



Diseño del Direccionamiento Estratégico que proponga un marco de acciones para la determinación de los objetivos misionales de la microempresa “Aliños El Comercio” del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Ana Sofia Rivas Arias

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas, Universidad del Valle Seccional Cartago

Modalidad de Trabajo de Grado: Asesoría

Mg. Harold Paul Ávila Ceballos

31 de octubre de 2025

Nota de los Autores:

El presente Trabajo de Grado fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle. Cualquier duda o inquietud respecto a esta investigación, por favor comunicarse al siguiente correo:

ana.sofia.rivas@correounivalle.edu.co

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, por la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para guiarme en este proceso académico.

A mi familia, por ser el soporte principal en mi vida. Gracias por la comprensión y el apoyo, que siempre logran motivarme en seguir adelante y dar lo mejor de mí.

A mis amigas, que con sus consejos y compañía convirtieron esta etapa en una experiencia agradable y significativa.

Extiendo mi gratitud a mi asesor de trabajo de grado que, por su orientación y disposición para guiarme con sus conocimientos, aportaron al desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a mis docentes de la universidad, que, por sus enseñanzas, compromisos y exigencias, formaron mi aprendizaje y crecimiento académico.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, con gran cariño y gratitud, a mi abuelo Edilberto Rivas, quien gracias a su visión, esfuerzo y dedicación le dio vida a la idea que hoy representa la microempresa Aliños El Comercio.

De igual manera a mi padre Mauricio Rivas, quien ha sido el encargado de asumir con entrega y liderazgo la persistencia de este sueño, afrontando los desafíos con determinación y compromiso por lo que hace.

Expreso este logro para ambos, con la expectativa de que la constancia y dedicación invertida en este trabajo contribuyan al fortalecimiento, crecimiento y cuidado de la microempresa que representa un legado familiar.

Contenido

Introducción	11
Capítulo I Planteamiento del Problema	14
Descripción del Problema	14
Pregunta de Investigación	15
Sistematización del Problema	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Justificación	16
Límites de la Investigación	17
Antecedentes Investigativos	18
Antecedente 1: El Tamaño del Mercado de Especias y Condimentos Alcanzara los 59,13 mil Millones de Dólares en 2032	18
Antecedente 2: Especias y Mezclas de Condimentos en la Unión Europea: Innovaciones y Garantía de Seguridad	19
Antecedente 3: Estudio de Factibilidad para la Creación de la Comercializadora “Granos y Condimentos Martínez” en la Ciudad de Melgar, 2020	20
Antecedente 4: Utilidad de las Especias en la Industria	20
Antecedente 5: Planeación Estratégica en Ingealimentos S.A.S	21
Capítulo II Bases Teóricas	22
Marco Referencial	22
Marco Teórico	22
Marco Conceptual	24
Aliño, Condimento y Especia	24
Direccionamiento Estratégico	24

Estructura Organizacional	26
Ventaja Competitiva	27
Marco Contextual	28
Marco Legal	33
Capítulo III Diseño Metodológico	36
Hipótesis	36
Hipótesis de Investigación	36
Hipótesis Nula	36
Matriz de Variables	36
Enfoque Mixto	37
Alcance Descriptivo	37
Diseño No experimental – Transversal (Secuencial)	38
Método Observación Inductivo - Deductivo	38
Plan de Realización	39
Población a la Muestra	39
Fuentes para Recopilar la Información	40
Capítulo IV Resultados y Hallazgos	41
Objetivo A. Analizar el Ambiente Externo de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para la Identificación de sus Amenazas y Oportunidades	41
Objetivo B. Reconocer la Situación Interna de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para la Detección de sus Fortalezas y Debilidades	50
Objetivo C. Conocer el Sector al cual Pertenece a la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para Determinar un Análisis de Competencia	56
Identificación del Sector	56
Cadena de Valor	60

Principales Competidores	62
Matriz de Perfil Competitivo	67
Principales Proveedores de Aliños El Comercio	70
Encuestas Codificadas para Conocer la Perspectiva de los Clientes Frente a la Microempresa	70
Objetivo D. Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico en Acción a Determinar y Cumplir los Objetivos Misionales para la Microempresa Aliños El Comercio Ubicada en el Municipio Cartago Valle del Cauca.	79
Fortalecer la Imagen Corporativa de la Microempresa Aliños El Comercio	79
Plantear la Planeación Estratégica para la Microempresa Aliños El Comercio	82
Plan de Acción para el Cumplimiento de Objetivos Misionales	90
Objetivo E. Formular un Sistema de Seguimiento y Control a los Planes de Acción de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio de Cartago Valle del Cauca, para la Valoración de su Ejecución	97
Conclusiones	102
Recomendaciones	104
Referencias	105
Apéndices	111

Cuadros

Cuadro 1 Rutas diarias de la microempresa Aliños El Comercio	32
Cuadro 2 Marco Legal	34
Cuadro 3 Matriz de Variables Dependiente e Independiente	36
Cuadro 4 Matriz sobre el alcance de los objetivos	39
Cuadro 5 Entorno Político	41
Cuadro 6 Entorno Económico	42
Cuadro 7 Entorno Social	43
Cuadro 8 Entorno Tecnológico	44
Cuadro 9 Entorno Ecológico	44
Cuadro 10 Entorno Legal	45
Cuadro 11 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	48
Cuadro 12 Matriz DOFA	51
Cuadro 13 Entrevista a los colaboradores de Aliños El Comercio	53
Cuadro 14 Variación porcentual anual y contribución a las ventas reales del comercio minorista según su clasificación nacional 2025	56
Cuadro 15 Variación porcentual anual y contribución a las ventas reales del comercio minorista según su clasificación nacional (enero 2024 – enero 2023)	58
Cuadro 16 Descripción de competidores directos de la microempresa Aliños El Comercio	63
Cuadro 17 Matriz de Perfil Competitivo	68
Cuadro 18 Plan de acción	90
Cuadro 19 Plan de seguimiento y control	98

Figuras

Figura 1 Diagrama Causa y Efecto	15
Figura 2 Síntesis del Marco Teórico	23
Figura 3 Ruta total de la microempresa en el municipio de Cartago (Valle) y Corregimiento de Puerto Caldas (Risaralda)	29
Figura 4 Ruta total de la microempresa en el municipio de Ansermanuevo	31
Figura 5 Ruta total de la microempresa en la zona urbana de Zaragoza	31
Figura 6 Ruta total de la microempresa en el municipio de la Virginia	32
Figura 7 Cadena de valor de la microempresa Aliños El Comercio	61
Figura 8 Presentación de etiqueta actual de la microempresa Aliños El Comercio	80
Figura 9 Propuesta de la presentación de etiqueta delantera para la microempresa	81
Figura 10 Propuesta de la presentación de etiqueta trasera para la microempresa	81

Gráficas

Gráfica 1 Barras de variables del EFE	49
Gráfica 2 Radar de comparación a partir de la MPC	69
Gráfica 3 ¿Ubicación de la tienda?	71
Gráfica 4 ¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta su precio?	72
Gráfica 5 ¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta la calidad del producto?	72
Gráfica 6 ¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta la presentación?	73
Gráfica 7 ¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta su cumplimiento de entrega?	73
Gráfica 8 ¿Cómo califica la atención al cliente, desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del producto?	74
Gráfica 9 ¿Qué tan satisfecho está con la compra de condimentos de la marca Aliños El Comercio?	74
Gráfica 10 ¿Qué otras marcas de aliños y condimentos compra usted para la venta?	75
Gráfica 11 ¿Qué mejoraría de la marca Aliños El Comercio?	76
Gráfica 12 ¿Cuál es el condimento que mayor frecuencia compra?	76
Gráfica 13 ¿Con qué frecuencia compra usted la marca Aliños El Comercio?	77
Gráfica 14 ¿Ha tenido algún inconveniente con los productos de Aliños El Comercio?	77
Gráfica 15 ¿Estaría dispuesto a pagar más por mejoras en los productos de Aliños El Comercio?	78

Apéndices

Apéndice A Propuesta de la encuesta	111
Apéndice B Evidencia de su aplicación por medio de llamadas telefónicas y registradas por medio de un formulario de la herramienta Google	116
Apéndice C Socialización de bitácora de trabajo de campo con el empresario	117
Apéndice D Aplicación de encuestas a los colaboradores de la microempresa	118

Resumen

En el presente trabajo se tiene como propósito diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita a la microempresa denominada Aliños El Comercio, ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, fortalecer sus prácticas de gestión administrativa, contable y comercial determinando objetivos misionales. Este estudio se rige bajo un alcance descriptivo con un enfoque mixto, lo que permite combinar métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección de información, facilitando la identificación de las perspectivas de los clientes frente a la microempresa, y, además, el conocimiento del punto de vista de los colaboradores sobre sus funciones y condiciones laborales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteados.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la microempresa considerando las condiciones externas, analizadas por medio de los entornos que conforman la herramienta PESTEL, identificando amenazas y oportunidades. Posteriormente, se efectuó un análisis interno en el que se determinaron las fortalezas y debilidades de la microempresa mediante una matriz DOFA, encontrando vacíos y falencias en la ejecución de procesos y funciones en materia de gestión administrativa y práctica.

Seguidamente, se llevó a cabo un análisis de los competidores directos de la microempresa, evaluándolos a través de factores clave de éxito previamente definidos en una matriz MPC, con el fin de reconocer la empresa con mejor posicionamiento en el mercado. A partir de los resultados obtenidos en estos análisis, se diseñó un plan estratégico en el que se propusieron estrategias y objetivos misionales tipo SMART, orientados a mitigar las problemáticas identificadas y mejorar los procesos y funciones internas. Asimismo, se establecieron las actividades o acciones necesarias su cumplimiento y se propuso al empresario una ruta de seguimiento y control mediante indicadores de desempeño (KPI's), con el fin de medir de manera adecuada la ejecución de las actividades designadas y el logro de los objetivos planteados. para el cumplimiento de los objetivos y alcanzar la meta deseada.

En conclusión, el direccionamiento estratégico formulado permite establecer una guía para el crecimiento sostenible de Aliños El Comercio, fortaleciendo su organización interna y aumentando su competitividad en el mercado.

Palabras clave. Direccionamiento estratégico, plan estratégico, competitividad, mejora continua.

Abstract

The purpose of this paper is to design a strategic direction plan that will enable the microenterprise Aliños El Comercio, located in the municipality of Cartago, Valle del Cauca, to strengthen its administrative, accounting, and commercial management practices by determining mission objectives. This study is guided by a descriptive scope with a mixed approach, which allows for the combination of quantitative and qualitative methods for data collection, facilitating the identification of clients' perspectives on the micro-enterprise and, furthermore, understanding employees' perspectives on their roles and working conditions, contributing to the achievement of the stated objectives.

First, a diagnosis of the microenterprise was conducted, considering the external conditions, analyzed using the PESTEL environment, identifying threats and opportunities. Subsequently, an internal analysis was conducted to determine the microenterprise's strengths and weaknesses using a SWOT matrix, identifying gaps and shortcomings in the execution of administrative and practical management processes and functions.

Next, an analysis of the microenterprise's direct competitors was conducted, evaluating them using key success factors previously defined in an MPC matrix, in order to identify the company with the best market positioning. Based on the results of these analyses, a strategic plan was designed, proposing SMART strategies and mission objectives aimed at mitigating the identified problems and improving internal processes and functions. Furthermore, the activities or actions required for their implementation were established, and a monitoring and control plan was proposed to the entrepreneur using key performance indicators (KPIs) to adequately measure the execution of the designated activities and the achievement of the objectives set for achieving the desired goal.

In conclusion, the formulated strategic direction provides a guide for the sustainable growth of Aliños El Comercio, strengthening its internal organization and increasing its competitiveness in the market.

Keywords. Strategic direction, strategic plan, competitiveness, continuous improvement.

Introducción

La mayoría de las empresas, en tiempos pasados, surgían por medio de un conocimiento empírico, en el cual todas sus actividades se desarrollaban de esa misma manera. Sin embargo, estas situaciones han ido modificándose con la aparición de nuevas informaciones derivadas de los cambios en el entorno, lo que ha permitido que los empresarios actuales se formen y consoliden a partir de bases teóricas, orientando así la consolidación de una empresa rica en capital intelectual.

La finalidad de diseñar e implementar un direccionamiento estratégico para la microempresa Aliños El Comercio es permitir que esta cambie sus actividades y procesos basados en el empirismo hacia la aplicación de bases teóricas y organizativas por medio de herramientas fundamentadas, con el fin de lograr una definición y cumplimiento de nuevos objetivos, obteniendo un posicionamiento para adquirir una mejor visibilidad ante su entorno de manera legal.

Así mismo, con el desarrollo de un direccionamiento estratégico se permite establecer una ruta por la cual se integran diferentes actividades aplicadas por medio de herramientas, generando mayor eficiencia y utilidad a la hora de desarrollarse, ya que posibilita la obtención de resultados. En consecuencia, la gestión de estas actividades se encuentra articulada para dar cumplimiento a los objetivos definidos.

Además, en este estudio se define una serie de factores relativos para hacerse de manera más precisa; primeramente, se brinda claridad frente al origen del problema de la microempresa, se definen los objetivos y, de esta manera, se gestiona un diseño metodológico que permite conocer la forma adecuada en que se lleva a cabo la realización del estudio.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

Los hechos se presentan en la microempresa Aliños El Comercio, ubicada en la Cr 2 A # 16 - 117 del barrio El Llano, en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, presente en el mercado local por más de quince años. Desde su inicio, esta empresa se ha dedicado a la comercialización de un amplio portafolio de productos, siendo los principales los aliños o condimentos, y otros como el maní en diferentes presentaciones, puntillas de acero y bolsas plásticas, los cuales ofrece al por menor a las tiendas de barrio en el municipio de Cartago Valle, y zonas aledañas.

Sin embargo, a pesar de su larga trayectoria en el mercado local, se ha evidenciado que sus prácticas de trabajo no han evolucionado y que no se implementan nuevas estrategias para su mejoramiento. En ese sentido, la microempresa presenta múltiples carencias en su funcionalidad, lo que la ha llevado a un estado de conformismo y statu quo, generando que no se desarrollen nuevas prácticas de laborales, ni se cumpla con una formalización, estándares de calidad en los procesos o certificados de BPM “Buenas Prácticas de Manufactura, una normativa técnica sanitaria para la manipulación de alimentos procesados” (Icontec, 2024). Además, no presenta un adecuado manejo financiero y contable, lo que trae como consecuencia afectaciones a la organización, su imagen, el pequeño grupo de colaboradores que la conforma y sus clientes.

Se puede inferir, entonces, que a la microempresa Aliños El Comercio se le debe implementar un plan estratégico, el cual, según Miguel Ángel Rodríguez lo define como “Una herramienta implementada al interior de las organizaciones que permite alcanzar las metas establecidas con el fin de potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión” (Rodríguez, 2020).

Con todo lo descrito anteriormente, si la microempresa no lleva a cabo un buen funcionamiento de sus prácticas ni la creación de un plan estratégico, continuará generando vacíos y deficiencias en toda su estructura, mermando la rentabilidad y desaprovechando nuevas oportunidades en el mercado con el paso del tiempo.

A continuación, se presenta una figura que resume las diferentes causas y consecuencias que integran el problema.

