

Propuesta de un Proyecto de Expansión Comercial para la Empresa Orgánicos La Santa

Valeria Avilés Zapata

202063551

Geraldine Sofia Coneo Puerta

202063603

Proyecto de grado en modalidad asesoría

Asesor:

Augusto Cardona

Universidad Del Valle Sede Cartago

Facultad de Ciencias de la Administración

Campus del Rosario

2025

Contenido

Capítulo I: Descripción y análisis del problema	13
Pregunta problema	16
Sistematización de la investigación.....	16
Objetivos de la investigación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.	18
Justificación	19
Justificación práctica.....	19
Oportunidad Estratégica.....	19
Superación de Barreras.	19
Diferenciación y Planificación Integral.	19
Mejora de la Capacidad Operativa y Monitoreo.....	20
Justificación teórica	21
Contribución al Conocimiento.....	21
Fortalecimiento de la Marca.	21
Incremento de la Participación en el Mercado.....	21
Justificación metodológica.....	21
Capítulo II: Marco Referencial	24
Antecedentes académicos	24
Antecedentes históricos	29

Marco Teórico	31
Fundamentos del marketing.....	33
Análisis del mercado y del consumidor	37
Estrategias de marketing	41
Análisis de Mercado	43
Estrategias de penetración de mercado.	43
Marketing mix.....	43
Comportamiento del consumidor.....	44
Análisis FODA.....	44
Planeación estratégica.....	45
Cadena de suministro sostenible.	46
Marco contextual	46
Marco legal	48
Capítulo III: Marco Metodológico	54
Enfoque	54
Tipo de estudio	55
Método de investigación	56
Diseño de la investigación.....	57
Instrumentos para la recolección de la información	58
Muestra en clientes potenciales.....	59
Resultados esperados	60
Capítulo IV: Hallazgos y Resultados.....	61

Objetivo 1: Análisis del ambiente externo de la empresa Orgánicos La Santa. ... 61

Entorno Político	62
Estabilidad política.....	62
Impuestos.	62
Entorno Económico	63
IPC.	63
Salario mínimo.....	63
Crecimiento del sector.	63
Entorno Social.....	64
Tendencias de consumo saludable.	64
Certificaciones orgánicas.	64
Consumo de productos convencionales.	64
Entorno Tecnológico.....	65
Marketing digital.....	65
Costos tecnológicos.	65
Entorno Ambiental.....	66
Reducción del impacto ambiental.	66
Entorno Legal.....	66
Matriz EFE.....	68
Análisis de los resultados del objetivo 1	70

Objetivo 2: Análisis de la situación interna de la empresa Orgánicos la Santa.... 72

Entrevista a directivo de la empresa La Santa	72
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	78
Análisis de los resultados del objetivo 2.....	82
Objetivo 3: Describir el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado de productos orgánicos	83
Evaluación del sector de Productos Orgánicos.....	85
Matriz de perfil competitivo.	85
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	87
Matriz DOFA	90
Comportamiento del Consumidor.....	91
Encuesta a clientes	91
Gráficas.	94
Síntesis general de la encuesta a clientes.	108
Evaluación de la encuesta por expertos.	109
Entrevista a Coordinadores de Grandes Superficies.	111
Evaluación de la entrevista por expertos.....	118
Análisis final de los datos obtenidos en función del objetivo 3.....	120
Análisis de la competencia.....	120
Implicaciones estratégicas para La Santa	121
Descripción del comportamiento del consumidor	121
Tendencias del mercado evidenciadas.	125
Objetivo 4: Formulación de estrategias para el acceso al canal de grandes	

superficies	129
Diseño del sistema de seguimiento y control.....	129
Análisis final de los datos en función del objetivo 4	133
Objetivo 5: Diseño de Control Estratégico	133
Fases del plan estratégico.....	134
Indicadores Clave de Desempeño (KPI).....	136
Análisis final de los datos en función del objetivo 5	137
Objetivo General: Propuesta de Proyecto de Expansión Comercial	138
Consideraciones finales	143
Análisis del Mercado y del Consumidor.....	143
Estrategia de Expansión Comercial y Marketing.....	143
Fortalecimiento Operativo y Logístico.	143
Seguimiento y Control.	144
Consideraciones estratégicas finales.....	144
Conclusiones	144
Recomendaciones	147
Referencias.....	150
Anexos	158
Vista de la encuesta	160
Entrevista a coordinadores	161
Solicitud para la socialización de los resultados de la investigación	163
Formato de consentimiento informado	164

Firmas de participación de los entrevistados 165

Figuras

Figura 1 Mapa del Valle del Cauca	46
Figura 2 Fórmula de cálculo de muestra.....	59
Figura 3 Radar de Comparación Factores Externos	69
Figura 4 Radar de Comparación Factores Internos	80
Figura 5 Pregunta 1: Edad	94
Figura 6 Pregunta 2: Ocupación de los encuestados.....	95
Figura 7 Pregunta No. 3: Lugar de residencia de los encuestados	96
Figura 8 Pregunta No. 4: ¿Ha comprado productos orgánicos antes?	96
Figura 9 Pregunta No. 5: ¿En qué lugar suele adquirir productos orgánicos?.....	98
Figura 10 Pregunta No. 6: ¿Conoce la marca o la empresa La Santa?	98
Figura 11 Pregunta No. 7: ¿Con qué frecuencia compra productos orgánicos?	99
Figura 12 Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a aumentar la frecuencia de compra si encuentra productos orgánicos más accesibles en la ciudad?	100
Figura 13 Pregunta No. 9: ¿Qué características considera más importantes al elegir productos orgánicos?	101
Figura 14 Pregunta No. 10: ¿Ha tenido problemas de calidad con productos orgánicos en alguna oportunidad?	102
Figura 15 Pregunta No. 11: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de frutas/verduras orgánicas?	103
Figura 16 Pregunta No. 12: ¿Qué nivel de precio le parece justo para productos orgánicos en comparación con productos convencionales?.....	104

Figura 17 Pregunta No. 13: ¿Dejaría de comprar productos orgánicos si el precio fuera mucho mayor al convencional?	105
Figura 18 Pregunta No. 14: ¿Le gustaría recibir información y promociones sobre productos orgánicos de la marca La Santa?	106
Figura 19 Pregunta No. 15: ¿Consideraría recomendar productos orgánicos La Santa a familiares o amigos?	107
Figura 20 Entrevista a coordinadores de grandes superficies.....	112
Figura 21 Formato de Consentimiento Informado	164
Figura 22 Firmas de Consentimiento de los Entrevistados.....	165
Figura 23 Imágenes de las grandes superficies indagadas en el tiempo de la investigación	166

Tablas

Tabla 1 Síntomas y Causas del Problema	15
Tabla 2 Matriz de Marco Legal.....	48
Tabla 3 Matriz de Técnicas e Instrumentos de Investigación	57
Tabla 4 Resultados Esperados de la Investigación	60
Tabla 5 Matriz EFE.....	68
Tabla 6 Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos.....	78
Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo	86
Tabla 8 Síntesis de la encuesta a clientes.....	108
Tabla 9 Evaluación de Experto 1 para Encuesta a Clientes	109
Tabla 10 Evaluación de Experto 2 para Encuesta a Clientes.....	110

Tabla 11 Resultados de entrevistas a Coordinadores	114
Tabla 12 Evaluación de Experto 1 para la Entrevista	118
Tabla 13 Evaluación de Experto 2 para la Entrevista	119
Tabla 14 Matriz Descriptiva del Consumidor.....	122
Tabla 15 Tendencias del Mercado de Productos Orgánicos	126
Tabla 16 Formulación de Estrategias.....	131
Tabla 17 Fases Estratégicas Sugeridas.....	134
Tabla 18 Indicadores de desempeño KPI.....	136
Tabla 19 Propuesta de Proyecto de Expansión Comercial para La Santa	138
Tabla 20 Sistema de Seguimiento y Control.....	141

Resumen

El presente estudio propone una estrategia integral para la expansión comercial de la empresa Orgánicos La Santa hacia las grandes superficies del suroccidente colombiano para el año 2026. Para la investigación, se adoptó una metodología mixta que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas: análisis documental, matrices DOFA, EFE y EFI, estudio PESTEL y la aplicación de encuestas a consumidores, entrevistas a directivos y coordinadores de grandes superficies, así como benchmarking sectorial. El diagnóstico externo evidenció un entorno prometedor, pero con retos, por la competencia y las barreras regulatorias. El análisis interno mostró fortalezas en la calidad, sostenibilidad y atención personalizada, junto con debilidades comerciales y de posicionamiento. Los resultados del sondeo a consumidores y actores del canal permitieron identificar las preferencias del mercado, así como las principales barreras de ingreso y oportunidades para la empresa. Las estrategias formuladas abordan el marketing mix, el fortalecimiento digital, la diferenciación y las alianzas clave, implementadas a través de un plan por fases y un sistema de indicadores de gestión (KPI). Se concluye que, con la adecuada ejecución y monitoreo, Orgánicos La Santa puede posicionarse competitivamente y lograr una participación relevante en el segmento de grandes superficies, contribuyendo al desarrollo de hábitos saludables y sostenibles en la región.

Palabras clave: *expansión comercial, productos orgánicos, grandes superficies, estrategias de marketing, análisis DOFA, diagnóstico competitivo, marketing mix, indicadores KPI, posicionamiento de marca, sostenibilidad.*

Abstract

The present study proposes a comprehensive strategy for the commercial expansion of the company Orgánicos La Santa into the large retail surfaces (superstores/hypermarkets) of southwestern Colombia by the year 2026. For the research, a mixed methodology was adopted, combining qualitative and quantitative tools: documentary analysis, SWOT, EFE, and IFE matrices, PESTEL analysis, and the application of consumer surveys, interviews with executives and coordinators of large retail surfaces, as well as sectorial benchmarking. The external diagnosis evidenced a promising environment, but with challenges due to competition and regulatory barriers. The internal analysis showed strengths in quality, sustainability, and personalized attention, alongside commercial and positioning weaknesses. The results of the consumer and channel actor survey allowed for the identification of market preferences, as well as the main entry barriers and opportunities for the company. The formulated strategies address the marketing mix, digital strengthening, differentiation, and key alliances, implemented through a phased plan and a management indicator system (KPI). It is concluded that, with adequate execution and monitoring, Orgánicos La Santa can position itself competitively and achieve relevant participation in the large retail segment, contributing to the development of healthy and sustainable habits in the region.

Keywords: commercial expansion, organic products, large retail surfaces (superstores), marketing strategies, SWOT analysis, competitive diagnosis, marketing mix, KPI indicators, brand positioning, sustainability.

Introducción

En las últimas décadas, el mercado de productos orgánicos ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel global, impulsado por nuevos hábitos de consumo preventivos, el aumento de la conciencia ambiental y la búsqueda de alternativas alimenticias más saludables. Este fenómeno se ha replicado en el contexto colombiano, donde la demanda por alimentos orgánicos ha crecido lenta pero progresivamente y se prevé que continúe expandiéndose en los próximos años, especialmente en regiones urbanas donde están presentes las grandes superficies comerciales.

Sin embargo, el desarrollo del sector orgánico enfrenta importantes retos relacionados con la competencia de productos convencionales, las barreras de entrada a grandes superficies, la escasa visibilidad de marcas emergentes y las percepciones de alto costo por parte del consumidor. En este escenario, empresas como Orgánicos La Santa —dedicada a la producción y comercialización de frutas, verduras y hortalizas bajo prácticas sostenibles— se ven ante el desafío de fortalecer sus capacidades comerciales, diversificar sus canales de venta y posicionar su marca de manera diferenciada y sostenida si desea abarcar un trozo más grande del mercado.

Esta investigación busca diseñar una propuesta de proyecto de expansión comercial para Orgánicos La Santa, con la finalidad de lograr su ingreso efectivo a grandes superficies desde el suroccidente colombiano en el año 2026. Para ello, se desarrolló una investigación con abordaje integral que articula el análisis del entorno competitivo (a través de herramientas como el análisis PESTEL y matrices DOFA/EFE), la evaluación interna de recursos y las capacidades, el estudio del comportamiento del consumidor orgánico y la formulación de estrategias comerciales basadas en el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Además, la investigación

incorporó encuestas, entrevistas a actores del canal moderno (coordinadores de grandes superficies), análisis documental y benchmarking sectorial, lo que permitió triangular la información y elevar la solidez de las conclusiones y recomendaciones.

El resultado de este proceso es la estructuración de un plan estratégico por fases, apoyado en un sistema de seguimiento y control con indicadores clave de desempeño (KPI) que garantice la objetividad en la gestión, la capacidad de ajuste continuo y la sostenibilidad de la expansión. Así, el estudio pretende contribuir tanto al fortalecimiento competitivo de Orgánicos La Santa como a la promoción de modelos de consumo saludable y desarrollo sostenible en la región.

Capítulo I: Descripción y análisis del problema

El presente estudio se enfoca en analizar los desafíos que enfrenta la empresa colombiana Orgánicos La Santa, dedicada a la producción y comercialización de productos orgánicos como frutas, verduras y hortalizas, en su proyecto de ingreso al mercado de las grandes superficies con fines de expansión. Esta iniciativa está sustentada en la importante participación de este canal de ventas pues en Colombia, según el *Informe de Tendencias del Sector Comercio de Fenalco* (2022), las grandes superficies representan aproximadamente el 25% del comercio minorista en el país. Además, el mercado de productos orgánicos ha experimentado un crecimiento sostenido en Colombia, impulsado por una mayor conciencia del consumidor sobre los beneficios para la salud y el medio ambiente, con un incremento anual promedio del 15% en los últimos años (Procolombia, 2024). Estas y otras cifras al respecto hacen de esta iniciativa un objetivo atractivo para las empresas que buscan expandir su presencia en el país.

En las charlas diagnósticas que sostuvieron las investigadoras con los representantes de la empresa Orgánicos La Santa se pudo determinar que, aunque la empresa ofrece productos de alta calidad en el cultivo, selección y empaque, ha tenido dificultades tanto internas como desde las

influencias externas para penetrar en el comercio minorista colombiano. Por ejemplo, La Santa ha encontrado obstáculos significativos ante las grandes superficies por el bajo reconocimiento comercial como empresa y por la ausencia de una estrategia de marketing y ventas adecuada para este canal. Así mismo, la empresa compite con otras firmas ya establecidas que han consolidado su presencia en este sector, lo que genera barreras de entrada debido a la preferencia por marcas y relaciones ya establecidas con las grandes superficies. En la situación interna, La Santa carece de una estrategia de diseño de marca reconocida a nivel nacional asunto que, según el modelo de Kotler y Keller (2016), es vital para tener una estrategia de diferenciación de producto y así aumentar la visibilidad en un contexto competitivo.

En síntesis, el problema central de Orgánicos La Santa, frente a su deseo de ingreso a grandes superficies, se explica por tres causas principales: 1. El bajo reconocimiento de marca y la limitada visibilidad comercial que reducen la probabilidad de ser realmente considerada por los compradores del canal objetivo; 2. La ausencia de una estrategia de marketing y ventas específica para grandes superficies que se traduce en la falta de segmentación del mercado, de propuestas de valor bien adaptadas y de acciones sistemáticas de negociación con estos actores objetivo; y 3. La débil presencia general digital y la inexistencia de un plan de marketing también digital que restringen el contacto con consumidores finales que visitan las grandes superficies y con potenciales aliados comerciales. Estos factores, en conjunto, reflejan la dificultad de la empresa para acceder al canal y para vencer la participación limitada en el mercado regional de productos orgánicos.

Con respecto a la causa número 3. para Orgánicos La Santa, la falta de una presencia digital sólida de marca que incluya un sitio web profesional y redes sociales activas, ha limitado aún más sus posibilidades de acceso a este y otros canales de ventas. Este es pues, un aspecto

clave que requiere de atención urgente, dado que el comercio electrónico y las plataformas digitales han mostrado un crecimiento global anual superior al 20% en el sector de alimentos orgánicos (IFOAM, 2020).

En la Tabla 1 se realiza un desglose de los síntomas y causas evidenciadas a partir de una entrevista diagnóstica realizada a la organización donde se identificaron las potenciales barreras de la empresa para sus planes de expansión:

Tabla 1

Síntomas y Causas del Problema

Síntomas	Causas
Las grandes superficies no conocen la empresa Orgánicos La Santa ni sus productos.	- Falta de una estrategia de marketing y publicidad dirigida a las grandes superficies. - Participación limitada en ferias y eventos comerciales relevantes. - Ausencia de una marca reconocida a nivel nacional.
La empresa no cuenta con una estrategia específica para llegar a las grandes superficies.	- Falta de conocimiento del mercado de las grandes superficies. - Ausencia de un plan de ventas y marketing para este sector.
La empresa no tiene una presencia online sólida.	- Falta de un sitio web profesional y actualizado. - Ausencia de redes sociales activas. - Estrategia de marketing digital inexistente.
Falta de una estrategia de marketing y ventas dirigida a este sector.	La empresa no ha definido su público objetivo dentro de las grandes superficies.
Competencia con empresas ya posicionadas en el mercado.	- Las empresas ya posicionadas tienen una marca más reconocida. - Las empresas ya posicionadas tienen una mejor relación con las grandes superficies.

Nota: La Tabla anterior es el resultado de un sondeo previo cuyo propósito fue detectar las barreras generales de Orgánicos La Santa frente a su deseo de expansión en el canal de las grandes superficies. La encuesta base y la tabla son de elaboración de las investigadoras.

Pregunta problema

¿Cómo diseñar una propuesta de proyecto de expansión comercial para Orgánicos La Santa que facilite su ingreso a grandes superficies del suroccidente colombiano para el año 2026, mediante estrategias de marketing y posicionamiento de marca acordes con las oportunidades del entorno y sus capacidades internas?

Sistematización de la investigación

A propósito de la pregunta problema, se presentan las siguientes preguntas fundamentales:

1. ¿Cómo se puede analizar el ambiente externo de la empresa Orgánicos la Santa?
 - 1.1. ¿Qué oportunidades y amenazas se identifican en el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL) que inciden en la expansión de Orgánicos La Santa hacia grandes superficies del suroccidente colombiano?
 - 1.2. ¿Cómo influyen las tendencias de consumo saludable y sostenible en la demanda de productos orgánicos dentro de las grandes superficies de la región
2. ¿Cómo se puede examinar la situación interna de la empresa Orgánicos la Santa?
 - 2.1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Orgánicos La Santa en términos de capacidades productivas, comerciales, logísticas y de gestión de marca frente al canal de grandes superficies?

- 2.2. ¿En qué medida los recursos actuales de la empresa (humanos, tecnológicos y financieros) permiten responder a los requerimientos de calidad, volumen y servicio exigidos por las grandes superficies?
3. ¿Qué factores deben considerarse al evaluar el sector de los productos orgánicos, específicamente en alimentos, frutas y verduras?
- 3.1. ¿Cómo es el comportamiento del consumidor y cuáles son las principales tendencias del mercado de productos orgánicos en grandes superficies del suroccidente colombiano?
- 3.2. ¿Qué características presentan la oferta y la demanda de frutas, verduras y hortalizas orgánicas en el mercado regional, particularmente en el canal de grandes superficies?
- 3.3. ¿Qué niveles de precio, certificación, trazabilidad y atributos de valor agregado son más valorados por los consumidores y compradores de productos orgánicos en grandes superficies?
4. ¿Qué estrategias se pueden formular para facilitar el acceso al canal de grandes superficies?
- 4.1. ¿Qué estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) resultan más pertinentes para mejorar el posicionamiento de Orgánicos La Santa en el canal de grandes superficies?
- 4.2. ¿Qué tipo de alianzas comerciales, acuerdos logísticos o acciones de negociación pueden facilitar el ingreso y la permanencia de la empresa en estas grandes superficies?
5. ¿Qué elementos son necesarios para diseñar un sistema de seguimiento y control de los planes?
- 5.1. ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPI) permiten monitorear de forma efectiva el avance de la propuesta de proyecto de expansión comercial en grandes superficies?

5.2. ¿Qué mecanismos de retroalimentación, revisión y ajuste deben implementarse para asegurar la mejora continua del plan de expansión y su alineación con los cambios del entorno?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar una propuesta de proyecto de expansión comercial para Orgánicos La Santa que facilite su ingreso efectivo a grandes superficies del suroccidente colombiano para el año 2026, mediante el análisis del entorno competitivo, la evaluación interna de la empresa y el fortalecimiento de su estrategia de marketing y posicionamiento de marca.

Objetivos específicos.

- **Analizar el entorno externo** de Orgánicos La Santa mediante herramientas como PESTEL y la matriz EFE, para identificar las oportunidades y amenazas que inciden en su proceso de expansión hacia grandes superficies del suroccidente colombiano.
- **Diagnosticar la situación interna** de la empresa a través del análisis de sus capacidades comerciales, logísticas y operativas, así como su propuesta de valor, con el fin de determinar fortalezas y debilidades que impacten en su competitividad y preparación para la expansión.
- **Describir el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado de productos orgánicos** en grandes superficies del suroccidente colombiano, con el fin de generar insumos para la formulación de estrategias comerciales y de marketing dentro de la propuesta de proyecto de expansión de Orgánicos La Santa.
- **Formular estrategias de penetración de mercado** basadas en el análisis DOFA y el modelo de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), orientadas a fortalecer el posicionamiento de marca y facilitar el ingreso sostenible de la empresa a grandes

superficies.

- **Diseñar un sistema de seguimiento y control estratégico** que incluya indicadores clave de desempeño (KPI), permitiendo monitorear la ejecución del plan de expansión y ajustar las acciones según los resultados obtenidos y las condiciones del entorno.

Justificación

Justificación práctica

Oportunidad Estratégica.

En un entorno altamente competitivo como el de las grandes superficies (Ramírez Rocha & Peña, 2008), contar con una estrategia de penetración de mercado bien estructurada es fundamental para que las empresas puedan crecer y consolidarse (Córdoba Segovia & Moreno Moncayo, 2017). Para Orgánicos La Santa, este proyecto de expansión representa una oportunidad estratégica para fortalecer su presencia comercial regional, incrementar la visibilidad de su marca y posicionarse como una opción preferente entre los consumidores que valoran productos saludables, sostenibles y de origen responsable.

Superación de Barreras.

La iniciativa tiene como propósito superar las barreras de entrada propias de este canal, tales como los altos estándares de calidad, la fuerte competencia de marcas consolidadas y los exigentes requisitos logísticos. A través de una propuesta de valor clara y diferenciada, enfocada en la sostenibilidad y la salud, se busca captar la atención de grandes superficies interesadas en diversificar su portafolio con productos orgánicos certificados.

Diferenciación y Planificación Integral.

La estrategia de expansión detectada en la fase diagnóstica de esta investigación (charla con directivos de La Santa) plantea la diferenciación como eje central, destacando los atributos

únicos del portafolio de Orgánicos La Santa que responden a las nuevas tendencias de consumo que combine lo nutritivo con lo saludable (ANDI, 2023). Asimismo, la estrategia puede incluir una segmentación precisa del mercado para identificar los puntos de venta más estratégicos.

Para lograr una ejecución efectiva, el proyecto pretende estructurarse sobre una planificación integral basada en las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) (Amrstrong & Kotler, 2013), lo que implica adaptar los productos a los estándares requeridos, establecer precios competitivos, optimizar la distribución y diseñar estrategias promocionales alineadas con el perfil del consumidor objetivo.

Mejora de la Capacidad Operativa y Monitoreo.

El plan también contempla, además, el fortalecimiento de la capacidad operativa de la empresa mediante mejoras en los procesos de producción, logística y distribución. Estas acciones buscan asegurar la capacidad de respuesta ante un eventual incremento en la demanda, cumpliendo con los compromisos comerciales. Adicionalmente, se prevé la implementación de un sistema de seguimiento y control que permita monitorear el avance del proyecto, identificar posibles desviaciones y aplicar ajustes oportunos, lo que asegura que cada etapa del plan contribuya efectivamente a los objetivos propuestos.

En conclusión, este proyecto de expansión que pretende Orgánicos La Santa no solo pretende aumentar su participación en el mercado, sino también consolidar su posicionamiento como una empresa innovadora y comprometida. El enfoque integral del plan garantiza que el crecimiento se materialice de forma sostenible, con un impacto positivo en el ecosistema empresarial del Valle del Cauca.

Justificación teórica

Contribución al Conocimiento.

La presente investigación brinda a Orgánicos La Santa una visión clara y estratégica sobre las oportunidades y desafíos asociados con su ingreso al mercado de grandes superficies. A través del análisis propuesto, la empresa podrá identificar áreas clave para la formulación e implementación de estrategias de marketing efectivas, lo cual contribuye directamente al cumplimiento de sus objetivos de crecimiento, posicionamiento y rentabilidad.

Fortalecimiento de la Marca.

El desarrollo de estas estrategias no solo permite fortalecer una identidad de marca, sino también mejorar su posicionamiento en un entorno, donde los consumidores valoran cada vez más los productos sostenibles, saludables y certificados. Además, se promueve el establecimiento de relaciones comerciales sólidas y duraderas (como ya las tiene la competencia) con las grandes superficies, lo que resulta esencial para asegurar la expansión y permanencia de la empresa en este canal.

Incremento de la Participación en el Mercado.

Se espera que la correcta ejecución del proyecto incremente la participación de la empresa en el mercado regional, gracias a un enfoque centrado en la diferenciación del producto, la segmentación precisa del mercado y la adaptación a las demandas específicas del consumidor objetivo. Estas acciones son clave para el éxito comercial en el sector de productos orgánicos, caracterizado por una dinámica exigente y en constante evolución.

Justificación metodológica

Este estudio se desarrolla bajo una metodología de investigación mixta, que integra enfoques cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una visión más completa y profunda

del fenómeno analizado.

La recolección de datos cuantitativos se lleva a cabo mediante encuestas y análisis estadísticos, mientras que el componente cualitativo se implementa a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Esta combinación metodológica permite abordar la situación actual de Orgánicos La Santa desde múltiples perspectivas, identificando tanto patrones medibles como percepciones y experiencias clave para su proceso de expansión en el mercado de grandes superficies. La integración de ambos enfoques facilita una comprensión integral del entorno competitivo, así como de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.

La triangulación de resultados obtenidos mediante diversas técnicas fortalece la validez y confiabilidad del estudio, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias comerciales efectivas y decisiones empresariales informadas.

Además de su impacto práctico, este trabajo de investigación representa un aporte significativo a la formación de futuros administradores de empresas, al ofrecer un análisis aplicado sobre procesos de expansión comercial en un sector dinámico como el de los productos orgánicos. A través de esta experiencia, los estudiantes tienen la oportunidad de profundizar en el análisis del entorno competitivo, la aplicación de estrategias de marketing para la penetración en nuevos mercados y el diseño de planes de expansión ajustados a las necesidades reales de empresas emergentes como Orgánicos La Santa.

Este proyecto también contribuye al fortalecimiento institucional de la Universidad del Valle, al consolidar su compromiso con la investigación aplicada, la innovación empresarial y la formación de profesionales altamente capacitados para enfrentar los retos del mercado actual. La investigación no solo articula teoría y práctica de forma efectiva, sino que ofrece una oportunidad real para que los estudiantes se involucren en el desarrollo de soluciones concretas y

sostenibles dentro del contexto regional.

En conjunto, el estudio titulado “Propuesta de un proyecto de expansión comercial para la empresa Orgánicos La Santa” constituye un aporte valioso tanto para el sector académico como empresarial. Su relevancia radica en la aplicación práctica de conceptos administrativos, en la comprensión profunda del mercado de productos orgánicos y en el diseño de estrategias orientadas al crecimiento sostenible y competitivo de las organizaciones.

Capítulo II: Marco Referencial

Antecedentes académicos

A pesar de que hay poco acervo académico relacionado puntualmente con la expansión comercial a las grandes superficies, se ha logrado una colección pertinente de productos académicos que en su desarrollo tienen aportes importantes para esta investigación.

A continuación, se relacionan:

Origen	Nombre del documento o trabajo	Fecha de publicación	Autor(es)	Objetivo general	Metodología usada	Conclusiones alcanzadas	Aporte a la investigación actual
Internacional	Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial y económica financiera de la expansión geográfica de la empresa Silvestre International Company SICSAC, en La Libertad.	2025	(Álvarez Velásquez et al., 2025).	Evaluar la viabilidad comercial, económica y financiera de expandir la empresa SICSAC.	Plan de negocio: PESTEL, Porter, FODA, estudio de mercado, análisis financiero, entrevistas, segmentación.	Éxito depende del análisis del mercado/cliente, optimización de logística, segmentación, estrategias de marketing y rentabilidad. Fundamental adaptar productos y fortalecer portafolio según región objetivo.	Provee modelos de diagnóstico estratégico, segmentación, análisis logístico y validación de mercado que pueden ser replicados en Orgánicos La Santa para estructurar la expansión de productos orgánicos en Colombia.
Internacional	Estrategia	2022	(Lagos	Diseñar una	Análisis 5Cs,	La segmentación y la	Sirve a

Origen	Nombre del documento o trabajo	Fecha de publicación	Autor(es)	Objetivo general	Metodología usada	Conclusiones alcanzadas	Aporte a la investigación actual
	comercial para la expansión de una empresa de tecnología en gestión empresarial (Chile)		Alvarado, 2022).	estrategia comercial para escalar una empresa tecnológica en Chile.	FODA, investigación de clientes (encuesta), plan de marketing (mix 4P), evaluación económica.	adecuación del mensaje de la empresa son claves para escalar; la importancia de focalizar promociones y optimizar los canales digitales, fortalecer atención y soporte, y controlar por indicadores de rendimiento (KPIs).	Orgánicos La Santa como referencia para el diseño de estrategias comerciales, marketing digital y segmentación-cliente para expansión regional y comunicación efectiva del valor de lo orgánico.
Internacional	Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del sector agroindustrial (México)	2021	(Garrafa Calderón, 2021).	Desarrollar una metodología para formulación y evaluación de proyectos de inversión agroindustrial.	Benchmarking, análisis de ciclo de vida, análisis de riesgos, diagramas de flujo, matrices de calidad (HOQ).	El éxito de la iniciativa depende del uso de mejores prácticas, de la integración de las herramientas multidisciplinarias y el ajuste a especificidades del sector agroindustrial. Importancia de evaluación financiera, social y ambiental en	Provee a la investigación de Orgánicos La Santa un sistema estructurado y herramientas útiles para adaptar la evaluación de proyectos de expansión en empresas

Origen	Nombre del documento o trabajo	Fecha de publicación	Autor(es)	Objetivo general	Metodología usada	Conclusiones alcanzadas	Aporte a la investigación actual
Internacional	La expansión de la agroindustria como modelo de modernización agraria	2023	(Eguren et al., 2023).	Analizar el impacto socioeconómico y ambiental de la expansión agroindustrial a gran escala.	Revisión bibliográfica, estudios de caso, análisis histórico-sociológico.	preinversión. Las grandes agroindustrias generan concentración de tierra, problemas sociales y ambientales, mayor competitividad, pero con alto costo social/ecológico. El modelo agroindustrial siempre debe ser debatido en su conveniencia/impacto.	agroindustriales y sus riesgos, incluyendo los orgánicos. Sirve para argumentar en el marco teórico sobre los retos, impactos y potencialidades de la modernización agroindustrial y la importancia de modelos sostenibles como criterios del perfil de marca en Orgánicos La Santa.
Nacional	Proyecto de expansión de la empresa de distribución Candy Global S.A.S a mercados	2022		Identificar el efecto de metodologías de gerencia de proyectos en MiPyMEs para su expansión.	Análisis interno OPM3, análisis externo (PESTEL, Porter), estudio de mercado, metodología	El enfoque en madurez organizacional, logística y segmentación del canal minorista es clave en la expansión;	Aporta a la investigación sobre Orgánicos La Santa el enfoque de madurez

Origen	Nombre del documento o trabajo	Fecha de publicación	Autor(es)	Objetivo general	Metodología usada	Conclusiones alcanzadas	Aporte a la investigación actual
	minoristas en Villeta, Cundinamarca (Colombia)				mixta.	la importancia de fortalecer gerencia, el diagnosticar las capacidades e implementar buenas prácticas para diferenciarse de la competencia y crecer.	organizacional, diagnóstico y gestión de proyectos útil para planear la expansión de Orgánicos La Santa a nuevas regiones, potenciando la eficiencia y la toma de decisiones.
Nacional	Informe de práctica: Proyecto de expansión a nuevos mercados en Pintufresh Global S.A.S. (Colombia)	2023	(Álvarez Delgado, 2023)	Desarrollar e implementar un plan de expansión y digitalización para aumentar ventas y cobertura.	Investigación de mercado, implementación digital, alianzas, análisis de resultados.	La digitalización y personalización de servicios, desarrollo de canales digitales y alianzas estratégicas incrementan ventas, alcance y rentabilidad. Importante segmentación y atención postventa para fidelización.	Son modelos prácticos sobre digitalización, servicios personalizados y alianzas, útiles para un eventual despliegue comercial y de marketing de Orgánicos La Santa.
Nacional	Expansión comercial de la Empresa de	2023	(Cruz Rojas, 2023).	Analizar y proponer procesos para la	Diagnóstico de madurez organizacional,	Diagnóstico y plan enfocado desde la gestión de proyectos y	Esta investigación es relevante

Origen	Nombre del documento o trabajo	Fecha de publicación	Autor(es)	Objetivo general	Metodología usada	Conclusiones alcanzadas	Aporte a la investigación actual
	Distribución Candy Global S.A.S. Mercados Minoristas Ubicados en el Municipio de Villeta Cundinamarca			expansión competitiva de MiPyMEs a nivel regional.	OPM3, benchmarking, PESTEL, Porter, estudio sectorial.	la planeación estratégica; énfasis en análisis del sector minorista, canales y cultura de la tienda de barrio como fortaleza frente a cadenas grandes.	para la expansión de Orgánicos La Santa por sus análisis de canales, diagnóstico del entorno y aplicación práctica de modelos estratégicos para la expansión por regiones de productos orgánicos y alianzas con pequeños comercios.

