

Plan Estratégico de la Empresa Ivanna's Cake

José Ignacio Pinzón Salazar

Maira Alejandra Lobo Correa

María Luisa Viaña Roldan

Michel Córdoba Díaz

Oriana Paola Caraballo Heredia

Universidad del Sinú Elias Bechara Zainum – Seccional Cartagena

Escuela de Administración de Negocios Internacionales

Cartagena de Indias D.T. H y C.

2018

Plan Estratégico de la Empresa Ivanna's Cake

José Ignacio Pinzón Salazar

Maira Alejandra Lobo Correa

María Luisa Viaña Roldan

Michel Córdoba Díaz

Oriana Paola Caraballo Heredia

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para Optar al
título de Administrador de Negocios Internacionales**

Tutores

Jaime Eduardo González Díaz

Universidad del Sinú - Seccional Cartagena

Escuela de Administración de Negocios Internacionales

Cartagena de Indias D.T.H y C.

2018

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D, T y C., 2018

Agradecimientos

Le damos gracias a Dios por ser nuestro gestor en esta obra, por permitirnos llegar hasta este punto de nuestras vidas, por forjarnos con sabiduría e inteligencia en este proceso.

A nuestros padres por apoyarnos y acompañarnos en todo momento, porque sin ellos nada de esto habría sido posible, son personas con excelentes valores y principios.

Muy especialmente al profesor Jaime González, por creer en esta idea de investigación desde el primer día, por su disposición y compromiso con cada uno de nosotros.

Al profesor Wilmer por brindarnos su conocimiento, enseñarnos y colaborarnos en todo lo relacionado con negocios, por acompañarnos durante estos años.

De igual forma dedicamos y compartimos este logro con el director de escuela Alexander Gary por ayudarnos con nuestra formación profesional.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Problema de investigación	9
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Formulación del problema.	10
1.3 Sistematización del problema	10
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos	12
3. Justificación	13
4. Marco referencial	15
4.1 Marco teórico	15
4.1.1 Planeación estratégica	15
4.1.2 Escuela de las estrategias	15
4.1.3 Escuela de Diseño	16
4.1.4 Escuela del Planeamiento	17
4.1.5 Modelo matricial de diagnóstico estratégico	18
4.1.6 La Formulación	19
4.1.7 Matrices	20
4.2 Marco Conceptual	23

4.3 Marco legal	27
4.4 Estado del arte	29
5. Diseño metodológico	33
5.1 Tipo de investigación	33
5.2 Población y Muestra	33
5.3 Técnicas de procesamiento de la información	33
6. Aspectos administrativos del proyecto	35
6.1 Cronograma de Gantt	35
6.2 Presupuesto	36
6.3 Técnica de recolección de datos	37
6.4 Análisis DOFA a la empresa Ivanna's Cake	37
7. Análisis de resultados	38
7.1 Reseña histórica de la empresa Ivanna's Cake	38
7.2 Principios corporativos de la empresa Ivanna's Cake	39
7.2.1 Valores	39
7.3 Cultura corporativa en la empresa Ivanna's Cake	41
7.3.1 La claridad de los principios organizacionales.	42
7.3.2 La estructura.	42
7.3.3 Sistema de información	42
7.3.4 Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones.	42
7.3.5 Políticas.	43
7.3.6 Ritos y ceremonias.	43
7.4 Diagnostico interno de la empresa Ivanna's Cake	43
7.4.1 Área administrativa y gerencial	43
7.4.2 Área de producción y operaciones	44
7.4.3 Área de mercadeo	44
7.4.4 Área financiera y contable	45
7.4.5 Área de talento humano	45
7.5 Matriz MEFI	46

7.5.1 Interpretación de la matriz MEFI.	47
7.5.2 Justificación de factores determinantes de éxitos MEFI	48
7.6 Matriz MEFE	50
7.6.1 Interpretación matriz MEFE	51
7.6.2 Justificación de los factores determinantes de éxito MEFE	51
7.7 Matriz MIE	53
7.7.1 Aplicación de matrices estratégicas	53
7.7.2 Interpretación de la matriz MIE	54
7.8 Análisis competitivo	54
7.8.1 Factores claves de éxito	55
7.8.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC	56
7.8.3 Interpretación de la MPC	57
7.9 Las cinco fuerzas de Porter.	59
7.9.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	59
7.10 Análisis estratégico DOFA	61
7.10.1 Las estrategias	62
7.10.2 Análisis de la matriz FODA.	64
7.10.3 Estrategias DO	64
7.10.4 Estrategias FO	64
7.10.5 Estrategias DA	65
7.10.6 Estrategias FA	65
8. Plan de Ejecución	66
8.1 Definición de Asuntos Estratégicos.	66
9. Idea del negocio	69
9.1 Diseño del producto y servicio	69
9.2 Identidad corporativa de la empresa	78
9.2.1 Misión	78
9.2.2 Visión	78
9.3 Estructura organizacional	79

9.3.1 Organigrama	79
9.4 Manual de funciones	80
Conclusión	83
Recomendaciones	84
Referencias Bibliográficas	85
Anexos	86

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 . Matriz MEFI	46
Tabla 2. Justificación de factores determinantes de éxito MEFI	48
Tabla 3 . Matriz MEFE	50
Tabla 4. Matriz del perfil competitivo MPC	56
Tabla 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	59
Tabla 6 . Análisis estratégico DOFA	61
Tabla 7. Las estrategias	62
Tabla 8. Pan de Acción	67

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Evidencia Fotográfica	88
Anexo B. Encuesta de Satisfacción	91

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de un país. Representan en Colombia alrededor del 96% del total de empresas del

país, generan cerca del 63% del empleo, y aportan el 25% del PIB. En el caso de las empresas del sector Panificador (panaderías y pastelerías) están cuantificadas en más de 25 mil establecimientos en todo el país y generan cerca de 400.000 empleos lo que nos da una idea de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo.

Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, lamentablemente es el grupo de empresas que enfrenta más obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos. Además de esto, uno de los aspectos donde más se observan debilidades en las pequeñas y micro empresas, es el desarrollo de planes estratégicos. El análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño, son temas con los cuales este tipo de empresas no cuentan para proyectar sus actividades.

Un claro ejemplo de esta situación es la empresa de Repostería Ivanna's cake. está ubicada en el municipio de Valledupar, se dedicada a la elaboración y comercialización de productos de repostería. Aunque la empresa es fuerte en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, su reto es en captar clientes potenciales y fidelizados con la marca, una de las debilidades claras que detecta la parte administrativa de la empresa que carece de planes estratégicos, de valores corporativos, de una estructura organizacional que involucre a todos los

colaboradores de la empresa para que se sientan empoderados de los objetivos y metas relacionados con el crecimiento de esta.

Tomando en cuenta la situación actual de la empresa Ivanna's cake. Se diseñará un plan estratégico partiendo del análisis de factores internos y externos concernientes a la empresa y donde finalmente los objetivos y planes de acción sean acordes con las posibilidades y limitaciones de la misma.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la empresa Ivanna's Cake para diseñar un plan estratégico acorde con su situación?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa Ivanna's Cake?

¿Cuáles son los factores internos y externos de la empresa Ivanna's Cake?

¿Cómo se encuentra la competitividad de la empresa Ivanna's Cake?

¿Qué estrategia ayudaran a mejorar la capacidad del servicio en la empresa Ivanna's Cake?

¿Qué planes de acción ayudaran al direccionamiento de las estrategias a diseñar en la empresa Ivanna's?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico a la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar, por medio de la aplicación de las matrices estratégicas, con el fin de desarrollar el plan de acción ajustado a los factores claves de éxito.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar y analizar los factores interno y externo la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar.
- Diseñar todo el direccionamiento estratégico de la empresa que le permita tener una identidad institucional y una proyección organizacional.
- Realizar un análisis competitivo a la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar por medio de la matriz MPC y las cinco fuerzas de Porter.
- Formular alternativas estratégicas a la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar.
- Evaluar las alternativas estratégicas a la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar
- Desarrollar un plan de acción de las alternativas estratégicas a ejecutar en la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar.

3. Justificación

Esta investigación se realiza con el fin de poder encontrar las mejores estrategias para lograr generar una expansión de clientes de Ivanna's Cake, y posteriormente efectiva organización de la estructura empresarial de la misma, que en su ejecución proyectara cambios y mejoras dentro de la empresa con el fin de que esta sea más competitiva y líder en el mercado.

La elaboración de este proyecto está enfocada a desarrollar habilidades investigativas, innovadoras y emprendedoras que ayuden a los estudiantes de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad del Sinú Elías Bechara Zainùm Seccional Cartagena a apropiarse de los temas a realizar, siendo este el objetivo central de la institución.

Por otro lado, es importante trabajar en este diagnóstico debido a que permitirá la corrección de puntos críticos que de una u otra forma generen la mejor impresión para con la ciudad y de nuestra gente, promoviendo así el crecimiento organizacional y aportándole mayor economía a la ciudad siendo más competitivos al trabajar en la mejora de los factores críticos de éxito de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación permitirá fortalecer los conocimientos adquiridos como futuros Administradores de Negocios Internacionales, además de esto, la ciudad de Cartagena necesita profesionales capaces de poner en marcha todo lo aprendido en su papel

estudiantil, especialmente para cumplir los objetivos básicos de la empresa, como lo son alcanzar un flujo de caja óptimo a corto plazo, siendo eficaces. Igualmente, este trabajo será de gran importancia para la empresa que es objeto de estudio, ya que le brindara un documento el cual le permita tener un diagnostico estratégico, el cual podría ser insumo para su planeación estratégica, dicho esto, la Universidad obtendrá un caso de estudio que servirá para otros estudiantes en formación.

4. Marco referencial

4.1 Marco teórico

4.1.1 Planeación estratégica

Esta teoría será tomada ya que resalta la importancia de la planificación para el éxito de una organización, en nuestro caso un subsector, a través del manejo de las viables bajo su control (fortaleza y debilidades) y la predicción del comportamiento de las variables exógenas (oportunidades y amenazas), permitiendo establecer objetivos alcanzables, así como formular estrategias para lograr los objetivos.

El estudio de la estrategia en las organizaciones se inició milenios atrás con SunTzu, este autor afirma que el arte de la guerra es de vital importancia para el estado, llegando a convertirse en una cuestión de vida o muerte, es decir que para la supervivencia de la empresa se necesita de estrategias. (Carrión, 2009)

4.1.2 Escuela de las estrategias

Las escuelas de la estrategia dan lugar a la dirección estratégica y se empieza a desarrollar a principios de los años sesenta. Los resultados de la empresa están condicionados por los factores del medio en el que se mueve, de manera que este pueda constituir tanto una fuente de almacenamiento como una fuente de oportunidades (Estallo. 2007)

Mintzberg, Lampel&Ahlstrand (1998), hacen un análisis de las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento estratégico, en su estudio encontramos 10 escuelas, 1. Escuelas de la Estrategia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” de Fernando D’Alessio, 2008.)

La Escuela del DISEÑO	• Desarrolló Estrategia como Proceso de CONCEPCIÓN
La Escuela del PLANEAMIENTO	• Desarrolló Estrategia como Proceso FORMAL
La Escuela del POSICIONAMIENTO	• Desarrolló Estrategia como Proceso ANALÍTICO
La Escuela EMPRESARIAL	• Desarrolló Estrategia como Proceso VISIONARIO
La Escuela COGNITIVA	• Desarrolló Estrategia como Proceso MENTAL
La Escuela del APRENDIZAJE	• Desarrolló Estrategia como Proceso EMERGENTE
La Escuela del PODER	• Desarrolló Estrategia como Proceso de NEGOCIACIÓN
La Escuela Cultural	• Desarrolló Estrategia como Proceso COLECTIVO
La Escuela Ambiental	• Desarrollo Estrategia como Proceso REACTIVO
La Escuela CONFIGURACIÓN	• Desarrolló Estrategia como Proceso de TRANSFORMACIÓN

La presente investigación se desarrollará dentro del enfoque influenciado por la escuela de Diseño, complementada con la escuela de Planificación y de Posicionamiento. Esto porque los enfoques de estas escuelas contemplan un razonamiento deliberado y formal para formular estrategias. Para Carrión, (2009), estas escuelas son prescriptivas, ya que nos dicen cómo debería formarse la estrategia, también menciona que el estrategia es analítico, racional, con la capacidad de comprender la complejidad del entorno, las capacidades de la empresa y formular la estrategia que lleve a la mayor rentabilidad posible.

4.1.3 Escuela de Diseño

La Escuela de Diseño se originó en los años 50 y 60 con los autores Selznick y Andrews, y se sigue usando en escuelas de negocios. Es posiblemente una de las escuelas más influyentes en el proceso de formación de la estrategia, para esta escuela la estrategia tiene que ser congruente y planificada, asumiendo que el directivo es el principal es el encargado de formular estrategias, esta escuela aportó herramientas como el análisis FODA, análisis del ambiente interno y externo. (Carrión, 2009).

