry en el plan de marketing son los siguientes:

- a) Alcanzar cumplir con el objetivo de la venta anual.
- b) Obtener la retroalimentación de los clientes para diversificar nuestros productos.
- c) Brindar un alto grado de satisfacción del cliente con el servicio.
- d) Incrementar el crecimiento de la compañía con nuevos locales.
- e) Otorgar una experiencia de confort para los clientes.

7.2 Descripción del producto

El helado de yogurt natural o yogurt congelado (frozen yogurt) es fabricado artesanalmente, con materia prima seleccionada a base de leche descremada cuenta una reducida cantidad de azúcar e ingredientes 100% naturales. Podemos encontrar su diversidad de sabores como: frutilla, frutas silvestres, banana con canela, coco, mandarina con gengibre, chocolate, té verde, piña con menta, guayaba, melón, banana, blueberry, durazno con mango, entre otros. A este se puede adherir fruta natural picada, pasas, maní, chispas de chocolate, cereal, granola, frutas secas, entre otros cereales. La característica más representativa del frozen yogurt es ser un producto con un bajo porcentaje calórico, el mismo que beneficia al complementar el valor

calórico diario requerido (ver tabla 1). Los beneficios del frozen yogurt es poder tomar un helado diferente, aportando calcio, apto para personas que tiene diabetes y vegetarianos. Las propiedades naturales de sus ingredientes permiten que su sabor sea único y fidelice nuestro producto a los cliente. Yogoberry dispone de diferentes presentaciones en su envase, la capacidad de los vasos son de: 120g, 200g, 260g y 560g. El cliente podrá mezclar los diferentes sabores o ponerse la cantidad de frozen yogurt que requiera, complementar su producto con cualquier adhesivo y el valor del producto será pesado en una balanza ubicada en la caja.

Tabla No. 4: Contenido Nutricional

Natural e Chá Verde		Natural diet	
Porção de 100g		Porção de 100g	
Calorias 88Kcal	Calorias da Gordura 0	Calorias 69Kcal	Calorias da Gordura 0
	% VD (*)		% VD (*)
Gordura Total 0g	0%	Gordura Total 0g	0%
Gordura Saturada 0g	0%	Gordura Saturada 0g	0%
Gordura Trans 0g		Gordura Trans 0g	
Sódio 55mg	2%	Sódio 55mg	2%
Carboidrato Total 17g	5%	Carboidrato Total 7,1g	2%
Fibra 0g	0%	Fibra 0g	0%
Açúcar 12g		Açúcar 0g	
Proteínas 4g		Proteínas 3,5g	
Vitamina A 0%	Vitamina C 8%	Vitamina A 0%	Vitamina C 8%
Cálcio 10%	Ferro 0%	Cálcio 10%	Ferro 0%
NÃO CONTÉM GLÚTEN		NÃO CONTÉM GLÚTEN	

Fuente: Yogoberry, 2012, Página oficial⁸

⁸ Página oficial Yogoberry Brasil. Recuperado el 5 de abril de 2012, de: <http://www.yogoberry.com.br/>

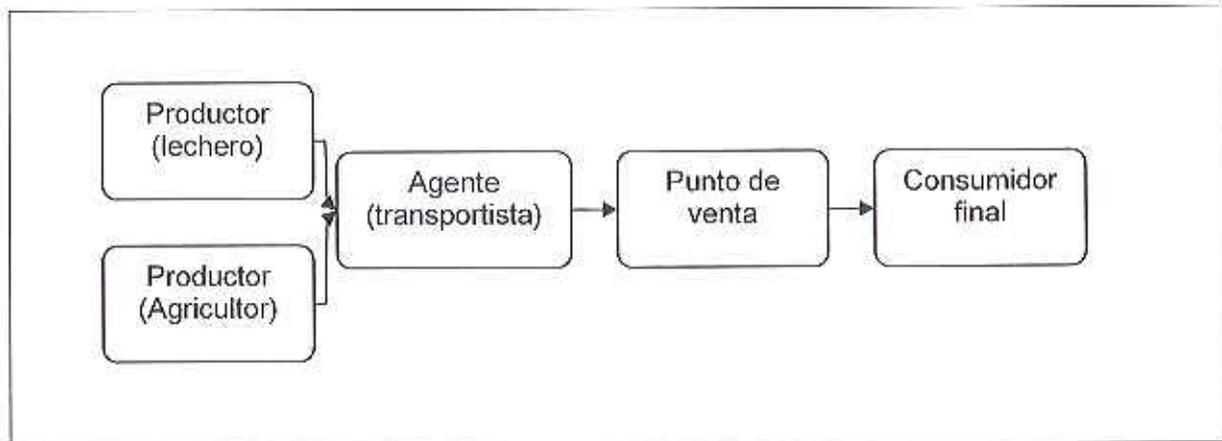
7.3 Estrategia de precio

La percepción que se tiene del frozen yogurt tendrá un gran impacto y aceptación por los consumidores porque al ser un producto con un porcentaje bajo en calorías, permitirá que el cliente tenga mayor poder de decisión en su compra. Los consumidores están dispuestos a pagar \$0,39 cent por onza, siendo el precio referencial de la competencia que es Mua y Cherry berry. Sin embargo tomando en cuenta los costos operacionales y la calidad de los productos se ofrecerá el precio por onza de \$0,35 cent.

7.4 Estrategia de distribución

Al contar con un punto de venta en el Centro Comercial Pasco San Francisco se venderá directamente al consumidor, convirtiéndose en el principal canal de distribución. Se cuenta con una bodega equipada en Cumbayá con cuartos fríos y congeladores, que serán donde se almacenará la materia prima, al cabo de dos años se abrirán más puntos de venta en Quito, se contará con un centro de distribución en Cumbayá que abastecerá a la cadena de puntos de venta.

Gráfico No. 1: Canal de distribución del producto



7.5 Estrategia de promoción

Durante los primeros tres meses ofreceremos descuentos, por la compra de 3 yogoberry de 260g se lleva gratis un helado de yogurt de 120g. Por la compra de 5 frozen yogurt de 260g se lleva un frozen yogurt de la misma capacidad gratis y finalmente por la compra constante de cualquiera de nuestros productos se ofrecerá un 10% de descuento. Por la compra de más de \$15 ofreceremos una cuponera de descuentos a nuestros clientes. La comunicación se realizará en revistas como Vive light, Vanidades, la Familia, Mariella, Clubes, Fucsia y Maxi, además la difusión también será en las 5 primeras radios de Quito como: Radio Disney, Ixa FM, Joya, Amércia Estereo y Je Radio la Bruja.