Nota: La revisión de los anteriores documentos resulta importante para la investigación sobre la expansión de Orgánicos La Santa, pues proporcionan un marco teórico y metodológico ajustado para abordar la expansión comercial en el sector de productos orgánicos aportante instrumentos, métodos, enfoques y experiencias útiles. La elaboración de la matriz es propia de las autoras de la investigación.

Antecedentes históricos

El mercado global de productos orgánicos ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, impulsado por la creciente conciencia de los consumidores acerca de los beneficios para la salud y el medio ambiente. Según el Informe del Mercado Orgánico Global de Organics International (IFOAM, 2023), las ventas de productos orgánicos a nivel mundial alcanzaron los 120 mil millones de dólares en 2022, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 8,4%. Este crecimiento responde a una demanda cada vez mayor de alimentos más saludables y a una tendencia hacia estilos de vida sostenibles, que ha impactado tanto en los mercados desarrollados como en los emergentes.

En Colombia, el consumo de productos orgánicos ha seguido una trayectoria similar. Procolombia (2023) reporta un crecimiento anual promedio del 15% en la última década en el país, impulsado por un aumento en la oferta de productos orgánicos y una mayor disponibilidad de estos en puntos de venta convencionales y en grandes superficies. Este crecimiento también está respaldado por políticas gubernamentales que promueven la producción orgánica y el desarrollo sostenible, como lo establece la Ley 2183 (Congreso de la República, 2022), que fomenta la producción, comercialización y consumo de productos orgánicos, brindando apoyo técnico y financiero a los productores.

El Valle del Cauca, una de las principales regiones agrícolas de Colombia, ha mostrado un potencial significativo en la producción y consumo de productos orgánicos. Las condiciones climáticas favorables de la región, junto con su infraestructura agrícola desarrollada, permiten la producción eficiente de estos productos. De acuerdo con la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco Antioquia, 2022), las grandes superficies en Colombia, y específicamente en el Valle del Cauca, se han convertido en canales clave para la distribución de productos

orgánicos, ofreciendo visibilidad y accesibilidad a los consumidores. Este modelo de distribución, conocido como "retail orgánico", ha permitido que los productos orgánicos ganen una mayor penetración en el mercado masivo, superando la tradicional venta en mercados especializados o tiendas de nicho. Adicionalmente, el crecimiento del comercio electrónico ha ampliado las oportunidades para la comercialización de productos orgánicos. Euromonitor International (Euromonitor, 2022) (Agronegocios, 2021) señala que las ventas en línea de productos orgánicos crecieron un 23% en América Latina, lo que demuestra la importancia de implementar estrategias digitales como parte del plan de expansión para empresas como Orgánicos La Santa. Este canal es particularmente relevante para llegar a consumidores que valoran la conveniencia de comprar productos frescos y ecológicos desde sus hogares.

El incremento de la competencia en el sector de productos orgánicos en Colombia también es un factor clave que influye en el contexto de Orgánicos La Santa. Según Agronegocios (2021), el mercado colombiano de productos orgánicos ha visto la entrada de empresas internacionales y locales bien posicionadas, lo que aumenta la presión sobre las empresas emergentes para diferenciarse a través de estrategias de marketing efectivas y propuestas de valor únicas. Estas empresas ya establecidas han logrado consolidarse en las grandes superficies mediante relaciones sólidas con distribuidores y una mayor inversión en campañas de marketing, lo que plantea un desafío significativo para nuevas empresas que buscan ingresar al mismo mercado. Otro aspecto importante a considerar es la tendencia hacia la sostenibilidad en la cadena de suministro. Govindan y Azevedo (2015) subrayan que los consumidores están cada vez más interesados en la transparencia y sostenibilidad de los productos que compran, lo que ha llevado a las empresas a adoptar prácticas de producción más responsables desde el punto de vista ambiental. Esta tendencia es particularmente relevante para

los productos orgánicos, que se asocian directamente con prácticas agrícolas que minimizan el uso de pesticidas y fertilizantes químicos, promueven la biodiversidad y reducen la huella de carbono. El enfoque en la sostenibilidad puede ser un diferenciador clave para Orgánicos La Santa en su estrategia de penetración en el mercado de grandes superficies.

El panorama global y nacional del mercado de productos orgánicos ofrece un contexto favorable para la expansión de Orgánicos La Santa. Sin embargo, la competencia creciente y las exigencias de los consumidores en términos de sostenibilidad y transparencia obligan a la empresa a adoptar estrategias de diferenciación y penetración de mercado altamente enfocadas. La capacidad de Orgánicos La Santa para capitalizar estas oportunidades dependerá en gran medida de su capacidad para desarrollar una propuesta de valor única, implementar estrategias de marketing digital, y fortalecer sus relaciones con las grandes superficies y otros canales de distribución clave.

Marco Teórico

El desarrollo de la presente investigación se plantea desde el paradigma interpretativo, el cual según Martínez Godínez (2013) es un modo de concebir la realidad en la que se construye una relación dialéctica entre el investigador y el hecho que se estudia. Bogdan y Taylor (1984) manifiestan que para ello se hace necesaria la aplicación de diversos procedimientos o técnicas destinadas a la recopilación de datos descriptivos del objeto de estudio. Estos dos planteamientos enmarcan la ruta a seguir en el caso de Orgánicos La Santa, donde es imprescindible el uso de herramientas de análisis como la matriz DOFA, la cual permite obtener información sobre el estado de la empresa en su interior y con respecto a su entorno.

Desde el paradigma interpretativo se posibilita la recolección y el análisis de los datos cualitativos de manera continua y simultánea (Martínez Godínez, 2013), además de que requiere

de una interacción con quienes conforman el entorno del objeto o situación de estudio (Ricoy Lorenzo, 2006), por ello es pertinente complementar el uso de las herramientas administrativas anteriormente mencionadas con la aplicación de encuestas y grupos focales entre los diferentes entes involucrados en los procesos misionales de Orgánicos La Santa, con el objetivo de obtener un panorama más amplio sobre la realidad que atraviesa la organización, de tal manera que la propuesta de expansión se elabore de manera detallada, sin dejar escapar ninguna oportunidad o sin prever algún tipo de complicación.

Ahora bien, este paradigma se fundamenta en dos corrientes filosóficas, la hermenéutica y la fenomenología. Para efectos del estudio de los componentes de la propuesta de expansión, se decide adoptar un enfoque hermenéutico, tomando como base las construcciones discursivas que se han planteado con relación a las estrategias que se han implementado a nivel empresarial en la búsqueda de una expansión exitosa. Esto por su parte conlleva a realizar una revisión bibliográfica que permita identificar, mediante los discursos, las posibles acciones a ejecutar en el proyecto, seleccionando aquellas que se adapten a las necesidades y recursos de Orgánicos La Santa.

Finalmente, se ha de precisar que el uso del paradigma interpretativo en esta investigación permite no solo una recolección de datos cualitativos que se ajusta a la realidad de Orgánicos La Santa, sino también una interacción directa con los actores clave que intervienen en los procesos de la empresa. La integración de herramientas administrativas, junto con técnicas cualitativas como las encuestas y los grupos focales, ofrece un análisis exhaustivo de su situación actual y las oportunidades de expansión. Asimismo, la adopción del enfoque hermenéutico asegura una interpretación profunda de las estrategias discursivas, lo que resulta fundamental para la construcción de un plan de expansión acorde a los intereses de la empresa y del mercado.

Fundamentos del marketing

Kotler y Armstrong (2019) definen el marketing como una actividad orientada a brindar satisfacción al cliente mientras se genera valor. Desde su perspectiva, esta disciplina cumple una doble función: por un lado, busca atraer nuevos consumidores mediante la promesa de un valor superior, y por otro, se enfoca en conservar a los clientes actuales asegurando su satisfacción continua. Asimismo, describen el marketing como un proceso tanto social como administrativo, a través del cual las personas y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos mediante la creación, oferta e intercambio de productos y servicios que aportan valor.

Los autores también desarrollan conceptos clave como la teoría del entorno de marketing, la formulación de estrategias y la estructura de la mezcla de marketing, todos ellos relevantes para el presente estudio. Desde su enfoque, el marketing se comprende a partir de los elementos fundamentales que permiten diseñar una estrategia efectiva, entre los cuales se encuentran el precio, el producto, la distribución (plaza) y la promoción, componentes que en conjunto constituyen la base para alcanzar los objetivos comerciales de una organización.

Este enfoque se sustenta en cuatro principios esenciales: la identificación del mercado objetivo, la comprensión de las necesidades del cliente, la integración de las acciones de marketing y la búsqueda de rentabilidad. Su propósito es definir con precisión el segmento de mercado al que se dirige la empresa, dar prioridad a las necesidades y expectativas del consumidor, coordinar de manera coherente todas las actividades orientadas a satisfacer dichas necesidades y, finalmente, alcanzar beneficios sostenibles a través de la satisfacción del cliente.

El concepto de marketing sostiene que el logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida de la capacidad para comprender las necesidades y deseos del mercado objetivo, y de ofrecer soluciones que brinden satisfacción de manera más eficaz que la competencia. Bajo

esta perspectiva, las estrategias destinadas a incrementar las ventas y la rentabilidad se centran en el cliente y en la creación de valor. En contraste con el enfoque tradicional basado en producir y luego vender, el marketing propone una filosofía orientada a identificar y responder a las necesidades del consumidor. En consecuencia, el propósito no es simplemente buscar clientes para un producto existente, sino desarrollar productos que respondan de manera adecuada a las expectativas y requerimientos del público objetivo (Kotler & Keller, Marketing Management, 2016).

Cabe resaltar que, si bien numerosos autores han contribuido al desarrollo de teorías y conceptos relacionados con el marketing, uno de los referentes más destacados en este campo es el economista y experto en mercados Philip Kotler. Entre sus principales aportes se encuentran los diez principios del nuevo marketing. Kotler sostiene que la publicidad tradicional, especialmente la emitida por televisión, ha perdido efectividad debido a la inmediatez con la que hoy se accede a la información y a la fuerte segmentación de los públicos, factores que han transformado de manera profunda los hábitos de consumo.

De otro lado, en relación fundamentos del marketing, conviene hacer mención del autor McCarthy (1964), quien se destaca por su aporte en relación a las 4Ps del marketing. Estas cuatro variables buscan ofrecer una visión integral del funcionamiento del marketing en una empresa o negocio, lo que actualmente se conoce como marketing mix. Dicho de otra manera, las 4Ps permiten establecer cómo introducir de manera efectiva un producto o servicio en el mercado.

El primer componente, el producto, representa el valor tangible o intangible que una empresa ofrece con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores. En este sentido, resulta esencial definir con claridad el concepto del producto, sus funcionalidades, su denominación y los beneficios específicos que aporta al público objetivo, ya que estos aspectos

contribuyen a construir una propuesta de valor diferenciadora frente a la competencia. En segundo lugar, el precio hace referencia al monto económico que el cliente debe desembolsar para adquirir dicho producto (Lozada, 2017).

Dado que establecer un precio adecuado puede resultar complejo, se recomienda realizar un estudio de mercado que permita identificar la disposición de pago del consumidor en función de productos similares, así como calcular el margen de ganancia esperado teniendo en cuenta los costos de producción y promoción. En cuanto al punto de venta, este se refiere al canal a través del cual el producto llega al cliente, ya sea una tienda física, un comercio electrónico o una plataforma digital. Elegir el canal adecuado exige conocer con precisión la ubicación y los hábitos de consumo del público meta, además de considerar los costos asociados, como distribución, almacenamiento o logística. Finalmente, la promoción engloba las acciones necesarias para comunicar y posicionar el producto en el mercado. Para ello, se pueden emplear tanto medios tradicionales (como la radio, la prensa o la televisión) como digitales (redes sociales, correo electrónico o publicidad online), seleccionando los más adecuados según las características y preferencias del público objetivo con el fin de optimizar el impacto del mensaje (Figuerola-Soledispa et al., 2020).

Finalmente, para cerrar este apartado se considera relevante relacionar el branding, desde comienzos de la década de los ochenta, el concepto de *Brand* ha ganado relevancia en el ámbito empresarial, debido a que reconoce a la marca como un activo intangible de gran valor dentro de las organizaciones. La marca representa la personalidad del producto y actúa como un elemento distintivo que otorga ventajas competitivas al captar la preferencia del consumidor. Según (Aaker, 1996), el *Brand* se refiere al valor que el cliente le atribuye a una marca, construido a partir de dimensiones como la conciencia de marca, las asociaciones que genera, la lealtad del

consumidor y la calidad percibida (Forero Siabato & Duque Oliva, 2017).

La valoración de las marcas es fundamental debido a la relación que se establece entre los agentes del mercado: las empresas que ofrecen productos o servicios y los consumidores. Esta evaluación impacta en diversos aspectos, como los beneficios económicos, la percepción de calidad y el nivel de satisfacción del cliente. Por ello, resulta esencial que las compañías realicen mediciones periódicas del valor de marca, ya que esto les permite comprender cómo los consumidores perciben sus productos. Con base en estos resultados, las organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento y desarrollo continuo.

El Brand facilita la construcción de marcas sólidas al respaldar las acciones de comunicación y alinear las estrategias de marketing, lo que contribuye a generar beneficios como diferenciación, lealtad del cliente y posicionamiento en el mercado. Además, este concepto fortalece la estructura financiera de las organizaciones, ya que permite cuantificar de manera objetiva el valor del activo intangible que representa la marca, brindando una visión más precisa de su impacto económico (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2020).

La marca representa un activo intangible fundamental que las organizaciones deben administrar estratégicamente para fortalecer su posición en el mercado. A lo largo del tiempo, ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta clave de gestión aplicable a empresas de todos los tamaños y sectores. Su valoración puede abordarse desde distintas perspectivas. Por un lado, se encuentra el enfoque financiero, que evalúa los beneficios económicos derivados de la marca, utilizando tanto información interna de la empresa como datos del mercado.

Por otro lado, está la perspectiva del cliente, abordada desde el ámbito del marketing, que se centra en cómo la marca influye en la percepción, preferencias y decisiones de compra del consumidor (Forero Siabato & Duque Oliva, 2017). Para construir una estrategia de branding

efectiva, coherente y potente, es fundamental establecer y definir ciertos componentes esenciales. Entre ellos se encuentran: el propósito y posicionamiento de la marca, el nombre comercial, la tipografía, el logotipo, la paleta de colores, la guía de estilo, el tono comunicativo, los elementos gráficos distintivos de la empresa y el eslogan.

Análisis del mercado y del consumidor

Para la definición de estrategias de marketing, es imprescindible que en su etapa inicial se realice un análisis del mercado y del consumidor para comprender mejor el contexto en el que se desenvuelve la empresa, en tal sentido, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; se trata de un modelo estratégico que permite analizar el entorno competitivo en el que opera una empresa dentro de su industria. Su objetivo principal es comprender los factores que afectan la rentabilidad del sector, mediante la evaluación de las relaciones de poder entre distintos actores como los proveedores, los clientes, los competidores actuales y potenciales, así como los productos sustitutos. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a detectar oportunidades de crecimiento y a diseñar estrategias que les permitan mitigar riesgos y fortalecer su posición en el mercado (Cajamarca et al., 2022). Los cinco factores que se analizan son:

Amenaza de competidores existentes.

La intensidad competitiva en un sector influye directamente en variables como precios, innovación y estrategias de marketing. En mercados altamente saturados, la competencia puede llevar a guerras de precios y a la necesidad constante de diferenciarse, afectando negativamente los márgenes de ganancia. En contraste, sectores con menor número de competidores permiten mantener mayores márgenes, aunque representan una oportunidad para el ingreso de nuevos actores. Conocer esta dinámica permite a las empresas posicionarse estratégicamente frente a sus rivales (Díaz, 2021).

Amenaza de nuevos entrantes.

La facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar a un mercado determina el nivel de amenaza para las empresas ya establecidas. Factores como las inversiones iniciales, barreras legales, economías de escala y reconocimiento de marca influyen directamente en esta entrada. Las organizaciones deben analizar estos elementos para anticipar y responder a posibles nuevos participantes que podrían alterar el equilibrio competitivo (Cajamarca et al., 2022).

Amenaza de productos sustitutos.

Esta fuerza se refiere a la disponibilidad de productos o servicios que, aunque diferentes, cumplen la misma función que los de la empresa. Cuando los sustitutos son accesibles, de buena calidad o más económicos, existe el riesgo de que los consumidores opten por ellos, obligando a la empresa a ajustar sus precios o innovar. Comprender esta amenaza facilita la anticipación de cambios en la demanda y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Díaz, 2021).

Poder de negociación de los compradores.

Cuando los clientes tienen capacidad para exigir precios más bajos, mayor calidad o servicios adicionales, las empresas enfrentan una presión significativa. Este poder es mayor cuando existen pocos clientes o cuando un comprador concentra una alta proporción del volumen de ventas. La facilidad con la que pueden cambiar de proveedor también incrementa su poder, lo que obliga a las empresas a diseñar estrategias centradas en la fidelización y la diferenciación (Díaz, 2021).

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que tienen una posición dominante pueden influir en los costos de producción y las condiciones comerciales. Este poder se intensifica cuando hay pocos

proveedores disponibles o cuando el insumo ofrecido es esencial y difícil de sustituir. Ante esta situación, las empresas deben evaluar alternativas como buscar insumos sustitutos, diversificar proveedores o desarrollar su propia cadena de suministro para minimizar riesgos y mantener la estabilidad operativa (Cajamarca et al., 2022).

De otro lado, se considera relevante relacionar el modelo del comportamiento del consumidor de Howard & Sheth (1969), el cual ofrece una estructura comprensiva que permite analizar en profundidad cómo los consumidores toman decisiones. Este enfoque considera tanto los factores internos del individuo como las influencias externas del entorno en la formación de comportamientos de consumo. El modelo se compone de tres elementos fundamentales: entradas, procesos y salidas. Las entradas abarcan estímulos provenientes del entorno, incluidos aspectos psicológicos, sociales y de marketing. El proceso se refiere a los mecanismos internos del consumidor, tanto cognitivos como emocionales, que intervienen en la interpretación de la información y en la toma de decisiones (Vega & Alcántara, 2024).

Finalmente, las salidas representan la decisión de compra y las acciones posteriores al consumo. Dicho modelo destaca por su reconocimiento del carácter dinámico y cíclico de las decisiones del consumidor, influenciadas por percepciones, aprendizajes y factores contextuales. Su enfoque holístico permite entender cómo múltiples dimensiones interactúan para determinar las elecciones del consumidor en distintos contextos de mercado. Las variables de entrada del modelo son aquellas que inciden directamente en el proceso de toma de decisiones del consumidor, y se clasifican en tres tipos (Quintero Arango & Zrubarán Árias, 2025):

- Estímulos informativos: comprenden atributos del producto como la marca, el precio, los canales de distribución y las estrategias de promoción. También abarcan la información

proveniente de terceros, como recomendaciones, reseñas y experiencias compartidas por otros consumidores.

- Estímulos sociales: abarcan las influencias provenientes del entorno social del individuo, incluyendo la familia, amigos, grupos de referencia y normas culturales que orientan sus preferencias y comportamientos.
- Estímulos situacionales: corresponden a factores contextuales que pueden modificar la decisión de compra, tales como el momento en que se realiza, el lugar físico donde ocurre o el estado emocional del consumidor en ese instante.

Ahora bien, las variables internas del proceso son:

- Percepción: consiste en la manera en que el individuo capta, filtra, organiza e interpreta los estímulos provenientes del entorno, lo cual afecta la forma en que valora un producto o servicio.
- Aprendizaje: implica la asimilación de conocimientos y habilidades que el consumidor adquiere a lo largo del tiempo mediante la experiencia directa o la exposición a información relevante.
- Actitud: representa una disposición psicológica del consumidor, positiva o negativa, hacia ciertos productos, marcas o situaciones, la cual influye de manera significativa en sus decisiones de compra.
- Motivación: corresponde al impulso interno que orienta al consumidor a satisfacer necesidades o deseos, funcionando como un motor que activa y dirige su comportamiento.

Como complemento a estas teorías, se destaca que, dentro del estudio de las estrategias de marketing, resulta fundamental comprender a profundidad el comportamiento del consumidor,

ya que este conocimiento permite diseñar acciones más efectivas y alineadas con las verdaderas motivaciones de compra. En este contexto, la economía conductual, desarrollada por Kahneman (2002), que constituye un enfoque revolucionario en la comprensión del comportamiento del consumidor. A diferencia de la economía clásica, que asume que los individuos toman decisiones racionales y basadas en el interés propio, la economía conductual reconoce que las personas frecuentemente actúan de manera irracional debido a sesgos cognitivos, emociones y atajos mentales conocidos como heurísticas.

El autor introdujo el concepto *de* dos sistemas de pensamiento: el Sistema 1 es rápido, automático e intuitivo, mientras que el Sistema 2 es lento, deliberativo y lógico. En el contexto del comportamiento del consumidor, muchas decisiones de compra se toman bajo la influencia del Sistema 1, lo que significa que están más guiadas por percepciones, emociones o hábitos que por una evaluación racional y consciente. De igual modo, explica cómo las personas valoran las pérdidas y las ganancias de manera diferente. Según esta teoría, los consumidores sienten más intensamente el dolor de perder que el placer de ganar una cantidad equivalente, lo que impacta su aversión al riesgo y su reacción ante ofertas, promociones o cambios de precios (Gallegos Daniel & Taddei Bringas, 2022).

Estrategias de marketing

Las organizaciones deben asumir el reto de crear valor para el cliente en un contexto marcado por constantes transformaciones, donde los consumidores muestran niveles crecientes de exigencia. Un elemento clave para alcanzar el liderazgo radica en la capacidad de detectar oportunamente las tendencias del mercado y estructurar un modelo de negocio que posicione a la marca como opción principal en el proceso de elección del consumidor. Por tanto, Drucker (1999), reconocido como uno de los padres de la administración moderna, definió el marketing

como la función empresarial que busca conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y se venda por sí solo. Según Drucker, el objetivo del marketing es hacer que la venta sea innecesaria, ya que, al satisfacer plenamente al consumidor, el producto "se vende solo".

A lo largo de todas las etapas del proceso de compra, desde el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, hasta la compra y el comportamiento post-compra, las decisiones del consumidor se ven influenciadas por un conjunto complejo de variables.

Entre estas, destacan el precio, la exclusividad y la experiencia. Cuando el cliente es altamente sensible al precio, tiende a relegar el valor diferencial del servicio y la exclusividad. Por el contrario, si busca una experiencia particular, puede estar dispuesto a asumir un costo más elevado. Para minimizar la importancia del precio en la decisión de compra, este debe percibirse como cercano al valor óptimo, lo que implica ajustar al máximo la relación entre el valor percibido de la oferta y el sacrificio económico del cliente. Sin embargo, en un mercado sobresaturado y dominado por modelos de negocio basados en bajos costos, el precio se mantiene como un factor crítico. Por ello, lograr que el consumidor no centre su atención exclusivamente en el precio requiere una propuesta de valor diferenciada sustentada en el posicionamiento de marca, el diseño, la innovación y la confianza (Villalba, 2023).

En este contexto dinámico y altamente competitivo, las empresas enfrentan el reto constante de generar valor para consumidores cada vez más informados y exigentes. La clave del liderazgo en este entorno radica en la capacidad para anticipar tendencias del mercado y definir un modelo de negocio que coloque a la marca como la opción preferente en la mente del consumidor. Esto exige identificar con precisión las palancas estratégicas del sector y, aún más

importante, comunicar dicho valor de forma efectiva. La estrategia debe ser integral: en el entorno actual, contar con un buen producto ya no es suficiente. El mercado evaluará si el valor añadido ofrecido, a través de atributos como un precio competitivo, calidad e innovación, confianza en la marca y un servicio postventa sólido, es capaz de construir una oferta realmente distintiva (González & López, 2023).

Análisis de Mercado

Proceso mediante el cual las empresas recopilan, interpretan y evalúan datos sobre las características y condiciones del mercado para identificar oportunidades y amenazas, así como para tomar decisiones informadas sobre la estrategia de marketing (Kotler & Armstrong, 2013).

Estrategias de penetración de mercado.

Las estrategias de penetración de mercado han sido ampliamente estudiadas en el campo del marketing. Según Kotler y Keller (2016), la penetración de mercado implica el uso de estrategias que permitan a una empresa incrementar su participación en un mercado existente a través de acciones como la diferenciación del producto, el aumento de la promoción y la mejora de la distribución. En el caso de Orgánicos La Santa, se propone utilizar una combinación de diferenciación de productos y segmentación de mercado para destacar entre la competencia en el sector de grandes superficies. Esto se basa en la teoría de Porter (1980) sobre estrategias genéricas de competitividad, donde la diferenciación y el enfoque en un nicho son fundamentales para que las empresas pequeñas logren competir con firmas más grandes y establecidas.

Marketing mix.

Otra teoría clave es el marketing mix, desarrollado por McCarthy (1964), que establece cuatro variables fundamentales para el éxito de cualquier estrategia de marketing: producto, precio, plaza y promoción. El marketing mix permite a las empresas desarrollar una estrategia

integral que no solo se enfoque en un aspecto de su oferta, sino que integre las decisiones sobre cómo producir, posicionar y distribuir sus productos. En este caso, se aplicará el marketing mix a Orgánicos La Santa para asegurar que su estrategia de penetración en grandes superficies abarque todos los aspectos críticos, desde la calidad del producto hasta su promoción y distribución. Según Kotler y Armstrong (2019), un enfoque coordinado del marketing mix es esencial para garantizar la coherencia de la marca y mejorar la experiencia del cliente.

Comportamiento del consumidor.

El estudio del comportamiento del consumidor es vital para comprender cómo se toman las decisiones de compra, especialmente en mercados como el de los productos orgánicos, donde las motivaciones de los consumidores suelen estar vinculadas con factores éticos y de salud. Solomon et al. (2018) destacan que los consumidores de productos orgánicos tienden a priorizar valores como la sostenibilidad, la salud y el bienestar en sus decisiones de compra. Por ello, la estrategia de Orgánicos La Santa debe estar alineada con estos valores, utilizando mensajes de marketing que resalten los beneficios ambientales y de salud de sus productos. De acuerdo con Hughner et al. (2007), los consumidores de productos orgánicos están dispuestos a pagar más por productos que perciben como más saludables y menos dañinos para el medio ambiente, lo que refuerza la importancia de una propuesta de valor alineada con estas expectativas.

Análisis FODA

En el ámbito de la gestión empresarial, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental para la planificación estratégica. Pearce y Robinson (2017) sugieren que el análisis FODA permite a las empresas identificar los factores internos y externos que pueden influir en su desempeño. En el contexto de Orgánicos La Santa, este análisis será utilizado para evaluar las fortalezas de la empresa, como la calidad de

sus productos, así como las oportunidades del mercado de productos orgánicos, que está en constante crecimiento. Asimismo, se considerarán las amenazas, como la fuerte competencia en el sector de grandes superficies, y las debilidades, como la falta de reconocimiento de marca a nivel nacional.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es otro elemento clave para el éxito de cualquier empresa que busque expandirse en un mercado competitivo. Thompson y Strickland (2018) argumentan que la planeación estratégica implica la definición clara de los objetivos a largo plazo de una organización y la formulación de estrategias para alcanzarlos. Para Orgánicos La Santa, esto se traduce en la necesidad de establecer metas claras de penetración de mercado y desarrollar una hoja de ruta que contemple la asignación de recursos, la implementación de tácticas de marketing y la evaluación constante del progreso. El enfoque en la planeación estratégica permitirá a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo y aprovechar oportunidades emergentes en el sector de productos orgánicos.

Agricultura sostenible y producción orgánica. En cuanto a la producción orgánica, se analizarán los principios de la agricultura sostenible, que promueve prácticas agrícolas que respetan el medio ambiente y contribuyen a la salud de los consumidores. Según la International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM, 2020), la producción orgánica no solo tiene un impacto positivo en la salud humana, sino que también es fundamental para la protección del medio ambiente al reducir el uso de productos químicos y fomentar la biodiversidad. Estos principios son esenciales para el posicionamiento de Orgánicos La Santa en el mercado, ya que le permiten diferenciarse como una empresa comprometida con la sostenibilidad, un valor cada vez más demandado por los consumidores.