El análisis FODA será formulado en nuestro plan para aprovechar las fortalezas y oportunidades y controlar las amenazas y debilidades del subsector acuícola para así poder desarrollar las estrategias.

Andrews (citado en Carrión, 2009) define a la estrategia como “un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

4.1.4 Escuela del Planeamiento

Se desarrolló en paralelo a la escuela de diseño en los años 60 con el autor Ansoff. La estrategia, como el futuro, se programan minuciosamente mediante presupuestos, formularios, situaciones posibles, todo es formal, rígido y premeditado, no dejan paso a la intuición, la creatividad o la improvisación, la estrategia debe ser creada por profesionales de alto nivel que

dependen de la dirección. El representante de esta escuela propuso una matriz cuyos ejes son los productos actuales y nuevos, así como los mercados actuales y nuevos, para describir estrategias alternativas de crecimiento. (Carrión, 2009).

Johnson & Scholes (1997) en la Escuela de la planificación, mencionan que “La planificación contiene elementos para la decisión estratégica como la fijación de metas u objetivos, el análisis del entorno y los recursos de la organización, de tal manera que se acoplen las oportunidades y amenazas del entorno a las fortalezas y debilidades debidas a los recursos, la generación de alternativas estratégicas y su evaluación; y la planificación de la implantación mediante procesos de asignación de recursos la estructuración de la organización y el diseño de sistemas de control.

La estrategia es la forma de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación producto – mercado. Además, es lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos, lo que servirá para desarrollar mejores productos para los clientes. (Ansoff, 1965 citado en D’Alessio, 2008).

4.1.5 Modelo matricial de diagnóstico estratégico

Varios autores (Fred David, 1988), (Arthur Thompson, 2001), (Igor Ansoff, 1965), (Keneth Andrews, 1989), (Michell Godet, 1987), (Thomas Miklos, 2000), (J. David Hunger, Thomas L. Wheelen 2000), coinciden en la necesidad de trabajar identificando una serie de fases

o etapas que dan origen a un procedimiento sistemático-estratégico, que se propone como guía; estos esquemas de deben contar con la flexibilidad suficiente para darle un espacio a la contingencia y todo aquello que resulte de difícil previsión. Lo anterior constituye una postura que difiere al análisis que plantea Porter o Mintzberg, quienes exponen la no incursión significativa de una organización en el desarrollo de un ejercicio estratégico profundo. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Para efectos prácticos del estudio a realizar, las matrices que se exponen a continuación, se encuentran basadas en los libros de David (2003), y Godet (1987), autores en los cuales se puede basar un análisis estructural de las matrices, sin desconocer otros estudios o teorías relevantes en este campo.

Para desarrollar el modelo matricial es importante identificar las fases o etapas de las que se hizo mención anteriormente.

Las fases o etapas son las siguientes:

- Formulación de la Estrategia
- Fase de Ejecución de la Estrategia
- Fase de Evaluación.

4.1.6 La Formulación

La investigación comprende un ejercicio de análisis total, de afuera hacia dentro y de adentro hacia fuera, es decir realizar un estado del arte masivo organizacional y de su desarrollo del entorno. Ya con esta información se puede construir una matriz DOFA preliminar “Oportunidades y Amenazas que se encuentren en el ambiente externo de la organización, así como Debilidades y Fortalezas” que permitirá caracterizar la capacidad operativa de la empresa. De todas maneras, se trata de tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva sobre el ambiente que define la empresa. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Este análisis puede poner a prueba la capacidad de liderazgo del cuerpo directivo de la organización, como de los componentes de la misma. Durante este período el análisis, capacidad de síntesis, la ponderación y evaluación de variables, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en función de hechos y datos recogidos, consolida el espíritu de tolerancia y el sentido de diversidad que acompaña a los miembros de la alta gerencia, un proceso estratégico requiere persistencia en el propósito, fortaleza en el liderazgo, disciplina y capacitación. (Restrepo Luis Fernando 2004).

El desarrollo del ejercicio anterior arrojará la información pertinente para construir las matrices a desarrollar en este proyecto, (sin desconocer la existencia de distintas matrices y sus complementos) esta información debe entenderse como apoyo para la toma de decisiones, no es una herramienta direccional pero facilita el manejo e interpretación de la información recopilada.

4.1.7 Matrices

Las matrices que se desarrollarán en esta investigación serán:

- Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)
- Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)
- Matriz DOFA
- Matriz MPC
- Matriz de Porter
- Matriz MIE

4.1.7.1 Matriz MEFE:

(Restrepo, 2004). Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Traduce la información en oportunidades y amenazas. Establece para cada una de ellas la correspondiente ponderación (establecimiento de la importancia relativa),

Señala un total para el entorno. Esta cifra caracteriza el entorno que en un determinado momento rodea la empresa.

“En líneas generales, los miembros de la alta dirección deben observar el entorno jurídico que afecta a la empresa, la situación de la macroeconomía en función de los efectos que tenga para el sector económico y en particular para la organización objeto de estudio -cabe anotar que

las variables macroeconómicas no afectan de la misma forma a todas las organizaciones -los aspectos sociales que también comprometan el desempeño de la unidad económica deben analizarse, el nivel de estabilidad política y la evolución tecnológica propio del sector y/o empresa.” (Restrepo Luis Fernando 2004).

4.1.7.2 Matriz MEFI

(Restrepo, 2004). Exige un examen de la capacidad operativa de la organización. Los parámetros y estructura son los mismos de la MEFE, difiere en las categorías que utiliza. Estas son las áreas funcionales de la empresa (financiera, mercados, operaciones, talento humano y gestión) sobre las cuales se indaga con relación a sus debilidades y fortalezas. Entonces la MEFI implica:

- Reconocer los factores claves internos.
- Ponderarlos.
- Evaluarlos de acuerdo con un código similar al utilizado en la MEFE.
- Obtener un resultado por factor.
- Determinar un total que permita determinar el estado actual del ámbito organizacional.

4.1.7.3 Matriz DOFA

(Restrepo, 2004). “La toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas es un ejercicio inevitable de cara a la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias

genéricas y provenientes de la etapa de investigación. El procedimiento que se debe surtir se comprende mejor observando la matriz DOFA”. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico).

Procedimiento para diligenciar la matriz DOFA:

Como se ha dicho reiteradamente se trata de un proceso signado por la creatividad y el análisis a fondo de una serie de variables que, al interrelacionarlas, van dando origen a familias de estrategias genéricas que deben ser descritas. El gráfico que se señala a continuación permite aclarar la idea:

Incluir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las correspondientes retículas de la matriz cuidándose de incorporar la misma información que se definió en las matrices MEFÉ, MEFÍ.

Una vez incluida la información aludida, se analiza sistemáticamente para encontrar en cada posición estratégica los posibles intercepto o coordenadas que dan origen a una estrategia genérica.

Una vez definida la coordenada se identifica como una estrategia genérica.

Dicha estrategia genérica se considera posible, Después de definida se describe detalladamente

El resultado de la matriz DOFA es una serie de estrategias genéricas descritas fruto de un proceso de reflexión sistemático de la información obtenida.

4.2 Marco Conceptual

Amenazas: probabilidad de ocurrencia de un evento o resultado no deseable, con una cierta intensidad en un cierto sitio y en un cierto periodo de tiempo. Está constituida por los factores de riesgo externos, que pueden ser modificables, pero más a menudo no lo son. (Cardona O.D. & Sarmiento J.P, 1991).

Auditoria: se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

Base de datos: Conjunto estructurado de datos registrados sobre soportes accesibles por ordenador para satisfacer simultáneamente a varios usuarios de forma selectiva y en tiempo oportuno. (Delobel, 1982).

Comunicación: Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupacional. (B.F. Lomonosov).

Comunicación organizacional: Puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Fernando Martín, 1995).

Diagnóstico: Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones. (Andrade de Souza, 1968.).

Dirección Estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred R. David, 2003).

Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa. (Fred R. David, 2003).

Estudio de impacto: Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992).

Evaluación: Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. (Koontz, 1990).

Indicadores: Los indicadores son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. (Bauer, 1966).

Matriz FODA: Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Thompson y Strikland, 1998).

Matriz MEFI: Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Motivación: Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977).

Organización: Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

Plan de Acción: Compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (Duran Esquivel Gabriel. 2004).

Planeación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de

evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005).

4.3 Marco legal

Decreto número 1072 de 2015. Jornada de trabajo, descanso obligatorio, vacaciones y recreación. Sección 1. Jornada y trabajo suplementario.

Artículo 2.2.1.2.1.1. Autorización para desarrollar trabajo suplementario. 1. Ni aún con el consentimiento expreso de los trabajadores, los empleadores podrán, sin autorización especial del Ministerio del Trabajo, hacer excepciones a la jornada máxima legal de trabajo.

2. A un mismo tiempo con la presentación de la solicitud de autorización para trabajar horas extraordinarias en la empresa, el empleador debe fijar, en todos los lugares o establecimientos de trabajo por lo menos hasta que sea decidido lo pertinente por el Ministerio del Trabajo, copia de la respectiva solicitud; el Ministerio, a su vez, si hubiere sindicato o sindicatos en la empresa, les solicitará concepto acerca de los motivos expuestos por el empleador y les notificará de ahí en adelante todas las providencias que se profieran.

3. Concedida la autorización, o denegada, el empleador debe fijar copia de la providencia en los mismos sitios antes mencionados, y el sindicato o sindicatos que hubiere tendrán derecho, al igual que el empleador a hacer uso de los recursos legales contra ella, en su caso.

4. Cuando un empleador violare la jornada máxima legal de trabajo y no mediare autorización expresa del Ministerio del Trabajo para hacer excepciones, dicha violación aún con el consentimiento de los trabajadores de su empresa, será sancionada de conformidad con las normas legales.

Decreto 995 de 1968. Actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada de trabajo.

Artículo 2.2.1.2.3.1. Acumulación de horas para actividades recreativas, culturales o de capacitación. Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año. En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el período del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo (Decreto 1127 de 1991, art. 3)

Artículo 2.2.1.2.3.2. Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

Decreto 1127 de 1991. Artículo 2.2.1.2.3.3. Obligación de asistir. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa.

Decreto 1127 de 1991. Artículo 2.2.1.2.3.4. Ejecución de los programas. La ejecución de los programas señalados en los artículos anteriores se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.

4.4 Estado del arte

Como antecedentes de investigación se toman diferentes estudios previos que se referencian a continuación:

Diagnóstico estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A. (2007). Estudio realizado por Flórez Ortiz María Virginia. Tenía como objetivo la venta y reparación de Hardware, como discos duros de computadora, teclados, monitores e impresoras, así como el desarrollo de un software para el mercado mexicano de control administrativo llamado CompuNegocio que incluye los módulos de ventas, compras e inventarios y módulos adicionales para el control de cuentas bancarias y punto de venta que opera con hardware especial como impresoras de recibos, lector

de código de barras y caja registradora, tratando de ser los pioneros en un mercado aún incipiente, comparado con el norteamericano, donde los programas se vendían desde entonces en tiendas, en tanto que en Tijuana, eran muy pocos los negocios que poseían computadoras.

Al realizar el análisis estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A. Se encontró que: en el análisis de las actividades de soporte se observa que las actividades de logística interna y externa en las cuatro áreas se están llevando de manera eficiente. Se debe mencionar que no existe un departamento de recursos humanos, pero cada departamento recibe capacitación y la dirección es la que se encarga de la contratación de personal y contabilidad de llevar los expedientes del personal.

Bienestar psicológico y clima laboral en trabajadores del hotel paraíso (2011). Estudio realizado por Guillermo Antonio Barrueto Mires, Br. Luis Alberto Seclen Espino. Tenía como objetivo determinar la relación existente entre Bienestar Psicológico con el Clima Laboral en trabajadores del hotel Paraíso. Dentro de sus principales resultados se obtuvieron que: realizar charlas, cursos y talleres que ayuden al personal del hotel a internalizar la importancia del bienestar psicológico y las implicancias de éste, lo cual repercutirá en la mejora del clima laboral dentro de la organización.

El estudio concluyó que existe relación entre el Bienestar Psicológico y el Clima Laboral en trabajadores del hotel Paraíso, existiendo correlación directa débil. En lo concerniente a los niveles del clima laboral, se evidenció que predomina el nivel favorable en algunos de sus

factores: comunicación (22.4%), Supervisión (24.5%), autorrealización (24.5%) y en el Clima Laboral (26.5%). Se comprobó la presencia de correlación altamente significativa entre el bienestar laboral y el clima laboral (Autorrealización, Involucramiento, Supervisión, Comunicación y Condiciones).