En las activaciones por lanzamiento de Yogoberry, vacaciones y Navidad, se hará entrega de flyers en Centros Comerciales (Quicentro, Quisur y CCI), estos flyers tendrán descuentos en compra de producto presentando la publicidad y se realizará degustaciones.

Contaremos con una página de Facebook en la misma que pondremos preguntas sobre nuestros productos y las primeras 20 personas que respondan serán acreedoras de producto gratis.

PROMOCIONAL YGOBERRY 2013							
Yogoberry	Q2	Q3		Q4			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Promociones	Lleva 3 de 260g gratis uno de 120g						
	Lleva 6 de 260g gratis uno 10% de descuento						
Packs promocionales	Pack Era de Hielo			Por cada \$15 cuponera dscptos			
Campañas de Comunicación	Campaña de lanzamiento Yogoberry						
	Activación lanzamiento Yogoberry						
Activaciones				Pack Navideño			
	Activación vacacional			Activación Pack Navidad			

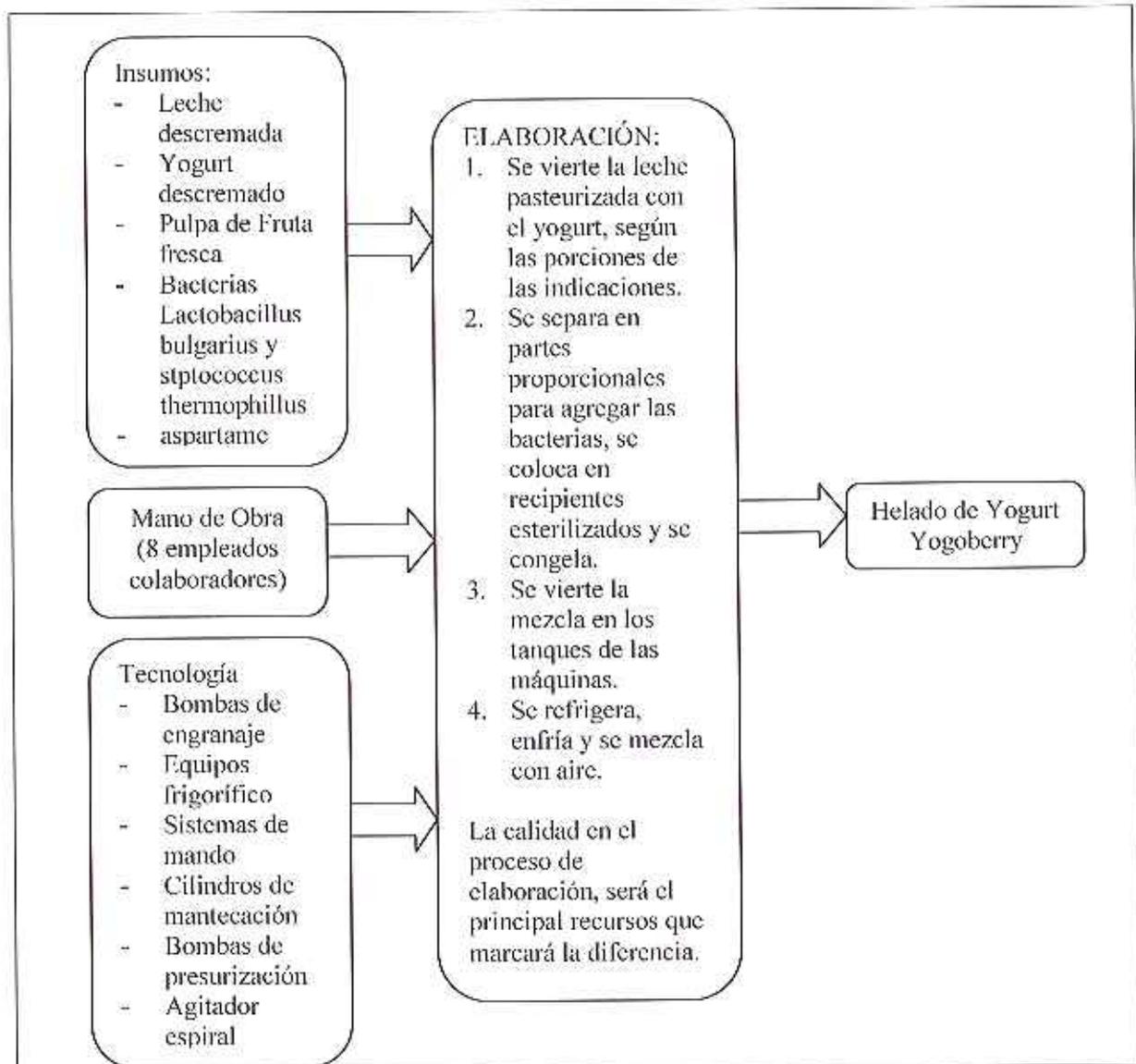
8. Capítulo VI: Plan de Operaciones

Mediante el plan de operaciones podremos demostrar que nuestro producto cumple con altos estándares de calidad, al mismo tiempo serán el complemento para brindar un producto de sabor único e inigualable. Pensando siempre en satisfacer las necesidades de nuestros clientes contamos con la infraestructura y tecnología necesaria par satisfacer cualquier tipo de paladar

8.1 Objetivos

- Producir 17000 unidades de helado de yogurt mensuales, después de los tres primeros meses de introducción al mercado.
- Mantener la rotación de inventario máximo de 7 días.
- Estandarizar alta calidad en los procesos de producción.
- Medir los niveles de satisfacción de los clientes.
- Entregar los pedidos en un máximo de 5 minutos por cliente.

Gráfico No. 2: Plan de operaciones Yogoberry



Los altos estándares de calidad que ofrece Yogoberry son gracias a la investigación para encontrar infraestructura de avanzada tecnología, complementando al proceso de elaboración del helado de yogurt cumpliendo tiempos establecidos, el control rígido que se mantiene en la higiene desde su elaboración hasta su entrega hace que Yogoberry pueda agregar valor a su producto y así marque la diferencia en relación a la competencia.