Cadena de suministro sostenible.

La cadena de suministro sostenible es otro componente crítico para el éxito de una empresa en el sector de productos orgánicos. Según Govindan et al. (2015), una cadena de suministro sostenible implica gestionar de manera eficiente la logística para minimizar el impacto ambiental y asegurar que los productos lleguen en condiciones óptimas al consumidor final. Para Orgánicos La Santa, esto significa no solo garantizar la calidad de sus productos durante todo el proceso de producción y distribución, sino también alinear sus prácticas logísticas con los valores sostenibles que promueve su marca.

Marco contextual

El presente estudio se desarrolla en el contexto del mercado de productos orgánicos en grandes superficies en la región del Valle del Cauca, Colombia, teniendo en cuenta que esta región la cual cuenta con más de 100 grandes superficies, lo que representa el 20% del total nacional, enfocándose en las ciudades principales como Cali, Palmira y Buenaventura, donde se encuentran mayor concentración de industrias del sector. La Santa Orgánicos S.A.S. es una empresa ubicada en el municipio de Cartago Valle.

Figura 1

Mapa del Valle del Cauca



Nota: Mapa Valle del Cauca. Fuente: Gobernación del Valle del Cauca.

Cartago se posiciona como el municipio más representativo del norte del Valle del Cauca, tanto por su densidad poblacional como por la cantidad de empresas que alberga, el empleo que genera y su ubicación estratégica en el límite con el departamento de Risaralda. Es reconocido por su tradición en bordados y por su clima cálido, con una temperatura media de 24 °C. Entre los años 2015 y 2022, Cartago ha mostrado un comportamiento positivo en cuanto al crecimiento empresarial, pasando de 8.729 a 10.538 unidades productivas, lo que equivale a un aumento promedio anual del 2,7 % durante ese período (Cámara Comercio, 2022).

Durante el periodo 2015-2022, el segmento de las microempresas ha predominado en la estructura empresarial de la jurisdicción, manteniendo una participación superior al 96% del total. En segundo lugar, se encuentran las pequeñas empresas, cuya representación osciló entre el 2,7% y el 3,2%, mientras que las medianas empresas registraron una participación que fluctuó entre el 0,5% y el 0,8%. Finalmente, las grandes empresas constituyeron únicamente entre el 0,1% y el 0,2% del total empresarial durante este mismo período. En cuanto a la distribución por actividad económica, en 2022 el comercio al por mayor y al por menor concentró el 50,69% del total de empresas registradas. Le siguieron el sector de alojamiento y servicios de comida con un 14,17%, la industria manufacturera con un 8,53% y las demás actividades de servicios con un 5,73%. En conjunto, estos cuatro sectores representaron el 79,12% del tejido empresarial de la región (Cámara Comercio, 2022).

Ahora, haciendo referencia a la empresa, esta se dedica al manejo, control y distribución de productos orgánicos, recibe materia prima de parte de una entidad tercera y de sus propios cultivos, los productos agrícolas son el aguacate, la berenjena, lulo, tomate Chonto. La empresa cuenta con seis colaboradores, de los cuales se derivan dos grupos, el administrativo y el de

producción. En el municipio la empresa se encuentra ubicada en la CRA 6 #16 -35 barrio el Llano, una locación de gran flujo de comercio.

Por lo tanto, Orgánicos La Santa tiene una excelente oportunidad para aprovechar la estructura comercial y la ubicación estratégica del Valle del Cauca para consolidar su presencia en grandes superficies y expandir su marca a nivel regional y nacional, respondiendo a la creciente demanda de productos orgánicos en Colombia.

Marco legal

Fundamentos legales indispensables basados en leyes, acuerdos, resoluciones, entre otras, que son esenciales para la actual investigación de proponer una propuesta de proyecto de expansión comercial para la empresa Orgánicos La Santa.

Tabla 2

Matriz de Marco Legal

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Ley 15566 de 2012	Es una ley que promueve el desarrollo integral del sector orgánico en Colombia, fomentando la producción, procesamiento, distribución, comercialización y consumo de productos orgánicos. Establece lineamientos para la investigación	Brinda apoyo financiero y técnico al sector.	Riesgo de competencia desleal si no se implementa adecuadamente o si no se garantiza el cumplimiento en todos los niveles.	Positivo, contribuye al desarrollo del sector orgánico en el país, alineándolo con políticas de sostenibilidad.

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Resolución 0187 de 2006	científica, transferencia tecnológica, asistencia técnica, educación ambiental y mecanismos financieros para productores orgánicos. Tiene como objetivo central el fortalecimiento de una agricultura sostenible, la protección del medio ambiente y la salud pública. Esta resolución del ICA establece los requisitos técnicos y administrativos que deben cumplir los productos orgánicos para su certificación, comercialización y control en Colombia. Incluye aspectos sobre prácticas agrícolas, manejo de suelos, uso de insumos permitidos, control de plagas y enfermedades, y	Brinda un marco legal claro y genera confianza en los consumidores.	Aumenta los costos de producción y certificación debido a los estrictos requerimientos y controles.	Positivo, garantiza la calidad y autenticidad de los productos orgánicos, protegiendo al consumidor.

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Resolución 0148 de 2004	procedimientos de auditoría. Define también las condiciones para los organismos de certificación. Es una norma clave para garantizar la trazabilidad y transparencia en el sector.			
	Emitida por el Ministerio de Agricultura, esta resolución crea el sello oficial “Alimento Ecológico”, destinado a identificar productos agropecuarios o transformados que hayan sido certificados como orgánicos por una entidad reconocida. Este sello garantiza que el producto cumple con estándares de producción limpia y sostenible. Además,	Diferencia productos orgánicos certificados en el mercado, aportando transparencia y competitividad.	Proceso de obtención complejo y costoso, que puede excluir a productores con menos recursos.	Positivo, facilita las decisiones de compra informadas y fortalece la confianza del consumidor.

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Decreto 249 de 2013	regula su uso para evitar fraudes en el etiquetado.			
	Este decreto regula los procedimientos para la importación y exportación de productos agrícolas en Colombia, incluyendo los productos orgánicos. Establece criterios sanitarios, fitosanitarios y de certificación exigidos para el comercio internacional. Busca facilitar el acceso de productos colombianos a mercados extranjeros, cumpliendo con las normativas internacionales de calidad e inocuidad.	Facilita el comercio internacional de productos orgánicos, permitiendo a los productores acceder a mercados más amplios y exigentes.	Elevados costos administrativos y técnicos asociados a la tramitación de permisos, certificaciones y cumplimiento de estándares internacionales.	Positivo, fortalece la competitividad del sector orgánico colombiano en el mercado global.
Resolución 30021 de 2007	Emitida por el ICA, esta resolución establece los requisitos técnicos y administrativos para la certificación de	Refuerza la credibilidad de los productos certificados ante los consumidores, permitiendo un	Puede restringir la entrada de pequeños productores que no puedan cumplir con los	Positivo, mejora la confianza del consumidor, fomenta la estandarización del sector y abre

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Ley 1340 de 2009	productos orgánicos y ecológicos. Define los procedimientos para que los organismos certificadores evalúen la producción, procesamiento y comercialización, asegurando el cumplimiento de normas ambientales, sociales y de trazabilidad. Aplica tanto a cultivos como a productos procesados.	acceso más amplio a canales de comercialización exigentes como supermercados y exportadores.	requisitos de certificación o carezcan de recursos técnicos y económicos.	puertas a mercados regulados.
	Esta ley es la base del régimen de libre competencia en Colombia. Su propósito es proteger el proceso de competencia y libre concurrencia para mejorar el bienestar de los consumidores. Establece sanciones contra prácticas anticompetitivas como acuerdos de precios, colusión entre empresas y	Fomenta la competencia justa entre empresas, protegiendo a los productores que actúan conforme a la ley.	Puede ser difícil de aplicar o hacer efectiva en sectores donde prevalece la informalidad o existen prácticas desleales no detectadas.	Positivo, protege a empresas como Orgánicos La Santa de prácticas anticompetitivas y fomenta un entorno de negocios más justo.

Aspecto	Descripción Ampliada	Ventajas	Desventajas	Impacto
Resolución 0759 de 2021	abuso de posición dominante. También fortalece la autoridad de la Superintendencia de Industria y Comercio en la vigilancia del mercado.			
	Esta norma del ICA actualiza los requisitos fitosanitarios aplicables a los productos orgánicos destinados al mercado interno, considerando avances tecnológicos, nuevas plagas y normativas internacionales. Establece criterios para el manejo de bioinsumos, control biológico, trazabilidad y monitoreo fitosanitario. Es clave para garantizar la inocuidad y seguridad de productos orgánicos en toda la cadena de valor.	Mejora la calidad y seguridad de los productos orgánicos, garantizando su cumplimiento tanto a nivel nacional como internacional.	Incrementa los costos de implementación, monitoreo y adecuación de procesos, especialmente para pequeños y medianos productores.	Positivo, asegura la calidad de los productos, protege la salud del consumidor y fortalece la imagen de los productos orgánicos colombianos.

Nota: Matriz marco legal. La tabla anterior constituye un insumo esencial para la investigación sobre la expansión comercial de La Santa, ya que resume el conjunto de normas, resoluciones y decretos que regulan la producción, certificación, comercialización y competencia de los productos orgánicos en Colombia. Fuente: Elaboración propia de las autoras de la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico

- **Enfoque:** mixto (Llanos Ceballos, 2023).
- **Tipo de estudio:** descriptivo (Hernández Sampieri, 2014).
- **Método:** deductivo (Llanos Ceballos, 2023).
- **Diseño:** no experimental (Llanos Ceballos, 2023).
- **Instrumento:** entrevista semiestructurada (Taylor & Bogdan, 1984).
- **Población y muestra:** directivos de la empresa (muestra intencional) y muestra de clientes potenciales.
- **Fuentes:** primarias (entrevistas) y secundarias (bases de datos, informes, documentos) (Hernández Sampieri et al., 2014).

Enfoque

La investigación se desarrolla mayoritariamente bajo un enfoque cualitativo, pero con algunos cálculos numéricos, es decir, con un enfoque mixto, el cual, desde su vista cualitativa, permite explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes asignan a la realidad estudiada. Este enfoque se orienta a comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados como los jefes de tienda y clientes, más allá de la medición numérica que también está presente. Para ello, se utilizan técnicas como la entrevista, que facilita la recolección de información rica y contextualizada. A través de este proceso, es posible interpretar de manera más integral la visión que tienen los actores clave sobre

la situación actual de la empresa Orgánicos La Santa, especialmente en relación con su posicionamiento, sus estrategias de marketing y su potencial de expansión (Méndez, 2009) hacia grandes superficies del suroccidente colombiano.

A partir de la información obtenida, se busca diseñar un plan de marketing alineado con las percepciones y valoraciones de los actores vinculados con la empresa Orgánicos La Santa. Este proceso permite comprender de forma profunda cómo se percibe actualmente la marca (en intensidad y cualidad), cuáles son sus fortalezas y debilidades en términos de posicionamiento, y qué factores inciden en su potencial de expansión hacia el canal de las grandes superficies. Al basarse en el análisis interpretativo de las experiencias y las opiniones, el plan de marketing resultante no solo se ajusta a las dinámicas reales del entorno, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento sostenible y al fortalecimiento competitivo de la empresa en el mercado regional de darse la posibilidad expansión.

Luego, el uso del enfoque de técnicas mixtas se orienta a emitir un diagnóstico integral con el fin de formular correctamente una propuesta de proyecto de expansión comercial, en coherencia con las actividades de investigación esperadas para la modalidad de Asesoría y Consultoría definidas por la Universidad del Valle.

Tipo de estudio

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo, lo que permite analizar de manera detallada las características, percepciones y contextos que rodean la situación actual de la empresa Orgánicos La Santa. Este tipo de estudio facilita la identificación y delimitación de los elementos más relevantes relacionados con su posicionamiento de marca, sus estrategias de marketing y su potencial de expansión hacia grandes superficies en el suroccidente colombiano.

A través de la recopilación de información proveniente de fuentes primarias, como

entrevistas semiestructuradas a actores clave vinculados a la empresa, así como de fuentes secundarias, como documentos institucionales y datos sectoriales, se busca construir una visión integral del entorno interno y externo de la organización. Este análisis permitirá establecer una base sólida para la formulación de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su presencia en el mercado regional, a la mejora de su desempeño comercial y al desarrollo de un plan de expansión viable y sostenible.

Método de investigación

El método de investigación adoptado en este proyecto es el deductivo, que parte de la lectura de principios y rasgos generales para llegar a conclusiones específicas (Méndez, 2009), y aplicables al contexto de la empresa Orgánicos La Santa. A través de la aplicación de teorías del marketing y la comprensión del entorno competitivo y de consumo, se busca desarrollar un plan de marketing detallado que permita fortalecer el área comercial y optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado de grandes superficies. Este enfoque deductivo inicia con un análisis amplio y general del fenómeno del mercado de los productos orgánicos en las grandes superficies, tomando en cuenta las tendencias y los principios fundamentales del marketing. A partir de este análisis, se identifican patrones y factores relevantes que afectan a Orgánicos La Santa, lo que facilita la formulación de soluciones concretas y estrategias alineadas con las necesidades específicas de la empresa. Así, las estrategias diseñadas estarán fundamentadas en principios generales del marketing y adaptadas a las realidades particulares del entorno de expansión de la empresa.

Tabla 3

Matriz de Técnicas e Instrumentos de Investigación

Objetivo específico	Técnica	Instrumento	Resultado esperado
1. Entorno externo	Análisis documental, PESTEL	Revisión bibliográfica	Descripción de las Oportunidades y Amenazas de La Santa.
2. Diagnóstico interno	Entrevista	Guía semiestructurada	Evidenciar Fortalezas y debilidades
3. Consumidor-Perfil del Consumidor Orgánicos	Encuestas / Revisión sectorial	Cuestionarios / Bases de datos/Observación	Descripción del comportamiento del consumidor y principales tendencias del mercado de productos orgánicos en grandes superficies.
4. Estrategias	DOFA + Marketing Mix	Matrices y teorías de marketing	Formular un Plan de acción de penetración de mercado.
5. Seguimiento	KPI + Benchmarks	Fichas de indicadores	Proponer Mecanismo de control de seguimiento de acciones

Cuadro 4. Matriz de objetivos específicos, técnicas e instrumentos de investigación. *Fuente:*

Elaboración propia.

Diseño de la investigación

El estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, caracterizado por la observación y análisis de las variables en su entorno natural, sin modificar las condiciones existentes ni intervenir directamente sobre ellas (Bernal, 2010). Este enfoque permite comprender los fenómenos tal como se presentan en la realidad, estableciendo relaciones descriptivas y correlacionales entre las variables sin la necesidad de manipularlas. En este caso, el diseño no experimental es adecuado dado que el proyecto tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de marketing para la expansión comercial de Orgánicos La Santa hacia grandes superficies. Al no involucrar la manipulación directa de variables, se enfoca en el análisis

detallado de la información disponible sobre la empresa, su posicionamiento actual en el mercado, su desempeño comercial y el entorno en el que se desarrolla. El propósito es desarrollar estrategias que fortalezcan la presencia de Orgánicos La Santa en el mercado regional, respetando su situación actual y los factores que afectan su potencial de expansión.

Instrumentos para la recolección de la información

Para la recolección de datos en este estudio, se utilizarán encuestas a clientes y una entrevista semiestructurada siguiendo los lineamientos de Heriberto López Romo y (1998) Taylor y Bogdan (1994) respectivamente, que permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa detallada sobre la situación interna de la empresa Orgánicos La Santa. Este segundo tipo de instrumento (la entrevista) es adecuado para explorar la percepción y el conocimiento del directivo sobre aspectos clave de la organización, ya que las entrevistas semiestructuradas permiten una conversación abierta, a la vez que se garantiza que se cubran los puntos esenciales del diagnóstico. Tal entrevista se basa en una serie de preguntas abiertas, las cuales se enfocan en identificar fortalezas y debilidades que puedan incidir en el diseño de la propuesta de proyecto de expansión comercial. La información recabada es fundamental para crear una propuesta de plan que facilite el acceso a grandes superficies en el suroccidente colombiano. Así mismo, se usaron estos mismos instrumentos de recolección para sondear el mercado potencial de La Santa en una posible incursión a las grandes superficies.

Así mismo, en relación con el tercer objetivo específico, orientado a describir el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado de productos orgánicos en grandes superficies, se diseñó un cuestionario estructurado de 15 preguntas cerradas y de opción múltiple, organizado en bloques que abordan: características sociodemográficas, experiencia y frecuencia de compra de productos orgánicos, canales de adquisición, percepciones sobre

atributos de valor (salud, sostenibilidad, certificación), sensibilidad al precio y disposición a recibir información y recomendar la marca. Este instrumento permitió caracterizar de manera descriptiva los patrones de consumo y las preferencias del mercado objetivo en el suroccidente colombiano.

Para asegurar la validez de contenido del cuestionario, se aplicó la plantilla de evaluación a dos jueces expertos en investigación de mercados y administración de empresas, quienes valoraron cada ítem en términos de pertinencia y redacción. A partir de sus observaciones se realizaron ajustes de forma y se eliminaron ambigüedades, hasta alcanzar una versión definitiva considerada adecuada para describir el comportamiento del consumidor de productos orgánicos en el contexto estudiado.

Muestra en clientes potenciales

El tamaño de la muestra se estableció según el método descrito por Mariela Torres y Karim Paz en *Tamaño de muestra para una investigación de mercado* (2002), cuando se desconoce el tamaño de la población, del modo que sigue:

Figura 2

Fórmula de cálculo de muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

donde,

N = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Así estimando que la población de clientes potenciales en el área es 2000 y asumiendo un 95% de confianza y un margen de error del 10%, la muestra sería de 95 personas, lo que concuerda con la recomendación metodológica.

Resultados esperados

Este marco integral combina elementos académicos, empresariales y de conocimiento para proporcionar una visión holística de los resultados esperados de la propuesta de proyecto de expansión comercial de Orgánicos La Santa. Al abordar estas dimensiones no solo generará conocimientos nuevos, sino que también contribuirá al desarrollo de la empresa y al bienestar de la sociedad.

Tabla 4

Resultados Esperados de la Investigación

Tipo de resultado	Descripción del resultado
Académico	Este proyecto no solo es relevante para el crecimiento de Orgánicos La Santa, sino que también tiene el potencial de enriquecer el conocimiento académico en áreas como el marketing, la estrategia y la sostenibilidad. Los resultados de esta investigación pueden servir como referencia para futuros estudios y contribuir al desarrollo de mejores prácticas en el sector de los productos orgánicos.
Empresarial	Los resultados financieros y operativos proyectados para la expansión de Orgánicos La Santa son muy positivos y demuestran la viabilidad y el potencial de crecimiento de este proyecto. La empresa no solo logrará un crecimiento significativo en términos de ventas y rentabilidad, sino que también fortalecerá su posicionamiento en el mercado y contribuirá al desarrollo del sector orgánico en Colombia.

Tipo de resultado	Descripción del resultado
Conocimiento	La propuesta de proyecto de expansión de Orgánicos La Santa tiene como objetivo principal consolidar el crecimiento de la empresa, fortalecer su posicionamiento en el mercado y generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Cuadro 5. Resultados. *Fuente:* Elaboración propia (2025)

- Relacionar cada estrategia directamente con hallazgos del DOFA.
- Establecer estrategias para mitigar debilidades y amenazas (p. ej., visibilidad online, alianzas).
- Sustentar cada estrategia con un concepto del marco conceptual: marketing mix, penetración de mercado, posicionamiento, branding.

Ejemplo: *Estrategia: Fortalecimiento de la presencia digital.*

- *Hallazgo (debilidad):* Ausencia de presencia online.
- *Respuesta:* Diseño de sitio web y redes sociales alineadas con valores de marca.
- *Sustento teórico:* Componente de "promoción" del marketing mix (Kotler, 2019).

Capítulo IV: Hallazgos y Resultados

En esta sección de la investigación se llevó a cabo el desarrollo de los objetivos específicos dando una introducción general a las herramientas y métodos utilizados, los resultados encontrados y las conclusiones.

Objetivo 1: Análisis del ambiente externo de la empresa Orgánicos La Santa.

Para este análisis en primer lugar se llevó a cabo un estudio de variables con la metodología PESTEL en la cual se examinaron diferentes aspectos de los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, lo cual permitió establecer las

oportunidades y amenazas que impactan en los resultados de la empresa. Para su elaboración, primero es necesario clasificar las variables en amenazas y oportunidades, luego se asigna un nivel de importancia a cada una según su impacto; posteriormente se les otorga una calificación del 1 al 4 dependiendo de qué tan efectiva sea la respuesta de la empresa donde 1 indica una reacción inadecuada y 4 representa una respuesta altamente efectiva, finalmente el valor de importancia se multiplica por la calificación para obtener un puntaje ponderado cuyos resultados se suman para determinar la puntuación global de la empresa.

Entorno Político

Estabilidad política.

La primera variable para considerar en cuanto a lo político es la estabilidad política la cual en Colombia se ve muy afectada principalmente debido a las profundas divisiones políticas e ideológicas del territorio, evidenciadas en una fuerte polarización que no solo tiene repercusiones sobre las esferas políticas, sino que también se ve reflejado en el tejido económico empresarial ya que crean un ambiente de incertidumbre que dificulta la inversión y la planificación de las empresas. Las modificaciones en normativas, las manifestaciones y los problemas de seguridad afectan la producción, el consumo y la competitividad limitando el crecimiento económico del país. (Vargas Suarez, 2019).

Impuestos.

La segunda variable que considerar son las políticas tributarias, ya que en Colombia existe una paradoja en la que las empresas más grandes terminan pagando menos impuestos, así lo revela un informe publicado por una revista nacional llamada Portafolio, la cual menciona que las compañías con menores ingresos tributan en promedio un 29%, mientras que aquellas con mayores ingresos tienen una tasa impositiva reducida al 20% (Hernández, 2024). La aplicación

de los impuestos en el país colombiano desfavorece notablemente a las pequeñas organizaciones (Hernández, 2024), si la carga impositiva se incrementa significativamente, la empresa podría perder competitividad frente a productos convencionales de menor costo.

Entorno Económico

IPC.

En lo que respecta al entorno económico la primera variable relevante es la inflación, dado que implica un aumento sostenido de los precios a lo largo del tiempo, es preciso mencionar que este indicador en el país es medido por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que para el año 2024 indicó que Colombia registró una inflación del 5,2% (Camilo, 2025). A pesar de la tendencia a la baja observada es fundamental monitorear este indicador ya que influye en el costo de materias primas, transporte, insumos y en general todo lo relacionado con el abastecimiento, llegando a afectar el precio de venta o las utilidades de la empresa.

Salario mínimo.

Otro factor clave en el ámbito económico es el aumento del salario mínimo el cual en 2025 tuvo un incremento del 9,54% (Triana Sánchez, 2024), este ajuste puede traducirse en un mayor poder adquisitivo para la población por lo que puede suponer una oportunidad en la medida que se incremente la demanda de los productos que ofrece la organización.

Crecimiento del sector.

El crecimiento de un sector es una tercera variable ya que impulsa la demanda, debido a que en la medida que el mercado se expande las empresas pueden optimizar costos, innovar y atraer talento especializado, esto permite a las organizaciones adaptarse mejor a los cambios del entorno y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En ese sentido es preciso mencionar que en el país el sector del agro creció en el primer semestre de 2024 en un 7,5% (Rodríguez T, 2024) lo

que representa múltiples oportunidades para orgánicos la Santa.

Entorno Social

Tendencias de consumo saludable.

La primera variable en el entorno social es el crecimiento del consumo saludable puesto que cada vez más personas buscan opciones de alimentación sana lo que incrementa la demanda de productos orgánicos.

Un segundo aspecto para tomar en cuenta para este entorno es la expansión del mercado vegetariano y vegano ya que esto aumenta el interés en alimentos de origen natural, abriendo nuevas oportunidades de comercialización, según datos de la revista portafolio para el año 2024 en Colombia al menos 1 de cada 10 hogares consumen productos de este tipo (Rodriguez, 2023), lo que representa oportunidades para una captación de un mercado que se encuentra en crecimiento.

Certificaciones orgánicas.

Un tercer factor son las certificaciones orgánicas y los sellos de calidad debido a que obtener certificaciones reconocidas puede mejorar la confianza del consumidor dando una imagen de credibilidad ante el mercado.

Es importante también mencionar que la percepción de alto costo puede representarse como una amenaza debido a que algunas personas consideran que los productos orgánicos son demasiado caros y prefieren opciones convencionales. Esto se refuerza por la falta de cultura de consumo orgánico en algunos segmentos en los cuales no se ha concientizado sobre la importancia de la comida saludable.

Consumo de productos convencionales.

Otra de las amenazas que se deben tener presentes es la competencia con productos

convencionales más económicos, por lo que existen empresas que venden frutas y alimentos procesados más baratos con lo pueden atraer a consumidores que son más sensibles al precio. Por último, aparece como una oportunidad las características de la región en la que se encuentra ubicada la empresa, puesto que Cartago y la zona norte del Valle mantiene como actividad económica importante el sector del agro, además de ser un municipio que conecta con múltiples ciudades, municipios y departamentos, teniendo diferentes oportunidades de transporte y abastecimiento.

Entorno Tecnológico

Marketing digital.

El uso de tecnología y la integración de redes sociales son clave para el desarrollo y posicionamiento de la empresa dentro del mercado de productos orgánicos y frutas, por esto y a través de canales digitales es posible ampliar la base de clientes, educar al consumidor sobre las ventajas de los productos y fortalecer la identidad de la marca con estrategias de mercadeo en línea. También la implementación de tecnología permite mejorar la eficiencia en los procesos productivos, garantizar la trazabilidad y asegurar altos estándares de calidad, no obstante, una de las principales dificultades radica en los elevados costos asociados a la adquisición de equipos especializados y herramientas digitales lo que puede representar un desafío financiero, especialmente para negocios en crecimiento.

Costos tecnológicos.

Costos de la tecnología: las implementaciones tecnológicas al interior de los procesos productivos y comerciales de las organizaciones suelen tener un costo elevado, por lo tanto, si la empresa no puede incorporar tecnologías avanzadas su eficiencia productiva podría verse afectada perdiendo competitividad frente a otras organizaciones con mayor capacidad

tecnológica; sin embargo, si logra acceder a financiamiento o establecer alianzas estratégicas la inversión en tecnología podría optimizar sus procesos y aumentar su rentabilidad.

Entorno Ambiental.

Reducción del impacto ambiental.

El creciente enfoque en la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental ha generado una mayor demanda en las prácticas responsables en la industria de productos orgánicos y frutas, tanto las regulaciones ecológicas como las preferencias de los consumidores están impulsando el uso de métodos de cultivo más sostenibles, empaques amigables con el medio ambiente y procesos de producción que disminuyen la contaminación. Para la empresa esto implica la necesidad de adoptar estrategias que reduzcan su huella ecológica como la utilización de fertilizantes naturales, envases biodegradables y técnicas que minimicen el desperdicio de recursos; aunque la implementación de estas medidas puede suponer un desafío debido a los costos y la adaptación a nuevas prácticas también representan una oportunidad para diferenciarse en el mercado, captar la atención de clientes comprometidos con el cuidado ambiental y garantizar el cumplimiento de las normativas ambientales cada vez más exigentes.

Entorno Legal

El entorno legal está determinado principalmente por las regulaciones y normas que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la organización, esta normatividad representa tanto como oportunidades y amenazas, esto por la confianza, credibilidad e imagen favorable que se da al mercado y a los clientes al cumplir con cada uno de los requisitos legales, pero también debe tenerse presente el alto costo o las modificaciones en la operación que pueden traer nuevas normas.

Como conclusión se ha podido observar que en términos generales el entorno brinda más

oportunidades que amenazas, esto se da principalmente por los diferentes atractivos que el sector del agro y de los productos orgánicos genera de la mano del consumo sostenible y saludable, por lo que la empresa debe enfocar estrategias en la captación de mercado y la atracción de clientes a través de la potenciación de las cualidades de sus productos.

El entorno social ofrece grandes oportunidades que la empresa no puede desaprovechar, cada vez más personas están optando por un estilo de vida más consciente priorizando el consumo sostenible y eligiendo productos que sean amigables con el medioambiente, sumado a esto, el crecimiento de tendencias como el vegetarianismo y el veganismo ha generado un mercado en expansión para los alimentos orgánicos y saludables lo que representa una ventaja significativa ya que los consumidores buscan opciones más naturales y responsables.

Por otro lado, la tecnología se ha vuelto una aliada clave para el crecimiento y eficiencia de cualquier negocio, por ejemplo, las herramientas digitales pueden aportar significativamente al crecimiento de la empresa, a un mejor servicio al cliente y una mayor competitividad.

Además, aprovechar plataformas de comercio electrónico y el análisis de datos permite conocer mejor las necesidades del mercado y tomar decisiones estratégicas más acertadas, es por esto que integrar la tecnología en el funcionamiento de la empresa no solo hará que los procesos sean más eficientes, sino que también permitirá adaptarse con mayor facilidad a un entorno comercial cada vez más dinámico.

