



Plan estratégico de la empresa de helados Fruti-Deli para los años 2022 a 2026

Nelcy Johana Galindo Borda

20311811877

Sergio Alberto Bustacara Guaje

20311819012

Universidad Antonio Nariño

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

2021

Plan estratégico de la empresa de helados Fruti-Deli para los años 2022 a 2026

Neley Johana Galindo Borda

Sergio Alberto Bustacara Guaje

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de empresas

Directora:

Jasblehydy Arjenys Fuentes Vaca

Administradora de empresas

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado plan estratégico de la empresa de helados Fruti-Deli para los años 2022 a 2026, cumple con los requisitos para optar al título de Administrador de empresas.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Tunja, 22 de noviembre de 2021

Dedicatoria

Una de las mayores satisfacciones que podemos expresar es la de haber podido crecer personal y profesionalmente, por ello deseamos dedicarle este trabajo a nuestras familias y a aquellos seres queridos que hoy ya no nos acompañan.

Agradecemos a la empresa Fruti-Deli por permitirnos conocerla, a nuestros docentes y tutores de grado que nos permitieron presentar un trabajo de calidad, y a todos nuestros amigos que nos acompañaron hasta el final y a los que por circunstancias de la vida tomaron caminos diferentes, pero que nunca nos dejaron de apoyar en todo momento a pesar de las adversidades.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
1. Antecedentes	4
2. Objetivos.....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. Justificación	7
4. Marco teórico.....	10
4.1. Objetivos de una investigación	10
4.2. Planeación estratégica.....	10
4.3. Diseño organizacional.....	12
4.4. Entrevista semiestructurada	13
4.5. Encuesta.....	13
4.6. ¿Qué es la misión y visión?	13
4.6.1. Misión.....	13
4.6.2. Visión.....	14
4.7. Características y tipos de organigramas.....	14

4.8. Escuela de posicionamiento: Análisis competitivo.....	14
4.9. Matriz del perfil competitivo	15
4.10. Matriz PESTEL.....	15
4.11. Matriz de las 5 fuerzas de Porter.....	16
4.12. Matriz de diamante de competitividad.....	16
4.13. Escuela de diseño: DOFA	16
4.14. Valores corporativos	17
4.15. Plan de acción	17
5. Diseño Metodológico.....	18
5.1. Definición y justificación del tipo de estudio	18
5.2. Población y muestra.....	18
5.3. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	19
5.3.1. Fuentes y técnicas primarias	19
5.3.2. Fuentes y técnicas secundarias.....	20
6. Resultados y análisis de resultados	22
6.1. Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas al personal de la compañía.	22
6.2. Encuestas: Dirigidas a distribuidores.....	25
6.3. Encuestas: Dirigidas a consumidores.....	36
7. Diagnóstico	49
7.1. Caracterización de la empresa, análisis de variables y diagnóstico actual	49

7.1.1. Reseña histórica de Fruti-Deli	49
7.1.2. Misión actual de Fruti-Deli.....	50
7.1.3. Visión actual de Fruti-Deli.....	50
7.1.4. Organigrama actual de Fruti-Deli	50
7.2. Análisis de variables del entorno interno y externo, y formulación del diagnóstico actual de la empresa.	51
7.2.1. Matriz de perfil competitivo - MPC.....	51
7.2.2. Matriz PESTEL.....	52
7.2.3. Matriz de las 5 fuerzas de Porter.....	54
7.2.4. Matriz de diamante de competitividad.....	55
7.2.5. Matriz DOFA	56
7.3. Direccionamiento estratégico.....	58
7.3.1. Misión propuesta para Fruti-Deli.....	58
7.3.2. Visión propuesta para Fruti-Deli	58
7.3.3. Valores corporativos propuestos para Fruti-Deli.....	58
7.3.4. Organigrama propuesto para Fruti-Deli.....	59
7.4. Plan de acción	60
Conclusiones	63
Anexos	65
Anexo A. Carta de autorización.....	65

Anexo B. Certificado de cámara de comercio	66
Anexo C. Formulario del registro único tributario	69
Anexo D. Evidencia fotográfica de la empresa Fruti-Deli	70
Anexo E. Entrevista semiestructurada dirigida al gerente y dos empleados	74
Anexo F. Formato de encuesta dirigida a distribuidores	76
Anexo G. Formato de encuesta dirigida a consumidores	78
Referencias bibliográficas.....	80

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Fases de investigación.	21
Ilustración 2. Primera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	25
Ilustración 3. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	26
Ilustración 4. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	27
Ilustración 5. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	28
Ilustración 6. Quinta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	29
Ilustración 7. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	30
Ilustración 8. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	31
Ilustración 9. Octava pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	32
Ilustración 10. Novena pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	33
Ilustración 11. Decima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	34
Ilustración 12. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	35
Ilustración 13. Primera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	36
Ilustración 14. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	37
Ilustración 15. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	38
Ilustración 16. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	39
Ilustración 17. Quinta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	40
Ilustración 18. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	41
Ilustración 19. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	42
Ilustración 20. Octava pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	44
Ilustración 21. Novena pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	45

Ilustración 22. Decima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	46
Ilustración 23. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	47
Ilustración 24. Duodécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	48
Ilustración 25. Organigrama actual de Fruti-Deli.	50
Ilustración 26. Matriz PESTEL.	52
Ilustración 27. Matriz de las 5 fuerzas de Porter.	54
Ilustración 28. Matriz de diamante de competitividad.	55
Ilustración 29. Matriz DOFA.	57
Ilustración 30. Organigrama propuesto.	59
Ilustración 31. Plan de acción.	60

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Distribuidores, puntos de ventas y ubicaciones.	19
Tabla 2. Primera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	25
Tabla 3. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	26
Tabla 4. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	27
Tabla 5. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	28
Tabla 6. Quinta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	29
Tabla 7. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	30
Tabla 8. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	31
Tabla 9. Octava pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	32
Tabla 10. Novena pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	33
Tabla 11. Decima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	34
Tabla 12. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.	35
Tabla 13. Primera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	36
Tabla 14. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	37
Tabla 15. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	38
Tabla 16. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	39
Tabla 17. Quinta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	40
Tabla 18. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	41
Tabla 19. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	42
Tabla 20. Octava pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	43
Tabla 21. Novena pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	45

Tabla 22. Decima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	46
Tabla 23. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	47
Tabla 24. Duodécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.	48
Tabla 25. Matriz de perfil competitivo – MPC.....	51

Resumen

Por medio de la metodología deductiva, el presente trabajo pretende identificar cada uno de los factores esenciales que permiten mitigar amenazas y aprovechar oportunidades, las cuales incentivan el crecimiento, el logro de la sostenibilidad en el mercado y el éxito de la organización.

Teniendo en cuenta la consulta de algunas investigaciones relacionadas y la caracterización de la empresa Fruti-Deli, se elaborará un plan estratégico que permita realizar un diagnóstico de cada una de las variables internas y externas actuales del entorno, analizar, corregir y establecer objetivos empresariales que permitan direccionar la empresa y proyectar una mejor visión, misión y estructura organizacional que la encamine al éxito de la marca, imagen y ventas. A través de la elaboración de un plan de acción, identificar las necesidades de los consumidores, corregir las situaciones adversas que ocurren en el entorno y determinar las actividades que se pueden aprovechar en pro de alcanzar la eficiencia y la eficacia frente a importantes competidores del mercado.

Palabras clave: Plan estratégico, plan de actuación, logística, direccionamiento, diagnóstico interno y externo.

Abstract

Through the deductive methodology, this paper aims to identify each of the essential factors that allow to mitigate threats and take advantage of opportunities, which stimulate growth, the achievement of sustainability in the market and the success of the organisation.

Taking into account the consultation of some related research and the characterisation of the Fruti-Deli company, a strategic plan will be drawn up to allow a diagnosis of each of the current internal and external variables of the environment, analyze, correct and establish business objectives that allow directing the company and project a better vision, mission and organizational structure that leads to the success of the brand, image and sales. By drawing up an action plan, identify the needs of consumers, address adverse environmental situations and decide activities that can be leveraged to achieve efficiency and effectiveness vis-à-vis major competitors in the market.

Keywords: Strategic plan, action plan, logistics, steering, internal and external diagnosis.

Introducción

La presente investigación trata de desarrollar un plan estratégico dentro de la empresa fabricante de helados Fruti-Deli, donde se permitan corregir importantes necesidades internas y externas, aprovechar oportunidades y fortalecer debilidades, logrando impulsar la sostenibilidad y el crecimiento en el largo plazo frente a la gran variedad de competidores existentes.

A través del cumplimiento de objetivos alcanzar las metas propuestas por la empresa y cubrir la demanda de los consumidores, por medio de ofertas llamar la atención de los distribuidores y brindar una mejor calidad de vida a todo el talento humano, situación que incrementa la calidad y la eficiencia, permitiendo generar empleo en la región y crecer organizacionalmente.

Dentro de los capítulos que conforman esta investigación, se logran identificar factores positivos que benefician a Fruti-Deli frente a sus competidores y factores negativos que permiten plantear cambios enfocados al crecimiento organizacional en el mediano y largo plazo. Las visitas a la empresa, la aplicación de entrevistas semiestructuradas y de encuestas, permiten analizar el producto y conocer la percepción que tiene; la gerente, los empleados, los distribuidores y los consumidores acerca de la logística empleada dentro y fuera de la organización en cuanto al proceso de producción, distribución y disposición de los helados artesanales.

1. Antecedentes

Para el desarrollo del presente trabajo se toman como referentes, los siguientes trabajos sobre planeación estratégica en empresas de helados. Lo cual permitirá comprender cómo se han abordado los temas que ayudarán a la propuesta de investigación.

Raúl Andrés Sosa (2019), “Elaboración de un plan estratégico de servicio en la cafetería heladería Gelato Caffè, Riobamba 2019”. En este trabajo el autor realiza un plan estratégico, cuyo principal objetivo es analizar y posicionar un plan estratégico en el que utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, mediante una entrevista al gerente de la empresa y la aplicación de encuestas a clientes internos y externos, medios con los que se logra recopilar información para construir una matriz FODA que permite estudiar y analizar el estado actual de la empresa. En dichos resultados se evidencia que los clientes externos no están completamente satisfechos con el servicio ofrecido por la cafetería heladería Gelato Caffè, por otro lado, los clientes internos presentan un nivel de satisfacción medio. Motivó por el cual se proponen estrategias que permitan mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido, ser competentes ante los demás mercados y cumplir los objetivos propuestos.

Idrovo Salazar y Erika Elizabeth (2017), “Diagnóstico de la situación actual de la empresa productora de helados D’Laury de la ciudad de Balsas”. Este diagnóstico cuenta con fundamentos teórico científicos y surge luego de que dentro de la organización se recolectara información para diseñar una matriz FODA, esto con el fin de identificar y construir estrategias que logren resolver las actuales situaciones internas y externas que benefician o afectan el correcto funcionamiento de la empresa.

Andrea Lorena López y Stiven Pinto (2016), “Plan estratégico de la Heladería Lorena”. Esta empresa ubicada en el municipio de Tuluá es una organización estable en el mercado, pero,

la alta competitividad en el sector heladero y el crecimiento de este tipo de organizaciones ha permitido que nuevas empresas entren en el mercado. Por tanto, con la elaboración del plan estratégico se pretende analizar la situación actual de la empresa y lograr el posicionamiento de la misma dentro del mercado municipal.

Establecer dentro de la empresa un plan de acción con diferentes actividades, recursos e indicadores a implementar, permite diseñar un óptimo direccionamiento estratégico logrando facilitar el cumplimiento de objetivos y el diseño de estrategias claves para alcanzar el éxito.

Berrospro Ortiz Albert y Corpus Huanca Denisse (2016), “Plan estratégico de la empresa heladería Porvenir” En este trabajo los autores realizan una planeación estratégica para la Heladería Porvenir que produce y comercializa helados artesanales en la provincia y distrito de Carhuaz. Teniendo en cuenta que un plan de negocios, es una carta de presentación para la organización, un instrumento de planificación estratégica que permite organizar las ideas y de esa manera convencer a futuros inversores. También logra definir la estructura de la organización, los objetivos y estrategias, misión y visión, identificar los principales competidores y los clientes potenciales. Para evitar caer en errores es muy importante diseñar y escribir un plan de negocios que contenga la información necesaria para llevar a cabo un proyecto.

Ana Marcela Pacheco (2013), “Plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA” Las malas relaciones entre socios y personal de trabajo, la carencia de infraestructuras adecuada para desempeñar labores, la toma de decisiones a último momento, no contar con un plan estratégico y la falta de conocimiento en el posicionamiento del mercado es un problema que las empresas deben solucionar para lograr cumplir los objetivos y metas propuestas. El éxito y permanecía en el mercado de muchas empresas depende de la capacidad

de transformar recursos y procesos en fortalezas, disminuyendo así las amenazas. Para lo cual es necesario resaltar importantes aspectos de estudio:

El análisis de la situación externa que logre identificar las fuerzas externas y los diferentes factores que influyen en el comportamiento organizacional.

El análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, de tal manera que se logre identificar los factores que marcan la diferencia con los competidores.

El diseño del plan estratégico (estructura organizacional, objetivos, valores, estrategias, misión y visión) facilita la forma en la que la empresa debe cumplir con sus objetivos y llevar a cabo las estrategias establecidas.

La indagación sobre proyectos similares anteriormente tomados como referentes aportan gran conocimiento a la presente investigación, ya que promueven la generación de estrategias para identificar a principales competidores y atraer a clientes potenciales, permitiendo analizar el estado actual de la empresa, logrando aplicar cambios considerables que permitan mejorar interna y externamente, evitando la toma de malas decisiones al momento de diseñar estrategias claves para alcanzar el éxito y que puedan influir negativamente en el cumplimiento de objetivos que afectan directamente en el funcionamiento, el posicionamiento y el beneficio general de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que permita corregir importantes necesidades internas y externas de la empresa, logrando impulsar la sostenibilidad y el crecimiento en un largo plazo.

2.2. Objetivos específicos

Caracterizar la empresa realizando un análisis de variables del entorno interno y externo, de tal modo que se pueda formular un diagnóstico actual de la empresa a través de diferentes herramientas administrativas.

Plantear el direccionamiento estratégico de la empresa con el fin de proyectar una mejor misión, visión y valores corporativos.

Elaborar un plan de acción que permita resolver situaciones desfavorables que ocurren en el entorno y sus competidores.

3. Justificación

El presente plan estratégico se elabora con el fin de fortalecer y profundizar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Antonio Nariño, los cuales han permitido la capacitación y la práctica en función de un buen desempeño profesional; poniendo en contexto los diferentes problemas de Fruti-Deli a los cuales se podrán dar soluciones por medio de competencias investigativas y creativas que permiten identificar el origen de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa productora y comercializadora de helados artesanales.

Fruti-Deli fue puesta en marcha desde el año 2014, cuenta con una muy buena trayectoria gracias a su planta de producción ubicada en el municipio de Ciénega - Boyacá, desde la cual se logra una óptima distribución en municipios turísticos aledaños, pero aún no cuenta con una proyección en el largo plazo y una estructura clara, a la fecha ha alcanzado un buen crecimiento, pero a pesar de la calidad que brinda en sus productos, no cuenta con reconocimiento.

Entonces se sugiere que, mediante el análisis interno y externo de la organización, se diseñe una planeación estratégica que logre consolidar una misión y visión que cuente con estrategias sólidas, objetivos claros, medibles y alcanzables, que permitan a la organización proyectar soluciones a factores como el crecimiento dentro del mercado existente.

Actualmente la misión y visión de la empresa Fruti-Deli no se encuentra bien estructurada, lo cual no le permite proyectarse claramente al futuro. Para poder obtener mejores resultados y un direccionamiento de calidad, se plantea una misión que contribuya con el desarrollo del sector empresarial de la región que proporcione satisfacción a cada una de las necesidades del consumidor con proyección nacional y responsabilidad social. Logro que se puede cumplir gracias a que se cuenta con talento humano responsable, capacitado y comprometido con políticas empresariales de calidad y preservación del medio ambiente.

En cuanto a la visión, se plantea el reconocimiento a la calidad de sus productos, al cumplimiento de la normatividad vigente, al compromiso por el desarrollo sostenible y al cuidado con el medio ambiente. Alcanzando los más altos estándares de calidad por ser responsables y competitivos socialmente, gracias a la presencia de innovación en cada uno de los productos elaborados.

Es importante realizar un diagnóstico que permita identificar la situación actual de la empresa frente a la competencia y se analicen las diferentes áreas de la organización, con el fin

de diseñar estrategias que logren la eficiencia y un buen posicionamiento en el mercado, bajo un direccionamiento que permita fortalecer objetivos organizacionales e identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que plenamente encaminan el rumbo de la organización.

El punto de origen desde el cual se determina que se debe implementar un plan estratégico surge de la importancia de caracterizar y posicionar la marca, a través de la innovación, el marketing, la investigación de mercados y que la organización continúe brindando productos de excelente calidad que cumplan con las expectativas y exigencias de los consumidores, para lo cual se tiene en cuenta el siguiente aporte.

(Tejada Zabaleta, 2003, p. 116), “Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias”, cada uno de estos modelos representa una visión general, que conduce al significativo logro de las organizaciones. Normalmente esta visión se formula bajo los principios de las ciencias biológicas y básicas a lo largo de la segunda mitad del siglo XX donde se expandió el entorno disciplinario, abarcando las ciencias de la conducta y la estadística. Por ello y desde hace tiempo las organizaciones fomentan un ambiente virtual digitalizado, administrado por quien tiene el conocimiento para tomar decisiones, cumplir objetivos y generar valor a la organización. Por tanto, surge la siguiente formulación del problema o pregunta de investigación: ¿Qué herramientas administrativas se pueden implementar en la empresa Fruti-Deli para cumplir con los objetivos empresariales?

4. Marco teórico

Este plan estratégico se soporta bajo la línea de investigación de gestión de las organizaciones y la sublínea de responsabilidad social de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas dentro del Programa de Administración de Empresas. Según Howard Bowen (1953), se pretenden satisfacer necesidades y lograr “conseguir resultados empresariales en función de los objetivos y valores de la sociedad” lo que conllevan al crecimiento empresarial.

4.1. Objetivos de una investigación

Sampieri (2014), “debe mencionarse cuál es ese problema y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo”. Toda investigación inicialmente debe plantear cual es el problema que se desea analizar y como se desea resolver, el objetivo principal u objetivos específicos deben probar teorías, ser específicos, medibles y alcanzables. Y a su vez es necesario que a lo largo del desarrollo del estudio estén siempre presentes.

