



**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EL ANTOJO
FRUTAL APLICANDO DIVERSAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y DE
INNOVACIÓN**

**AUTORES:
GABRIELLA DE LEMOS
SAMMY QAISI**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
RONALD ROJAS ALVARADO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
CALI
2022**

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EL ANTOJO
FRUTAL APLICANDO DIVERSAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y DE
INNOVACIÓN**

**GABRIELLA DE LEMOS
SAMMY QAISI**

Proyecto de Grado para optar el título de Profesional en Administración

**Director del proyecto
Ronald Rojas Alvarado**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
CALI
2022**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	3
LISTADO DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Justificación	10
1.2 Planteamiento del problema.....	10
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
1.3. Objetivo General	12
1.4. Objetivos específicos	12
MARCO REFERENCIAL.....	13
3.2 Marco Teórico	15
MACROENTORNO.....	15
3.2.1 Análisis del macroentorno	16
3.2.1.1 Análisis PESTEL	19
MICROENTORNO	19
3.2.2 Análisis del microentorno	19
3.2.2.1 Modelo de las cinco fuerzas	20

3.2.2.2 Matriz BCG	22
3.2.2.3 Cuadro Estrategico	23
3.2.3 Análisis interno.....	24
3.2.3.1 Cadena de valor.....	24
3.2.3.2 Auditoría interna.....	25
3.2.3.3 <i>Design thinking</i>	25
3.2.3.4 Modelo CANVAS	25
METODOLOGÍA	28
5.1 Resultado #1.....	29
5.2 Resultado #2.....	29
5.3 Resultado #3.....	30
MISIÓN.....	31
VISIÓN.....	31
CONCLUSIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	33
ANEXOS.....	36
Tabla 06: Matriz Factores Externos.....	39

LISTADO DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Definición de conceptos para la empresa caso de estudio	13
Gráfica 01. Organización, control, análisis interno y externo de las organizaciones	15
Gráfica 02. Factores del Macroentorno	17
Gráfica 03. Mátriz Stakeholders	20
Fuente: (Agle & Wood 2000, pp. 3-30)	20
Gráfica 04. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	21
Fuente: (dircomfidencial, 2021).....	21
Tabla 2. Analisis mediante las cinco fuerzas competitivas	24
Gráfica 05. Matriz BCG.....	23
Fuente: (Boston Consulting Group, 1968, pp -5)	23
Gráfica 06. Metodología	28
Fuente: Elaboración propia5. RESULTADOS	28
Tabla 04: Dofa Ampliada.....	37
Tabla 05: Modelo Canvas	38

AGRADECIMIENTOS

Antes de empezar queremos agradecerle a la institución Universidad Icesi, por permitirnos hacer nuestro pregrado en esta organización tan prestigiosa y por brindarnos una enseñanza de alta calidad, la cual nos definirá en la vida laboral. Del mismo modo, agradecemos a todos los docentes que aportaron en nuestro proceso de aprendizaje y nos acompañaron en este largo camino.

Reconocemos el excelente trabajo de acompañamiento del profesor Dr. Ronald Rojas Alvarado por brindarnos las herramientas para esta investigación junto a él y así tener un mayor conocimiento de Direccionamiento Estratégico en el ámbito organizacional. Valoramos su intención de transmitirnos su conocimiento y experiencia para estar mejor preparados para nuestro ejercicio profesional.

Agradecemos a la empresa El Antojo Frutal por permitirnos hacer nuestra investigación y brindarnos la información necesaria en todo momento.

Para finalizar, deseamos agradecerle a nuestras familias por apoyarnos económicamente y emocionalmente durante nuestro tiempo como estudiantes de la Universidad Icesi. Nos han apoyado en las buenas y en las malas y nos han impulsado a tener un mejoramiento y un aprendizaje continuo.

RESUMEN

¿Qué sería de las empresas, pymes y multinacionales del mundo sin una guía detallada del desarrollo de su trabajo? Esto precisamente es lo que hace un plan estratégico, velar por el cumplimiento de objetivos, metas, ventas y crecimiento en un tiempo determinado.

Por ello, el presente proyecto realiza un plan de direccionamiento estratégico para “El Antojo Frutal” mediante herramientas y modelos administrativos. El objetivo central es aumentar la capacidad competitiva de dicha empresa Vallecaucana. Para realizar el análisis interno, se hizo una recolección de datos primarios en la cual se pudieron identificar las herramientas de gestión óptimas para la compañía. Del mismo modo, por medio de una investigación cualitativa se pudieron evaluar y analizar los conceptos idóneos de innovación para la aplicación de la misma.

Palabras claves: Innovación, plan estratégico, cadena de valor y estrategia

ABSTRACT

What would the world's companies, SMEs and multinationals be without a detailed guide to the development of their work? This is precisely what a strategic plan does, ensure compliance with objectives, goals, sales, and growth in a given time.

This thesis carries out a strategic plan for the case study company "El Antojito Frutal" applying various management and innovation tools. The objective is to improve sales, production in the company.

To carry out this internal analysis, a collection of primary data that provided information in order to identify the optimal management tools for the company and those that remain to be applied to improve its profitability. In the same way, through qualitative research, this allowed the possibility of evaluation and analyzing ideal concepts of innovation for its application.

Keywords: Innovation, strategic plan, value chain and strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Este informe tiene como fin conocer la empresa “El Antojo Frutal” y evaluar su situación actual frente a la economía nacional y global. Para ello, se realiza un Plan Estratégico, analizando literatura y herramientas prácticas en Direccionamiento Estratégico e Innovación.

Así pues, para obtener estos resultados se analizarán las herramientas de gestión de empresa más utilizadas por el negocio El Antojo Frutal y las empresas del Valle. Se hará un gran énfasis en la innovación y la gestión de la empresa tomando en cuenta su entorno (macro y micro).

En primer lugar, se desarrollaron ciertos segmentos quienes cuentan con diversas características, como lo son plantear los objetivos y contar con un objetivo general y dos individuales. También se debe resaltar la importancia que juega el análisis estratégico frente a la capacidad que tienen las organizaciones. Por último, se debe realizar un marco referencial, el cual va de la mano con el marco conceptual para conocer las definiciones que se van a usar y un marco teórico que incluye la indagación de las herramientas que son necesarias para realizarlo.

Así pues, en el marco contextual se observó que esta investigación muestra la condición nacional y departamental en la que se ve inmersa la empresa caso de estudio. El cuarto, busca realizar el plan estratégico para El Antojo Frutal y el prototipo de propuesta como resultado de dicha investigación. Por último, el quinto, refleja los aprendizajes y conclusiones de todo el trabajo.

1.1 Justificación

La economía colombiana es resultado de sus ingresos, proyectos sociales, empleos y desarrollo que generan las empresas. Por eso, según Gimber (2002) no será suficiente que una marca, pyme o multinacional produzca, sino que se mantenga y aumente sus indicadores de rentabilidad, siendo mejor que la competencia y sosteniéndose ante problemas del entorno. En este orden de ideas, Espinoza (2006) sostiene que una de las formas de dicho objetivo es elaborando un análisis estratégico y de innovación de los mercados competitivos que existen para la empresa objeto de estudio. En dicho escenario, es fundamental identificar cuál es el uso apropiado de estos dos aspectos e impulsar a la organización “El Antojo Frutal” para cumplir las metas planteadas para el año 2023.