Matriz EFE**Tabla 5**

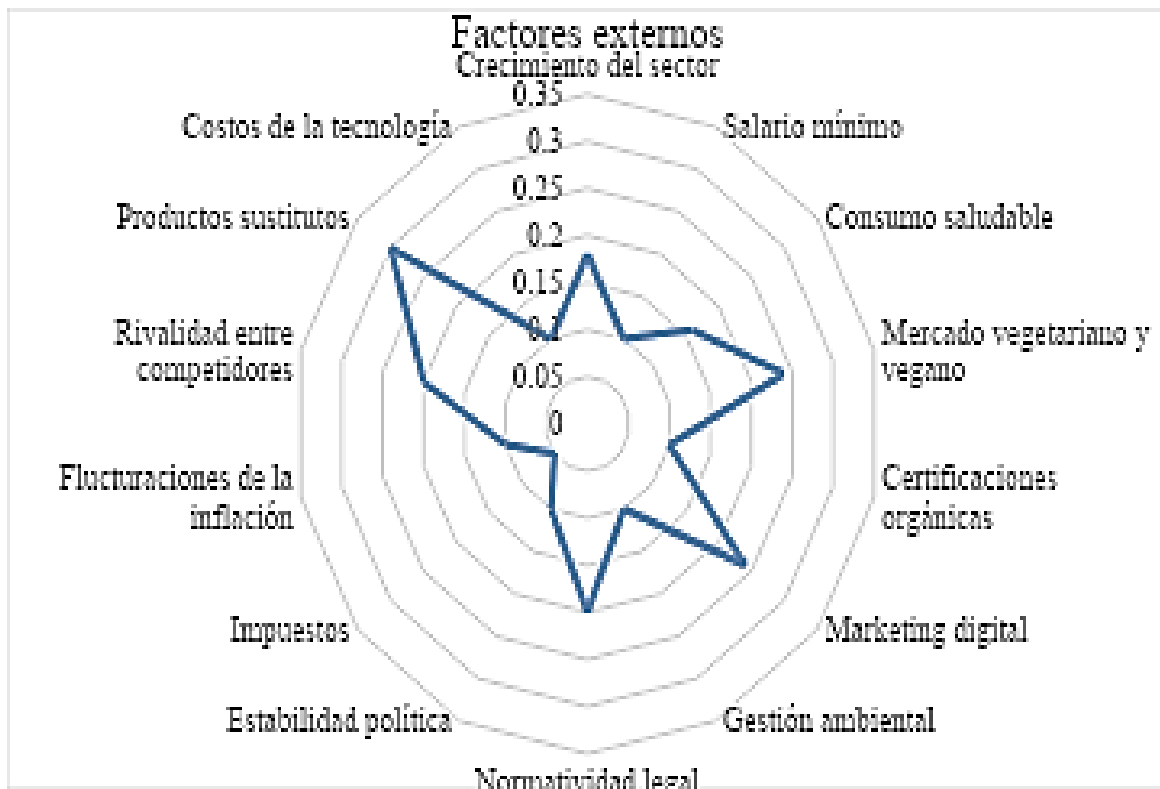
Matriz EFE

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector	0,06	3	0,18
Salario mínimo	0,05	2	0,1
Consumo saludable	0,08	2	0,16
Mercado vegetariano y vegano	0,08	3	0,24
Certificaciones orgánicas	0,05	2	0,1
Marketing digital	0,08	3	0,24
Gestión ambiental	0,05	2	0,1
Normatividad legal	0,05	4	0,2
Suma parcial	0,5		1,32
Amenazas			
Estabilidad política	0,05	2	0,1
Impuestos	0,05	1	0,05
Fluctuaciones de la inflación	0,1	1	0,1
Rivalidad entre competidores	0,1	2	0,2
Productos sustitutos	0,15	2	0,3
Costos de la tecnología	0,05	2	0,1
Suma parcial	0,5	2	0,85
Suma total	1		2,17

Nota: Tabla 6, Matriz MEFE. Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Radar de Comparación Factores Externos



Nota: Fuente: Elaboración propia

Al concluir el análisis con la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un puntaje de 2.35 lo que indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio establecido en 2.17, teniendo que las oportunidades suman 1,32 puntos y las amenazas un total de 0,85, lo cual significa que existen más oportunidades en el entorno que podrán ser utilizadas para hacer frente a las amenazas. No obstante, el puntaje global de 2,35 significa que, con las estrategias actuales, la organización no logra responder de manera efectiva en la potenciación y aprovechamiento de las oportunidades del entorno lo que sugiere que aún existe un margen amplio de mejora en el que la organización debe enfocar el estudio de su entorno para formular estrategias acertadas a la realidad de su mercado.

Se puede observar en la matriz que la organización debe ahondar esfuerzos y coordinar acciones dirigidas a abordar de manera más eficiente las tendencias del consumo saludable puesto que están consideradas en las de mayor importancia y actualmente la empresa no responde con estrategias orientadas a este factor, por lo que está perdiendo un potencial mercado que se encuentra en crecimiento y que puede suponer un incremento en el posicionamiento, reconocimiento y participación de Orgánicos la Santa en el mercado del municipio de Cartago y sus zonas aledañas. Otras de las áreas en la que la organización puede mejorar para obtener un mayor beneficio es en la tecnología y el aprovechamiento de las IA para generar estrategias con el fin de poder dar promoción a sus productos.

En cuanto a las amenazas se debe gestionar de mejor forma la percepción que se tiene en el mercado de que los productos orgánicos suelen ser más costosos que los productos convencionales, haciendo un contrapeso con estrategias que muestren el valor agregado de este tipo de productos resaltando sus atributos en aspectos como la salud y la sostenibilidad.

Análisis de los resultados del objetivo 1

El análisis desarrollado en la resolución del objetivo 1 fue un abordaje riguroso del entorno competitivo de Orgánicos La Santa, utilizando la metodología PESTEL y la matriz EFE para identificar variables clave de los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

En conjunto, el análisis PESTEL y la matriz EFE permitieron afirmar que en el contexto del suroccidente colombiano es estratégicamente favorable para la expansión de Orgánicos La Santa hacia las grandes superficies, siempre y cuando la empresa oriente sus esfuerzos a capturar la demanda de consumidores saludables y ambientalmente conscientes mediante precios competitivos, comunicación de valor agregado y certificaciones visibles en el punto de venta.

Al mismo tiempo, el análisis nos muestra que la organización debe fortalecer su capacidad para enfrentar amenazas externas: diseñar estrategias para contrarrestar la percepción de alto costo, diferenciarse de productos convencionales y gestionar las presiones macroeconómicas y tecnológicas, de manera que las oportunidades del entorno se traduzcan de modo efectivo en la participación de mercado y en el posicionamiento sostenible en el canal de las grandes superficies.

Así mismo, se evidenciaron oportunidades significativas en las tendencias de consumo saludable, en el crecimiento del mercado vegetariano/vegano, en la importancia de las certificaciones, en el auge del marketing digital y en un marco legal vigente que incentiva el desarrollo del sector.

Sin embargo, también se identificaron amenazas como la polarización política, la carga impositiva, la rivalidad competitiva, los productos sustitutos más económicos y los altos costos tecnológicos.

Los resultados reflejan que, aunque el entorno actual brinda más oportunidades que amenazas, la capacidad de respuesta estratégica de la empresa La Santa aún es limitada frente a estas oportunidades, lo que representa la necesidad de un esfuerzo importante de mejora para aumentar la visibilidad, la competitividad y el posicionamiento de la marca La Santa.

Este diagnóstico como resultado del objetivo específico 1, refuerza la pertinencia de diseñar una propuesta integral de expansión comercial, enfocando esfuerzos en la adopción de tecnología, la promoción de valor agregado en los productos (diferenciación) y el aprovechamiento de tendencias de consumo saludable, en sintonía con el objetivo general de ingresar efectivamente a grandes superficies en el suroccidente colombiano para 2026.

Objetivo 2: Análisis de la situación interna de la empresa Orgánicos la Santa.

Para realizar el análisis del ambiente interno de la empresa se realizó inicialmente una entrevista a uno de los directivos y una matriz de factores internos (EFI).

A continuación, del primer estudio (la entrevista) se obtuvo la siguiente información:

Entrevista a directivo de la empresa La Santa

¿Cuáles son los principales productos que ofrece Orgánicos La Santa?: Orgánicos La Santa se especializa en la producción y comercialización de alimentos orgánicos frescos, entre los que se destacan una variedad de frutas, verduras y hortalizas cultivadas sin agroquímicos. Sus productos más representativos incluyen el aguacate, la lechuga, la cebolla larga, la zanahoria, el tomate y frutas tropicales como el maracuyá y la papaya. La empresa se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, cuidadosamente seleccionados y empacados bajo estrictos estándares, lo que constituye uno de sus principales factores diferenciadores.

¿Desde cuándo opera la empresa y cómo ha sido su evolución?: La empresa inició operaciones hace más de una década en el departamento del Valle del Cauca. A lo largo de los años ha transitado de ser un proyecto agrícola local a convertirse en una empresa consolidada en el mercado regional de productos orgánicos. Su evolución ha estado marcada por una mejora continua en los procesos de cultivo, una expansión de su portafolio de productos y una creciente fidelización de clientes interesados en alimentos saludables y sostenibles.

¿Cuántos empleados tiene la empresa y cómo están organizados?: Actualmente, Orgánicos La Santa cuenta con un equipo humano conformado por 18 personas. La estructura organizacional se divide en cinco áreas principales: producción, empaque, logística, administración y ventas. Cada una de estas áreas tiene un encargado que reporta directamente a

la gerencia. Aunque la estructura es funcional para las operaciones actuales, se reconoce la necesidad de profesionalizar aún más ciertos procesos ante una futura expansión.

¿La empresa cuenta con manuales de funciones para los cargos que la conforman?:

La empresa dispone de manuales de funciones básicos para la mayoría de los cargos, aunque estos documentos requieren ser actualizados para responder de manera más eficaz a los nuevos retos del mercado. El directivo reconoce que la formalización de estos instrumentos permitirá mejorar la eficiencia operativa y facilitar procesos de inducción y evaluación de desempeño.

¿La empresa tiene definida la misión y visión?: Sí. Orgánicos La Santa tiene una misión clara orientada a la producción de alimentos saludables mediante prácticas agrícolas sostenibles, con el objetivo de contribuir al bienestar de los consumidores y del medio ambiente. Su visión está enfocada en posicionarse como una empresa líder en el mercado nacional de productos orgánicos, destacándose por la calidad y autenticidad de sus productos.

¿La empresa realiza con frecuencia el análisis de su contexto externo e interno para definir estrategias organizacionales?: La empresa ha realizado análisis del entorno de forma esporádica, principalmente cuando ha enfrentado cambios importantes en el mercado o en su operación. Sin embargo, no cuenta con una metodología establecida ni con una frecuencia definida para esta evaluación, lo que limita su capacidad para anticiparse a tendencias y amenazas del entorno competitivo.

¿La empresa define planes de trabajo anuales para las áreas?: En términos generales, cada área propone metas operativas al inicio del año, especialmente en producción y ventas. No obstante, estos planes no siempre están articulados de forma estratégica ni documentados bajo un plan general corporativo, lo que reduce la efectividad en el seguimiento y evaluación de resultados.

¿La organización cuenta con un plan estratégico de mercadeo para atraer clientes y posicionarse en el mercado?: No. La empresa reconoce que una de sus principales debilidades es la falta de un plan de marketing estratégico. Hasta el momento, la promoción de sus productos se ha basado en relaciones personales, ferias locales y alianzas con tiendas ecológicas. Esta situación representa una limitación considerable para su crecimiento, especialmente en el acceso a mercados más exigentes como las grandes superficies.

¿Cuáles estrategias de mercadeo aplica la empresa actualmente?: Las estrategias actuales están centradas en el *voz a voz*, la calidad del producto y la fidelización de clientes mediante atención personalizada. La empresa ha participado ocasionalmente en ferias agroecológicas y ha establecido vínculos con tiendas naturistas, pero carece de campañas de promoción digital o de publicidad estructurada.

¿Qué canales de venta utilizan y cuál es el más efectivo?: La empresa comercializa sus productos a través de canales directos, como ventas a tiendas especializadas, mercados locales y pedidos individuales por WhatsApp. El canal directo ha demostrado ser el más efectivo debido a la cercanía con el cliente, aunque no es suficiente para lograr una escalabilidad en ventas que permita llegar a un público más amplio.

¿Tienen alguna presencia en redes sociales o sitio web activo?: La presencia digital de Orgánicos La Santa es muy limitada. Cuenta con perfiles en redes sociales como Instagram y Facebook, pero estos no se actualizan con frecuencia ni están alineados con una estrategia comercial. Además, la empresa no cuenta con un sitio web funcional ni con canales de comercio electrónico, lo cual representa una barrera significativa en un mercado cada vez más digitalizado.

¿Qué áreas considera usted que funcionan con mayor eficiencia? ¿Y cuáles presentan más retos?: El directivo identifica que las áreas de producción y empaque funcionan

con alta eficiencia, gracias al conocimiento técnico y la experiencia acumulada por el equipo de trabajo. En contraste, las áreas de mercadeo y comercial enfrentan grandes desafíos por la falta de recursos, de personal especializado y de estrategias definidas para penetrar nuevos mercados.

¿La empresa cuenta con certificaciones que den cuenta de la calidad de sus productos?: Sí. Orgánicos La Santa cuenta con certificaciones nacionales que validan sus procesos de producción orgánica, lo cual fortalece su propuesta de valor frente a un consumidor exigente. Actualmente, se encuentra en proceso de gestionar una certificación internacional que abriría nuevas oportunidades comerciales.

¿La empresa cuenta con la capacidad para aumentar la producción si se amplía el mercado?: Según el directivo, la empresa tiene capacidad para aumentar la producción gracias a su infraestructura agrícola y a la red de proveedores aliados. Sin embargo, esta expansión requeriría inversiones en logística, empaque y canales de comercialización, lo que demanda una planificación estructurada.

¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión interna o comercial?: El uso de herramientas tecnológicas en la empresa es básico. Se utilizan hojas de cálculo, software contable tradicional y aplicaciones de mensajería para la gestión de pedidos. No se cuenta con un sistema integrado de gestión ni con plataformas digitales que fortalezcan la operación comercial.

¿Qué tan abierta está la empresa a invertir en digitalización y comercio electrónico?: La dirección de la empresa reconoce la importancia de la digitalización para lograr competitividad en el mercado actual. Hay una disposición clara para invertir en herramientas tecnológicas y desarrollar canales de venta online, aunque se considera que es necesario contar con asesoría especializada para su implementación adecuada.

¿Qué considera que son las principales fortalezas de Orgánicos La Santa?: Entre las

principales fortalezas se destacan la alta calidad de sus productos, la experiencia comprobada en producción orgánica, la ubicación estratégica en una región agrícola como el Valle del Cauca y el compromiso con prácticas sostenibles. Además, el creciente interés del mercado colombiano por productos saludables representa una oportunidad para capitalizar su propuesta de valor.

¿Y cuáles cree que son las debilidades más importantes?: Las debilidades más relevantes identificadas por el directivo son: la falta de posicionamiento de marca a nivel nacional, la ausencia de una estrategia formal de marketing y ventas, la limitada presencia digital, y la falta de vínculos con grandes superficies. Asimismo, se reconoce la competencia con empresas más consolidadas en el mercado orgánico, que cuentan con marcas reconocidas y relaciones comerciales sólidas.

Ahora bien, teniendo en cuenta la información anteriormente expuesta, se establecieron fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Calidad de los productos orgánicos: La empresa ofrece productos frescos, cultivados sin agroquímicos, con estándares altos de selección y empaque.
- Experiencia en el sector agrícola: Cuenta con más de diez años de trayectoria en el mercado de productos orgánicos, lo que ha consolidado su conocimiento técnico.
- Compromiso con prácticas sostenibles: La producción está alineada con principios de sostenibilidad ambiental, lo que refuerza su propuesta de valor.
- Certificaciones en producción orgánica: Posee certificaciones nacionales que respaldan la autenticidad de sus productos, y se encuentra en proceso de obtener una certificación internacional.
- Capacidad de expansión productiva: Tiene el respaldo de una infraestructura agrícola

sólida y una red de proveedores que le permitirían aumentar la producción si se amplía la demanda.

- Ubicación estratégica: Se encuentra en el Valle del Cauca, una zona agrícola con acceso a materias primas y rutas logísticas clave.
- Atención personalizada al cliente: La empresa mantiene relaciones cercanas con sus clientes, lo que fortalece la fidelización y el voz a voz.

Debilidades:

- Ausencia de un plan de mercadeo estructurado: No cuenta con una estrategia clara de marketing para atraer nuevos clientes o posicionarse en mercados más grandes.
- Presencia digital limitada: Sus redes sociales no se actualizan con regularidad y no dispone de sitio web ni canal de ventas en línea, lo que limita su alcance comercial.
- Escasa inversión en tecnología: La empresa no ha implementado herramientas digitales avanzadas para la gestión interna ni para la comercialización.
- Falta de posicionamiento de marca a nivel nacional: Aunque es reconocida en algunos sectores regionales, su marca no tiene visibilidad en mercados más amplios.
- Planeación estratégica poco formalizada: No se realiza una evaluación periódica del contexto ni se estructuran planes estratégicos por áreas de forma sistemática.
- Debilidad en el área comercial: No cuenta con un equipo especializado en ventas ni con alianzas consolidadas con supermercados o cadenas nacionales.
- Manuales de funciones desactualizados: Los roles y responsabilidades no están completamente definidos o actualizados, lo que puede afectar la eficiencia organizacional.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Al igual que en el análisis externo la construcción de la matriz requiere clasificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego a cada una se le asigna un nivel de importancia según su impacto en la organización; posteriormente se le otorga una calificación entre 1 y 4, dependiendo de la capacidad de la empresa para gestionarlas donde 1 representa una respuesta deficiente y 4 indica una reacción altamente efectiva. Después de este proceso, se multiplica el nivel de importancia por la calificación otorgada para obtener un valor ponderado, finalmente, la suma de estos valores permite determinar la puntuación global.

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos realizada a partir de las fortalezas y debilidades descritas en párrafos anteriores.

Tabla 6

Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Claves	Valor de Importancia	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Productos orgánicos de alta calidad	0,1	4	0,4
Experiencia en producción agrícola orgánica	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica en zona agrícola	0,05	3	0,15
Prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental	0,1	3	0,3
Certificaciones en producción orgánica	0,05	3	0,15
Capacidad de expansión productiva	0,05	2	0,1
Atención personalizada al cliente	0,05	3	0,15
Subtotal Fortalezas	0,5		1,65
Debilidades			
Falta de reconocimiento de marca a nivel nacional	0,1	1	0,1

Factores Internos Claves	Valor de Importancia	Calificación	Valor Ponderado
Ausencia de estrategia de marketing estructurada	0,1	1	0,1
Presencia digital limitada (redes y sitio web)	0,1	1	0,1
Falta de presencia en grandes superficies	0,05	1	0,05
Escasa inversión en tecnología para la gestión	0,05	2	0,1
Planeación estratégica poco formalizada	0,05	2	0,1
Debilidad del área comercial (sin equipo o alianzas)	0,05	1	0,05
Subtotal Debilidades	0,5		0,6
TOTAL	1		2,25

Nota: La tabla anterior representa la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Orgánicos La Santa, la cual identifica y pondera tanto las fortalezas como las debilidades internas de la empresa. Entre las fortalezas mejor valoradas se encuentran la alta calidad de los productos orgánicos, la experiencia en producción agrícola orgánica, prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental, así como la ubicación estratégica en zona agrícola y atención personalizada al cliente. Todas estas características otorgan ventajas competitivas y reflejan una posible base sólida para el crecimiento y la expansión de la empresa, llegando a un subtotal de fortalezas ponderadas de 1.65 sobre 2 posibles.

En contraposición, las debilidades más relevantes identificadas son la falta del reconocimiento de marca, la ausencia de una estrategia de marketing estructurada, la poca presencia digital, la escasa presencia en grandes superficies y debilidad del área comercial. Estas debilidades tienen un subtotal ponderado de 0.6, lo que se interpreta como que, aunque la empresa tiene fundamentos internos fuertes, existen aspectos críticos que deben ser atendidos

estratégicamente, sobre todo en términos de visibilidad, posicionamiento y capacidad comercial para afrontar el reto de expandirse eficazmente al mercado regional. La tabla es de elaboración propia de las investigadoras.

Figura 4

Radar de Comparación Factores Internos



Nota: Como se enseña en el polígono anterior, este ilustra la comparación de los factores internos evaluados en la matriz EFI. Se observa en él que las áreas más sobresalientes, en las que Orgánicos La Santa muestra mayor solidez, corresponden a la producción orgánica de alta calidad, la experiencia en el sector, la sostenibilidad, la buena atención al cliente y la ubicación estratégica. El gráfico revela también los factores en los que la organización se encuentra más rezagada, especialmente relacionados con: el marketing, el posicionamiento digital, el reconocimiento de marca y la formalización de la planeación estratégica. La fuente es de elaboración propia de las investigadoras.

Con base en la matriz elaborada para la empresa Orgánicos La Santa, se identifican y ponderan una serie de fortalezas y debilidades que permiten evaluar su situación interna actual.

El valor ponderado total de la matriz es de 2,80, lo que indica que la empresa presenta un nivel de desempeño ligeramente superior al promedio, gracias a la prevalencia de factores internos positivos frente a sus limitaciones. Dentro de las fortalezas más representativas, se destaca en primer lugar la alta calidad de los productos orgánicos, que ha sido calificada con la máxima puntuación (4) y representa un factor diferenciador clave frente a la competencia. Esta fortaleza se complementa con la amplia experiencia en producción agrícola orgánica, que le permite a la empresa asegurar prácticas consistentes, eficientes y sostenibles.

Adicionalmente, la ubicación en una zona agrícola estratégica como el Valle del Cauca, junto con la implementación de prácticas sostenibles y el contar con certificaciones de producción orgánica, refuerzan la reputación y credibilidad de la marca. También se valoran positivamente la capacidad para escalar la producción, lo cual abre oportunidades para futuras expansiones comerciales, y la atención personalizada al cliente, que contribuye a una experiencia de compra diferenciada.

Por otra parte, en cuanto a las debilidades, se evidencian algunos aspectos críticos que requieren intervención prioritaria. La falta de reconocimiento de marca a nivel nacional representa una barrera para ingresar a mercados más exigentes como el de grandes superficies. Esta situación se ve agravada por la ausencia de una estrategia estructurada de marketing y ventas, y una presencia digital limitada, lo que restringe el alcance comercial de la empresa y su posicionamiento frente a consumidores más modernos y conectados. Asimismo, la escasa inversión en tecnología para la gestión interna, la falta de planeación estratégica formalizada y la debilidad en el área comercial reflejan carencias en la estructura organizacional y en la capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades de mercado.

Análisis de los resultados del objetivo 2

El diagnóstico interno nos evidencia que Orgánicos La Santa cuenta con una base operativa y productiva sólida para expandirse, pero también lleva consigo debilidades comerciales, tecnológicas y de gestión estratégica que limitan su competitividad y preparación para el ingreso a grandes superficies.

En las capacidades operativas, logísticas y en su propuesta de valor la empresa ofrece un portafolio amplio de frutas, verduras y hortalizas orgánicas frescas, apoyado en más de diez años de experiencia, infraestructura agrícola propia, red de proveedores y una estructura organizacional funcional con áreas de producción, empaque, logística, administración y ventas.

En cuanto a la alta calidad de sus productos, las prácticas sostenibles, las certificaciones nacionales en producción orgánica, la ubicación estratégica en el Valle del Cauca y la atención personalizada al cliente esta conforma una propuesta de valor robusta, reconocida como principal fortaleza y base para escalar producción ante un eventual aumento de la demanda por la incursión en las grandes superficies.

Por el lado de las capacidades comerciales, de marketing y gestión interna, el análisis muestra una capacidad comercial consolidada, pero limitada: no existe un plan de mercadeo formal, la presencia digital es mínima, se depende mucho de canales directos y del voz a voz, y no hay alianzas consolidadas con grandes superficies, lo que restringe el alcance y la proyección de la marca.

En general, la organización presenta rezagos en su planeación estratégica, en la actualización de manuales de funciones, en la inversión tecnológica y en el uso de herramientas de gestión integradas, aspectos que podrían afectar la eficiencia operativa y la capacidad para coordinar un crecimiento ordenado hacia nuevos canales.

En el análisis de la matriz EFI indica un desempeño interno ligeramente superior al promedio gracias al peso de las capacidades productivas, de calidad y sostenibilidad. Sin embargo, el radar y la interpretación de la EFI evidencian que las debilidades más críticas se concentran justamente en los factores que determinan el éxito en grandes superficies: posicionamiento de marca, estrategia de marketing y ventas, presencia digital, tecnología de gestión y fortaleza del área comercial.

En conjunto, la entrevista al directivo y la matriz EFI nos permiten concluir que Orgánicos La Santa está operativamente preparada para responder a un aumento de la demanda por la incursión en las grandes superficies y para sostener una propuesta de valor diferenciada basada en calidad, origen sostenible y certificaciones, lo que constituye una ventaja competitiva clara frente a otros oferentes de productos frescos.

No obstante, para que esa base interna se traduzca en competitividad verdadera y como preparación para la expansión hacia grandes superficies, la empresa debe cerrar brechas comerciales y organizacionales: diseñar e implementar un plan de marketing estructurado, fortalecer su presencia digital, profesionalizar el área comercial e invertir en tecnología y planeación estratégica que soporten la entrada y permanencia en canales de mayor exigencia.

Objetivo 3: Describir el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado de productos orgánicos

El tercer objetivo de esta investigación se orienta a comprender el sector, a analizar las posibles fuerzas y ventajas que tiene la competencia con respecto a aquellas presentes en La Santa y determinar así la posición de la empresa en el mercado. Esto se hace mediante estudios comparativos enfocados en revelar diferencias competitivas.

Seguido, y de manera detallada, se analiza el cómo se comportan los consumidores de

productos orgánicos y cuáles son las principales tendencias del mercado en el canal de grandes superficies del suroccidente colombiano (evaluando al municipio de Cartago), con el propósito de generar insumos concretos para la posterior formulación de estrategias comerciales y de marketing para la empresa Orgánicos La Santa. Para ello, en este apartado se implementan instrumentos de recolección de información que permiten, por un lado, caracterizar el perfil sociodemográfico, los hábitos de compra, las percepciones de calidad y la sensibilidad al precio de los clientes potenciales, y, por otro, recoger la visión de coordinadores de grandes superficies sobre las dinámicas de venta, los criterios de inclusión de nuevas marcas y las oportunidades de posicionamiento de productos orgánicos en sus góndolas.

En síntesis, en este apartado se implementan los instrumentos de recolección ya establecidos para principalmente:

- Análisis del sector con estudios comparativos
- Obtener información de los clientes potenciales
- Establecer el verdadero interés de los clientes por los productos que ofrece La Santa
- Establecer una tentativa frecuencia de compra de estos productos
- Establecer el tipo de calidad esperada en los productos
- Establecer el rango de precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar

Luego, dada la naturaleza de los datos requeridos, los instrumentos elegidos para recolectarlos son:

- a. Estudios comparativos con competidores
- b. Encuesta a clientes potenciales: Personas a las que les pueda interesar comprar los

productos orgánicos de La Santa. La estructura de esta encuesta fue hecha con el método plasmado en *La metodología de encuesta* (López Romo, 1998)

- c. Entrevista semiestructurada a coordinadores de Grandes Superficies. Cuya estructura se hizo de acuerdo con el texto *Introducción a los métodos cuantitativos de investigación* (Taylor & Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, 1994).

Evaluación del sector de Productos Orgánicos.

Para la realización del análisis del sector se aplicó el análisis de perfil competitivo (matriz de perfil competitivo MPC/CMP) (David, 2013) con el fin de complementar el diagnóstico interno y sectorial de Orgánicos La Santa y de precisar su posición relativa frente a los principales actores del mercado de productos orgánicos. Seguido, se implementó el modelo de las Cinco Fuerzas (rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de los nuevos entrantes y amenaza de los productos sustitutos) ampliamente conocido de Michael Porter (1979) definido como una herramienta utilizada para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y su potencial de rentabilidad (Michael Porter, 1998), este enfoque binario permite comprender cómo interactúan los diferentes actores del mercado y facilita el desarrollo de estrategias empresariales más efectivas gracias a la información obtenida. A continuación, se presenta el análisis de cada una de ellas.

Matriz de perfil competitivo.

Un complemento coherente tras los análisis económicos generales, es hacerse a la idea cómo se está con respecto a la competencia directa. Para evidenciar los pormenores de esta variable se eligió la herramienta MPC estructurada bajo los parámetros del texto de

Administración Estratégica de Fred David (2013).

Con el propósito de integrar los hallazgos económicos y ubicar a la empresa en relación con actores reales del mercado, se incorporaron a la Matriz a dos competidores relevantes: EcoHuerta Cali SAS (2025) y Producomex (2025), ambas empresas de distribución de productos orgánicos competitivos en grandes superficies y que tienen sedes en Cali, es decir, en el corazón del suroccidente colombiano. Esta herramienta -MPC- permite comparar a Orgánicos La Santa en función de factores críticos de éxito como calidad percibida, portafolio, certificaciones, cobertura, logística, presencia digital y servicio al cliente, otorgando pesos y calificaciones que sintetizan su posición relativa y aportan insumos directos para la formulación de estrategias de expansión comercial hacia las grandes superficies del suroccidente colombiano. En la siguiente tabla se muestran los resultados de la matriz:

Tabla 7
Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos del Éxito	Importancia del factor en %	La Santa		EcoHuerta		Producomex	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad percibida del producto	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Portafolio y variedad	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Certificaciones y trazabilidad	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Reconocimiento de marca	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Cobertura en grandes superficies	0,05	0	0	2	0,1	4	0,2
Capacidad logística	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
Presencia digital y marketing	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Servicio y atención al cliente	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
	1		2,05		3,05		3,4

Nota: La Matriz de Perfil Competitivo evidencia que Orgánicos La Santa presenta un puntaje

global de 2,05, inferior al de EcoHuerta (3,05) y Producomex (3,4), lo que confirma una posición competitiva rezagada frente a estos actores del mercado. En particular, La Santa destaca en calidad percibida del producto, pero muestra desventajas significativas en reconocimiento de marca, cobertura en grandes superficies, capacidad logística, presencia digital y servicio al cliente (pues el cliente prácticamente no ha tenido la oportunidad de experimentarlo), mientras que EcoHuerta sobresale en calidad, certificaciones y marketing digital, y Producomex lidera en portafolio, logística y condiciones comerciales, consolidándose como el competidor más fuerte en los factores críticos de éxito analizados. La tabla anterior ha sido elaborada por las investigadoras.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre Competidores.

En el segmento de productos orgánicos frescos, La Santa enfrenta una rivalidad intensa contra empresas nacionales e internacionales consolidadas, con mayor presencia en grandes superficies y portafolios amplios. La matriz de perfil competitivo compara a La Santa con EcoHuerta Cali S.A.S. y Producomex, evidenciando que estas alcanzan puntajes globales de 3,05 y 3,40 respectivamente, frente a 2,05 de La Santa, gracias a su mejor desempeño en reconocimiento de marca, cobertura en grandes superficies, capacidad logística, presencia digital y servicio al cliente. Aunque La Santa destaca en calidad percibida del producto, la estructura del mercado —con actores grandes y medianos que regulan la producción, la estabilidad de precios y las condiciones comerciales— hace que la competencia se concentre en estrategias de marketing, valor agregado, certificaciones y relaciones con el canal moderno, obligando a la empresa a profesionalizar su gestión comercial si quiere ganar participación sin entrar en guerras de precios.

Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores sobre La Santa se ha catalogado como bajo o moderado, debido a la existencia de una múltiple oferta de materias primas y servicios cercanos geográficamente en el norte del Valle del Cauca. Según se ha podido establecer con directivos de La Santa, la empresa trabaja con proveedores directos ubicados con cierta proximidad geográfica, lo que reduce la dependencia de un solo actor, permite cambiar de proveedor con costos de sustitución relativamente bajos y otorga margen para negociar condiciones de precio, calidad y tiempos de entrega más favorables. Esta configuración disminuye el riesgo de desabastecimiento y le da a La Santa flexibilidad para garantizar la continuidad de la producción orgánica bajo estándares exigentes, siempre que mantenga relaciones colaborativas y mecanismos básicos de evaluación y de selección de proveedores.

Poder de negociación de los clientes.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, este estudio plantea un nivel medio, dado que en el mercado de frutas y hortalizas orgánicas en el suroccidente colombiano coexisten numerosos compradores y oferentes, pero los consumidores no suelen estar completamente informados sobre condiciones de producción, certificaciones y atributos diferenciadores. Esta disparidad informativa equilibra las fuerzas: aunque los clientes tienen alternativas y podrían cambiar hacia otros proveedores, la falta de información técnica en ellos y de transparencia comercial en el mercado (información) limita su capacidad para exigir rebajas significativas o condiciones contractuales estrictas. No obstante, este trabajo de investigación subraya que, a medida que crece la conciencia sobre salud y sostenibilidad, los consumidores se vuelven más exigentes, por lo que Orgánicos La Santa debe aprovechar esta transición reforzando la comunicación de su propuesta de valor, construyendo marca y generando lealtad para evitar que

el poder de negociación se incline a favor de las cadenas y compradores más grandes.

