



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENSAYO:**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA  
IDEA DE NEGOCIO YOGURBIRDS, CANTÓN LA  
LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO  
2020.**

**AUTOR:**

**BORBOR DOMINGUEZ JOHANNA CAROLINA**

**TUTOR:**

**ING. MANUEL SERRANO LUYO. MSc.**

**La Libertad, Ecuador  
2021**

**TRIBUNAL DE GRADO**



---

Ing. Libi Caamaño López, MSc.  
**DELEGADO DEL DIRECTOR (E)  
DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



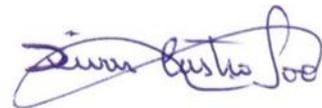
---

Ing. Sabina Villón, MSc.  
**DOCENTE GUÍA DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



---

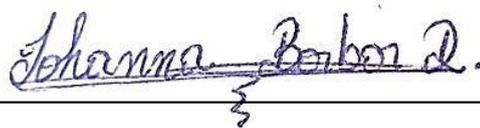
Ing. Manuel Serrano, MSc.  
**DOCENTE TUTOR DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

Ing. Divar Castro Loor, MSc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**



---

**Borbor Domínguez Johanna Carolina  
C.C 0928380310**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
DESARROLLO.....	5
CONCLUSIONES.....	14
RECOMENDACIONES .....	15
REFERENCIAS .....	16
ANEXOS.....	18

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ DE PROVEEDORES.....	19
Tabla 2 ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	20

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena de suministro YogurBirds.....	18
Ilustración 2 Técnica de revisión 1.....	21
Ilustración 3 Técnica de revisión 2.....	21
Ilustración 4 Técnica de revisión 3.....	21
Ilustración 5 Cronograma de puesta en marcha.....	22

## **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDEA DE NEGOCIO YOGURBIRDS PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2020.**

### **RESUMEN**

Este estudio tiene por objetivo determinar las estrategias organizacionales para la Idea de Negocio “Yogurbirds” que pretende introducir al mercado yogurt de soya a base de kéfir, aplicando una investigación. exploratoria y descriptiva. Tomando como base el modelo Canvas para determinar los elementos necesarios en la ejecución del proyecto, donde los recursos, actividades y socios claves, constituyen en esencia las estrategias organizacionales, enfocadas a las decisiones internas de la empresa que contribuyan al desarrollo exitoso de los procesos de negocio, involucrando el diseño, la estructura, y las acciones mediante las cuales la empresa es capaz de crear y entregar valor al segmento seleccionado. El propósito de las estrategias organizacionales es coordinar e integrar los esfuerzos del personal para llevar a efecto el modelo propuesto que garanticen la ejecución de lo planteado en segmento, canales y relaciones con los clientes. Para el modelo de Yogurbirds se estableció los elementos claves considerando la naturaleza del negocio, las necesidades que presenta y las acciones que debe cumplir, destacando los recursos físicos, financieros, humanos, resaltando las alianzas estratégicas, pues existe una la relación dependiente entre las partes que permite el correcto manejo de las actividades y la debida gestión de las mismas.

**Palabras claves:** estrategias organizacionales, recursos clave, actividades clave, socios clave, Idea de negocio,

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to determine the organizational strategies for the business idea "Yogurbirds", which aims to introduce kefir-based soy yogurt to the market, applying an exploratory and descriptive research. Using the Canvas model to determine the necessary elements in the execution of the project, where the resources, activities and key partners, constitute in essence the organizational strategies, focused on the internal decisions of the company that contribute to the successful development of the business processes, involving the design, structure, and actions through which the company is able to create and deliver value to the selected segment.

The purpose of the organizational strategies is to coordinate and integrate the efforts of the staff to implement the proposed model to ensure the execution of the proposed segment, channels and customer relationships. For the Yogurbirds model the key elements were established considering the nature of the business, the needs it presents and the actions to be fulfilled, highlighting the physical, financial and human resources, highlighting the strategic alliances, since there is a dependent relationship between the parties that allows the correct management of the activities and the proper management of the same.

**Key words:** business idea, organizational strategies, key resources, key activities, key partners

## INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios es indispensable implementar estrategias organizacionales que permitan alcanzar el éxito empresarial, pues al ser formuladas y aplicadas correctamente garantizan el desarrollo de las actividades productivas, integrando misión, visión y objetivos de la empresa encaminados hacia la satisfacción del cliente, la meta tras la implementación de la estrategia yace en crear valor para las partes interesadas, abarcando la toma de decisiones y los procesos respectivos para el funcionamiento del negocio sin importar el tamaño del mismo.

Las estrategias organizacionales visualizan la parte interna de la empresa tomando como base la actividad económica y los recursos que esta necesita, lo cual permite establecer lineamientos sobre los procesos operativos, fomentando la interrelación entre proveedores, empresa y clientes, enfocado al cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad en el mercado.

Los componentes del Modelo Canvas denominados recursos, actividades y socios claves, constituyen las estrategias organizacionales las mismas que representan la forma ideal para gestionar una organización, implantando los mecanismos para crear y entregar la propuesta de valor a los clientes, los recursos necesarios para el proceso de producción, venta y distribución, además de las actividades principales para la apertura del emprendimiento, considerando las alianzas estratégicas como punto clave en las operaciones.