4.2. Planeación estratégica

Implementar estrategias en una organización es de suma importancia para cumplir objetivos, obtener excelentes resultados, dominar un mercado y lograr la supervivencia en el tiempo. En el corto plazo se puede buscar la productividad para maximizar recursos, sacrificando actividades empresariales, Mientras que en el largo plazo ser competitivos y sostenibles aumenta los recursos económicos y no económicos, logrando ser competitivos en mercados locales o internacionales según el enfoque.

Capiotti (2013), “A lo largo de la historia académicos como Henry Mintzberg, Michael Porter, Alfred Chandler o Brian Uzzi, han planteado diferentes enfoques o paradigmas de pensamiento estratégico”. Exponen varias estrategias para dar solución a interrogantes; ¿cómo

las organizaciones logran ser sostenibles a futuro y proyectarse para alcanzar la ventaja competitiva?

Capiotti (2013), sobre las estrategias propone “son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado”. Donde para ser más específicos, la estrategia es el principal esquema de la organización, por el cual se logra preservar la durabilidad de esta y la adaptación tanto en entornos internos como externos, y alcanzando grandes ventajas competitivas.

Palencia, et al. (2013), describe que “es el proceso mediante el cual se determina racionalmente a dónde queremos ir y como llegar allá”. Las medidas que se adopten a fin de cumplir los objetivos organizacionales, serán consideradas como el proceso que limita el espacio y determina el tiempo transcurrido.

Benjamín Betancourt (2013), “un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro” El principal propósito es facilitar la planeación y la investigación, buscando el crecimiento de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones que se tomen sean las correctas, para luego evitar un retroceso o un inminente declive, del cual sea imposible salir adelante.

Mintzberg Ahlstrand y Lampel (1998), recopilan y clasifican gran variedad de formulaciones de estrategias en diez “escuelas del pensamiento” y tres categorías. Dentro de la primera categoría se mencionan las escuelas prescriptivas o normativas, conformada por tres escuelas; diseño, planeación y posicionamiento. La segunda categoría denominada escuelas descriptivas, enfocada en la formulación estratégica y conformada por seis escuelas; cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural y ambiental. Por último, la tercera categoría

conformada por una sola escuela denominada de transformación o configuración, cuya descripción permite unir las anteriores nueve escuelas.

Actualmente todos estos conceptos que se recopilan en estas escuelas, son tomados como claras bases para la ejecución de estrategias de planeación. En pro de la mejora y del cambio, bajo fundamentos que pretenden tomar medidas de prevención ante situaciones que puedan afectar la organización.

4.3. Diseño organizacional

Enrique Louffat (2017), en la actualidad el diseño organizacional es aquel elemento administrativo encargado de estructurar ordenadamente las divisiones de una organización y de brindar las condiciones óptimas para que pueda operar a diario.

De esta forma se hace necesario analizar las condiciones del entorno, las cuales se encuentran divididas en dos tipos de variables. En primer lugar, aquellas sobre las que no se tiene control, como lo son las amenazas y/o oportunidades de índole económico, político y social. En segundo lugar, sobre las que la empresa tiene el control de decidir: centralización, descentralización, niveles jerárquicos, etc.

Al diseñar o rediseñar una organización se deben definir y elaborar tres elementos centrales. En primer lugar, la definición del modelo organizacional; en segundo lugar, realizar un esquema del modelo organizacional o más conocido como organigrama; por último y, en tercer lugar, considerar la elaboración e implementación de manuales que expliquen detalladamente el operar de la organización.

4.4. Entrevista semiestructurada

Cristina Ortega (2020), esta entrevista ofrece al investigador un margen de estrategia muy importante para investigar a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. Inclusive si se realiza entre investigadores y entrevistados, existe flexibilidad. Siendo una fuente de información muy importante.

4.5. Encuesta

Bhat, A. (2021), las encuestas son una técnica de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de una población específica sobre diversos temas. Las encuestas conllevan a una diversidad de propósitos y pueden realizarse de diferentes formas dependiendo de la metodología escogida y los objetivos que se quieren alcanzar.

Los datos se pueden obtener mediante procedimientos estandarizados, con el propósito de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de situaciones para evitar opiniones cruzadas que puedan alterar el resultado de la investigación o estudio.

4.6. ¿Qué es la misión y visión?

4.6.1. Misión

Gabriel Roncancio (2019), la misión es la afirmación del propósito y enfoque de la empresa, es una breve descripción de ¿por qué existe? en pocas palabras explica, qué hace la organización, a quién presta sus servicios. La misión se utiliza para suministrar orientación, trayectoria e iluminación a los trabajadores, mientras que se les informa a los clientes lo que esperan de la empresa.

Las afirmaciones de una misión bien elaborada funcionan como filtros para identificar los factores más importantes, establecen claramente a qué tipo de mercados se van a dirigir y cómo

lo van hacer, informan la dirección que tomara la organización y hasta pueden servir como publicidad para la compañía.

4.6.2. Visión

Gabriel Roncancio (2019), “La visión de una organización describe hacia dónde se dirige la empresa, responde a la pregunta ¿Qué será de la empresa en el futuro? ¿A dónde quiere llegar la organización?” representa lo que se está realizando en la organización y por lo que será recocida en el futuro.

Para crear la visión de una organización es indispensable tener en cuenta el presente, lo que representa, conocer la trayectoria, los logros más importantes, cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cual es la propuesta de valor y por supuesto que recursos y finanzas necesita para alcanzar sus metas.

4.7. Características y tipos de organigramas

Ivan Thompson (2009), entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, entre otras, representan gráficamente la estructura organizacional de sus empresas por medio de un esquema. Implementarlos es de gran utilidad e importancia ya que en estos se logra integrar sus diferentes áreas, niveles jerárquicos y responsabilidades. Los diferentes organigramas los podemos clasificar por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

4.8. Escuela de posicionamiento: Análisis competitivo

Schendel y Hofer (1979), “se basa en disciplinas como la historia militar, la organización industrial y la economía”. La presente escuela principalmente se enfoca en las empresas pymes

en el estrato 1 y evalúa los elementos con los que se puede competir y mejorar el rendimiento organizacional.

4.9. Matriz del perfil competitivo

María Pérez (2019), por medio de esta matriz se logra identificar cada uno de los competidores de la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, la cual contiene los siguientes elementos:

- El peso de la matriz: Se representa un peso relativo que se encuentra entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia).
- El rating: Hace referencia a todo lo bueno que está realizando la empresa y se expresa mediante los siguientes valores: 1- Gran debilidad, 2- Debilidad menor, 3- Fuerza menor, 4- Gran fortaleza.
- El puntaje: Es el resultado de realizar la multiplicación del peso por el rating.

4.10. Matriz PESTEL

Contributor, P. (2020), el análisis PESTEL es una concepción de los principios de marketing, utilizado por las organizaciones como instrumento para indagar el entorno en el cual se van a desempeñar o idean crear un nuevo servicio o producto. El análisis PESTEL es un acrónimo del cual su significado es la suma de las palabras que lo componen.

P: Estudia los factores políticos.

E: Profundiza en los factores económicos.

S: Analiza los factores sociales.

T: Expone los factores tecnológicos.

E. Identifica los factores ecológicos y ambientales.

L: Representa los factores legales.

4.11. Matriz de las 5 fuerzas de Porter

El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores son las cinco fuerzas de Porter. Luego de consolidar cada una de estas fuerzas dentro de la matriz se logra determinar la rentabilidad, la inversión, la reducción de costos, la asociación con otras organizaciones, el valor de la organización en un largo plazo y añade valor a las experiencias de cada uno de los usuarios permitiendo establecer estrategias que aumenten la calidad de los productos ofrecidos.

4.12. Matriz de diamante de competitividad

Ana Pérez (2021), “En 1990, el teórico estadounidense Michael Porter ya era conocido por sus aportes a la gestión empresarial” el diamante de Porter es una representación gráfica en la que se relacionan los indicadores que intervienen decisivamente para que una organización sea competitiva en un mercado en específico.

Porter pensó originalmente que sería un aporte para los países, pero a través del tiempo identifico los diferentes beneficios del esquema principalmente en el área empresarial.

4.13. Escuela de diseño: DOFA

(Selznick 1957, Andrews 1965), Esta escuela está inspirada en la arquitectura, a través de la cual se analiza sucesos ocurridos anteriormente, con el fin de diseñar estrategias creativas y plantear ventajas que fomenten la competencia por medio de la innovación, añadiendo así valor a la organización.

Cada una de las escuelas del pensamiento y los aportes mencionados anteriormente, le permiten a la empresa implementar estrategias que impulsan la productividad, facilitan la

planeación y la toma de decisiones. Además, brindan beneficios internos y externos, que mejoran notablemente las incertidumbres que afectan el correcto funcionamiento, e impiden aprovechar eficientemente las virtudes que encaminan al logro de objetivos y por ende al éxito que se anhela.

4.14. Valores corporativos

Viviana Ceballos (2013), “Expertos aseguran que los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional” los valores corporativos son elementos que pertenecen a la cultura de cada una de las organizaciones los cuales deben incluir características competitivas del entorno y de directivos, trabajadores, proveedores y consumidores.

4.15. Plan de acción

Redator Rock Content (2019), “Es una herramienta de administración que enumera acciones necesarias para lograr un objetivo.” lo que permite nombrar las actividades que se llevaran a cabo para cumplir con los diferentes objetivos; tareas organizadas cronológicamente y determinar quién es la persona responsable de cada una de ellas, el tiempo establecido y los recursos o presupuesto para llevar a cabo dicha actividad.

Tener en cuenta las anteriores temáticas son importantes porque permiten contribuir al contexto de la investigación, y conllevan al análisis y desarrollo de los diferentes aspectos que se han de abordar en el trascurso del presente trabajo.

5. Diseño Metodológico

5.1. Definición y justificación del tipo de estudio

El presente plan estratégico que se desea llevar a cabo, se desarrolla y aplica bajo el alcance de investigación de tipo descriptivo, los enfoques cualitativo y cuantitativo y el método deductivo, dado que se parte de un conocimiento general para poder llegar a unos conocimientos específicos y así lograr realizar un plan de mejoramiento, partiendo de lo general a lo particular, pretendiendo caracterizar algunas situaciones de la empresa, a través de la indagación en bibliotecas digitales, artículos, tesis y libros virtuales que hayan sido publicados dentro de los diez últimos años, que expliquen la esencia de implementar planes estratégicos dentro de las organizaciones latinoamericanas. Para posteriormente comprender cómo se encuentran organizadas y de esta forma poder establecer estrategias que permitan la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Roberto Sampieri (2014), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” Lo anterior con el fin de identificar, recolectar y medir de forma independiente o conjunta conceptos o variables de este estudio.

5.2. Población y muestra

Todos los empleados directos e indirectos de la empresa Fruti-Deli:

- La gerente de la empresa encargada de las áreas, administrativa, producción, operativa y comercial.

- Dos (2) empleados, uno de tiempo completo desempeñando funciones en las áreas de producción, operativa y comercial y el otro de medio tiempo encargado de llevar la contabilidad de la empresa.
- Catorce (14) distribuidores forman parte del área comercial, ubicados en dieciséis (16) puntos de ventas de dos (2) ciudades principales del país y siete (7) municipios del departamento de Boyacá.

Tabla 1. *Distribuidores, puntos de ventas y ubicaciones.*

DISTRUBUIDORES	PUNTOS DE VENTAS	CIUDAD O MUNICIPIO
3	3	Ciénega
2	3	<u>Bogotá</u>
2	2	Ramiriquí
2	2	<u>Tunja</u>
2	2	Jenesano
	1	Tibaná
1	1	Ráquira
1	1	Turmequé
1	1	Villa de Leyva
14	16	9

Fuente: Fruti-Deli.

Nota. Cantidad de distribuidores, puntos de ventas y nombres de las ciudades o municipios donde actualmente Fruti-Deli tiene presencia y ofrece sus helados.

5.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

Dado que el presente plan estratégico pretende observar, estudiar y analizar, es necesario obtener la información de dos tipos de fuentes:

5.3.1. Fuentes y técnicas primarias

Información recolectada por medio de sondeos de opinión aleatorios, que permitan captar el grado de aceptación del producto en cada uno de los puntos de venta. Visitas a la fábrica para

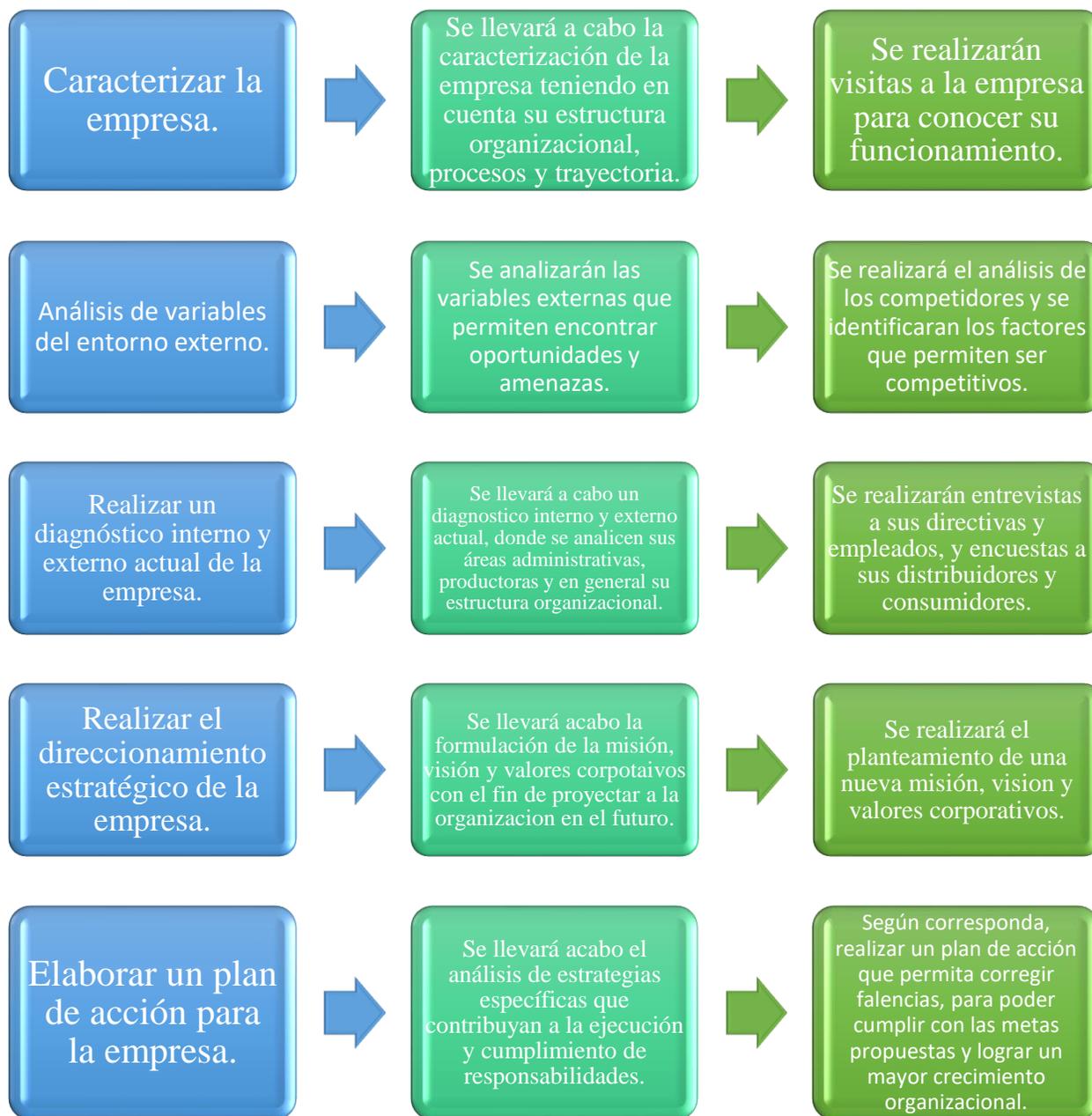
observar el proceso logístico y de producción de helados artesanales. Entrevistas semiestructuradas de once (11) preguntas abiertas dirigidas a la gerente y a los empleados de la empresa, para identificar el estado de esta y cada una de las relaciones personales dentro de la misma.

Con el fin de identificar la percepción y medir el grado de aceptabilidad al implementar un plan estratégico dentro de Fruti-Deli, se practican encuestas de máximo doce (12) preguntas abiertas y cerradas en cada uno de los puntos de ventas de los municipios y ciudades, , dirigidas a distribuidores y consumidores de cualquier género, en cualquier condición de estado civil y tipo de escolaridad, ya sean independientes, asalariados o empresarios, con edades entre los 5-15, 16-24 y 25 años edad en adelante y su estrato social se encuentre dentro de 2 y 5.

5.3.2. Fuentes y técnicas secundarias

Libros y artículos especializados, como técnicas de recolección, las búsquedas en internet a través del buscador Google Académico (Google Académico, s.f.) y otros buscadores que permitan obtener información importante.

Ilustración 1. Fases de investigación.



Nota. Se detalla lo que se desea realizar para el cumplimiento de los objetivos específicos.

6. Resultados y análisis de resultados

6.1. Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas al personal de la compañía.

Se realizaron varias visitas a la empresa con el fin de aplicar entrevistas semiestructuradas al personal de la compañía (gerente y dos empleados), permitiendo conocer la percepción que tiene cada uno de ellos sobre la misma.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? ¿Cómo se siente? ¿Cómo es su relación; gerente - distribuidor - consumidor?

Contando desde antes de que la empresa estuviera legalmente constituida, la gerente y sus empleados llevan 11 años. Todos se sienten bien, pero consideran que la empresa no está generando los ingresos necesarios para realizar una mayor inversión y lograr un mayor crecimiento. En general las relaciones son muy buenas.

2. ¿Qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identifica en su empresa? ¿Cuáles cree que son las más importantes?

A continuación, se identifican las más importantes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la empresa:

Debilidades: Falta de recursos económicos.

Oportunidades: Crecimiento a escala, publicidad para lograr un mayor reconocimiento.

Fortalezas: Aceptación de los helados por parte de todos los clientes, reconocimiento y gran proyección de crecimiento.

Amenazas: Falta de inversión.

3. De acuerdo a la situación actual del país, ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en cuanto al desempeño logístico de la empresa?

De acuerdo a la situación del país y en cuanto al desempeño logístico de la empresa, el principal problema identificado, es la falta de un adecuado vehículo que facilite el transporte de los helados.

4. ¿Dentro de los costos logísticos cual considera que es el más representativo?

Dentro de los costos logísticos se considera que los más representativos son; el transporte de helados y de congeladores.

5. ¿Considera que la logística actual es la adecuada para la venta de sus productos?

¿Considera cambiarla?