Figura 1*Diagrama Causa y Efecto**Fuente.* Elaboración propia (2025)**Pregunta de Investigación**

¿Cómo debe ser el diseño del Direccionamiento Estratégico que proponga un marco de acciones para la determinación de los objetivos misionales de la microempresa “Aliños El Comercio” del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización del Problema

- ¿Qué se puede determinar sobre la situación externa de la microempresa para el descubrimiento de sus amenazas y oportunidades?
- ¿Qué se puede determinar sobre la situación interna de la microempresa para el descubrimiento de sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo se puede determinar el sector al que pertenece la microempresa, para establecer su perfil competitivo?
- ¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la microempresa?
- ¿De qué manera se debe realizar un sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la microempresa?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que proponga un marco de acciones para la determinación de los objetivos misionales de la microempresa Aliños el Comercio del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

- A.** Analizar el ambiente externo de la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para la identificación de sus amenazas y oportunidades.
- B.** Reconocer la situación interna de la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para la detección de sus fortalezas y debilidades.
- C.** Conocer el sector al cual pertenece la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para determinar un análisis de competencia.
- D.** Diseñar un plan de direccionamiento estratégico en acción al desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos para la microempresa Aliños El Comercio ubicada en el municipio Cartago Valle del Cauca.
- E.** Formular un sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la microempresa Aliños El Comercio del municipio de Cartago Valle del Cauca, para la valoración de su ejecución.

Justificación

El presente estudio es importante porque permite generar un camino o guía por medio del proceso del plan estratégico y ayudar al empresario de Aliños El Comercio a aumentar la capacidad y el conocimiento para implementar y desarrollar nuevas estrategias, determinado cuáles deben ser los objetivos necesarios para ser alcanzados y mejorando la situación actual de la microempresa.

Además, es útil dado que posibilita definir la misión, visión y valores de la microempresa bajo unos objetivos, e igualmente identificar las fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y externo, generando la realización de un análisis con el fin de una planificación más adecuada para la ejecución de actividades y la toma de decisiones.

Por consiguiente, al desarrollar un plan estratégico, se mejoran significativamente las situaciones de vacíos particulares que presenta la microempresa por el uso de técnicas empiristas, y, por otro lado, se asegura su permanencia en el mercado, así como el crecimiento de esta.

Desde el punto de vista teórico, este estudio busca, mediante teorías de autores, relacionar conceptos significativos y modelos que abarcan el desarrollo del anteproyecto, los cuales se toman en cuenta para realizar un adecuado plan estratégico e implementarlo en la microempresa. Por ende, se podrá aclarar, mediante estos conceptos, la relación y el estado en la que se encuentra la microempresa, además de llevar una teoría a la práctica por medio de la realización de modelos de direccionamiento estratégico.

Con referencia al punto de vista metodológico, para conocer las condiciones que se encuentra la microempresa y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se ejecutan herramientas como el análisis PESTEL y la matriz DOFA, que sirven de apoyo para dar claridad a las situaciones o falencias que presenta. Con respecto a esto, se formulan estrategias que permiten realizar modificaciones y plantear una nueva ruta para el cambio y alcance de objetivos. De igual forma, para reforzar el análisis, se aplicará una encuesta codificada para conocer el estado interno y externo, tomando en cuenta a los colaboradores y clientes, con el fin de identificar las condiciones de los procesos de tareas, motivación, toma de decisiones, sector, competencia, entre otros.

En cuanto al punto de vista práctico, este estudio, al realizar de un direccionamiento estratégico de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos planteados, logra articular las actividades correctas para su ejecución, pues brinda a la microempresa soluciones a los problemas presentes, proporcionando resultados que transformen sus prácticas y la conviertan en una microempresa más competitiva dentro del sector de condimentos y su entorno local.

Límites de la Investigación

El contexto de este estudio se presenta en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, donde se brindará asesoría a una microempresa local llamada Aliños El Comercio, la cual se dedica a la comercialización de su amplio portafolio de productos, siendo los principales los aliños o condimentos, y otros como maní en diferentes presentaciones, puntillas de acero y bolsas plásticas, los cuales ofrece al por menor a las tiendas de barrio en el municipio de Cartago, Valle y zonas aledañas.

La microempresa cuenta con más de quince años en funcionamiento; sin embargo, la situación actual es que no fomenta cambios ni posee una proyección orientada al mejoramiento de sus procesos y actividades, trabajando en un estado de conformismo.

Su población y objeto de estudio para este trabajo corresponden a los colaboradores y clientes principales, que son las tiendas y minimercados. Al tratarse de una población finita, las herramientas de recolección de información se aplicarán en forma de censo.

Antecedentes Investigativos

Estos antecedentes investigativos se basan en trabajos de grados, artículos académicos y revistas que recopilan información que contribuye a la comprensión del fenómeno que se estudia; así mismo, permite conocer las diferentes perspectivas de los condimentos y aliños para uso en alimentos y medicinas naturales, además de analizar el impacto de estos productos en el contexto mundial, lo que posibilita obtener una mayor claridad sobre el tema. Estos trabajos son de carácter regional, nacional e internacional, y fomentan un conocimiento previo sobre el estado del objeto de estudio y del problema de investigación.

Antecedente 1: El Tamaño del Mercado de Especies y Condimentos Alcanzara los 59,13 mil Millones de Dólares en 2032

Autor: Firma y consultoría de investigación de mercados Astute Analytica

Referencia: Investigación y estudio de mercado sobre el crecimiento que ha tenido el sector de condimentos y especias

Tipo: Internacional

Descripción: Esta investigación analiza el impacto que tienen los diferentes tipos de condimentos en el mercado global, ya que este producto se encuentra cada vez en mayor crecimiento por condiciones del entorno, impulsado por la tendencia y popularidad que tienen las cocinas internacionales, aumentando así su demanda y consumo.

Además, se caracteriza por la practicidad al ser un producto listo para usar tanto en cocinas caseras como industriales. El estudio expone los principales actores donde la influencia de los condimentos es mayor, como China, Japón, India, Indonesia y Tailandia, destacando una alta producción y consumo. También se presentan cifras estimadas del crecimiento global que ha tenido este sector con el paso de los años, considerando varios factores de tendencia que permiten obtener un crecimiento sustancial para el futuro.

Aporte al estudio: Con esta investigación se obtiene una visión global de cómo se encuentra este producto en el mercado, evidenciando un impacto considerable, pues los condimentos se consideran de gran popularidad para los consumidores, generando una tendencia. De esta manera, se destacan los países líderes productores y sus estrategias; estos factores sirven como fuente de información, considerando que, a medida que el consumo aumenta, existen más posibilidades y oportunidades para que la microempresa logre posicionarse en el sector.

Antecedente 2: Especies y Mezclas de Condimentos en la Unión Europea: Innovaciones y Garantía de Seguridad

Autor: María Śmiechowska, Joanna Newerli-Guz, Joanna Newerli-Guz

Referencia: Artículo donde estudia los riesgos en la salud a causa de las innovaciones y mezclas de especias y condimentos en la Unión Europea

Tipo: Internacional

Descripción: Este artículo expone los beneficios que tienen las especias y condimentos para la salud de las personas, ya que estos, al ser de origen vegetal, contribuyen a una sana nutrición. Así mismo, se resalta que son de gran aporte para la medicina, presentándose como remedios naturales. Por ende, los condimentos, al tener propiedades que mejoran la sazón de los alimentos, también se reflejan como agentes medicinales. Los autores de este estudio exponen que, al existir un gran potencial en el mercado y un aumento en la demanda, las empresas innovan en los productos, llegando a una nueva producción conocida como mezcla de especias, la cual se basa en la integración de diferentes condimentos junto con otros ingredientes como sal, glutamato monosódico y ácido cítrico, que aportan un potencial al sabor a base de sodio, aditivos y alérgenos, perdiendo así sus propiedades naturales para aumentar la durabilidad por medio de conservantes, lo que puede generar repercusiones en la salud de los consumidores. Los autores indican que, para mitigar dichas repercusiones, se implementaron leyes y normativas que fomentan la seguridad alimentaria con el fin de garantizar los beneficios naturales de los condimentos.

Aporte al estudio: Con este artículo se evidencia la utilidad de los condimentos naturales para la salud, lo cual puede aplicarse como una cadena de valor para la microempresa, ya que garantiza la comercialización de productos totalmente naturales, permitiendo un mayor impacto en las preferencias de los consumidores. De igual manera, se busca evitar una innovación que genere repercusiones futuras en la salud de las personas.

Al ofrecer un producto natural y resaltar los beneficios que este contiene para la salud y el sabor de los alimentos, se logra una mayor atracción hacia los consumidores.

Antecedente 3: Estudio de Factibilidad para la Creación de la Comercializadora “Granos y Condimentos Martínez” en la Ciudad de Melgar, 2020

Autores: Jose Miguel Martinez Sanchez y Elvia Patricia Lozano Castañeda

Referencia: Anteproyecto para optar al título de Administración de Empresas, 2020

Tipo: Nacional

Descripción: En este documento, los autores desarrollan un estudio que abarca un análisis técnico y financiero para conocer los aspectos más relevantes del mercado con relación al sector del comercio de especias y condimentos. De esta misma manera, el trabajo proporciona estudios sobre el nicho de mercado, propuestas de valor, la competencia, entre otros factores, con el propósito de conocer la dinámica del entorno y garantizar la funcionalidad de un buen posicionamiento de mercado.

Aporte al estudio: Este trabajo sirve de respaldo para ampliar el conocimiento sobre aspectos fundamentales relacionados con el posicionamiento de un producto y los factores pertinentes a tener en cuenta para la ejecución de un análisis de mercado, con el fin de que pueda aplicarse en la realización de este estudio, siendo fundamental para comprender el contexto del sector.

Antecedente 4: Utilidad de las Especias en la Industria

Autor: Itaty Mercado Diaz

Referencia: Trabajo de grado para obtener título de Bacterióloga, en la ciudad de Montería 2021

Tipo: Nacional

Descripción: Este trabajo de grado expone la historia de los condimentos, identificando su impacto sociocultural y su evolución en la comercialización, aportando positivamente a la salud, la industria alimentaria, la economía y en los avances farmacéuticos. Además, se resalta como interés el factor de que, al mencionarse los condimentos, la población lo asocia con la cocina, pero existe una trascendencia con relación a esto, destacando los otros usos que tienen estos productos, principalmente medicinales. Así mismo, el trabajo presenta un análisis de mercado a nivel nacional e internacional que influye en la posición de estos productos.

Aporte al estudio: Se identifica entonces lo multifacéticos que son los condimentos gracias a sus propiedades naturales, aportando beneficios a la salud y conocimiento enriquecedor para este trabajo, lo cual permite promocionar los productos con factores añadidos y brindar a los clientes el conocimiento adecuado de los beneficios de las especias, generando así valor agregado al producto y a su cadena de producción.

Antecedente 5: Planeación Estratégica en Ingealimentos S.A.S

Autores: Aixa Gisset Rubiano Vargas y Wilmar Arlex Santana Madrid

Referencia: Trabajo de grado para aplicar al título Administración de Empresas, Cali
2019

Tipo: Regional

Descripción: Este trabajo de grado aplica un plan estratégico hacia una empresa regional, la cual busca posicionarla en su mercado y mejorar el desempeño de sus procesos para aumentar su competitividad. En consecuencia, para garantizar estos factores, los autores aplican una investigación descriptiva que permite analizar aspectos negativos y oportunidades de mejora.

Aporte al estudio: En consecuencia, este trabajo permite ampliar el conocimiento y la importancia de aplicar un plan estratégico como ventaja para direccionar una toma de decisiones basadas en información relevante. También se considera de gran utilidad para fortalecer el posicionamiento frente a la competencia, identificando oportunidades y posibles riesgos.

Capítulo II

Bases Teóricas

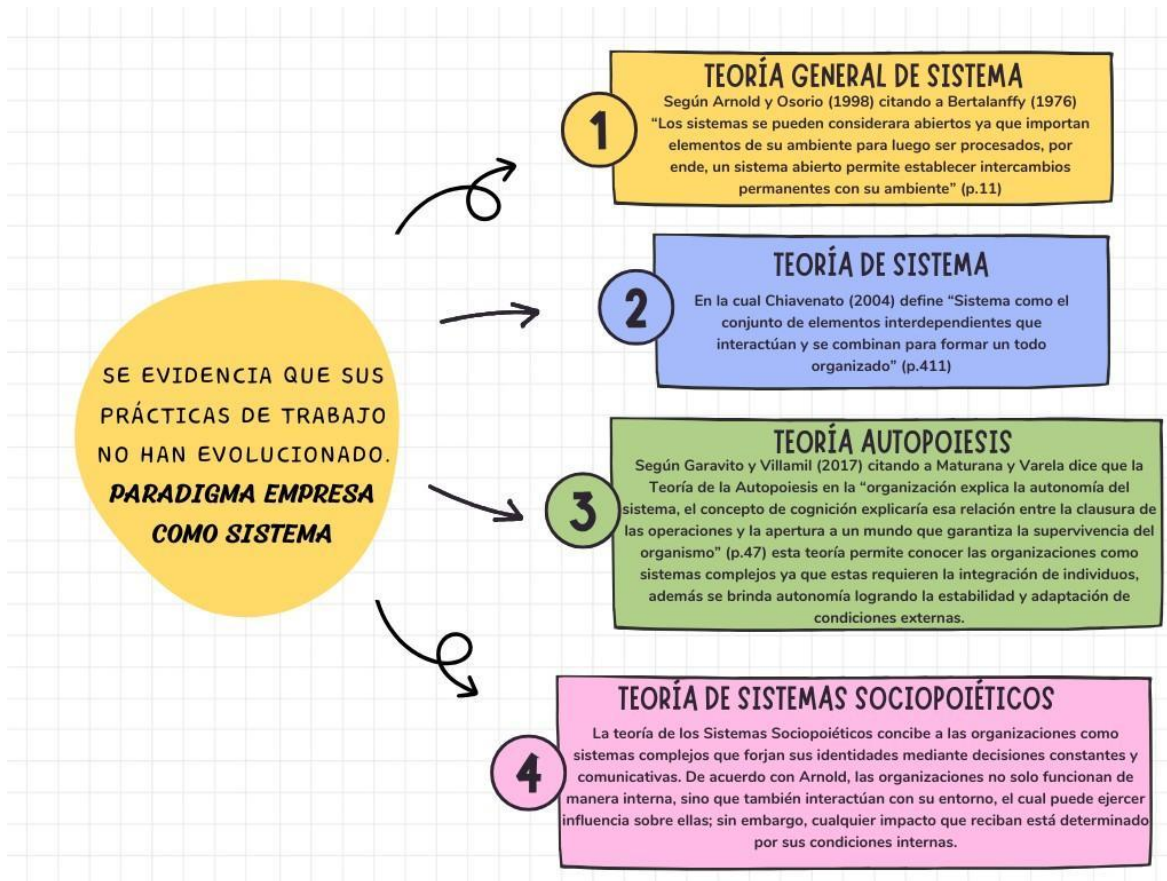
Marco Referencial

Este estudio permite brindar apoyo a una microempresa local del municipio de Cartago, Valle del Cauca, la cual presenta falencias en sus procesos y estructura, generando que no pueda alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado ni aprovechar diversas oportunidades. Así mismo, al no encontrarse formalizada, presenta riesgo en su funcionamiento al evadir conductas legales, lo que puede traer consecuencias negativas que afecten el desarrollo y crecimiento de la microempresa.