1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo elaborar un proyecto empresarial para “El Antojo Frutal”, aplicando diversas herramientas del *management*¹ y de innovación?

Aplicar modelos administrativos sin el conocimiento y la experiencia y su aplicación en un proyecto empresarial resulta desafiante, ya que existe una falta de conocimiento sobre estas temáticas y a que algunas herramientas no son gratuitas. Sin embargo, según Martínez (2011) un plan estratégico es la integración de varios conceptos que le brindan un orden lógico a una empresa, ayudándole a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, competencia y peligros.

¹ Según Alberto Lopez, Acciones y estrategias que busca unir un grupo de personas con el fin de obtener mejores resultados empresariales. Adicionalmente, según la real academia es un sinonimo de gestión empresarial (RAE, 2021, definición 1).

Por lo tanto, este proyecto de grado permite ayudar a la empresa El Antojo Frutal y servir como una guía de oportunidades y amenazas a futuro antes de que estas se presenten. Lograr generar este plan estratégico brindará un mayor entendimiento organizacional el cual podrá ser utilizado por los dueños y gerentes de la empresa frente a la innovación.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para “El Antojo Frutal”, mediante la aplicación de distintas herramientas administrativas.

1.4. Objetivos específicos

- Aplicar las herramientas de análisis externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la empresa “El Antojo Frutal”
- Evaluar el grado de innovación de la empresa “El Antojo Frutal” a través de diversas herramientas. (*design thinking, cuadro estratégico, matriz de las cuatro acciones, entre otras.*)
- Diseñar el plan estratégico para “El antojo frutal” partiendo de los modelos y herramientas mencionados previamente

MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Conceptual

Tabla 1. Definición de conceptos para la empresa caso de estudio

Conceptos	Definición
Auditoria interna	Este concepto, según la RAE y Bendermacher (2017) busca analizar dentro de una empresa los resultados operacionales y sus metodologías con el fin de mejorar su rendimiento.
Cadena de valor	La cadena de valor para Magretta (2013) se puede percibir como una herramienta para crear ventaja competitiva. Por ello, en el proyecto se analizará un análisis el cual podrá brindar un valor a los clientes.
Contexto político	“Consiste en entender, y tener conocimiento sobre las orientaciones posibles de la política presentes en la población objetivo. Acceso a la tecnología: Se relaciona directamente con los recursos disponibles y la capacidad que tiene la población para acceder a la tecnología. Tales como la infraestructura, el nivel de conectividad y el uso de herramientas tecnológicas”. (Porter, 2008)
Cuadro de mando integral	Kaplan & Norton (1993) hacen referencia al cuadro integral en el cual se busca evaluar y conocer las estrategias implementadas.
Demografía	Según Porter (2018) la demografía se refiere a todas las características de una población, teniendo en cuenta diversos factores que la afectan. Además, es usado

	para investigaciones de tipo cualitativo.
<i>Design thinking</i>	Este método según la universidad de Stanford se usa para la implementación de ideas que resulten ser innovadoras y encontrar una solución efectiva a las diferentes necesidades de las personas dentro de la empresa.
Estrategia	Según Michael Porter (2011) este concepto se conoce para analizar la flexibilidad de las empresas y que tan ágiles son para responder a los cambios competitivos del mercado. (pp 2-10)
Estrategia proactiva y reactiva	Thompson, Peteraf, & Strickland, (2012) hablan de la estrategia productiva y reactiva como una herramienta de elementos estratégicos que se efectúan con respecto a lo que se planea. La estrategia productiva por otro lado, demanda el cambio de las condiciones de la empresa.
Macroentorno	En este se analizan las fuerzas externas que pueden afectar a la empresa o su entorno competitivo. (Franquet, 2020)
Microentorno	En esta se busca identificar las fuerzas que tengan un impacto directo a la empresa y que puedan afectar como brindar el servicio al cliente. (Franquet, 2020)
PESTEL	Según Gamble (2012) “este modelo está compuesto por seis factores principales del macroentorno de una empresa”. Los cuales con su realización le permitirán a “El Antojo Frutal definir que aspectos se deben mejorar para garantizar en el corto plazo un aumento de las ventas y posicionamiento frente a la competencia. Pues en ellos, se evalúa entorno externo e interno de la marca.

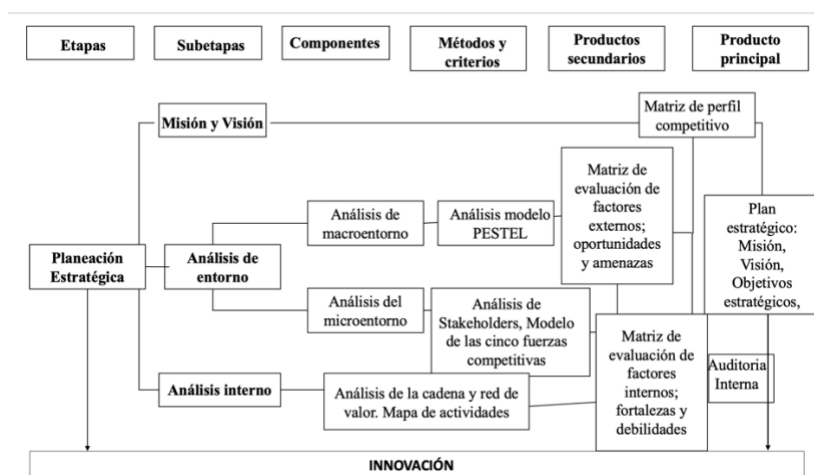
Stakeholders	De acuerdo con Cruz & Medina (2015) los stakeholders “Son una técnica que se fundamenta en la premisa de que los factores que produjeron tendencias o cambios en el pasado lo seguirán produciendo en el futuro.” (pp 8-10). Por ello, el análisis de los grupos de interés consiste en identificar de qué forma estos inciden o incidirán en la organización
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia

3.2 Marco Teórico

MACROENTORNO

Para empezar a desarrollar la presente investigación se partió de el gráfico 1, en donde se puede evidenciar la teoría de Rojas, la cual sostiene que todas las empresas tienen grandes aspectos para analizar los cuales son la estrategia y la innovación (pp 4- 21). Por ello, como se visualiza en el esquema esto implica un análisis a fondo mediante las herramientas y modelos respectivos.