Se considera que la logística empleada actualmente no es la adecuada para la venta de helados artesanales. Si se considera cambiarla, adquiriendo un adecuado medio de transporte.

6. ¿Dentro de la cadena de suministro cual es problema más representativo?

Dentro de la cadena de suministro los problemas más representativos se evidencian en la recolección de materias primas (arreglar grandes cantidades de frutas) y la producción (dificultad al congelar más de 2.000 helados al mismo tiempo).

7. ¿Cuál es el proceso de producción de los helados? ¿En qué ocasiones se dificulta?

El proceso de producción de los helados es el siguiente; Adquisición de la materia prima (compra de frutas), procesamiento de la materia prima (limpieza de las frutas), transformación de la materia prima (receta secreta de Fruti-Deli), congelamiento y almacenamiento del producto terminado (helados).

El proceso de producción se dificulta en dos ocasiones:

- Cuando alguna de las frutas empleadas para la elaboración de los helados no está en cosecha o esta escasa y por ende es muy costosa.

- Cuando no hay congeladores suficientes para congelar y almacenar grandes cantidades de helados.

8. ¿Qué hace que sus productos sean diferentes en comparación a los ya existentes en el mercado?

La diferencia de los helados de Fruti-Deli en comparación a los ya existentes, se caracteriza por su trabajo artesanal en el cual no se emplean conservantes artificiales, la calidad y cantidad de fruta empleada en la elaboración de cada helado para brindar el máximo de textura y buen sabor.

9. ¿Qué practicas se implementan para mitigar el impacto ambiental?

La principal practica que se implementa para mitigar el impacto ambiental, es el uso de empaques biodegradables amigables con el medio ambiente.

10. ¿Que hace que la empresa sea productiva y competitiva? ¿Planea algún tipo de mejora para la empresa?

La constante supervisión, brindar productos de calidad y la variedad de sabores de helados elaborados 100% con frutas, hacen que la empresa sea productiva y competitiva. Como mejora para la empresa se planea contar con un punto de venta principal.

11. ¿Cuáles son los competidores más importantes para usted?

Fruti-Deli considera que los más importantes competidores son los siguientes:

- San Fermín
- San Patricio
- San Gerónimo
- Cienelac
- Mis Abuelos

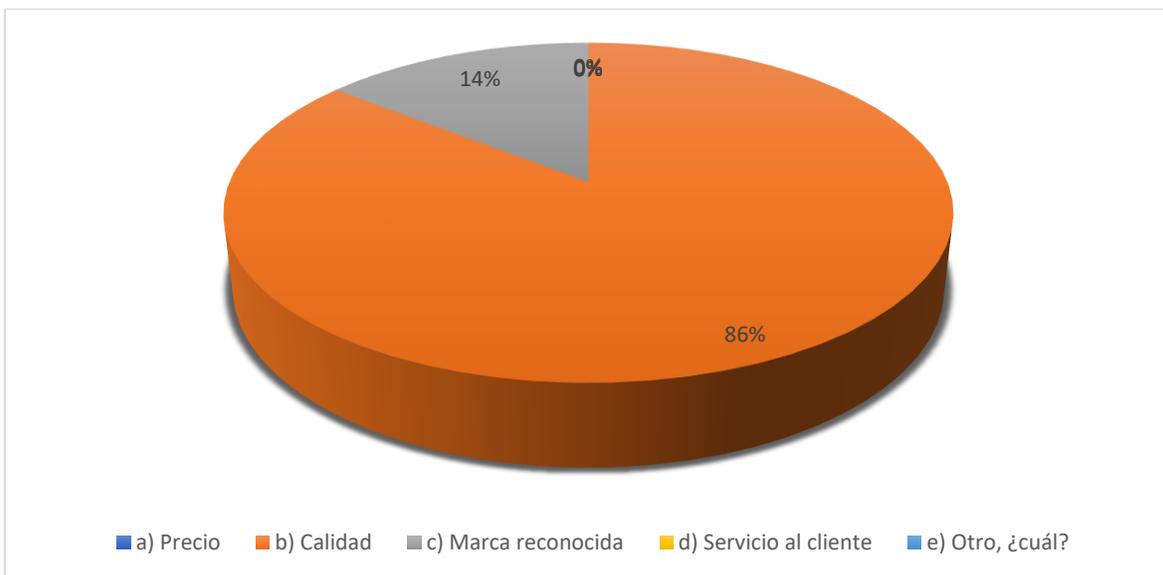
6.2. Encuestas: Dirigidas a distribuidores

Se realizaron encuestas, las cuales constan de doce (12) preguntas entre abiertas y cerradas dirigidas al 100% de los distribuidores (14) de la empresa Fruti-Deli.

Tabla 2. Primera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

1. ¿Cuáles de los siguientes factores son importantes para usted al momento de escoger un producto?	No. de distribuidores
a) Precio	0
b) Calidad	12
c) Marca reconocida	2
d) Servicio al cliente	0
e) Otro, ¿cuál?	0
Total	14

Ilustración 2. Primera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

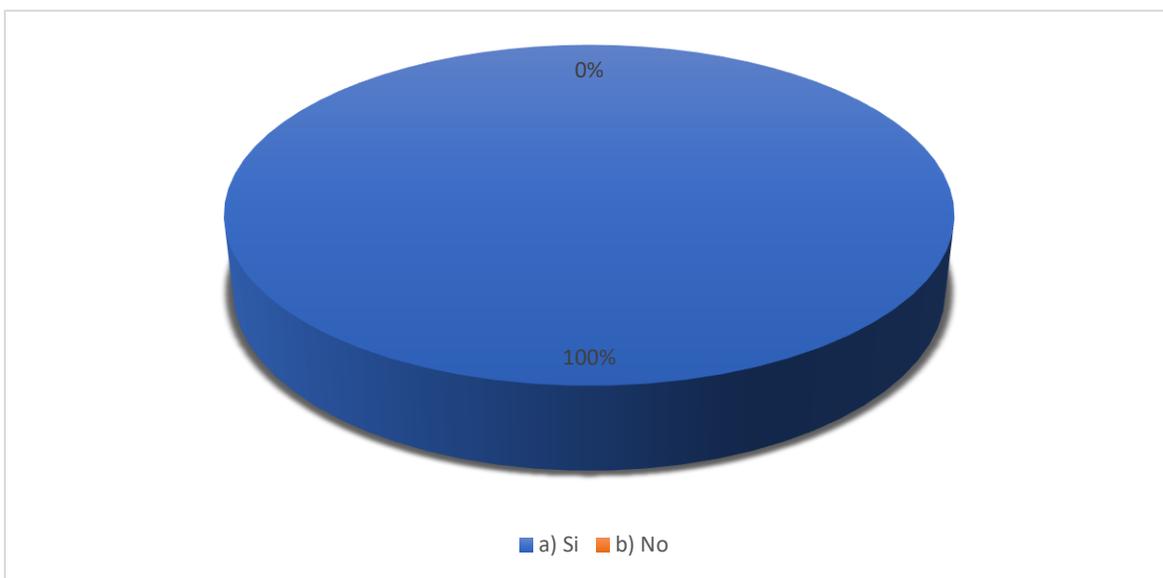


Análisis: Para el total de distribuidores encuestados, los factores más importantes al momento de escoger un producto son; 86% calidad y 14% marca reconocida.

Tabla 3. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

2. ¿El pedido solicitado le llega en cantidades y condiciones óptimas?	No. de distribuidores
a) Si	14
b) No	0
Total	14

Ilustración 3. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

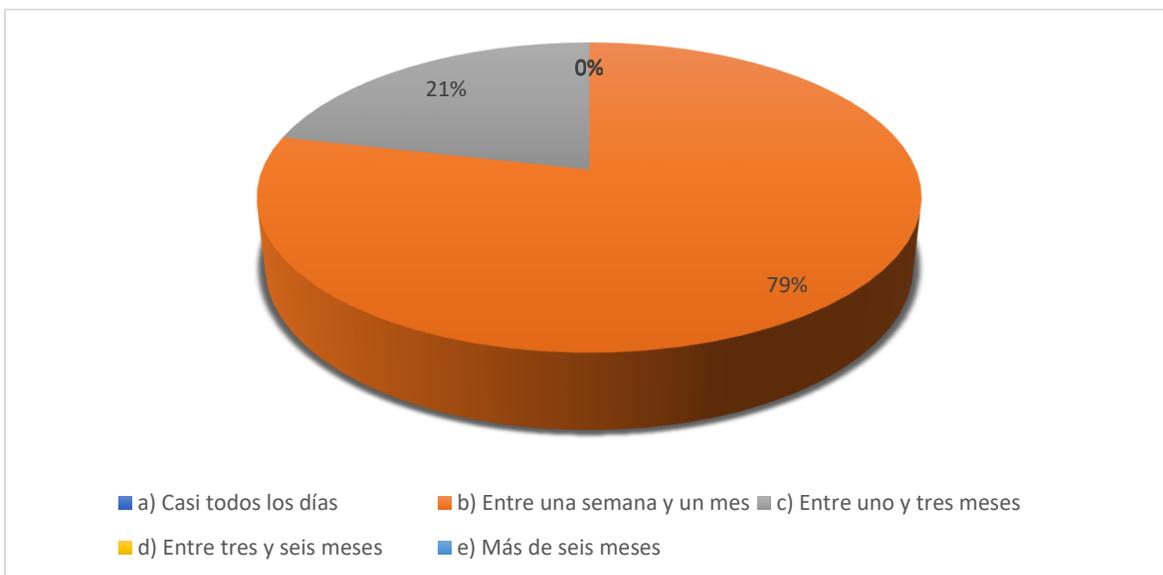


Análisis: Al 100% de los distribuidores encuestados les llegan los pedidos en las cantidades y condiciones óptimas, lo cual es muy importante y gratificante.

Tabla 4. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

3. ¿Usted con qué frecuencia hace pedido de helados a Fruti-deli?	No. de distribuidores
a) Casi todos los días	0
b) Entre una semana y un mes	11
c) Entre uno y tres meses	3
d) Entre tres y seis meses	0
e) Más de seis meses	0
Total	14

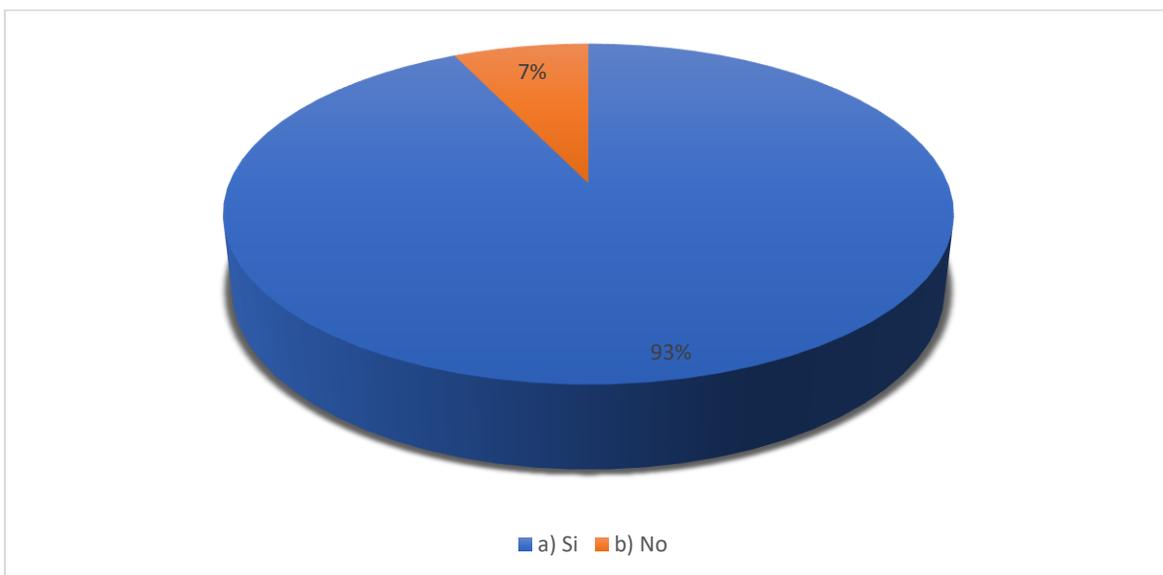
Ilustración 4. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.



Análisis: Las frecuencias con la que los distribuidores realizan pedidos de helados a Fruti-Deli, equivalen a un 79% entre una semana y un mes, y 21% entre uno y tres meses.

Tabla 5. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

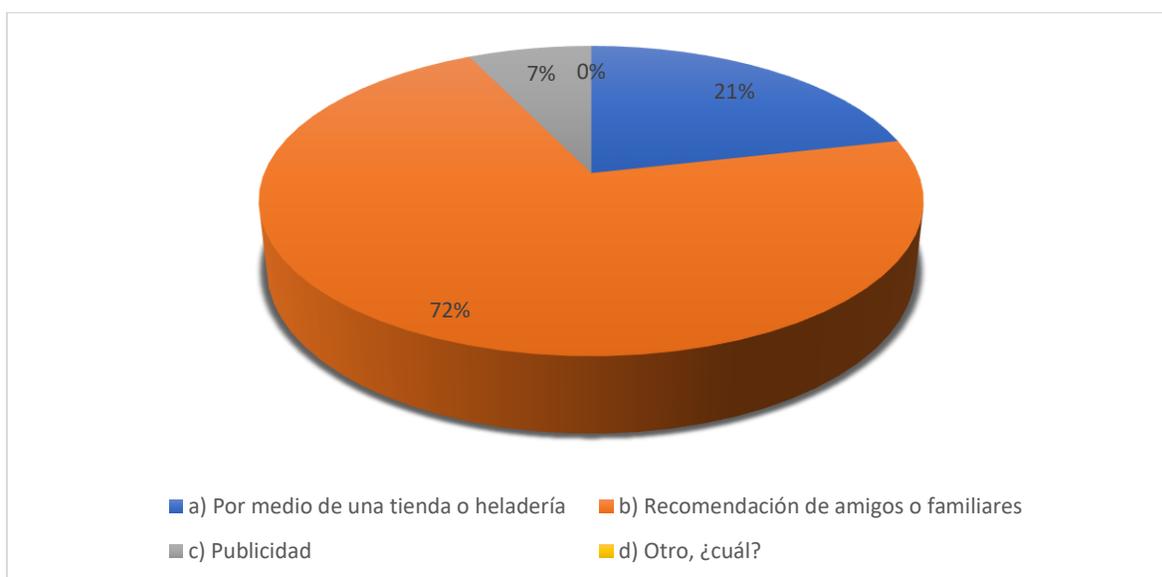
4. ¿Considera que la variedad de sabores de helados que ofrece Fruti-deli es suficiente?	No. de distribuidores
a) Si	13
b) No	1
Total	14

Ilustración 5. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

Análisis: El 93% los distribuidores consideran que la variedad de sabores de helados que ofrece Fruti-Deli son suficientes, mientras que un 7% consideran que los sabores no son suficientes y deberían de existir más.

Tabla 6. *Quinta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.*

5. ¿Cómo se enteró de Fruti-deli?	No. de distribuidores
a) Por medio de una tienda o heladería	3
b) Recomendación de amigos o familiares	10
c) Publicidad	1
d) Otro, ¿cuál?	0
Total	14

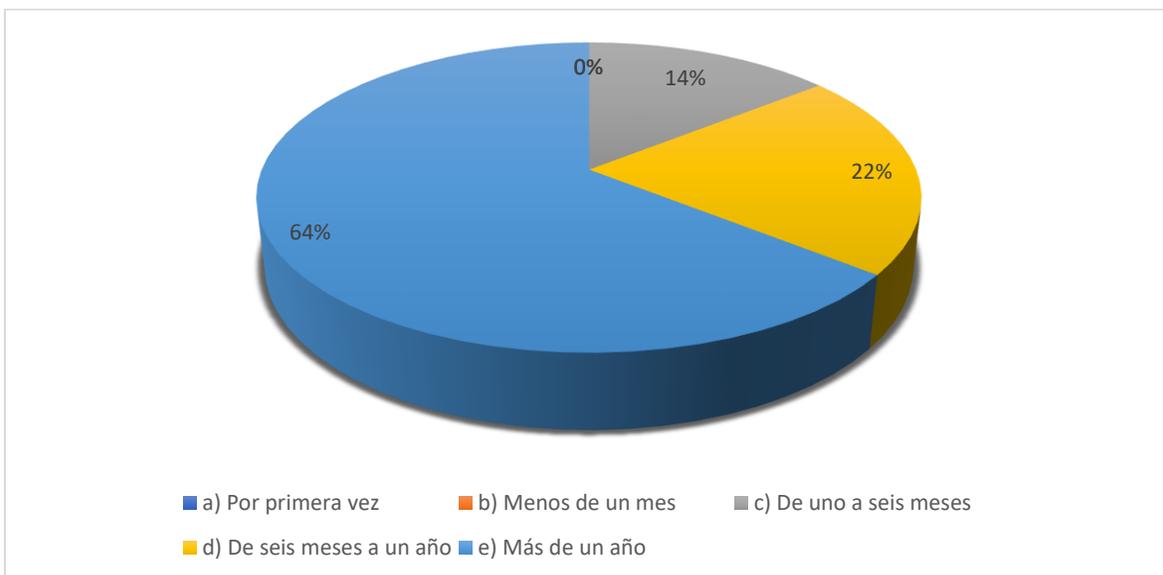
Ilustración 6. *Quinta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.*

Análisis: El 72% de los distribuidores se enteraron de Fruti-Deli por recomendaciones de amigos o familiares, el 21% por medio de una tienda o heladería y el 7% por medio de publicidad. Lo cual indica que el producto tiene una muy buena aceptación.