Amenaza de los nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes se considera baja, debido a la presencia de barreras de entrada significativas en el sector de productos orgánicos que abastecen a grandes superficies. A partir de la investigación se destaca que se requieren inversiones altas en publicidad, distribución, certificaciones, infraestructura productiva y construcción de marca, además de la necesidad de cumplir normas rigurosas y obtener cupos en las góndolas de cadenas que ya tienen relaciones consolidadas con marcas establecidas si se quiere tener un buen ingreso en el canal y el mercado que este atiende. Estas barreras económicas y de relaciones sumadas a la fidelidad que muchas grandes superficies muestran hacia sus proveedores actuales, hacen que el ingreso de nuevos actores sea complejo y lento, lo que otorga a empresas ya experimentadas como La Santa una ventaja potencial si logran asegurar acuerdos comerciales y fortalecer su visibilidad en los canales modernos.

Productos Sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es alta, porque los principales sustitutos de las frutas y verduras orgánicas son los productos convencionales, ampliamente disponibles, de menor precio y con fuerte presencia en el municipio de Cartago y la región suroccidental de Colombia. La investigación indica que estos productos se ofrecen en grandes cantidades y con una variedad considerable, lo que resulta especialmente atractivo para consumidores sensibles al precio o con poca conciencia sobre los beneficios de la producción orgánica. Frente a esta presión, el estudio concluye que La Santa debe diseñar estrategias orientadas a evidenciar el valor agregado de sus productos orgánicos —salud, inocuidad, sostenibilidad y certificaciones— mediante acciones de educación al consumidor, diferenciación en el punto de venta y comunicación clara de los

atributos, de modo que el factor precio no sea el único criterio de elección y se reduzca el impacto de los sustitutos convencionales en su participación de mercado.

Matriz DOFA

A partir de los resultados obtenidos en la Matriz EFE, que evidencian un entorno con oportunidades relevantes, pero también amenazas asociadas a la competencia y a las barreras de ingreso al canal de grandes superficies, y también de la Matriz EFI que muestra fortalezas en la calidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad, junto con debilidades en la gestión comercial, la presencia digital y la capacidad logística, se procede a integrar estos hallazgos en una Matriz DOFA. Esta matriz permite articular de manera sintética los factores internos y externos identificados, facilitando la identificación de combinaciones estratégicas que servirán de base para la formulación de las estrategias de expansión comercial de Orgánicos La Santa hacia las grandes superficies del suroccidente colombiano:

Tabla 8

Matriz DOFA de Orgánicos La Santa

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Productos con certificación orgánica	Baja presencia digital y en redes sociales
Producción artesanal con identidad local	Falta de experiencia previa en canales de grandes superficies
Alta calidad percibida por los consumidores actuales	Limitado presupuesto para marketing
Compromiso con prácticas sostenibles	Ausencia de estrategia logística definida para expansión
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Tendencia creciente del consumo saludable y sostenible	Alta competencia en el sector de productos orgánicos
Apoyo institucional a emprendimientos agroindustriales sostenibles	Barreras de entrada en grandes superficies (requisitos, comisiones, cupos)

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Preferencia del consumidor por marcas con propósito	Inestabilidad económica que afecta el consumo de productos diferenciados
Canales digitales como vía de posicionamiento y ventas	Cambios normativos o regulatorios sobre etiquetado y comercialización

Nota: Matriz DOFA. Esta matriz es clave para contextualizar la investigación sobre la expansión comercial de Orgánicos La Santa. En ella se identifican las oportunidades del sector, como la tendencia creciente de consumo saludable, el apoyo institucional a emprendimientos agroindustriales sostenibles y la preferencia del consumidor por marcas con propósito, así como la importancia de canales digitales para posicionamiento y ventas. Al mismo tiempo, se reconocen las amenazas, como la alta competencia en productos orgánicos, barreras de entrada a grandes superficies, la inestabilidad económica, y los retos regulatorios en etiquetado y comercialización. Fuente: Elaboración propia de las investigadoras.

Comportamiento del Consumidor

Encuesta a clientes

Como se estimó en la parte metodológica, se estructuró una encuesta a clientes con el fin de evaluar el perfil básico del consumidor potencial de La Santa y las tendencias del mercado de los productos orgánico para comprender las preferencias y tendencias actuales. Seguido, se presenta la estructura de la encuesta aplicada:

Tabla 9

Encuesta a clientes potenciales con categorías de preguntas

No.	Pregunta	Tipo de respuesta	Segmento o Tema
1	¿Cuál es su edad?	Varias opciones/única respuesta	Información básica
2	¿Cuál es su ocupación?	Varias opciones/única respuesta	Información básica
3	¿Dónde reside? (Sector general)	Abierta	Información básica
4	¿Ha comprado productos orgánicos antes?	Si/No	Interés y consumo de productos orgánicos
5	¿En qué lugar suele adquirir productos orgánicos?	Varias opciones/varias respuestas	Interés y consumo de productos orgánicos
6	¿Conoce la marca o la empresa La Santa?	Si/No	Interés y consumo de productos orgánicos
7	¿Con qué frecuencia compra productos orgánicos? (Nunca/Rara vez/Una vez al mes/Varias veces al mes/Semanalmente)	Varias opciones/única respuesta	Frecuencia de compra
8	¿Estaría dispuesto a aumentar la frecuencia de compra si encuentra productos orgánicos más accesibles en la ciudad?	Si/No	Frecuencia de compra
9	¿Qué características considera más importantes al elegir productos orgánicos? (Puede marcar más de una: frescura, certificación, sabor, origen local, empaque sostenible, otros)	Varias opciones/varias respuestas	Calidad esperada
10	¿Ha tenido problemas de calidad con productos orgánicos en alguna oportunidad?	Si/No	Calidad esperada
11	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de frutas/verduras orgánicas (precio	Varias opciones/única	Rango de precios y percepción de valor

No.	Pregunta	Tipo de respuesta	Segmento o Tema
	estimado en pesos colombianos)?	respuesta	
12	¿Qué nivel de precio le parece justo para productos orgánicos en comparación con productos convencionales? (Igual/Un poco más alto/Mucho más alto)	Varias opciones/única respuesta	Rango de precios y percepción de valor
13	¿Dejaría de comprar productos orgánicos si el precio fuera mucho mayor al convencional?	Si/No	Rango de precios y percepción de valor
14	¿Le gustaría recibir información/promociones sobre productos de La Santa? (Sí/No)	Si/No	Interés y disposición a compra futura
15	Si le gustaran los productos de La Santa, ¿Consideraría recomendar productos orgánicos La Santa a familiares o amigos?	Varias opciones/única respuesta	Interés y disposición a compra futura

Nota: La tabla anterior muestra la estructura y el enfoque de la encuesta aplicada a clientes potenciales de Orgánicos La Santa, orientada a evaluar el perfil del consumidor y las tendencias actuales de compra de productos orgánicos.

La estructura de la encuesta se diseñó para dar respuesta a las subpreguntas del grupo 3 de la sistematización, permitiendo describir el comportamiento del consumidor, las características de la oferta y demanda presentes y los niveles de precio, certificación y atributos de valor más apreciados en productos orgánicos por los clientes dentro del canal de las grandes superficies.

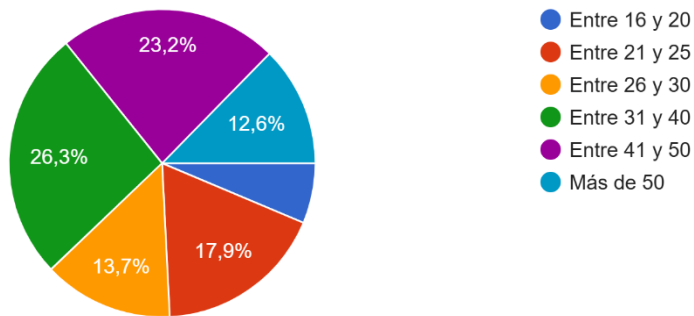
Las preguntas abordan aspectos clave como edad, ocupación, residencia, historial de compra de orgánicos, frecuencia de consumo, lugares preferidos de adquisición, reconocimiento de marca, disposición a incrementar la compra según accesibilidad, atributos más valorados (frescura, certificación, sabor, origen local, empaque), problemas de calidad, rango de precios

percibidos, comparación con convencionales y disposición a recibir información promocional. La elaboración de la tabla es de las investigadoras.

Gráficas.

Las imágenes y análisis sobre ellas que siguen son las resultantes de la aplicación de la aplicación de la encuesta a clientes. Seguido de cada gráfica se hace una descripción y breve análisis de la misma. Al final de todas, se hace un análisis general de los resultados de la encuesta.

Figura 5
Pregunta 1: Edad

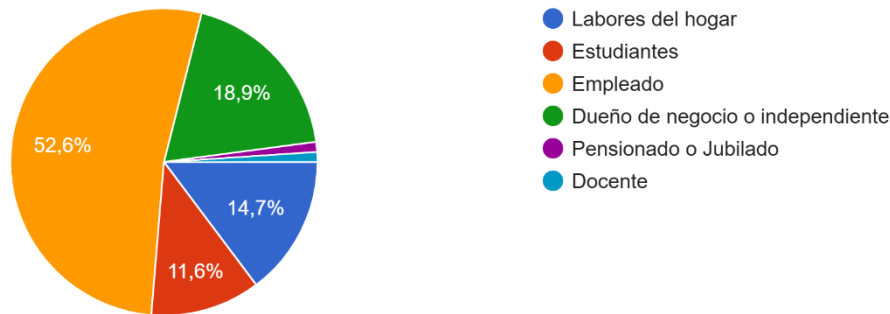


Nota: Pregunta No. 1 sobre la edad de los encuestados. Se observa que casi un 50% (49,5%) está en el ámbito de entre los 31 y 50 años de edad. Esto nos indica que el mercado objetivo y probablemente más interesado en los productos orgánicos tiende a estar compuesto principalmente por adultos jóvenes y adultos de media edad. Por otro lado, el segmento joven (entre 16-25 años) está menos representado en la encuesta (30,5% sumando ambos resultados). Estos resultados sugieren que las estrategias comerciales en la empresa La Santa deberían enfocarse en las necesidades, preferencias y canales de comunicación que más interesan a las personas adultas y/o familias y que este sector es más propenso a valorar los productos saludables y con prácticas de producción sostenibles como lo son los productos orgánicos de La

Santa. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025)

Figura 6

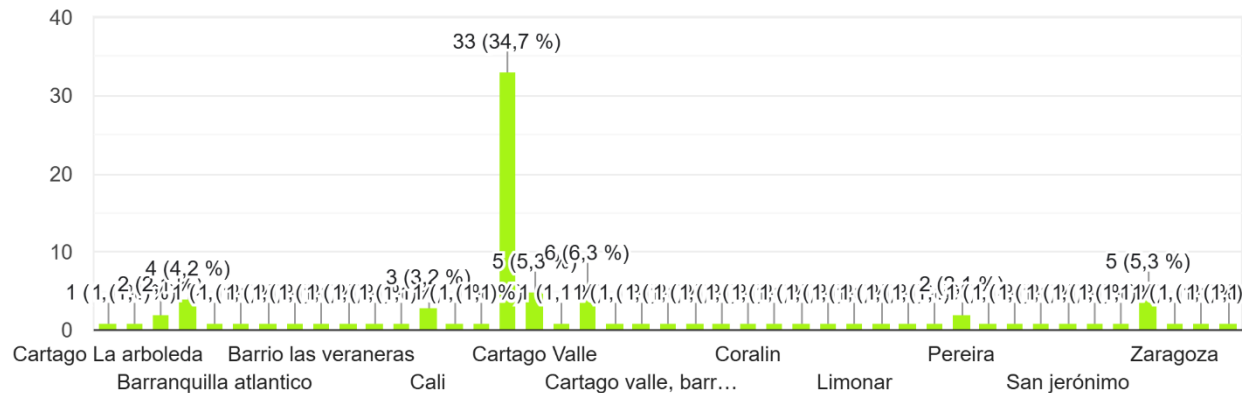
Pregunta 2: Ocupación de los encuestados



Nota: en la pregunta No. 2 se expone que la mayoría de los clientes potenciales encuestados de productos orgánicos son empleados, seguidos por personas independientes o dueños de negocios. Esta evidencia de lo ocupacional indica que el público objetivo de la empresa La Santa tiene ingresos regulares y una probable autonomía económica. El segmento de las labores del hogar resulta relevante pues ellos son los que regularmente en la sociedad deciden sobre compras alimenticias del hogar. También se evidencia una baja participación de estudiantes, pensionados y docentes lo que sugiere que estas personas no representan el foco de los consumidores principales actualmente para la empresa. Luego, las estrategias de marketing se deben priorizar mediante propuestas atractivas y con prácticas para empleados y emprendedores, así como con productos idóneos para las familias y los hogares. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 7

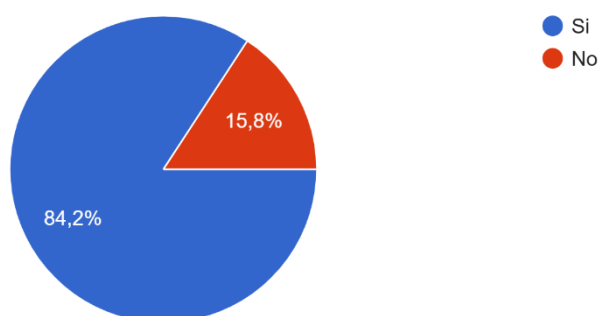
Pregunta No. 3: Lugar de residencia de los encuestados



Nota: En la pregunta No. 3 sobre la residencia de los encuestados, muestra que de los 95 encuestados el mayor grupo reside en la zona urbana principal de Cartago (33 personas, 34,7%) pero con una dispersión importante en otras zonas y ciudades, como el corregimiento de Zaragoza (5,3%), Pereira, Cali. El análisis concreto de estos resultados infiere que las estrategias iniciales de penetración pueden tener acogida iniciando desde el municipio de Cartago y que, en otras ciudades y zonas, por muy apartadas que estén, también se maneja un interés por los productos orgánicos, lo que implica un camino positivo a la hora de pensar en expansiones. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 8

Pregunta No. 4: ¿Ha comprado productos orgánicos antes?

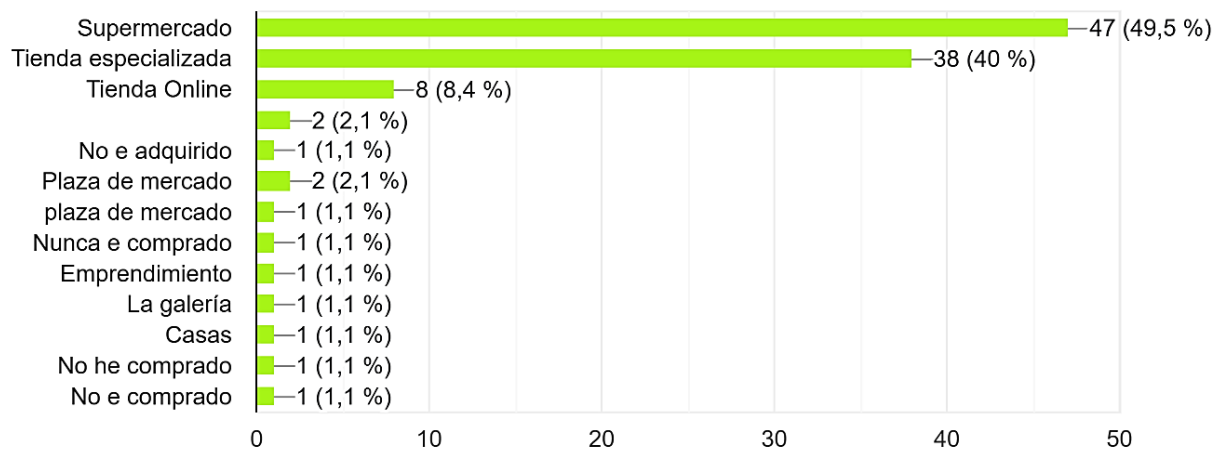


Nota: a la pregunta No. 4 el 84,2% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 15,8% respondió que no. Como se ve, la gran mayoría de los participantes han tenido experiencia adquiriendo productos orgánicos. Esto actúa como una confirmación de que el público encuestado conoce el producto y está familiarizado en alguna medida con sus características y beneficios, lo que facilita la elección de estrategias hacia los consumidores recurrentes. Además, la presencia de un segmento del 15,8% que nunca ha comprado productos orgánicos representa una oportunidad para realizar campañas de educación, captación y conversión hacia el consumo saludable, lo que representa un valioso mercado potencial. Luego, Orgánicos La Santa tiene una base sólida de clientes potenciales y su reto es consolidar la frecuencia de consumo y expandirse hacia los no consumidores actuales con el impacto de su experiencia y una marca fuerte.

Nota: a la pregunta No. 4 el 84,2% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 15,8% respondió que no. Como se ve, la gran mayoría de los participantes han tenido experiencia adquiriendo productos orgánicos. Esto actúa como una confirmación de que el público encuestado conoce el producto y está familiarizado en alguna medida con sus características y beneficios, lo que facilita la elección de estrategias hacia los consumidores recurrentes. Además, la presencia de un segmento del 15,8% que nunca ha comprado productos orgánicos representa una oportunidad para realizar campañas de educación, captación y conversión hacia el consumo saludable, lo que representa un valioso mercado potencial. Luego, Orgánicos La Santa tiene una base sólida de clientes potenciales y su reto es consolidar la frecuencia de consumo y expandirse hacia los no consumidores actuales con el impacto de su experiencia y una marca fuerte. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 9

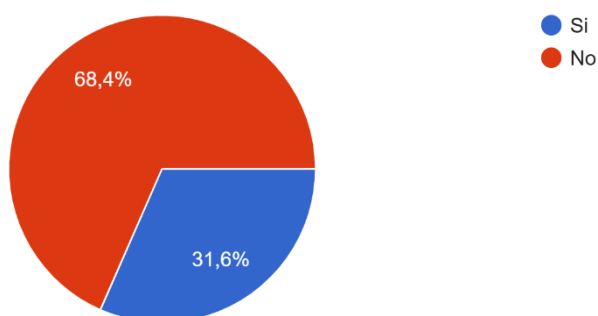
Pregunta No. 5: ¿En qué lugar suele adquirir productos orgánicos?



Nota: A la pregunta No. 5, los resultados principales apuntan a que los supermercados y tiendas especializadas concentran la mayor parte de las compras de los productos orgánicos, lo que expone que los consumidores valoran la facilidad del acceso a los productos y la especialización de los espacios. También, el bajo porcentaje en tiendas online y canales alternativos indica una oportunidad de potenciar estos canales digitales, especialmente tendiendo hacia públicos jóvenes y con ingresos. Además, la baja presencia en plazas de mercado tradicionales sugiere que el consumidor objetivo para La Santa prefiere ambientes más organizados y con respaldo de marca. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 10

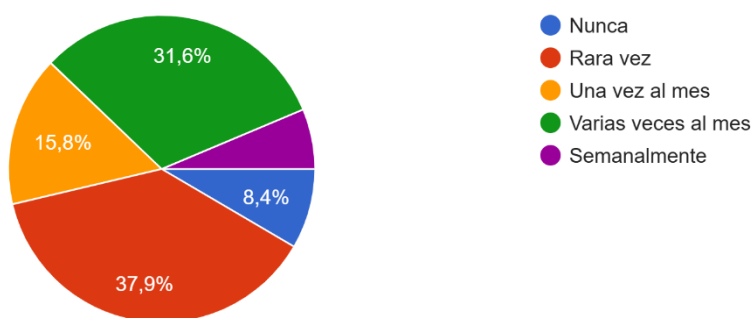
Pregunta No. 6: ¿Conoce la marca o la empresa La Santa?



Nota: En la pregunta No. 6 el 68.4% de los encuestados respondió “No” y solo el 31.6% respondió que “Sí”. Entonces, se infiere que existe un bajo nivel de reconocimiento (o desconocimiento total) de marca entre el público objetivo, lo que representa uno de los principales retos y oportunidades para la empresa. La empresa Orgánicos La Santa debería entonces invertir en estrategias de branding, en promoción y posicionamiento de su propia marca nacional tanto en supermercados como en tiendas especializadas, ya que pese a tener consumidores interesados y compradores orgánicos frecuentes (del sector), como marca aún no se identifica como un referente en el segmento. Esta conclusión señala la necesidad de crear campañas de visibilidad, de educación sobre los valores diferenciales de la empresa y una marca, tanto presencial como digitalmente y con acciones de marketing directo pues incrementar el conocimiento de marca podría traducirse en mayor preferencia y ventas. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 11

Pregunta No. 7: ¿Con qué frecuencia compra productos orgánicos?

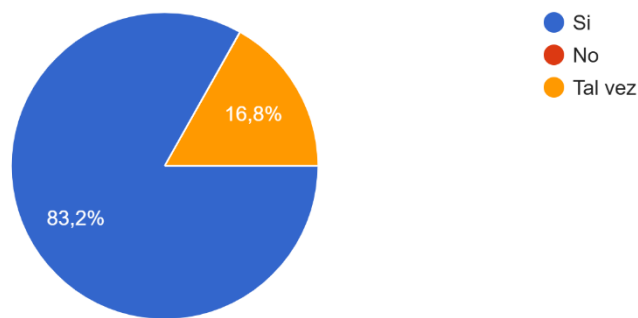


Nota: En la pregunta No. 7 la respuesta “semanalmente” resulta marginal con respecto a los demás porcentajes de respuesta. Esta situación sugiere que, aunque existe interés, aún hay algunas barreras para lograr unas compras más frecuentes y convencidas (como parte de la

canasta habitual de mercado), probablemente asociadas al precio, a la disponibilidad o a los hábitos de consumo. Luego, el reto principal es aumentar la frecuencia y la recurrencia de compra, especialmente motivando a quienes ya han probado los productos orgánicos pero que siguen comprando apenas esporádicamente o como una compra especial (dietas médicas, propósitos de bajar de peso u otros temporales). Así mismo, las promociones por volumen o la mejora en la visibilidad en los puntos de venta pueden ayudar a incrementar esa frecuencia deseada de compra. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025)

Figura 12

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a aumentar la frecuencia de compra si encuentra productos orgánicos más accesibles en la ciudad?

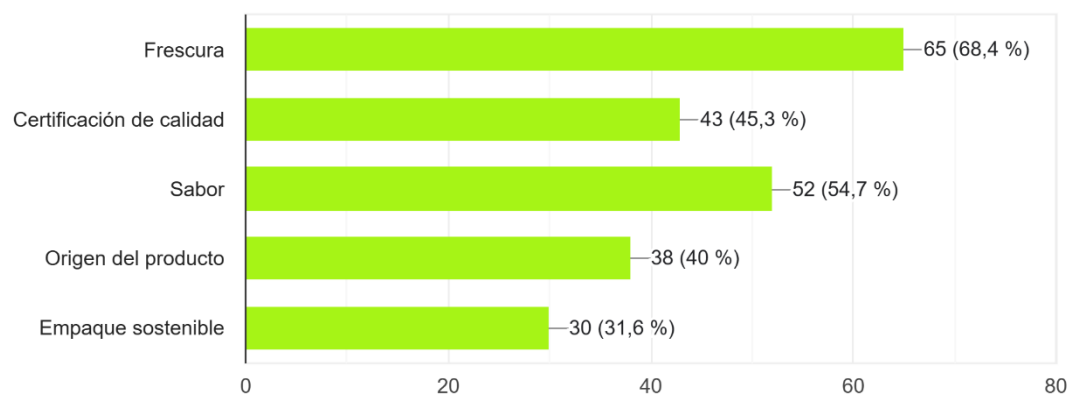


Nota: Nota: a la pregunta No. 8, el 83,2% respondió que “Sí” y el 16,8% respondió “Tal vez”. La opción “No” no aparece seleccionada. De acuerdo a esto, existe entonces un alto potencial de crecimiento de las ventas si Orgánicos La Santa logra puede mejorar el acceso y la disponibilidad de sus productos en tiendas especializadas y supermercados. Asimismo, el 100% de los encuestados están, en alguna medida favorables, abiertos a aumentar su frecuencia de compra si es que se supera la barrera de la accesibilidad (ya sea física en tiendas, geográfica en ubicaciones o canales, de horarios, entre otras), luego esto debe ser una prioridad en la estrategia: el optimizar la presencia en puntos de venta es clave (en las grandes superficies y tiendas

especializadas), ampliar canales de distribución y definitivamente mejorar los puntos de contacto virtual con entrega a domicilio. Además, también conviene explorar estrategias de comunicación para que refuercen la noción de cercanía de los productos y la marca de La Santa y la facilidad para adquirir estos productos. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 13

Pregunta No. 9: ¿Qué características considera más importantes al elegir productos orgánicos?

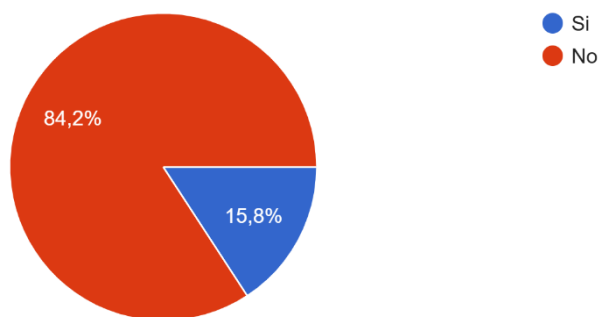


Nota: En las respuestas a la pregunta No. 9 sobre los atributos más importantes al elegir productos orgánicos, los resultados fueron, en su orden: Frescura: 68,4%, Sabor: 54,7%, Certificación de calidad: 45,3%, Origen del producto: 40%, Empaque sostenible: 31,6%. Dadas estas cifras, es La frescura el atributo más valorado por los clientes a la hora de elegir productos orgánicos, seguido por el sabor y la certificación de calidad, lo que señala que los consumidores buscan no solamente alimentos saludables sino productos que sean confiables bajo estándares comprobables (así sea bajo el criterio de su experiencia sensorial). Además, el origen de los productos y el empaque sostenible también son relevantes para el cliente, aunque en menor medida, pero dando a entender que existe una conciencia progresiva sobre la trazabilidad y el

impacto ambiental de las compras. Para Orgánicos La Santa, esto implica que se debe priorizar la comunicación al cliente sobre la frescura y calidad garantizada, adicionalmente el reforzar la certificación de los productos y avanzar en materiales de empaque y mensajes directos y claros sobre sostenibilidad de los empaques. La diferenciación de la marca puede apoyarse en estos valores que ya se determinaron como importantes para el cliente y así para captarlos y fidelizarlos. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 14

Pregunta No. 10: ¿Ha tenido problemas de calidad con productos orgánicos en alguna oportunidad?

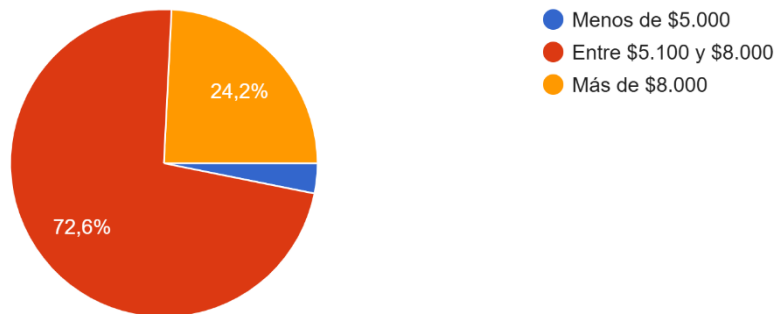


Nota: Al preguntar sobre problemas de calidad con productos orgánicos que en alguna oportunidad haya tenido el cliente, las respuestas ordenadas fueron: el 84,2% respondió “No” y el 15,8% “Sí”. Desde luego, se nota que la gran mayoría de los clientes de productor orgánicos no ha tenido problemas de calidad en la percepción de su compra, esto nos indica que hay una buena percepción del segmento en el mercado en cuanto a frescura, sabor y presentación. Para la empresa Orgánicos La Santa, esto es señal de confirmación de que el estándar de los productos en el mercado es generalmente satisfactorio y brinda confianza para prospectar campañas para nuevos clientes, penetración del mercado, mantener la fidelidad en ese mercado y promover el consumo incremental. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta

aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025)

Figura 15

Pregunta No. 11: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de frutas/verduras orgánicas?



Nota: En la pregunta No. 11: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de frutas/verduras orgánicas?”, las respuestas ordenadas fueron: Entre \$5.100 y \$8.000: 72,6%; Más de \$8.000: 24,2%; Menos de \$5.000: 3,2% (muy bajo).

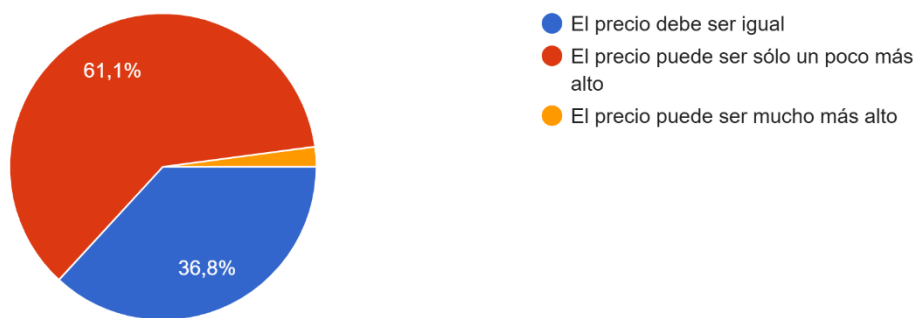
La observación analítica de los resultados muestra que la mayoría de los encuestados acepta pagar un rango medio-alto por productos orgánicos (lo que implica una muy positiva percepción de valor de los productos), y está dispuesto a invertir en calidad para su salud. Se aprecia que un grupo significativo pagaría incluso más de \$8.000, mostrando potencial para productos premium y diferenciados que pueda captar ese público generoso con un producto que les brinde seguridad y exclusividad. Así mismo, se expone que el segmento que busca precios bajos es minoritario (3,2%).

Esto implica para Orgánicos La Santa el tener las señales positivas para posicionar sus productos bajo una campaña de expansión en el rango de precio intermedio-alto sin el riesgo latente de perder competitividad, siempre que mantengan la calidad percibida, la frescura, los atributos diferenciadores y la claridad y recordación de su marca. Luego, las estrategias de comunicación

y diferenciación deben demostrar el valor de los productos orgánicos frente al precio. Sin embargo, el 15,8% que sí ha tenido problemas en sus compras de productos orgánicos representa una minoría considerable. Es útil identificar los tipos de inconvenientes (frescura, empaque, calidad visual, etc.) para ajustar los procesos e implementar unas medidas de corrección rápida y de campañas de aseguramiento de la calidad. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 16

Pregunta No. 12: ¿Qué nivel de precio le parece justo para productos orgánicos en comparación con productos convencionales?