En Ecuador el emprendimiento representa un componente esencial para el desarrollo y crecimiento económico. Sin embargo, estos no son sostenibles en el tiempo pues son desarrollados de forma empírica, donde la idea de negocio marca una pauta para emprender, mas no representa un modelo de negocio a seguir, estas acciones impiden que se consideren los factores necesarios para la ejecución de un proyecto,

La idea de Negocio Yogurbirds pretende introducir al mercado santaelenense yogurt de soya a base kéfir, un producto 100% natural elaborado de forma artesanal, considerando la actividad productiva que se prevé iniciar, ¿Cuáles son las estrategias

organizacionales que requiere la Idea de Negocio Yogurbirds? Que contribuya a el éxito empresarial.

De acuerdo a la problemática, este estudio tiene por objetivo establecer las estrategias organizacionales tomando como referencia el Modelo Canvas, utilizando investigación exploratoria y descriptiva la cual permite revisar a profundidad el criterio de autores en textos, teorías y artículos científicos que sustenten la aplicación del modelo antes descrito y los componentes claves para la gestión de la estructura organizativa, bajo un método deductivo con enfoque cuantitativo aplicando la encuesta como herramienta para recolección de información.

## **DESARROLLO**

Ecuador es un país potencialmente emprendedor, pues a nivel de América Latina cuenta con la Tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) más alta de la región según Global Entrepreneurship Monitor (2020), donde los emprendimientos figuran como un componente esencial en el crecimiento y desarrollo económico, lamentablemente no todos los negocios alcanzan el éxito y terminan por cesar sus actividades, es decir son insostenibles pues no cuentan con bases administrativas por ende no presentan un modelo de negocio a seguir.

Según Al-Debei, El-Haddadeh, & Avison (2008) los modelos de negocio son una representación abstracta de la organización que muestra los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados para la misma, así como los productos o servicios que ofrece tomando en cuenta las alianzas estratégicas que requiere para el logro de los objetivos empresariales, bajo esta concepción un modelo de negocio garantiza una correcta planificación y previsión de todos los componentes necesarios para conseguir sostenibilidad y rentabilidad.

A la hora de emprender y decidirse por una idea de negocio que requiere introducir bienes o servicios al mercado, es imprescindible establecer un modelo a seguir que resalte el potencial del emprendedor en la gestión de proyectos. Tal es el caso de Yogurbirds una idea que pretende comercializar yogurt de soya fermentado a base de kéfir, producto elaborado de forma artesanal, 100 % natural y saludable con alto contenido nutritivo siendo fuente de probióticos.

Osterwalder, (2004) conceptualiza el modelo Canvas como un método eficaz que describe la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, utilizando un lienzo compuesto por nueve módulos que envuelve las 4 áreas principales para toda organización, tales como clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, que permiten evaluar el negocio de forma rápida.

La idea de negocio de Yogurbirds se consolida a través del Modelo propuesto por Osterwalder en el cual se describen los nueve componentes básicos e indispensables

para la puesta en marcha del proyecto, una vez establecido el segmento de mercado y la propuesta de valor, se procede a determinar los canales y el tipo de relación que desea crear la empresa con los clientes, pero para hacer realidad todo lo anteriormente planteado es necesario definir los recursos, actividades y socios claves que forman parte de las estrategias organizacionales, por lo tanto es importante resaltar el desarrollo de este estudio, y su fundamentación en teorías o estudios similares que se describen a continuación.

Como antecedentes para el presente ensayo se tomó como referencia el trabajo escrito por Castillo Zúñiga (2019) en el cual se realiza un diagnóstico situacional de la empresa Glamour S.A. con el fin de crear estrategias de desarrollo organizacional que permita la sostenibilidad de ésta y la supervivencia dentro del mercado en el que se desarrolla debido a su naturaleza de negocio. En búsqueda de posicionar a Glamour S.A. como la empresa número uno a nivel nacional en negocios de belleza se diseñan estrategias que constan de la creación de una estructura funcional y estructural que servirá para guiar a los colaboradores y que conozcan las líneas de reporte y relaciones que deberán seguir. Por otro lado, se elaboran estrategias orientadas al Talento humano y así el mismo se sienta comprometido no solo para la obtención de objetivos sino también para aumentar su empeño e intención de permanecer en la organización, a su vez, que sea capaz de

De igual forma el trabajo escrito por Zuluaga (2012) plantea estrategias para estructurar y posicionar Scollera's Bar en Medellín Colombia, a través de un análisis completo que comprende desde su estructuración hasta el servicio que ofrece al cliente, para desarrollar los planes que permitan el logro de los objetivos, donde se considera el diseño de la estructura organizacional, las estrategias de motivación a los empleados y de servicio al cliente, la gestión y control de costos, y las respectivas lianzas estratégicas..