Tabla 7. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

6. ¿Cuánto tiempo lleva siendo distribuidor de helados de Fruti-Deli?	No. de distribuidores
a) Por primera vez	0
b) Menos de un mes	0
c) De uno a seis meses	2
d) De seis meses a un año	3
e) Más de un año	9
Total	14

Ilustración 7. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

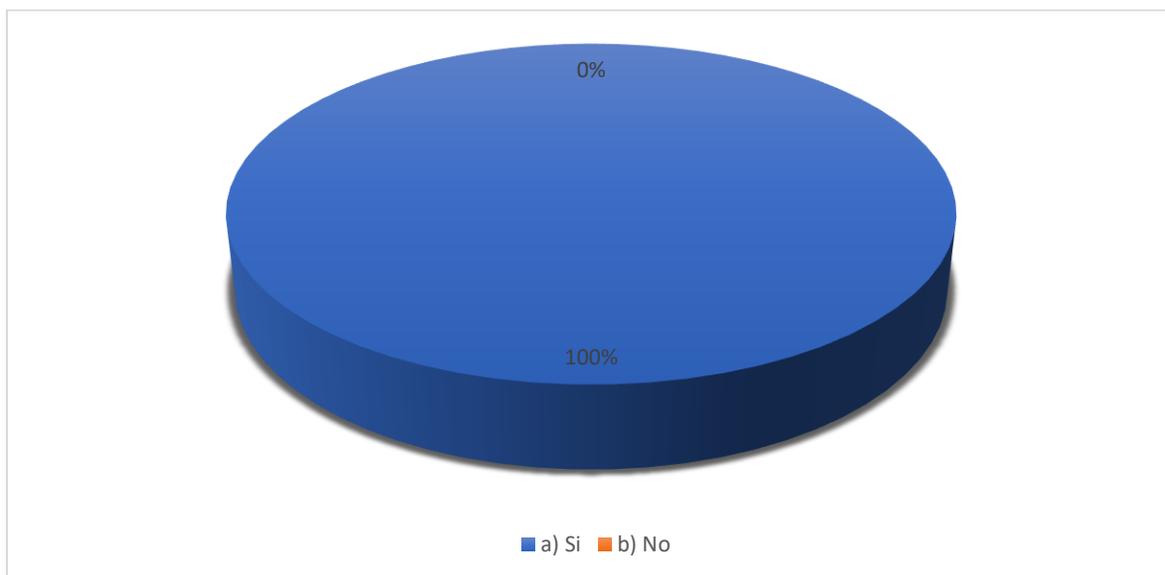


Análisis: El 64% de los distribuidores llevan siendo distribuidores de Fruti-Deli por más de un año, el 22% de seis meses a un año, y el 14% de uno a seis meses. Lo cual indica que la mayoría de los distribuidores son antiguos y están conformes con el producto y su rentabilidad.

Tabla 8. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

7. ¿Le gustaría que Fruti-deli tuviera una página web?	No. de distribuidores
a) Si	14
b) No	0
Total	14

Ilustración 8. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

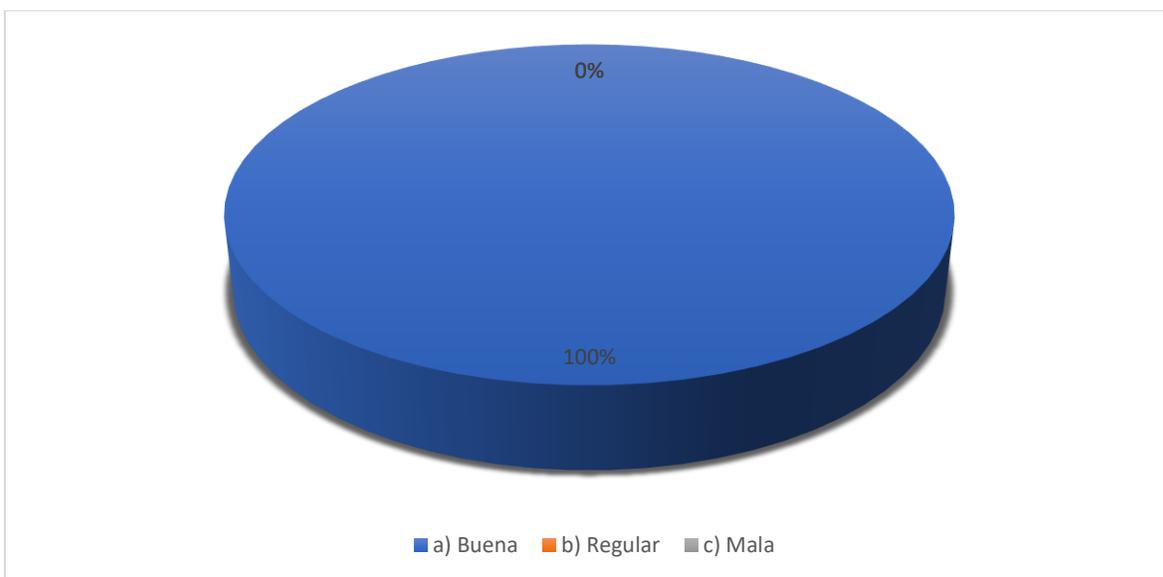


Análisis: Al 100% de los distribuidores les gustaría que Fruti-Deli tuviera una página web, pues de esta forma la empresa se podría dar a conocer nacional e internacionalmente.

Tabla 9. Octava pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

8. ¿Cómo considera que es la aceptación de los helados de Fruti-deli en el mercado?	No. de distribuidores
a) Buena	14
b) Regular	0
c) Mala	0
Total	14

Ilustración 9. Octava pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

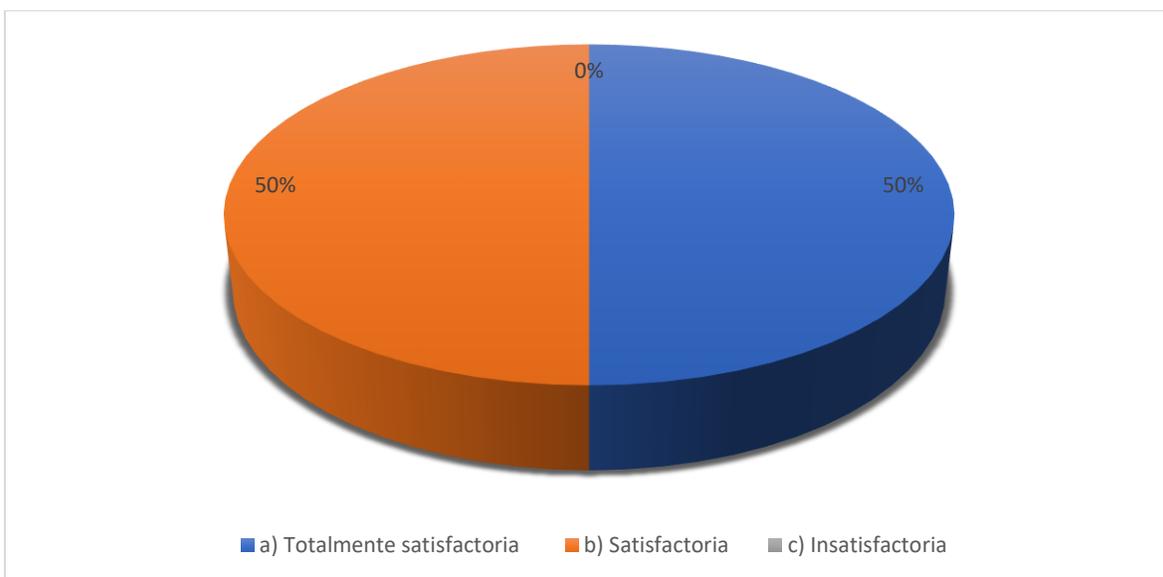


Análisis: El 100% de los distribuidores consideran que la aceptación de los helados de Fruti-Deli en el mercado es buena, pues es fácil identificarlos y diferenciarlos de los demás helados de su clase.

Tabla 10. Novena pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

9. ¿Cómo califica la experiencia completa que tiene con los helados Fruti-deli?	No. de distribuidores
a) Totalmente satisfactoria	7
b) Satisfactoria	7
c) Insatisfactoria	0
Total	14

Ilustración 10. Novena pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

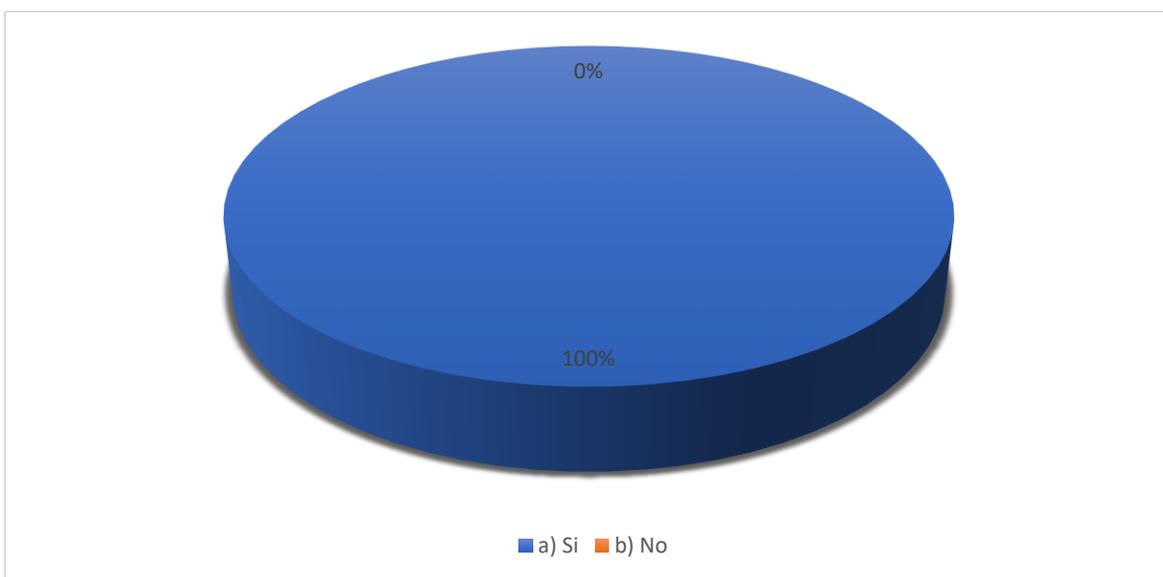


Análisis: La experiencia completa que tienen los helados de Fruti-Deli en cada uno de los distribuidores es dividida; el 50% totalmente satisfactoria y el otro 50% satisfactoria.

Tabla 11. Decima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

10. Recomendaría a Fruti-deli con familiares o amigos.	No. de distribuidores
a) Si	14
b) No	0
Total	14

Ilustración 11. Decima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

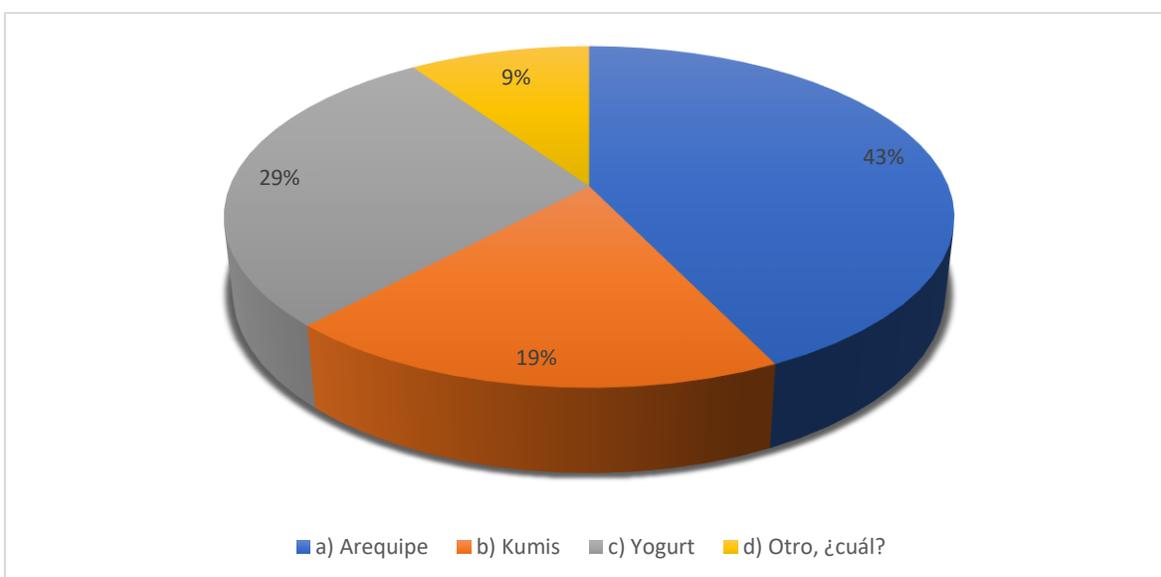


Análisis: El 100% de los distribuidores recomendarían a Fruti-Deli con amigos y familiares, la aceptación del producto es muy buena, gracias a que la variedad de helados es perfecta para todos los gustos.

Tabla 12. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.

11. Le gustaría que Fruti-deli elabore los siguientes productos (puede marcar varias opciones).	No. de opciones
a) Arequipe	9
b) Kumis	4
c) Yogurt	6
d) Otro, ¿cuál?	2
Total	21

Ilustración 12. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a distribuidores.



Análisis: Al 43% de los distribuidores les gustaría que Fruti-Deli elaborara arequipe, al 29% yogurt, al 19% kumis y al 9% helados dietéticos y ventas de pulpas de fruta.

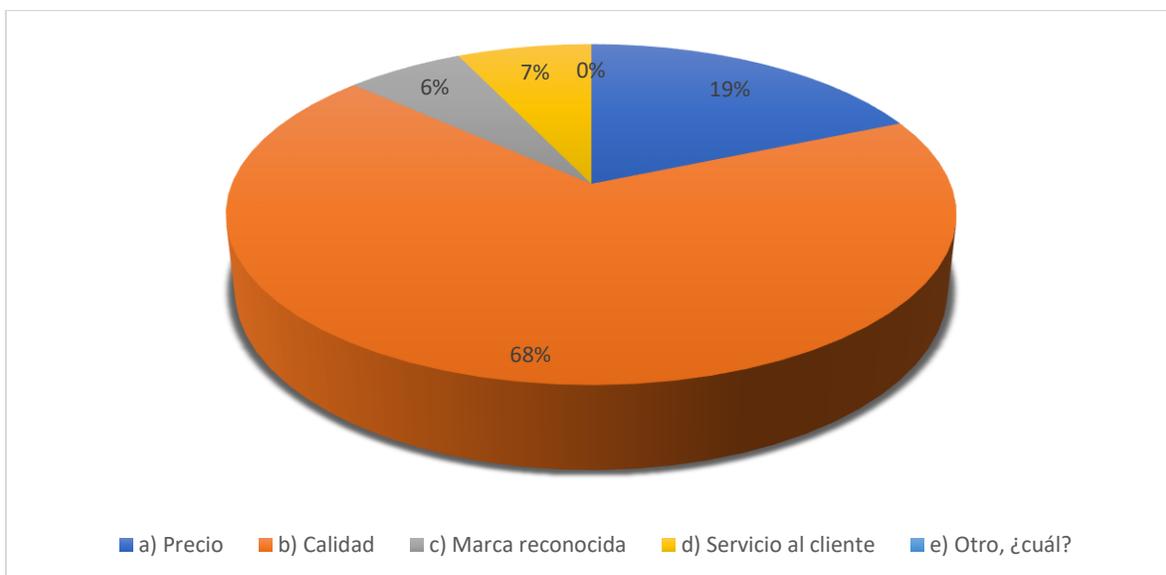
6.3. Encuestas: Dirigidas a consumidores

Se realizaron ciento trece (113) encuestas, las cuales constan de doce (12) preguntas entre abiertas y cerradas, dirigidas a los consumidores que ingresaban a disfrutar de los helados de Fruti-Deli en los días que se visitaron cada uno de los puntos de venta.

Tabla 13. *Primera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.*

1. ¿Cuáles de los siguientes factores son importantes para usted al momento de escoger un producto?	No. de consumidores
a) Precio	21
b) Calidad	77
c) Marca reconocida	7
d) Servicio al cliente	8
e) Otro, ¿cuál?	0
Total	113

Ilustración 13. *Primera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.*

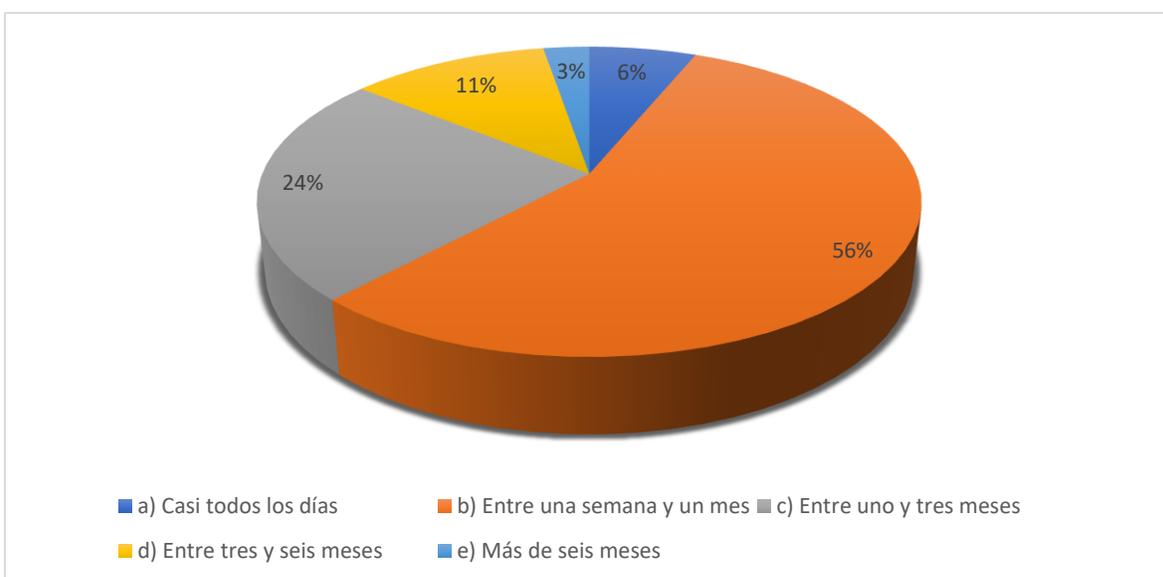


Análisis: Para el total de consumidores encuestados, los factores más importantes al momento de escoger un producto son; 68% calidad, 19% precio, 7% servicio al cliente y 6% marca reconocida.