Por ende, para conocer más a fondo la realidad y la situación por la que atraviesa esta dicha microempresa, este estudio se ubica desde un ángulo ontológico que, según el autor Rene Bedard (2003) “la remite al conocimiento del ser, tratando sobre los fundamentos conceptuales de la realidad” (p.16). De esta manera, se pretende identificar el estudio del ser en cuanto a la praxis y el conocimiento en función de su presente. También busca “aportar respuestas a los interrogantes fundamentales de la persona sobre la naturaleza de la realidad en la cual ella vive y sus relaciones con los diferentes elementos de aquella” (Bedard, 2003, p.85). En efecto, el resultado consiste en dar respuesta a una pregunta de investigación y comprender la relación del empresario con el contexto de su entorno en el sector, brindando un acompañamiento para identificar vacíos e implementar mejoras.

Marco Teórico

Para tener una mayor percepción frente a este estudio, partiendo de conocimientos basados en teorías, este se centra en un paradigma organizacional, entendiéndose como un modelo que se considera ser guiado e imitado (González, 2003). En consecuencia, el paradigma de empresa como sistema es en el que se fundamenta este estudio. Por otra parte, se analizan y se presentan diferentes puntos de vistas a partir de diversos autores con sus teorías, lo que permite comprender de manera precisa sus enfoques y cómo estos se relacionan con el estado de la microempresa.

Figura 2*Síntesis del Marco Teórico**Fuente.* Elaboración propia (2025)

Estas teorías permiten articular el funcionamiento de la microempresa Aliños El Comercio partiendo desde el punto de vista de la integración de un sistema. Principalmente, esta cuenta con áreas de trabajo que, al no estar muy definidas, se permite distinguir la división de tareas, donde cada colaborador cumple con sus responsabilidades y actividades, logrando interacciones conjuntas para optimizar sus procesos. Así mismo, se considera como un sistema abierto, pues recibe de su entorno externo insumos, materias primas, entre otros elementos necesarios para su funcionamiento. Además, mantiene una interacción que le permite conocer las necesidades del cliente y factores externos, con el fin de brindar sus productos y mitigar dichas necesidades.

Por otro lado, la microempresa Aliños El Comercio, al conocer su medio ambiente externo por medio de una relación constante con sus clientes y proveedores, logra afrontar factores tanto positivos como negativos, implementando medidas para su superación. En cuanto

a la noción autopoiesis, en este sentido no se considera un factor relevante, ya que Aliños El Comercio, desde sus inicios, ha mantenido una misma estructura. El empresario considera que no existe la necesidad de ampliar la producción, pues esto podría generar la pérdida del equilibrio que se ha mantenido durante muchos años.

Marco Conceptual

En esta sección se analizan diferentes conceptos de manera general que permiten obtener una mayor comprensión de los términos utilizados en este estudio. Por ende, para la realización de un plan de direccionamiento estratégico para la microempresa Aliños El Comercio, es fundamental construir este marco con el propósito de obtener las bases necesarias para entender el problema presente y tener claridad sobre los conceptos que pueden ser de ayuda para desarrollar el estudio.

Aliño, Condimento y Especia

Este trabajo, al estar direccionado hacia una microempresa comercializadora al por menor de diferentes productos conocidos como condimentos, realiza una aclaración de su significado y las diferencias que conlleva este término. Todos cumplen con una misma finalidad, que es aportar a las comidas un realce de sabores, aromas y color.

Las especias, según el autor Damián Rodríguez (2021), se define como “sustancias de origen vegetal, que provienen de raíces, semillas, frutos, corteza y hojas” (Rodríguez, 2021). Sus sabores se caracterizan por ser intensos y potentes. Con la evolución de estos productos, se comienzan a crear los condimentos, que son la combinación de especias vegetales y minerales. Esto se refiere a la inclusión de sal en las mezclas con el fin de crear sabores nuevos y diferentes composiciones o texturas; aquí se incluyen los aderezos y las salsas. El uso del condimento permite integrar múltiples especias con el propósito de ofrecer mayor practicidad al momento de cocinar y sazonar (DILMUN mercado). Por último, la palabra aliño según la Real Academia Española, proviene de la “acción o efecto aliñar o condimentar” (RAE).

Direccionamiento Estratégico

Cabe señalar que, para afrontar los diferentes problemas de la microempresa, se es necesario diseñar y aplicar un direccionamiento estratégico, siendo este un proceso importante y enriquecedor que permite la implementación de objetivos y metas en las organizaciones, con el

propósito de definir su rumbo y garantizar el cumplimiento de dichos objetivos, guiando las acciones y el trabajo hacia un fin común.

De esta manera, el autor Michael Porter fundamenta que la aplicación de un direccionamiento estratégico es de gran importancia para fortalecer la competitividad, señalando que, al formular estrategias competitivas, se facilita el cumplimiento de los objetivos (Porter M, 2015). Por consiguiente, mediante la aplicación de estas estrategias, las organizaciones pueden alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado. Sin embargo, como expone el autor David (2003), para lograr dichas estrategias se debe considerar los procesos de “formular, implementar y evaluar, los cuales están conformado por subprocesos que facilitan su ejecución por medio de actividades” (David F, 2003, p.5). En el proceso de formulación se establecen las ideas principales para alcanzar los objetivos; en la implementación, se aplican dichas ideas mediante actividades articuladas por las áreas de la organización; y finalmente, en la evaluación, se analizan los resultados con el fin de garantizar el funcionamiento de las estrategias y el cumplimiento de las metas. De esta manera, el autor David define el direccionamiento estratégico como el desarrollo integral de estos procesos.

De acuerdo con el autor Betancourt, J (2002), el direccionamiento estratégico se concibe como un conjunto de estrategias que permiten adaptar la organización a nuevos contextos de su entorno y volverla más competitiva dentro del sector.

Además, plantea que el proceso implica definir objetivos a largo plazo e implementar acciones para alcanzarlos, siendo responsabilidad de los gerentes o líderes su adecuada formulación y ejecución.

A partir de los conceptos expuestos por los tres autores mencionados, se evidencia una similitud en sus planteamientos, ya que todos coinciden en la aplicación del direccionamiento estratégico permite a las organizaciones posicionarse en el mercado. Asimismo, consideran que el diseño de estrategias está estrechamente relacionado con el cumplimiento de objetivos, lo que explica la ausencia de diferencias significativas entre sus enfoques teóricos, pues sus ideas se encuentran ampliamente asociadas.

En relación con este estudio, se identifica afinidad con lo que planteado por el autor Michael Porter, debido a que el diseño de un plan estratégico posibilita la articulación de actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos generales y específicos propuestos,

favoreciendo el mejoramiento de la microempresa Aliños El Comercio y su posicionamiento en el mercado.

Estructura Organizacional

En función a la realización de actividades, se debe tener en cuenta la división del trabajo, pues esta proporciona una mayor eficiencia en la elaboración de las tareas al permitir ubicar personal capacitado en el desarrollo de actividades específicas. De esta manera, para el adecuado funcionamiento de una empresa, se requiere la integración de múltiples actividades distribuidas en diferentes áreas que actúan de forma articulada para alcanzar un objetivo común. En consecuencia, las organizaciones deben contar con una estructura interna bien definida que evite la confusión de responsabilidades.

En este sentido, el autor Robbins define la estructura organizacional como “el modo en el cual se da la agrupación, coordinación y división de los trabajos y actividades; así mismo, se tiene en cuenta la especialización del trabajo” (Robbins, 2009, p. 519). El autor destaca la importancia de reconocer las capacidades de las personas que conforman la estructura organizacional, con el propósito de ubicarlas en las áreas donde mejor puedan desarrollar sus habilidades. Además, el autor Chiavenato (Chiavenato, 1999, p.27) afirma que las empresas funcionan de manera más eficiente cuando las personas que ocupan los puestos de trabajo son las adecuadas, desempeñando las funciones para las cuales fueron contratadas. Para lograrlo, se debe diseñar una estructura formal que defina los cargos, reglas administrativas, requisitos y atribuciones de los colaboradores.

De esta misma forma, dentro del marco de este concepto, se observa una evolución en el paradigma organizacional. En el pasado, las estructuras eran, y aún en algunos casos siguen siendo, consideradas mecánicas, caracterizadas por la centralización en toma de decisiones, los mandos jerárquicos, la autoridad y la formalización. En contraposición, surgieron las organizaciones orgánicas, las cuales representan lo opuesto a las mecánicas, promoviendo una comunicación más fluida y una toma de decisiones más descentralizada, entre otros factores que han permitido construir estructuras más armónicas entre los colaboradores (Claver et al., 2005). Como consecuencia de este tipo de estructuras, se fomentan redes de trabajo más duraderas, equipos motivados y eficientes, así como un intercambio constante de conocimiento, lo que fortalece el aprendizaje organizacional de manera colectiva (Murillo et al., 2017).

Según las aportaciones de los autores mencionados, existe una proximidad en sus planteamientos sobre el concepto general de estructura organizacional. Sin embargo, al considerar los cambios y nuevos enfoques contemporáneos, se evidencian ciertas diferencias, ya que en la actualidad se ha dejado atrás la visión burocrática y autoritaria que tradicionalmente caracterizaba a las organizaciones. Hoy en día, las estructuras tienden a ser más flexibles y adaptativas ante los cambios del entorno, brindando mayor autonomía para los colaboradores y fomentando su participación en diferentes procesos, lo que incrementa la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización.

En relación con este estudio, se observa que la microempresa Aliños El Comercio maneja una estructura organizacional reducida, en la cual la centralización y toma de decisiones recaen principalmente sobre el empresario. En cuanto a la división de tareas, esta se mantiene de manera estática y rígida, dado que el personal ha desempeñado las mismas funciones durante un largo periodo. Por tanto, se considera pertinente que, con los fines de este estudio, la microempresa adopte una estructura más flexible, fomentando la versatilidad en las áreas de trabajo.

Ventaja Competitiva

Este concepto surge por los cambios que trae el entorno, los cuales, si son afrontados y adaptados de manera adecuada, permiten lograr una ventaja competitiva frente a los demás. Esta ventaja también funciona como una estrategia, pues los autores Ibáñez, Núñez y Castillo soportados en el autor Porter (1997) describen que la “estrategia competitiva es la formulación a partir de cómo una empresa se relaciona a su medio ambiente” (Ibáñez et al., 2010, p. 23). Así mismo, se identifican los objetivos y estrategias para alcanzarlos; con esto, se logra que las empresas crezcan y se mantengan vigentes en el mercado.

En consecuencia, para las ventajas competitivas, es importante observar el desempeño que ocupa la cadena de valor en las empresas. Según los autores (Casanova et al., 2022), se plantea que la realización de actividades estratégicas por separado, según sea el área, aporta valor a la cadena de producción, brindando así mayores competencias frente a su entorno, posicionando a la empresa y diferenciándose de su competencia. Ahora bien, los autores Romero, Sánchez, Rincón y Moraima, tomando al autor Delgado (2003), plantean que “la competitividad no se produce por la casualidad, ni surge espontáneamente, ésta se crea y se logra mediante un largo proceso de aprendizaje, a través de la negociación por grupos colectivos

representativos stakeholders” (Romero et al., 2020), basándose en la observación de su entorno externo y logrando fundamentar estrategias que permiten diferenciarse de los demás.

Desde este contexto, las ideas de estos autores resultan ser comunes, brindando la importancia que puede generar si se aplican o se toman en cuenta las ventajas competitivas para destacar en el mercado. Sin embargo, al ser puntos de vista diferentes, se dispersa el concepto cuando se analiza la forma de aplicar las ventajas competitivas; así pues, cada autor expone de manera particular la implementación de este concepto, partiendo desde la ejecución de una cadena de valor hasta la observación y negociación con grupos de interés. Por lo tanto, para que las empresas logren ventajas competitivas, deben innovar y establecer estrategias sin necesidad de basarse en factores específicos.

Con referencia a lo planteado, este estudio se relaciona con el argumento del autor Porter, ya que, al implementar una ventaja competitiva, es necesario conocer primero las condiciones del entorno externo, cuáles son las peticiones de los consumidores o grupos de interés, para así implementar los factores necesarios que satisfagan dichas necesidades y, como consecuencia de esto, lograr ventajas competitivas.

Marco Contextual

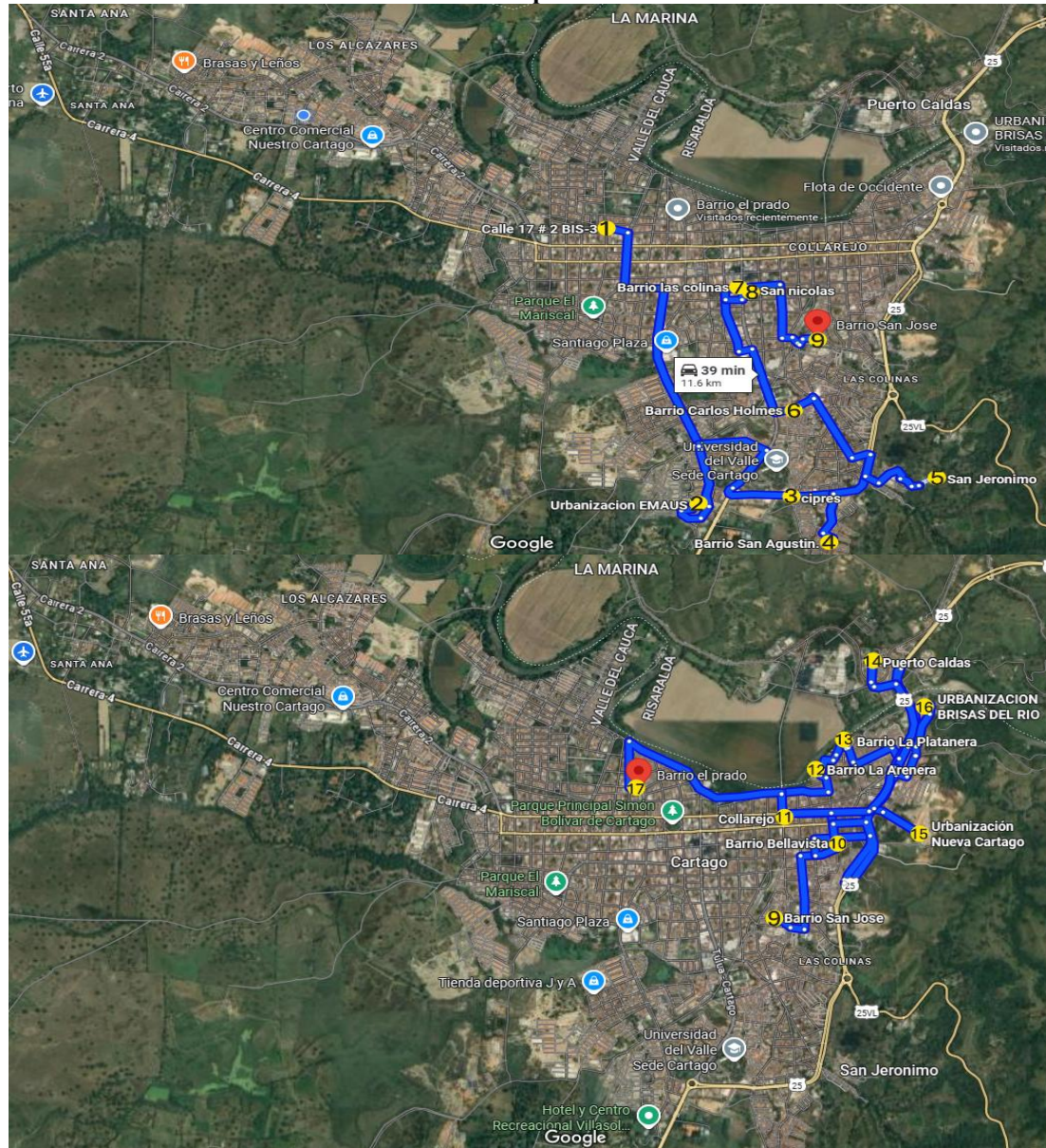
La microempresa Aliños El Comercio, ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca lleva laborando por más de quince años en la comercialización de su amplio portafolio de productos, entre los principales se encuentran los aliños o condimentos, y otros como maní en diferentes presentaciones, puntillas de acero y bolsas plásticas, los cuales se ofrecen al por menor a las tiendas de barrio en el municipio de Cartago Valle y zonas urbanas aledañas como los municipio de la Virginia, Ansermanuevo, Zaragoza y el corregimiento de Puerto Caldas.