8.2 Producción de helados de yogurt

8.2.1 Actividades previas al inicio de la producción

a. Diseño de producto y aspectos técnicos

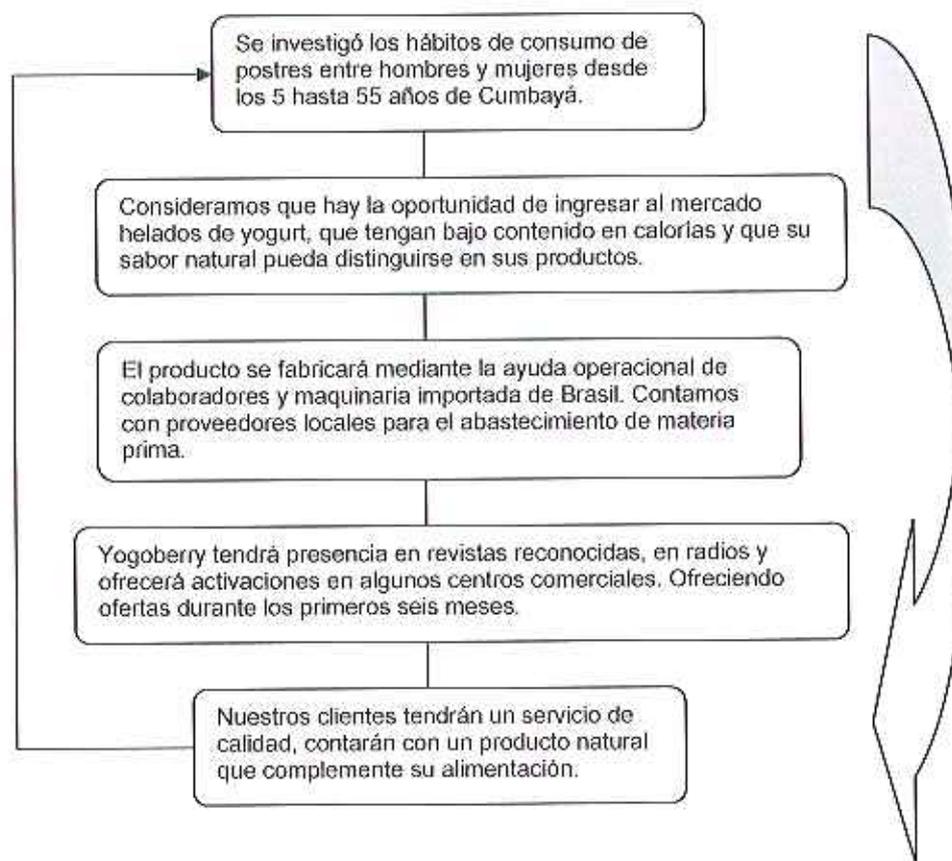
Tabla No. 5: Especificaciones técnicas

Especificaciones técnicas			
Producto	Helados de yogurt (frozen yogurt)		
Diseño	Contextura en forma de cono, cremosa, congelada de bajo contenido calórico		
Tamaño por unidad	Pequeño	120 g	2 porciones
	Mediano	200 g	3 porciones
	Grande	260 g	5 porciones
	Extra Grande	560 g	10 porciones
Sabor	<p>Un solo sabor: Frutilla Coco Chocolate Guayaba Melón Banana Blueberry Mora</p> <p>Mezcla de sabores: Durazno con mango Frutas silvestres: frutilla, mora, mortiño y Frambuesas Banana con canela Mandarina con gengibre Piña con menta</p> <p>Té: Té verde</p>		
Tiempo aproximado de entrega	1 minuto		
Consumo	Inmediato		
Empaque	Vasos de espuma flex		

Tabla No. 6: Ficha técnica de productos

Ficha técnica postres			
Producto	Tamaño	Características	Consumo
Frozen yogurt	Porción individual o colectiva	Se servirá frío en distintos tipos de tamaño de vaso	Según especificaciones del fabricante
Smoothies	Porción individual	Se servirá frío con sorbete	Según especificaciones del fabricante
Té	Porción individual	Se servirá frío con sorbete	Según especificaciones del fabricante

Gráfico No. 3: Proceso del diseño de helados de yogurt



b. Determinación de la ubicación de la empresa.

Yogoberry se situará en un local ubicado en el Centro Comercial Paseo San Francisco en Cumbayá, se encontrará en el patio de comidas siendo un punto de encuentro para desayunar,

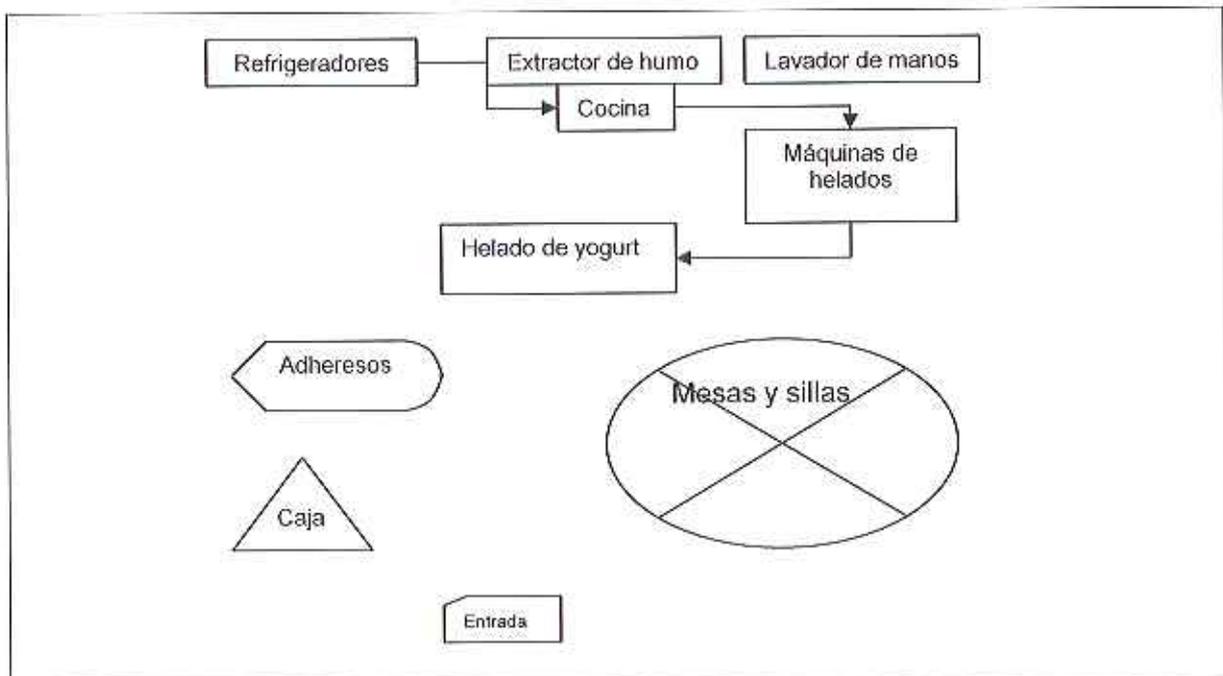
almorzar o cenar en el valle. Su localización permite que los proveedores y los clientes se encuentren a una distancia entre la mitad de la capital y las provincias, cuenta con alarma en el local, cámaras de vigilancia y cuenta con 70000 m2 de subsuelos de parqueaderos.