Diagnóstico organizacional de la empresa de calzado GWS.A de C.V y plan de mejora (2011). Estudio realizado por Beatriz Yesenia Alfaro Mendoza, Isabel Mercedes Argueta Garay y María de los Ángeles Rivera Urías. Tenía como objetivo Analizar la situación actual de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, que permitiera la identificación de áreas de mejora.

El estudio concluyó que se debe mejorar la adecuación de los lugares de la planta de producción, siguiendo una línea de producción, con el objetivo de ordenar las áreas de trabajo, así como colocar los nombres de las diferentes áreas para conocimiento de empleados y visitas, para evitar accidentes laborales (por las máquinas en uso), y el uso de recursos adecuados en cada una de ellas (mascarillas, guantes, zapatos cerrados, etc.) además, se recomendó descentralizar la toma de decisiones dentro de la empresa de Calzado GW, delegar funciones y decisiones estratégicas, para evitar en algún momento atrasos o inconvenientes en las operaciones de la empresa por falta de un encargado de determinada función o área.

Estrategia para la gestión de inventarios de una empresa comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: caso Distribuidora Surtir S.A. (2010). Estudio

realizado por Carolina Acero Giraldo y Alejandro Pardo Restrepo. Tenía como objetivo Diseñar una estrategia que garantice una eficiente gestión de inventarios en las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos plásticos, específicamente en la empresa Distribuidora Surtir S.A.S. El estudio concluyó que era necesario realizar un análisis sectorial para saber qué tan beneficioso le es tener estas inversiones en inventario almacenado, bajo determinadas condiciones de mercado y teniendo en cuenta las perspectivas del comportamiento general de la industria para proyectar variaciones en los precios de las materias primas y comportamiento general de la demanda.

Plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez (2008). Estudio realizado por Néstor Julio Cruz y Gina Marcela Ramírez. Tenía como objetivo formular el plan estratégico adecuado a los requerimientos de cada una de las áreas de negocio de la empresa Ivan A Ramírez G. Del diagnóstico aplicado a Iván A Ramírez G se concluyó que la empresa ha venido creciendo de forma desorganizada, debido a la carencia y falta de un horizonte definido que ha sido evidente en sus bajos índices de rentabilidad, a pesar de que el gerente tiene claro los objetivos que desea alcanzar en el corto y largo plazo no ha implementado una metodología adecuada de planeación estratégica, convirtiendo la vida diaria de la organización en un constante esfuerzo por sobrevivir y mantenerse en el mercado, teniendo que sacrificar en diversas ocasiones recursos y ganancias, que han estancado la eficacia y el desarrollo de la organización. Por lo tanto, la situación actual de la empresa no le permite estar preparada para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en su entorno; así mismo no posee estrategias que potencialicen sus fortalezas y

minimicen el impacto de las amenazas que la afectan; si la empresa continua por este camino terminara por ser una compañía poco competitiva y no rentable.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, tomando en cuenta que se identificaran los aspectos que conforman el problema de la empresa y se examinaran características alrededor de la investigación. El método de investigación es deductivo.

5.2 Población y Muestra

Colaboradores y personal directivo de la empresa Ivanna's cake. Para efectos de esta investigación, no se realiza muestreo estadístico, ya que se realizará estudio de caso de la empresa Ivanna's Cake ciudad de Valledupar. Este permitirá realizar un estudio en profundidad de una situación particular en lugar de una encuesta estadística de gran alcance.

5.3 Técnicas de procesamiento de la información

Para efecto del procesamiento de la información se utilizarán las matrices de análisis estratégico. Las matrices de análisis estratégico son instrumentos para la gestión que incluyen

elementos del análisis interno y externo. Generalmente son representaciones gráficas o visuales que reflejan los factores más importantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos establecidos, las circunstancias del entorno y los recursos o capacidades de la empresa. Las matrices se caracterizan por ser cuadros de doble entrada, que combinan factores internos de la organización con los externos pertenecientes al sector o industria donde se opera Garrido (2006).

Este mismo autor enfatiza que las matrices tienen una función de diagnóstico y no deben ser consideradas como criterios de decisión, ya que la información sobre la que se construyen es parcial, limitada y subjetiva, en la medida en que proviene de la información que los competidores han querido mostrar o de la información que se hace pública y por tanto no refleja las verdaderas debilidades ni los recursos con que cuentan en realidad. Entre estas tenemos las siguientes:

- Matriz MEFI
- Matriz MEFE
- Matriz MPC
- Análisis DOFA
- Matriz MIE
- Cinco fuerzas de Porter

6. Aspectos administrativos del proyecto

6.1 Cronograma de Gantt

Fecha Actividad.	1- 2 Semana Marzo	3-4 Seman a Marzo	1-2 Seman a Abril	3-4 Seman a Abril	1-2 Seman a Mayo	3-4 Seman a mayo
Descripción del problema						
Marco referencial						
Diseño metodológico						
Trabajo de campo						
Análisis de información						

Presentación de resultados						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

6.2 Presupuesto

<i>Egresos</i>		<i>Ingresos</i>
LIBROS	\$ 6.000	FINANCIACION PROPIA \$ 1.580.000
FOTOCOPIAS	\$ 4.000	
REFRIGERIOS	\$ 30.000	
TRANSPORTES	\$ 120.000	
PAPELERIA	\$ 10.000	
IMPREVISTOS	\$ 40.000	
INTERNET	\$ 370.000	
PC	\$1.000.000	TOTAL \$ 1.580.000
TOTAL \$ 1.580.000		

6.3 Técnica de recolección de datos

Para obtener la información necesaria para la investigación realizaremos una entrevista a la organización (colaboradores, parte Administrativa) para realizar la entrevista utilizaremos como herramienta un cuestionario que el grupo investigador diseñara.

6.4 Análisis DOFA a la empresa Ivanna's Cake

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
D1. Infraestructura limitada D2. Poca credibilidad en el cliente sobre la empresa D3. No existe plan estratégico D4. Poca inversión en marketing, publicidad y promoción	F1. Productos personalizados F2. Precios Competitivos en el mercado F3. Amplio portafolio de productos F4. Innovación en su presentación
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
O1. Mercado insatisfecho. O2. Alta demanda de Cup cake O3. Desarrollo y participación en nuevos mercados O4. Disponibilidad de tiempo	A1. Gran variedad de productos sustituidos A2. Competencia – Guerra de precios A3. Cambio en las políticas del país que afectan la demanda u oferta del producto. A4. Un solo proveedor

Fuente; elaboración propia.

7. Análisis de resultados

7.1 Reseña histórica de la empresa Ivanna's Cake

La empresa Ivanna's Cake dedicada a la elaboración y comercialización de productos de repostería, con las excelentes decoraciones temáticas al gusto del cliente y el sabor hogareño de sus productos. Para ello se tiene proyectado en el primer año Producir 25.168 unidades entre tortas, cup cakes, galletas y tortas temáticas. Creando ingresos para el primer año de \$ 108.680.000, y el segundo año de \$ 173.283.902 con un crecimiento proyectado del 3% anual y Generar cinco (5) fuentes empleos.

Esta empresa se inició una unidad de negocios en la casa iniciado de forma artesanal, ofreciendo un valor agregado que es el de realizar decoraciones temáticas según el pedido del cliente o según la época del año hasta llegar a tener más de 900 seguidores por Instagram. Bajo este horizonte, la idea de negocio plantea destacar sus frutos en una percepción renovadora de la entrega de producto con buen sabor y diseños innovadores, un nivel de servicio de alto impacto y una diferenciación en las tácticas de mercadeo aplicadas.

Este proyecto de emprendimiento busca contribuir en gran medida al crecimiento económico del país y por supuesto de la región Cesariense, con estrategias que generen alto valor agregado, que sean atractivas para los diferentes grupos de interés (accionistas, competidores,

clientes, proveedores, etc.), en el sector de pastelería especializada repostería, el cual es una industria que tiene poco tiempo de incursión dentro del país y que ha venido presentando un crecimiento durante los últimos tres años lo que hace que no solo sea una tendencia sino una nueva industria que llegó a Valledupar para quedarse.

7.2 Principios corporativos de la empresa Ivanna's Cake

Los principios corporativos son la base de los valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos. Son la definición de la filosofía empresarial. (Serna, 2008)

La empresa Ivanna's cake conoce sobre los buenos principios corporativos que deben de tener como organización los colaboradores como la parte administrativa, pero no se encuentran diseñados ni plasmados, y esto esencial para que todos tengan una misma información. Por ello el grupo investigativo con ayuda de cada uno de los colaboradores de Ivanna's cake diseñaron estos valores los cuales serán visibles al público (clientes, colaboradores, socios). A continuación, los valores de Ivanna's cake.

7.2.1 Valores

En Ivanna's Cake SAS, se han definido en su estructura organizacional e imagen corporativa los siguientes valores:

Responsabilidad.

Actuar responsablemente en todas las labores realizadas y las decisiones que se puedan tomar en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Compromiso.

Somos una empresa comprometida con el medio ambiente y con los clientes a través de nuestros productos y servicios.

Satisfacción.

Se brinda una excelente atención y un producto de calidad para obtener una satisfacción total de nuestros clientes, contribuyendo así también a la satisfacción de nuestros empleados.

Innovación.

Siempre se está buscando innovar o sugerir cambios en el diseño de los productos, en pro de mejoras continuas y modernas, procurando estar a la vanguardia en estilos, tendencias y tecnología.

Servicio al cliente.

Brindar especial cuidado y atención a todos los requerimientos de los clientes, procurando en todo momento rapidez y calidad a sus peticiones para obtener así su recomendación y lealtad.

Calidad.

Proporcionar un trato amable y honesto al cliente ofreciéndole nuestros productos y servicios oportunos, cumpliendo siempre con las expectativas requeridas.

Trabajo en equipo.

Mantener la unión entre todos los empleados con el fin de lograr resultados de grupo, con la idea de lograr soluciones y salidas viables que beneficien a todas las personas que trabajan en Ivanna's Cake SAS.

7.3 Cultura corporativa en la empresa Ivanna's Cake

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y sus concordancias con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave el éxito. Estrategias y cultura no pueden ser elementos conflictivos de una empresa (Serna, 2008)

Teniendo claro lo anterior se realizó un diagnostico a la empresa Ivanna's Cake para identificar la cultura corporativa de esta, la información se obtuvo por medio de entrevistas, charlas y haciendo énfasis en preguntas relacionadas a los temas que abarca la cultura organizacional de la empresa, teniendo como fuente de la información a los colaboradores de la empresa y el gerente general.

En este proceso para identificar la cultura corporativa de Ivanna's cake se describieron cada uno de los factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura, estos factores son los siguientes:

7.3.1 La claridad de los principios organizacionales.

Teniendo en cuenta que la empresa no tiene establecidos sus valores corporativos, el talento humano no trabaja conociendo la esencia de cada uno de ellos, es decir, no están empoderados de ellos, sus actividades y labores la realizan sin tener en cuenta que estos los llevaran a lograr de manera eficiente los objetivos de la empresa.

7.3.2 La estructura.

En Ivanna's cake se evidencia una estructura organizacional Plana, los procesos que se realizan en distintas áreas son ágiles y flexibles, facilitando la comunicación entre las distintas áreas, manejan unas reglas generales, existe una comunicación asertiva entre los colaboradores y algo muy importante es el contacto entre los clientes, es muy cercano facilitando la empatía y conocer más al cliente. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

7.3.3 Sistema de información

Para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

7.3.4 Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones.

Se evidencia la falta de métodos para sancionar a los miembros de la organización teniendo en cuenta la conducta que estos presenten en su área laboral, no realizan evaluaciones de oficios y desempeño; el método de recompensar si es visible puesto que los colaboradores reciben bonificación (en efectivo) todo esto con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. No hay estrategias de incentivos no monetarios.

7.3.5 Políticas.

La Empresa contrata personal basado estrictamente en sus calificaciones y experiencia laboral. Ningún empleado o solicitante de empleo estará sujeto a discriminación en razón de su raza, color de piel, religión, sexo, edad, nacionalidad, situación de ciudadanía, estado civil, orientación sexual, incapacidades físicas o condición de veterano de guerra.

7.3.6 Ritos y ceremonias.

Ivanna's cake se caracteriza por hacer integraciones con todos los miembros de su organización, realizan eucaristías, celebran cumpleaños, y todos los meses especiales.