Para demostrar de mejor manera las rutas de trabajo que realiza el empresario, las cuales se dividen por días de la semana de lunes a viernes, con ayuda de la herramienta Google Maps se pudo trazar una ruta de acción donde se muestran los barrios que el empresario visita tanto en el municipio de Cartago como en las zonas urbanas aledañas mencionadas anteriormente, es decir, los municipios de la Virginia, Ansermanuevo, Zaragoza y el corregimiento de Puerto Caldas.

En las rutas que se presentan a continuación, muestran los barrios que son visitados y a los cuales los diferentes clientes, Estas se grafican de esta manera debido a que el número de tiendas es alto y la herramienta no permite ubicar una ruta precisa; por ende, se agrupan por barrios correspondientes a sus respectivos clientes.

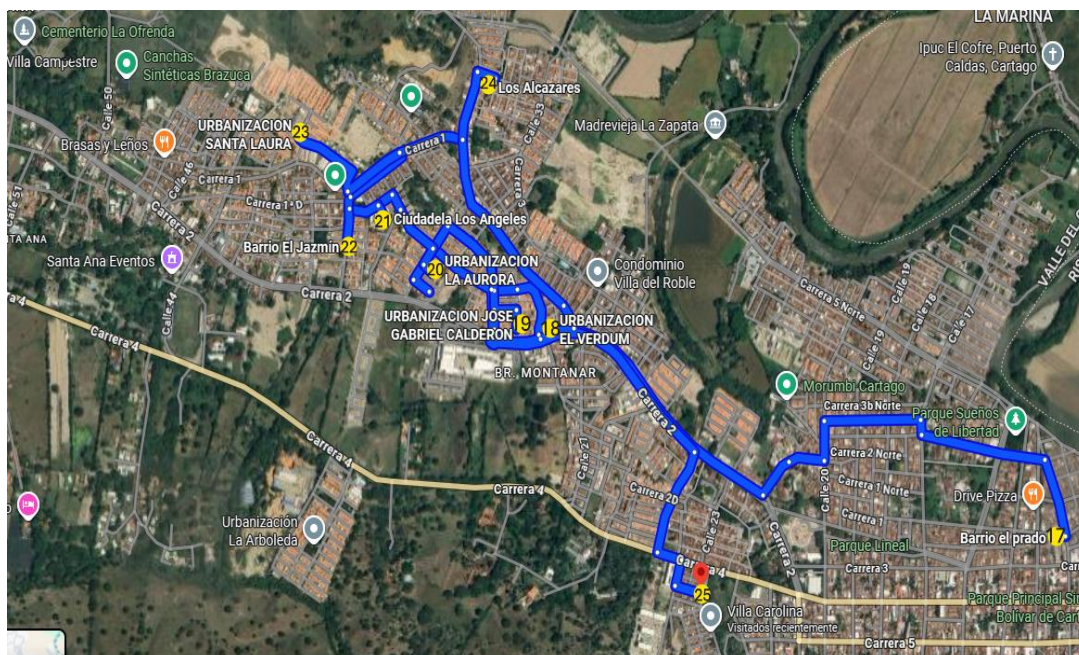
Ruta total de la microempresa en el municipio de Cartago (Valle) y Corregimiento de Puerto Caldas (Risaralda)

Mapa

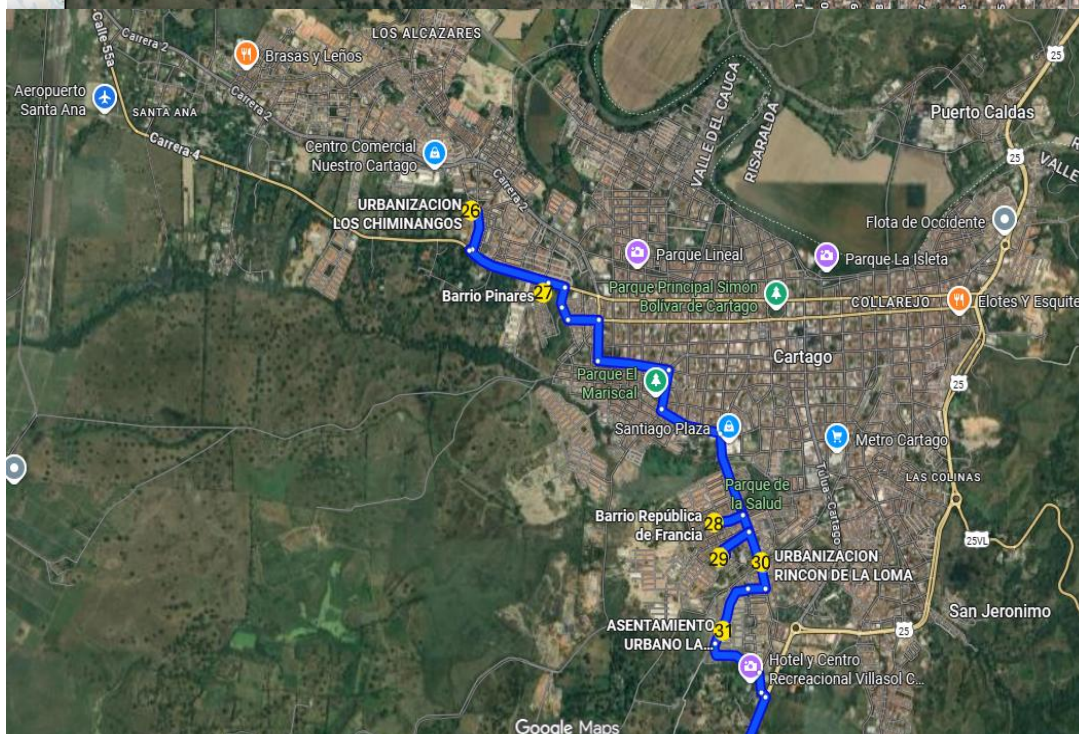


2

3



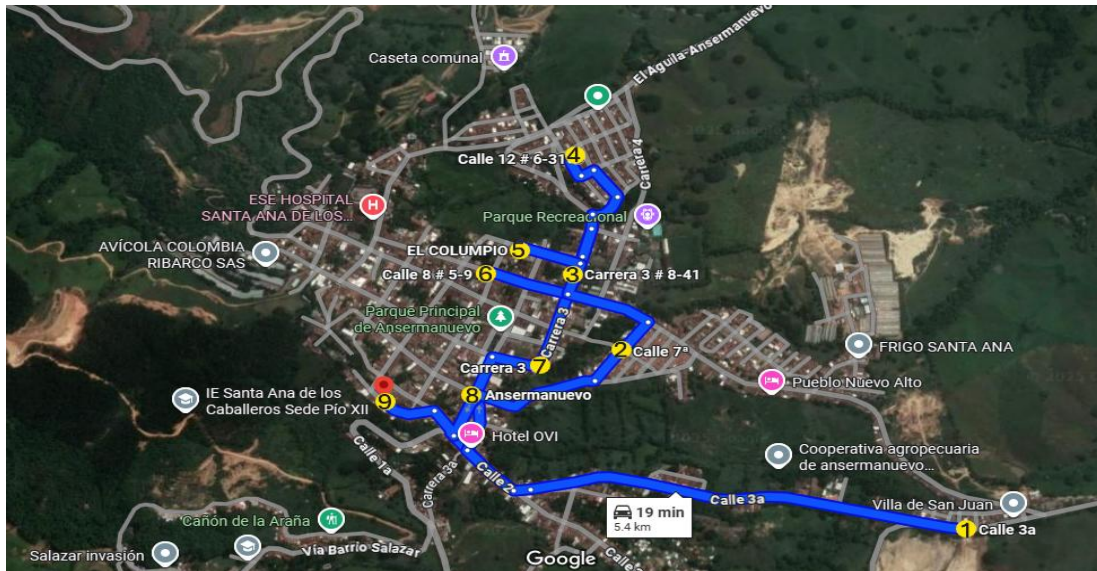
4



Fuente. Elaboración propia (2025) a partir de la herramienta Google Maps (2025)

Figura 4

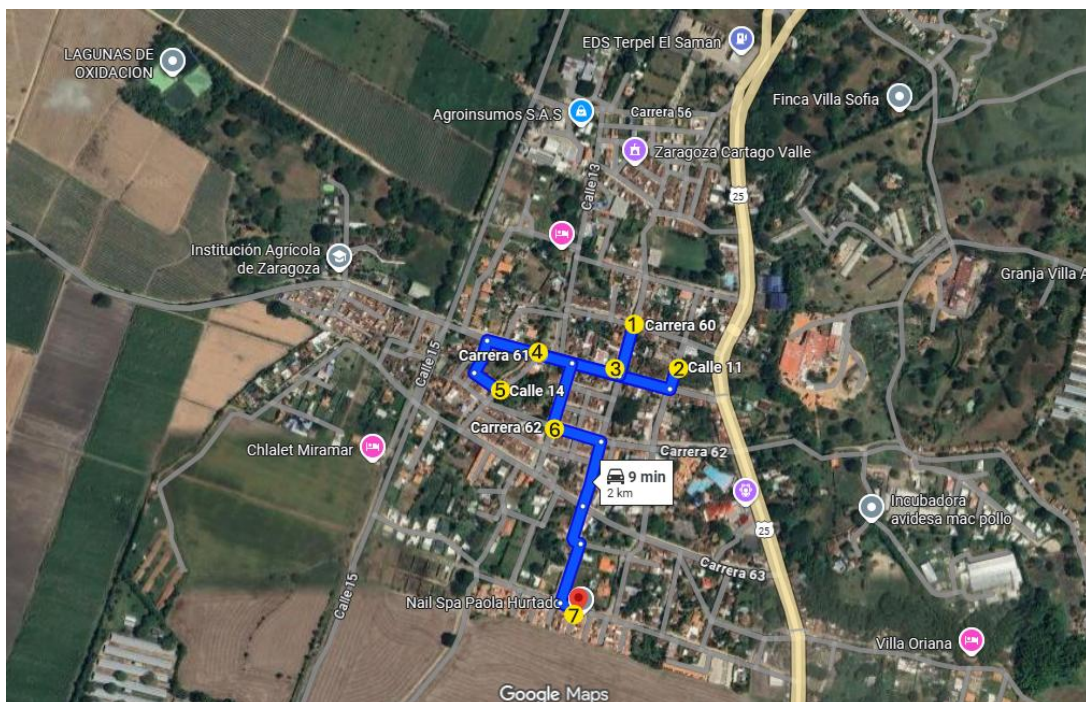
Ruta total de la microempresa en el municipio de Ansermanuevo



Fuente. Elaboración propia (2025) a partir de la herramienta Google Maps (2025)

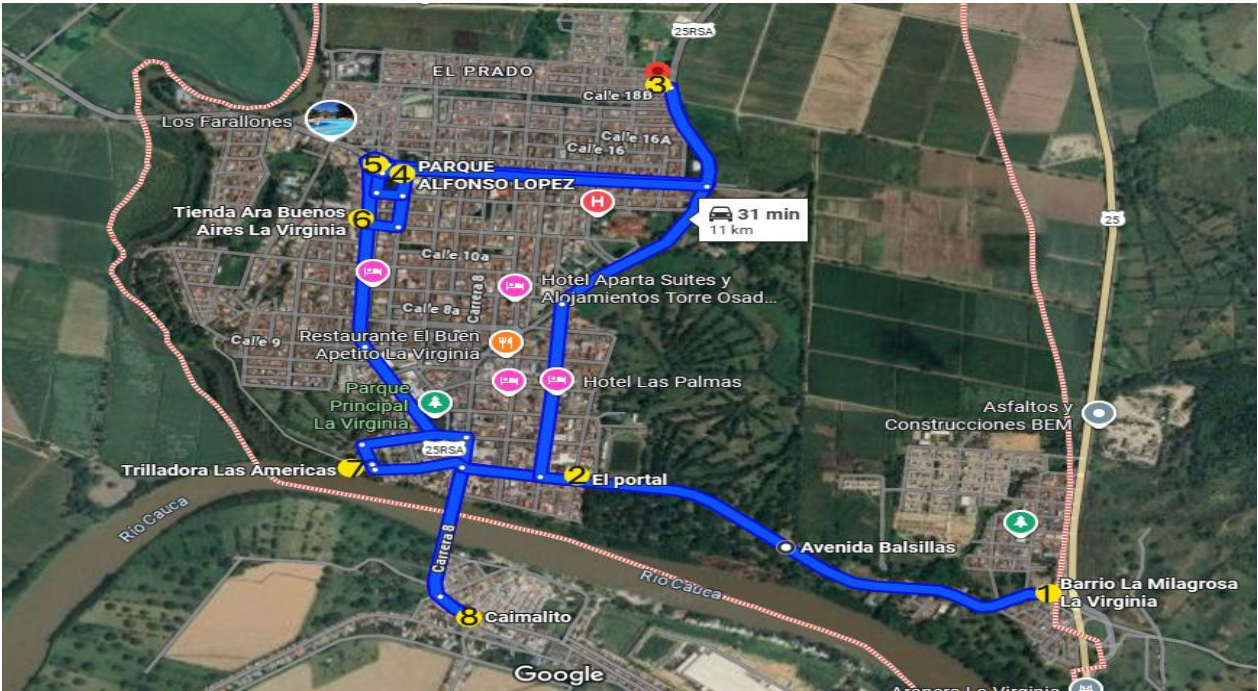
Figura 5

Ruta total de la microempresa en la zona urbana de Zaragoza



Fuente. Elaboración propia (2025) a partir de la herramienta Google Maps (2025)

Figura 6
Ruta total de la microempresa en el municipio de la Virginia



Fuente. Elaboración propia (2025) a partir de la herramienta Google Maps (2025)

Como se menciona anteriormente, estas rutas se dividen a lo largo de la semana, de lunes a viernes; por ende, cada día el empresario visita clientes diferentes, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1
Rutas diarias de la microempresa Aliños El Comercio

Rutas	Barrios que visita	Número total de clientes
Zona 1 lunes – Cartago	Barrio Emaús, barrio Ciprés, barrio San Agustín, barrio Los Chorros, barrio San Jerónimo, barrio Carlos Holmes, barrio San Nicolas, barrio San José, barrio Las Colinas, barrio Bella Vista, barrio Libertador, barrio Collarejo, barrio La Arenera, barrio La Platanera.	Entre estos barrios el empresario cuenta con 24 clientes en total.
Zona 2 martes – Cartago, corregimiento de Puerto Caldas	Barrio Collarejo, barrio Puerto Caldas, Puerto Caldas los Almendros, barrio El Porvenir, barrio Puente Blanco, barrio La Esperanza, barrio La Nueva Cartago, barrio El Orteiz, barrio Brisas del Río, barrio La Arenera, barrio Espíritu Santo, barrio Prado Norte, barrio Guayacanes, barrio La Lorena, barrio Villa Juliana, barrio San Gabriel, barrio La Paz.	Entre estos barrios el empresario cuenta con 35 clientes en total.
Zona 3 miércoles – Cartago, Ansermanuevo	Barrio La Independencia, barrio Villa Elena, barrio Guayacanes, barrio El Verdún, barrio José Gabriel Calderón, barrio La Aurora, barrio San Carlos, barrio, El Jubileo, barrio San Pablo, barrio Campo Alegre, barrio San Joaquín, barrio Ciudadela los Ángeles, barrio El Jasmín. Barrio Anacaro, barrio Pueblo Nuevo Bajo, barrio Pueblo Nuevo Alto, barrio La Inmaculada, barrio La Seiba.	Entre estos barrios el empresario cuenta con 33 clientes en total.