De acuerdo con Ansoff (1998) las estrategias organizacionales contemplan el interior de la empresa, considerando las actividades y la razón de ser del negocio, para establecer lineamientos relacionados a la operatividad, la interacción permanente con el

entorno (proveedores) y el mercado (clientes), además de estar orientada a la correcta asignación de los recursos para la ejecución del proyecto, es decir son un conjunto de acciones enfocadas al cumplimiento de las metas preestablecidas.

Cabe destacar que la implantación de la estrategia según W. L.Hill, (2009) involucra el diseño y la estructura organizacional, es decir el proceso mediante el cual la empresa combina la estructura, los sistemas de control y cultura para dar inicio a las actividades comerciales, donde también se asigna y se distribuye tareas específicas, cuyo propósito principal es coordinar e integrar los esfuerzos del personal para llevar a efecto el modelo propuesto.

Osterwalder & Pigneur,(2010) mencionan que todos los modelos de negocio necesitan de recursos claves, pues representan los activos necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor, haciendo posible el uso de los canales para enlazar relaciones con los clientes y monetizar los fuentes de ingresos, la correcta distribución de los recursos sean estos físicos, económicos, intelectuales o financieros, permitirán optimizar los costos e incrementar los ingresos.

Es importante mencionar que los recursos pueden ser tangibles e intangibles así lo explica Navas & Guerra (2002), los primeros se dividen en físicos y financieros donde se distinguen bienes como edificios, maquinarias, equipos, materia prima, capital entre otros, son recursos fáciles de identificar, valorar y controlar; el segundo se caracteriza por el conocimiento e información aquí se encuentra presente el talento humano y los recursos intelectuales.

La constitución y puesta en marcha de la idea de negocio Yogurbirds requiere contar con algunos de los recursos antes mencionados por Osterwalder, Navas y Guerra, siendo estos físicos, económicos y humanos, seleccionados de acuerdo a la naturaleza del negocio, sus principales actividades y las necesidades que presenta. Escoger correctamente los recursos claves contribuye significativamente a la aplicación exitosa del modelo.

Con respecto a los recursos económicos Patiño (2018) los conceptualiza como aquellos elementos, medios y factores por los cuales se satisfacen las necesidades de los

individuos o empresas, por otro lado Chica & Urrea, (2008) concuerden que este tipo de recurso es necesario para la ejecución del negocio cuya importancia reside en el desarrollo de las actividades operativas de cualquier organización, pues la adquisición de activos depende de la capacidad económica-financiera el cual puede provenir de una inversión, líneas de créditos, acciones etc.

Para Yogurbirds los recursos económicos son fundamentales pues cubrirán las necesidades del emprendimiento, los mismos que provendrá del aporte de los socios propietarios representando el 59% de la inversión total, el 41% restante se obtendrá a través de financiamiento externo por medio de una entidad financiera. Gracias a la inyección de capital es posible cumplir y arrancar con las actividades del negocio.

Para Chica & Urrea, (2008) los recursos físicos son aquellos bienes materiales cuya función y utilización está ligada al proceso productivo, es decir son el conjunto de activos con los que cuenta la empresa para elaborar productos sean estos tangibles e intangibles. Considerando la importancia del recurso físico expuesto por el autor, la idea de negocios requiere de activos fijos valorados en \$ 3.353,00 dólares, donde se incluyen los equipos, línea blanca y herramientas necesarias para la elaboración de yogurt, además de la adecuación del negocio e instalación de los implementos.

Otro de los recursos clave para el emprendimiento es el talento humano, definido por Chiavenato (2007) como el conjunto de personas que conforman la organización y que desempeñan actividades específicas dentro de la misma, complementado esta idea Ferreiro Seoane et al., (2018) considera este recurso igual de importante que los físicos y financieros, pues un equipo capacitado es capaz de conducir una organización al éxito.

Por ello se requiere de un equipo cualificado para las actividades que desempeña Yogurbirds, disponiendo la contratación de tres empleados, distribuidos en las áreas de producción, administración y ventas de acuerdo a su nivel de conocimiento, actitudes y habilidades, quienes laboraran cinco días de la semana desde el miércoles hasta el domingo respetando lo jornadas de descanso.

En la selección de personal se debe tomar en cuenta la experiencia pues para el proceso de producción se necesita de alguien especializado en la obtención de leche de

soya y el cuidado del kéfir; dentro del área de ventas se requiere de la presencia de un vendedor quien debe conocer del proceso de facturación, atención al cliente y como requisito básico ser portador de licencia tipo C, por otro lado el administrador debe ser un líder por excelencia, responsable de las áreas del negocio y con conocimiento en el manejo de redes.

Una vez definidos los recursos Osterwalder & Pigneur (2010) indican que el siguiente paso es establecer las actividades claves, siendo estas las acciones más significativas que debe emprender la organización, ligadas a la creación y oferta de valor, las mismas que pueden dividirse en acciones productivas, solución de conflictos y manejo de redes.

Por la naturaleza de Yogurbirds se exige desempeñar varias actividades, ya sean para elaborar y transmitir la propuesta de valor al cliente o para el correcto manejo de los canales de comercialización y distribución, siendo un factor clave para el funcionamiento óptimo de Yogurbirds, eliminando riesgos operativos.