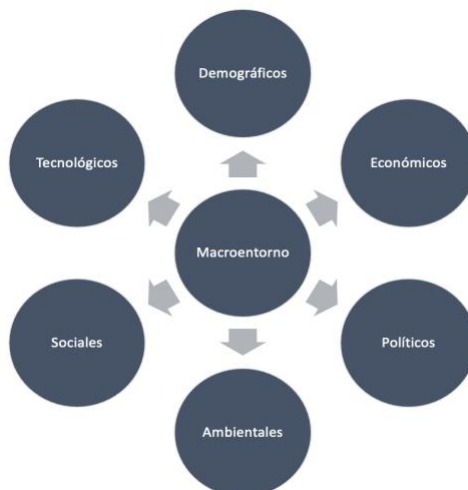
Gráfica 01. Organización, control, análisis interno y externo de las organizaciones

Fuente: Adaptada de Rojas (2019)

3.2.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno es relevante en la elaboración del plan estratégico de una organización. Este consiste en realizar una investigación detallada de qué influencias externas pueden modificar las operaciones empresariales. De manera particular, permite evidenciar las variables que de forma directa o indirecta puedan generar un efecto positivo o negativo en la organización. Por lo anterior, al realizar el análisis respectivo se pueden identificar riesgos para minimizarlos y enfrentar futuros problemas frente a la toma de decisiones.

Por un lado, para conocer el macroentorno según Klóter (2006) se debe permitir entender el entorno de la empresa con el fin de afrontar debilidades, aprovechar las fortalezas y buscar nuevas oportunidades. ¿Cuáles podrían ser estas? Existen diferentes herramientas para realizar el análisis estratégico del macroentorno, y cada una de ellas sirve para analizar unos aspectos específicos de este. Es de recalcar que es de vital importancia que la empresa adapte su estrategia de desarrollo de acuerdo a los hallazgos en conjunto de los diferentes análisis, pues todos los factores que se examinan tienen una influencia significativa en el ejercicio de la empresa. Se debe considerar varios elementos cuando se analiza el entorno. A través de la grafica 2, se muestran los elementos que deben considerarse para dicho análisis.



Gráfica 02. Factores del Macroentorno

Fuente: Elaboración propia

Se pueden analizar algunos de los diferentes factores que se debe tener en cuenta la empresa a la hora de tomar decisiones adecuadas. El primero, factor político consiste en el ambiente legal y político de la región en la cual opera la organización. Este cubre ordenamiento jurídico, leyes y códigos. De igual manera, cubre posibles riesgos políticos como la expropiación y el impacto de los riesgos políticos. Algunos factores legales según la constitución de una empresa que se deben tener en cuenta y que afectan el macroentorno pueden ser: tasa de impuestos, salario mínimo, leyes de importaciones y exportaciones y política monetaria.

Segundo, factores sociales como su nombre dice giran alrededor de la sociedad. Suelen cubrir las tradiciones, costumbres e intereses de la población. Por lo general, el análisis de ese factor es de gran importancia ya que permiten conocer los patrones de comportamiento y así poder realizar ajustes más llamativos al momento de introducir nuevos productos.

Tercero, las variables económicas permiten conocer una gran cantidad de información importante, algunos de estos son el poder adquisitivo de la población y analizar la inflación de la

región. Por otro lado, resalta el peligro de una crisis económica junto a su impacto y la tasa de desempleo. Usualmente estos datos suelen ser más útiles dentro de la organización para encontrar riesgos o al momento de contratación de personal.

Cuarto, según el reporte investigativo de Sarah Rodriguez (2021) “los avances tecnológicos traen beneficios para la industria, por esto se debe tener en cuenta y ver su impacto frente a la estructura y las operaciones empresariales” (Rodriguez, 2021, pp.1-2). Un ejemplo sería la aplicación de nuevos procesos industriales y comunicación. Quinto, el entorno ambientales o ecológicos consisten en un análisis de la región y de posibles catástrofes naturales que pueden ocurrir y dañar el desempeño operacional. Los factores naturales no solo consisten en estas catástrofes, sino que también pueden cubrir incendios, sequías o contaminación. Estos factores pueden afectar de manera directa o indirecta, por ejemplo escasez de materia prima.

Finalmente, los factores demográficos según Porter (2018) toman en cuenta a la población, pues con esta variable se analizan las características de la población tales como: rango de edad, sexo, tasa de natalidad y mortalidad. Por otro lado, los análisis macroeconómicos a efectuar en el presente documento son: El análisis de los stakeholders y el análisis PEST.

Seguidamente, se encuentra el análisis PESTEL, que como sus siglas lo indican, es un estudio amplio que cubre: la política, la economía, lo social y la tecnología del macroentorno que pueden afectar la compañía. Por último pero no menos importante, está el análisis ETOP que significa en inglés “Perfil de Amenazas y Oportunidades del Entorno” o “Environmental Threats and Opportunities Profile”.

3.2.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, según Guevara, Pérez & Quint, (2014) se centra en elementos que conforman el macroentorno, es decir aquellos que no dependen de la empresa. En este se analizan varios factores como la política, economía, entorno social, tecnológicos, legales y ambientales. En este se identifican qué factores afectan el negocio actualmente y en el futuro (pp. 15-89) El PESTEL permite identificar oportunidades y amenazas de cara a minimizar riesgos y aprovechar las condiciones favorables que presenta el mercado. Así mismo, se debe tener en cuenta que el macroentorno es cambiante, por ende se debe realizar el análisis PESTEL aproximadamente dos veces al año.

¿Cómo se plantea el análisis PESTEL?

Consiste en hacer una tabla con los diferentes factores del macroentorno con el fin de clasificar las variables que afectan el sector o industria objeto de estudio. Al realizar esto se podrá analizar la situación y ver los resultados que se pueden generar. Se debe escribir en una columna diferente si es una oportunidad o una amenaza.

MICROENTORNO

3.2.2 Análisis del microentorno

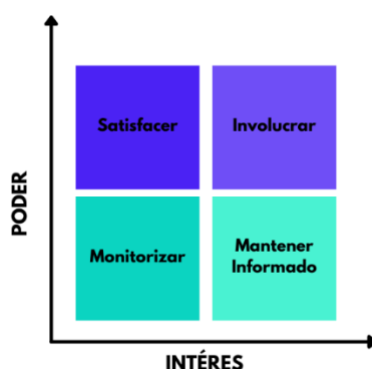
Esta herramienta también permite identificar las oportunidades y las amenazas, a través de los siguientes modelos:

1. “Evaluación del atractivo del sector en el cual se encuentra la empresa: hace referencia a la elaboración de lineamientos que permitan evaluar el nivel de atractividad del sector presente.

2. Evaluación de la competitividad de acuerdo a las cinco fuerzas de M. Porter y distinción de acuerdo al sector en el cual se encuentra la empresa, tales como: proveedores, negociación con clientes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

3. Benchmarking: análisis y comparación de la estrategia, productos y servicios de la empresa.

4. Análisis de los grupos de interés (stakeholders): análisis del grupo o individuo que tienen un grado de afectación por los objetivos de la empresa.” (Thompson, 2012)



Gráfica 03. Mátriz Stakeholders

Fuente: (Agle & Wood 2000, pp. 3-30)

3.2.2.1 Modelo de las cinco fuerzas

Porter (2019) plantea que las cinco fuerzas son: La rivalidad competitiva, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con los clientes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y la amenaza de productos sustitutos.

En este también se tocan temas importantes como la misión y visión de la empresa y estos deben tenerse en cuenta para realizar la estrategia respectiva. Al tener esto claro se deben listar las cinco fuerzas y hacer un análisis frente al mercado respectivo de esta manera.