c. Diseño y distribución de las instalaciones

Todo el personal deberá utilizar gorro para el cabello y guantes para a la manipulación para la producción del producto; en el área de producción se contará con un lavador de manos y gel antibacterial, cuenta con dos refrigeradores grandes de acero inoxidable para mantener la materia prima refrigerada, tiene una cocina industrial donde se realizará la mezcla del yogurt con la leche y estas tendrán una conexión a las máquinas para elaborar el helado de yogurt, además tiene un extractor de humo con conexión al exterior del edificio. En todo el local se cuenta con aire acondicionado para brindar un lugar fresco a nuestros clientes.

1. Distribución fija de las instalaciones

Gráfico No. 4: Distribución de las instalaciones



8.2.2 Proceso de producción de helados de yogurt

8.2.2.1 Flujos de producción de helados de yogurt

Gráfico No. 5: Flujos de producción de helados de yogurt

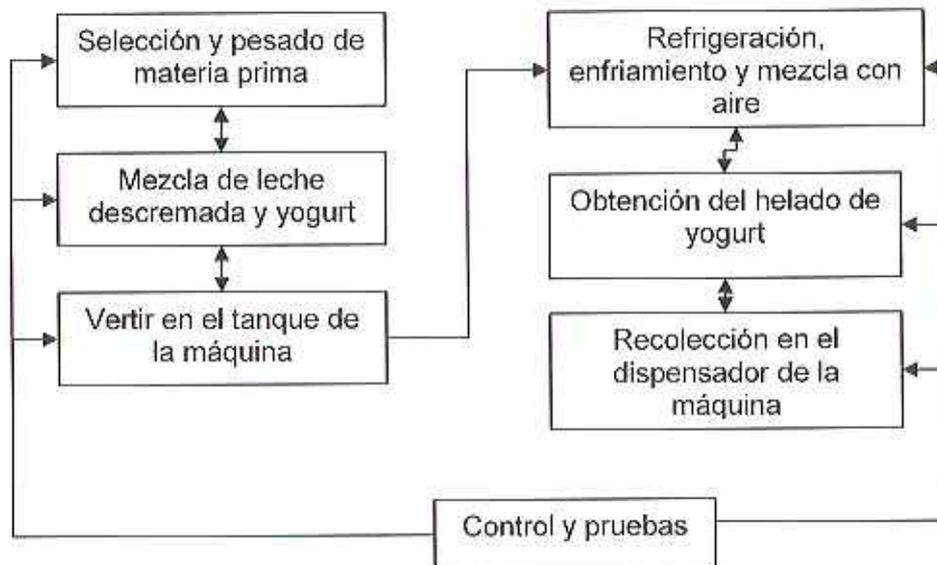
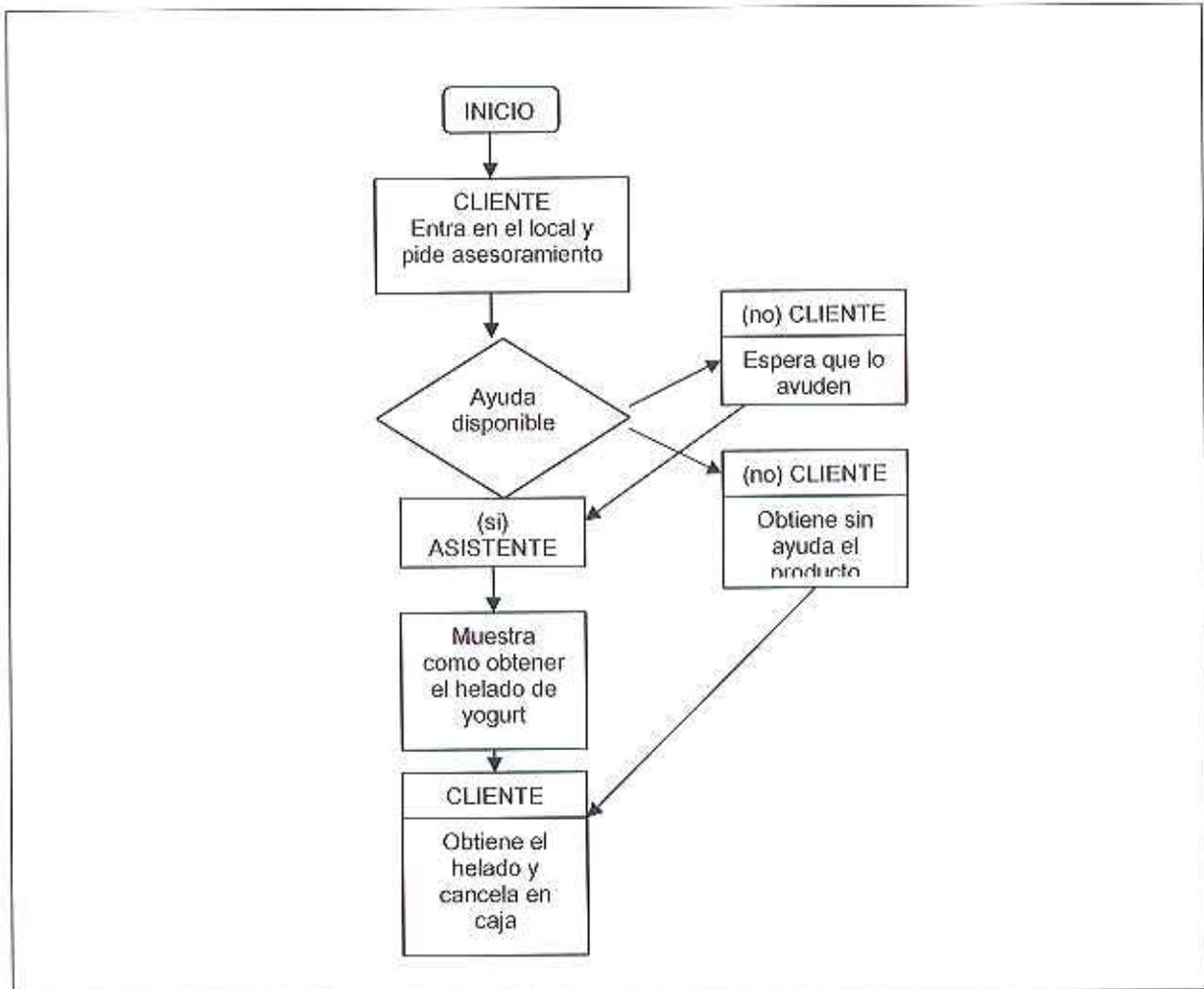