De acuerdo con Méndez (1995) las actividades de producción están acompañadas de la logística, considerando el control de inventarios, almacenamiento de materia prima y la debida planificación del proceso productivo, que representan el flujo de procesos desde la empresa al cliente, para cumplir con las actividades eficientemente es necesario el uso de herramientas como: POM QM y PERT que garantizan la correcta gestión de los procesos.

La logística también incluye el manejo de la cadena de suministro, definida por Chopra & Meindl, (2008) como aquellas partes involucradas ya sean de forma directa e indirecta en la satisfacción del consumidor, esta cadena suele ser dinámica e implica el traslado constante de información y productos en la diferentes etapas que incluyen a los proveedores, fabricantes, distribución, almacenamiento, mayoristas, minoristas y finalmente clientes.

La cadena de suministro depende mucho de la actividad productiva y el tamaño de la organización, por ello el emprendimiento cuenta con las siguientes etapas: proveedores, sean estos de materia prima, envases, frutas y todos aquellos elementos para la

elaboración del yogurt; Fabricación que se refiere a la transformación de la materia prima en el producto final, la distribución y entrega que básicamente se refiere a la venta del producto, pero es importante resaltar en esta última etapa el servicio delivery que ofrece la empresa para la comodidad del segmento

Gran parte de las acciones están relacionadas con la cadena de suministro, donde la fase de producción es sumamente importante, pues en ella es posible transformar de forma artesanal la materia prima en yogurt de soya, proceso que cuenta con seis etapas que requieren de acciones específicas, tanto para obtener la leche vegetal como el manejo del kéfir durante la fermentación láctica, el cual tiene una duración de 38 horas, sin embargo, existen actividades que no requieren la presencia de un individuo y se efectúan en horas no laborables.

El proceso productivo de Yogurbirds inicia los días martes, para ello se requiere remojar la soya, la misma que será hervida, licuada y cernida, finalmente es posible extraer la leche, una vez limpios los búlgaros estos son sumergidos en los contenedores con leche vegetal donde inicia la fermentación láctica para obtener yogurt en aproximadamente 17 horas, con el uso de herramientas para la gestión de proyectos fue posible determinar la ruta crítica utilizando el diagrama de red donde se muestra la dependencia de las actividades y la duración real del proceso así lo indica Siles & Mondelo (2018).

Como dato adicional se requiere conocer el tiempo estimado para establecer el negocio, el mismo que se determinó utilizando el diagrama Gantt considerado por Terrazas, (2011) como una herramienta eficaz para la planificación de las actividades detallando la duración de las labores, demostrando que se requieren de 38 días hábiles para consolidar la idea y aperturar el negocio.

Un elemento importante para captar y entregar la propuesta de valor al cliente, son las estrategias de marketing y ventas, Ferrell & Hartline (2012) las definen como un proceso sistemático, orientado al público o segmento objetivo que permite alinear el entorno externo e interno del negocio, dentro de esta sección se encuentra la selección y análisis del mercado para conocer las necesidades que presentan, en pocas palabras la

estrategias se centran en los clientes y la capacidad con la que cuenta la empresa para mostrar la ventaja competitiva sobre los competidores y productos sustitutos presentes en el mercado.

Para dar a conocer la propuesta de valor del emprendimiento es necesario cumplir con las actividades relacionadas a la venta y publicidad, por ello el contenido disponible en redes sociales será diseñado por el vendedor y administrador en plataformas digitales, haciendo énfasis en los beneficios del yogurt en la salud de los posibles consumidores, mostrando testimonios, beneficios y las promociones que se llevaran a cabo.

Como se espera contar con una tienda física y virtual las actividades se enlazan a la atención al cliente, que para Ariza J & Ariza F (2015) representan el conjunto de trabajo para establecer relaciones optimas con los potenciales y actuales clientes, sean en la preventa, venta y postventa. El vendedor es el encargado de dar soluciones a los clientes, además de aclarar sus dudas, optimizando el flujo de información.

La venta directa en el establecimiento previsto por el equipo emprendedor, requiere de varios pasos, iniciando con la toma del pedido, para luego facturarlo y entregarlo al cliente quien deberá cancelar el valor del producto, para proceder con el respectivo despacho de la orden, la entrega de esta será en la mesa que el cliente eligió para degustar Yogurbirds. Sin embargo, para la venta a través de aplicaciones web el proceso es completamente distinto, el primer paso requiere tomar los datos y la ubicación del cliente continuando con la facturación para proceder al despacho y la salida del personal que hará la entrega, ya en el hogar del cliente se cobra y entrega el producto.

Las actividades y los recursos claves se encuentran comprometidos entre sí, pues al final del día se necesitan de los recursos para que las acciones sean ejecutadas según lo planteado con la finalidad de crear valor y alcanzar ventaja en un mercado tan competitivo, Chesbrough, (2007) propone que las organizaciones deben ajustar los elementos del modelo tanto internos y externos posicionado los movimientos en torno a la capacidad instalada.