Rutas	Barrios que visita	Número total de clientes
Zona 4 jueves – Cartago, zona urbana de Zaragoza	Barrio Santa Laura, barrio Santa Ana Norte, Los Alcázares, barrio Chiminango, barrio Pinares, barrio La Libertad, barrio Republica de Francia, barrio Ciudadela la Paz, barrio Rincón de la Loma, barrio La Primavera. Zaragoza, Calle 11, Cr 60, Cr 61, Calle 14, Cr 62, barrio Los Girasoles	Entre estos barrios el empresario cuenta con 35 clientes en total.
Zona 5 viernes – La Virginia	Barrio Caimalito centro, barrio Pueblo Bello, barrio La Libertad, barrio La Milagrosa, barrio El Portal, barrio San Antonio, barrio San Cayetano, barrio Las Américas, barrio Balsilla, barrio Buenos Aires, barrio Alfonso López, barrio El Progreso, barrio Tangarife Primera.	Entre estos barrios el empresario cuenta con 47 clientes en total.

Fuente. Información suministrada por el empresario, 2025.

Por otra parte, desde los inicios de su funcionamiento, la microempresa se ha ubicado, durante el tiempo que lleva de vigencia, en una casa residencial donde dispone de un espacio establecido para llevar a cabo los procesos de empaque, sellado y almacenamiento de productos. Su domicilio se encuentra en la Cr 2 A # 16 - 117 del barrio El Llano en el municipio de Cartago. Actualmente, la microempresa no se encuentra legalmente constituida, lo cual no permite realizar procesos de comercialización formales ni un reconocimiento de la marca.

Sus principales competidores son la empresa “Condivalle” del municipio de Cartago Valle, que también comercializa condimentos en su punto físico y tiendas de barrio, y la empresa “Guisamac”, originaria de la ciudad de Cali, la cual cuenta con un amplio mercado en diferentes ciudades y municipios, comercializando condimentos tanto en tiendas, minimarket y supermercados.

Sus proveedores más recurrentes son la empresa “Condivalle” ubicada en el municipio de Cartago; la “Comercializadora Santa Elena S.A.S” de la ciudad de Cali; y, por último, “Maní Maní” del municipio de Cartago. Estos proporcionan los aliños al por mayor, los cuales, cuando ingresan a Aliños El Comercio, pasan por un proceso de empaque en sobres de diferentes tamaños de contenido según el precio de venta. Luego, estos son unificados por ganchos; además, el número de sobres que va en un gancho también depende del precio de venta. En consecuencia, el empresario se dirige a vender, por medio de su vehículo (moto), a las tiendas los ganchos de aliños y demás productos, siendo estos sus clientes principales. De esta manera, los tenderos se encargan de vender al detal, es decir, los sobres de aliños.

Marco Legal

A continuación, en este marco se realiza una referencia normativa entre los aspectos jurídicos o legales que debe integrar la microempresa Aliños El Comercio, los cuales inciden en

la dinámica de su formalización y en sus prácticas laborales. Estas normas se relacionan con el estudio, permitiendo conocer su impacto en los procesos o funciones empresariales que debe tener presentes la microempresa para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 2

Marco Legal

Ley / Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Ley 9 de 1979 “Por la cual se dictan medidas sanitarias”	Con la presente normativa en función a la protección de la salud de los trabajadores, se involucra la implementación de elementos de protección para el funcionamiento de las actividades, así mismo se integra la importancia de cumplir con normas sobre la higiene en espacios de trabajo. Como consecuencia, esta ley busca evitar daños en la salud de los trabajadores, ocasionados por funciones de actividades.	En estas circunstancias, el personal de trabajo no es consciente de proteger su bienestar físico; por ende, la negligencia de sus actos induce a no tener un cuidado ni a dar el debido aprovechamiento de las herramientas de protección, dejando su bienestar a la suerte. En consecuencia, a esto y para dar cumplimiento a la ley, las entidades deberán realizar campañas de concientización.	Como impacto positivo para la microempresa, la aplicación de esta ley logra contribuir a un bienestar colectivo para el personal de trabajo, así mismo mejorar los procesos de actividades en cuestión a un ambiente más ameno en el entorno del trabajo.	Al no imponer la ley dentro de la microempresa, podrán generar repercusiones negativas al incumplimiento y desacato, llevándola a recibir sanciones, además, de poner en riesgo el bienestar del personal.
Decreto 3075 de 1997 – Reglamento Sanitario de Alimentos	Fomenta la aplicación de aquellas características necesarias para el buen funcionamiento de procesos que estén en relación con la manipulación de alimentos, garantizando como ventaja la protección a la salud de consumidores; además, brinda mayor calidad e inocuidad.	Al cumplir con este decreto, las empresas deben condicionar sus áreas de trabajo, superficies, espacios, equipos, entre otros, para así tener una manipulación del producto más efectiva, evitando medidas de contaminación. En consecuencia, para implementar estas adecuaciones se necesitará de una inversión monetaria, lo cual para muchas microempresas representa un obstáculo, ya que no	Para este estudio, si la microempresa transforma su infraestructura, convirtiéndola en un espacio más adecuado para la manipulación de alimentos, logrará posicionarse y agregar valor a su cadena de procesos, además de garantizar buena calidad, ya que se desarrollarán bajo los protocolos adecuados.	La microempresa, al no tener en cuenta en sus prácticas las condiciones sanitarias, puede perder credibilidad ante sus consumidores, generando desconfianza.

Ley / Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
		cuentan con los recursos necesarios.		
Decreto 2674 de 2013, Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones	Se define que los establecimientos que estén en contacto directo con la manipulación de alimentos deben estar inscritos ante el INVIMA” como ventaja, se contará por parte de esta institución con la realización de auditorías y acciones competentes para el buen funcionamiento de los procesos, fortaleciendo la competitividad.	Su gran desventaja radica en que, al no contar con el registro del “Invima”, las empresas pueden recibir grandes multas por sanciones y desacato al decreto. Las empresas que usan alimentos en sus procesos son generalmente más vigiladas por esta institución; asimismo, esta entidad es la encargada de otorgar el permiso para trabajar con alimentos de consumo humano.	Con un impacto positivo, este decreto permite que la microempresa articule sus procesos en pro a las BPM, logrando el apoyo de la institución, la cual valida la eficiencia en la gestión de las actividades y garantiza el cuidado de la salud.	La microempresa entra en riesgo de ser sancionada o cerrada al no someter sus trabajos a la legalidad establecida en este decreto.
Decreto 410 de 1971 “Por la cual se expide el Código de Comercio”	Esta normativa brinda transparencia en las actividades empresariales y otorga legalidad ante el público y las relaciones comerciales, proporcionando garantías. De igual manera, facilita los procesos para la obtención de recursos financieros y el acceso a mercados, al permitir una mayor visualización y reconocimiento ante su entorno.	Como desventaja, una empresa que no aplique este decreto puede enfrentar dificultades para expandirse en el mercado, debido a que opera bajo una posición clandestina con el fin de evitar sanciones o multas. Además, la obtención de recursos para su funcionamiento se ve limitada al no contar con un respaldo oficial ni con un posicionamiento jurídico.	Para la microempresa, la aplicación de este decreto le permite optimizar sus procesos y actividades al estar legalmente constituida, ya que proporciona garantías, visibilidad ante su entorno y la posibilidad de aprovechar las oportunidades ofrecidas por diferentes instituciones o entidades, tales como ferias, charlas y seminarios, con el fin de ampliar el conocimiento y alcanzar nuevos mercados.	Si la microempresa Continúa sin formalizar su operación, no podrá implementar ventajas competitivas de manera efectiva, además de estar en riesgo de recibir sanciones y perder oportunidades de crecimiento y consolidación en el mercado.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Capítulo III

Diseño Metodológico

Hipótesis

¿Cómo debe ser el diseño del Direccionamiento Estratégico que proponga un marco de acciones para la determinación de los objetivos misionales de la microempresa “Aliños El Comercio” del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Hipótesis de Investigación

El diseño del direccionamiento Estratégico basado en un análisis del entorno, una evaluación interna, y que integre un marco de acciones claras influirá positivamente y permitirá la correcta determinación de los objetivos misionales de la microempresa “Aliños El Comercio” del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Hipótesis Nula

El diseño del direccionamiento Estratégico basado en un análisis del entorno, una evaluación interna, y que integre un marco de acciones claras no influirá positivamente ni permitirá la correcta determinación de los objetivos misionales de la microempresa “Aliños El Comercio” del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Matriz de Variables

Cuadro 3

Matriz de Variables Dependiente e Independiente

Variable independiente: Plan Estratégico	Variable dependiente: Determinación de objetivos
Definición Conceptual: ¿Qué es un Plan estratégico? Se define como un modelo secuencial que compone un conjunto de actividades, que se desarrollan de una manera ordenada bajo un lineamiento, con el fin de que las organizaciones se puedan visualizar y proyectar para el cumplimiento de las metas. (D’ Alessio F, 2015).	Definición Conceptual: ¿Qué es la determinación de objetivos? Se define como el proceso de establecer y definir metas específicas para lograr resultados deseados.
Definición Operacional: ¿Cómo se materializa un plan estratégico? Se materializa con un diagnóstico para conocer el estado interno y externo, luego con esto se formulan actividades estratégicas que logran el cumplimiento de objetivos y metas.	Definición Operacional: ¿Cómo se materializa la determinación de objetivos? Se materializa identificando las prioridades, necesidades o los factores que se quieren mejorar, de esta manera se determinan objetivos para ser alcanzados por medio de planes de acciones, estrategias y tareas basándose en herramientas y métodos.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Enfoque Mixto

Este estudio se enfoca bajo una perspectiva mixta, lo que permite obtener datos de manera cualitativa y cuantitativa para lograr aprovechar las fortalezas de ambos métodos y obtener una mayor comprensión del fenómeno que se estudia. De esta manera, “la ventaja de este método permite una comprensión más profunda y rica del fenómeno de estudio” (Luza et al, 2023. p. 77). Con una recolección de datos, se posibilita examinar la integración de información cualitativa y cuantitativa, basándose tanto en datos numéricos para reconocer patrones o relaciones, como en la comprensión de experiencias o contextos sociales de la investigación, logrando su integración y discusión conjunta.

De igual manera, este enfoque permite describir y comprender ciertos fenómenos, siguiendo un hilo conductor lógico inductivo que va desde lo particular hasta lo general. Por lo tanto, por medio de esta recolección de información se busca dar respuesta a la pregunta de investigación.

En consecuencia, para otorgar sentido al estudio con este tipo de enfoque, se permite identificar las perspectivas de los clientes frente a la microempresa por medio de una aplicación de encuesta, obteniendo resultados cuantitativos, y además conocer el punto de vista de los colaboradores sobre sus funciones y condiciones en la microempresa por medio de una entrevista, obteniendo resultados cualitativos. Con ambas informaciones se espera obtener una amplia comprensión que permita plantear estrategias que garanticen la efectividad y eficiencia en los procesos de la microempresa.

Alcance Descriptivo

Para proporcionar el alcance del estudio, este se desarrolla a partir del método descriptivo. El autor Sampieri, basado en Dankhe (1986) define como “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60). Por lo tanto, se busca evaluar diferentes factores que inciden en el fenómeno a investigar, analizando variables relevantes para el estudio. En este sentido, el alcance descriptivo permite medir dichas variables para obtener una mayor precisión del fenómeno, asimismo identificar patrones que contribuyan a la ejecución y comprensión de este.

Diseño No experimental – Transversal (Secuencial)

Por lo que respecta al diseño del estudio, este se desarrolla de manera no experimental. En consecuencia, se realiza la “observación de fenómenos en su contexto natural” (Sampieri, 2014, p. 152), lo que permite analizar de manera normal las variables y su relación directa con los parámetros del entorno.

Además, el diseño no experimental se clasifica como transversal, ya que el estudio se lleva a cabo dentro de un tiempo específico, enfocándose en el análisis y la identificación de las características de un fenómeno.

Por otro lado, este diseño es secuencial, ya que, “implica la realización de una fase de investigación cualitativa o cuantitativa seguida de otra fase” (Luza et al, 2023, p. 86), lo cual se aplica instrumentos para recolectar información cuantitativa y luego cualitativa, de manera secuencial y complementaria para la investigación.

Método Observación Inductivo - Deductivo

Con fines al desarrollo de este estudio, se planteó bajo el método de observación, el cual este permite lograr aproximaciones y entendimiento del problema a partir de la aplicación de herramientas como análisis PESTEL y FODA de carácter interno, proporcionando de esta manera la posibilidad de percibir el entorno y contexto en el que la microempresa se encuentra. Así mismo, el método en que se basa es el inductivo, que para el enfoque de este estudio permite estudiar el problema desde lo particular hasta lo general. Por ende, como plantea el autor Méndez (1994), este método se define como “el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones que pueden ser aplicadas en situaciones generales del estudio” (p.134).

Dado lo anterior, este método permite realizar una observación directa, logrando comprender factores particulares que suceden dentro de una dinámica interna de los procesos de la microempresa, y con esta situación, ejecutar herramientas como métodos de mejora y cambios pertinentes que requiere Aliños El Comercio.

Plan de Realización

Para materializar el diseño metodológico de este estudio se plantea la ejecución de actividades con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos del trabajo.