Tabla 14. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

2. ¿Usted con qué frecuencia consume helados?	No. de consumidores
a) Casi todos los días	7
b) Entre una semana y un mes	63
c) Entre uno y tres meses	27
d) Entre tres y seis meses	13
e) Más de seis meses	3
Total	113

Ilustración 14. Segunda pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

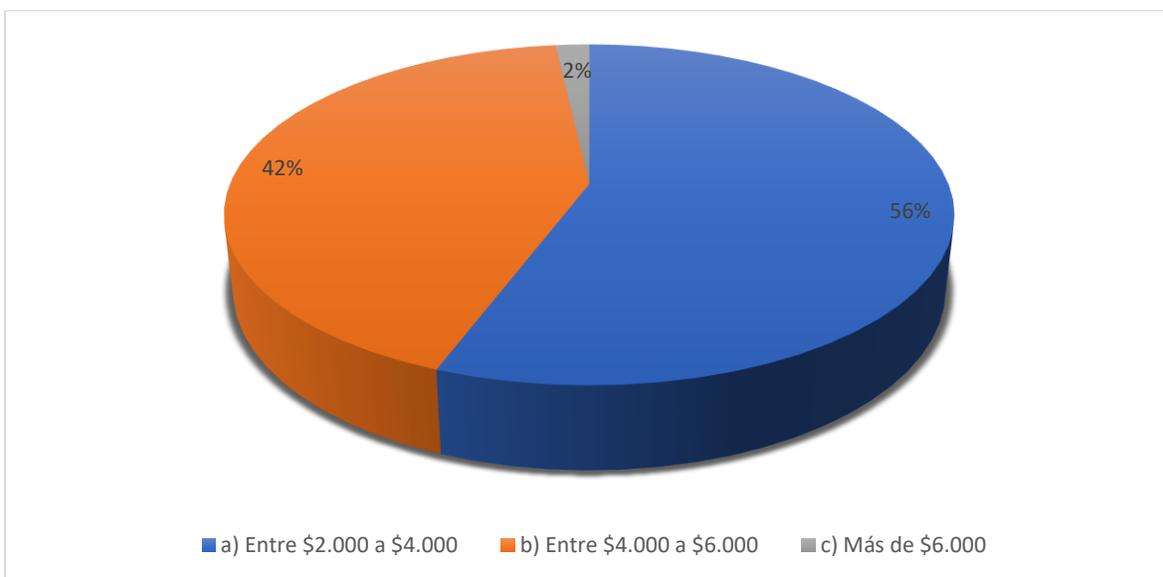


Análisis: La frecuencia con la que se consumen helados es de un 56% entre una semana y un mes, 24% entre uno y tres meses, 11% entre tres y seis meses, 6% casi todos los días y 3% más de seis meses.

Tabla 15. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

3. ¿Cuánto presupuesto destina para la compra de un helado?	No. de consumidores
a) Entre \$2.000 a \$4.000	63
b) Entre \$4.000 a \$6.000	48
c) Más de \$6.000	2
Total	113

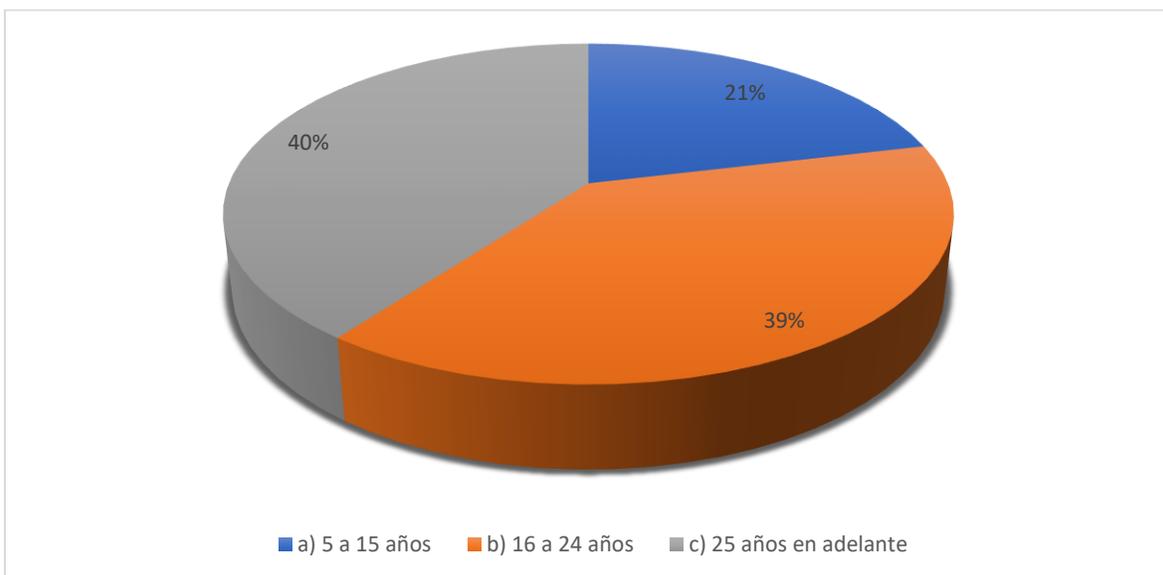
Ilustración 15. Tercera pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.



Análisis: Para la compra de un helado, los consumidores destinan los siguientes presupuestos; un 56% entre \$2.000 a \$4.000, un 42% entre \$4.000 a \$6.000 y un 2% más de \$6.000.

Tabla 16. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

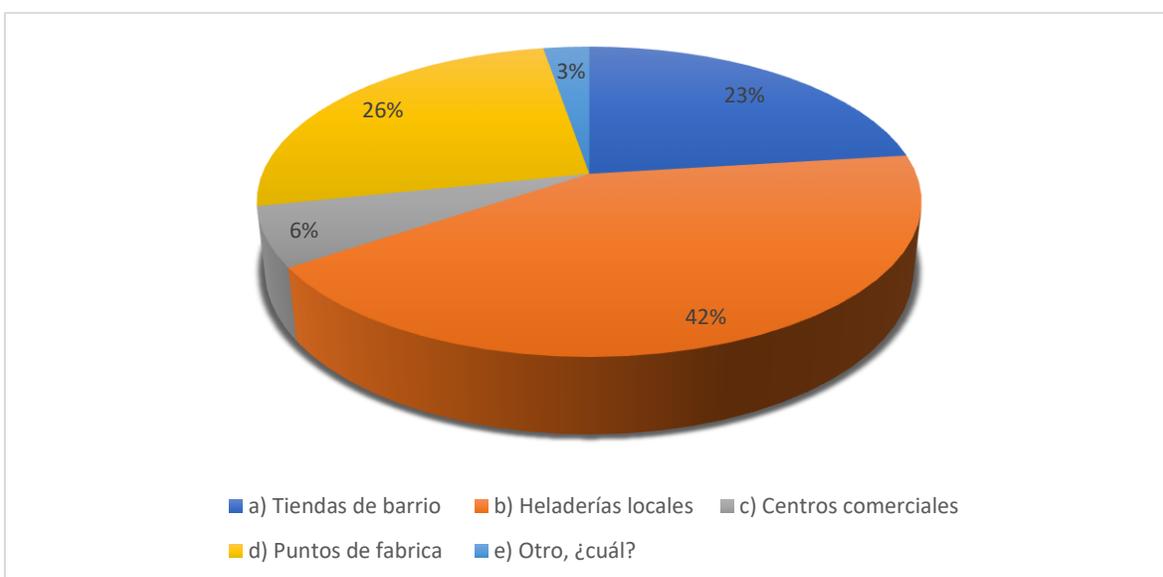
4. ¿Entre que rango de edad se encuentra usted?	No. de consumidores
a) 5 a 15 años	24
b) 16 a 24 años	44
c) 25 años en adelante	45
Total	113

Ilustración 16. Cuarta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

Análisis: Los consumidores encuestados se encuentran dentro de los siguientes rangos de edad; el 40% tienen más de 25 años, el 39% está entre los 16 a 24 años y el 21% está entre los 5 a 15 años.

Tabla 17. *Quinta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.*

5. ¿Usualmente en qué lugar compra helados?	No. de consumidores
a) Tiendas de barrio	26
b) Heladerías locales	48
c) Centros comerciales	7
d) Puntos de fabrica	29
e) Otro, ¿cuál?	3
Total	113

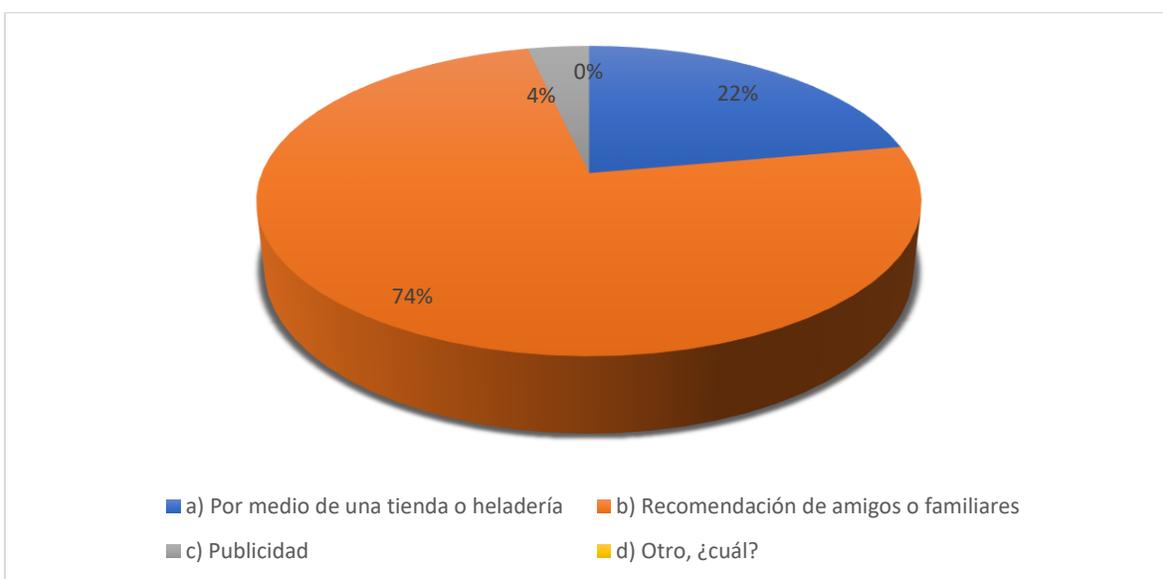
Ilustración 17. *Quinta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.*

Análisis: Los lugares de preferencia de los consumidores al momento de comprar helados son los siguientes; 42% en heladerías locales, 26% en puntos de fábrica, 23% en tiendas de barrio, 6% en centros comerciales, y un 3% compran en parques y ferias o en cualquier lugar donde los encuentren.

Tabla 18. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

6. ¿Cómo se enteró de Fruti-deli?	No. de consumidores
a) Por medio de una tienda o heladería	25
b) Recomendación de amigos o familiares	84
c) Publicidad	4
d) Otro, ¿cuál?	0
Total	113

Ilustración 18. Sexta pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

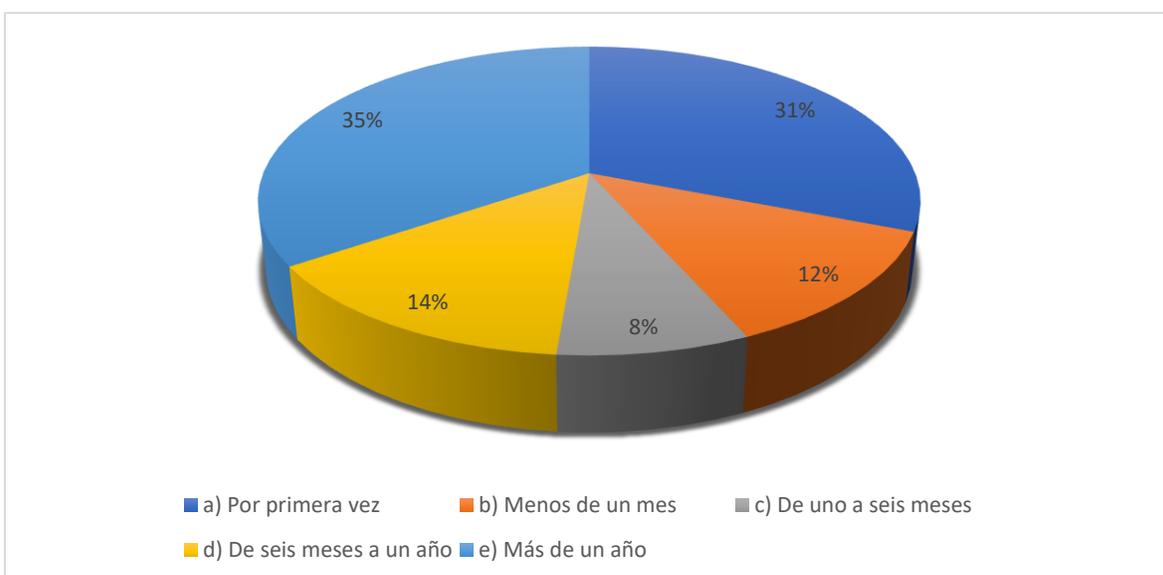


Análisis: De las siguientes formas los consumidores se enteraron de Fruti-Deli; el 74% por recomendación de amigos y familiares, el 22% por medio de una tienda o heladería y el 4% por publicidad. Donde el factor de comercialización ha sido el voz a voz, gracias a que el producto es bueno.

Tabla 19. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

7. ¿Hace cuánto tiempo consume helados de Fruti-Deli?	No. de consumidores
a) Por primera vez	35
b) Menos de un mes	14
c) De uno a seis meses	9
d) De seis meses a un año	16
e) Más de un año	39
Total	113

Ilustración 19. Séptima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

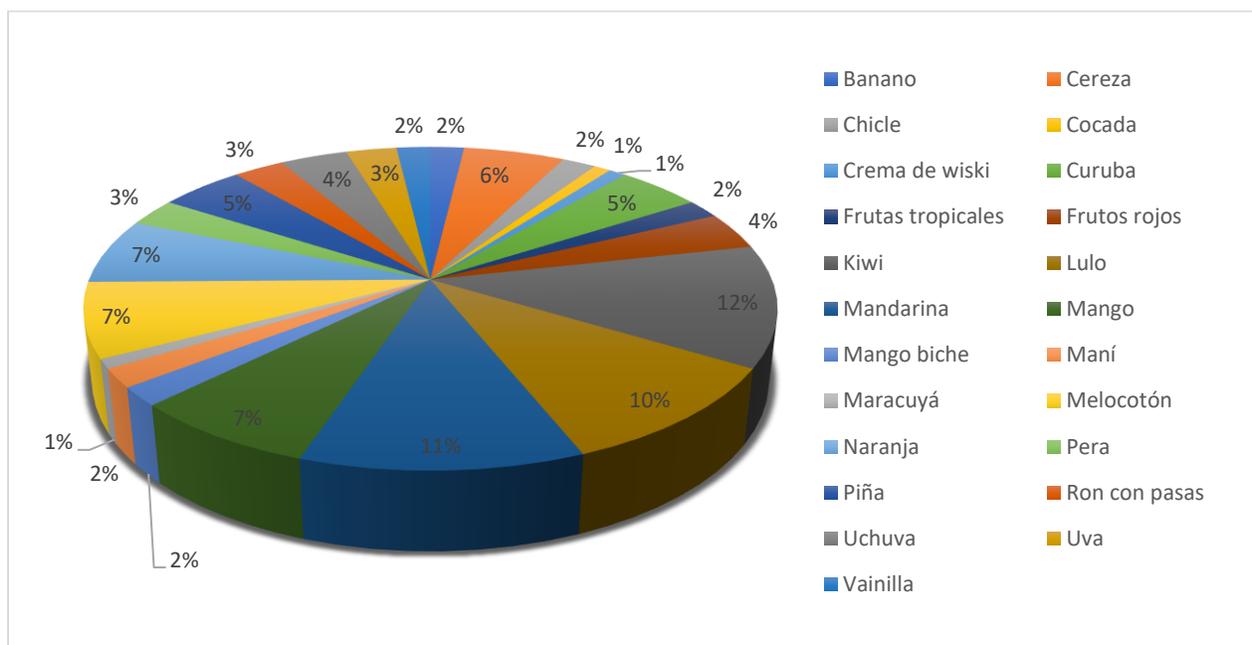


Análisis: El tiempo que los consumidores llevan comiendo helados de Fruti-Deli es el siguientes; el 35% más de un año, el 31% por primera vez, el 14% de seis meses a un año, el 12% menos de un mes y el 8% de uno a seis meses.

Tabla 20. Octava pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

8. ¿Qué otro sabor de helado nos recomendaría elaborar?	No. de opciones
Banano	2
Cereza	6
Chicle	2
Cocada	1
Crema de wiski	1
Curuba	5
Frutas tropicales	2
Frutos rojos	4
Kiwi	13
Lulo	11
Mandarina	12
Mango	8
Mango biche	2
Maní	2
Maracuyá	1
Melocotón	8
Naranja	7
Pera	3
Piña	5
Ron con pasas	3
Uchuva	4
Uva	3
Vainilla	2
Total	107

Ilustración 20. Octava pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

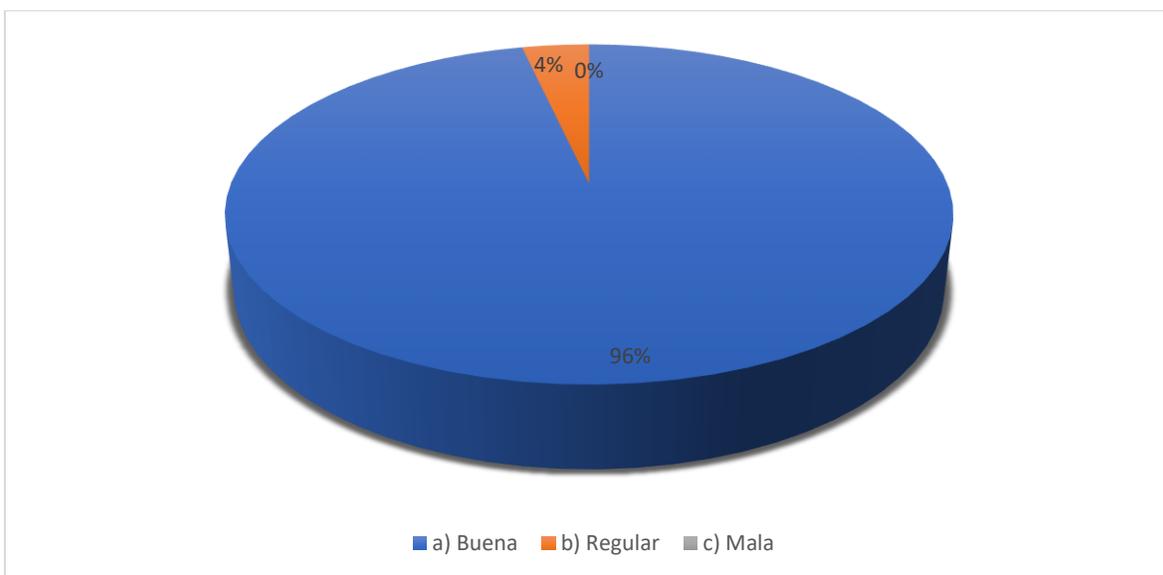


Análisis: Los consumidores encuestados recomienda elaborar los siguientes veintitrés (23) sabores de helados; 12% Kiwi, 11% mandarina, 10% lulo, 7% mango, 7% melocotón, 7% naranja, 6% cereza, 5% curuba, 5% piña, 3% frutos rojos, 3% pera, 3% ron con pasas, 3% uchuva, 3% uva, 2% banano, 2% chicle, 2% frutas tropicales, 2% mango biche, 2% maní, 2% vainilla, 1% cocada, 1% crema de wiski y 1% maracuyá.