Mientras en el octavo componente del modelo Canvas Osterwalder propone determinar los socios claves, quienes son necesarios para efectuar el trabajo o para llegar al cliente-consumidor, los socios pueden proporcionar cosas con las que el negocio no cuenta e incluso desempeñar actividades que no están al alcance del emprendedor, la palabra clave hace referencia a la dependencia de los socios, pues sus aportes van desde la optimización de procesos, la reducción de riesgos o la compartición de los mismos, hasta la adquisición de determinados recursos que complementen el producto final.

La ausencia de recursos experimentada por las pequeñas y medianas empresas, muestra los beneficios que se pueden obtener a través del desarrollo de asociaciones o alianzas entre organizaciones e individuos para reducir los riesgos y suplir el déficit presupuestario, recalcando que el aporte de los socios tiene influencia positiva dentro del establecimiento llevándolo a la expansión dentro del mercado.

Belyh, (2020) indica que una asociación es la unión de dos o más instituciones e individuos para conformar una alianza, manteniendo su independencia y autonomía en las decisiones, también hace referencia a la construcción del octavo bloque donde considera establecer la red de proveedores y accionistas que permiten cumplir con el modelo de negocio, una empresa puede establecer múltiples relaciones con otras entidades, pero no todas son consideradas claves.

Por otro lado Ariño, (2007) expone algunos tipos de alianzas estratégicas considerando la participación de los socios en la cadena de valor, el aporte de los recursos y el propósito de los mismos, tomando en cuenta el criterio de autor, las alianzas estrategias del emprendimiento son verticales dado el papel de los socios y el valor que aportan dentro de la cadena, pues aquí se establecen acuerdos colaborativos con proveedores para el desarrollo de los productos.

Los socios deben ser seleccionados correctamente, Jones & Hill, (2005) plasma en sus escritos tres características, la primera direccionada al alcance de los metas, la siguiente al desarrollo del producto y por último el acceso a recursos centrales, donde de

manifiesta que un socio debe contar con la capacidad que la empresa necesita y valora para las actividades diarias,

De igual forma (Cantín, 2010) menciona los tipos de socios haciendo énfasis en el aporte significativo hacia el éxito sostenible, describiendo a los socios competidores los cuales se caracterizan por las acciones conjuntas entre organizaciones con actividades similares; el productor paralelo que permite establecer relaciones aprovechando el potencial de los participantes; y el socio integrador vertical quien ofrece alternativas para el negocio en la operatividad, abastecimiento, venta y publicidad, esta última se ajusta a las características de los socios clave para el oficio de Yogurbirds.

Cabe considerar a las alianzas estratégicas como una herramienta satisfactoria para enfrentar los desafíos del mercado así manifiesta Prieto Herrera (2017), por ello emprendimiento requiere de socios claves, que sean condesciendan en el cumplimiento de las actividades, donde se incluye específicamente a los proveedores de soya pues se depende de un grano que no es cosechado en territorio peninsular el cual proviene de una provincia cercana, de igual forma los proveedores de acompañantes del producto sean estos panes de yuca, empanadas de verde o maíz, pues se establecerá relaciones con productores santaelenenses impulsando la economía local.

Es importante resaltar que los acuerdos cooperativos permiten alinear las actividades cuya función es crear valor para el negocio, a su vez contribuye en la toma de decisiones para cubrir las necesidades del mercado de forma eficiente, donde es posible ampliar las capacidades de la empresa sin ampliar la estructura de la misma.

## CONCLUSIONES

En definitiva, las estrategias organizacionales resaltan la planeación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de empresa bajo la aplicación del modelo Canvas es posible determinar con exactitud las acciones, recursos y socios estratégicos que necesita Yogurbirds para llevar a efecto las operaciones.

Los recursos claves representan aquellos bienes tangibles o intangibles necesarios para el desarrollo de las actividades del negocio, de acuerdo a la naturaleza del emprendimiento se establecen como de recursos clave los físicos, humanos y financieros, definir efectivamente los recursos certifican el éxito. pues mediante ellos es posible cubrir las necesidades que se presentan durante la puesta en marcha del proyecto.

Por otro lado, surgen las actividades claves que son acciones encaminadas a crear valor y entregar la propuesta a los clientes tomando como base la cadena de suministro, el modelo de negocio propuesto para Yogurbirds selecciona como acciones claves, las labores de producción, venta y distribución, que deben ser planificadas para gestionar de forma óptima los procesos del emprendimiento

Finalmente, todo negocio suele experimentar la escasez de recursos que impidan ejecutar la idea del emprendedor, por ellos las alianzas estratégicas son fundamentales para garantizar la operatividad de la empresa, siendo capaces de proporcionar valor y recursos a una determinada entidad, en Yogurbirds los socios claves son los proveedores de materia prima e insumos, pues sin el aporte de ellos es casi imposible continuar con la actividad económica.

## **RECOMENDACIONES**

Considerar lo expuesto en este estudio durante la fase de ejecución, que garantiza el funcionamiento óptimo del negocio, pues se centra en las actividades operativas, comerciales, recursos físicos, humanos, financieros y socios estratégicos.

Invertir en la capacidad productiva de Yogurbirds para cubrir las necesidades del mercado objetivo, siendo necesario la contratación de un operario y la adquisición de herramientas para la elaboración de yogurt de soya.