A continuación, en el gráfico se puede evidenciar las cinco fuerzas competitivas según Michael Porter:



Gráfica 04. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: (dircomfidencial, 2021)

Rivalidad competitiva: En este sector se deben plantear las empresas que sean directamente competitivas con El antojo Frutal y que vendan los mismos productos. Se debe realizar un análisis detallado de la competencia con el fin de tener una ventaja sobre esta y lograr brindar un valor agregado al producto.

Poder de negociación con los proveedores: Ellos constituyen una gran parte de los negocios y sin ellos no habría empresa. Por esta razón se debe tener claro el poder de negociación de la organización y de los proveedores. Existen varios factores que determinan el poder de los proveedores los cuales son: participación en el mercado y los ingresos.

Poder de negociación con los clientes: De igual manera los clientes son una parte fundamental para la empresa. Dependiendo del producto y la demanda pueden surgir posibles problemas empresariales. Algunas razones que determinan el poder de estos serían el valor agregado que sienten del producto o su diferenciación, la demanda de los clientes, etc.

Amenaza de nuevos participantes: El mercado es siempre cambiante y siempre surgen nuevos participantes, los cuales quieren obtener un porcentaje de este. Por esta razón se debe capturar a los clientes y el mercado para evitar que un nuevo competidor entre y robe los clientes actuales y potenciales.

Amenaza de productos sustitutos: Estos se se considrean un gran peligro para las empresas. Frente a este se debe tener en cuenta los precios de este y el grado de satisfacción que tienen los clientes.

3.2.2.2 Matriz BCG

La matriz según lo publicado por Bruken (1968) BCG consiste en un cuadro 2x2 con 4 imágenes. El eje vertical representa el crecimiento del mercado y el horizontal la participación en el mercado. Dependiendo donde se encuentre el producto se recomienda alguna estrategia alternativa para mejorar el rendimiento empresarial. Los productos estrella tienen una curva exponencial a nivel de cuota de mercado y rendimiento financiero. Sin embargo, requieren una inyección de capital considerable.

Aunque los productos crecen considerablemente, su cuota de mercado no es representativa, se requiere alta inversión pero genera pocos ingresos por su poca participación. Los productos maduros son productos ya consolidados por el mercado, son fuertes generadores de ingreso ya que requiere inversión baja. Por último los productos perros no son tan recomendables por que tienen un bajo crecimiento y tienen una baja cuota de mercado.



Gráfica 05. Matriz BCG

Fuente: (Boston Consulting Group, 1968, pp -5)

El primer paso para realizar la matriz BCG según Ruben (2019) consiste en hacer un listado de todos los productos. En el segundo paso se dibuja el gráfico con sus respectivos símbolos. El tercer paso consiste en catalogar los productos basándose en la separación de plantillas del flujo de caja, evaluar su desempeño y recoger información importante sobre estos. En el cuarto paso se clasifican los productos con el fin de identificar cuánto se ha crecido en el mercado y cuánto se vende en comparación de la competencia.

Así mismo, es de resaltar que los productos que crecen aproximadamente 10% por encima del mercado se clasifican como estrella o interrogante y los menores a 10% se deberán clasificar como vaca o perro. Finalmente, es preciso analizar los resultados para tomar las mejores decisiones: invertir para ampliar la presencia en el mercado, mantener la participación en el mercado, reducir la inversión y obtener las ventajas de esto o discontinuar el producto.

3.2.2.3 Cuadro Estratégico

El cuadro estratégico consiste en dibujar un gráfico de línea donde el eje X representa las diferentes variables en las cuales la empresa y la competencia invierten y el eje Y es el valor que la compañía y competencia ofrecen con respecto a las diferentes variables del eje X. Al conectar

los puntos se podrá ver la curva de valor e identificar en cuales variables se está por debajo de la competencia o el mercado y en cuáles está por encima.

Los autores del libro La estrategia del océano azul resaltan:

Después de dibujar el gráfico de línea se podrá generar una matriz de las cuatro acciones con el fin de crear una nueva curva de valor. En este paso se preguntaran cuatro cosas, ¿Cuáles variables que la industria tiene seguras se deben eliminar? ¿Cuáles variables se deben reducir por debajo de las de la industria? ¿Cuáles variables se deben incrementar por encima de las de la industria? Y ¿Cuáles variables se deben crear ya que la industria no las maneja? (Chan y Mauborgne, 2004, p. 42).

3.2.3 Análisis interno

Como se mencionó anteriormente, se debe realizar un análisis externo del entorno macroeconómico y microeconómico, sin embargo, se debe realizar un análisis interno para la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis interno debe acompañar el externo para que este sea exitoso y poder maximizar las utilidades y oportunidades que se presentan. De igual manera, la empresa debe ser orientada para así poder estar al tanto y poder competir en el mercado de hoy en día.

3.2.3.1 Cadena de valor

Esta herramienta fue diseñada por el profesor Michael Porter, para que las organizaciones analizaran detalladamente las diversas actividades (primarias y secundarias) e identifcaran cuales agregan más valor a la empresa, de cara a la toma de decisiones más acertada. De manera

específica, las actividades primarias hacen referencia al desarrollo del producto o prestación de servicio y las secundarias son el soporte de las primarias (gestión del talento humano, gestión financiera y administrativa, entre otras).

3.2.3.2 Auditoría interna

Las auditorías internas son un método para evaluar el desempeño de las diversas áreas organizacionales (contabilidad, producción, tecnología, marketing, entre otros) a través de indicadores específicos.

3.2.3.3 *Design thinking*

Design Thinking, según el libro de Simon (1969), es una metodología que permite solucionar problemas de forma creativa, diseñar y desarrollar productos. Se hace mucho énfasis en la persona ya que con esta estrategia se quiere solucionar cualquier problema el cual se le presente y que sea atractivo para este. *Design thinking* es vital para plantear modelos de negocios disruptivos que permitan emprendimientos y disminuyan el riesgo de las *start-ups*.

3.2.3.4 Modelo CANVAS

El CANVAS permite el diseño estructurado de modelos de negocios innovadores a partir de un conjunto de herramientas creativas. Como lo menciona su creador Osterwalder (2010), el modelo consiste en crear 9 cuadros en el que cada uno se analizarán aspectos organizacionales con el fin de obtener un panorama global de la empresa. Estos 9 cuadros representan: los segmentos del mercado, la propuesta de valor, los canales, el relacionamiento con el cliente, la fuente de ingresos, los recursos claves, las actividades claves, los socios claves y la estructura de

los costos. Durante cada cuadro se recolecta diferente información la cual ayudará a conocer este panorama global de la empresa y, principalmente, articularla en un todo denominado “modelo de negocio”.