Tabla 21. Novena pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

9. ¿Cómo considera que es la aceptación de los helados de Fruti-deli en el mercado?	No. de consumidores
a) Buena	109
b) Regular	4
c) Mala	0
Total	113

Ilustración 21. Novena pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

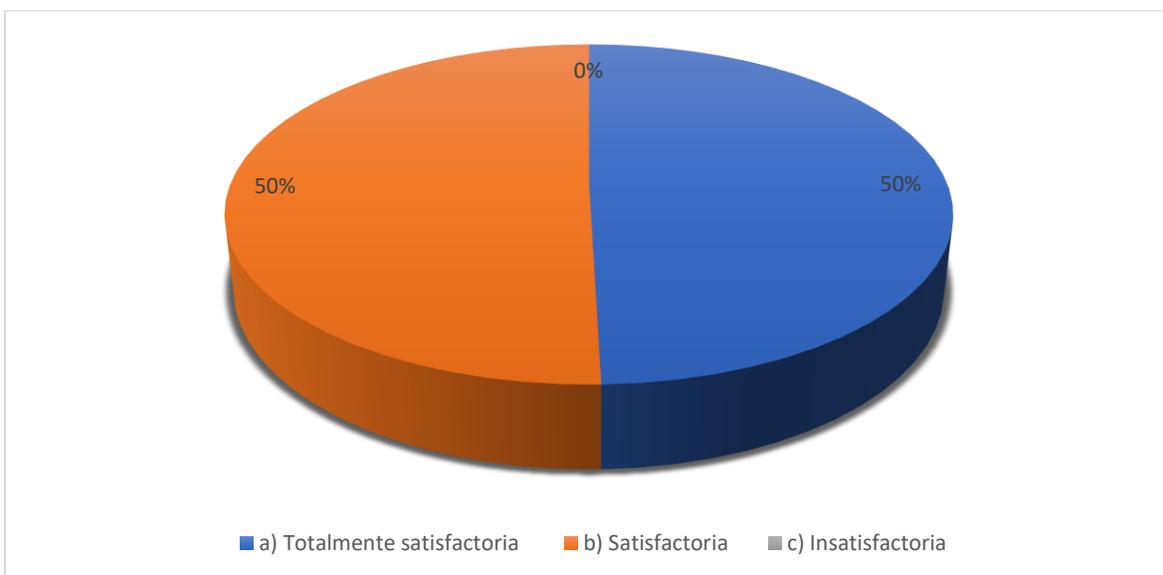


Análisis: El 96% de los distribuidores consideran que la aceptación de los helados de Fruti-Deli en el mercado es buena, mientras que el 4% consideran que es regular porque no es una marca reconocida.

Tabla 22. Decima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

10. ¿Cómo califica la experiencia completa que tuvo con nuestros helados?	No. de consumidores
a) Totalmente satisfactoria	56
b) Satisfactoria	57
c) Insatisfactoria	0
Total	113

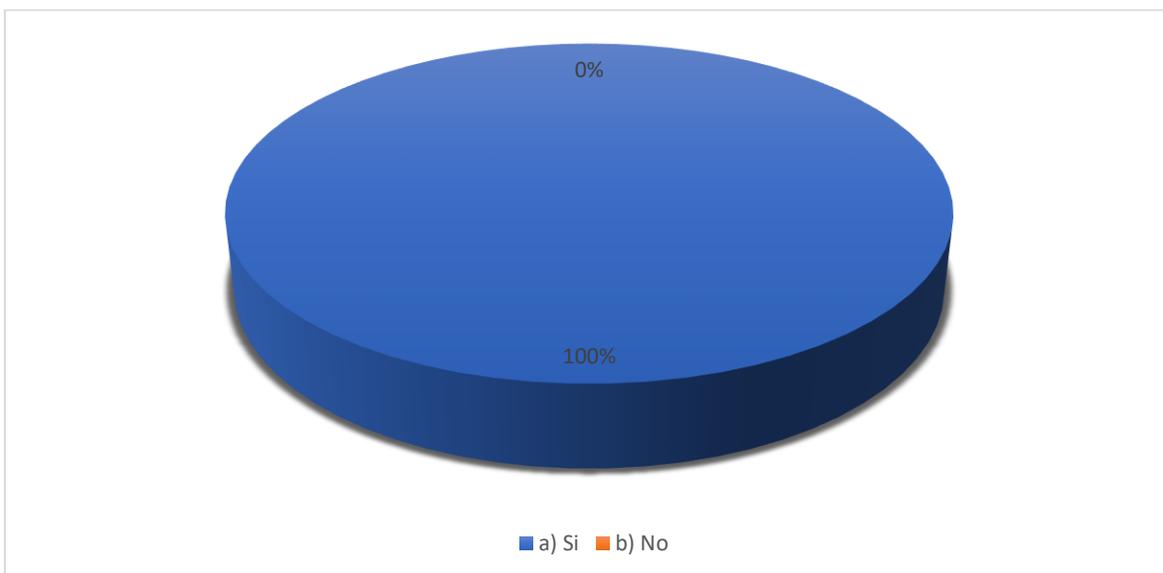
Ilustración 22. Decima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.



Análisis: La experiencia completa que tienen los helados de Fruti-Deli en cada uno de los consumidores es dividida; el 50% totalmente satisfactoria y el otro 50% satisfactoria.

Tabla 23. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

11. Recomendaría a Fruti-deli con familiares o amigos.	No. de consumidores
a) Si	113
b) No	0
Total	113

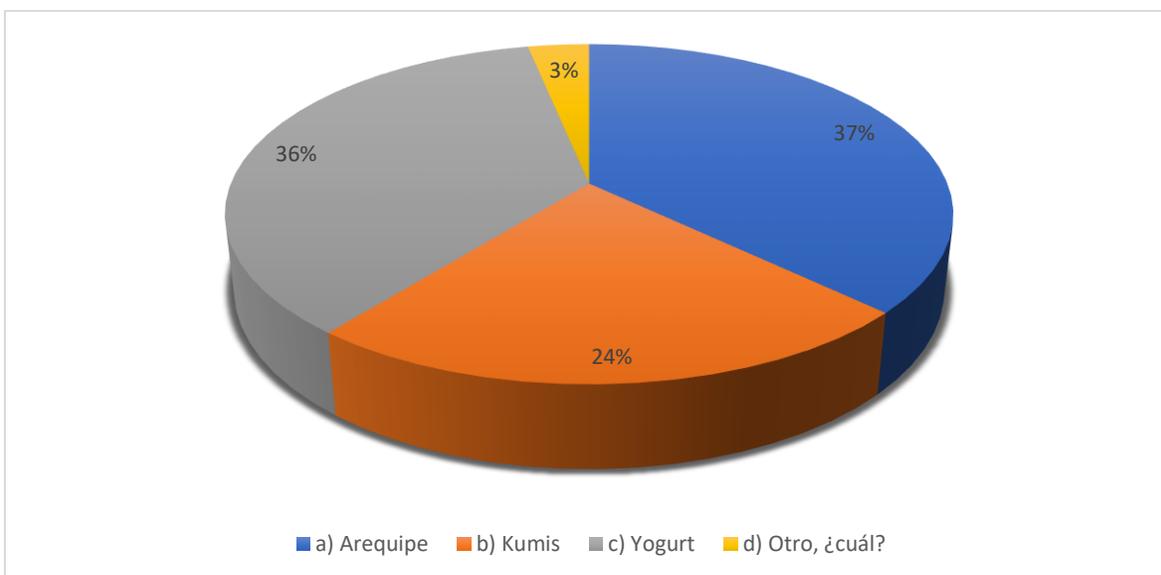
Ilustración 23. Undécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

Análisis: El 100% de los consumidores recomendarían a Fruti-Deli con amigos y familiares, porque consideran que muchas otras personas deberían conocer lo buena que es la empresa, la variedad y la calidad que se entrega en sus helados artesanales a un precio justo, pues contienen bastante fruta, son cremosos, son agradables al paladar y su característico sabor agrada a toda la familia.

Tabla 24. Duodécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.

12. Le gustaría que Fruti-deli elabore los siguientes productos (puede marcar varias opciones).	No. de opciones
a) Arequipe	69
b) Kumis	44
c) Yogurt	67
d) Otro, ¿cuál?	6
Total	186

Ilustración 24. Duodécima pregunta de la encuesta dirigida a consumidores.



Análisis: Al 37% de los consumidores les gustaría que Fruti-Deli elaborara arequipe, al 36% yogurt, al 24% kumis y al 3% avena, jugos en leche, panelitas, helados en empaques familiares, helados que no contengan leche o paletas de agua.

7. Diagnóstico

7.1. Caracterización de la empresa, análisis de variables y diagnóstico actual

Caracterización de la empresa: Consiste en identificar la situación actual de la empresa y obtener rasgos propios que permitan distinguirla, teniendo en cuenta la reseña histórica, misión, visión y organigrama de Fruti-Deli.

7.1.1. Reseña histórica de Fruti-Deli

Fruti-Deli es una empresa unipersonal constituida legalmente en municipio de Ciénega del departamento de Boyacá por Nelly de Jesus Jiménez Galindo en septiembre del 2014. Ella ve la necesidad de obtener ingresos con los productos que se dan en la región, transformándolos en helados caseros. Inicialmente, realiza investigaciones de carácter artesanal, otorgando al producto un sabor único con características nutricionales ideales para todos los clientes sin distinción de edades. En el año 2014 inicio las ventas en el municipio con 500 helados, para el año 2015 empieza a distribuir los helados en el municipio de Ramiriquí, en el 2016 se presenta al programa Fondo Emprender SENA dónde adquirió nuevos conocimientos y pudo adquirir maquinaria para mejorar el proceso de producción. De igual manera logro ampliar su segmento de mercados llevando sus productos a otros municipios como: Jenesano y Ráquira. Durante el 2017 se mantiene en el mercado de esos municipios, en el 2018 termina el proyecto con Fondo Emprender SENA, logrando adecuar la planta de producción y abrir nuevos mercados en los municipios de Villa de Leyva y Tunja. A partir del 2019 amplía su distribución a Bogotá. Actualmente para el año 2021 también distribuye sus productos en los municipios de Tibaná y Turmequé, y cuenta con dos empleados.

7.1.2. Misión actual de Fruti-Deli

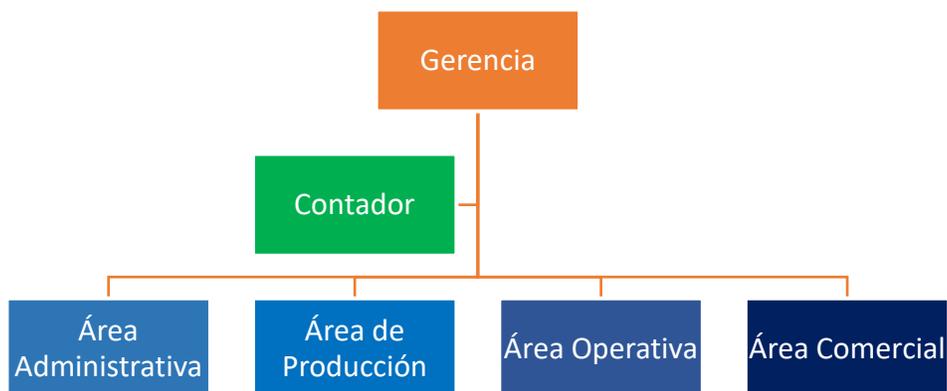
Contribuir con desarrollo del sector empresarial de la región, proporcionando la satisfacción de las necesidades del consumidor produciendo helados de la mejor calidad, con proyección nacional y responsabilidad social, ya que contamos con talento humano comprometido con las políticas empresariales de calidad y la preservación del medio ambiente.

7.1.3. Visión actual de Fruti-Deli

Ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos, por el cumplimiento de la normatividad vigente y comprometidos con el desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente. Logrando los más altos estándares de calidad, para que nuestros consumidores nos prefieran, por calidad, productividad y competitividad socialmente responsable. Teniendo presente siempre la innovación en nuestros productos.

7.1.4. Organigrama actual de Fruti-Deli

Ilustración 25. Organigrama actual de Fruti-Deli.



Fuente: Fruti-Deli.

Análisis: Se definen cada una de las áreas de la empresa, las cuales están a cargo de personal altamente capacitado y con experiencia de 11 años en el campo, lo cual permiten la elaboración y comercialización de helados artesanales de la más alta calidad.

7.2. Análisis de variables del entorno interno y externo, y formulación del diagnóstico actual de la empresa.

Para realizar este análisis y diagnóstico actual, se tiene en cuenta la matriz del perfil competitivo, matriz PESTEL, matriz de las 5 fuerzas de Porter y matriz de diamante de competitividad que a continuación se reseñan.

7.2.1. Matriz de perfil competitivo - MPC

El matiz de perfil competitivo permite analizar los principales competidores de Fruti-Deli calificados en un rango de 0 a 5 siendo 0 muy malo y 5 muy bueno; también se tienen en cuenta los factores críticos para el éxito en los cuales cada factor toma un valor porcentual que finalmente sumaran el 100%.

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo – MPC.

Matriz del Perfil Competitivo – MPC							
FACTORES Y PONDERACIÓN		COMPETIDORES					
<i>Factores críticos para el éxito</i>	<i>Importancia factor en %</i>	FRUTI-DELI		CIENELAC		SAN JERONIMO	
		PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR
Cuota de mercado	5,00%	4	0,4	3	0,2	4	0,4
Precios	18,00%	5	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad de los productos	20,00%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Posición financiera	4,00%	4	0,3	4	0,4	5	0,5
Imagen de la marca	5,00%	4	0,3	5	0,5	5	0,5
Atención al cliente	5,00%	4	0,4	4	0,3	4	0,5
Fidelización de clientes	5,00%	4	0,4	2	0,4	5	0,4
Patente	30,00%	4	0,5	3	0,3	5	0,4
Ubicación	5,00%	4	0,4	4	0,3	5	0,4
Condiciones de venta	3,00%	4	0,5	5	0,4	5	0,5
TOTAL	100,00%	41	4	37	3,5	46	4,4

Análisis: Se realizó un análisis de los competidores directos de la empresa, se evidencia que el nivel de posicionamiento de Fruti-Deli a nivel regional da pautas para proyectarse a nivel nacional, dada la aceptación que tiene en el mercado. Cienelac no cuenta con los suficientes factores para superar a Fruti-Deli, mientras que San Jerónimo si es muy competente, dado su reconocimiento a nivel nacional.

7.2.2. Matriz PESTEL

Mediante esta matriz se analizan los diferentes factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que son importantes para Fruti-Deli.

Ilustración 26. Matriz PESTEL.

P	POLÍTICOS 1. Posibles alzas de los impuestos a empresas unipersonales. 2. Ayudas económicas que el gobierno puede ofrecer a las empresas.
E	ECONÓMICOS 1. Fluctuaciones de precios en los insumos. 2. Cambio en las tasas de interés para el préstamo en la compra del vehículo.
S	SOCIO-CULTURALES 1. Cambios constantes en los gustos de los clientes. 2. Crecimiento poblacional en los sitios turísticos.
T	TECNOLÓGICOS 1. Nuevas herramientas tics que permita la comunicación con los proveedores y clientes. 2. Tecnologías de última generación para la fabricación de los productos.
E	ECOLÓGICOS 1. El cambio climático que afecta la adquisición de los insumos. 2. Gestión de residuos orgánicos (insumos).
L	LEGALES 1. Derechos de autor-patente. 2. Modificaciones de las leyes donde se elaboran los productos (manipulación de alimentos, sanidad, bomberos).

Análisis: A continuación de describen cada uno de los factores:

Factores políticos: Las posibles alzas de los impuestos a empresas unipersonales son una amenaza para la empresa, ya que le genera mayores gastos. Una buena oportunidad serían las ayudas económicas que el gobierno puede ofrecer a las empresas.

Factores económicos: Las fluctuaciones de precios en los insumos son una amenaza para la compañía, dado que independientemente son costos que se necesitan adquirir. Por otro lado, es muy importante para la empresa adquirir un vehículo para mejorar la logística, para lo cual tendrían que adquirir un préstamo y tener en cuenta el cambio en las tasas de interés, situación que podría ser una oportunidad en el crecimiento de la empresa.

Factores sociales: Los cambios constantes en los gustos de los clientes son una amenaza, para lo cual es importante innovar con nuevos productos. El crecimiento poblacional en los sitios turísticos es una gran oportunidad para aumentar significativamente las ventas.

Factores tecnológicos: Las nuevas herramientas TICS permiten la comunicación con los proveedores y clientes, por tanto, son una oportunidad para la empresa, debido a que también aumentarían el reconocimiento de marca. No contar con las tecnologías de última generación para la fabricación de los productos de manera más eficiente es considerado una amenaza.