7.4 Diagnostico interno de la empresa Ivanna's Cake

De la información recolectada en la empresa por medio de las entrevistas en los diferentes colaboradores, con el objeto de conocer las condiciones actuales de la empresa, identificando sus debilidades y fortalezas. se hizo énfasis a los siguientes factores:

7.4.1 Área administrativa y gerencial

La gerencia quiere establecer una planeación estratégica que identifique a la empresa y sus colaboradores con el fin de trazar metas claras a corto, mediano y largo plazo. La toma de decisiones es realizada sobre la marcha en cabeza de la actual propietaria, quienes por no tener establecida la planeación estratégica del negocio, difieren en el momento de llegar a tomar decisiones inmediatas. La cultura organizacional y los valores están establecidos según criterio de cada uno de los funcionarios de Ivanna's cake, aunque se evidencia que comparten las mismas ideas, no es posible que respondan concretamente a preguntas como, ¿cuáles son los valores que distinguen a de Ivanna's cake de su competencia? o ¿con cuál de los valores de Ivanna's cake. e identifica usted?

7.4.2 Área de producción y operaciones

Comercialmente: Se ofrecen cinco variedad de productos Cup cake, Tortas Temáticas Tortas sencillas, Brownies y Galleta en diferentes sabores hogareño con un agradable sabor.

Técnicamente: Los productos están elaborados a base de cereal procesado, harina de trigo, con adición de queso, mantequilla, huevo, polvo de hornear, azúcar, leche. Todos estos sometidos a un proceso de mezclado y horneado.

7.4.3 Área de mercadeo

Ivanna's cake es una empresa con reconocimiento en su sector gracias al arduo trabajo de sus fundadores, aunque no realizan planes de mercadeo estructurados si no empíricos y se lanzan promociones cada dos meses, maneja las redes sociales con herramienta de información con sus clientes, no manejan pautas publicitarias, y se entregan volantes para dar a conocer a la empresa Cabe resaltar que el nicho de mercado de Ivanna's cake. está representado por mujeres entre 20 y 36 años de edad; el 51% son bachilleres, seguido de los universitarios con un 26% y un 6.8% cuentan con Educación Básica Primaria, los clientes califican productos recibidos con muy positivos comentarios y afirman que recomendaría los productos y servicios de esta repostería a otras personas.

7.4.4 Área financiera y contable

En Ivanna's cake los registros contables no están formalmente establecidos como la legislación ordena, aunque entienden que su empresa está dando rendimientos, es evidente que no manejan información contable que respalde su respuesta, no tienen en cuenta el sector financiero como herramienta para su crecimiento y no tienen conocimiento en cuanto a políticas de endeudamiento; aunque tienen los recursos para respaldar compromisos financieros en caso de

tenerlos, aseguran conocer la utilidad neta de su negocio, sus costos fijos y sus costos variables, no obstante desconocen el punto de equilibrio por no tener registros contables.

No existe un plan de financiación para hacer crecer el negocio, sin embargo, en cada respuesta es clara la intención de mejorar los procesos.

7.4.5 Área de talento humano

La empresa Ivanna's busca un modelo administrativo que les permita crecer como empresa generando de esta manera, más empleo y estabilidad para sus colaboradores inmediatos. Por otra parte, las condiciones ambientales y de sanidad que la empresa proporciona a sus empleados, son las establecidas por el Ministerio de la Protección Social para el desempeño de su labor.

En general, el personal de está motivado con su trabajo dentro de la empresa, están satisfechos con el desarrollo del mismo y declaran que se compensan sus necesidades básicas, a pesar de que a veces el ambiente laboral de torna pesado. En cuanto a la relación con compañeros de trabajo es buena, todos trabajan con el mayor entusiasmo para cumplir los logros día a día y en cuanto a la relación con el jefe, según la opinión de todos los participantes, es buena, pues existe respeto, apoyo y confianza en el desarrollo de las labores cotidianas. De los honorarios se puede decir que son apropiados.

Así, la información de las siguientes tablas, se establece con lo explicado en el libro de Gerencia Estratégica, del autor Humberto Serna, teniendo en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con la empresa y pueden tener influencia en ella. Cada uno de los puntos establecidos para cada capacidad es catalogado a criterio de los investigadores como fortaleza o debilidad con base en los resultados de la anterior encuesta y lo observado en la empresa. De esta manera, la matriz PCI para la empresa queda:

7.5 Matriz MEFI

Tabla 1 . Matriz MEFI

<i>Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (Mefi) De Ivanna'S Cake</i>			
<i>Factores Determinantes De Éxito</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
Fortalezas			
Calidad en Los Productos desde que salen hasta la entrega al cliente.	0,15	4	0,6
Productos personalizados	0,07	3	0,21
Instalaciones Limpias y Organizadas para el buen manejo de los productos.	0,06	3	0,18
Precios Competitivos en el mercado.	0,12	2	0,24
Calidad del servicio al cliente	0,09	3	0,27
Amplio portafolio de productos	0,13	4	0,52
Debilidades			

No Contar con personal altamente calificado.	0,10	2	0,2
Desconocimiento de la Visión y Misión de la Empresa.	0,08	1	0,08
Capacidad Instalada	0,11	3	0,33
Poca inversión en marketing, publicidad y promoción	0,04	2	0,08
Falta de Plan estratégico	0,05	1	0,05
Total	1		2,76

Fuente; elaboración propia.

7.5.1 Interpretación de la matriz MEFI.

Esta matriz nos permite analizar las debilidades y fortalezas propias de la empresa. La Matriz de la Empresa Ivanna's cake cuenta con 11 factores determinantes de éxitos divididos así: 6 fortalezas y 5 debilidades el cual nos indica que las fortalezas son más grandes que las debilidades de esta empresa. Según los resultados obtenidos de 2.76 nos dice que, aunque no es una empresa que está del todo mal, debe de minimizar las debilidades 10 y 11 pues no cuentan con un plan estratégico y debería invertir y hacer planes de mercadeo. Así mismo como la debilidad al desconocer el Plan Estratégico de la empresa, los empleados no saben hacia dónde va la empresa y el logro de sus objetivos va hacer un poco complicado.

7.5.2 Justificación de factores determinantes de éxitos MEFI

Tabla 2. Justificación de factores determinantes de éxito MEFI

<i>Item</i>	<i>Factores Determinantes De Éxitos</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>Justificación</i>
<i>Debilidades</i>			
1	No Contar con personal altamente calificado.	0,10	La empresa Ivanna's Cake tiene como punto a afianzar capacitar a sus empleados a medida del crecimiento de la empresa
2	Desconocimiento de la Visión y Misión de la Empresa.	0,08	El fortalecimiento de la estructura interna de la organización es de vital importancia para lograr que las estrategias sean exitosas en su ejecución, por eso esta es la base de nuestro Diagnostico.
3	Capacidad Instalada	0,11	Debido a que la empresa Ivanna's Cake inicio como una empresa familiar se desconocían los parámetros con los cuales debe cumplir un local comercial Al no tener la capacidad necesaria del espacio se tendría grandes problemas logísticos.
4	Poca inversión en marketing, publicidad y promoción	0,04	Ya que es una empresa en fase de crecimiento, la capacidad económica para invertir en publicidad y marketing es limitada, esto hace que no se abarque
5	El Plan Estratégico	0,05	El plan estratégico es de vital importancia para cualquier empresa ya que con este conocemos interna y externamente las posibilidades de crecimiento y satisfacción de nuestra empresa para con los clientes.
<i>Fortalezas</i>			

6	Calidad en Los Productos desde que salen hasta la entrega al cliente.	0,15	Los productos son reconocidos como frescos y de excelente calidad y sabor
7	Productos personalizados	0,07	Este es un valor agregado con los clientes con esto se pretende llegar al mayor grado de satisfacción debido a que se crea el producto a criterio del cliente
8	Instalaciones Limpias y Organizadas para el buen manejo de los productos.	0,06	Le damos este peso ponderado a este factor debido a los procesos estructurados para manejar los recursos y lograr una buena distribución de nuestros productos
9	Precios Competitivos en el mercado.	0,12	Los precios de los productos son un factor clave para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa, por lo anterior se obtiene una variable competitiva frente a las demás empresas
10	Calidad del servicio al cliente	0,09	Contamos con personal que dedica mucho tiempo en la elaboración de los productos
11	Amplio portafolio de productos	0,13	Tener una carta diversa para los clientes hace que seamos prioridad antes otras reposterías

7.6 Matriz MEFE

Tabla 3. Matriz MEFE

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de Ivanna's Cake			
Factores determinantes de éxito	Peso relativo	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Auge de gastronomía	0,15	4	0,6
Alta cultura de eventos (mercado potencial)	0,10	3	0,3
Canales de distribución	0,25	2	0,5
Alianzas estratégicas	0,15	2	0,3
Amenazas			
Gran variedad de productos sustituidos	0,10	1	0,1
Competencia – Guerra de precios	0,15	2	0,3
Cambio en la política del país que afectan la demanda u oferta del producto	0,05	2	0,05
Referencia de producto poco saludable	0,05	2	0,1
Total	1		2.25

Fuente; elaboración propia.

7.6.1 Interpretación matriz MEFE

Esta Matriz nos permite analizar 8 factores determinantes entre estos tenemos 4 oportunidades y 4 amenazas donde resulta una ponderación total de 2.25 en la cual se logra

apreciar que la empresa afronta amenazas en el nivel competitivo externo, aunque no es tan fuerte debería trabajar en mejorar las debilidades y su presencia en el mercado.

7.6.2 Justificación de los factores determinantes de éxito MEFE

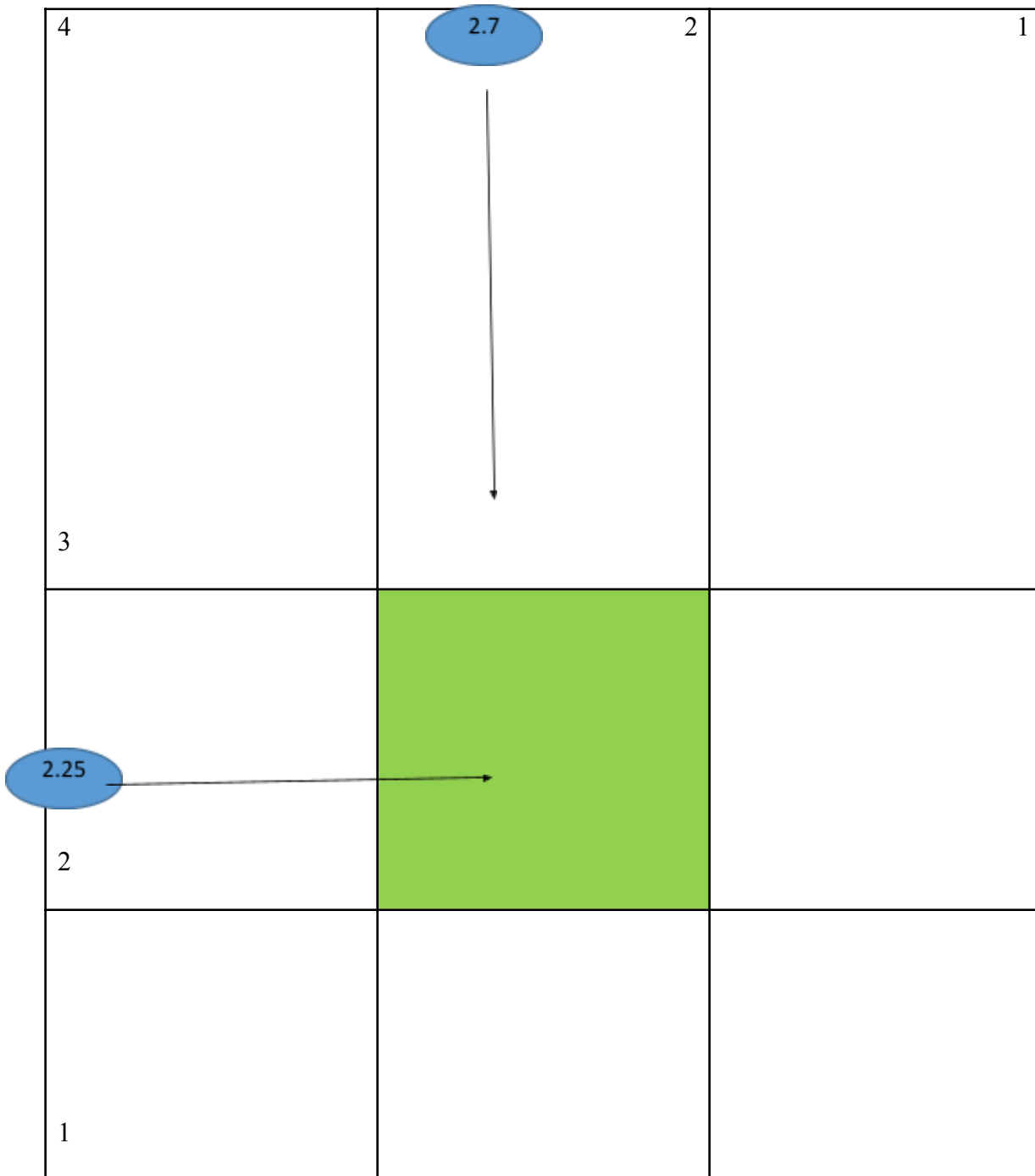
<i>Ítem</i>	<i>Factores Determinantes De Éxitos</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>Justificación</i>
<i>Oportunidades</i>			
1	Auge de Gastronomía	0,6	La empresa tiene muy en cuenta el auge gastronómico y las tendencias en pastelería
2	Alta cultura de eventos (mercado potencial)	0,3	La empresa está vinculada con las redes de emprendedores del SENA y está presente en la mayoría de sus eventos, sin embargo, no ha buscado diferentes plazas de eventos
3	Canales de distribución	0,5	Los canales de distribución son importantes para Ivanna's cake, pero no han establecido los canales de distribución adecuados.
4	Alianzas estratégicas	0,3	La empresa Ivanna's cake tiene las mismas alianzas estratégicas desde que empezó en Valledupar.
<i>Amenazas</i>			
6	Gran variedad de productos sustitutos	0,1	Los productos que Ivanna's cake maneja no son afectados de manera directa por los productos sustitutos.