3.2.3.4 Matriz MEFE y MEFI

Como lo menciona Fred R. David en su libro *Strategic Management* (1986) se debe generar una lista de 10-20 factores externos que afecten directamente la empresa o en el sector en el que se encuentre. Explicando las oportunidades y las amenazas que pueden surgir con estos factores externos, luego, se debe dar un valor a cada uno de estos ítems basándose en su importancia. El valor oscilará entre 0 (menos importante) y 1 (muy importante) y la suma de todos estos valores debe dar 1 o el 100%. El tercer paso, consiste en calificar del 1 al 4 (1: amenaza mayor, 2: amenaza menor, 3: peor oportunidad, 4: mejor oportunidad) cada factor y, con base a este valor, se deberá ponderar con el valor de importancia asignado. Todo este proceso permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos “MEFE”.

Con respecto a la Matriz de Evaluación de Factores Internos “MEFI”, también sigue un proceso muy similar para identificar las fortalezas y debilidades de la organización objetivo de estudio. Según Fred R. David (1986), la principal diferencia es que en este se ponen aspectos internos y que puedan afectar de manera positiva o negativa la organización. En segundo lugar, sería asignar un valor de 0 (menos importante) hasta 1 (más importante) a cada factor y de igual manera la suma de estos valores debe dar 1. El tercer, seguir consiste en calificar del 1 al 4 (1: amenaza mayor, 2: amenaza menor, 3: peor oportunidad, 4: mejor oportunidad) cada factor y, con base a este valor, se deberá ponderar con el valor de importancia asignado.

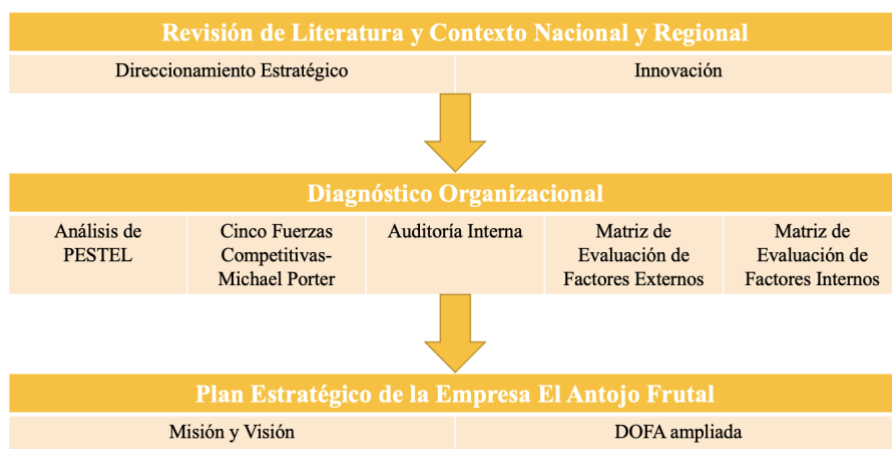
En conclusión, la aplicación de estas dos matrices permite tener una perspectiva global de la organización más acertada y preparatoria ante situaciones externas e internas, para así saber cómo gestionar adecuadamente el impacto para bien o para mal que estas ocasionen. Por otro lado, permite conocer cómo se encuentra la empresa y si se deben realizar cambios para contrarrestar los posibles efectos.

3.2.3.4 DOFA Ampliada

Para Fred R. David (1986), el análisis DOFA consigue establecer los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades de la compañía. Es decir, permite a la persona entender el proceso de la toma de decisiones en cualquier ambiente debido a que proporciona una visión amplia del escenario, de la situación y de los competidores. Dicho análisis permite diagnosticar lo que se puede potenciar en la empresa y los factores que deben ser monitoreados para que la empresa no se vea afectada. Además, una DOFA ampliada brinda un conocimiento muy detallado que permite anticipar posibles sorpresas que no están planificadas y de esta forma la empresa ya estaría preparada para ello.

METODOLOGÍA

Frente a la metodología se busca aplicar las diferentes herramientas de direccionamiento estratégico y sus modelos respectivos frente a la innovación para así realizar un plan estratégico dirigido a la empresa El Antojo Frutal. Realizando herramientas cualitativas y así recolectar la información debida que se necesita para liderar un plan estratégico exitoso.



Gráfica 06. Metodología

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

5.1 Resultado #1

Se realizó el modelo PESTEL respectivo para analizar el macroentorno empresarial. Además, en cuanto al microentorno se realizó el análisis de *stakeholders*, y el de las cinco fuerzas de Michael Porter, con el fin de tener una visión amplia del entorno competitivo de las organizaciones para poder identificar las oportunidades y amenazas de la organización. Por ejemplo, las amenazas políticas que se presentaron por las nuevas elecciones, la devaluación de la moneda colombiana con respecto al dólar y los frenos económicos que se presentaron por la pandemia y el paro. Con respecto a las oportunidades que se pueden presentar, son de resaltar las leyes que desincentivan el consumo de azúcar, lo cual brinda la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de helados artesanales y saludables.

Con respecto al análisis interno, se aplicó el modelo de auditoría interna y el de *design thinking*, de cara a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La principal fortaleza de la organización, es que cuenta con registro sanitario INVIMA y con el de BPM (buenas prácticas de manufactura). Sin embargo, su principal debilidad es el alto precio al consumidor final, con respecto al mercado.

5.2 Resultado #2

Se realizó el cuadro estratégico, lo cual permitió evidenciar la posición competitiva de la organización con respecto a las variables más valoradas por los clientes. Realizar la curva de valor permitió identificar que la empresa se encuentra por encima de la competencia en la mayoría de los factores excepto en el mercadeo de la empresa. Con respecto al cuadro estratégico

y la curva de valor, se puede diseñar el modelo de las cuatro acciones para mejorar el rendimiento de la empresa: crear nuevas fuentes de distribución; incrementar la presencia en redes sociales ya que se encuentra por debajo de la competencia y ser más activo en estas, entre otros factores.

5.3 Resultado #3

A partir de la elaboración de la MEFE y la MEFI, y teniendo en cuenta las herramientas de innovación aplicadas en este caso de estudio, se realizó la matriz DOFA ampliada, lo cual permitió diseñar diversos objetivos estratégicos que mitiguen las amenazas y permitan el aprovechamiento de las oportunidades con base en su diagnóstico interno. Finalmente, se diseñó el cuadro de mando integral, con el objetivo de implementar dichos objetivos estratégicos en la organización para el año 2023.

PLAN ESTRATEGICO

MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer helados de palito artesanales de alta calidad producidos con los más rigurosos estándares de higiene en una amplia variedad de sabores, enfatizando los sabores tradicionales con el uso de materias primas innovadoras, al mejor costo-beneficio del mercado.

VISIÓN

Posicionar la marca de estos helados en el mercado local y regional, a través de estrategias de marketing que conduzcan al crecimiento mutuo con nuestros clientes, reflejado en la satisfacción del consumidor.

Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos	Estrategias Organizacionales	Responsable	Indicador	Tiempo de Ejecución
Trabajar en la innovación y en la tecnología para obtener como resultado un mejor posicionamiento dentro del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a un encargado de incursionar a la empresa en canales de distribución, alianzas estratégicas y acompañamiento gubernamental para tomar mercados internacionales (F5, O6) - Vincularse con programas de fortalecimiento tecnológico y de innovación por medio del uso de materiales amigables con el medio ambiente. (D4, O6) - Estudiar la viabilidad de incorporar nuevas tecnologías al proceso de producción (D4, O1) 	Gerente General Gerente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de proyectos que estén enfocados a la innovación. - Cantidad de aumento en las ventas. - Porcentaje de clientes nuevos. 	Mediano y largo plazo
Implementar estrategias que permitan incrementar constantemente la producción de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar un congelador semanal (F1, O1, O2) - Incrementar el número de clientes en un 10% cada año (F1, F2, F3, O3, O4) - Implementar nuevas líneas de sabores "Gourmet" en donde se incorporan variedades de sabores que no son comunes en Colombia. (F4, F2, O6) - Sacar promociones puntuales para incentivar el consumo del helado (D1, D3, O3) 	Gerente General Gerente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de aumento en la producción. - Porcentaje de clientes nuevos - Reducción de tiempo. 	Corto y mediano plazo
Hacer uso de habilidades innovadoras que permitan diferenciar el producto de la competencia y afrontarse a factores externos.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el canal puerta a puerta para recuperar la disminución en venta de los clientes que se retiran por cierre del negocio o inclemencias del clima (F3, A2) - Abastecerse de un stock de materia prima, para evitar parálisis por factores externos. (F3, A2, A4) - Hacer uso de herramientas con publicidad nueva en redes sociales de tal forma que el producto pueda diferenciarse de las demás marcas. (D4, D2, A5) 	Gerente General Gerente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de aumento de ventas - Porcentaje de incremento en redes sociales. 	Mediano y largo plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de DOFA ampliada

CONCLUSIONES

1. El lenguaje consultado, los modelos respectivos y el análisis de información de la empresa El Antojo Frutal, nos permitieron tener una gran comprensión para poder plantear una estrategia nueva e innovadora a la empresa, teniendo en cuenta su misión y su visión.
2. El Antojo Frutal puede sacarle mucho más provecho a las oportunidades que existen en el mercado siempre y cuando tome en cuenta el plan estratégico generado durante este proyecto, con el fin de mejorar el rendimiento empresarial.
3. Mediante la innovación se buscaran nuevas formas y productos los cuales brinden beneficios tanto a la sociedad y a los clientes. Esto mediante diversas formas y la participación los miembros de equipo. De este modo lograr tener una sensibilidad para su entorno y lograr una mejora de este.
4. Por ultimo, teniendo en cuenta lo mencionado, los resultados de la investigación y después de aplicar las herramienta de gestión estratégica e Innovación, se puede afirmar que los factores en donde la empresa está enfrentando su mayor desafío es en materia de innovación para lograr una mejora en la capacidad competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Bendermarcher, J. (2019). *Perspectiva y percepciones globales*. (Tesis de maestría). Universidad politécnica de Valencia.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. (Trad. A. de Hassan). [A Stratégia do Oceano Azul]. Grupo Editorial Norma.
- Contraloría Municipal de Puebla. (28 de abril de 2017). *Guía para elaboración de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas(FODA)*. <https://docplayer.es/56725768-Guia-para-la-elaboracion-del-analisis-de-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas-foda.html>
- Cruz, P. & Medina, J. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 11(1), 32-46. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21113>
- Cuno, A., Mauricio, D. & Rodríguez, F. (2012). *Aspectos de las Ciencias de lo Artificial*. <http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/853/COMTEL%20201218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- David, F. (1986). *Strategic Management Concepts and Cases*. <https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Strategic-Management-Concepts-and-Cases-15th-Ed.-by-FredR.-David-and-Forest-R.-David.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14.a ed.). Editorial Pearson.
- Espinoza, A. (2006). *Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión*. (Investigación de grado). Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Expansión. (s.f). *¿Qué son la micro y la macroeconomía?*
<https://www.expansion.com/economia-para-todos/economia/que-son-la-micro-y-la->

macroeconomia.html#:~:text=La%20microeconom%C3%ADa%20estudia%20el%20co
mportamiento

Franquet, A. (20 de diciembre de 2016). *Macroentorno - Definición, qué es y concepto*.

<https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

González, C. (2017). *Negociación*.

[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2817/RP_eje3.pdf?sequence=1
&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2817/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guevara, P. & Pérez, M. (2014). *El análisis PEST aplicado a un territorio*. Universidad de Las Américas. <http://udla.edu.ec/cie/wp-content/uploads/2015/06/ValorAgregado02-Art.-4-Guevara-Pisuli-1.pdf>

Kotler, P. (2001). *Análisis, planeación, implementación y control*. Pearson Education.

Máñez, R. (14 de octubre de 2019). *¿Qué es la matriz BCG y para qué sirve?*.

<https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>

Martinez, A. (2011). *Métodología para elaborar un plan estrategico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. Universidad Administración agropecuaria A.C. México.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc.

Philippe, M. (2020). *El valor estratégico del análisis del macroentorno*. Editorial Remoto.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Editorial Patria.

Project Management Institute. (2008). *Guía PMBOK*. (4ta Edición). EUA: PMI.

Rojas, R. (28 de octubre de 2021). *GESTIÓN ESTRATÉGICA*.

<https://prezi.com/fxxlbadinqwq/gestion-estrategica/?present=1>

Ruíz, S. (2018). Las organizaciones el control y la auditoría interna. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), (125-145).

Sanchez, M. (s.f) *Análisis del riesgo empresarial: aplicado al sector manufacturero*.

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n2/e1.html#refe1>

Siles, R., PMP & Mondelo, E. (2012). *Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R* (2da. Edición). BID.

Vivar, A., Erazo, J. & Narvaez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10).

<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>.

Zonalogistica. (27 de octubre de 2014). *Resiliencia en la Cadena de Suministro*.

<https://zonalogistica.com/resiliencia-en-la-cadena-de-suministro/>

ANEXOS

Tabla 03: Pestel

Entorno Político	Entorno Económico	Entorno Sociocultural	Entorno Tecnológico	Entorno Ecológico-medioambiental	Entorno Legal
<p>Está iniciando un nuevo periodo presidencial en Colombia, lo cual genera mucha incertidumbre. Lo que ha ocasionado un freno en las diferentes compañías del país, salida de capitales al exterior e incertidumbre sobre la nueva reforma tributaria, aumento del precio del dólar lo que ocasiona incremento en la materia prima importada.</p> <p>Impacto: Amenaza.</p>	<p>El aumento del dólar ocasionó un aumento en la materia prima importada.</p> <p>Impacto: Amenaza</p> <p>El paro y los bloqueos generados en mayo y junio de 2021, ocasionaron escasez de productos, lo cual se vio reflejado en alza de precios que actualmente se mantiene.</p> <p>Impacto: Amenaza</p>	<p>Actualmente se presenta mucha insatisfacción e incertidumbre con las decisiones del nuevo gobierno.</p> <p>Se presentan marchas pacíficas de protesta en rechazo a estas decisiones como lo es el incremento en los impuestos, gasolina, reforma tributaria, etc.</p> <p>Impacto: Amenaza</p>	<p>A raíz del Covid-19 las compañías aceleraron sus actualizaciones tecnológicas, presentándose hoy en día como una oportunidad frente a la competencia. Abriendo redes sociales, interactuando y pautando en redes sociales, marketing digital, e-commerce, etc.</p> <p>Impacto: Oportunidad</p>	<p>Para el aseguramiento de la calidad y del medio ambiente, la compañía es regida por el INVIMA y la aplicación de las BPM (buenas prácticas de manufactura). Lo que ocasiona un incremento en los costos de producción y a su vez en los costos de empaque, debido a que los proveedores deben ser certificados y las bolsas de empaque y palos son elaborados con material biodegradable.</p> <p>Impacto: Amenaza</p>	<p>La compañía, tiene afiliados a todos sus trabajadores a la seguridad social y además cumple con todos los pagos de impuestos exigidos por la DIAN. Lo que representa sobrecostos para la compañía.</p> <p>Impacto: Amenaza</p>