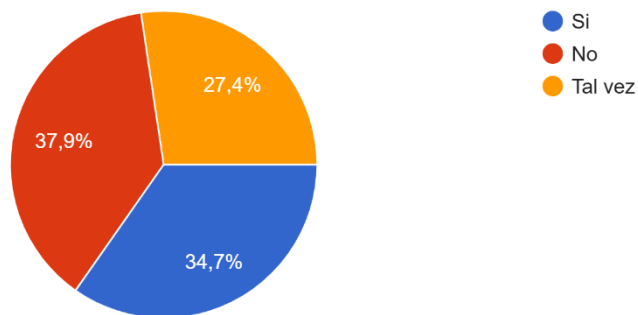


Nota: a la pregunta No. 12 sobre si el nivel de precio parece justo para productos orgánicos en comparación con productos convencionales, el 61,1% considera que el precio puede ser solo un poco más alto que el convencional, el 36,8% cree que el precio debe ser igual al del producto convencional, 2,1% acepta que el precio puede ser mucho más alto. Estas respuestas se pueden interpretar como que la mayoría acepta una diferenciación de precio moderada (productos regulares vs productos orgánicos), entendiendo que los productos orgánicos tienen valor agregado, pero solo un pequeño porcentaje justifica precios mucho más altos. Un tercio de los encuestados exige igualdad de precio, lo que es importante para elaborar la estrategia de

posicionamiento y debe considerarse con cuidado a la hora de la comunicación de los beneficios diferenciales en la marca de Orgánicos La Santa. Este resultado refuerza la necesidad de fijar precios competitivos y de demostrar con claridad el por qué debe pagar un poco más el cliente por los productos orgánicos y cómo valdrá la pena para su calidad de vida (salud, sostenibilidad, calidad). Las campañas deberán reforzar el porqué del “valor justo” y ser muy transparentes en los motivos para aceptar el diferencial de mercado, evitando brechas excesivas para no desincentivar la compra. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 17

Pregunta No. 13: ¿Dejaría de comprar productos orgánicos si el precio fuera mucho mayor al convencional?

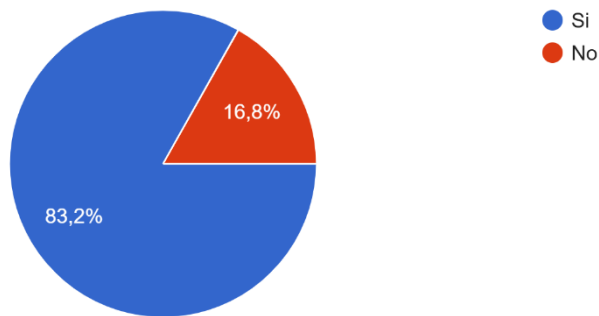


Nota: en la pregunta No. 13 las personas respondieron: 34,7% respondió que “sí”, 37,9% respondió que “no”, 27,4% respondió “tal vez”. Aunque hay una cantidad importante (casi el 38%) que mantendría su consumo orgánico aún ante precios mucho mayores, un 34,7% lo abandonaría y casi un tercio estaría indeciso. Esta situación advierte que las barreras de precio sí son críticas y sensibles para una parte muy significativa del mercado, y que cualquier subida abrupta del precio podría llevar a la pérdida de clientes. Como se vé, el grupo indeciso tiene espacio para ser influido con estrategias que resalten el valor agregado en los productos orgánicos, con promociones, y con comunicación sobre beneficios para justificar el diferencial.

Para Orgánicos La Santa, esto implica una necesidad clave de generar políticas comerciales y de comunicación con el cliente (a través de su marca) que mantengan el precio en rangos los aceptables y que refuercen los beneficios que compensen ese costo propuesto, especialmente para aquellos clientes que son más sensibles o indecisos ante el precio. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 18

Pregunta No. 14: ¿Le gustaría recibir información y promociones sobre productos orgánicos de la marca La Santa?

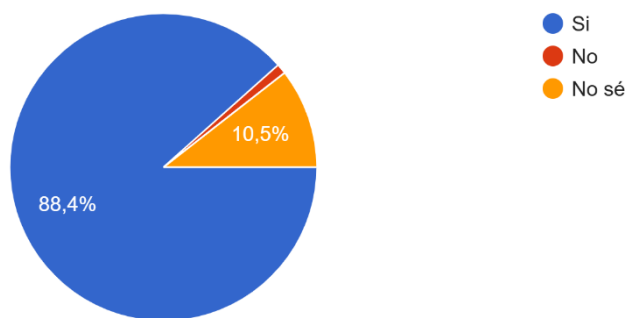


Nota: A la pregunta No. 14 sobre si “¿Le gustaría recibir información y promociones sobre productos orgánicos de la marca La Santa?”, se respondió: 83,2% que “sí”, 16,8% respondió que “no”. Como se aprecia la mayoría abrumadora de los clientes desea o se permitiría recibir información y promociones sobre los productos de Orgánicos La Santa, lo que revela que hay una alta disposición de los consumidores a interactuar y vincularse con una marca derivada de la empresa. Esto representa una oportunidad estratégica para empezar a construir bases de datos, para segmentar las audiencias y para ejecutar campañas digitales, boletines informativos y lanzamientos promocionales. Aquí también se indica un potencial para construir comunidad alrededor de la marca y para fidelizar y estimular la frecuencia de compra mediante ofertas

directas. La empresa entonces debería priorizar la construcción de canales de comunicación efectiva (redes sociales, WhatsApp, Mailing) y estrategias de contenido constante y promociones atractivas, aprovechando el interés activo y la buena disposición del público. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Figura 19

Pregunta No. 15: ¿Consideraría recomendar productos orgánicos La Santa a familiares o amigos?



Nota: a la pregunta No. 15: “Si le gustaran los productos de La Santa, ¿Consideraría recomendar productos orgánicos La Santa a familiares o amigos?”: 88,4% respondió que sí, 10,5% respondió “No sé”. Se entiende que un porcentaje poco significativo (casi invisible en el gráfico) respondió que no (1,1%). De acuerdo a esto, existe pues una altísima disposición, por parte de los clientes potenciales de Orgánicos La Santa, a recomendar los productos de la marca siempre que estos satisfagan sus expectativas, lo que revela el potencial de crear comunidad, de trabajar en el marketing de boca a boca y aprovechar la satisfacción del cliente como motor de fidelización y crecimiento de marca y ventas. La recomendación entre personas es una herramienta poderosa para captar nuevos consumidores y consolidar la reputación de una eventual marca “Orgánicos La Santa”. Finalmente, solo un pequeño porcentaje no sabe si recomendaría, lo que puede interpretarse como que son clientes menos involucrados o informados y que requieren mucha

más información o pruebas de la calidad del producto. Es fundamental entonces trabajar en el “encantamiento” de la post-venta y la visibilidad de testimonios positivos para tratar de convertir a los indecisos en parte del mercado. La elaboración de la gráfica tiene base en las respuestas de la encuesta aplicada por la autora de la investigación y fue procesada por Google Forms (Google, 2025).

Síntesis general de la encuesta a clientes.

A continuación, se ofrece un cuadro con las conclusiones derivadas del análisis de la encuesta a clientes:

Tabla 8
Síntesis de la encuesta a clientes

Hallazgo clave	Conclusiones estratégicas con foco en la expansión
Predominio en los adultos jóvenes y de mediana edad, empleados y familias.	Foco de comunicación y productos en adultos activos y hogares; usar canales tradicionales, redes sociales y espacios familiares y laborales.
La concentración de la encuesta fue en Cartago, pero existe un interés disperso regional.	Se debe arrancar la expansión con énfasis en Cartago y usarlo como “zona piloto”, para luego replicar en otros municipios del suroccidente colombiano.
Los supermercados y tiendas especializadas son canales clave.	Negociar una presencia destacada en supermercados, fortalecer alianzas con tiendas especializadas y potenciar y profesionalizar el canal digital (volverlos un canal constante).
Bajo nivel de reconocimiento de empresa y marca. Creación de marca.	Invertir en campañas de branding, ferias, degustaciones y activaciones, en identidad visual y en estrategia digital para aumentar notoriedad.
Frecuencia de compra baja pero alta disposición a crecer.	Incentivar la recurrencia de compra con promociones, combos familiares, programas de fidelización, entrega domiciliaria y suscripción a los canales digitales.
Accesibilidad y visibilidad como barreras principales.	Se debe optimizar la presencia física y virtual: más puntos de venta, mayor geolocalización, presencia en eventos y adecuada señalización o visibilidad en tiendas.
Frescura y calidad certificada son los atributos más valorados.	Comunicar logros de certificaciones y buenas prácticas, poner fechas de cosecha y generar una logística muy rápida en todos los materiales y puntos de contacto con los clientes.
Disposición a pagar precio intermedio-alto, pero no excesivo.	Posicionar productos con precios en un rango medio-alto y comunicar el “valor por precio” (por qué vale), además de segmentar productos premium y básicos según la capacidad de

Hallazgo clave	Conclusiones estratégicas con foco en la expansión
Sensibilidad a precios excesivamente altos.	pago de cada tipo de cliente. No traspasar límites de precio justo con respecto al mercado; ofrecer argumentos claros del diferencial de orgánicos La Santa y paquetes de valor agregado frente al producto convencional.
Fuerte interés en recibir información y promociones.	Crear comunidad digital, Newsletter, grupo de WhatsApp y campañas de promociones periódicas segmentadas y personalizadas.
Altísimo potencial de recomendación (“boca a boca”)	Exponer testimonios, experiencias compartidas, campañas “invita a un amigo” y marketing colaborativo con influenciadores regionales.
Imagen positiva, pero 15% con experiencias negativas.	Fortalecer control de calidad y servicio postventa para responder rápida y satisfactoriamente a cualquier reclamo o insatisfacción.

Nota: La tabla anterior fue elaborada con los resultados de la encuesta a clientes; el análisis y compilación fue hecha por las autoras de esta investigación.

Evaluación de la encuesta por expertos.

El anterior instrumento de recolección fue evaluado y aprobado por los expertos Oscar Marino Duran, Coordinador del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Sede Cartago, y Augusto Cardona, Especialista y profesor universitario. Ambos profesionales de nivel de posgrado y docentes con un vasto recorrido académico, administrativo e investigativo, quienes evaluaron como se muestra seguido:

Tabla 9

Evaluación de Experto 1 para Encuesta a Clientes

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No.	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevante	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
1			X				X				X	
2	X						X				X	
3			X				X				X	
4			X				X				X	
5			X				X				X	
6			X				X				X	
7			X				X				X	

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No.	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevante	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
8			X				X				X	
9			X				X				X	
10		X				X					X	
11			X			X					X	
12			X			X					X	
13			X				X				X	
14			X				X				X	
15			X				X				X	
Observaciones: Ningun												
Nombre: Augusto Cardona												
Nivel académico: Especialización												
Cargo: Economista- Profesor Universitario												
Fecha: 20 de octubre e 2025												

Nota: La pregunta 2 fue posteriormente sustentada ante el experto como necesaria, desde la visión de las investigadoras, puesto que se puede establecer relaciones de preferencia y de poder adquisitivo (o del origen del poder adquisitivo) con la ocupación de los clientes que compran. Del mismo modo, la pregunta 10 buscó, por parte de las investigadoras, determinar las debilidades de los productos orgánicos como producto competitivo o las fallas derivadas de los procesos logísticos.

Tabla 10

Evaluación de Experto 2 para Encuesta a Clientes

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No .	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevante	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
1		X				X					X	
2			X				X				X	
3			X		X						X	
4			X				X				X	
5			X				X				X	
6			X				X				X	

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No .	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevan te	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
7			X		X						X	
8			X				X				X	
9			X				X				X	
10			X				X				X	
11			X				X				X	
12		X					X				X	
13			X				X				X	
14		X					X				X	
15			X				X				X	
Observaciones:				Ninguna								
Nombre:				Oscar Marino Durán Aguado								
Nivel académico:				Especialización								
Cargo:				Coordinador del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle - Cartago								
Fecha:				20 de octubre e 2025								

Nota: La pregunta 1 fue justificada ante el asesor por ser clave en la caracterización de la población encuesta y mostrar un grupo relevante (la edad) que segmenta a los clientes potenciales. Con la pregunta 12 se quiere conocer el nivel de acierto (conciencia de la compra) en el juzgamiento de los precios vs la calidad compara con frutos y hortalizas no-orgánicos. Con la pregunta 14 se busca determinar qué tan interesado está el cliente en comparar su marca habitual con nuevas marcas en el mercado.

El esquema o estructura de las fichas fueron adaptados del método de Metodología de la Investigación Cualitativa de Santa Palella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana (2006).

Seguido, se realizó una entrevista semiestructurada a coordinadores de grandes superficies. La estructura de la entrevista se muestra a continuación:

Entrevista a Coordinadores de Grandes Superficies.

Para complementar la perspectiva del consumidor final obtenida mediante la encuesta, se desarrolló una entrevista semiestructurada dirigida a coordinadores de grandes superficies. Este

instrumento permitió capturar la perspectiva de los actores clave de esta investigación del canal de distribución objetivo, identificando: criterios de selección de productos, percepciones de demanda, barreras de ingreso, requisitos de calidad y oportunidades para marcas locales como la de Orgánicos La Santa.

A continuación, se muestra el esquema inicial de la entrevista y, seguido, el resultado y el proceso de extracción de la información de acuerdo con los métodos propuestos en *Metodología de la Investigación* por (Hernández Sampieri et al., 2014).

Figura 20

Entrevista a coordinadores de grandes superficies

No.	Pregunta	Tipo de respuesta	Segmento o tema
1	¿Cuál es su cargo y desde hace cuánto tiempo lo desempeña en esta superficie?	Libre	Perfil y contexto de la superficie
2	¿Cuál es el volumen aproximado de ventas de productos orgánicos en su tienda durante el último año?	Libre	Perfil y contexto de la superficie
3	¿Qué criterios utiliza su superficie para seleccionar y ubicar los productos orgánicos en góndolas o estanterías?	Libre	Oferta y gestión de productos orgánicos
4	¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de los productos orgánicos frente a los convencionales?	Libre	Oferta y gestión de productos orgánicos
5	¿Ha observado cambios recientes en la demanda o interés por productos orgánicos entre sus clientes? ¿Podría describirlos brevemente?	Libre	Oferta y gestión de productos orgánicos
6	¿Qué tipo de clientes suele interesarse más por productos orgánicos en su tienda? (por ejemplo, perfil	Libre	Comercialización y percepción del cliente

No.	Pregunta	Tipo de respuesta	Segmento o tema
	socioeconómico, rango de edad)		
7	Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que motivan o inhiben la compra de productos orgánicos?	Libre	Comercialización y percepción del cliente
8	¿Con qué frecuencia recibe comentarios, solicitudes o quejas respecto a la calidad, precio o variedad de productos orgánicos?	Libre	Comercialización y percepción del cliente
9	¿Considera que el precio actual de los productos orgánicos es adecuado para su clientela? ¿Por qué?	Libre	Precios, calidad y disposición a nuevas marcas
10	¿Estaría dispuesto a considerar nuevas marcas locales de productos orgánicos? ¿Qué requisitos deberían cumplir para ser aceptadas en su superficie?	Libre	Precios, calidad y disposición a nuevas marcas
11	¿Qué recomendaría mejorar a los proveedores de productos orgánicos para facilitar su inclusión y éxito en grandes superficies?	Libre	Oportunidades y mejoras
12	¿Hay algún aspecto sobre la logística, distribución o promoción que considere clave para posicionar estos productos?	Libre	Oportunidades y mejoras
13	¿Desea agregar algún comentario o experiencia relevante sobre la comercialización y el consumo de productos orgánicos en su tienda?	Libre	Oportunidades y mejoras

Nota: la elaboración de la estructura de la entrevista fue elaborada por la autora con patrones

sacados del libro Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Seguido, se presentan las respuestas y su procesamiento en una matriz de categorización de preguntas y respuestas.

Tabla 11

Resultados de entrevistas a Coordinadores

Pregunta	Tema principal	Coordinador 1: Idea o Frase Clave de la respuesta	Coordinador 2: Idea o Frase Clave de la respuesta	Interpretación de patrones
1. ¿Cuál es su cargo y desde hace cuánto tiempo lo desempeña en esta superficie?	Perfil y contexto de la superficie	Gerente de Superinter (Grupo Éxito) con más de 10 años de experiencia en el cargo.	Auxiliar coordinador de recibo [en Olímpica], más de 20 años en la empresa; ha desempeñado múltiples cargos, con experiencia integral en surtido, recibimiento y gestión de secciones.	Ambos coordinadores tienen amplia experiencia (más de 10 y 20 años respectivamente), con roles gerenciales y de mucha rotación interna, evidenciando conocimiento profundo del funcionamiento del almacén y las grandes superficies.
2. ¿Cuál es el volumen aproximado de ventas de productos orgánicos en su tienda durante el último año?	Perfil y contexto de la superficie	Volumen de ventas de productos orgánicos en el último año: menos de 100 unidades.	El volumen de ventas de productos orgánicos es menor a 100 unidades, el portafolio disponible es muy limitado.	Coinciden en que el volumen es bajo (menos de 100 unidades), ambos mencionan que el portafolio disponible de productos orgánicos es muy limitado y su demanda, reducida.
3. ¿Qué criterios utiliza su superficie para seleccionar y ubicar los	Oferta y gestión de productos orgánicos	La ubicación de productos orgánicos en góndolas depende del tipo de	Para ubicar productos orgánicos en góndolas se consideran el	Coordinador 1 lo decide con base en el tipo de producto; el Coordinador 2 añade criterios de margen y

Pregunta	Tema principal	Coordinador 1: Idea o Frase Clave de la respuesta	Coordinador 2: Idea o Frase Clave de la respuesta	Interpretación de patrones
productos orgánicos en góndolas o estanterías?		producto.	margen y el volumen de inventario; requieren tener suficiente espacio y stock.	volumen disponible, necesitando suficiente espacio y stock. Ambos coinciden en que la clasificación y disponibilidad del producto son factores clave.
4. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de los productos orgánicos frente a los convencionales?	Oferta y gestión de productos orgánicos	Los productos orgánicos ofrecen mayor seguridad alimentaria.	Los orgánicos ofrecen mayor frescura, mejor sabor y mayor seguridad alimentaria.	Ambos resaltan la seguridad alimentaria; el Coordinador 2 añade “frescura” y “sabor” como aspectos diferenciales.
5. ¿Ha observado cambios recientes en la demanda o interés por productos orgánicos entre sus clientes? ¿Podría describirlos brevemente?	Oferta y gestión de productos orgánicos	No se han observado cambios notorios en la demanda; el cliente típico es tradicional y poco conocedor de los productos orgánicos.	La demanda de productos orgánicos se ha mantenido estable.	Coordinador 1 nota que no hay cambios significativos por el perfil tradicional del cliente; Coordinador 2 solo la percibe como “estable”. Ambos identifican poca variación en la demanda y bajo nivel de adopción.
6. ¿Qué tipo de clientes suele interesarse más por productos orgánicos en su tienda? (por ejemplo, perfil socioeconómico, rango de edad)	Comercialización y percepción del cliente	El perfil del cliente interesado en orgánicos es aquel orientado a una vida saludable, quienes son los que más preguntan por estos productos.	El cliente típico de productos orgánicos es el que tiene orientación a la vida saludable.	Ambos afirman que los interesados en productos orgánicos son clientes con orientación a vida saludable.
7. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales	Comercialización y percepción del cliente	La motivación principal para comprar orgánicos es seguir una dieta	La motivación para comprar orgánicos es la salud y la	Coordinador 1: salud y recomendaciones médicas; Coordinador 2: salud y búsqueda

Pregunta	Tema principal	Coordinador 1: Idea o Frase Clave de la respuesta	Coordinador 2: Idea o Frase Clave de la respuesta	Interpretación de patrones
factores que motivan o inhiben la compra de productos orgánicos?		saludable o por recomendaciones médicas para mejorar la salud.	búsqueda de opciones diferentes a las convencionales.	de alternativas a lo convencional. Coincidencia clara en la salud como el motor principal de compra.
8. ¿Con qué frecuencia recibe comentarios, solicitudes o quejas respecto a la calidad, precio o variedad de productos orgánicos?	Comercialización y percepción del cliente	Recibe comentarios de clientes aproximadamente una vez al mes, principalmente sobre requerimientos de productos específicos y precios.	Casi nunca recibe comentarios ni quejas sobre productos orgánicos.	Coordinador 1: recibe comentarios mensuales, principalmente sobre producto y precio; Coordinador 2: casi nunca recibe comentarios. Existe mayor interacción reportada por el primero que el segundo.
9. ¿Considera que el precio actual de los productos orgánicos es adecuado para su clientela? ¿Por qué?	Precios, calidad y disposición a nuevas marcas	El precio de los productos orgánicos se mantiene en promedio, similar al de la competencia, para evitar que el cliente perciba grandes diferencias.	El precio de los orgánicos es percibido como alto por los clientes, quienes no siempre valoran el proceso ni el beneficio para la salud.	Coordinador 1 mantiene precios similares a la competencia para evitar rechazo; Coordinador 2 menciona que el precio es alto y el cliente no siempre aprecia el valor ni el proceso detrás del producto. Ambos perciben sensibilidad al precio y dificultad de justificar el costo al cliente.
10. ¿Estaría dispuesto a considerar nuevas marcas locales de productos	Precios, calidad y disposición a nuevas marcas	La compañía tiene una política de apertura y apoyo a productores locales; existe disposición para	Los productos orgánicos deben cumplir con todos los requisitos de calidad y la	Coordinador 1 destaca apertura y apoyo a productores locales como opción de ingresar al portafolio;

Pregunta	Tema principal	Coordinador 1: Idea o Frase Clave de la respuesta	Coordinador 2: Idea o Frase Clave de la respuesta	Interpretación de patrones
orgánicos? ¿Qué requisitos deberían cumplir para ser aceptadas en su superficie?		ingresar nuevos productos al portafolio.	normatividad vigente.	Coordinador 2 exige estricto cumplimiento de calidad y normatividad. Coinciden en apertura, pero el segundo enfatiza controles rigurosos.
11. ¿Qué recomendaría mejorar a los proveedores de productos orgánicos para facilitar su inclusión y éxito en grandes superficies?	Oportunidades y mejoras	No hay comentarios adicionales; todo está bien.	Hay que ser cuidadoso con el precio de los productos orgánicos.	Coordinador 1: no tiene comentarios adicionales; Coordinador 2: recomienda ser cuidadosos con el precio. La recomendación de ambos gira en torno a “precio” como tema sensible.
12. ¿Hay algún aspecto sobre la logística, distribución o promoción que considere clave para posicionar estos productos?	Oportunidades y mejoras	Es fundamental dar a conocer el producto mediante impulsores, obsequios y personal dedicado a informar y retroalimentar al cliente en el punto de venta.	Es importante que los clientes conozcan el producto para que se animen a comprarlo y probarlo.	Coordinador 1 enfatiza la importancia de impulso, obsequios y asesoría; Coordinador 2 resalta el conocimiento del producto y probarlo. Ambos señalan la promoción activa y educación al cliente como claves para incentivar la compra.
13. ¿Desea agregar algún comentario o experiencia relevante sobre la comercialización y el consumo de productos	Oportunidades y mejoras	Dada la tendencia hacia mayor preocupación por la salud, los productos orgánicos son una muy buena opción para los clientes	El producto debe posicionarse más en el mercado mediante demostraciones y campañas	Coordinador 1: ve los orgánicos como muy buena opción en el mercado cambiante; Coordinador 2: insiste en la divulgación, demostraciones y educación sobre

Pregunta	Tema principal	Coordinador 1: Idea o Frase Clave de la respuesta	Coordinador 2: Idea o Frase Clave de la respuesta	Interpretación de patrones
orgánicos en su tienda?		en el mercado actual.	comerciales que eduquen al público sobre su calidad y sus beneficios para la salud, justificando su precio frente a lo convencional.	beneficio/justificación de precio. Coinciden en que el crecimiento de orgánicos depende de educar y mostrar sus ventajas al público.

Nota: las respuestas han sido sintetizadas en sus ideas más importantes. Los entrevistados fueron los señores César Escobar (2025) y Luis Enrique Duque (2025). La estructura de la tabla anterior y el análisis hace parte del trabajo de las investigadoras.

Evaluación de la entrevista por expertos.

El anterior instrumento de recolección fue evaluado y aprobado por los expertos Oscar Marino Duran, Coordinador del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Sede Cartago, y Augusto Cardona, Especialista y profesor universitario. Ambos profesionales de nivel de posgrado y docentes con un vasto recorrido académico, administrativo e investigativo, quienes evaluaron como se muestra seguido:

Tabla 12

Evaluación de Experto 1 para la Entrevista

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No .	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevante	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
1			X					X			X	
2			X					X				X
3			X					X			X	
4			X					X				X

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No .	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevan te	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
5			X					X			X	
6			X					X				X
7			X					X			X	
8			X					X			X	
9			X					X			X	
10			X					X			X	
11			X					X				X
Observaciones: Ninguna Nombre: Augusto Cardona Nivel académico: Especialización Cargo: Economista- Profesor Universitario Fecha: 20 de octubre e 2025												

Tabla 13

Evaluación de Experto 2 para la Entrevista

P	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
No .	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy relev ante	No relev ante	Poco Relevante	Relev ante	Muy Relev ante	No relev ante	Poco Relev ante	Relev ante	Muy Relev ante
1			X					X			X	
2			X					X				X
3			X					X			X	
4			X					X				X
5			X					X			X	
6			X					X				X
7			X					X				X
8			X					X			X	
9			X					X				X
10			X					X			X	
11			X					X			X	
Observaciones: Ninguna Nombre: Oscar Marino Durán Aguado Nivel académico: Especialización Cargo: Coordinador del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle - Cartago Fecha: 20 de octubre e 2025												

Análisis final de los datos obtenidos en función del objetivo 3

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia muestra que Orgánicos La Santa participa en un sector atractivo pero fuertemente disputado, donde hoy ocupa una posición rezagada frente a actores líderes, aunque cuenta con bases diferenciadoras que pueden explotarse estratégicamente en una eventual incursión en las grandes superficies.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), aplicada frente a EcoHuerta Cali S.A.S. y Producomex, arroja un puntaje global de 2,05 para La Santa, muy por debajo de 3,05 y 3,4 obtenidos por estos competidores, lo que evidencia una desventaja clara en la mayoría de factores críticos de éxito.

Mientras La Santa puede defenderse en calidad percibida del producto (0,9 puntos sobre un peso de 0,3), EcoHuerta sobresale en calidad, certificaciones y marketing digital, y Producomex lidera en portafolio, logística y condiciones comerciales, consolidándose como el jugador más fuerte en el canal de grandes superficies.

Así mismo, los resultados de la MPC muestran que las mayores brechas de La Santa se ubican en reconocimiento de marca, en la cobertura en las grandes superficies, en la capacidad logística, en la presencia digital y el servicio al cliente, áreas en las que los rivales obtienen calificaciones superiores y, en consecuencia, mayores puntuaciones.

En contraste con los resultados adversos, La Santa presenta fortalezas en aspectos estructurales como: los productos con certificación orgánica, la producción artesanal con identidad local, una alta calidad percibida y un compromiso con prácticas sostenibles, elementos que en la Matriz DOFA aparecen como ítems clave para diferenciarse en un mercado con alta competencia y barreras de entrada al canal moderno (grandes superficies y digital).

En la dinámica competitiva del sector, el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter concluye que la rivalidad entre competidores es intensa, la amenaza de productos sustitutos (frutas y verduras convencionales) es alta y las barreras de entrada para nuevos actores son elevadas, por lo que la competencia se concentra en la capacidad de construir marca, acceder a grandes superficies y comunicar valor agregado más que en una simple competencia de precios.

Al mismo tiempo, el poder de los proveedores se mantiene bajo–moderado gracias a la diversidad y cercanía de la oferta, y el poder de los clientes es medio por la existencia de múltiples alternativas y la limitada información que aún tienen muchos consumidores sobre los atributos orgánicos, elementos que, bien gestionados, pueden favorecer a La Santa si fortalece la relación con ambos grupos.

Implicaciones estratégicas para La Santa

Por su parte, la Matriz DOFA sintetiza que, aunque existe una alta competencia en el sector de productos orgánicos y barreras significativas en grandes superficies, el contexto ofrece oportunidades relevantes asociadas al crecimiento del consumo saludable, al apoyo institucional a emprendimientos agroindustriales sostenibles y al potencial de los canales digitales para el posicionamiento y las ventas.

En consecuencia, el diagnóstico competitivo sugiere que la empresa debe convertir sus ventajas en calidad, sostenibilidad y certificaciones en ejes centrales de diferenciación, mientras corrige sus debilidades en marketing, logística, presencia digital y gestión comercial; solo así podrá cerrar la brecha frente a EcoHuerta y Producomex y aprovechar un sector rentable donde aún hay espacio para propuestas de valor sólidas y bien gestionadas.