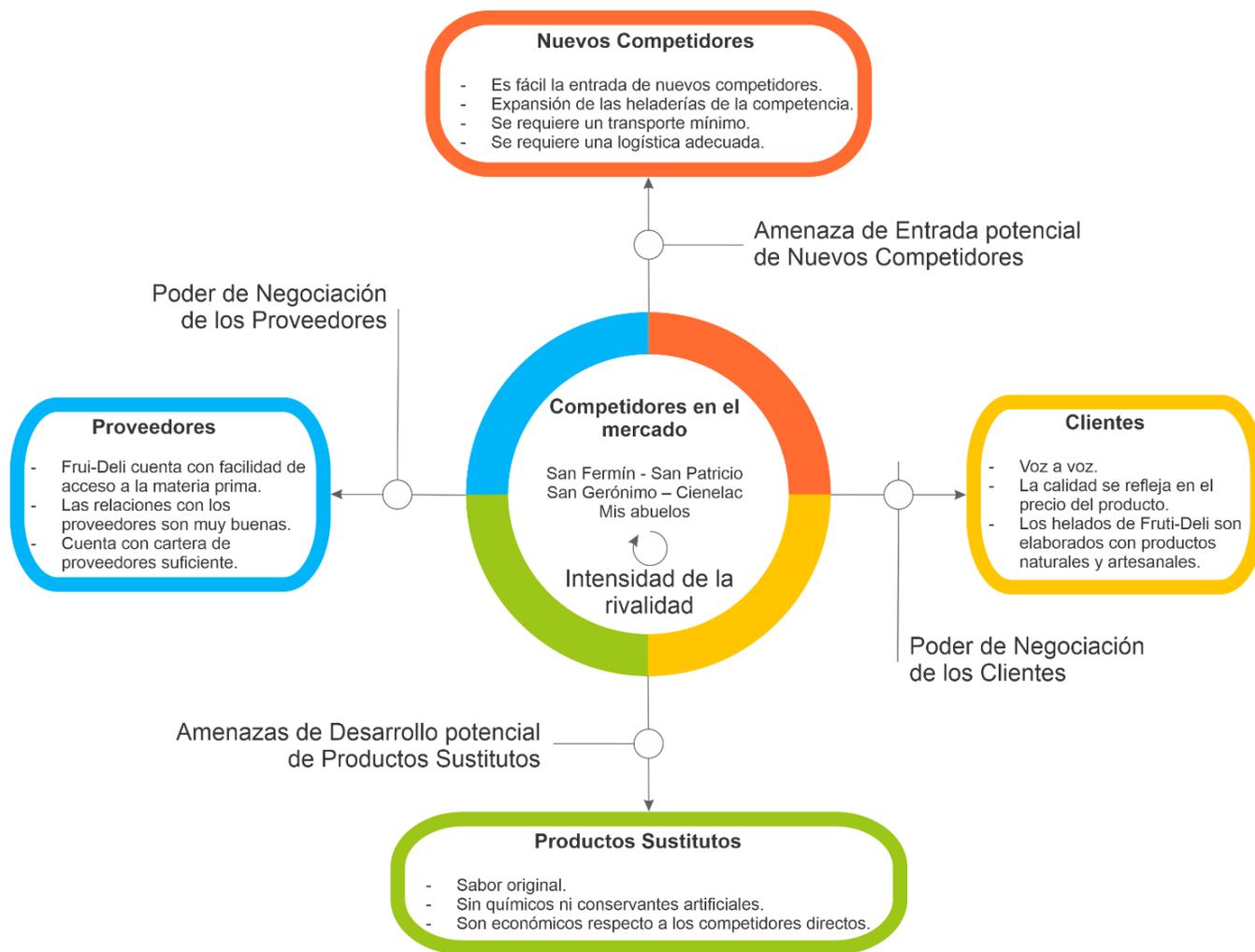
Factores ecológicos: El cambio climático que afecta la adquisición de los insumos es una amenaza, ya que en algún momento se podría escasear la materia prima (frutas). La gestión de residuos orgánicos (insumos) es una oportunidad, pues teniendo una correcta implementación de residuos orgánicos, se pueden aprovechar todos los residuos que genera la empresa, los cuales pueden ser vendidos como abono para los cultivos.

Factores legales: La receta original es una oportunidad de crecimiento. Una amenaza para la empresa son las posibles modificaciones en las normas, las cuales dan más exigencias y por consiguiente se reflejan en gastos para la empresa.

7.2.3. Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Esta matriz permite analizar factores de importancia para la organización.

Ilustración 27. Matriz de las 5 fuerzas de Porter.



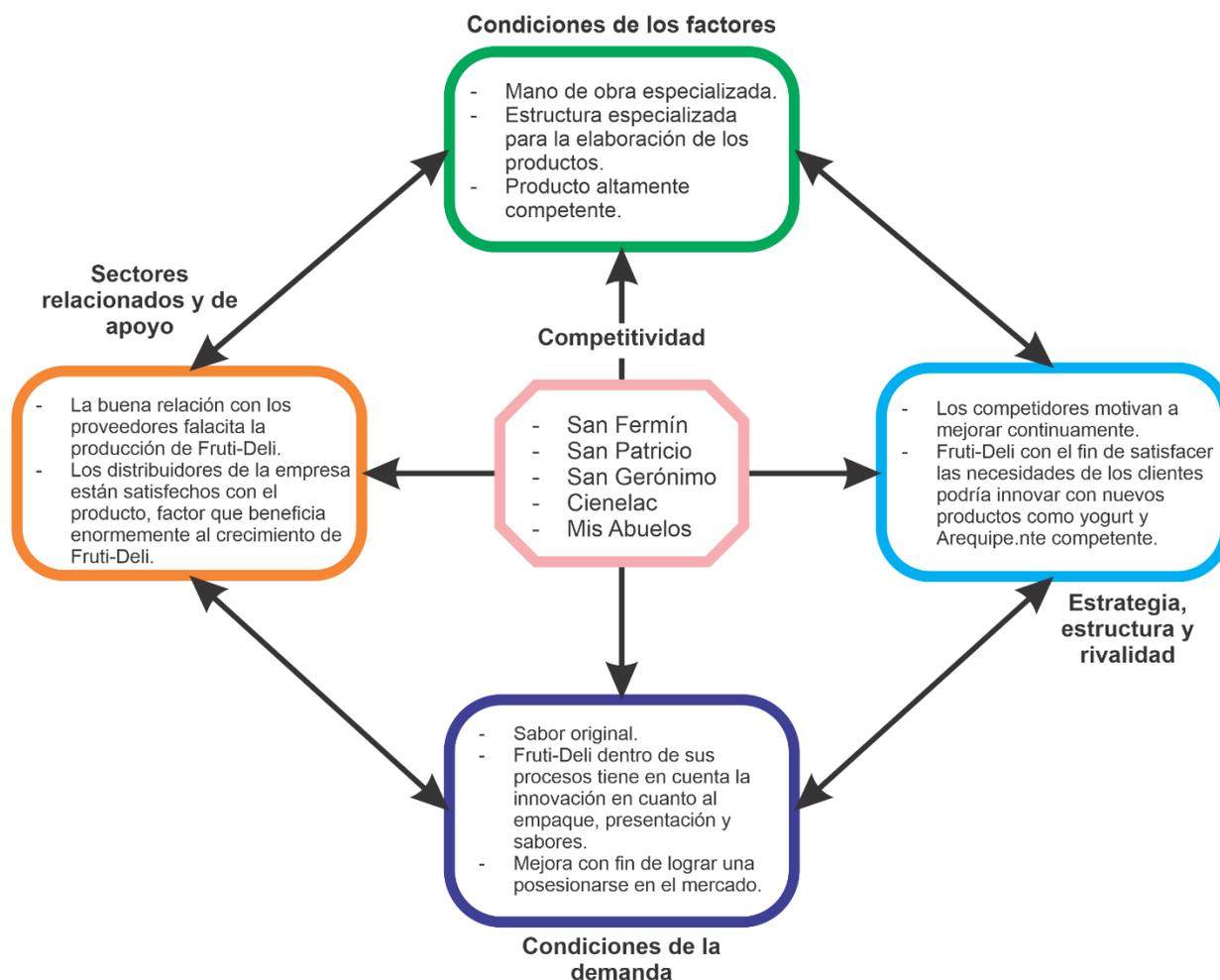
Análisis: De acuerdo a cada una de las oportunidades “la facilidad de acceso a la materia prima” los proveedores de la compañía son suficientes. La negociación que se obtiene gracias

al voz a voz y contar con clientes satisfechos que recomiendan el producto, por su sabor original y precio asequible es un factor esencial y de suma importancia. Por otro lado, se encuentra como amenaza la fácil entrada de nuevos competidores y la expansión de las heladerías de la competencia.

7.2.4. Matriz de diamante de competitividad

En esta matriz se analizan las condiciones de los factores, estrategias estructura de rivalidad, competitividad, sectores relacionados y de apoyo, condiciones de la demanda.

Ilustración 28. Matriz de diamante de competitividad.



Análisis: Contar con mano de obra especializada para la elaboración de helados artesanales es una gran oportunidad, pues el producto es altamente competente y de esta forma se obtienen los clientes satisfechos. Lo que conlleva a continuar satisfaciendo los gustos de los clientes e innovando con nuevos productos como yogurt y Arequipe, cabe resaltar que Fruti-Deli dentro de sus procesos tiene en cuenta la innovación en cuanto al empaque, presentación y sabores. En cuanto a amenazas, los competidores tienen similares oportunidades y podrían posesionarse en el mismo sitio y mercado geográfico.

Después de realizado el análisis de los elementos internos y externos y la información suministrada por los colaboradores de la empresa, distribuidores y consumidores, se realiza un diagnóstico interno y externo a través de la matriz DOFA.

Diagnostico interno y externo actual: En este apartado se establecen las diferentes estrategias que se llevaran a cabo en la organización.

7.2.5. Matriz DOFA

Por medio de esta matriz se analiza el desarrollo de las diferentes entrevistas y encuestas, logrando identificar los diferentes factores internos y externos de influyen en la empresa.

Ilustración 29. Matriz DOFA.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FACTORES EXTERNOS	1.	Establecer alianzas estratégicas en los principales supermercados o tiendas locales.	1.	Alta competencia por marcas reconocidas y posicionadas en el mercado de helados, como lo son: San Fermín, San Patricio, San Gerónimo, Cienelac y Mis Abuelos.	
	2.	Aprovechar los medios de comunicación locales de gran acogida y cubrimiento en cada municipio.	2.	Fluctuación de precios en los insumos, ya que en ocasiones es notable la escasez de materia prima (frutas).	
	3.	Crecimiento a escala, publicidad para lograr un mayor reconocimiento.	3.	Cambios constantes en los gustos debido a las exigencias de los clientes.	
FACTORES INTERNOS					
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1.	Poco reconocimiento de marca, debido a que es una empresa relativamente nueva en el mercado.	<p>Hacer un estudio de mercados para abordar los principales supermercados o tiendas locales de cada municipio ofreciendo mejores precios y productos de calidad.</p> <p>Hacer una gran inversión en publicidad, en los principales medios de comunicación de cada municipio. Por ejemplo, redes sociales, radios o canales de televisión locales y pagina web.</p>		<p>Realizar la inversión de un vehículo que cumpla con las características exigidas por parte del INVIMA, en cuanto al transporte, preservación y distribución de los productos, logrando de esta manera ser más competitivos.</p>	
2.	La publicidad es insuficiente para el posicionamiento de la empresa.				
3.	La logística de la empresa no es adecuada para la distribución de los productos.				
4.	Falta de recursos económicos propios, que permitan invertir en maquinaria o nuevos productos.				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1.	La receta en el mercado es única y original, ya que solo cuenta con productos naturales y no contiene conservantes artificiales.	<p>Aprovechar el alto nivel de aceptación de los productos, con el fin de promover la fidelización de los clientes y de esta manera lograr un buen reconocimiento de la marca.</p>		<p>Utilizar la receta original y única de la empresa con el fin de innovar con nuevos productos como Arequipe y yogurt. Para satisfacer los diferentes gustos de los clientes.</p>	
2.	Aceptación de los helados por parte de los clientes, reconocimiento y gran proyección de crecimiento.				
3.	Variedad de productos con calidad y precios competitivos.				

Análisis: De acuerdo a los diferentes factores internos y externos de la organización se crearon estrategias que le permiten a Fruti-Deli aprovechar sus fortalezas y oportunidades para disminuir sus amenazas y debilidades.

7.3. Direccionamiento estratégico

Después de realizado el análisis se lograron encontrar todas las variables, que permiten realizar la propuesta de los siguientes elementos de la planeación estratégica: Misión, visión y valores corporativos, así como la propuesta de una estructura organizacional.

7.3.1. Misión propuesta para Fruti-Deli

Somos una empresa productora y comercializadora de helados artesanales con fruta natural ubicada en la Región Andina de Colombia, exactamente en el municipio de Ciénega del departamento de Boyacá. Nos identificamos por contribuir al desarrollo del sector empresarial de la región y por satisfacer las necesidades del consumidor al brindar productos de la más alta calidad.

7.3.2. Visión propuesta para Fruti-Deli

Lograr para el año 2026 el reconocimiento gracias a la calidad de nuestros productos. Ofreciendo a los consumidores otros productos en muchos más puntos de venta de otras regiones, siempre con el compromiso social y responsable.

7.3.3. Valores corporativos propuestos para Fruti-Deli

Nos comprometemos a promover la aplicación de los siguientes valores que nos caracterizan.

Compromiso: Participamos activamente en el desarrollo de nuestras metas individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar.

Trabajo en equipo: Con nuestro trabajo individual y grupal, participamos y colaboramos en cada uno de los procesos, con el fin de obtener excelentes resultados.

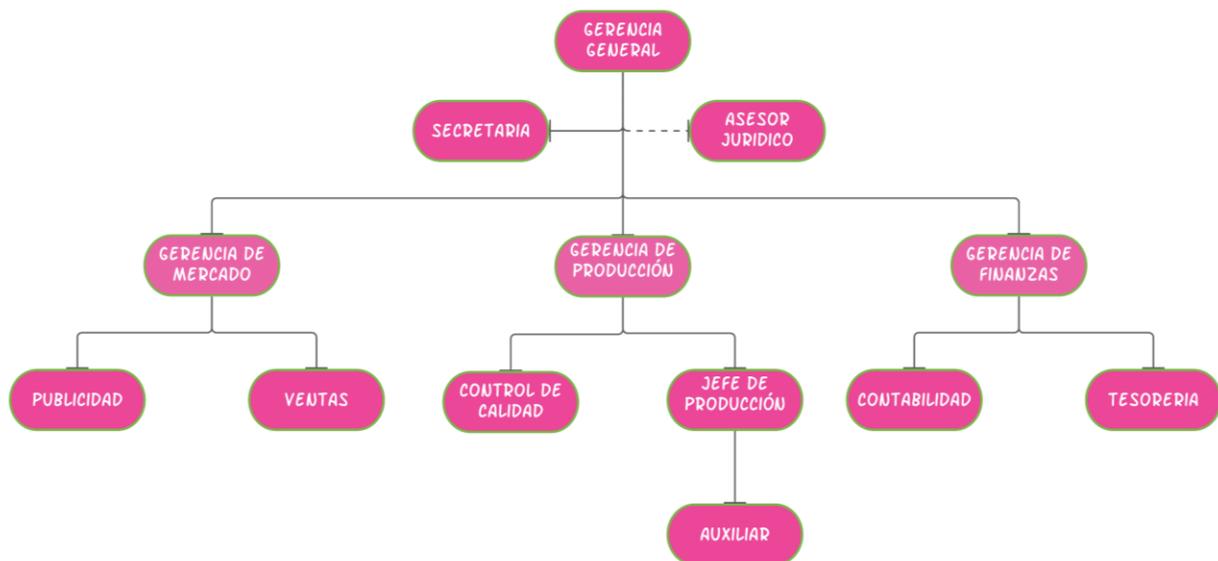
Creatividad e Innovación: Creemos en nuestro talento y creatividad, brindamos innovación en cada uno de nuestros productos, con el objetivo de satisfacer a nuestros consumidores.

Respeto: Respetamos y reconocemos las iniciativas de los demás; Damos un trato digno y tolerante, aceptamos las críticas que nos permiten seguir creciendo.

Orientación al cliente: Estamos orientados a satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes internos y externos, para satisfacer sus expectativas brindándoles los mejores productos y servicios.

7.3.4. Organigrama propuesto para Fruti-Deli

Ilustración 30. Organigrama propuesto.



Fuente: Propia.

Análisis: Cada uno de los cargos mencionados han de ser desempeñados por personal altamente capacitado y de confianza, para lograr desarrollar cada función con eficiencia y eficacia.

7.4. Plan de acción

Con esta herramienta se analizan los pasos a seguir, es decir los objetivos que se pretenden cumplir para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, como el buen reconocimiento de marca. Para ello se tiene en cuenta la acción a realizar, la situación inicial, el resultado esperado, la duración del proceso en días y los indicadores que serán evaluados.

Ilustración 31. Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN						
Objetivo	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Responsable de la tarea	Valor estimado Tiempo (días)	Indicadores
1. Hacer un estudio de mercados para abordar los principales supermercados - heladerías de cada municipio o ciudad donde se distribuyen o se planean distribuir los helados Fruti-Deli.	1. Identificar cuáles son los supermercados y heladerías más importantes en cada municipio.	1. No se han identificado los principales supermercados de cada municipio.	1. Establecer alianzas estratégicas con los principales supermercados o heladerías de cada municipio.	Gerencia de mercado	\$2.000.000 (30)	Número de alianzas proyectadas / Número de alianzas realizadas
	2. Dar a conocer el catálogo de los productos que se ofrecen con los precios.	2. Los clientes actuales conocen el catálogo y los clientes nuevos conocerían Fruti-Deli.	2. Lograr un mayor reconocimiento de los productos que se ofrecen con calidad y buen precio (clientes nuevos).	Gerencia de mercado	\$1.000.000 (30)	Número de establecimientos visitados / Número de establecimientos vinculados.
	3. Entrega oportuna de pedidos a los clientes.	3. No se han establecido las alianzas en todos los municipios.	3. Realizar la entrega del 100% de los pedidos de forma oportuna.	Gerencia de producción	\$2.000.000 (30)	Total de pedidos solicitados / Total de pedidos realizados.

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Responsable de la tarea	Valor estimado Tiempo (días)	Indicadores
2. Realizar inversión en un vehículo con las características apropiadas que permitan mejorar la distribución de los productos. Y de esta manera ser más competentes.	1. Encontrar el vehículo con las características específicas para la adecuada distribución de los productos.	1. Los productos son distribuidos por un vehículo independiente.	1. Encontrar el vehículo adecuado para la distribución de los productos.	Gerencia de finanzas y Asesor jurídico	\$65.000.000 (20)	De 10 cotizaciones seleccionar 1.
	2. Solicitud del crédito a la entidad financiera.	2. No se ha solicitado el crédito.	2. Lograr el crédito aprobado con bajas tasas de interés.	Gerencia general y Gerencia de finanzas	\$50.000.000 (28)	Crédito aprobado con la entidad financiera.
	3. Comprar el vehículo.	3. La empresa no cuenta con un vehículo propio.	3. Hacer la distribución de los productos con el vehículo propio para obtener mayores utilidades.	Gerencia general y Gerencia de finanzas	\$65.000.000 (30)	Vehículo adquirido.
3. Implementar campañas publicitarias para la promoción de los productos en los principales medios de comunicación como redes sociales, radios o canales de televisión locales y pagina web.	1. Identificar los principales medios de comunicación de cada ciudad o municipio donde tiene presencia la empresa.	1. No se ha realizado el estudio en cuanto a los principales medios de comunicación en cada uno de los lugares donde se encuentran los productos de Fruti-Deli.	1. Contratar con los principales medios de comunicación de tal manera que se logre el reconocimiento de marca.	Gerencia de mercado	\$4.000.000 (30)	Medios de comunicación planeados a implementar / Medios de comunicación implementados.
	2. Hacer publicaciones creativas para las redes sociales.	2. La empresa no tiene publicidad de ese tipo.	2. Obtener un mejor reconocimiento de marca.	Gerencia de mercado	\$400.000 (30)	Número de publicaciones proyectadas / Número de publicaciones realizadas.
	3. Hacer un diseño exclusivo de imagen corporativa para que haya recordación en los clientes.	3. La publicidad de la empresa es una sola.	3. Que la imagen corporativa de Fruti-Deli sea reconocida por los clientes.	Gerencia de mercado	\$800.000 (30)	Definición del diseño de la imagen corporativa.