Fuente: Elaboración propia

Auditoría Interna

Finanzas y Contabilidad	Marketing	Producción y Operaciones	Actividades de I+D+i	Administración de la información
<ul style="list-style-type: none"> Los ingresos de la compañía crecieron en un 30,04% vs el 2020. El total de activos cierran en el 2021 con un crecimiento del 18,33% con una mayor participación de maquinaria y equipo del 98%. El pasivo financiero presenta una tendencia creciente dadas las necesidades de inversión en maquinaria y equipo (congeladores) incrementando en un 25%. Del total del pasivo de la empresa el pasivo financiero participa con un 60%. El patrimonio de la compañía se incrementa en un 5,41% en comparación con el 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un gran movimiento en el área del mercado. La empresa principalmente se basa en mantener una excelente relación con los clientes actuales, quienes son sus habituales. No realizan de manera frecuente investigaciones de mercado. Su posicionamiento en el mercado muestra ser optimo, pues se han mantenido por más de 15 años. La manera de la empresa de conseguir clientes es por medio de visitas a nuevos posibles puntos de venta, la asistencia a eventos y el voz a voz de los clientes en donde expresan la excelente experiencia que tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un exceso de capacidad, dado que su producción se basa en los pedidos que se realizan en el día a día y se mantiene un stock fijo para lo que se vende dentro del local y futuros pedidos. Sus materias primas son de consecución nacional y las que son importadas se compran a distribuidores en Colombia que se encargan de distribuirlos. El producto es artesanal, se elabora con maquinaria, pero hay un aporte manual muy alto en la elaboración del producto debido a su razón de ser. La organización es regida por el INVIMA, con lo cual se siguen sus lineamientos, garantizando la inocuidad del producto y trazabilidad de este. Se lleva un control total de inventarios, por medio de un control de sistema a través de un programa de integración de inventarios, producción, facturación que se llama "Sai Open" Se manejan dos turnos de 7am a 3pm y de 9am a 6pm. Los empleados deben ingresar con su respectiva dotación: tapabocas, gorro, guantes, delantal y botas plásticas Las oficinas se encuentran en el mismo lugar de la planta en la parte exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> La innovación tecnológica de la empresa es muy poca. Sin embargo, a través de los años se ha mejorado la capacidad para solventar la capacidad de pedidos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> El gerente general trabaja dentro de la planta las oficinas ubicadas en la parte exterior, este forma parte de la junta de accionistas. Hay una junta de accionistas que tienen como propósito reunirse cada mes y tomar las decisiones de mayor impacto en la empresa. En las juntas se presentan informes y los accionistas tienen acceso a esta información.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 04: Dofa Ampliada









Fortalezas	Debilidades
1. El producto es bien percibido en los clientes actuales	1. El precio de la empresa frente a la competencia es más alto
2. Buena calidad del producto y variedad de sabores	2. Desconocimiento de la marca
3. Excelente atención al cliente	3. Algunos consumidores no tienen el poder adquisitivo para consumir el producto
4. La empresa se rige acorde a las exigencias del Invima y la BPM (Buenas prácticas de manufactura)	4. Deficiencia en el desarrollo tecnológico y de la innovación.
5. Reconocimiento en las ciudades en donde se encuentra.	5. Falta de presencia en redes sociales

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Apertura de nuevos clientes	Ubicar un congelador semanal (F1, O1, O2)	Sacar promociones puntuales para incentivar el consumo del helado (D1, D3, O3)
2. Reconocimiento de clientes actuales	Contratar a un encargado de incursionar a la empresa en canales de distribución, alianzas estratégicas y acompañamiento gubernamental para tomar mercados internacionales (F5,O6)	Estudiar la viabilidad de incorporar nuevas tecnologías al proceso de producción (D4, O1)
3. Diversificación de clientes	Incrementar el número de clientes en un 10% cada año (F1, F2, F3, O3, O4)	Vincularse con programas de fortalecimiento tecnológico y de innovación por medio del uso de materiales amigables con el medio ambiente. (D4, O6)
4. Apertura de mercado en otras ciudades	Implementar nuevas líneas de sabores "Gourmet" en donde se incorporan variedades de sabores que no son comunes en Colombia. (F4, F2, O6)	Vincularse con ingenios como Manuelita para la adquisición de productos de alta calidad. (D4, D2, O3, O6)
5. Oportunidad de emprendimiento		Convenio con los agricultores del Valle del Cauca para tener acceso a la mejor fruta (D2, O6, O3)
6. Diversificación de producto incorporando nuevas líneas de productos.		

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Disminución de ventas por temporada de invierno	En periodos de invierno implementar promociones para aumentar las ventas. (F1, F2, A1)	Tener un plan estratégico que este enfocado hacia la gestión e innovación de la empresa (D4, A5)
2. Cierre de negocios por crisis económica o por factores externos como lo fue la pandemia, paro nacional, etc.	Incrementar el canal puerta a puerta para recuperar la disminución en venta de los clientes que se retiran por cierre del negocio o inclemencias del clima (F3, A2)	Mejoramiento de la tecnología para optimizar procesos (D4, A2, A4)
3. Incremento de la materia prima por alza en el dólar	Abastecerse de un stock de materia prima, para evitar parálisis por factores externos. (F3, A2, A4)	Hacer uso de herramientas con publicidad nueva en redes sociales de tal forma que el producto pueda diferenciarse de las demás marcas. (D4, D2, A5)
4. Debido a los bloqueos que se realizaron, la materia prima no logra llegar, paralizando la producción de la empresa	Compensar a los vendedores de tal forma que se obtenga un rendimiento del 100% en ellos. (F1, F3, A3)	
5. La competencia realiza campañas por medio de redes sociales y puede dar a conocer más su producto.		