Cuadro 4

Matriz sobre el alcance de los objetivos

Objetivos Específicos	Actividades
Analizar el ambiente externo de la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para la identificación de sus amenazas y oportunidades.	Realizar un análisis PESTEL que permite conocer las condiciones del ambiente externo por medio del estudio de los diferentes entornos que con los que cuenta la microempresa.
Reconocer la situación interna de la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para la detección de sus fortalezas y debilidades.	Diseñar un análisis FODA para revisar el diagnóstico actual interno de la microempresa proponiendo estrategias de mejora. Asimismo, aplicar una entrevista interna hacia los colaboradores para identificar las condiciones laborales.
Conocer el sector al cual pertenece la microempresa Aliños El Comercio del municipio Cartago Valle del Cauca, para determinar un análisis de competencia.	- Realizar los siguientes análisis: - Estudiar el sector específico por medio de la clasificación industrial. - Identificar la cadena de valor de la microempresa. - Estudiar la competencia identificando principales competidores y evaluando sus estrategias. - Revisar los principales proveedores por los cuales obtiene su mercancía. - Aplicar encuestas codificadas a los clientes de la microempresa con el fin de conocer la perspectiva frente a las diferentes características de los productos y servicios.
Diseñar un plan de direccionamiento estratégico en acción a determinar y cumplir los objetivos misionales para la microempresa Aliños El Comercio ubicada en el municipio Cartago Valle del Cauca.	- Definir una identidad representativa para la microempresa. - Formular y determinar objetivos estratégicos misionales de acuerdo con los hallazgos encontrados. - Ejecutar un plan de acción para el cumplimiento.
Diseñar el sistema de seguimiento y control a los planes de acción de la microempresa Aliños El Comercio del municipio de Cartago Valle del Cauca	Definir indicadores de desempeño (KPI's) para cada uno de los objetivos establecidos, asegurando que sean medibles y relevantes.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Población a la Muestra

Para fines de la aplicación de las herramientas de recolección de información, se destina por medio de censo, ya que se trabajará con la totalidad de la población, debido a que esta no supera un número muy alto entre clientes y colaboradores, logrando una estimación de la siguiente manera:

Colaboradores internos: cuatros personas (El empresario y tres colaboradores que se encargan de empacar los productos).

- El número total de clientes en el municipio de Cartago Valle del Cauca y el corregimiento de Puerto Calda Risaralda son 107 tiendas.

- El número de clientes en el municipio de Ansermanuevo Valle del Cauca son de 11 tiendas.
- El número de clientes en el municipio de la Virginia Risaralda son de 47 tiendas.
- El número de clientes en la zona urbana especial de Zaragoza Valle del Cauca son de 9 tiendas.

Fuentes para Recopilar la Información

A continuación, se muestra los instrumentos que sirven como fuentes de recolección de información, otorgando un valor relevante al estudio:

Como fuentes primarias, el autor Méndez (1994), las define como la “recopilación de información directamente, ya sea oral o escrita” (p.142). Así mismo, para efectos del estudio, se diseña una encuesta a través de un formulario aplicado a la población de estudio, conformado por los clientes y personal de trabajo de la microempresa Aliños El Comercio, logrando proporcionar, según al fenómeno de estudio, información sobre la situación de la microempresa en torno a sus potencialidades y debilidades.

En este mismo sentido, para reforzar la obtención de información, se recopilan fuentes secundarias mediante el análisis de contenido, realizando la revisión y el análisis documental por medio de trabajos de grados orientados a la dirección estratégica, artículos académicos y bases de datos.

Capítulo IV

Resultados y Hallazgos

En este capítulo se plasman los diferentes resultados y la ejecución de cada objetivo específico por medio de las actividades planteadas anteriormente. Con ello, se logra realizar una recopilación de información por medio de fuentes secundarias y análisis documental, los cuales permiten guiar las diferentes actividades en función del desarrollo y cumplimiento de los objetivos, evidenciando así un análisis de los resultados y cómo estos se articulan con las problemáticas que se presentan en la microempresa.

Objetivo A. Analizar el Ambiente Externo de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para la Identificación de sus Amenazas y Oportunidades

Este objetivo permite analizar cómo es el MAE con el fin de conocer aquellos factores que pueden incidir de manera negativa o positiva en la microempresa y su sector comercial. Así mismo, para el estudio se desarrolla una herramienta de análisis PESTEL para comprender cómo se encuentra la situación de la microempresa en relación con los diferentes factores, calificando su impacto, ya sea si se presenta como una oportunidad o una amenaza en la gestión de actividades de la microempresa. Por consiguiente, dicha herramienta analiza cada entorno o aquellas fuerzas externas que inciden en las empresas, como lo define el autor Fred R. David (2003) quien establece que esas fuerzas se dividen como “Políticas, Económicas, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal, con una relación directa entre estos factores y las empresas, además las tendencias y acontecimientos externos afectan de modo significativo” (p.80). De este modo, se toman variables que influyen en cada fuerza, analizando su impacto en la microempresa.

Cuadro 5

Entorno Político

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Ley 590 del 2000 Ley MiPymes	Según la (<i>Ley 590 de 2000 - Gestor Normativo</i> .) se permite promover el desarrollo de políticas integrales para micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de brindar una mayor oportunidad en ámbitos como en los sistemas financieros, facilitando el acceso a recursos monetarios y apoyando su crecimiento. Además, busca la formación de capital humano que permita ampliar la intelectualidad y los conocimientos para el desarrollo de actividades y estrategias. De igual	Oportunidad	Teniendo en cuenta esta política, la microempresa puede contar con las diferentes disposiciones para transformar sus estrategias de trabajo, así como acceder a recursos que permiten mejorar las condiciones en los procesos laborales.

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
	forma, se promueve el apoyo para un desarrollo tecnológico que fomente la automatización. Disposiciones como estas logran que las empresas puedan transformarse, mejorando su crecimiento y competitividad.		
Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020 – Ley de Emprendimiento	Esta ley permite regular los emprendimientos, enmarcando el crecimiento, la consolidación y sostenibilidad de empresas emergentes hacia un mercado competitivo, (<i>Sistema Nacional de Apoyo de MiPymes</i> , 2004). Además, promueve mejorar la equidad entre las organizaciones. Así mismo, bajo esta ley se ofrece un pilar de iniciativas que ayuda con el ingreso de nuevos emprendimientos al mercado.	Oportunidad	Las MiPymes en etapa de introducción a un mercado competitivo se enfrenta a múltiples desafíos que afectan su funcionamiento; del mismo modo, si no se toma en cuenta un análisis de su entorno, se verán afectados los factores internos y la toma de decisiones no será la más precisa. Por ende, esta ley permite brindar beneficios a los emprendedores en relación con el funcionamiento y desarrollo óptimo de los procesos, incidiendo en la formalización, crecimiento, competitividad y productividad de las MiPymes.
Ley 905 de 2004 Sistema Nacional de Apoyo a las MiPymes	Esta ley (<i>Ley 905 de 2004</i> , 2004) acoge a las MiPymes para fomentar su creación y desarrollo, proporcionándoles programas enfocados a diferentes áreas con la finalidad de potencializar la dinámica en los procesos de las MiPymes por medio de planes de acción. Estos programas, dirigidos por diferentes entidades pertenecientes a este sistema, como el Sena y el Mintic, entre otros, ofrecen asesorías que contribuyen al fortalecimiento de las MiPymes.	Oportunidad	Los nuevos emprendimientos pueden aprovechar los programas que ofrecen estas entidades con el fin de obtener mayores conocimientos y recursos para fortalecer sus actividades, y así poner en gestión nuevas estrategias que les permitan afrontar los desafíos y competencias del entorno.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Cuadro 6

Entorno Económico

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Comportamiento de la tasa de Inflación	El comportamiento de esta tasa demuestra el aumento de los precios de bienes y servicios dentro de un tiempo determinado. El año anterior, según cifras del DANE, la inflación cerró con una tasa 5,2% siendo esta la más baja desde el año 2021 (<i>Fernández, 2025</i>). Así mismo, por debajo del promedio anual se encuentra la división de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 3.3% presentando un menor crecimiento y logrando aumentar el poder adquisitivo para los compradores. (<i>Inflación de 2024 Siguió En Descenso y Cerró En 5,2 %, Jalonada Por Educación, Restaurantes y Hoteles, la Más Baja Desde 2021</i> , 2025) La inflación tiene gran repercusión dentro de la economía, ya que se origina a partir del desequilibrio esporádico de la producción, oferta o demanda, afectando los precios.	Amenaza	Así como este comportamiento afecta los precios y a los consumidores, también la microempresa puede verse afectada por la inflación, generando aumento de los costos de producción y afectando el precio final; por ende, las ventas disminuyen. Además, se pierde el poder adquisitivo de los consumidores, lo que significa que las personas ya no podrán comprar la misma cantidad que antes.
Demanda y oferta	La relación de estos dos factores es directa. Mientras la oferta representa la cantidad de bienes y servicios disponibles para el mercado, la demanda expresa la necesidad real. Al presentarse un exceso de demanda, se debe contar con la oferta necesaria para suplirla y así mantener un equilibrio.	Amenaza	Esta variable cambia dependiendo de las temporadas, gustos y preferencias de los consumidores. En temporadas donde se enmarcan ciertas fechas importantes, la demanda crece, logrando un mayor flujo de ventas, lo cual beneficia a la microempresa, ya que durante ciertos periodos algunos productos son más demandados.
Nuevos	Con el ingreso de nuevas superficies al mercado,	Amenaza	El sector de alimentos ha tenido una gran

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Competidores de mayor superficie	se expande la competitividad y la económica del sector de alimentos. Los nuevos competidores cubren cada vez una mayor parte de la población, ofreciendo sus productos a buenos precios y logrando posicionarse con preferencia ante muchos consumidores.		expansión con el surgimiento de empresas o cadenas de supermercados, lo cual genera una mayor competencia. Tal es el caso de las tiendas Ara o D1, supermercados con infraestructura pequeña buscan ubicarse en barrios para llegar a más consumidores, generando una gran competencia para las microempresas de los tenderos. Para Aliños El Comercio, esto se presenta como una amenaza, ya que sus clientes son tenderos de barrios que están mermando a causa del ingreso de grandes superficies al mercado.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Cuadro 7

Entorno Social

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Tendencias de consumo	La sociedad se encuentra en constante cambio con relación a sus gustos y preferencias, generando tendencias que impactan en la decisión de compra. Así pues, se evidencia cómo la sociedad direcciona sus gustos hacia los hábitos saludables. Además de ser útiles para dar sabor a comidas, ciertas especias también sirven como medicinas naturales por medio de infusiones.	Oportunidad	Esta variable se refleja como una oportunidad para la mipyme, ya que las personas buscan sazonar sus alimentos para darles mayor sabor. Además, al ser productos naturales, logran captar la atención de los consumidores que llevan una vida saludable en cuanto a su alimentación
Diversidad Gastronómica	La gastronomía del país es muy amplia gracias a la diversidad de culturas en las regiones, lo cual se refleja en los platillos típicos. Por lo tanto, su gran sazón proviene de los condimentos que ayudan a mejorar el sabor, el aroma y el color.	Oportunidad	El sector de los condimentos y aliños puede desempeñar un papel importante, ya que gracias a estos, las personas pueden añadir mejor sabor a sus comidas. Por ende, los condimentos son productos que siempre tendrán una alta demanda. Según la página Informes de Expertos en su investigación menciona que “El tamaño del mercado colombiano de condimentos creció significativamente en 2024. Se estima que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 4,50% durante 2025-2034” (Mercado de Condimentos En Colombia, Informe 2025-2034).
Estrato socioeconómico	La estratificación es una variable que ayuda a definir cuáles son los posibles consumidores. Al tener presente esta variable, se evidencia cómo la población se encuentra dividida en el ámbito económico. Este factor puede influir en las decisiones de compra, ya que dicha división refleja la capacidad adquisitiva de las personas.	Oportunidad	Esta microempresa tiene como público objetivo tiendas de barrio, donde las personas con estratificación baja son las más recurrentes en la compra de productos o alimentos en estos establecimientos. Tal vez su capacidad adquisitiva no es tan alta como para adquirir productos de condimentos en cadenas de supermercados. Además, las cantidades de los empaques están diseñadas para uno o dos usos. En el municipio se conoce que 8.035 viviendas hacen parte del estrato bajo – bajo, 4.294 pertenecen al estrato bajo y 14.233 hacen parte del estrato medio – bajo, (FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATIFICACIÓN SOCIECONÓMICA URBANA y CENTROS POBLADOS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO, 2024). Esto puede representar posibles clientes, pues esta clasificación socioeconómica permite comprender que para las personas es más fácil comprar a bajo precio un sobre de condimento en su tienda de barrio que adquirir un producto de mayor cantidad y precio en un supermercado.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Cuadro 8

Entorno Tecnológico

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Comercio Electrónico	El comercio electrónico permite que las empresas incrementen sus ventas al ofrecer sus productos por diversos canales, ya sea a través de un sitio web o redes sociales. De esta manera, se logra aumentar la cantidad de clientes. Así mismo, se proyecta que para el año 2025 las MiPymes en Colombia integrarán plataformas digitales para el comercio electrónico (Colombia, 2025).	Oportunidad	Al tener en cuenta esta variable, para la microempresa podrá ampliar su comercio cubriendo más clientes, incrementando así la posibilidad de ofrecer ventas las 24 horas del día, interactuar de manera más personalizada con los clientes y aumentar la eficiencia en el proceso de venta.
Automatización de procesos	Esta variable representa una oportunidad para iniciar el progreso y transformación de una MiPymes, pues al automatizar los procesos de trabajo se aumenta la eficiencia y se reducen los errores, además de agilizar las operaciones, dado que estos procesos estarán guiados y desarrollados con la ayuda de la tecnología, proporcionando una mayor precisión, calidad y rendimiento en las tareas.	Oportunidad	De esta manera, al considerar esta variable, la microempresa podrá agilizar sus procesos de trabajos, convirtiéndose más eficiente y productiva. Así pues, al automatizar el proceso de empaque y sellado, logrará una gran evolución al pasar de un sistema tradicional y manual a una ejecución de tareas más estandarizadas y mecanizadas, evitando la intervención humana.
Innovación en productos	Con la innovación en los productos se busca realizar mejoras significativas para satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva. Al innovar, se beneficia la imagen de la marca, ya que los clientes pueden percibir los cambios, además de lograr un posicionamiento en el mercado al diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva.	Oportunidad	De esta misma manera, la microempresa puede obtener una oportunidad al rediseñar o innovar sus productos, haciéndolos más prácticos y eficientes, fáciles de usar, y con envases o empaques que ofrezcan mayor duración y conservación del producto. Así se busca captar la atención de nuevos clientes, ingresar a nuevos mercados para competir y, al mismo tiempo, lograr un aumento en las ventas.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Cuadro 9

Entorno Ecológico

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Regulaciones ambientales ISO 14001	La ISO 14001 corresponde a una serie de normas internacionales que se basan en la gestión ambiental, garantizando que las organizaciones realicen sus prácticas de trabajo de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Al cumplirse y evidenciarse estas buenas prácticas, las empresas son certificadas por demostrar que sus actividades minimizan el impacto negativo sobre el entorno, (ISO 14001:2015).	Oportunidad	Este factor puede generar un impacto positivo para las empresas, ya que le permite mejorar la gestión de sus prácticas alineándolas con una contribución positiva hacia el medio ambiente. Además de fomentar una mayor conciencia ambiental, ayuda a mejorar la imagen pública de la microempresa, da cumplimiento a las regulaciones establecidas y proporciona una ventaja competitiva.
Gestión de Residuos	Esta variable corresponde a la conformación de varios procesos como la planificación, implementación, operación y control acerca del manejo de los residuos y el reciclaje de manera óptima, con el fin de que los desechos o residuos generados por las operaciones de una empresa no afecten el medio ambiente.	Oportunidad	Al implementar esta variable y administrar adecuadamente los residuos, la microempresa fomenta una responsabilidad social en pro de un compromiso hacia el medio ambiente. Por lo tanto, sus prácticas se verán orientadas a promover la sostenibilidad en la producción y el consumo.
Sostenibilidad con nuevos empaques	Cada vez se da mayor prioridad al cuidado del medio ambiente, motivo por el cual los empaques han evolucionado con fin de reducir su impacto negativo y fomentar el consumo de empaques ecológicos.	Amenaza	El empaque principal que utiliza la microempresa para sus productos son las bolsas plásticas, lo que genera un alto impacto ambiental, especialmente por ser de un solo uso. Por ende, deberá considerarse la implementación de otros tipos de empaques que permitan reducir este impacto, pero se presenta como amenaza porque puede aumentar los costos para trabajar con un empaque más refinado para el medio ambiente.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Cuadro 10