Descripción del comportamiento del consumidor

Con los insumos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para el

objetivo 3 y el enfoque de la segmentación por beneficios, enfoque que “intenta medir los sistemas de valores de los consumidores y sus percepciones de las diversas marcas de una clase de productos” (Paul & Olson, 2005), se elabora la siguiente matriz descriptiva del comportamiento del consumidor para los productos de La Santa:

Tabla 14

Matriz Descriptiva del Consumidor

Dimensión de análisis	Hallazgos de comportamiento (síntesis de la encuesta)	Implicaciones para las 4P de La Santa
Perfil sociodemográfico básico	Predomina un consumidor adulto joven y de mediana edad (31-50 años) con participación importante del grupo 16-30, principalmente empleados e independientes con ingresos regulares y decisores de compra del hogar residentes sobre todo en la zona urbana de Cartago, pero con presencia de otros municipios y ciudades del suroccidente.	Producto: Portafolio enfocado en canasta familiar (frutas, verduras y hortalizas de consumo frecuente) y presentaciones pensadas para hogares y familias. Plaza: Priorizar distribución en grandes superficies y puntos de alta afluencia urbana en Cartago como puerta de entrada al resto de la región suroccidental. Promoción: Mensajes dirigidos a adultos responsables de la compra del hogar, destacando salud familiar y conveniencia.
Experiencia y frecuencia de compra	Alrededor de cuatro quintas partes de los encuestados han comprado productos orgánicos al menos una vez y los consumen con frecuencia ocasional o mensual; existe un segmento menor que nunca ha comprado, pero manifiesta interés.	Producto: Garantizar surtido constante para compras recurrentes, pero incluir formatos “de prueba” para nuevos consumidores (Unidades añadidas, combos, recetas que incluyan otros productos de La Santa, etc.). Plaza: Asegurar disponibilidad visible en góndola para compras ocasionales. Promoción:

Dimensión de análisis	Hallazgos de comportamiento (síntesis de la encuesta)	Implicaciones para las 4P de La Santa
Canales actuales de compra	Los consumidores adquieren orgánicos principalmente en plazas de mercado, en tiendas especializadas y, en menor medida, en grandes superficies y compras directas a productores.	Educar sobre beneficios de los productos orgánicos y estimular incremento de frecuencia mediante promociones puntuales. Plaza: Para ingresar a grandes superficies, replicar los atributos valorados de esos canales (frescura, confianza) mediante buena exhibición (por ejemplo, emulando una plaza de mercado), información en el punto de venta y apoyo de degustaciones. Promoción: Comunicar que los productos de La Santa trasladan al supermercado la misma calidad que el consumidor asocia con la plaza y el productor directo.
Reconocimiento de marca y disposición futura	El conocimiento espontáneo de la marca La Santa es bajo, pero una mayoría estaría dispuesta a recibir información y promociones y a recomendar la marca si la experiencia es positiva.	Promoción: Construir notoriedad marca-producto en el punto de venta y en medios digitales locales (RRSS, WhatsApp, hacer clubes o grupos de fidelización de la gran superficie). Producto/Servicio: Cuidar la experiencia inicial (calidad, empaque, servicio) para activar el voz a voz favorable.
Atributos más valorados del producto	Los consumidores dan alta importancia a la frescura, la calidad visible, la seguridad alimentaria, los beneficios para la salud y el origen local;	Producto: Resaltar frescura, procedencia local (de la región) y prácticas sostenibles en etiqueta y material POP; avanzar hacia certificaciones

Dimensión de análisis	Hallazgos de comportamiento (síntesis de la encuesta)	Implicaciones para las 4P de La Santa
Percepción de calidad y problemas previos	también valoran la certificación y, en menor grado, el empaque sostenible. La mayoría no reporta problemas graves de calidad, pero existe un grupo que ha tenido experiencias negativas con otros orgánicos (daño rápido, apariencia, inconsistencia).	visibles y empaques que protejan el producto sin perder naturalidad. Promoción: Mensajes centrados en salud, confianza y apoyo a productores locales, más que en aspectos puramente “gourmet”. Producto: Estandarizar selección, empaque y cadena de frío para reducir mermas visibles en góndola. Precio: Justificar un sobreprecio moderado con promesa clara de calidad consistente y realista. Promoción: Incluir garantías sencillas (tipo: “si el producto no llega fresco, se cambia”) para disminuir riesgo percibido.
Sensibilidad al precio y disposición a pagar	Los encuestados consideran aceptable pagar un precio algo mayor que el de los productos convencionales, pero muestran rechazo a incrementos “mucho más altos”; se concentran en rangos medios de disposición a pagar por kilo.	Precio: Estrategia de precios “un poco más altos” que los convencionales, evitando diferenciales extremos; usar precios psicológicos (pesos de menos que aparentan y otros) y formatos de gramaje que mantengan empaquetados accesibles. Promoción: Enfatizar relación valor-precio (más nutrientes, menos agroquímicos, apoyo al productor) para legitimar la diferencia.
Tendencias y disposición a intensificar consumo	Una alta proporción de clientes declara que aumentaría la frecuencia de	Plaza: Ingreso a grandes superficies de Cartago como respuesta directa a la

Dimensión de análisis	Hallazgos de comportamiento (síntesis de la encuesta)	Implicaciones para las 4P de La Santa
	compra si los productos orgánicos fueran más accesibles en la ciudad y si contarán con mayor información y promociones.	demanda accesible; explorar presencia en varias sedes regionales. Promoción: Campañas de lanzamiento con degustaciones, descuentos de introducción y comunicación educativa en góndola y canales digitales.
Relación futura con la marca	Muchos encuestados muestran intención de recibir información continua y de recomendar la marca a terceros si la experiencia satisface sus expectativas.	Promoción/Relaciones con clientes: Diseñar programas de fidelización (puntos, cupones, recetas saludables) en alianza con las grandes superficies. Producto: Mantener coherencia entre promesa de marca y desempeño real para sostener la recomendación

Nota: La tabla anterior permite mostrar, en resumen, cómo el comportamiento del consumidor objetivo de La Santa en Cartago, con miras a interpretar el suroccidente colombiano, se traduce en decisiones concretas de producto, precio, plaza y promoción, cumpliendo así la función estratégica del objetivo 3 dentro de la modalidad de asesoría. La tabla es de elaboración propia de las investigadoras.

Tendencias del mercado evidenciadas.

El análisis aglomerado de los objetivos 1, 2 y 3 nos permite identificar tendencias del mercado de productos orgánicos para Cartago y, como resultados exploratorios, para el suroccidente colombiano, articulando el entorno, la situación interna de Orgánicos La Santa y el comportamiento del consumidor. Para estructurar estas tendencias se usó la técnica de la “rueda

del consumidor” de Peter y Olson (2005) que pretende conectar el ambiente del consumidor, su cognición o comprensión, su comportamiento y la estrategia de marketing que mejor se le adapte, y se describe, mayormente, en los capítulos dedicados al conocimiento del producto e involucramiento, la segmentación por beneficios buscados -ya usada en la descripción del cliente- y en el proceso de decisión de compra, lo que facilita traducir los hallazgos previos en direcciones para el producto, el precio, la plaza y la promoción. Seguido, se expresan los resultados en una matriz:

Tabla 15

Tendencias del Mercado de Productos Orgánicos

Tendencia de mercado identificada	Descripción de la tendencia	Fuente principal (objetivo / instrumento)
Búsqueda creciente de consumo saludable y sostenible	Se consolida un mercado en expansión de consumidores que dan prioridad a los alimentos saludables, libres de agroquímicos y producidos de forma responsable con el ambiente, lo que eleva la demanda potencial de frutas, verduras y hortalizas orgánicas.	Objetivo 1: análisis PESTEL – entorno social (consumo saludable, vegetarianismo y veganismo) y matriz EFE.
Mayor disposición a pagar un sobreprecio moderado	Los consumidores aceptan pagar precios algo superiores a los convencionales por productos orgánicos, siempre que se perciban beneficios claros en salud, frescura y confianza, pero rechazan incrementos “mucho más altos”, lo que obliga a estrategias para el valor percibido y precios contenidos.	Objetivo 3: encuesta (preguntas 11, 12 y 13 sobre rango de precio, precio justo y decisión de dejar de comprar).
Fuerte valoración de atributos	La frescura, la apariencia, el	Objetivo 3: encuesta

Tendencia de mercado identificada	Descripción de la tendencia	Fuente principal (objetivo / instrumento)
de calidad y origen local	sabor, la inocuidad y el origen local de los productos son atributos centrales en la elección, reforzando la importancia de cadenas medios-fines donde los consumidores conectan estos atributos con consecuencias deseadas de salud y bienestar familiar.	(preguntas 9 y 10), analizadas con la guía de cadenas medios-fines de Peter y Olson (2005) (¿Para qué me sirve este atributo que da el producto?”, “¿qué utilidad puedo encontrar en este atributo que me da el producto?”); y la entrevista interna que destaca calidad y origen como fortalezas de La Santa.
Creciente demanda de certificaciones y confianza en la marca	El entorno legal y las regulaciones ambientales impulsan la formalización de certificaciones, mientras que los consumidores asocian éstas con seguridad y transparencia, configurando una tendencia a preferir marcas que exhiban sellos y trazabilidad verificable.	Objetivo 1: entorno ambiental y legal; matriz EFE (factor “certificaciones orgánicas”); revisión del marco teórico sobre percepción de calidad y riesgo del consumidor.
Transición hacia canales modernos y accesibles	Aunque hoy se compran orgánicos en plazas y tiendas especializadas, una proporción importante de consumidores declara que aumentaría la frecuencia de compra si los productos fueran más accesibles y visibles en la ciudad de Cartago, lo que sugiere una tendencia hacia la búsqueda de conveniencia en grandes superficies.	Objetivo 3: encuesta (preguntas 5 y 8 sobre lugar de compra y disposición a comprar más con mayor accesibilidad); objetivo 1: oportunidad de crecimiento del sector y del canal moderno.
Uso creciente de canales digitales para información y promoción	El aumento del marketing digital identificado en el entorno y el interés de los	Objetivo 1: PESTEL – entorno tecnológico (marketing digital, comercio

Tendencia de mercado identificada	Descripción de la tendencia	Fuente principal (objetivo / instrumento)
Preferencia por marcas que reduzcan la percepción de riesgo	encuestados en recibir información y promociones evidencian una tendencia a informarse y relacionarse con las marcas a través de medios electrónicos y redes sociales. Experiencias previas de algunos consumidores con problemas de calidad en orgánicos y la percepción general de mayor precio generan una tendencia a favorecer marcas que ofrezcan garantías claras, consistencia y buena reputación, disminuyendo el riesgo percibido en la compra.	electrónico); matriz EFE (factor “marketing digital”); objetivo 3: encuesta (pregunta 14 sobre disposición a recibir información/promociones). Objetivo 3: encuesta (pregunta 10 sobre problemas de calidad y valoración de atributos); riesgo percibido e involucramiento del consumidor (Paul & Olson, 2005).
Sensibilidad a la comunicación de valor agregado frente a sustitutos convencionales	La existencia de productos sustitutos más económicos presiona al mercado, pero las oportunidades se concentran en comunicar beneficios diferenciadores (salud, sostenibilidad, apoyo a productores locales) que justifiquen la elección del orgánico frente al convencional.	Objetivo 1: matriz EFE (amenaza “productos sustitutos”); entrevistas y análisis interno que destacan la calidad y las prácticas sostenibles como diferenciadores del producto y la marca.

Nota: En la tabla anterior se muestra que las tendencias del mercado de productos orgánicos en Cartago y, explorativamente, en el suroccidente colombiano, están evolucionando hacia un consumo más consciente, donde la salud, la sostenibilidad, la conveniencia y la confianza en la marca guían a la decisión de compra del cliente, pero en un contexto de alta sensibilidad al precio y a la comparación con productos convencionales, asunto de sumo cuidado. La matriz

evidencia cómo el entorno (PESTEL y EFE), la realidad interna de la empresa La Santa y el comportamiento medido en la encuesta confluyen en patrones estratégicos que sirven como base directa para la formulación de las estrategias de marketing mix y para la eventual expansión comercial en los siguientes apartados de solución en la investigación.

El desarrollo del objetivo 3 permitió caracterizar un consumidor principalmente adulto, con ingresos estables y alta orientación hacia estilos de vida saludables, cliente que reconoce el valor de los productos orgánicos y está dispuesto a pagar un precio intermedio–alto siempre que se le ofrezca frescura, calidad y confianza en la marca; así mismo, se evidenció un bajo nivel de conocimiento de Orgánicos La Santa como marca y empresa, barreras de accesibilidad y sensibilidad ante incrementos excesivos de precio, así como un mercado en expansión con alto potencial de recomendación y receptividad a campañas de información y promoción, lo que proporciona insumos estratégicos claros para la posterior formulación de estrategias y acciones comerciales y de marketing orientadas al canal de grandes superficies.

Objetivo 4: Formulación de estrategias para el acceso al canal de grandes superficies

A continuación, se expone un conjunto de estrategias planteadas para facilitar el ingreso de la empresa Orgánicos La Santa al canal de grandes superficies en el suroccidente colombiano. Estas acciones han sido desarrolladas con base en los resultados del análisis interno y externo, y están alineadas con el objetivo principal del proyecto, que busca fortalecer la presencia de marca y mejorar su estrategia comercial.

Diseño del sistema de seguimiento y control

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral elaborado para supervisar y controlar el avance del proyecto de expansión comercial de la empresa; esta herramienta permite observar el desempeño organizacional desde cuatro enfoques estratégicos: financiero, clientes,

procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada indicador cuenta con su respectiva fórmula de cálculo, el propósito que busca alcanzar y una escala de metas (óptima, aceptable y crítica), lo cual facilita el monitoreo continuo y la toma de decisiones oportunas orientadas al logro de los objetivos establecidos.

Tabla 16

Formulación de Estrategias

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Actividades	Recursos requeridos	Presupuesto	Plazo de ejecución
1. Desarrollo de identidad y posicionamiento de marca	Fortalecer el reconocimiento de Orgánicos La Santa en el mercado regional	Diseño de branding (logo, empaques) Rediseño de etiquetas con sello orgánico Creación de slogan	Diseñador gráfico, impresor de empaques, certificación orgánica, recursos financieros	\$10.000.000	Mayo de 2026
2. Estrategia de marketing digital focalizado	Aumentar la visibilidad de la marca en canales digitales e impulsar la demanda	Creación de redes sociales activas Publicidad pagada (meta ads) Alianzas con influencers verdes Mapeo de grandes superficies	Community manager, presupuesto para pauta, software de gestión de redes sociales	\$8.000.000	Diciembre de 2025
3. Alianzas comerciales con grandes superficies	Establecer convenios de distribución con supermercados y tiendas saludables	Contacto con compradores y visitas técnicas Negociación de márgenes	Equipo comercial, transporte de muestras, materiales promocionales, presentaciones	\$2.000.000	Diciembre de 2025

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Actividades	Recursos requeridos	Presupuesto	Plazo de ejecución
4. Adecuación logística para mayor volumen de entrega	Asegurar la capacidad de abastecimiento ante el aumento de la demanda por nuevos puntos de venta	Ajuste en cronogramas de producción Mejoramiento en almacenamiento y transporte Capacitación interna Asistencia a eventos	Bodega, transporte, personal capacitado, software de inventarios	\$12.000.000	Abril de 2026
5. Participación en ferias y ruedas de negocio del sector	Generar oportunidades de negocio y aumentar la visibilidad frente a actores clave del canal retail	del sector agro y orgánico Presentación de productos y muestras Networking	Inscripción a ferias, muestras de producto, material promocional, transporte		

Tabla 12. Formulación de las estrategias. Fuente. Elaboración propia

Análisis final de los datos en función del objetivo 4

La formulación de estrategias de penetración para Orgánicos La Santa de este apartado correspondiente al objetivo 4, se deriva de un proceso riguroso fundamentado en los análisis previos del entorno competitivo (objetivo 1), la evaluación interna de la empresa (objetivo 2) y el entendimiento del comportamiento del consumidor (objetivo 3).

A partir de la matriz DOFA y el modelo de marketing mix, se plantean acciones centradas en: fortalecer el reconocimiento de marca, optimizar la presencia digital y desarrollar alianzas estratégicas en grandes superficies. Cada estrategia se fundamenta en la identificación clara de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como en las preferencias, valores y tendencias de consumo detectadas en el estudio de mercado.

Las estrategias fueron diseñadas para responder a retos como la baja visibilidad en los canales moderno (web, redes sociales, apps), la alta sensibilidad al precio, la falta de posicionamiento nacional y el predominio de la competencia convencional. De este modo, se proponen entonces campañas educativas, degustaciones, alianzas sectoriales y el uso intensivo de canales digitales, junto a una gestión eficiente de precios, portafolio y logística.

Todas estas acciones consolidan una propuesta de valor diferenciada para La Santa, alineada con los valores de sostenibilidad, salud y calidad ya arraigados y crecientes en el mercado, permitiendo que Orgánicos La Santa tenga una buena oportunidad no solo de lograr ingresar de manera efectiva a las grandes superficies en el suroccidente colombiano, sino también incrementar su visibilidad, competitividad y participación en el mercado regional, en consonancia con el objetivo general de la investigación.

Objetivo 5: Diseño de Control Estratégico

La planeación estratégica permite a la organización definir su rumbo general. En el caso

de Orgánicos La Santa, esta planificación establece objetivos de crecimiento comercial y posicionamiento de marca en un horizonte de mediano plazo (2026). Las estrategias formuladas se articulan en un plan de acción estructurado en fases: preparación, ingreso, consolidación y escalamiento. Cada fase cuenta con recursos asignados, cronograma tentativo e indicadores de medición (KPI), lo que permite realizar ajustes conforme al desempeño del entorno.

Fases del plan estratégico

En función de los hallazgos del diagnóstico estratégico y la necesidad de organizar el proceso de expansión comercial de manera ordenada y progresiva, se propone una estructura por fases. Esta planificación facilita el seguimiento del proyecto, permite asignar responsabilidades claras y define tiempos razonables para cada etapa. La siguiente tabla detalla las fases estratégicas sugeridas para la implementación del plan de expansión hacia grandes superficies.

Tabla 17

Fases Estratégicas Sugeridas

Fase	Descripción	Actividades clave	Responsable	Duración estimada
1. Diagnóstico y preparación	Consolidar información interna y del entorno	Validación del DOFA, análisis PESTEL, selección de productos bandera	Gerencia / Área comercial	2 meses
2. Desarrollo de estrategias	Construcción del plan de acción	Aplicación del marketing mix, definición de canales y propuesta de valor	Dirección de marketing	2 meses
3. Implementación inicial	Ejecución del plan piloto de expansión	Contacto con grandes superficies, diseño de packaging, registro sanitario	Coordinación comercial / Legal	3 meses
4. Evaluación y ajustes	Monitoreo de avances y KPI	Evaluación de ventas, retroalimentación de	Gerencia / Área de control	1 mes

Fase	Descripción	Actividades clave	Responsable	Duración estimada
5. Escalamiento y consolidación	Expansión total y sostenibilidad	compradores, ajustes de precios Escalamiento geográfico, alianzas estratégicas, fidelización	Dirección general	6 meses

Nota: La tabla anterior de fases estratégicas sugeridas resume el cronograma y las responsabilidades para la implementación del plan de expansión comercial de Orgánicos La Santa. Cada etapa —diagnóstico, desarrollo de estrategias, implementación, evaluación y consolidación— contempla actividades específicas, criterios de medición y áreas responsables, permitiendo una gestión ordenada y efectiva del proceso de expansión.

Se destaca en la información la integración de las herramientas como la validación del DOFA, el análisis PESTEL, el marketing mix, la gestión de contactos con grandes superficies y el monitoreo de indicadores, todo orientado a adaptar el portafolio, optimizar precios, fortalecer alianzas y consolidar la marca en la región.

Esta estructura por fases facilita el seguimiento del avance y asegura un abordaje directo de los retos internos y externos de la empresa.

El enfoque gradual de las actividades en La Santa permite ajustar acciones en función de los resultados y aprendizajes obtenidos en cada etapa, garantizando así la sostenibilidad y el impacto del proyecto a mediano plazo.

Al respecto, en la Tabla 15 de seguimiento y control (más adelante), se muestran los indicadores de seguimiento para las actividades. Fases del Plan Estratégicos. *Fuente.* Elaboración propia

Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Para asegurar que las acciones ejecutadas cumplan con los objetivos trazados, es indispensable establecer un sistema de medición del desempeño. Los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) permiten evaluar de manera periódica el avance de las estrategias, identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas. A continuación, se presenta una propuesta de indicadores que servirán para monitorear la eficacia del plan de expansión. Los siguientes indicadores permiten evaluar el avance y el impacto del plan estratégico de expansión:

Tabla 18

Indicadores de desempeño KPI

KPI	Unidad de medida	Frecuencia	Objetivo
Número de puntos de venta abiertos	Conteo	Trimestral	Lograr 5 grandes superficies activas en el primer año
Participación de mercado regional	Porcentaje	Semestral	Alcanzar un 5% del mercado orgánico local
Incremento en ventas	Valor monetario	Mensual	Aumentar ingresos en un 30% frente al año base
Reconocimiento de marca	Encuesta / percepción	Semestral	Posicionarse entre las 3 marcas más reconocidas en su nicho
Satisfacción del consumidor	Encuesta NPS	Trimestral	Obtener una puntuación superior a 8 en satisfacción

Nota: La tabla de indicadores KPI resume los principales parámetros de éxito para el plan de expansión de Orgánicos La Santa, estableciendo métricas claras y medibles en los posibles

puntos de venta, participación de mercado, e el incremento en ventas, el reconocimiento de marca y satisfacción del consumidor. Este esquema permite monitorear estratégicamente el avance del proyecto y facilita la toma de decisiones fundamentadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales en las grandes superficies. Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son de elaboración propia de las investigadoras.

Análisis final de los datos en función del objetivo 5

El diseño del sistema de seguimiento y control estratégico para el plan de expansión de Orgánicos La Santa es el resultado de una planificación consolidada a partir de los hallazgos de los objetivos previos (1, 2, 3 y 4): el análisis del entorno competitivo (PESTEL, DOFA), la evaluación interna y diagnóstico comercial, el estudio del consumidor y la formulación del marketing mix.

El sistema propuesto se apoya en fases estratégicas claramente definidas (preparación, desarrollo, implementación, evaluación y escalamiento), con responsables y cronogramas concretos, integrando indicadores clave de desempeño (KPI) para el monitoreo periódico.

Los KPI permiten evaluar de manera continua el logro de metas, identificar desviaciones y adoptar decisiones correctivas —abarcando desde la cantidad de puntos de venta y la participación de mercado hasta el reconocimiento de marca y la satisfacción del cliente—.

Esta estructura elegida por fases y métricas ayudará a un control efectivo sobre la ejecución del proyecto de expansión, facilitando ajustes oportunos y garantizando que Orgánicos La Santa inicie y avance con solidez y foco hacia sus objetivos para 2026.

Objetivo General: Propuesta de Proyecto de Expansión Comercial

A continuación, basados en los hallazgos y resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, se hace una propuesta de proyecto de expansión para la empresa Orgánicos La Santa, a manera de matriz por fases:

Tabla 19

Propuesta de Proyecto de Expansión Comercial para La Santa

Fases (año 2026)	Periodo tentativo	Objetivo de la fase	Actividades clave (vinculadas a técnicas de Kotler y Armstrong)	Responsables principales
Fase 1. Planeación estratégica de marketing y ajuste diagnóstico.	Enero – febrero 2026	Traducir los hallazgos de los objetivos 1–3 en un plan de marketing claro para el ingreso a grandes superficies de Cartago y el suroccidente.	- Depurar y actualizar el análisis de entorno y de la competencia para 2026 (análisis de marketing y planeación estratégica de marketing orientada al mercado, secciones iniciales de Kotler sobre análisis–planeación–implementación–control). - Definir o afinar el mercado meta y el posicionamiento de Orgánicos La Santa para grandes superficies, aplicando los criterios de segmentación, evaluación y selección de segmentos y la formulación de la propuesta de valor (capítulos de segmentación, mercados meta y posicionamiento). - Ajustar la mezcla de marketing preliminar (portafolio, rango de precios, canales y lineamientos de comunicación) coherente con el comportamiento del consumidor descrito en el trabajo. - Alinear y, si es necesario, ajustar los indicadores y metas del sistema de seguimiento y	Gerencia general de La Santa; asesoras del proyecto de investigación u otros asesores; responsable comercial/ventas.

Fases (año 2026)	Periodo tentativo	Objetivo de la fase	Actividades clave (vinculadas a técnicas de Kotler y Armstrong)	Responsables principales
			control (Cuadro de Mando Integral) para que reflejen los objetivos específicos de ingreso a grandes superficies en 2026.	
Fase 2. Desarrollo de portafolio, condiciones comerciales y capacidades internas.	Marzo – mayo 2026	Adecuar la oferta de valor y las capacidades internas a los requisitos de grandes superficies y a las preferencias del consumidor objetivo.	- Diseñar o ajustar líneas de productos, formatos y empaques orientados al canal retail moderno, siguiendo los principios de gestión de producto y marca de (Se recomienda Kotler) (decisiones de producto y empaque dentro de la mezcla de marketing). - Definir políticas de precio y márgenes por referencia para grandes superficies, apoyadas en la técnica de fijación de precios basada en valor percibido y sensibilidad al precio identificada en la investigación. - Establecer condiciones comerciales tipo para negociar con cadenas (descuentos, plazos, apoyos promocionales) y revisar capacidades logísticas mínimas (frecuencia de entrega, almacenamiento, cadena de frío). - Fortalecer procesos internos clave: estandarización de calidad, documentación de trazabilidad, actualización de manuales y roles críticos de la gestión comercial.	Gerencia; jefe de producción; responsable de calidad; responsable comercial/logística.
Fase 3. Negociación, pruebas piloto y lanzamiento en grandes superficies	Junio – septiembre 2026	Concretar acuerdos con al menos una gran superficie en Cartago y pilotear la presencia de La Santa en góndola con apoyo promocional.	- Desarrollar materiales de presentación comercial y argumentarios de negociación centrados en la propuesta de valor y en las ventajas competitivas identificadas (orientación al cliente y construcción de relaciones de largo plazo). - Gestionar reuniones de negociación con cadenas de Cartago y del suroccidente, apoyándose en la información de	Responsable comercial como líder; apoyo de producción y logística; encargados de

Fases (año 2026)	Periodo tentativo	Objetivo de la fase	Actividades clave (vinculadas a técnicas de Kotler y Armstrong)	Responsables principales
			mercado y en las tendencias de consumo saludable. - Implementar un piloto de abastecimiento y exhibición en una o dos tiendas, incluyendo actividades de promoción en punto de venta (degustaciones, material POP) y acciones digitales básicas, coherentes con la estrategia de comunicación planteada en la mezcla de marketing. - Registrar sistemáticamente ventas, devoluciones, incidencias logísticas y percepción del comprador, alimentando los KPIs del sistema de seguimiento y control en las perspectivas de cliente y procesos internos.	punto de venta de la gran superficie.
Fase 4. Evaluación, ajuste y escalamiento regional	Octubre – diciembre 2026	Evaluar resultados del piloto y definir ajustes para consolidar la presencia en Cartago y proyectar la expansión hacia otras ciudades del suroccidente.	- Aplicar las actividades de control de marketing propuestas por Kotler (medición de resultados, análisis de desviaciones, acciones correctivas), usando el Cuadro de Mando Integral ya definido en la investigación. - Revisar el desempeño de la mezcla de marketing en el piloto: rotación por referencia, percepción de precio, efectividad de promociones y adecuación de la exhibición, con base en datos de ventas y retroalimentación del consumidor y de la gran superficie. - Ajustar portafolio, precios, mensajes de comunicación y procesos logísticos según los hallazgos del sistema de seguimiento, asegurando coherencia con los indicadores financieros, de cliente, de procesos y de aprendizaje. - Diseñar el plan de escalamiento a	Gerencia; responsable comercial; equipo de marketing/ventas; apoyo de asesoría académica para la etapa de cierre.

Fases (año 2026)	Periodo tentativo	Objetivo de la fase	Actividades clave (vinculadas a técnicas de Kotler y Armstrong)	Responsables principales
			nuevas tiendas y ciudades del suroccidente, priorizando plazas donde el análisis de entorno y las tendencias de consumo indiquen mayor potencial, manteniendo la lógica de planeación– implementación–control propuesto por Kotler.	

Nota: La tabla anterior sintetiza el diseño de la propuesta de expansión para La Santa como un proceso de planeación, implementación y control de marketing a lo largo de 2026, compatible los hallazgos de la investigación alcanzados, con el sistema de seguimiento definido a continuación y con las recomendaciones metodológicas de la modalidad de asesoría de la universidad. La elaboración de la tabla y su contenido es de las investigadoras.

Seguido, se sugiere seguir los parámetros de la siguiente matriz de seguimiento y control:

Tabla 20

Sistema de Seguimiento y Control

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Objetivo	Meta Óptima	Meta Aceptable	Meta Crítica
Financiera	Incremento de ventas en grandes superficies	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas previas}) / \text{Ventas previas} * 100$	Medir el crecimiento de ventas por canal de grandes superficies	$\geq 20\%$	10% - 19%	$< 10\%$
	Margen bruto	$(\text{Ingresos} - \text{Costos directos}) / \text{Ingresos} * 100$	Evaluar la rentabilidad por unidad de producto vendido	$\geq 40\%$	30% - 39%	$< 30\%$

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Objetivo	Meta Óptima	Meta Aceptable	Meta Crítica
Clientes	Nivel de satisfacción del comprador	(Clientes satisfechos / Total encuestados) * 100	Determinar el nivel de aceptación del producto en grandes superficies	$\geq 90\%$	75% - 89%	$< 75\%$
	Tasa de recompra	(Clientes que recompran / Total clientes) * 100	Identificar fidelización de consumidores	$\geq 70\%$	50% - 69%	$< 50\%$
Procesos internos	Tiempo de respuesta a pedidos	Días entre pedido y entrega	Mejorar la eficiencia logística	≤ 2 días	3 - 4 días	> 4 días
	Cumplimiento de estándares de calidad	(Lotes sin devoluciones / Total de lotes) * 100	Garantizar consistencia en la calidad de los productos	$\geq 95\%$	85% - 94%	$< 85\%$
Aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones ejecutadas	# Capacitaciones realizadas por trimestre	Fortalecer habilidades en marketing, ventas y logística	≥ 4 por trimestre	2 - 3 por trimestre	< 2 por trimestre
	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) * 100	Medir la ejecución efectiva del plan estratégico	$\geq 90\%$	70% - 89%	$< 70\%$

Nota: La matriz anterior muestra el sistema de seguimiento y control para Orgánicos La Santa que integra indicadores estratégicos en perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje de crecimiento (para efectos de la expansión), estableciendo metas óptimas, aceptables y críticas para cada área clave. Sistema de seguimiento y control. Fuente: elaboración propia de las investigadoras.

Consideraciones finales

Análisis del Mercado y del Consumidor.

El trabajo de investigación permitió comprender que el mercado de productos orgánicos en Cartago y el suroccidente colombiano se encuentra en expansión, impulsado por tendencias de consumo saludable, preocupación ambiental y creciente interés por certificaciones y origen local, pero también condicionado por una alta sensibilidad al precio y la comparación con productos convencionales. El comportamiento del consumidor descrito muestra un segmento dispuesto a pagar un sobreprecio moderado, que valora frescura, calidad visible y accesibilidad en grandes superficies, lo que ofrece una base concreta para orientar la propuesta de valor de Orgánicos La Santa.

Estrategia de Expansión Comercial y Marketing.

La propuesta de expansión comercial se articula como un proceso gradual durante 2026, que integra la definición del mercado objetivo, el posicionamiento y el diseño de una mezcla de marketing coherente con las demandas identificadas, siguiendo la lógica de planeación–implementación–control, sugerida por Kotler (2013). La estrategia prioriza el ingreso a grandes superficies de Cartago como punto de partida, combinando negociación comercial, construcción de marca, marketing digital y acciones en punto de venta para consolidar presencia y reconocimiento en el canal moderno del suroccidente.

Fortalecimiento Operativo y Logístico.

Los resultados muestran que La Santa dispone de fortalezas productivas y de calidad que la habilitan para ampliar su alcance, pero requiere ajustar protocolos de trazabilidad, empaque, cadena de frío y programación de entregas para responder a las exigencias de las grandes superficies. El proyecto propone usar 2026 como año de adecuación operativa, asegurando que

las inversiones en tecnología y logística estén alineadas con las necesidades del canal retail y con la promesa de valor centrada en productos orgánicos frescos, confiables y sostenibles.

Seguimiento y Control.

El sistema de seguimiento y control basado en el Cuadro de Mando Integral traduce los hallazgos de los objetivos en indicadores financieros, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje, permitiendo evaluar de forma sistemática el avance de la expansión comercial. Esta estructura de indicadores y metas facilita que la empresa detecte desviaciones, ajuste su mezcla de marketing y tome decisiones oportunas, manteniendo coherencia con la planeación propuesta por Kotler y con la modalidad de asesoría exigida por la universidad.