Gráfico No. 6: Flujo del proceso de servicio



8.2.2.2 Estándares de calidad

- El personal deberá utilizar uniforme con guantes, gordo de cabello cumpliendo con las normativas de higiene.
- Se despacharán pedidos solicitados en un máximo de 5 minutos por cliente.
- Proporcionar ayuda a los clientes las veces que sean necesarias.
- El período para realizar las funciones asignadas será de ocho horas.

- Se deberán tomar en cuenta los objetivos planteados en el Performance y cumplirlo, caso contrario no podrán obtener su bono de desempeño.
- Se evaluará mensualmente el tiempo del proceso de gestión de pedidos y el nivel de productividad.
- Deberán tomar en cuenta si los pedidos a los proveedores se realizaron a tiempo y si los productos no se los hecho a perder.
- Se optimizará la materia prima para evitar desperdiciar producto.
- Se contará con un buzón de sugerencias del cliente, si se tiene un agradecimiento o felicitación por el servicio se otorgará la tarde del Viernes libre. Cada tres meses se realizará encuestas a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción.
- Se deberá tener una rotación de inventario en tres días máximo.
- Si se cumple la meta mensual establecida se otorgará una gratuidad de consumo o un bono significativo.
- Las compras de los insumos se realizarán los días lunes, miércoles y viernes.

8.2.2.3 Factores críticos para cumplir con los procesos y estándares de calidad

Contar con el reclutamiento de personal de buena actitud, apto para capacitarse y ofrecer un buen servicio.

La materia prima requerida se deberá realizar pedidos con anticipación y deberá estar el producto apto para el consumo. Además, tomar en cuenta el tiempo de validación de consumo.

El correcto y adecuado mantenimiento de las máquinas que producen helado de yogurt.

La eficiente asepeía de las máquinas.

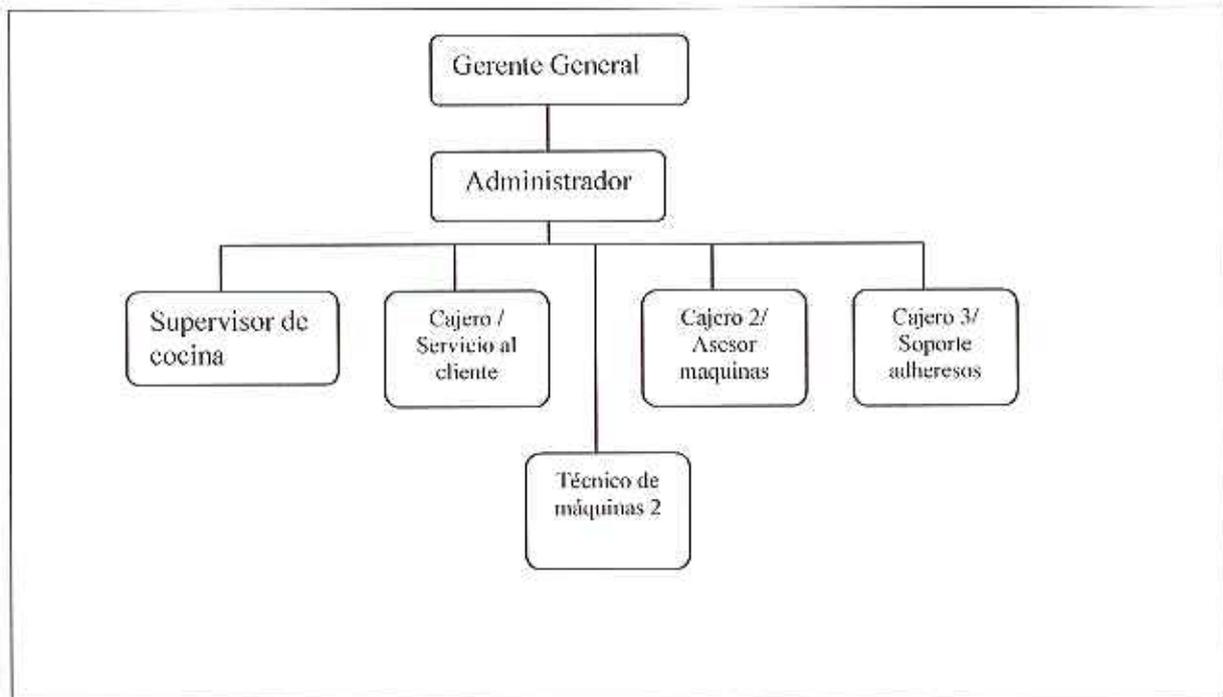
La limpieza del lugar.

Oportuna fumigación en el local en las noches.

9. Capítulo VII - Organigrama y política de Recursos Humanos

La estructura organizacional de Yogoberry será plana pero tiene apertura hacia los colaboradores. Todos los colaboradores tendrán la misma capacitación de los puestos.