7	Competencia – Guerra de precios	0,3	Siempre esta interesados en los precios del mercado, realizando un benchmarking.
8	Cambio en las políticas del país que afectan la demanda u oferta del producto.	0,05	La empresa está siendo afectada por los diferentes impuestos que el estado establece cada año
9	Referencia de producto poco saludable	0,1	

Fuente; elaboración propia.

7.7 Matriz MIE

7.7.1 Aplicación de matrices estratégicas



Fuente; elaboración propia.

7.7.2 Interpretación de la matriz MIE

La empresa se encuentra en el cuadrante V, “conservar y mantener”, la teoría recomienda que las estrategias a aplicar en este cuadrante son penetración de mercados y desarrollo de productos. Las estrategias a implementar son : Aumentar la cobertura de clientes, Realizar planes de ventas donde este toda la idea de negocio y productos a ofrecer para así crear las alianzas estratégicas, Plan de reconocimiento del producto, Dar a conocer el amplio portafolio de productos y la innovación en la presentación de los mismos, Consolidarse en el mercado como una empresa con productos de alta calidad, Implementar nuevas recetas para públicos específicos como los diabéticos y fitness.

7.8 Análisis competitivo

El análisis comparativo se realizó con tres competidores directos que se consideran atienden a los mismos segmentos de clientes y son reconocidos en el mercado.

A continuación, se listan los principales competidores con los que rivaliza Ivanna's en Valledupar y que serán objeto de comparación.

1. Tortas Mami Gourmet
2. Tortas Cecy Dagon
3. Tortas Saralí

7.8.1 Factores claves de éxito

Estos influyen el éxito comercial de los factores fueron seleccionados teniendo en cuenta lo observado y analizado en este sector. Determinamos los siguientes factores para el análisis de la competencia:

- Calidad del producto.
- Servicio de calidad.
- Tecnología.
- Infraestructura.
- Precios.
- Gama de productos.
- Publicidad.

A cada factor de éxito se le asignó un peso (ponderación) determinado y se calificó este factor para cada uno de los competidores, posteriormente el peso del factor se multiplica por la calificación para obtener el valor sopesado, finalmente se suman todos estos valores para obtener la calificación competitiva. El peso asignado para cada factor de éxito fue asignado a consideración de los intereses de la empresa y según las observaciones realizadas al sector.

7.8.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Tabla 4. Matriz del perfil competitivo MPC

MPC			Ivanna's Cake		Tortas Mami Gourmet		Tortas Cecy Dangon		Tortas Saraly	
No.	Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Resultado o calificación	Calificación	Resultado calificación	Calificación	Resultado calificación	Calificación	Resultado calificación
1	Participación en el mercado	0,15	5	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2	Infraestructura de la Empresa	0,13	5	0,65	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3	Calidad del servicio al cliente	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Personal calificado	0,07	4	2,1	3	2,1	3	0,21	3	0,21
5	Publicidad	0,05	3	0,15	5	2,5	3	0,15	2	0,01
6	Posición financiera	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Demanda de Productos	0,12	4	0,48	5	0,6	3	0,36	3	0,36
8	Tecnología	0,11	4	0,44	5	0,55	3	0,33	4	0,44
9	Competitividad de Precios	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24
10	Portafolio de productos	0,04	5	0,2	5	0,2	3	0,12	3	0,12
11	Lealtad del Cliente	0,06	4	0,24	5	0,3	2	0,12	2	0,12
Total		1,00		5,79		8,3		2,86		2,91

Fuente; elaboración propia.



Fuente; elaboración propia.

7.8.3 Interpretación de la MPC

La Matriz de Perfil de competitividad estaba basada en los factores claves de éxito que se determinaron de este sector con el fin de poder realizar la comparación respecto a las principales empresas dedicadas a este sector y las cuales de una u otra forma son competencia de la Empresa objeto de estudio.

Con el resultado de la matriz de competencia se puede analizar e interpretar que nuestra empresa objeto de estudio dio 5,79 puntos, los cuales en varios factores es muy competitiva, pero

claramente la matriz arroja que tiene una gran competencia que la empresa Tortas Mami Gourmet con un valor significativo de 8,3, las demás tienen una pequeña parte del mercado, pero el mayor esta entre Ivanna's Cake y Mami Gourmet

Es importante resaltar que se debe de trabajar y ejecutar un plan estratégico con el fin de confrontar los siguientes factores tales como lo son el factor No.5 acerca la Publicidad, así como el factor 7 pues ya que expandir su mercado les daría más reconocimiento en el ámbito local y así poder abarcar aquellos sectores en donde la competencia no hace presencia con el fin de aumentar su número de clientes, prestar un buen servicio y obtener mejores ganancias e utilidades.

Como conclusión se puede decir que esta Matriz de Perfil Competitivo nos ayudó a identificar de manera rápido y fácil es de gran importancia ya que nos permite evidenciar como se encuentra la empresa frente a su competencia y que factores se deben de trabajar más y sobre los cuales se debe fortalecer con el fin de ser reconocido en el sector.

7.9 Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente; elaboración propia.

7.9.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

<i>Fuerzas Competitivas</i>	<i>Grado De Impacto</i>			<i>Observaciones</i>
	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	

Barrera de entradas		✓		La capacidad instalada debe ir alineado para abarcar cantidad de la demanda del mercado y responder a los clientes
Competidores Potenciales			✓	Por ser esta parte del sector comercial cuenta con muchos competidores, por tal razón los consumidores poseen una alta variedad para comprar sus productos acordes a sus necesidades y no dependen de uno solo. Por ello se califica a los clientes con un poder alto.
Productos Sustitos		✓		La amenaza es de punto medio, pero este mercado está en constante innovación, y aparecen día a día modificaciones o nuevos ingredientes en recetas, han surgido recetas para las personas diabéticas, las personas que tienen una vida fitness, en fin son pequeñas innovaciones.
Poder De Negociación De Los Clientes			✓	La variedad en la carta de estos productos hace que los clientes experimente en distintos sitios, hay que tener la idea más cercana a la del cliente
Poder De Negociación De Los Proveedores	✓			Los proveedores responde a las necesidades del sector y este siempre maneja contacto constante con los proveedores (semanalmente)

Fuente; elaboración propia.

Analizando detalladamente las cinco (5) Fuerzas de Porter, se puede deducir que Ivanna's cake es una empresa que se encuentra en un sector de alta competitividad debido a que las barreras de entrada a este mercado tiene un nivel medio, y todo gracias a que las empresas existentes deben poseer tecnologías de punta para estar a la vanguardia, permanecer en el mercado y dar un buen servicio, lo que hace que se les sea difícil entrar a grandes mercados siempre y cuando no posean recursos para competir. Por otra parte, se encuentra el alto nivel que tienen los clientes en la negociación, puesto que, al existir tanta competencia, hay que estar en contacto y estrategias para con los clientes, por esa razón la empresa debe estar en excelentes condiciones para satisfacer las necesidades del público y que su servicio sobrepase sus expectativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los gerentes de la empresa deben analizar muy bien las estrategias establecidas, con el propósito de mejorar su competitividad en el mercado, alcanzar objetivos y ser los preferidos en el sector al que pertenece, teniendo en cuentas que estas deben ir acorde a las exigencias de los consumidores.

7.10 Análisis estratégico DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Tabla 6 . Análisis estratégico DOFA

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
--------------------	-------------------

<p>D1. No Contar con personal altamente calificado.</p> <p>D2. Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.</p> <p>D3. Poca Capacidad instalada</p> <p>D4. Poca inversión en planes de Marketing.</p> <p>D5. Implementación de un plan estratégico</p>	<p>F1. Calidad de los productos</p> <p>F2. Productos personalizados</p> <p>F3. Precios competitivos en el mercado</p> <p>F4. Innovación en su presentación</p> <p>F5. Calidad en los servicios.</p> <p>F6. Amplio portafolio de los productos</p>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>O1. Auge de Gastronomía</p> <p>O2. Alta cultura de eventos (mercado potencial)</p> <p>O3. Canales de distribución</p> <p>O4. Alianzas estratégicas</p>	<p>A1. Gran variedad de productos sustituidos</p> <p>A2. Competencia – Guerra de precios</p> <p>A3. Cambio en las políticas del país que afectan la demanda u oferta del producto.</p> <p>A4. Referencia de producto poco saludable</p>

Fuente; elaboración propia.

7.10.1 Las estrategias

Tabla 7. Las estrategias

DOFA		<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No Contar con personal altamente calificado. 2. Desconocimiento de la misión y visión de la empresa. 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los productos 2. Productos personalizados 3. Precios competitivos en el mercado
-------------	--	--	--

		<p>3. Poca Capacidad instalada</p> <p>4. Poca inversión en planes de Marketing.</p> <p>5. Implementación de un plan estratégico</p>	<p>4. Innovación en su presentación</p> <p>5. Calidad en los servicios.</p> <p>6. Amplio portafolio de los productos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1. Auge de Gastronomía</p> <p>2. Alta cultura de eventos (mercado potencial)</p> <p>3. Canales de distribución</p> <p>4. Alianzas estratégicas</p>		<p>DO</p> <p>D1:O1. Capacitar al personal (Creatividad e Innovación), para el desarrollo de nuevos productos, con sabores y diseños diferentes.</p> <p>D2:O2, tener claro los ideales de la empresa y aventurar a nuevos campos con eventos para potencializar las ventas y tener un mercado potencial y</p> <p>D4:O4 Invertir en planes de marketing, ejecutarlos y así dar a conocer la empresa y de este modo crear y potencializar futuras alianzas estratégica.</p> <p>D5:O4 ejecutar planes estratégicos que puedan visualizar las estrategias para mayores alianzas con cliente, proveedores.</p>	<p>FO</p> <p>F1:O1 Mantener la Calidad de los Productos para satisfacer la demanda en los nuevos hábitos de consumo.</p> <p>F2:O4 Fortalecer las Alianzas Estratégicas para el crecimiento de la línea propia de productos.</p> <p>F4:O6 Crear una línea de productos, para cubrir la demanda de nuevos hábitos alimenticios.</p> <p>F5:O2 Utilizar el reconocimiento y la calidad de sus productos por mantener una excelente Calidad del servicio al cliente, caracterizándose por sus precios accesibles a la comunidad.</p> <p>F4:O1 Realizar alianzas estratégicas con proveedores confiables y certificados.</p>
<p>Amenazas</p> <p>1. Gran variedad de</p>		<p>DA</p> <p>D1:A2 Contar con personal altamente calificado, para responder</p>	<p>FA</p> <p>F6:A4 Creación de una línea de producto en la cual también se atienda a</p>

<p>productos sustituidos</p> <p>2. Competencia – Guerra de precios</p> <p>3. Cambio en las políticas del país que afectan la demanda u oferta del producto.</p> <p>4. Referencia de producto poco saludable</p>		<p>eficientemente a la fuerte competencia.</p> <p>D3:A2 Contar con una buena infraestructura que supere a la competencia.</p> <p>D4:A2 Mejorar los tiempos de entrega para lograr tener un nivel competitivo.</p>	<p>la población diabética y fitness</p> <p>F1:A2 Fortalecer la calidad de nuestros productos, con el fin de ser más competitivos.</p> <p>F6:A2. A través de alianzas con proveedores, crear productos innovadores y fortalecer todas las líneas de negocios.</p>
---	--	---	--

Fuente; elaboración propia.

7.10.2 Análisis de la matriz FODA.

Con el análisis DOFA que nos presenta la matriz podemos concluir que la empresa para poder seguir en el ámbito competitivo y penetrar otros mercados requiere de implementar las estrategias favorables para mantenerla en un buen posicionamiento o incluso elevar las fortalezas y las oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas, con esto nos pudimos dar cuenta que la empresa Ivanna's cake es una empresa que está comprometida con ella misma y con sus clientes y es por eso que en todo proceso nos pudimos dar cuenta de los factores que demos tener en cuenta para una mejora continua.