Entorno Legal

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
Decreto 410 de 1971 “Por la	Este factor legal establece las normas que se deben tener en cuenta para regular las relaciones	Amenaza	Todo empresario debe acatar esta normativa, ya que los entes de control regulan que las actividades

Variable	Descripción	Clasificación	Impacto en la Microempresa
cual se expide el Código de Comercio”	mercantiles; así mismo, se estipula los deberes y obligaciones que deben cumplir los empresarios en relación con las actividades comerciales y las responsabilidades derivadas de las prácticas empresariales, (<i>Decreto 410 de 1971 - Gestor Normativo</i>).		empresariales se desarrollen de manera óptima. La microempresa, no lleva un registro claro de sus actos comerciales, por ende, no demuestra transparencia en sus operaciones para evitar multas o sanciones impuestas por las autoridades competentes. De igual forma, este decreto también ampara la formalización de empresas, permitiendo que estas operen legalmente en el sector generen una percepción de mayor legitimidad ante su público. La microempresa al no cumplir con este decreto corre el riesgo de tener multas o sanciones.
Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud y Protección	Esta resolución reglamenta diferentes leyes sobre los requisitos sanitarios que deben implementar las empresas en Colombia cuyas actividades estén vinculadas con la manipulación de alimentos en toda su cadena de procesos, desde la recepción e ingresos de materias primas hasta el transporte y entrega al cliente final. Dicha resolución certifica que las empresas cumplen con prácticas adecuadas en la manipulación de alimentos, con el fin de evitar riesgos que puedan afectar la salud pública de los consumidores, (<i>Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud y Protección Social</i> , 2013).	Amenaza	Al trabajar con productos alimenticios, la microempresa debe condicionar sus áreas de trabajo y capacitar al personal en las BPM “Buenas Prácticas de Manufactura”. Así mismo, debe garantizar que la cadena de producción cumpla con las condiciones óptimas para prevenir contaminaciones, y que las etiquetas y empaques cumplan con los requisitos exigidos, como el diseño, el número de lote, la fecha de vencimiento y los rótulos informativos. Todo esto permite generar confianza en los clientes, cumplir con las regulaciones de entes como el INVIMA y asegurar transparencia y garantía en los productos ofrecidos. Por el contrario, si no se cumple puede tener sanciones o el cierre de sus operaciones ante el incumplimiento de estas condiciones.
Ley de Etiquetado	Por medio de la resolución 810 de 2021 “se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano” (<i>Resolución 810 de 2021 Ministerio de Salud y Protección Social</i> , 2021). En consecuencia, las empresas deben cumplir con los requisitos estipulados, proporcionando al consumidor información clara y precisa sobre contenido y las características relevantes del producto, con el fin de garantizar su seguridad y confianza.	Amenaza	Esta normativa representa una amenaza, ya que, la microempresa no implementa al máximo esta ley. Es importante cumplir con la regulación vigente ya que, permite informar a los consumidores sobre las características del producto, como el contenido nutricional, número de lote, fecha de vencimiento, cantidad neta, condiciones de uso y almacenamiento, así como advertencias cuando sean necesarias. De esta forma, se fortalece la transparencia y la confianza del cliente hacia la microempresa, evitando sanciones.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Con la interpretación y el análisis de estas variables, se identifica que algunas cumplen una función de amenaza que puede afectar las condiciones y actividades laborales de la microempresa; por ende, deben considerarse estrategias que permitan evitar y disminuir los impactos de dichas variables. Por otro lado, se evidencian oportunidades que la microempresa puede aprovechar y aplicar para mitigar posibles problemáticas.

Posteriormente, se identifican las variables del entorno político, las cuales se clasifican como oportunidades para la microempresa, ya que esta fuerza proporciona beneficios en relacionados con la promulgación y formación de programas respaldados por leyes que buscan promover el desarrollo y fortalecimiento de las MiPymes en el mercado. En este sentido, la microempresa puede aprovechar estas variables con el propósito de resolver la problemática de legalización, proceso que podría ser guiado mediante los programas y apoyo que brinda el Estado a nuevos emprendimientos para su formalización. Asimismo, puede participar en diversas

actividades, seminarios, charlas informativas y talleres ofrecidos por entidades como el Sena, la Cámara de Comercio y el programa de ValleINN, fortaleciendo así las iniciativas de emprendimiento y permitiendo la adquisición de nuevos conocimientos aplicables a los procesos internos de la microempresa.

De acuerdo con lo anterior, se le informa al empresario de Aliños El Comercio sobre las diferentes actividades y alternativas disponibles para capacitarse y adquirir mayor conocimiento, con el fin de generar conciencia acerca de la importancia y los beneficios de llevar a cabo un proceso de legalización para la microempresa, considerando las condiciones actuales del entorno.

Continuando con las variables del entorno económico, estas se perciben como amenazas que pueden incidir en la funcionalidad o en los procesos de la microempresa. A partir de este análisis, se considera que la microempresa debe adaptarse a las condiciones del entorno y formular estrategias con el propósito de minimizar el impacto. Dichas estrategias se relacionan con conocer mejor las necesidades, la fidelización y las preferencias de los clientes, además de crear nuevos canales de venta que permitan cubrir la demanda de manera más eficiente.

Por otro lado, en el entorno social, las variables se encuentran clasificadas como oportunidades, dado que se destaca la cultura gastronómica del país, caracterizada por su diversidad de sabores, aromas y color que se obtienen al sazonar los alimentos. Esto convierte a los condimentos en un elemento fundamental dentro de la cocina colombiana, generando una alta demanda para la microempresa. De igual manera, las tendencias de consumo y nuevos hábitos alimenticios saludables son cada vez más comunes entre las personas. Estas variables del entorno contribuyen al aumento de la demanda y al crecimiento del consumo de condimentos. En consecuencia, se enfatiza al empresario la importancia de expandir su base de clientes, incursionados en otros sectores y posicionando los productos en superficies o cadenas de supermercados, brindando así a Aliños El Comercio la oportunidad de participar en un mercado más competitivo.

Avanzando con el análisis del entorno tecnológico, las variables representan una oportunidad para la microempresa, ya que la implementación de nuevas tecnologías y procesos automatizados permite evidenciar al emprendedor los beneficios que estos generan en el desarrollo de las labores, contribuyendo a mitigar la problemática existente, la cual consiste en no evolucionar en sus prácticas de trabajo. Por ende, dichas variables pueden mejorar las condiciones de producción, pasando de un proceso manual a procesos más automatizados y

estandarizados que permiten una mayor precisión en las cantidades y evitan errores, logrando así una mayor eficiencia y agilidad.

Si estas variables se aplican en Aliños El Comercio, generará grandes beneficios y transformaciones, permitiendo que la microempresa sea más productiva y óptima en sus labores, promoviendo la innovación y la implementación de nuevas estrategias de venta impulsadas por el comercio electrónico y las plataformas digitales. Como consecuencia de estos cambios, se alcanzará una evolución significativa dentro de la microempresa.

En cuanto al entorno ecológico, cada vez se hace mayor énfasis en el cuidado del medio ambiente. A partir de ello, las empresas han ido mejorando sus condiciones y prácticas de trabajo con el objetivo de aportar al bienestar ambiental, lo que se evidencia en la adopción de empaque y materiales que reduzcan la contaminación masiva del planeta. Este aspecto también se relaciona con la concientización del factor humano frente a los nuevos cuidados ambientales, contribuyendo a mitigar impactos y reducir desperdicios. Aunque la microempresa no genera grandes cantidades de residuos, puede iniciar un proceso de cambio orientado al cuidado del medio ambiente, mediante una adecuada gestión de residuos y reciclaje, así como la consideración de nuevos empaques ecológicos y sostenibles que mantengan la conservación del producto. De esta manera, se contribuiría al cuidado del planeta y promovería una cultura de responsabilidad social.

Finalmente, en lo que respecta al entorno legal, es fundamental que el empresario mantenga presente estas variables, ya que representan deberes esenciales relacionados con el cumplimiento normativo. Esto permite evidenciar que los procesos se desarrollan de manera transparente y conforme a la ley, evitando sanciones o multas tributarias y económicas por las entidades competentes. Además, fomenta la credibilidad ante los consumidores, quienes perciben que la producción se lleva a cabo bajo estándares correctivos y legales. En caso de no aplicar este entorno adecuadamente, podrá convertirse en una amenaza, debido a la falta de implementación de las normas que regulan el comercio y la economía en general.

En consecuencia, a esto, para obtener una mayor claridad de este análisis y así comprender cómo se encuentra la situación de la microempresa en relación con los diferentes factores, se realizó una Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), en la cual se asignó a cada variable un valor del 0.0 a 1.0, “indicando la importancia relativa de dicha variable para

tener éxito en el sector de la empresa” (David, 2003, p. 110), en efecto, se calificó del uno al cuatro, indicando qué tan eficiente es para la microempresa.

Cuadro 11

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Ley MiPymes	0,09	2	0,18
Ley de emprendimiento	0,09	2	0,18
Sistema Nacional de Apoyo a MiPymes	0,08	2	0,16
Tendencias de consumo	0,04	3	0,12
Diversidad Gastronómica	0,04	2	0,08
Estrato socioeconómico	0,05	3	0,15
Comercio electrónico	0,06	3	0,18
Automatización de procesos	0,06	1	0,06
Innovación en productos	0,06	1	0,06
Regulaciones ambientales	0,03	2	0,06
Gestión de residuos	0,03	3	0,09
Amenazas			
Comportamiento de la tasa de inflación	0,07	1	0,07
Demanda y oferta	0,07	2	0,14
Nuevos competidores de mayor superficie	0,05	1	0,05
Decreto por el que se expide el Código de Comercio	0,06	2	0,12
Ministerio de Salud y Protección	0,06	1	0,06
Ley de Etiquetado	0,03	1	0,03
Sostenibilidad con nuevos empaques	0,03	1	0,03
Total	1		1,82

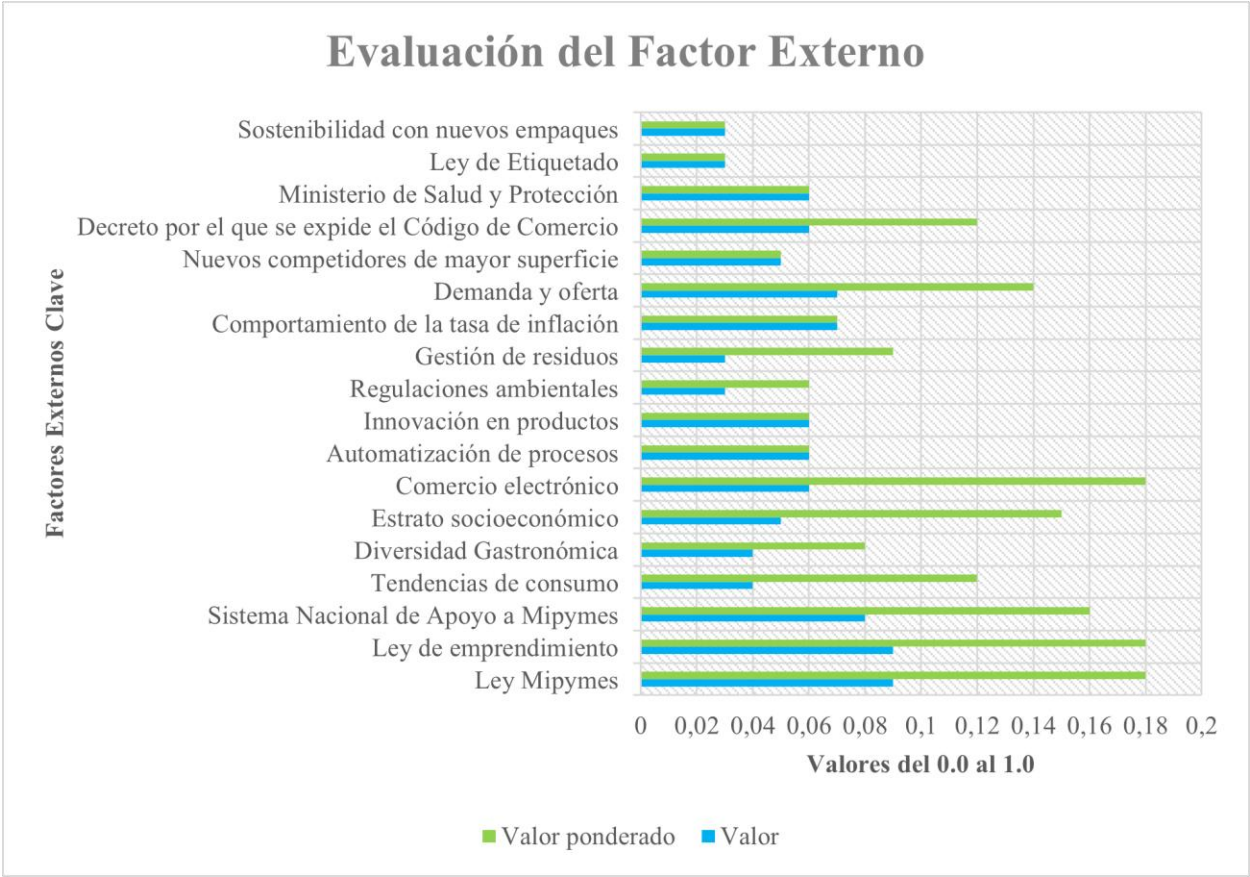
Nota. El valor corresponde de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la clasificación es 1 que es bajo hasta 4 que es alto. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Como se observa, a cada variable se le otorgó una clasificación dependiendo de cómo la microempresa se encuentra preparada para enfrentar esa oportunidad o amenaza. En este sentido, determinó que la mayoría de las variables fueron clasificadas con una puntuación baja, lo que indica que la microempresa no aprovecha en sus funciones las oportunidades del entorno. El valor promedio del total ponderado es de 2.5, y, en efecto, el resultado obtenido fue un 1.82, lo que indica que la microempresa presenta una posición débil para aprovechar oportunidades y mitigar las amenazas.

Con el análisis del medio ambiente externo, se destaca que la mayoría de las clasificaciones fueron oportunidades, lo que genera que la microempresa Aliños El Comercio pueda aprovechar los beneficios que representa cada variable analizada, para así implementar nuevos cambios en su estructura, salir de su statu quo con el que ha trabajado por tantos años y dar el paso hacia un cambio donde se inicie con la formalización legal y mejoras en cada área.

Gráfica 1

Barras de variables del EFE



Fuente. Elaboración propia (2025)

Con esta gráfica se permite visualizar de mejor manera el valor que se asignó a cada factor dependiendo su nivel de importancia relativa para el éxito y el valor ponderado que corresponde al valor por la clasificación correspondiente.