Gráfico No. 7: Organigrama



Descripción de los puestos:

Gerente General: Profesional de cuarto nivel, será el responsable legal de la organización encargado de tomar decisiones y mejorar procesos. Además será el responsable del manejo de finanzas, marketing, ventas y recursos humanos. El objetivo principal del cargo es brindar el manejo eficiente y adecuado de la organización en la producción de helados de yogurt. Además es la persona designada para mostrar el manejo de la compañía a la junta directiva.

Administrador: Profesional responsable de supervisar el al personal operativo del local. Deberá tener constante capacitación para liderar situaciones conflictivas y brindará soporte al Gerente General, a quien scrá que se reporte.

Supervisor de cocina: Profesional con capacitación en cocina, será el responsable de la producción de los helados de yogurt. Se reportará al Administrador.

Cajeros: Bachiller con experiencia en realizar cuadro de caja, realizar transacciones de venta y experiencia en servicio al cliente. Deberá capacitarse en las funciones de sus compañeros operativos. Se reportará al Administrador.

Técnicos: Profesionales capacitados en el mantenimiento de máquinas de helado de yogurt. Serán responsables de brindar el correcto funcionamiento de las máquinas. Se reportaran al Administrador.

9.1.1 Reclutamiento y contratación de talento humano

“Para enfrentar el desarrollo del talento humano es importante trabajar a partir de las competencias” (Alles, 60)⁹. En un proceso de reclutamiento se pretende seleccionar a los candidatos con competencias que fortalecerán y complementarán el negocio.

Poder realizar el proceso de reclutamiento y contratación es indispensable establecer la necesidad de contratación de personal nuevo con el diseño del cargo estableciendo las funciones y responsabilidades que se asignará, a si mismo, se designará una persona a quien se reporte.

Para comenzar el proceso de reclutamiento es indispensable contar con varios curriculums por este motivo primero se colocará un anuncio en internet en páginas como computrabajo y multitrabajos. Segundo, el día domingo se publicará un anuncio en periódicos reconocidos como el Comercio. Tercero, al recopilar los curriculums se realizará una pre selección para escoger los curriculums que se adapten al diseño del cargo.

⁹ Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Cuarto, se realizará llamadas para convocar a los candidatos a entrevistas, el responsable de realizar este proceso previo será el Administrador, quien al ser el primer filtro evaluará la aptitud que tiene la persona, la manera de expresarse, la vestimenta que utilizó para la entrevista, las competencias profesionales de la persona, entre otros. Quinto, se tomarán pruebas sicotécnicas a los participantes y se pedirá referencias profesionales, de esta manera podremos validar si cuenta con la experiencia requerida y si es una persona apta para contratar. Las referencias profesionales se las realizará vía telefónica para poder validar los certificados de trabajo e investigar su experiencia laboral pasada, así podremos tener un parámetro que nos servirá de respaldo.

Finalmente, se realizará entrevistas con el Gerente General para evaluar las capacidades del participante y de esta manera poder realizar una consolidación para la selección con el Administrador; se seleccionará a la persona que se adapte a las políticas y el concepto de la compañía.

El proceso podría tomar unas dos semanas aproximadamente pero es necesario contar con todas las garantías para contar con buen personal, evitando pasar por momentos desagradables.

9.2 Proceso de capacitación al personal nuevo

"La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en las circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona" (Aguilar, 23)¹⁰, hemos dado mucho énfasis en el proceso de selección y capacitación, generando una garantía para la compañía de tener la certeza de contar con personal apto para brindar un buen servicio a nuestros clientes.

¹⁰ Aguilar, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal (Cuarta edición). México: Limusa.

El Administrador será la persona encargada de familiarizar al personal nuevo con la misión y la visión de la compañía, así mismo enseñará las funciones y responsabilidades encargadas. Se otorgará un pin para la persona en entrenamiento, el mismo donde mencione que se encuentra en entrenamiento, de esta forma se podrá sensibilizar la paciencia de nuestros consumidores. El tiempo de entrenamiento será de quince días, de esta manera se evaluará la actitud y el compromiso que tiene con su cargo.

Pasado este tiempo se tomará una prueba oral y escrita para evaluar si los conocimientos impartidos fueron de provecho de la persona capacitada.

9.2.1 Inducción al personal nuevo

- Se proporcionará una presentación digital en la cual el personal nuevo pueda conocer la trayectoria de Yogoberry.
- Se dará soporte por parte del Administrador para la inducción de las funciones.
- Se realizará una prueba teórica y práctica para evaluar el desempeño.

9.3 Procesos de evaluación de personal y compensación

Contaremos con una evaluación llamada Performance que se evaluará cada cuatro meses. El propósito de esta evaluación será comprometer a nuestros colaboradores a brindar un esfuerzo extra, se lo realizará entre el colaborador y el Administrador donde se firmarán los tres objetivos planteados en un formato que se proporcionará. En el segundo período, se tomará en cuenta el proceso de los objetivos establecidos y se brindará retroalimentación para continuar con la mejora. Finalmente, en el tercer período se establecerá una calificación por cada objetivo desde 1.1 siendo la nota mas baja y 1.7 la nota mas alta, los colaboradores que superen un acumulado de 5 puntos se otorgará un bono de desempeño en fin de año.

9.4 Estrategias de motivación y desarrollo de personal

- Establecer la comunicación abierta a todos los niveles, los días Lunes en la mañana se realizará una reunión con todo el personal para evaluar la situación de la empresa.
- Fomentar la apertura de sugerencia de los colaboradores para realizar cambios en procesos dentro de la compañía.
- Estimular a los colaboradores a tomar decisiones que necesiten inmediata intervención.
- Retribuir de manera económica a los colaboradores que ayuden a mejorar la gestión de la empresa.
- Fomentar asensos de acuerdo a las competencias laborales.
- Ampliar programas de rotación en cargos diferentes.
- Brindar capacitación con regularidad a los colaboradores.

9.5 Políticas de remuneraciones y compensaciones

Las remuneraciones se establecerán de acuerdo al nivel académico y se tomará referencia la mercado laboral. Estas se cancelarán mensualmente mediante transferencia electrónica a los colaboradores.

Se subsidiará el lunch de los empleados.

Se otorgará cupones de descuento si realizan compras dentro de la empresa.

Se ofrecerá uniforme para todos los colaboradores.

Si el colaborador recibe una felicitación por parte de cliente, recibirá un Viernes en la tarde libre.

Se otorgará un bono de desempeño en fin de año de acuerdo al Performance de cada colaborador.

Se realizará una fiesta de fin de año con los familiares de los colaboradores.