Financiar la cadena de enfriamiento para conservar el yogurt, reduciendo alteraciones, riesgos y pérdidas económicas, pues durante todo el proceso productivo el control de la temperatura es fundamental garantizando la calidad del producto.

Adecuar el espacio físico del negocio para distribuir de forma óptima las áreas del emprendimiento en función de las actividades claves, puesto que se considera necesario acrecentar el aforo de personas para la tienda cumpliendo con el debido distanciamiento social.

## REFERENCIAS

- Ansoff H. Igor. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2da Edición). Addison-Wesley Longman. [https://kupdf.net/download/la-direccion-estrategica-en-la-practica-empresarial-21-y-22\\_596d78eadc0d601627a88e7a\\_pdf](https://kupdf.net/download/la-direccion-estrategica-en-la-practica-empresarial-21-y-22_596d78eadc0d601627a88e7a_pdf)
- Ariño, Á. (2007). *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa*. 42–43.
- Ariza, F. J., & Ariza, J. M. (2015). *COMERCIO Y MARKETING Información y atención al cliente Libro de texto* (Primera Edición). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. [www.mhe.es/cp/comerciomarketing](http://www.mhe.es/cp/comerciomarketing)
- Belyh, A. (2020, September 16). *Key Partners in Business Model Canvas / Cleverism*. <https://www.cleverism.com/key-partners-in-business-model-canvas/>
- Cantín, J. (2010). *Alianzas estrategicas*. [www.gobiernofederal.gob.mx](http://www.gobiernofederal.gob.mx)
- Castillo Zúñiga, M. A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.*
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore,. *Strategy and Leadership, Vol. 35*, 12-17.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chica, S., & Urrea, O. (2008). *ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA OMAR URREA ROMERO SERGIO CHICA VÉLEZ Bogotá D.C., Noviembre de 2008*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, Planeación y Operación* (Tercera Ed). Pearson Education. [www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)
- Ferreiro Seoane, F. J., Del Campo Villares, M. O., & Camino Santos, M. (2018). *La formación y la gestión del talento humano en las empresas mas valoradas en recursos humanos en España*. 2–4.

- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*.  
<http://latinoamerica.cengage.com>
- Jones, G. R., & Hill, C. W. (2005). Administración Administraci3n Estrat3gica. Un Enfoque Integrado. In *McGraw – Hill Interamericana* (Sexta Edici3n).
- M3ndez, J. L. (1995). *UNA APROXIMACION A LA LOGISTICA*.
- Navas Lop3z, J. E., & Guerras Mart3n, L. . (2002). *La Direcci3n Estrat3gica de la empresa: Teor3a y aplicaciones* (3º Edici3n). Civitas.
- Osterwalder, A. (2004). *The Bussines Model Ontology*. University De Luisane.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generaci3n de modelos de negocio*.
- Pati3o, J. D. (2018). Introducci3n a los recursos economicos. *Ánfora*, 3, 53–55.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30854/anf.v3.n6.1995.450>
- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gesti3n Estrategica Organizacional* (Quinta). Ecoe Ediciones. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5062>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y t3cnicas para la gesti3n de proyectos de desarrollo PM4R*. <https://goo.gl/6fMC19>
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificaci3n y programaci3n de operaciones. *Revista Perspectivas*, 28, 7–32.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332011000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt)
- W. L.Hill, C. (2009). *Administraci3n Estrategica* (Octava). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=385>
- Zuluaga, Y. A. (2012). *ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA ESTRUCTURAR Y POSICIONAR SCOLLERA ´S BAR*. Universidad Medell3n Ciencias Econ3micas y Administrativas .  
[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/241/Estrategias para estructurar y posicionar un bar \(Scollera%20s Bar\).pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/241/Estrategias%20para%20estructurar%20y%20posicionar%20un%20bar%20(Scollera%20s%20Bar).pdf?sequence=1)