7.10.3 Estrategias DO

D1:O1. Capacitar al personal (Creatividad e Innovación), para el desarrollo de nuevos productos, con sabores y diseños diferentes.

D2:O2, tener claro los ideales de la empresa y aventurar a nuevos campos con eventos para potencializar las ventas y tener un mercado potencial y

D4:O4 Invertir en planes de marketing, ejecutarlos y así dar a conocer la empresa y de este modo crear y potencializar futuras alianzas estratégica.

D5:O4 ejecutar planes estratégicos que puedan visualizar las estrategias para mayores alianzas con cliente, proveedores.

7.10.4 Estrategias FO

F1:O1 Mantener la Calidad de los Productos para satisfacer la demanda en los nuevos hábitos de consumo.

F2:O4 Fortalecer las Alianzas Estratégicas para el crecimiento de la línea propia de productos.

F4:O6 Crear una línea de productos, para cubrir la demanda de nuevos hábitos alimenticios.

F5:O2 Utilizar el reconocimiento y la calidad de sus productos por mantener una excelente Calidad del servicio al cliente, caracterizándose por sus precios accesibles a la comunidad.

F4:O1 Realizar alianzas estratégicas con proveedores confiables y certificados.

7.10.5 Estrategias DA

D1:A2 Contar con personal altamente calificado, para responder eficientemente a la fuerte competencia.

D3:A2 Contar con una buena infraestructura que supere a la competencia.

D4:A2 Mejorar los tiempos de entrega para lograr tener un nivel competitivo.

7.10.6 Estrategias FA

F6:A4 Creación de una línea de producto en la cual también se atienda a la población diabética y fitness.

F1:A2 Fortalecer la calidad de nuestros productos, con el fin de ser más competitivos.

F6:A2. A través de alianzas con proveedores, crear productos innovadores y fortalecer todas las líneas de negocios.

8. Plan de Ejecución

Luego de formular los objetivos estratégicos y realizados los análisis a la empresa Ivanna's cake, se procede a realizar la formulación estratégica con el fin de presentar un plan de acción que ayudara a potencializar sus objetivos y arriesgarse a nuevos retos.

8.1 Definición de Asuntos Estratégicos.

Después de realizada la matriz DOFA se plantearán las siguientes estrategias con el fin de poder contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa Ivanna's cake. El siguiente es el plan de acción:

Tabla 8. Pan de Acción

<i>Estrategia</i>	<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Recurso</i>	<i>Fecha</i>	<i>Indicador</i>
Aumentar la cobertura de clientes	Programa de acciones de pre y pos venta	Jefe de ventas	Humano	Semestral	Aumentar participación de mercado un 15%
	Fortalecer mecanismos distribución y logística	Jefe administrativo y logístico	Financiero / Físico	Semestral	Aumentar participación de mercado un 15%
Realizar planes ventas donde este toda la idea de negocio y productos a ofrecer para así crear las alianzas estratégicas	Plan de visitas comerciales a dichas entidades	Gerente comercial & Jefe de ventas	Humano	Semestral	Incrementar los ingresos por concepto de este segmento en un 20%
	Establecimiento de contratos con entidades para consolidar el mercado	Gerente comercial	Humano	Mensual	Incrementar los ingresos por concepto de este segmento en un 20%
Plan de reconocimiento del producto	Campaña publicitaria	Gerente comercial	Financiero	Semestral	Aumentar la recordación y reputación de marca en un 15%

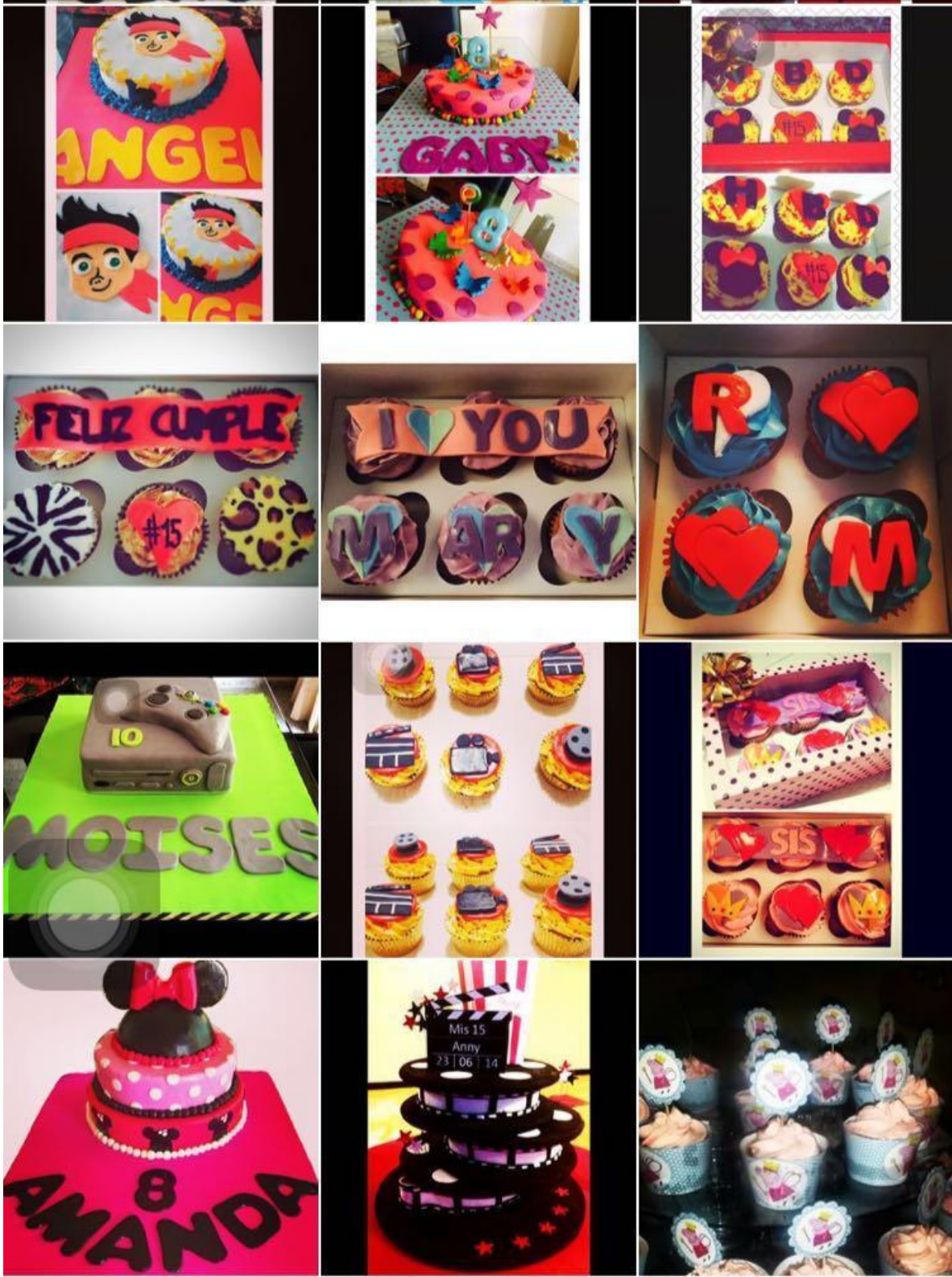
Consolidarse en el mercado como una empresa con productos de alta calidad	Implementación de un Sistema General de Gestión de Calidad	Gerente general	Humano / Financiero	semestral	Adquirir reconocimiento y fidelidad de nuestros clientes
Dar a conocer el amplio portafolio de productos y la innovación en la presentación de los mismos.	Campaña publicidad online y consolidación de redes sociales	Gerente comercial	Humano	Semestral	Incremento de la presencia online en un 25%
	Programa de promoción en el sector minorista y mayorista	Jefe de Ventas	Humano	Semestral	Aumentar el conocimiento del consumidor sobre el producto en un 20%
Implementar nuevas recetas para públicos específicos como los diabéticos y fitness	Nuevas recetas pero con la identidad propia de los productos de Ivanna's cake	Jefe de cocina	Humano	Semestral	Captar en un 20% este mercado virgen por la empresa

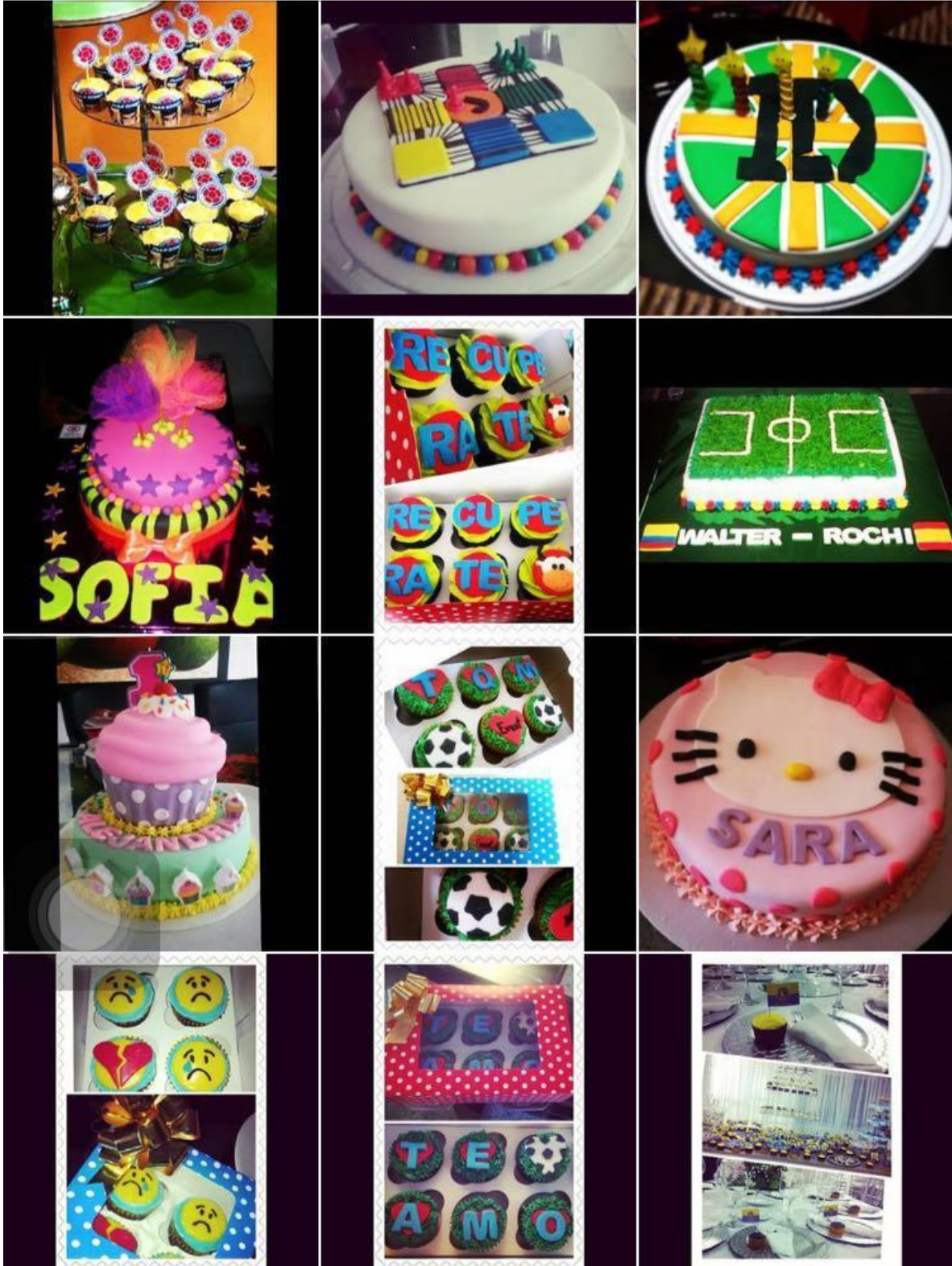
Fuente; elaboración propia.