Consideraciones estratégicas finales.

En conjunto, la investigación muestra que Orgánicos La Santa se encuentra en un punto de inflexión: dispone de un entorno favorable, una base interna sólida en producción y una demanda potencial clara, pero necesita profesionalizar su gestión comercial y de marketing para capitalizar plenamente estas condiciones. La propuesta de expansión para 2026, estructurada en fases con responsabilidades y tiempos, ofrece una hoja de ruta realista para transformar fortalezas técnicas en posicionamiento de mercado, siempre que la dirección se comprometa con la ejecución disciplinada de las acciones y con el uso permanente del sistema de seguimiento y control.

Conclusiones

El análisis del ambiente externo mediante la matriz EFE evidenció que Orgánicos La Santa enfrenta un entorno con más oportunidades (valor ponderado 1,32) que amenazas (valor ponderado 0,85), alcanzando un puntaje total de 2,17. Esto indica que, aunque la empresa responde de forma moderada al entorno, aún tiene un amplio margen de mejora para aprovechar

las oportunidades identificadas, especialmente las asociadas al crecimiento del sector agro y del mercado orgánico, la expansión del consumo saludable y vegetariano/vegano, así como el auge del marketing digital y de un marco normativo que respalda la producción sostenible. No obstante, factores como la competencia, los productos sustitutos y la percepción de alto costo de los productos orgánicos representan amenazas que deben ser gestionadas estratégicamente mediante propuestas de valor claras que resalten la salud, la sostenibilidad y el origen local.

El análisis interno de Orgánicos La Santa, representado en la matriz EFI, arrojó un puntaje total de 2,25, lo que indica que la empresa presenta una respuesta interna por encima del promedio, con un buen aprovechamiento de sus fortalezas, pero con debilidades significativas que limitan su potencial de expansión. Entre las fortalezas más destacadas se encuentran la alta calidad de sus productos, la experiencia en producción orgánica, el compromiso con prácticas sostenibles, la ubicación estratégica y la capacidad de expansión productiva, factores que constituyen una base sólida para proyectarse hacia nuevos mercados y abastecer de manera confiable a grandes superficies. Sin embargo, el bajo reconocimiento de marca, la ausencia de una estrategia de marketing clara, la débil presencia digital, la falta de incursión en grandes superficies y las carencias en planeación estratégica y estructura comercial representan limitaciones críticas que explican la distancia competitiva observada frente a empresas consolidadas del sector y que obligan a priorizar inversiones en mercadeo, tecnología y gestión comercial.

La evaluación del sector de productos orgánicos, mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz de perfil competitivo, evidenció que la industria presenta una alta competitividad, especialmente por la presencia de empresas consolidadas a nivel nacional e internacional que cuentan con mejor reconocimiento de marca, mayor cobertura en grandes

superficies y estrategias digitales más desarrolladas. La rivalidad entre competidores es fuerte, pero también revela un mercado dinámico y atractivo con potencial de crecimiento, apoyado en tendencias de consumo saludable y sostenibilidad; al mismo tiempo, el poder de negociación de los proveedores se mantiene bajo y el de los clientes es moderado, lo que abre espacios para educar al consumidor y diferenciar la oferta de La Santa. La amenaza de nuevos competidores entrantes es relativamente baja por las tantas barreras de acceso al canal moderno, mientras que la presencia de productos sustitutos convencionales se consolida como una amenaza alta que obliga a enfatizar atributos diferenciales como certificaciones, frescura, la trazabilidad y el compromiso ambiental.

Desde la perspectiva del mercado y del consumidor, los resultados del objetivo 3 permitieron concluir que en Cartago y el suroccidente colombiano existe un segmento de clientes que ya reconoce y consume productos orgánicos, que valora especialmente la frescura, la calidad visible, la salud y el origen local, y está dispuesto a pagar un sobreprecio moderado frente al producto convencional. La encuesta y las entrevistas evidencian, además, que muchos consumidores aumentarían su frecuencia de compra si los productos fueran más accesibles en grandes superficies y si estuvieran acompañados de información clara sobre beneficios y certificaciones, lo que confirma la pertinencia de orientar la expansión hacia el canal retail moderno. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que Orgánicos La Santa fortalezca su marca, mejore la presentación y la comunicación de sus productos con el cliente y aproveche las herramientas digitales para educar y atraer a un consumidor cada vez más consciente pero aún sensible al precio y al riesgo percibido.

La formulación estratégica diseñada para Orgánicos La Santa plantea un enfoque integral y coherente para facilitar su ingreso sostenible al canal de grandes superficies, articulando las

oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades internas y el comportamiento real del consumidor objetivo. Las estrategias desarrolladas se enfocan tanto en el fortalecimiento de la identidad de marca como en la construcción de presencia digital y el desarrollo de un marketing mix adaptado al mercado orgánico regional, incorporando acciones de branding, campañas digitales, alianzas con influenciadores, acuerdos comerciales con grandes superficies, adecuación logística y participación en ferias sectoriales. Estas estrategias no solo responden a las debilidades detectadas, sino que también aprovechan las oportunidades del entorno y las tendencias de mercado identificadas, permitiendo a la empresa proyectarse de forma competitiva y sostenible en el canal retail del suroccidente colombiano.

Finalmente, la implementación del Cuadro de Mando Integral permitió diseñar un sistema estructurado de seguimiento y control para la propuesta de expansión comercial de Orgánicos La Santa, abordando las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Este sistema establece indicadores clave como incremento de ventas, margen bruto, participación en grandes superficies, satisfacción del comprador, tasa de recompra, tiempos logísticos, nivel de desperdicio y cumplimiento de estándares de calidad, definiendo metas e iniciativas asociadas que conectan de manera explícita los hallazgos de los objetivos 1, 2 y 3 con las acciones y resultados esperados. Gracias a esta herramienta, la empresa contará con una base concreta para monitorear el avance del plan en tiempo real, identificar desviaciones críticas, retroalimentar sus estrategias de marketing y operación, y ajustar de forma gradual su proceso de expansión comercial hacia un posicionamiento sólido en el mercado orgánico regional.

Recomendaciones

Fortalecimiento de la gestión comercial y de marketing:

Para Orgánicos La Santa es fundamental consolidar una estructura comercial alineada con las mejores prácticas del sector e incluso tratar de superarlas, incluyendo la profesionalización de equipos de ventas (vendedores con amplio conocimiento y persuasión) y la capacitación continua en tendencias de consumo saludable e innovación agroalimentaria. De igual forma, se recomienda diseñar y desplegar una estrategia de marketing digital y de branding que aumente el reconocimiento de la marca La Santa en el canal moderno y en el entorno digital, articulando esta estrategia con los hallazgos del comportamiento del consumidor y con las oportunidades de marketing digital identificadas en el entorno.

Desarrollo de alianzas estratégicas y presencia activa en grandes superficies:

Se recomienda a Orgánicos La Santa avanzar en la construcción de relaciones sólidas con las grandes superficies y actores estratégicos del mercado regional, apoyar su negociación con argumentos de valor que ya posee como: la calidad, la sostenibilidad y la trazabilidad de sus productos. En coherencia con los resultados del objetivo 3 y del análisis sectorial, se sugiere participar activamente en ferias sectoriales, ruedas de negocios y espacios de networking en el suroccidente colombiano, de manera que se consoliden acuerdos comerciales estables, se cumplan los requisitos logísticos del canal y se amplíen gradualmente los puntos de venta en la región

- Ajuste y personalización del portafolio:

Así mismo, se anima a Orgánicos La Santa a adecuar el portafolio de productos a las tendencias y necesidades del consumidor objetivo descritas en la investigación, enfatizando atributos como la frescura, la certificación orgánica, el origen local y la presentación adecuada para el hogar. Además, se recomienda incorporar, en la medida de lo posible, empaques innovadores y sostenibles, información clara y visible sobre los beneficios saludables y

ambientales, y explorar líneas de productos diferenciados o combinaciones (unidades añadidas, combos, recetas) dirigidas a segmentos específicos identificados en la encuesta y en las entrevistas.

Optimización operativa y logístico-tecnológica:

Resulta necesario potenciar la eficiencia en los procesos internos, asegurar la logística de abastecimiento y entrega hacia las grandes superficies y fortalecer las capacidades de trazabilidad y control de calidad que el mercado (el cliente) valora. En este sentido, se recomienda aprovechar herramientas tecnológicas de gestión operativa y comercial acordes con la escala de la empresa (sistemas de información básicos integrados, registro de datos comerciales, soporte digital para la programación de entregas y monitoreo de inventarios), procurando que estas inversiones se alineen con las debilidades internas detectadas en tecnología y logística.

Implementación rigurosa del sistema de seguimiento y control:

Es algo clave utilizar de manera sistemática el Cuadro de Mando Integral definido en el trabajo, aplicando los indicadores de ventas, participación en el mercado, reconocimiento de marca, satisfacción y recompra de clientes, la eficiencia logística y la rentabilidad, con metas y periodos de revisión claros. Se recomienda institucionalizar espacios periódicos de evaluación (trimestrales o semestrales) para revisar los resultados de estos KPIs, ajustar las estrategias de marketing y operación, y asegurar que la expansión hacia grandes superficies avance de forma controlada y sostenible.

- Conexión con el consumidor y comunicación del valor agregado:

Finalmente, se sugiere desarrollar campañas educativas, degustaciones en punto de venta y contenidos de sensibilización en canales digitales que comuniquen, de manera sencilla y

constante, el impacto positivo de los productos orgánicos La Santa en la salud, el ambiente y el apoyo a productores locales, reforzando así la diferenciación frente a productos tradicionales o sustitutos más económicos. Estas acciones, alineadas con el comportamiento del consumidor identificado en Cartago como muestra exploratoria del suroccidente colombiano, buscarán consolidar a Orgánicos La Santa como una referencia regional en productos saludables, innovadores y responsables, y contribuirán a que la estrategia de expansión comercial se traduzca en relaciones de largo plazo con los clientes.

Referencias

Aaker, D. (1996). *Medición del valor de marca en diferentes productos y mercados*.

<http://dx.doi.org/10.2307/41165845>: <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>

Agronegocios. (2021). *Creimiento de la Industria de Productos Orgánicos en Colombia*.

<https://www.agronegocios.co>: <https://www.agronegocios.co>

Álvarez Delgado, C. D. (2023). *Informe de práctica profesional el Pintufresh Global S.A.S.*

<https://bibliotecadigital.iue.edu.co/>:

<https://bibliotecadigital.iue.edu.co/server/api/core/bitstreams/a69289f7-40d9-4b93-9229-aad7493de616/content>

Alvarez Velasquez , B. B., Huerta Melendez, M. L., & Mejia Chancasanampa, A. C. (2025).

Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial y económica financiera de la expansión geográfica de la empresa Silvestre International Company (SICSAC), en La Libertad. <https://repositorio.esan.edu.pe/>:

<https://repositorio.esan.edu.pe/bitstreams/b765a6a6-9c6b-4033-8bc1-8ba783f054be/download>

Amrstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. <https://frq.cvg.utn.edu.ar/>:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

ANDI. (2023). *Las tendencias de consumo de alimentos en los hogares colombianos durante 2022*. <https://www.andi.com.co/>: <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17391-las-tendencias-de-consumo-de-alimentos>

Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2020). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/>: <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>

Cajamarca, D., López, S., Santiana, C., & Baño, D. (2022). *APLICACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER EN EL ESTUDIO DE MERCADO DE EMPRESAS DEL ECUADOR*. <https://doi.org/10.47187/qqeh4j05>: <https://doi.org/10.47187/qqeh4j05>

Congreso de la República. (2022). *Ley 2183 de 2022*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30043763>: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30043763>

Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). *LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS COMO HERRAMIENTA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS*. <http://www.scielo.org.co/>: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932017000200004

Cruz Rojas, J. P. (2022). *Proyecto de expansión de la empresa de distribución Candy Global S.A.S a mercados minoristas ubicados en el municipio de Villeta, Cundinamarca*. <https://repository.universidadean.edu.co/>: <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/205c587e-dc04-4ffd-baf2-b40b07b88cbf>

- Cruz Rojas, J. P. (2023). *PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL S.A.S A MERCADOS MINORISTAS UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE VILLETÁ, CUNDINAMARCA*. <https://repository.universidadean.edu.co/:https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/87726228-e7c9-4e15-8486-70aae4daf3cd/content>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. <https://laurabatres.wordpress.com/:https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth Heinmann, Oxford. <https://revistas.unav.edu/:https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/34696>
- Duque, L. E. (24 de Octubre de 2025). Entrevista a Coordinadores No. 2. (V. Avilés Zapata, Entrevistador)
- EcoHuerta. (2025). *EcoHuerta*. Obtenido de <https://ecohuerta.com.co/:https://ecohuerta.com.co/productos-2/>
- Eguren, F. (2023). *LA EXPANSIÓN DE LA AGROINDUSTRIA COMO MODELO DE MODERNIZACIÓN AGRARIA*. <https://cepes.org.pe/:https://cepes.org.pe/wp-content/uploads/2024/04/DebateAgrario50-1-10-33-La-expansion-de-la-agroindustria-como-modelo-de-modernizacion-agraria.pdf>
- Escobar, C. (21 de Octubre de 2025). Entrevista a Coordinadores No. 1. (G. S. Coneo Puerta, Entrevistador)
- Euromonitor. (2022). *Desbloqueando mundos de oportunidades*. <https://www.euromonitor.com/:https://www.euromonitor.com/>

Fenalco. (2022). *Informe de Tendencias del Sector Comercio Fenalco*.

<https://www.fenalcoantioquia.com/>: <https://www.fenalcoantioquia.com/Informe-de-Gestion-2022.pdf>

Fenalco Antioquia. (2022). *Informe de Gestión* . <https://www.fenalcoantioquia.com/>:

<https://www.fenalcoantioquia.com/Informe-de-Gestion-2022.pdf>

Figueroa-Soledispa, M. L., Toala-Bozada, S. P., & Quiñonez-Cercado, M. (2020). *El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes*.

<https://dialnet.unirioja.es/>: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042548>

Forero Siabato, M., & Duque Oliva, E. J. (2017). *Evolución Y Caracterización De Los Modelos De Brand*. <https://papers.ssrn.com/>:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3019528

Gallegos Daniel, C., & Taddei Bringas, I. C. (2022). *Controversia sobre la racionalidad en el comportamiento del consumidor*. <https://www.scielo.org.mx/>:

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-57052022000200203&script=sci_abstract)

[57052022000200203&script=sci_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-57052022000200203&script=sci_abstract)

Garrafa Calderón, V. H. (2021). *Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del sector agroindustrial*. <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/>:

<https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/653/1/GarrafaCalderonVictorH%20MDGPI%202021.pdf>

Google. (2025). *Google Forms*. <https://docs.google.com/>: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Govindan, N., & Azevedo, S. (2015). Reverse supply chain management for sustainable product recovery. *Journal of Operations Management*. 33, 347-360.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la*

- Investigación*. (M. G. hill, Ed.) <https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/>:
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*.
<https://www.researchgate.net/>:
https://www.researchgate.net/publication/235361430_The_Theory_of_Buyer_Behavior
- IFOAM. (2020). *Futuros Liderados por Agricultores: Construyendo Empresas Orgánicas Sostenibles desde CEro*. Obtenido de <https://www.ifoam.bio/>: <https://www.ifoam.bio/>
- IFOAM. (2023). *informe del Mercado Orgánico Global*. <https://www.ifoam.bio/>:
<https://www.ifoam.bio/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Lagos Alvarado, C. A. (2022). *ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL*.
<https://repositorio.uchile.cl/>:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/184912/Estrategia-comercial-para-la-expansion-de-una-empresa-de-tecnologia-en-gestion-empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Llanos Ceballos, A. L. (2023). *Los Administradores de Empresas Investigan*. Cartago: Universidad del Valle.
- López Romo, H. (1998). La metodología de encuesta. *Técnicas de investigación, sociedad y cultura*, 33-73. https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Lozada, M. (2017). *Estrategia de precio*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/>:

<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/da3e8e0e-200e-4db9-80a1-4806f04cc883/content>

Martínez Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*.

<https://www.guao.org/>:

<https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/M%C3%A9todos%2C%20t%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>

McCarthy, E. (1964). *Basic Marketing*. Irwin.

Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.

<https://gc.scalahed.com/>:

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>

Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la Investigación*

Cuantitativa. Caracas: Fedupel.

Paul, P., & Olson, J. (2005). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing*.

<https://www.uteg.edu.ec/>: https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2023/09/Comportamiento-del-consumidor-y-estrategia-de-marketing_compressed.pdf

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

Procolombia. (2023). *Boletín de Inversión*. Obtenido de <https://procolombia.co/>:

<https://procolombia.co/publicaciones/boletin-de-inversion>

Procolombia. (2024). *Bienvenida a la 7ma edición del Boletín para las Regiones*.

<https://procolombia.co/>: <https://procolombia.co/publicaciones/boletin-de-inversion>

Producomex. (2025). *Producomex*. <https://producomex.com/>: <https://producomex.com/>

Quintero Arango, L. F., & Zrubarán Árias, D. J. (2025). *El consumidor y la percepción sobre el*

modelo de negocios de las tiendas de conveniencia en la ciudad de Medellín.

ucatolicaluisamigo.edu.co: ucatolicaluisamigo.edu.co

Ramírez Rocha, D. F., & Peña, J. A. (2008). *La incidencia de la llegada de las grandes superficies en las ventas de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá entre los años de 2002 y 2007.* <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/43086.pdf#:~:text=un%20ambiente%20altamente%20competitivo%2C%20obligando%20a%20las,tal%20raz%C3%B3n%20es%20fundamental%20definir%20la%20forma>

Ricoy Lorenzo, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación.* <https://www.redalyc.org/:https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* <https://pics.unison.mx/:https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Barcelon: Paidós. <https://pics.unison.mx/maestria/:https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>

Thomson, P., & Gable, S. (2018). *Administración Estratégica.* https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/:https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

Torres, M., & Paz, K. (2002). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.*

Facultad de Ingeniería de la Universidad Rafael Landívar, 11.

<http://moodlelandivar.url.edu.gt/>:

[http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20D
ETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf](http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20D
ETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf)

Anexos

Anexo 1. Entrevista

Objetivo: Recolectar información sobre la situación interna de la empresa Orgánicos La Santa, a través del conocimiento y experiencia del directivo, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, que permitan realizar un diagnóstico integral para el diseño de un proyecto de expansión comercial enfocado en el acceso a grandes superficies.

1. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece Orgánicos La Santa?
2. ¿Desde cuándo opera la empresa y cómo ha sido su evolución?
3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa y cómo están organizados?
4. ¿Cuántos empleados tiene la empresa y cómo están organizados?
5. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones para los cargos que la conforman?
6. ¿La empresa tiene definida la misión y visión?
7. ¿La empresa realiza con frecuencia el análisis de su contexto externo e interno para definir estrategias organizacionales?
8. ¿La empresa define planes de trabajo anuales para las áreas?
9. ¿La organización cuenta con un plan estratégico de mercadeo para atraer clientes y posicionarse en el mercado?
10. ¿Cuáles estrategias de mercadeo aplica la empresa actualmente?
11. ¿Qué canales de venta utilizan y cuál es el más efectivo?
12. ¿Tienen alguna presencia en redes sociales o sitio web activo?
13. ¿Qué áreas considera usted que funcionan con mayor eficiencia? ¿Y cuáles presentan más retos?

14. ¿La empresa cuenta con certificaciones que den cuenta de la calidad de sus productos?
15. ¿La empresa cuenta con la capacidad para aumentar la producción si se amplía el mercado?
16. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión interna o comercial?
17. ¿Qué tan abierta está la empresa a invertir en digitalización y comercio electrónico?
18. ¿Qué considera que son las principales fortalezas de Orgánicos La Santa?
19. ¿Y cuáles cree que son las debilidades más importantes?

Link de la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVhhnFGGdx8mhiXeVeAd8EDWD5yg4OBIwCofTXcyTjQv5kUw/viewform?usp=header>

Vista de la encuesta



Encuesta sobre la Percepción Interna y el Potencial de Expansión de Orgánicos La Santa

Estimado(a) colaborador(a):

En el marco de un proyecto de grado de la Universidad del Valle, estamos realizando una investigación para desarrollar una "Propuesta de un Proyecto de Expansión Comercial para la empresa Orgánicos La Santa". Nuestro objetivo es identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el fin de formular estrategias efectivas para su crecimiento en el mercado de grandes superficies.

Su opinión y conocimiento son de vital importancia para el éxito de este estudio. Como parte integral de Orgánicos La Santa, su perspectiva nos proporcionará una visión valiosa y realista sobre la capacidad interna de la empresa, sus procesos y el potencial para enfrentar nuevos desafíos.

Esta encuesta es completamente **confidencial y anónima**. La información que usted comparta será utilizada únicamente con fines académicos para enriquecer el análisis y la propuesta de nuestro proyecto. Le agradecemos de antemano por su valiosa colaboración y por dedicarnos unos minutos de su tiempo.

¡Gracias por su participación!

1. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece Orgánicos La Santa? *

Texto de respuesta corta

2. ¿Desde cuándo opera la empresa y cómo ha sido su evolución? *

Texto de respuesta larga

3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa y cómo están organizados?

Texto de respuesta larga

4. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones para los cargos que la conforman? *

Texto de respuesta larga

5. La empresa tiene definida la misión y visión? *

☐ Si

☐ No

6. ¿La empresa realiza con frecuencia el análisis de su contexto externo e interno para definir estrategias organizacionales? *

☐ Si

☐ No

7. ¿La empresa define planes de trabajo anuales para las áreas? *

☐ Si

☐ No

☐ Opción 3

8. ¿La organización cuenta con un plan estratégico de mercadeo para atraer clientes y posicionarse en el mercado? *

☐ Si

☐ No

9. ¿Cuáles estrategias de mercadeo aplica la empresa actualmente? *

Texto de respuesta larga

10. ¿Qué canales de venta utilizan y cuál es el más efectivo? *

Texto de respuesta larga

11. ¿Tienen alguna presencia en redes sociales o sitio web activo? *

☐ Si

☐ No

12. ¿Qué áreas considera usted que funcionan con mayor eficiencia? ¿Y cuáles presentan más retos? *

Texto de respuesta larga

13. ¿La empresa cuenta con certificaciones que den cuenta de la calidad de sus productos? *

☐ Si

☐ No

14. ¿La empresa cuenta con la capacidad para aumentar la producción si se amplía el mercado? *

☐ Si

☐ No

15. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión interna o comercial? *

☐ Si

☐ No

16. ¿Qué tan abierta está la empresa a invertir en digitalización y comercio electrónico? *

Texto de respuesta larga

17. ¿Qué considera que son las principales fortalezas de Orgánicos La Santa? *

Texto de respuesta larga

18. ¿Y cuáles cree que son las debilidades más importantes?

Texto de respuesta larga

Obligatorio ☒

Entrevista a coordinadores



Entrevista a Coordinadores

Estimado/a coordinador/a:

Le agradecemos su colaboración participando en esta entrevista, la cual busca conocer en profundidad sus experiencias y opiniones sobre la gestión, oferta y comercialización de productos orgánicos en grandes superficies. Su visión es fundamental para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la relación entre proveedores y canales de distribución, contribuyendo al desarrollo de alternativas saludables y sostenibles para nuestros consumidores.

Todas sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas exclusivamente para fines de investigación.

¡Gracias por su tiempo y aporte!

Valeria Avilés Zapata y Geraldine Sofía Coneo Puerta, Estudiantes de la Universidad del Valle de la Facultad de Ciencias de la Administración.

1. ¿Cuál es su cargo y desde hace cuánto tiempo lo desempeña en esta superficie? *

Texto de respuesta larga

2. ¿Cuál es el volumen aproximado de ventas de productos orgánicos en su tienda durante el último año? *

☐ Menos de 100 unidades/mes
☐ Entre 100 y 500 unidades/mes
☐ Más de 500 unidades/mes
☐ No tiene este dato
☐ Otro:

3. ¿Qué criterios utiliza su superficie para seleccionar y ubicar los productos orgánicos en góndolas o estanterías? (Marque todas las opciones que apliquen) *

☐ Nivel de demanda histórica
☐ Tipo de producto/orgánico
☐ Proveedor recomendado
☐ Margen de ganancia
☐ Certificaciones orgánicas
☐ Otro:

4. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de los productos orgánicos frente a los convencionales? *

☐ Mayor frescura
☐ Mejor sabor
☐ Mayor seguridad alimentaria
☐ Menor impacto ambiental
☐ Demanda creciente de clientes
☐ Otro:

5. ¿Ha observado cambios recientes en la demanda o interés por productos orgánicos entre sus clientes? *

☐ Sí, ha aumentado
☐ Sí, ha disminuido
☐ No ha habido cambios notables
☐ No sabe / No responde
☐ Otro:

6. ¿Qué tipo de clientes suele interesarse más por productos orgánicos en su tienda? (por ejemplo, perfil socioeconómico, rango de edad) *

☐ Jefes de hogar
☐ Personas jóvenes (18-35 años)
☐ Adultos mayores
☐ Clientes con orientación a vida saludable
☐ Clientes con mayor poder adquisitivo
☐ Otro:

7. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales factores que motivan o inhiben la compra de productos orgánicos? *

Texto de respuesta larga

8. ¿Con qué frecuencia recibe comentarios, solicitudes o quejas respecto a la calidad, precio o variedad de productos orgánicos? *

☐ Casi nunca
☐ Una vez al mes
☐ Varias veces al mes
☐ Casi todas las semanas
☐ Otro:

9. ¿Considera que el precio actual de los productos orgánicos es adecuado para su clientela? ¿Por qué? *

Texto de respuesta larga

10. ¿Estaría dispuesto a considerar nuevas marcas locales de productos orgánicos? ¿Qué requisitos deberían cumplir para ser aceptadas en su superficie? *

☐ Si
☐ No
☐ Otro:

11. ¿Recomendaría mejoras a los proveedores de productos orgánicos para facilitar su inclusión y éxito en grandes superficies? *

☐ Si

☐ No

☐ No sé

12. ¿Hay algún aspecto sobre la logística, distribución o promoción que considere clave para posicionar estos productos? *

Texto de respuesta larga

12. ¿Hay algún aspecto sobre la logística, distribución o promoción que considere clave para posicionar estos productos? *

Texto de respuesta larga

13. ¿Desea agregar algún comentario o experiencia relevante sobre la comercialización y el consumo de productos orgánicos en su tienda? *

Texto de respuesta larga

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg6xFYpolr41OhcC_HenruDqEgrc2bauJqifa2-eznUX41sA/viewform?usp=sharing&ouid=118388449165915621261

Solicitud para la socialización de los resultados de la investigación

Cartago, Valle del Cauca, 10 de septiembre de 2015

Asunto: Solicitud de Reunión para Socialización de Resultados de Proyecto de Expansión Comercial

Señores

Orgánicos La Santa

[Nombre de la persona o departamento de contacto, si se conoce]

[Cargo de la persona o departamento de contacto]

[Dirección de la empresa]

Cordial saludo,

Nos dirigimos a ustedes en nombre de Valeria Avilés Zapata y Geraldine Sofía Coneo Puerta, estudiantes de la Universidad del Valle, Sede Cartago, y autoras del trabajo de grado titulado "Propuesta de un Proyecto de Expansión Comercial para la empresa Orgánicos La Santa". Este proyecto se ha llevado a cabo bajo la modalidad de asesoría con el propósito de ofrecer un análisis estratégico para la penetración en el mercado de grandes superficies.

El objetivo principal de esta comunicación es solicitar formalmente un espacio, tiempo y permiso para presentar los resultados y las conclusiones de nuestra investigación. Creemos firmemente que los hallazgos y las estrategias propuestas, basadas en un análisis detallado del mercado, el consumidor y la capacidad operativa de la empresa, pueden ser de gran valor para el futuro crecimiento y consolidación de Orgánicos La Santa.

Nuestra propuesta incluye un desglose completo de las estrategias de marketing, un plan de fortalecimiento operativo y logístico, y un sistema de seguimiento y control diseñados específicamente para su empresa. Nos gustaría tener la oportunidad de discutir estos puntos en detalle y responder a cualquier pregunta que puedan tener.

Proponemos una reunión presencial en sus instalaciones o en un lugar que consideren conveniente. Para ello, nos gustaría que nos indicaran su disponibilidad y la de las personas clave que deban asistir a esta socialización.

Agradecemos de antemano su atención y colaboración. Quedamos a la espera de su respuesta para coordinar la fecha y hora más adecuadas.

Atentamente,

Valeria Avilés Zapata

[Número de contacto]

[Correo electrónico]

Geraldina Sofía Coneo Puerta

[Número de contacto]

[Correo electrónico]

Formato de consentimiento informado

Figura 21

Formato de Consentimiento Informado



Formato de consentimiento informado e Instrumento de recolección de información CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____ y _____, estudiantes en fase de trabajo de grado, de La Universidad del Valle (Sede Cartago). La meta de este estudio es desarrollar una "Propuesta de un Proyecto de Expansión Comercial para la empresa Orgánicos La Santa" en el marco del programa de Administración de Empresas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en forma de una entrevista asistida por los investigadores. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. De igual manera se le solicitará autorización para realizar registro fotográfico de algunos lugares de su emprendimiento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en forma de una entrevista asistida por los investigadores. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. De igual manera se le solicitará autorización para realizar registro fotográfico de algunos lugares de su emprendimiento.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcrita la encuesta, los archivos con las grabaciones se destruirán. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a las investigadoras o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ y _____. He sido informado(a) de que la meta de este estudio es desarrollar una "Propuesta de un Proyecto de Expansión Comercial para la empresa Orgánicos La Santa".

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista asistida por los investigadores, la cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Acepto (Sí_ No_) que se realice grabación de audio

Acepto (Sí_ No_) que se realice registro fotográfico durante la aplicación de la encuesta

Acepto (Sí_ No_) registro fotográfico de mi emprendimiento

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al asesor de la investigación: docente Doctor _____ al correo electrónico: _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ y/o a _____ a los correos electrónicos: _____ y/o _____, respectivamente.

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
		____/____/____

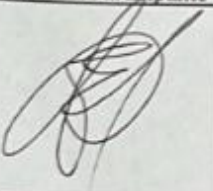
Firmas de participación de los entrevistados

Figura 22

Firmas de Consentimiento de los Entrevistados

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al asesor de la investigación: docente Doctor _____ al correo electrónico: _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ y/o a _____ a los correos electrónicos: _____ y/o _____, respectivamente.

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
Cesar Godoy		24 / 10 / 2025

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al asesor de la investigación: docente Doctor _____ al correo electrónico: _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ y/o a _____ a los correos electrónicos: _____ y/o _____, respectivamente.

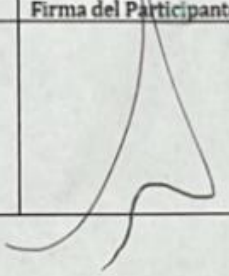
Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
Luis Enrique Daza		24 / 10 / 2025

Figura 23

Imágenes de las grandes superficies indagadas en el tiempo de la investigación