## ANEXOS

### CADENA DE SUMINISTRO YOGURBIRDS

Ilustración 1 Cadena de suministro YogurBirds

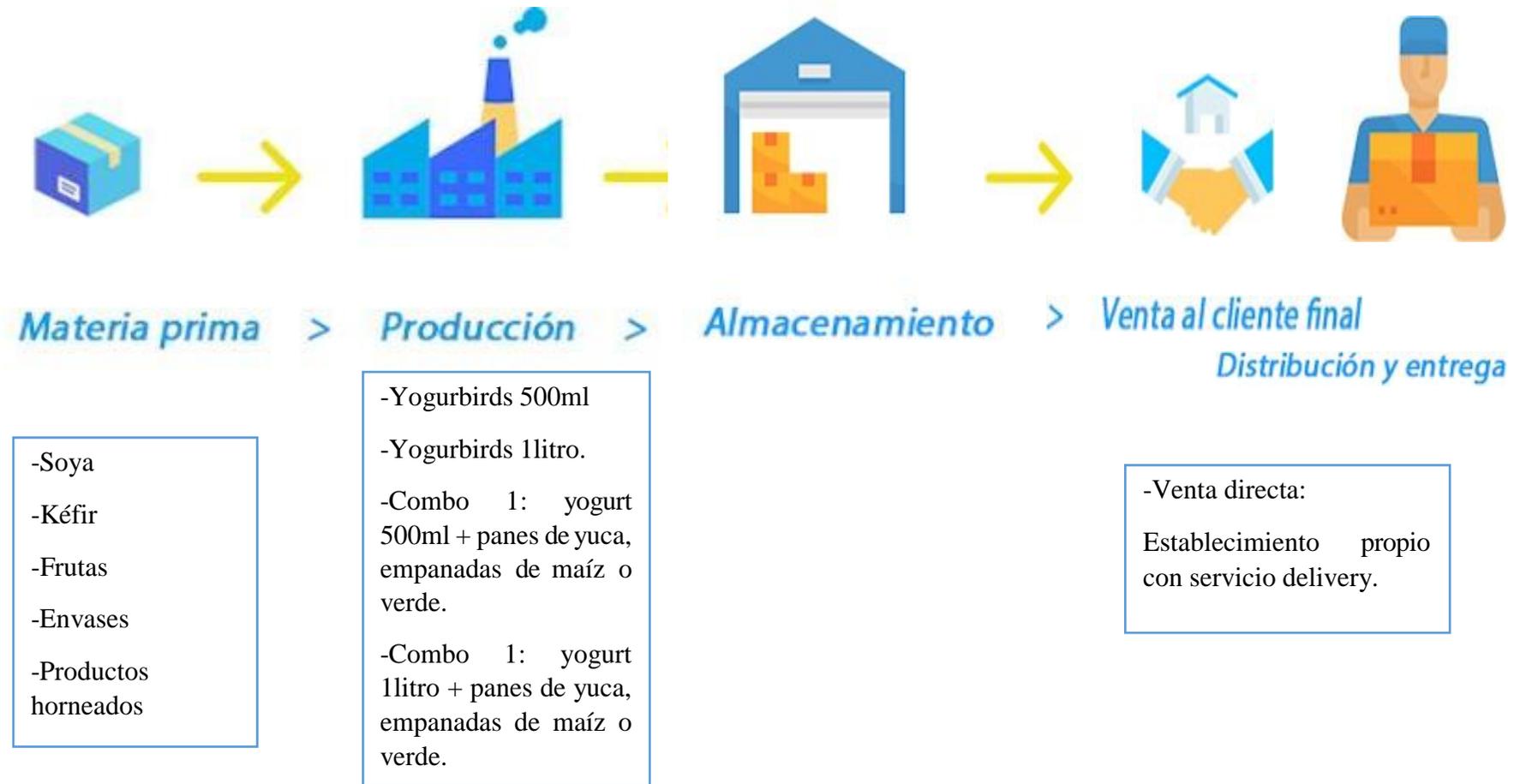


Tabla 1 MATRIZ DE PROVEEDORES

MATERIA PRIMA	ILUSTRACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PROVEEDORES
Kéfir		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta calidad</li> <li>✓ Fresco</li> <li>✓ Económicos</li> </ul>	Legacy: kéfir & bebidas prebióticas (Guayaquil)
Soya		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta calidad</li> <li>✓ Económica</li> </ul>	SANCAMILO Comercializadora de Granos S.A (Los Ríos)
Panes de Yuca		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frescos</li> <li>✓ Esponjosos</li> <li>✓ Bajos en sal y en grasa</li> </ul>	Productos Santaelenenses - Susana Hidalgo Quirumbay (Salinas)
Empanadas de verde		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frescas</li> <li>✓ Bajas en sal y en grasas</li> <li>✓ Buen sabor</li> </ul>	Productos Santaelenenses - Susana Hidalgo Quirumbay (Salinas)
Frutas (mora, frutilla y durazno)		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maduras</li> <li>✓ Sin estropeos</li> </ul>	Frutera Don Marcos (Guayaquil)
Vasos de 500 ml - 1 lt		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ecológicos</li> <li>✓ Resistentes</li> <li>✓ Económicos</li> </ul>	Dreampack - Empaques Sustentables de Papel. (Guayaquil)
Fundas de papel		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ecológicas</li> <li>✓ Resistentes</li> <li>✓ Económicos</li> </ul>	Dreampack - Empaques Sustentables de Papel. (Guayaquil)

Tabla 2 ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESOR	TIEMPO
A	Ingreso de MP a producción		0 horas
B	Limpieza y remojo de soya	A	14 horas
C	Cocción de soya	B	2 horas
D	Limpieza y selección de kéfir	B	1 hora
E	Licuada de soya	C	1 hora
F	Cernido de soya	E	2 horas
G	Cocción lote 2	E	2 horas
H	Enfriamiento y reposo lote 1	F	2 horas
I	Enfriamiento y reposo lote 2	G	2 horas
J	Fermentación lote 1	H	17 horas
K	Licuada lote 2	I	1 horas
L	Cernido lote 2	K	2 hora
M	Fermentación lote 2	L	14 horas
N	Almacenamiento	J-M	0 horas.