PLAN DE ACCIÓN						
Objetivo	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Responsable de la tarea	Valor estimado Tiempo (días)	Indicadores
4. Innovar con nuevos productos como Arequipe y yogurt. Para satisfacer los diferentes gustos de los clientes.	1. Adecuación de la planta para innovar con nuevos productos.	1. La planta de producción es adecuada para innovar con los nuevos productos.	1. Conseguir mayor aprovechamiento de la planta de producción.	Gerencia de producción	\$500.000 (25)	Planta de producción actual / Aprovechamiento de planta para producción de nuevos productos.
	2. Hacer convenios con los clientes actuales para ofrecerles los nuevos productos.	2. No se conoce la aceptación real porque aún no se ha hecho el lanzamiento de los nuevos productos.	2. Establecer alianzas estratégicas con los principales supermercados y heladerías de cada municipio.	Gerencia de mercado	\$2.200.000 (30)	Supermercados proyectados / Número de alianzas concretadas.
	3. Producir las cantidades necesarias para surtir en los diferentes puntos de venta.	3. La empresa no dispone de los nuevos productos en cada uno de los puntos de ventas.	3. Lograr la aceptación y el posicionamiento de los nuevos productos como Yogurt y Arequipe.	Gerencia de producción	\$3.500.000 (30)	Proyección de ventas / Ventas reales.

Análisis: Se sugiere como primer paso hacer un estudio de mercados para abordar los principales supermercados de cada municipio o ciudad donde se distribuyen o se planean distribuir los helados artesanales de Fruti-Deli. Realizar la inversión de un vehículo con las características apropiadas que permiten mejorar la distribución de los productos, y de esta manera ser más competentes.

Conclusiones

Se llevó a cabo la caracterización de la empresa donde se lograron determinar factores internos y externos.

Se evidencia que el nivel de posicionamiento a nivel regional es bueno y da pautas para una proyección nacional.

Contar con valores corporativos en la organización es muy importante actualmente Fruti-Deli no tiene establecidos valores corporativos.

Poco reconocimiento de la marca que conlleva a determinar nuevas estrategias de posicionamiento y mejora continua.

La publicidad empleada actualmente en la organización es insuficiente y la logística utilizada actualmente no es la mejor.

Se planteó una nueva misión y visión teniendo en cuenta los diferentes elementos que se requieren para tener una buena proyección.

Se le sugiere a Fruti-Deli establecer cinco valores corporativos; compromiso, trabajo en equipo, creatividad e innovación y orientación al cliente.

Elaborar un estudio de mercados para abordar los principales supermercados o tiendas locales de cada municipio.

Se propone adquirir un vehículo con las características exigidas por parte del INVIMA en cuanto a transporte, preservación y distribución de los productos.

Sería de gran importancia implementar campañas publicitarias para la promoción de los productos en los principales medios de comunicación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los distribuidores y consumidores, es conveniente innovar con nuevos productos como Arequipe y yogurt.

Anexos

Anexo A. Carta de autorización



Ciénega, 02 de agosto de 2021

Señores

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

NIT 860.056.070-7

Calle 58A BIS N° 37-94

Bogotá, Cundinamarca

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE GRADO.

Respetados Señores,

Por medio de la presente me permito autorizar a los estudiantes **NELCY JOHANA GALINDO BORDA** identificada con numero de cogido estudiantil **20311811877** y **SERGIO ALBERTO BUSTACARA GUAJE** identificado con numero de cogido estudiantil **20311819012**, para que realicen su trabajo de grado sobre Planeación Estratégica en mi empresa Fruti-Deli.

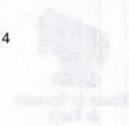
Cordialmente,


NEDY DE JESUS JIMÉNEZ GALINDO

C.C. 23.434.107 de Ciénega

Gerente de Fruti-Deli

Anexo B. Certificado de cámara de comercio

 <p>Cámara de Comercio de Tunja</p>	CAMARA DE COMERCIO DE TUNJA JIMENEZ GALINDO NELLY DE JESUS Fecha expedición: 2021/03/03 - 15:56:30 **** Recibo No. S000512454 **** Num. Operación. 08-ACDURAN-20210303-0014 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021. *** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. *** CODIGO DE VERIFICACIÓN mEppqfMU7x	
	CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.	
Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,		
CERTIFICA		
NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO		
NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: JIMENEZ GALINDO NELLY DE JESUS ORGANIZACIÓN JURÍDICA: PERSONA NATURAL IDENTIFICACIÓN : CÉDULA DE CIUDADANÍA - 23434107 NIT : 23434107-6 ADMINISTRACIÓN DIAN : TUNJA DOMICILIO : CIENEGA		
MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN		
MATRÍCULA NO : 164737 FECHA DE MATRÍCULA : OCTUBRE 22 DE 2018 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2021 FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : MARZO 03 DE 2021 ACTIVO TOTAL : 1,000,000.00 GRUPO NIIF : GRUPO III - MICROEMPRESAS		
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES		
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CARRERA 3 2-19 BARRIO : CENTRO MUNICIPIO / DOMICILIO: 15189 - CIENEGA TELÉFONO COMERCIAL 1 : 3144087486 TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ CORREO ELECTRÓNICO No. 1 : nelly201205@gmail.com		
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CARRERA 3 2-19 MUNICIPIO : 15189 - CIENEGA BARRIO : CENTRO TELÉFONO 1 : 3144087486 CORREO ELECTRÓNICO : nelly201205@gmail.com		
NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO		
De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, SI AUTORIZO para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : nelly201205@gmail.com		
CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA		



CAMARA DE COMERCIO DE TUNJA
JIMENEZ GALINDO NELLY DE JESUS
 Fecha expedición: 2021/03/03 - 15:56:30 **** Recibo No. S000512454 **** Num. Operación. 08-ACDURAN-20210303-0014
 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
 RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.
 *** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN mEppqfMU7x

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA : ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL : C1040 - ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

ACTIVIDAD SECUNDARIA : C1020 - PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS Y TUBERCULOS

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

***** NOMBRE ESTABLECIMIENTO** : FRUTIDELI CIENEGA

MATRÍCULA : 164738

FECHA DE MATRÍCULA : 20181022

FECHA DE RENOVACION : 20210303

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2021

DIRECCION : CARRERA 3 2-19

BARRIO : CENTRO

MUNICIPIO : 15189 - CIENEGA

TELEFONO 1 : 3144087486

CORREO ELECTRONICO : nelly201205@gmail.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : C1040 - ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

ACTIVIDAD SECUNDARIA : C1020 - PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS Y TUBERCULOS

VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 1,000,000

INFORMA - TAMAÑO DE EMPRESA

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es MICRO EMPRESA

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria : \$2,000,000

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIU : C1040

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$3,100

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)



CAMARA DE COMERCIO DE TUNJA
JIMENEZ GALINDO NELLY DE JESUS
Fecha expedición: 2021/03/03 - 15:56:30 **** Recibo No. S000512454 **** Num. Operación. 08-ACDURAN-20210303-0014
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.
*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN mEppqfMU7x

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE TUNJA contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://siitunja.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación mEppqfMU7x

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

**Cámara de Comercio
de Tunja**

Anexo C. Formulario del registro único tributario

DIAN POR UNA COLOMBIA MÁS JUSTA		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización		4. Número de formulario 14745168951			
					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 2 3 4 3 4 1 0 7 6		6. DV 6		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Tuxa	
				14. Buzón electrónico 2 0	
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento Cédula de Ciudadanía		26. Número de identificación 2 3 4 3 4 1 0 7	
27. Fecha expedición 2 0 0 0, 0 7, 0 7					
28. País COLOMBIA		29. Departamento Boyacá		30. Ciudad/Municipio Ciénega	
31. Primer apellido JIMENEZ		32. Segundo apellido GALINDO		33. Primer nombre NELLY	
				34. Otros nombres DE JESUS	
35. Razón social					
36. Nombre comercial FRUTIDELI CIENEGA				37. Sigla	
UBICACIÓN					
38. País COLOMBIA		39. Departamento Boyacá		40. Ciudad/Municipio Ciénega	
41. Dirección principal CR 3 2 19					
42. Correo electrónico nelly201205@gmail.com					
43. Código postal			44. Teléfono 1 3 1 4 4 0 8 7 4 8 6		45. Teléfono 2
CLASIFICACIÓN					
Actividad económica				Ocupación	
46. Código 1 0 4 0		47. Fecha inicio actividad 2 0 1 6, 0 1, 0 1		52. Número establecimientos	
48. Código 1 0 2 0		49. Fecha inicio actividad 2 0 1 8, 1 0, 2 2		51. Código	
				50. Código 1 2	
Responsabilidades, Calidades y Atributos					
53. Código 2 2					
22- Obligado a cumplir deberes formales a					
Obligados aduaneros					Exportadores
54. Código 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20					55. Forma 56. Tipo Servicio 57. Modo 58. CPC
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación.					
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios 0		61. Fecha 2021 - 03 - 03 / 12 : 02 : 01	
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso. Parágrafo del artículo 1.6.1.2.20 del Decreto 1620 de 2010. Firma del solicitante:			Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre JIMENEZ GALINDO NELLY DE JESUS 985. Cargo CONTRIBUYENTE		

Anexo D. Evidencia fotográfica de la empresa Fruti-Deli







Anexo E. Entrevista semiestructurada dirigida al gerente y dos empleados

Esta entrevista fue diseñada y realizada por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño como parte de su trabajo de grado y consta de 11 preguntas.

El objetivo de esta entrevista, es poder obtener la percepción y punto de vista empresarial de la gerente y sus dos empleados, acerca de la situación en la que se encuentra la empresa Frutideli. Lo cual será la fuente para diseñar una planeación estratégica que le permita a la empresa cumplir con sus objetivos.

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? ¿Cómo se siente? ¿Cómo es su relación; gerente - distribuidor - consumidor?**

- 2. ¿Qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identifica en su empresa? ¿Cuáles cree que son las más importantes?**

- 3. De acuerdo a la situación actual del país, ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en cuanto al desempeño logístico de la empresa?**

- 4. ¿Dentro de los costos logísticos cual considera que es el más representativo?**

- 5. ¿Considera que la logística actual es la adecuada para la venta de sus productos? ¿Considera cambiarla?**

- 6. ¿Dentro de la cadena de suministro cual es problema más representativo?**

7. ¿Cuál es el proceso de producción de los helados? ¿En qué ocasiones se dificulta?

8. ¿Qué hace que sus productos sean diferentes en comparación a los ya existentes en el mercado?

9. ¿Qué practicas se implementan para mitigar el impacto ambiental?

10. ¿Que hace que la empresa sea productiva y competitiva? ¿Planea algún tipo de mejora para la empresa?

11. ¿Cuáles son los competidores más importantes para usted?

Anexo F. Formato de encuesta dirigida a distribuidores

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el nivel de satisfacción y percepción que tienen los distribuidores de cada uno de los puntos de ventas de la empresa Fruti-deli.

1. ¿Cuáles de los siguientes factores son importantes para usted al momento de escoger un producto?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Marca reconocida
- d) Servicio al cliente
- e) Otro, ¿cuál? _____

2. ¿El pedido solicitado le llega en cantidades y condiciones óptimas?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

3. ¿Usted con qué frecuencia hace pedido de helados a Fruti-deli?

- a) Casi todos los días
- b) Entre una semana y un mes
- c) Entre uno y tres meses
- d) Entre tres y seis meses
- e) Más de seis meses

4. ¿Considera que la variedad de sabores de helados que ofrece Fruti-deli es suficiente?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

5. ¿Cómo se enteró de Fruti-deli?

- a) Por medio de una tienda o heladería
- b) Recomendación de amigos o familiares
- c) Publicidad
- d) Otro, ¿cuál? _____

6. ¿Cuánto tiempo lleva siendo distribuidor de helados de Fruti-Deli?

- a) Por primera vez
- b) Menos de un mes
- c) De uno a seis meses
- d) De seis meses a un año
- e) Más de un año

7. ¿Le gustaría que Fruti-deli tuviera una página web?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

8. ¿Cómo considera que es la aceptación de los helados de Fruti-deli en el mercado?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

9. ¿Cómo califica la experiencia completa que tiene con los helados Fruti-deli?

- a) Totalmente satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Insatisfactoria

10. Recomendaría a Fruti-deli con familiares o amigos.

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

11. Le gustaría que Fruti-deli elabore los siguientes productos (puede marcar varias opciones).

- a) Arequipe
- b) Kumis
- c) Yogurt
- d) Otro, ¿cuál? _____

Anexo G. Formato de encuesta dirigida a consumidores

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el nivel de satisfacción y percepción que tienen los consumidores en cada uno de los puntos de ventas de la empresa Fruti-deli.

1. ¿Cuáles de los siguientes factores son importantes para usted al momento de escoger un helado?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Marca reconocida
- d) Servicio al cliente
- e) Otro, ¿cuál? _____

2. ¿Usted con qué frecuencia consume helados?

- a) Casi todos los días
- b) Entre una semana y un mes
- c) Entre uno y tres meses
- d) Entre tres y seis meses
- e) Más de seis meses

3. ¿Cuánto presupuesto destina para la compra de un helado?

- a) Entre \$2.000 a \$4.000
- b) Entre \$4.000 a \$6.000
- c) Más de \$6.000

4. ¿Entre que rango de edad se encuentra usted?

- a) 5 a 15 años
- b) 16 a 24 años
- c) 25 años en adelante

5. ¿Usualmente en qué lugar compra helados?

- a) Tiendas de barrio
- b) Heladerías locales
- c) Centros comerciales
- d) Puntos de fabrica
- e) Otro, ¿cuál? _____

6. ¿Cómo se enteró de Fruti-deli?

- a) Por medio de una tienda o heladería
- b) Recomendación de amigos o familiares
- c) Publicidad
- d) Otro, ¿cuál? _____

7. ¿Hace cuánto tiempo consume helados de Fruti-Deli?

- a) Por primera vez
- b) Menos de un mes
- c) De uno a seis meses
- d) De seis meses a un año
- e) Más de un año

8. ¿Qué otro sabor de helado nos recomendaría elaborar?

9. ¿Cómo considera que es la aceptación de los helados de Fruti-deli en el mercado?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

10. ¿Cómo califica la experiencia completa que tuvo con nuestros helados?

- a) Totalmente satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Insatisfactoria

11. Recomendaría a Fruti-deli con familiares o amigos.

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

12. Le gustaría que Fruti-deli elabore los siguientes productos (puede marcar varias opciones).

- a) Arequipe
- b) Kumis
- c) Yogurt
- d) Otro, ¿cuál? _____

Referencias bibliográficas

A. (2011, 22 febrero). *10 escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg*.

managersmagazine.com. <https://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

Albert Mauro, B. O., & Corpus Huanca, D. (2016). *Plan estratégico de la empresa heladería Porvenir*. Academia.edu.

https://www.academia.edu/30267332/PLANEAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_Plan_estrat%C3%A9gico_de_la_empresa_HELADERIA_PORVENIR

Bhat, A. (2021, 21 julio). What is a Survey. QuestionPro.

<https://www.questionpro.com/blog/surveys/>

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Google Books. Recuperado 25 de octubre de 2021, de

<https://books.google.com.co/books?id=ALIPAwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22Howard%20R.%20Bowen%22&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación

estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(3), 83–89. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>

Ceballos, V. (2013, 20 agosto). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa.*

Elempleo. Recuperado 12 de agosto de 2021, de

<https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>

Content, R. R. (2019, 10 julio). *Conoce qué es un plan de acción, sus beneficios y pasos para implementarlo en tu negocio.* Rock Content. Recuperado 15 de mayo de 2021, de

<https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-accion/>

Contributor, P. (2020, 20 diciembre). What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool. PESTLE Analysis. Recuperado 11 de agosto de 2021, de

<https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences.* New York: Basic Books

Hart, D. (2021, 3 junio). *Porter's Five Forces: Increase The Profitability of Your Business.*

ThePowerMBA. Recuperado 10 de octubre de 2021, de

<https://www.thepowermba.com/en/business/porters-five-forces>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.) [Libro electrónico].

McGraw-Hill Education. [http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

López Grajales, A. L., & Pinto, S. (2016). *Plan estratégico de la “Heladería Lorena”*. Biblioteca digital UNIVALLE.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12613/0540936.pdf?sequence=1&isAllowed=y%2016>

Louffat, E. (2017, 4 marzo). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* conexónesan.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>

Ortega, C. (2020, 14 enero). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no*

estructurada? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Pacheco Moya, A. M. (2013, octubre). *Plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de helados de Salcedo Procohesa*. Issuu.

https://issuu.com/davidgarcia1992/docs/plan_estrat_gico_helados_de_salced

Pérez, A. (2021, 7 junio). *Diamante de Porter, componentes usos y beneficios*. OBS Business School. Recuperado 22 de septiembre de 2021, de

<https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Pérez Cepeda, M. Á. (2019, 15 abril). *Matriz de Perfil Competitivo*. ZonaEconómica.

Recuperado 15 de septiembre de 2021, de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

- Raúl Andrés, S. S. (2019). *Elaboración de un plan estratégico de servicio en la cafetería heladería Gelato Caffè, Riobamba 2019*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11792/1/84T00631.pdf>
- Roncancio, G. (2019, 17 abril). *¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Ejemplos*. Gestion pensemos. Recuperado 5 de octubre de 2021, de <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Salazar, I., & Elizabeth, E. (2017, 29 agosto). *Diagnóstico de la situación actual de la empresa productora de helados "D`LAURY" de la ciudad de Balsas*. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11577/1/ECUACE-2017-AE-CD00236.pdf>
- Thompson, I. (2009, julio). *Tipos de Organigramas*. Promonegocios.net. Recuperado 8 de octubre de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637358504&Signature=Sj7ca6E4zW0sRUMeEkdtXdT7pdWvIELda~5Q5ft9nBeu8aDjU1rvidEWRgCroxtG3FswPihza8ODugTs4hq2aSsP2vnLKbo3hI3o2ewbJrq6shfMsthQTu2MLGuxIyf~Q4BnQIx7gmW1Y~NQ7jaDv~RBmNkoFGr3OclLJubtO0qfvG0hVFQr1sILIEFQ93wElxWi8o9MWJIZdeWhBqnwe3vQnLy-32YgtkGDdO2js4tmlNqir58PQhSWjzrXHIKFVF6HpBReUTcJOeBXXP26eF3hmkEhb uDjG90zKTM9qCXVQ8Sj1YaZhrqnpdPQNDWwYOBhBdk24YAhT9B4zZGs9A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Tejada Zabaleta, A. (2003). *los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. redalyc.org. Recuperado 15 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>