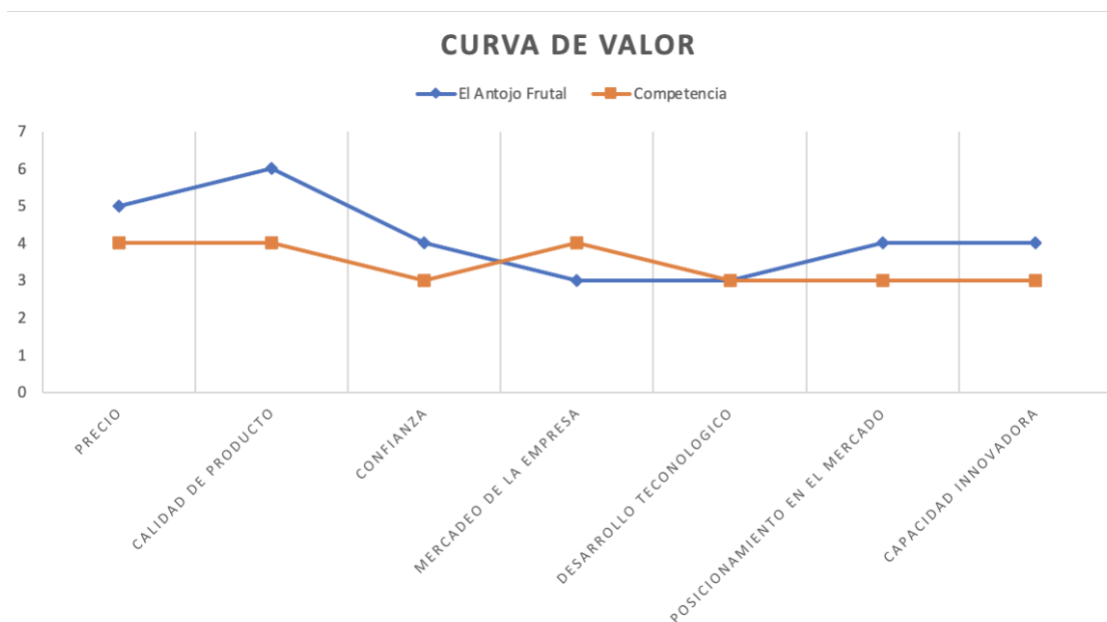
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Antojo Frutal

Tabla 05: Modelo Canvas

<p>ASOCIACIONES CLAVE (8)</p> <p>Mis socios clave son tiendas locales, supermercados e hipermercados y instituciones educacionales</p> <p>Mis proveedores clave son Colanta, Alqueria, La galeria frutas e Imapol</p> <p>Los recursos que obtengo de estos es la materia prima para realizar el operativo y su</p> <p>Las actividades clave que mis socios estan realizando son la recoleccion de frutas y su venta y la venta de lacteos</p> 	<p>ACTIVIDADES CLAVE (7)</p> <p>Requiere una buena relación con los productores y socios ya que de ellos depende la producción y las ventas.</p>  <p>RECURSOS CLAVE (6)</p>  <p>Los recursos clave son las frutas, lacteos e ingredientes terceros como el milo, brownies y goma. Por otro lado buenos canales de distribución</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR (2)</p> <p><u>Proporcionamos a nuestros clientes un helado delicioso y nutritivo</u></p> <p>El querer satisfacer el antojo de algo dulce de manera saludable</p> <p>Comer un postre sin tener la preocupación de que sea dañino</p> <p>Se ofrecen productos individuales o paquetes familiares que consisten en 10 unidades a domicilio. A supermercados se ofrece al por mayor.</p> 	<p>RELACIONES CON LOS CUENTES (4)</p> <p>Mas que una relacion es una conexion humana la que se espera con los clientes/supermercados y de esta manera se cautivan</p> <p>Hemos creado una relacion de familia</p> <p>El costo es de 2,600 pesos colombianos</p> <p>CANALES (3)</p>  <p>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?</p> <p>Se establece contacto con los clientes de manera directa o por terceros</p> <p>Los mejores resultados se obtienen mediante los socios comerciales que hay</p>	<p>SEGMENTOS DEL MERCADO (1)</p> <p><u>Creamos valor para niños y adultos de una capacidad economica media o alta que disfruten de helados artesanales y saludables. De igual manera que disfruten de un meriendio refrescante</u></p> <p>Nuestros clientes mas importantes son niños y Adultos de la edad 30-60</p> 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS (9)</p> <p>Produccion, energia, agua, materias primas, empleados, empaque, distribución, maquinaria</p> <p>Los recursos clave son las materias primas, maquinaria y distribución</p> <p>Las actividades clave mas caras son la energia (para mantener el helado frio) y distribución ya que es constante</p> 		<p>FUENTES DE INGRESOS (5)</p> <p>Los clientes estan dispuestos a pagar por que somos una alternativa saludable</p> <p>Los clientes pagan por el precio accesible, la variedad y el sabor</p> <p>A los clientes les gusta pagar con efectivo y las tiendas grandes pago a credito</p> 		

Fuente: Elaboración propia

Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

Tabla 06: Matriz Factores Externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Apertura de nuevos clientes	0,09	4	0,36
Reconocimiento de clientes actuales	0,09	3	0,27
Diversificación de clientes	0,08	4	0,32
Apertura de mercado en otras ciudades	0,14	4	0,56
Oportunidad de emprendimiento	0,06	3	0,18
Diversificación de producto incorporando nuevas líneas de productos.	0,08	2	0,16
Amenazas			
Disminución de ventas por temporada de invierno	0,1	2	0,2
Cierre de negocios por crisis económica o por factores externos como lo fue la pandemia, paro nacional, etc.	0,09	1	0,09
Incremento de la materia prima por alza en el dólar	0,1	3	0,3
Debido a los bloqueos que se realizaron, la materia prima no logra llegar, paralizando la producción de la empresa	0,09	4	0,36
La competencia realiza campañas por medio de redes sociales y puede dar a conocer más su producto.	0,08	2	0,16
Total	1		2,96

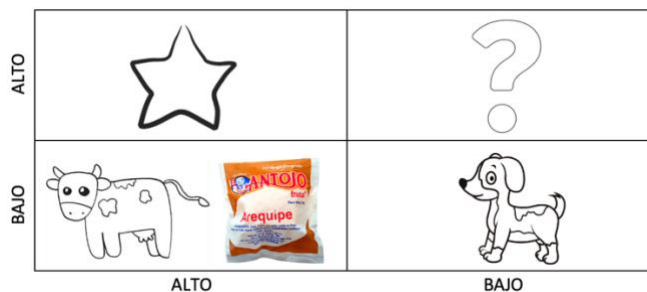
Fuente: Elaboración propia

Tabla 07: Matriz Factores Internos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
El producto es bien percibido en los clientes actuales	0,09	4	0,36
Buena calidad del producto y variedad de sabores	0,09	3	0,27
Excelente atención al cliente	0,1	4	0,4
La empresa se rige acorde a las exigencias del Invima y la BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)	0,14	4	0,56
Reconocimiento en las ciudades donde se encuentra	0,09	3	0,27
Debilidades			
El precio de la empresa frente a la competencia es más alto	0,12	2	0,24
Desconocimiento de la marca	0,11	2	0,22
Algunos consumidores no tienen el poder adquisitivo para consumir el producto	0,09	2	0,18
Deficiencia en el desarrollo tecnológico y de la innovación	0,09	1	0,09
Falta de presencia en redes sociales	0,08	2	0,16
Total	1		2,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 08: Matriz BCG



Fuente: elaboración propia