10. Capítulo VII – Plan Financiero

10.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Tabla No. 6: Precio de productos sin Iva

Tamaño por unidad	Capacidad	Cantidad por onz	Valor por onz	Total sin Iva
Pequeño	120 g	4,20	0,35	1,47
Mediano	200 g	7,05	0,35	2,47
Grande	260 g	9,17	0,35	3,21
Extra Grande	560 g	19,75	0,35	6,91

Tabla No. 7: Precio de productos con Iva

Tamaño por unidad	Precio	Iva 12%	Total
Pequeño	1,47	0,18	1,65
Mediano	2,47	0,30	2,76
Grande	3,21	0,39	3,59
Extra Grande	6,91	0,83	7,74

Tabla No 8: Proyección de ventas en unidades mensuales 2013

Tamaño por unidad	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Pequeño	300	600	800
Mediano	350	650	750
Grande	100	100	100
Extra Grande	350	400	650
Smoothie	200	350	400

Tamaño por unidad	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Pequeño	1000	1300	2000
Mediano	950	1200	1400
Grande	100	100	200
Extra Grande	850	950	2300
Smoothie	650	850	1000

Tabla No. 9: Proyección de ventas en unidades hasta el 2017

Tamaño por unidad	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pequeño	6000	6150	6325	6525	6775
Mediano	5300	5450	5625	5825	6075
Grande	4200	4350	4525	4725	4975
Extra Grande	5500	5650	5825	6025	6275
Smoothie	2500	2650	2825	3025	3275

Plan de promociones

Durante los primeros tres meses ofreceremos descuentos, por la compra de 3 yogoberry de 260g se lleva gratis un helado de yogurt de 120g. Por la compra de 5 frozen yogurt de 260g se lleva un frozen yogurt de la misma capacidad gratis y finalmente por la compra constante de cualquiera de nuestros productos se ofrecerá un 10% de descuento. Por la compra de más de \$15 ofreceremos una cuponera de descuentos a nuestros clientes. La comunicación se realizará en revistas como Vive light, Vanidades, la Familia, Mariella, Clubes, Fucsia y Maxi, además la difusión también será en las 5 primeras radios de Quito

como: Radio Disney, Exa FM, Joya, Amércia Estereo y Je Radio la Bruja.

En las activaciones por lanzamiento de Yogoberry, vacaciones y Navidad, se hará entrega de flyers en Centros Comerciales (Quicentro, Quisur y CCI), estos flyers tendrán descuentos en compra de producto presentando la publicidad y se realizará degustaciones.

Contaremos con una página de Facebook en la misma que pondremos preguntas sobre nuestros productos y las primeras 20 personas que respondan serán acreedoras de producto gratis.

Pago a Proveedores

Contaremos con crédito a 45 días con nuestros proveedores. Los pagos se realizarán mediante transferencia bancaria. Los primeros tres lunes de cada mes se recibirán las facturas.

Tabla No. 10: Costos acumulados anuales

Descripción del costo	Costos Anuales				
	2013	2014	2015	2016	2017
Mano de Obra Directa	20080,2	20350,2	20620,2	20890,2	21160,2
Materia Prima	36120	7700	8470	9317	10257
Materiales Directos	4650	1750	2000	2300	2500
Costos indirectos de fabricación	17300	9570	10527	11584	12742
Total	78150,2	39370,2	41617,2	44091,2	46659,2

10.2 Proyecciones de ventas para el 2017

Tabla No. 11. Proyecciones de ventas anuales al 2017

Tamaño por unidad	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pequeño	8250,00	8497,50	8786,25	9116,25	9528,75
Mediano	11592,00	12006,00	12489,00	13041,00	13731,00
Grande	11847,00	12385,50	13013,75	13731,75	14629,25
Extra Grande	34830,00	35991,00	37345,50	38893,50	40828,50
Total anual	66519,00	68880,00	71634,50	74782,50	78717,50

10.3 Análisis de costos

Tabla No. 12: Análisis de costos anuales

Descripción del costo	Unidad	V. Unitario	Total	Total anual
<i>Mano de Obra Directa</i>				20080,2
Cajeros	5	352	12320	
Administrador	1	506,1	3542,7	
Gerente	1	602,5	4217,5	
<i>Materia Prima</i>				36120
Leche descremada	36000 lts	0,6	15120	
Yogurt descremado + bacterias	1500 lts	0,5	5250	
Pulpa de fruta natural	3000 lts	0,75	15750	
<i>Materiales Directos</i>				4650
Envases	15000	0,18	2700	
Etiquetas envases	15000	0,04	600	
Maquinaria	3	450	1350	
<i>Costos indirectos de fabricación</i>				17300
Arriendo		800	5600	
Servicios básicos		357,14	2500	
Guantes y gorros		71,43	500	
Uniformes		285,71	2000	
Lunch		428,57	3000	
Promociones Mkt		428,57	3000	
Mantenimiento maquinaria		71,43	500	
Depreciación		28,57	200	
				78150,2

10.4 Adquisición de materia para producción

Se realizará cotizaciones con 3 proveedores de leche pasteurizada y de yogurt, de esta manera se podrá evaluar la oferta que se ajuste a la calidad descada.

Cuando se realice la compra se registrará bajo este formato:

Tabla No. 13: Registro de compras

REGISTRO DE COMPRAS						
FECHA	NOMBRE DEL PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO	No. O/C	No. De Factura	Fecha de pago

Tabla No. 14: Kardex de registro de productos

Nombre del producto: _____
 Costo por unidad: _____
 Precio de venta: _____

FECHA	DESCRIPCION PRODUCTO	EXISTENCIA		
		INGRESO	EGRESO	SALDO

10.5 Fuentes de financiamiento

Inversión Inicial	£ 300 000 / \$ 176470
Cuota inicial de franquicia	£ 80 000 / \$47058
El capital de trabajo	£ 50 000 / \$29411

El financiamiento de la franquicia lo realizaremos con 3 socios, cada uno aportará \$50000 y el faltante lo realizaremos mediante un crédito bancario.