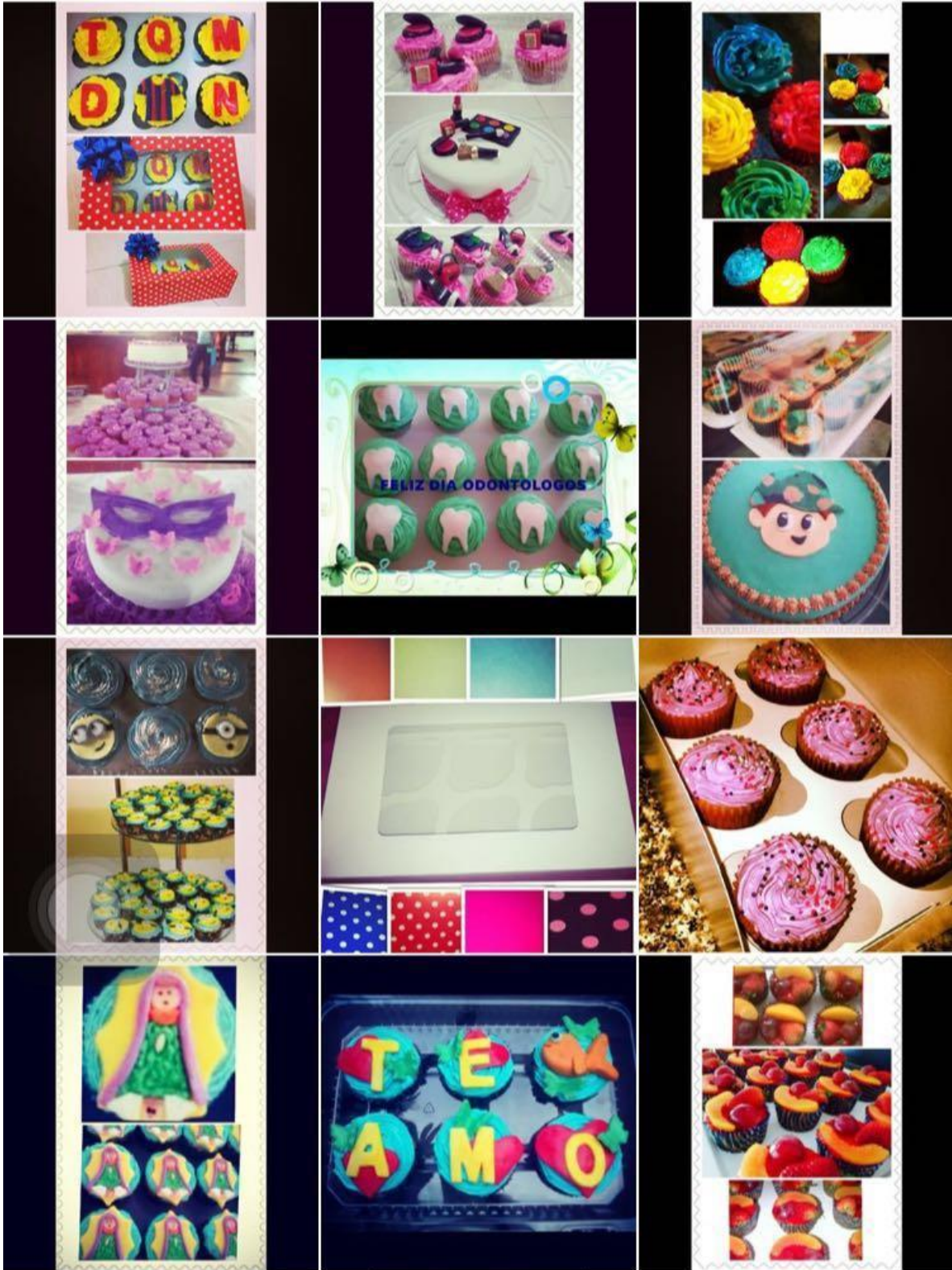
9. Idea del negocio



9.1 Diseño del producto y servicio












	BROWNIE	CÓDIGO: Fecha Creación: 21 de Mayo de 2016																																
DESCRIPCIÓN Producto elaborado a base de cereal procesado, harina de trigo, con adición de cocoa en polvo, mantequilla, huevo, sal, azúcar, leche. Todos estos sometidos a un proceso de mezclado y horneado.	FOTO 																																	
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVO: NTC 1241																																		
FLUJOGRAMA DE PROCESO <pre> graph TD Inicio[Inicio] --> Alistamiento[Alistamiento de los ingredientes] Alistamiento --> Pesaje[Pesaje de Materias Primas] Pesaje --> Mezclado[Mezclado] Mezclado --> Moldeado[Moldeado] Moldeado --> Horneado[Horneado] Horneado --> Atemperamiento[Atemperamiento] Atemperamiento --> Empacado[Empacado] Empacado --> Almacenamiento[Almacenamiento] Almacenamiento --> Entrega[Entrega] </pre>	FORMULACIÓN <table border="1" data-bbox="669 884 1458 1331"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>U.I.</th> <th>%</th> <th>Kg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>Kg.</td> <td>3%</td> <td>0,02</td> </tr> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>Kg</td> <td>3%</td> <td>0,02</td> </tr> <tr> <td>Cocoa en polvo</td> <td>Kg.</td> <td>1%</td> <td>0,01</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td>Kg</td> <td>0%</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Kg</td> <td>85%</td> <td>0,45</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>Kg</td> <td>7%</td> <td>0,04</td> </tr> <tr> <td>Total ==></td> <td>Kg.</td> <td>100%</td> <td>0,53</td> </tr> </tbody> </table>		Descripción	U.I.	%	Kg	Harina de Trigo	Kg.	3%	0,02	Mantequilla	Kg	3%	0,02	Cocoa en polvo	Kg.	1%	0,01	Sal	Kg	0%	0,00	Huevos	Kg	85%	0,45	Azúcar	Kg	7%	0,04	Total ==>	Kg.	100%	0,53
Descripción	U.I.	%	Kg																															
Harina de Trigo	Kg.	3%	0,02																															
Mantequilla	Kg	3%	0,02																															
Cocoa en polvo	Kg.	1%	0,01																															
Sal	Kg	0%	0,00																															
Huevos	Kg	85%	0,45																															
Azúcar	Kg	7%	0,04																															
Total ==>	Kg.	100%	0,53																															
PUNTOS CRITICOS DE CONTROL: Temperaturas y tiempos de cocción, Limpieza y desinfección de las materias primas.																																		
REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS: <i>Recuento de Bacterias Aerobias Mesófilas 3000UFC/g</i> NMP de Coliformes Totales 11UFC/g Recuento de Escherichia Coli <3UFC/g Recuento de Staphylococcus Aerous Coagulosa positiva, <100UFC/g Recuento de Mohos y Levaduras 200 UFC/g Salmonella /25g NEGATIVO																																		



TEMPERATURA DE CONSERVACIÓN: Mantener en condiciones de almacenamiento a temperatura ambiente	VIDA UTIL: 15 días en condiciones ideales, consumase en el menor tiempo después de servir.	PRESENTACIÓN: N: Porción de 170 ± 5 gramos aproximadamente empacado en bolsa de polietileno con etiqueta
---	--	--

	<i>TORTAS TEMATICAS</i>	CÓDIGO: FT-01																																													
		Fecha Creación: 21 de Mayo de 2016																																													
DESCRIPCIÓN Producto elaborado a base de cereal procesado, harina de trigo, margarina, mantequilla, huevo, polvo de hornear, azúcar, leche, fondant y esencias. Todos estos sometidos a un proceso de mezclado y horneado.	FOTO 																																														
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVO: NTC 1241																																															
FLUJOGRAMA DE PROCESO	FORMULACIÓN <table border="1" data-bbox="657 1228 1230 1780"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>U.I.</th> <th>%</th> <th>Kg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>Kg.</td> <td>15%</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>Kg</td> <td>8%</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>Margarina</td> <td>Kg.</td> <td>8%</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>Kg</td> <td>1%</td> <td>0,02</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Kg</td> <td>15%</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Leche</td> <td>Kg</td> <td>8%</td> <td>0,26</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>Kg</td> <td>15%</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Esencias</td> <td>Kg</td> <td>1%</td> <td>0,03</td> </tr> <tr> <td>Fondant</td> <td>Kg</td> <td>30%</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Total ==></td> <td>Kg.</td> <td>100 %</td> <td>3,31</td> </tr> </tbody> </table>			Descripción	U.I.	%	Kg	Harina de Trigo	Kg.	15%	0,50	Mantequilla	Kg	8%	0,25	Margarina	Kg.	8%	0,25	Polvo de Hornear	Kg	1%	0,02	Huevos	Kg	15%	0,50	Leche	Kg	8%	0,26	Azúcar	Kg	15%	0,50	Esencias	Kg	1%	0,03	Fondant	Kg	30%	1,00	Total ==>	Kg.	100 %	3,31
Descripción	U.I.	%	Kg																																												
Harina de Trigo	Kg.	15%	0,50																																												
Mantequilla	Kg	8%	0,25																																												
Margarina	Kg.	8%	0,25																																												
Polvo de Hornear	Kg	1%	0,02																																												
Huevos	Kg	15%	0,50																																												
Leche	Kg	8%	0,26																																												
Azúcar	Kg	15%	0,50																																												
Esencias	Kg	1%	0,03																																												
Fondant	Kg	30%	1,00																																												
Total ==>	Kg.	100 %	3,31																																												

<pre> graph TD A[Inicio] --> B[Preparación de los ingredientes] B --> C[Pesaje de Materias primas] C --> D[Mezclado] D --> E[Moldeado] E --> F[Horneado] F --> G[Atemperamiento] G --> H[Decorado] H --> I[Empacado] I --> J[Distribución y entrega] </pre>	<p>PUNTOS CRITICOS DE CONTROL: Temperaturas y tiempos de horneado, Limpieza y desinfección de las materias primas.</p> <p>REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS: <i>Recuento de Bacterias Aerobias Mesófilas 3000UFC/g</i> NMP de Coliformes Totales 11UFC/g Recuento de Escherichia Coli <3UFC/g Recuento de Staphylococcus Aerous Coagulosa positiva, <100UFC/g Recuento de Mohos y Levaduras 200 UFC/g Salmonella Negativo/g</p>	
<p>TEMPERATURA DE CONSERVACIÓN: Mantener en condiciones de almacenamiento a temperatura ambiente</p>	<p>VIDA UTIL: 15 días en condiciones ideales, consumase en el menor tiempo después de servir.</p>	<p>PRESENTACIÓN : Porción de 170 ± 5 gramos aproximadamente empacado en bolsa de polietileno con etiqueta</p>

	<p>CUPCAKES</p>	<p><i>CÓDIGO: FT-01</i></p>
		<p><i>Fecha Creación: 21 de Mayo de 2016</i></p>

<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Producto elaborado a base de cereal procesado, harina de trigo, margarina, mantequilla, huevo, polvo de hornear, azúcar, leche, y esencias. Todos estos sometidos a un proceso de mezclado y horneado.</p>	<p>FOTO</p> 																																								
<p>REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVO: NTC 1241</p>																																									
<p>FLUJOGRAMA DE PROCESO</p> <pre> graph TD A[Inicio] --> B[Preparación de los ingredientes] B --> C[Pesaje de Materias primas] C --> D[Mezclado] D --> E[Moldeado] E --> F[Horneado] F --> G[Atemperamiento] G --> H[Decorado] H --> I[Empacado] I --> J[Distribución y entrega] </pre>	<p>FORMULACIÓN</p> <table border="1" data-bbox="704 569 1430 1010"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>U.I.</th> <th>%</th> <th>Kg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>Kg.</td> <td>18%</td> <td>0,01</td> </tr> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>Kg</td> <td>5%</td> <td>0,003</td> </tr> <tr> <td>Queso</td> <td>Kg.</td> <td>5%</td> <td>0,003</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>Kg</td> <td>0%</td> <td>0,00025</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Kg</td> <td>13%</td> <td>0,0075</td> </tr> <tr> <td>Leche</td> <td>Kg</td> <td>11%</td> <td>0,0062</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>Kg</td> <td>20%</td> <td>0,011</td> </tr> <tr> <td>Esencia</td> <td>Kg</td> <td>27%</td> <td>0,0150</td> </tr> <tr> <td>Total ==></td> <td>Kg.</td> <td>100%</td> <td>0,0559</td> </tr> </tbody> </table> <p>PUNTOS CRITICOS DE CONTROL: Temperaturas y tiempos de horneado, Limpieza y desinfección de las materias primas.</p> <p>REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS: <i>Recuento de Bacterias Aerobias Mesófilas</i> 3000UFC/g NMP de Coliformes Totales 11UFC/g Recuento de Escherichia Coli <3UFC/g Recuento de Staphylococcus Aerous Coagulosa positiva, <100UFC/g Recuento de Mohos y Levaduras 200 UFC/g Salmonella Negativo/g</p>	Descripción	U.I.	%	Kg	Harina de Trigo	Kg.	18%	0,01	Mantequilla	Kg	5%	0,003	Queso	Kg.	5%	0,003	Polvo de Hornear	Kg	0%	0,00025	Huevos	Kg	13%	0,0075	Leche	Kg	11%	0,0062	Azúcar	Kg	20%	0,011	Esencia	Kg	27%	0,0150	Total ==>	Kg.	100%	0,0559
Descripción	U.I.	%	Kg																																						
Harina de Trigo	Kg.	18%	0,01																																						
Mantequilla	Kg	5%	0,003																																						
Queso	Kg.	5%	0,003																																						
Polvo de Hornear	Kg	0%	0,00025																																						
Huevos	Kg	13%	0,0075																																						
Leche	Kg	11%	0,0062																																						
Azúcar	Kg	20%	0,011																																						
Esencia	Kg	27%	0,0150																																						
Total ==>	Kg.	100%	0,0559																																						
<p>TEMPERATURA DE CONSERVACIÓN: Mantener en condiciones de almacenamiento a temperatura ambiente</p>	<p>VIDA UTIL: 15 días en condiciones ideales, consumase en el menor tiempo después de servir.</p>	<p>PRESENTACIÓN: Porción de 170 ± 5 gramos aproximadamente empacado en bolsa de polietileno con etiqueta</p>																																							