PROCESO DE PRODUCCIÓN			
PASO	ACTIVIDAD	PROCESO	DURACION
1	<b>Limpieza, selección y remojo</b>	Primer proceso, la soya se debe limpiar para remover las piedras, paja, y hierbas. Posteriormente enjuagar con agua potable libre de contaminantes y luego proceder al remojo.	14 horas
2	<b>Limpieza y selección de kéfir</b>	El Kéfir se debe limpiar y ser repartido en porciones para ser agregados en el proceso de fermentación	1 hora
3	<b>Cocción</b>	Se procede a cocinar la soya.	2 horas
4	<b>Licuada</b>	El grano se licua con agua aliente en la misma proporción peso/volumen.	1 hora
5	<b>Cernido y enfriado</b>	En esta etapa se extrae la leche, mediante el cernido y se deja reposar la leche.	2 horas.
6	<b>Fermentación</b>	Se procede a la fermentación de la leche de soya con el Kéfir para obtener el yogurt como producto final.	14 horas
7	<b>Almacenamiento</b>	Finalmente se almacena el yogurt para la venta	0

## TECNICA DE REVISION Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE PRODUCCION YOGURBIRDS

Ilustración 2 Técnica de revisión 1

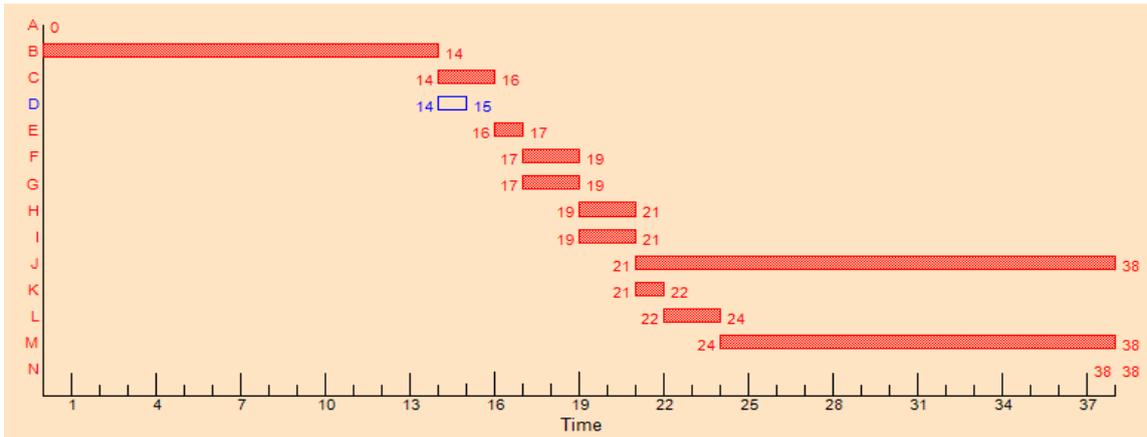


Ilustración 3 Técnica de revisión 2

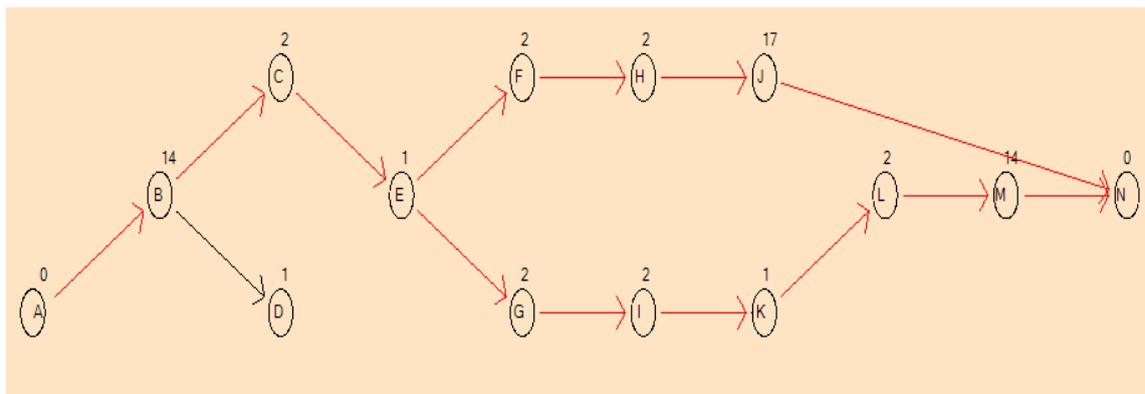


Ilustración 4 Técnica de revisión 3

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	38					
A	0	0	0	0	0	0
B	14	0	14	0	14	0
C	2	14	16	14	16	0
D	1	14	15	37	38	23
E	1	16	17	16	17	0
F	2	17	19	17	19	0
G	2	17	19	17	19	0
H	2	19	21	19	21	0
I	2	19	21	19	21	0
J	17	21	38	21	38	0
K	1	21	22	21	22	0
L	2	22	24	22	24	0
M	14	24	38	24	38	0
N	0	38	38	38	38	0

# CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA POR YECTO YOGURBIRDS

Ilustración 5 Cronograma de puesta en marcha.