Tabla No. 15: Flujo de caja Mayo – Agosto, 2013

DESCRIPCIÓN	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos				
Ventas		5543,25	5700	9935
Total Ingresos				
Egresos				
Inversión Inicial	180000			
<i>Mano de Obra Directa</i>				
Cajeros		1760	1760	1760
Administrador		506,1	506,1	506,1
Gerente		602,5	602,5	602,5
<i>Materia Prima</i>				
Leche descremada		2160	2160	2160
Yogurt descremado + bacterias		750	750	750
Pulpa de fruta natural		2250	2250	2250
<i>Materiales Directos</i>				
Envases		225	225	225
Etiquetas envases		50	50	50
Maquinaria		1350		
<i>Costos indirectos de fabricación</i>				
Arriendo		800	800	800
Servicios básicos		357,14	357,14	357,14
Guantes y gorros		71,43	71,43	71,43

DESCRIPCIÓN	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<i>Costos indirectos de fabricación</i>				
Uniformes		285,71		
Lunch		428,57	428,57	428,57
Promociones Mkt		428,57	428,57	428,57
Mantenimiento maquinaria		71,43	71,43	71,43
Depreciación		28,57	28,57	28,57
Total Egresos	180000	12125,02	10489,31	10489,31
FLUJO DE CAJA	-180000	-6581,77	-4789,31	-554,31

Tabla No. 16: Flujo de caja Septiembre – Diciembre, 2013

DESCRIPCIÓN	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Ingresos			
Ventas	18560	21830	29582,75
Total Ingresos			
Egresos			
Inversión Inicial			
<i>Mano de Obra Directa</i>			
Cajeros	1760	1760	1760
Administrador	506,1	506,1	506,1
Gerente	602,5	602,5	602,5
<i>Materia Prima</i>			
0	2160	2160	2160
0	750	750	750
0	2250	2250	2250
<i>Materiales Directos</i>			
Envases	225	225	225
Etiquetas envases	50	50	50
Maquinaria			
<i>Costos indirectos de fabricación</i>			
Arriendo	800	800	800
Servicios básicos	357,14	357,14	357,14
Guantes y gorros	71,43	71,43	71,43
Uniformes			
Lunch	428,57	428,57	428,57
Promociones Mkt	428,57	428,57	428,57
Mantenimiento maquinaria	71,43	71,43	71,43
Depreciación	28,57	28,57	28,57
Total Egresos	10489,31	10489,31	10489,31
FLUJO DE CAJA	8070,69	11340,69	19093,44

Tabla No. 17: Balance General a Diciembre 2013

**BALANCE GENERAL
YGOBERRY
Al 31 de Diciembre 2013**

DESCRIPCION
CAJA - BANCOS -INVERSION CTAS X COBR. CLIENTES TOTAL CTAS X COBRAR
INVENTARIOS
TOTAL INVENTARIOS
GASTOS ANTICIPADOS IMPUESTOS ANTICIPADOS
TOTAL ACTIVO CORRIENTE
MAQUINARIA Y EQUIPO MUEBLES Y ENSERES DEPRECIACION Y AJUSTE R.
TOTAL ACTIVO FIJO
OTROS ACTIVOS
TOTAL ACTIVOS
PROVEEDORES PRESTAMOS BANCARIOS y OTROS
TOTAL PASIVO CORRIENTE
DEUDAS BANCA. LARGO P.
TOTAL PASIVO LARGO P.
RESERVA LEGAL Y FACULTA. CAPITAL SOCIAL RESULTADOS ACUMULADOS APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES UTILIDAD DEL EJERCICIO
TOTAL PATRIMONIO
TOTAL PASIVO Y P.

Tabla No. 18: Estado de Pérdidas y Ganancias a Diciembre 2013

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos por venta	91151,00
Costo de ventas	42548,82
Utilidad bruta	48602,18
Sueldos	20080,20
Servicios básicos	2500,00
Gastos de comercialización	6000,00
Gastos generales	3000,00
Total de costos operativos	31580,20
Resultado Operativo	17021,98
Depreciación	28,57
Amortización de deudas	14880,00
Resultados antes de impuestos	2113,41
Impuestos	634,02
Resultado después de impuestos	1479,39
Pagos de dividendos	1035,57
Ganancias retenidas para el año	443,82

10.6 Punto de Equilibrio

Tabla No. 19: Punto de equilibrio en unidades mensuales

Tamaño por unidad	Punto de equilibrio unidades mensuales
Pequeño	1021,35
Mediano	3431
Grande	1967
Extra Grande	5739
Smoothie	984

10.7 Índices Financieros

TIR: 12.18%

VAN: \$-16.7

Tiempo de recuperación de inversión: 2 años

11. Bibliografía

- Farias Teixeira, Rafael (2011, Abril 26). *Pequeñas empresas & grandes Negocios* [Documento WWW]. URL.: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0..EMI228536-17180.00-YOGOBERRY+QUER+ALCANCAR+MARCA+DE+UNIDADES+ATE+O+FINAL+DE+ABRIL.html>
- Lamb, C., Hair J., Mc Daniel C.(2006). *Fundamentos de Marketing* (Cuarta edición). México: Thomson.
- Massonnier, V. (2008). *Tendencias del mercado: estan pasando las cosas* (Primera edición). Buenos Aires: Granica.
- Sede Web Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 12 de abril de 2012 de: www.bce.fin.ec
- Terry, A. (1994). *Viajes por la región ecuatorial de América del Sur 1832* (Primera edición). Quito: Abya Yala.
- Página oficial Yogoberry Brasil*. Recuperado el 5 de abril de 2012, de: <http://www.yogoberry.com.br/>
- Zuini, Pr. (2010, 26 de mayo). *Yogoberry acertou ao apostar em um novo mercado no Brasil*, [en línea]. Sao Paulo, Brasil: Exame.com. Recuperado el 13 de abril de 2012 de: <http://exame.abril.com.br/pmc/cases-de-sucesso/noticias/yogoberry-acertou-ao-apostar-novo-mercado-brasil-563680>
- Total Alimentos (2009, 5 de agosto). *A primeira loja do país dedicada exclusivamente à venda de derivados do iogurte*, [en línea]. Río de Janeiro, Brasil: 1001 Franquias. Recuperado el 25 de marzo de 2012, de: <http://www.1001franquias.com.br/noticia/890/function.mysql>
- Sua Franquia (2012, 1 de febrero). *Yogoberry chega ao Iraã*, [en línea]. Brasil. Recuperado el 2 de abril de 2012, de: <http://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2012/02/yogoberry-chega-ao-ira.html>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta edición). México: Limusa.