	GALLETA	CÓDIGO: FT-01																																								
		Fecha Creación: 21 de Mayo de 2016																																								
DESCRIPCIÓN Producto elaborado a base de cereal procesado, harina de trigo, con adición de queso, mantequilla, huevo, polvo de hornear, azúcar, leche. Todos estos sometidos a un proceso de mezclado y horneado.		foto 																																								
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVO: NTC 1241																																										
FLUJOGRAMA DE PROCESO <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Inicio</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Alistamiento de los ingredientes</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Pesaje de Materias Primas</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Mezclado</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Amasado</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Moldeado</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Horneado</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Atemperamiento</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Empacado</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Almacenamiento</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid red; background-color: #f96; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;">Entrega</div> </div>	FORMULACIÓN <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #ffff00;"> <th>Descripción</th> <th>U.I.</th> <th>%</th> <th>Kg</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>Kg.</td> <td>28,31</td> <td>0,049</td> </tr> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>Kg</td> <td>3,47</td> <td>0,006</td> </tr> <tr> <td>Queso</td> <td>Kg.</td> <td>19,06</td> <td>0,033</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>Kg</td> <td>1,16</td> <td>0,002</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Kg</td> <td>3,47</td> <td>0,006</td> </tr> <tr> <td>Leche</td> <td>Kg</td> <td>19,64</td> <td>0,034</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>Kg</td> <td>24,84</td> <td>0,043</td> </tr> <tr> <td>Saborizante de Canela</td> <td>Kg</td> <td>0,06</td> <td>0,0001</td> </tr> <tr> <td>Total ==></td> <td>Kg.</td> <td>100,00</td> <td>0,1731</td> </tr> </tbody> </table>		Descripción	U.I.	%	Kg	Harina de Trigo	Kg.	28,31	0,049	Mantequilla	Kg	3,47	0,006	Queso	Kg.	19,06	0,033	Polvo de Hornear	Kg	1,16	0,002	Huevos	Kg	3,47	0,006	Leche	Kg	19,64	0,034	Azúcar	Kg	24,84	0,043	Saborizante de Canela	Kg	0,06	0,0001	Total ==>	Kg.	100,00	0,1731
Descripción	U.I.	%	Kg																																							
Harina de Trigo	Kg.	28,31	0,049																																							
Mantequilla	Kg	3,47	0,006																																							
Queso	Kg.	19,06	0,033																																							
Polvo de Hornear	Kg	1,16	0,002																																							
Huevos	Kg	3,47	0,006																																							
Leche	Kg	19,64	0,034																																							
Azúcar	Kg	24,84	0,043																																							
Saborizante de Canela	Kg	0,06	0,0001																																							
Total ==>	Kg.	100,00	0,1731																																							
PUNTOS CRITICOS DE CONTROL: Temperaturas y tiempos de horneado, Limpieza y desinfección de las materias primas.																																										
REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS: <i>Recuento de Bacterias Aerobias Mesófilas 3000UFC/g</i> NMP de Coliformes Totales 11UFC/g Recuento de Escherichia Coli <3UFC/g Recuento de Staphylococcus Aerous Coagulosa positiva, <100UFC/g Recuento de Mohos y Levaduras 200 UFC/g Salmonella Negativo/g																																										

TEMPERATURA DE CONSERVACIÓN: Mantener en condiciones de almacenamiento a temperatura ambiente	VIDA UTIL: 15 días en condiciones ideales, consumase en el menor tiempo después de servir.	PRESENTACIÓN: Porción de 170 ± 5 gramos aproximadamente empacado en bolsa de polietileno con etiqueta
---	--	---

9.2 Identidad corporativa de la empresa

9.2.1 Misión

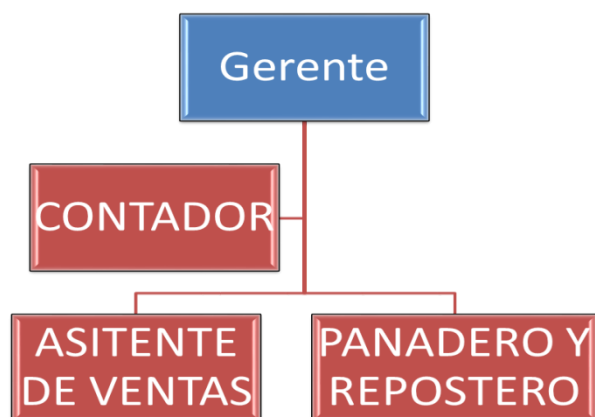
Somos una empresa productora y comercializadora de pastelería y repostería gourmet, con el propósito de satisfacer y deleitar los gustos de nuestros clientes en términos de calidad, cantidad y excelencia. Brindando productos con una alta innovación y creatividad, elaborados con ingredientes naturales.

9.2.2 Visión

Es llegar a ser la mejor empresa en fabricación y comercialización de pastelería y repostería gourmet en el año 2022, por lo cual mejoraremos los índices de gestiones administrativas, comerciales y financieras, que nos conducirá a posicionarnos en el mercado nacional con un claro compromiso de mejora continua, logrando el bienestar para sus clientes.

9.3 Estructura organizacional

9.3.1 Organigrama



Gerente: Este se encargará de todas las estrategias de ventas, incluyendo la facturación y atención al cliente. Su salario al inicio del proyecto será de SMLV más prestaciones sociales y con un contrato a término indefinido.

Contador: Se encargará de llevar la contabilidad y realizar los análisis de PyG como las notas contables. Su salario al inicio del proyecto será de \$300.000 y con un contrato de prestación de servicios.

Asistente de Ventas: Se encargará de todos los procesos comerciales, en cuanto atención al cliente y ventas Su salario al inicio del proyecto será de SMLV más prestaciones sociales y con un contrato a término indefinido con periodo de prueba a dos meses.

Panadero y Repostero. Se encargarán de todos los procesos de producción y proyección de compra de insumos. Su salario al inicio del proyecto será de SMLV más prestaciones sociales y con un contrato a término indefinido con periodo de prueba a dos meses.

9.4 Manual de funciones

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Disposición al cambio ● Oportuno y cumplido ● Responsable y Ético
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar y someter a consideración de las instancias correspondientes, las propuestas de políticas, normas y esquemas para el manejo contable y presupuestal de la empresa. ● Evaluar y asegurar la optimización de las operaciones contables y financieras de la empresa. ● Planificar, organizar, dirigir y evaluar la preparación de los registros de conformidad con los principios contables y las condiciones determinadas por FONADE. ● Generar informes contables y de presupuesto de la empresa. ● Cumplir con los requerimientos de las entidades de control y acompañamiento, derivados de la operación contable y presupuestal. ● Garantizar la calidad de los registros contables y financieros de todas las acciones que realice la empresa. ● Realizar seguimiento general a la ejecución presupuestal, analizar su comportamiento y presentar observaciones y recomendaciones. ● Las demás funciones y responsabilidades propias de la naturaleza del cargo que le sean asignadas por el contratante.
Estudios Realizados	Contaduría Pública con registro profesional
Otros	Experiencia de dos años en su profesión certificada

Cargo	Asistente de Ventas
Jefe Inmediato	Gerente
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Disposición al cambio ● Oportuno y cumplido ● Responsable y Ético
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas. ● Conocer el menú a ofrecer. ● Mantener limpio el establecimiento. ● Atender la caja registradora. ● Informar al gerente de los saldos faltantes y sobrantes de los productos del día. ● Organizar toda la documentación administrativa y contable. ● Organizar toda la documentación comercial. ● Demás funciones que le asigne su jefe inmediato
Estudios Realizados	Conocimiento en contabilidad, ventas y demás capacitaciones afines.

Otros	Experiencia de un año en ventas y funciones contables y administrativas
--------------	---

Cargo	Repostero.
Jefe Inmediato	Gerente.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Disposición al cambio ● Oportuno y cumplido ● Responsable y Ético
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en pastelería y del área de trabajo. ● Participar en la elaboración de la propuesta de productos de la repostería y confeccionar el pedido de mercadería y/o requisitoria. ● Recibir, controlar, verificar y almacenar materias primas según conformidad. ● Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio. ● Elaborar, presentar y supervisar las preparaciones culinarias. ● Diseñar y realizar decoraciones para repostería y productos similares

	<ul style="list-style-type: none"> • Demás funciones que le asigne su jefe inmediato
Estudios Realizados	Haber realizado carreras técnicas, cursos en repostería o carreras afines,
Otros	Experiencia de un (1) año en su profesión certificada.

Conclusión

El inicio del plan estratégico de la empresa IVANNA'S CAKE se establece desde la aplicación y análisis de las diferentes herramientas como lo son las matrices EFE, MPC, DOFA, EFI, las cuales permite acceder a factores internos y externos que inciden en el éxito de la empresa.

De allí parte el planteamiento de estrategias que permiten aprovechar las oportunidades, resaltar sus fortalezas, equilibrar las amenazas y debilidades, con el fin de ganar una participación en el mercado, teniendo en cuenta las necesidades de su grupo de interés y logren garantizar la permanencia de la empresa.

Un plan estratégico para la empresa IVANNA'S CAKE, se establece como estrategia de oportunidades suministrando la estructura metodológica orientada hacia las estrategias, el análisis para posibilitar diversidad de alternativas que contribuyen a mejorar y ampliar espacios de acción y de tal forma logren posicionar la empresa en el contexto regional, local y nacional.

En el ámbito comercial toda empresa u organización se proyecta en una dinámica de acción para lograr efectividad, posicionamiento en los mercados frente a la competencia.

Se resume en tres procesos; prospectiva estratégica, análisis prospectivo y análisis estratégico, de los cuales surgirá las conclusiones finales y aspectos a tener en cuenta para el desarrollo integral aplicable a la empresa IVANNA'S CAKE.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del presente proyecto de investigación se proponen las siguientes recomendaciones para el mejoramiento interno:

- Aumentar la cobertura de clientes, mediante estrategias de reconocimiento e inclusión en el mercado que conlleven al acercamiento con el consumidor final
- Realizar planes ventas donde este toda la idea de negocio y productos a ofrecer para así crear las alianzas estratégicas
- Consolidarse en el mercado como una empresa con productos de alta calidad
- Dar a conocer el amplio portafolio de productos y la innovación en la presentación de los mismos
- Implementar nuevas recetas para públicos específicos como los diabéticos y fitness, esto para abarcar un nuevo tipo de segmento en el mercado.

Se recomienda además que la empresa Ivanna's cake aproveche las condiciones que actualmente le favorecen para implementar estrategias de mercadeo tales como promoción y adecuación a sus productos que les permitan fortalecerse aún más como empresa y seguir manteniendo un crecimiento constante en los próximos años.

Referencias Bibliográficas

Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: Editorial ESIC

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.- México: McGraw – Hill

Ministerio del Trabajo de la Republica de Colombia. Decreto número 1072 de 2015

Rojas Soriano, R. (1985). *Guía para realizar investigaciones sociales*, (8a ed.) Editorial Editores P y V.

Restrepo, L. (2004) *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica*.

Anexo A. Evidencia Fotográfica

Fotos de la empresa







Anexo B. Encuesta de Satisfacción

Ivanna's cake

Nombre del encuestado: _____

Sexo: F _____ M _____ Edad: _____

1. Califique su primera impresión del producto:

Muy agradable () agradable () poco agradable () desagradable () muy desagradable ()

2. Califique el aroma del producto

Muy agradable () agradable () poco agradable () desagradable () muy desagradable ()

3. Califique el sabor del producto

Muy agradable () agradable () poco agradable () desagradable () muy desagradable ()

4. Califique la textura el producto

Muy agradable () agradable () poco agradable () desagradable () muy desagradable ()

5. ¿compraría este producto?

Muy probablemente () probablemente () poco probablemente () no ()

6. ¿Recomendaría este producto a otras personas?

Si () probablemente si () No () probablemente no ()