Objetivo B. Reconocer la Situación Interna de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para la Detección de sus Fortalezas y Debilidades

El propósito de este objetivo es conocer las condiciones internas con las que cuenta la microempresa, con el fin de reconocer cuáles son las fortaleza y debilidades, Así mismo, gracias al análisis exterior de la herramienta PESTE, se logró encontrar cuáles son aquellas variables del entorno que se reflejan como una oportunidad o amenaza. Con esta información se pretende dar cumplimiento a este objetivo por medio de una matriz FODA, que permitirá integrar factores como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la microempresa, con el propósito de conocer las condiciones internas y el contexto externo. A partir del autor Alexis Codina 2011, citando al autor Fred David, 1988 se define que una gerencia estratégica apta se lleva a cabo en función de una planeación examinando correctamente oportunidades y amenazas, con esto relacionarlo con fortalezas y debilidades, permitiendo tener un panorama más amplio de las condiciones de la organización y así proponer estrategias que lleven a potencializar sus factores positivos y mitigar sus factores negativos (Codina, 2011, p.92).

Finalmente, con la identificación de los factores externos e internos, se procede a la elaboración de la matriz DOFA:

Cuadro 12*Matriz DOFA*

	Fortalezas	Debilidades
	1. Calidad en los productos	1. No hay un espacio físico determinado para las labores
	2. Amplio portafolio	2. No se encuentra legalizada
	3. Buena relación y atención con clientes	3. Procesos 100% manuales y/o artesanales
	4. Precios competitivos	4. Carencia de recursos financieros y baja posibilidad de apalancamiento externo
	5. Alta permanencia en el mercado	5. Ausencias de conocimientos y procesos administrativos
	6. Participación en el mercado	6. Los procesos de trabajo no evolucionan
	7. Al ser MiPymes familiar sus colaboradores tienen gran sentido de pertenencia	7. Ineficiencia en manejo financiero y contable
		8. Ausencia de buenas prácticas de manufactura
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Sistema Nacional de Apoyo a MiPymes, ley MiPymes y programas de apoyo	(F5, F6, O1): Para potenciar estas fortalezas, la microempresa debe aprovechar aquellas oportunidades que brinda el Estado e instituciones, como programas de financiación, participación en ferias, capacitaciones, modernización de procesos, entre otros, para impulsar mejor su crecimiento y fortalecer su competitividad.	(D2, D4, D5 D7, O1): Esta oportunidad puede ser tenida en cuenta para superar la falta de legalización y la carencia de recursos, facilitando la formalización, el acceso a créditos y la capacitación en procesos administrativos y financieros.
2. Automatización de procesos	(F1, O2): Para mantener y potenciar la calidad de los productos, la microempresa debe aplicar las oportunidades de automatización de procesos, implementando tecnologías que aseguren estandarización, reduzcan errores humanos y aumenten la eficiencia en la producción.	(D3, D6, O2): La automatización puede transformar estas debilidades en una fortaleza, mejorando la productividad de la microempresa y permitiendo su adaptación a las exigencias del mercado.
3. Comercio electrónico	(F2, F6, O3): La microempresa puede adaptarse al crecimiento del comercio electrónico para ampliar su portafolio de productos en plataformas digitales y fortalecer su participación en el mercado, logrando mayor alcance de clientes y diversificación en los canales de venta.	(D6, O3): La microempresa puede mitigar la falta de evolución en sus procesos mediante la adopción gradual del comercio electrónico, con el propósito de modernizar su forma de operar e implementar herramientas digitales en ventas y gestión.
4. Ferias de emprendimiento que permiten la visibilidad	(F6, O4): Las ferias de emprendimiento representan una oportunidad estratégica para dar visibilidad a la microempresa, consolidando su participación en el mercado y generando mayores oportunidades de crecimiento comercial.	(D2, D8, O5): La posibilidad de ingresar a nuevos mercados puede motivar a la microempresa a superar la falta de legalización o formalización y adoptar buenas prácticas de manufactura que le otorguen credibilidad y acceso a más clientes.
5. Expansión a nuevos mercados	(F3, F4, F6, O5): Gracias a su cercanía con los clientes, el manejo de precios accesibles y su posicionamiento en el mercado, la microempresa cuenta con condiciones favorables para	

	incursionar en nuevos mercados, asegurando un crecimiento sostenible.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Incremento en costos de materias primas	(F3, F4, A1): Frente al incremento en los costos de materias primas, la microempresa puede apoyarse en su buena relación con los clientes y en sus precios competitivos para mantener la fidelización, negociar condiciones favorables y buscar nuevas alternativas de proveedores, incluso internacionalmente.	(D4, D7, A1): La microempresa, ante estas debilidades, debe priorizar una gestión eficiente, implementar controles financieros básicos y buscar alternativas de proveedores más rentables, con el fin de reducir la vulnerabilidad.
2. Alta competencia de empresas consolidadas	(F4, F5, A2): La microempresa puede contrarrestar esta amenaza con estrategias de fidelización, aprovechando su trayectoria y sus precios accesibles como factores de diferenciación.	(D2, D5, A2): La microempresa puede reducir estas debilidades y mitigar la amenaza, consolidando la legalización y adoptando prácticas administrativas básicas que le permitan operar con mayor solidez.
3. Regulaciones sanitarias		(D3, D8, A3): La ausencia de buenas prácticas y la manualidad de los procesos deben resolverse mediante la adopción gradual de sistemas de manufactura estandarizados, lo que permitirá cumplir con regulaciones sanitarias y evitar posibles sanciones.
4. Preferencia de consumidores ante marcas más reconocidas	(F3, F4, A4): la microempresa puede apoyarse en su buena relación con los clientes y brindar una atención más personalizada, junto con precios competitivos, lo que permitirá fidelizar y atraer a nuevos consumidores.	(D2, A4): Al no encontrarse legalizada, la microempresa se enfrenta con desventaja ante la preferencia de los consumidores por marcas más reconocidas; por ello, debe priorizar su formalización para generar confianza, mejorar su imagen y competir en condiciones más favorables frente a marcas consolidadas. Es importante tener en cuenta que los precios podrían perder competitividad debido a que este proceso incrementa los costos finales al consumidor, por lo que se hace necesario realizar un adecuado análisis de costos y proveedores.
5. Regulaciones legales	(F7, A5): El capital humano comprometido de la microempresa familiar constituye un recurso clave para enfrentar la amenaza de regulaciones legales, transformando el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva.	(D2, D7, D8, A5): La microempresa debe implementar un plan de formalización legal y capacitación en gestión financiera y contable, junto con la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura, de manera que cumpla con las regulaciones legales, minimice riesgos de sanciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Con el desarrollo de esta matriz DOFA, se puede identificar un análisis interno y externo de la microempresa y, así mismo, proponer estrategias en base a aspectos relevantes en función de oportunidades para fortalecer prácticas organizacionales o, por el contrario, mitigar factores de amenazas. Estas estrategias se enfocan en demostrar las oportunidades que tiene la microempresa en su entorno para ayudarla a salir de su estado de conformismo. Por ejemplo, en el cruce de FO - DO, demuestra cómo se pueden aprovechar las oportunidades del entorno para fortalecer los procesos de la microempresa y mitigar las debilidades; por ende, se resalta la necesidad de optimizar los espacios que abren el gobierno e instituciones locales para la capacitación de emprendedores, ampliando conocimientos tácticos, optimización de procesos para un trabajo más efectivo y crecimiento en la participación del mercado mediante la adaptación de nuevas estrategias de comercialización por medio del comercio electrónico. En definitiva, estas estrategias permiten llevar a cabo un proceso de evolución, enseñándole al empresario las posibilidades de progreso que puede adaptar en sus funciones.

Por otro lado, el cruce de FA – DA estructura estrategias que permiten garantizar la competitividad y sostenibilidad de la microempresa, llevando una gestión orientada a fortalecer el control y manejo financiero, reforzar actividades administrativas, adoptar nuevas prácticas de manufactura y buscar nuevos proveedores, obteniendo beneficios de alianzas comerciales más favorables. Por consiguiente, se favorece un equilibrio financiero que asegura la optimización de recursos por medio de nuevas prácticas administrativas y financieras.

Con el fin de completar el análisis de la situación interna de la microempresa, se aplicó una entrevista a los colaboradores, con el propósito de conocer cuál es el punto de vista de cada uno de ellos sobre las condiciones de la microempresa.

Cuadro 13

Entrevista a los colaboradores de Aliños El Comercio

Pregunta	Respuestas			
	Edilberto Rivas	Mauricio Rivas	Benilda Castellanos	Patricia Arias
¿Qué función desempeña?	Empacador de aliños de 500 y de 1.000 pesos, además, recorta las bolsas para empaque, diseña ganchos, sellar las bolsas con aliños ya empacados, y coloca etiquetas.	Administrador, encargado de realizar las rutas de ventas, compras de materias primas e insumos, empaqa la miel, coco y pasas.	Empacadora de aliños de 300 pesos, engancha las bolsitas empacadas, y corta etiquetas.	Empacadora de canela de 300 pesos, la sella y la engancha.
¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?	Todo comenzó con una idea e imaginación sobre el producto, a partir de allí se dirigió a la empresa Condivalle y empezó a adquirir sus primeros insumos	Ya contaba con experiencia en manejo administrativo y ventas, además de atención al cliente.	Si, cuando inicié recibí una explicación de cómo debía empacar.	Si, me explicaron como debía empacar la canela, sellarla y engancharla.

Pregunta	Respuestas			
	Edilberto Rivas	Mauricio Rivas	Benilda Castellanos	Patricia Arias
	los empacar a su idea, y de allí los vendió a las tiendas más cercanas.			
¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?	Si	Si	Si	Si
¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?	Si, cuento con maquina selladora, máquina para recortar las bolsas, herramientas para empacar y para cortar y pegar las etiquetas.	Si, tengo mi medio de transporte en la cual salgo a realizar mis rutas y ventas, además de las selladoras y materiales que ocupo para mis funciones.	Si, cuento con los materiales, los cuales son las bolsas, etiquetas, recipientes para poner los aliños y cucharas medidoras.	Si, cuento con todo lo necesario para realizar mis funciones.
¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?	Si, es agradable, todo lo tengo a mi alcance.	Si, cuento con mesa y silla en la cual son necesaria para mis funciones.	Es adecuado, hay ventilación e iluminación natural, además mi área es amplia que me permite desplazar libremente.	Si, esta bien condicionado con mi silla y mesa para desempeñar mis funciones.
¿Cómo considera usted el ambiente laboral?	Muy bien, es muy tranquilo el ambiente y buena la comunicación.	Tranquilo, el ambiente laboral es adecuado.	Bien, hay una buena comunicación y relación laboral.	Bien, el ambiente laboral es el más optimo.
¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?	El trato entre los integrantes de la microempresa es respetuoso y el más optimo.	Al tener el liderazgo de la microempresa, el trato con los demás colaboradores es el más adecuado.	Si, siempre ha tenido el trato necesario y respetuoso.	Si, me siento bien por parte de mis superiores.
¿Cuál es su tiempo de permanencia?	Soy el fundador, y llevo más que quince años con esto.	Alrededor de 10 años.	Alrededor de 8 años.	Mas de 3 años.
¿Que mejoraría de la microempresa?	Mejorar la manera en cómo se distribuyen los aliños, que el vendedor tenga un acompañante para que conozca las ruta y clientes.	Mejoraría la presentación de los productos, el medio de transporte, aumentar el trabajo de la mano de obra para tener más producción, por ende, aumentar las ventas y el stock de inventario.	Presentación del producto, ampliar su red ventas y tener más vendedores.	El diseño del empaque, y aumentaría el precio de los productos, para obtener mayor margen de rentabilidad.
Califique del 1 al 5 la microempresa en términos generales.	4	5	4	4
¿Qué tan justo considera el reconocimiento monetario que recibe por su trabajo?	5	5	5	4
¿Qué tan motivado se siente para realizar sus funciones dentro de la microempresa?	5	5	5	5
¿Qué tan abierto considera que está el equipo de trabajo a los cambios y mejoras?	3	3	3	3

Fuente. Elaboración propia (2025)

En resumen, esta entrevista permite reflejar que, en el ámbito de las relaciones humanas, todos los integrantes de la microempresa se encuentran conformes, pues sus respuestas en

términos generales indican que los trabajadores están a gusto con su ambiente laboral, recalcando que el respeto entre colaboradores y administrador es mutuo. Esto incide como una fortaleza en el logro de una comunicación interna efectiva y en la motivación de los colaboradores. Así mismo, se refleja que cada integrante tiene clara sus funciones, destacando que existe una división de trabajo con actividades definidas, pero que las funciones de un colaborador también resultan necesarias para complementar el proceso de trabajo de otro, logrando una sinergia que permite alcanzar resultados adecuados.

En cuanto a los recursos y el área de trabajo, todos indican que son los más adecuados y que las herramientas disponibles son las necesarias para cumplir con sus actividades; sin embargo, consideran que estos aspectos pueden mejorar. En este sentido, se sugiere al empresario implementar nuevas prácticas más factibles y eficientes para reducir el trabajo manual mediante la automatización de ciertos procesos. No obstante, frente a la pregunta “¿qué mejoraría de la microempresa?”, ninguno de los colaboradores consideró la automatización de los procesos como una prioridad, sino que plantearon la necesidad de aumentar la producción mediante la contratación de más mano de obra. Aunque existe satisfacción con la situación actual, también son conscientes de que el crecimiento a través de la automatización depende de una inversión económica con la cual actualmente no se cuentan.

Por otra parte, el equipo de trabajo no se encuentra completamente abierto a realizar cambios o mejoras que puedan interrumpir sus funciones al ser reemplazadas por máquinas, lo cual se evidencia en una calificación media regular. Este resultado se atribuye a un estado de conformismo que impide la creación nuevas estrategias orientadas al desarrollo automatizado e innovador de las labores. Al ser un equipo de trabajo con alto tiempo de permanencia en sus funciones, reflejan una estabilidad que no desean afectar. Por el contrario, las respuestas sobre las posibles mejoras coinciden en señalar la necesidad de innovar en la presentación del producto, ampliar la red de ventas, y mejorar la distribución y el transporte.

En conclusión, la microempresa cuenta con un equipo comprometido, motivado y estable, un ambiente laboral positivo y las herramientas necesarias para operar adecuadamente. Sin embargo, para garantizar su crecimiento y sostenibilidad a futuro, es necesario fortalecer la innovación en el diseño y presentación del producto, mejorar la logística de distribución y fomentar una mayor apertura hacia los cambios organizacionales y tecnológicos que permitan optimizar procesos y aumentar la competitividad.

Objetivo C. Conocer el Sector al cual Pertenece a la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio Cartago Valle del Cauca, para Determinar un Análisis de Competencia

Para el cumplimiento de este objetivo, se ejecutaron actividades con el fin de ampliar el conocimiento sobre el sector al cual pertenece la microempresa Aliños El Comercio. Principalmente, se conocerá la definición del sector específico por medio de la clasificación industrial y el análisis de la cadena de valor con la que funciona la microempresa. Además, se estudia la competencia identificando principales competidores, evaluando sus estrategias como precios, presentación, promociones, distribuciones entre otros. Por consiguiente, se analiza a los proveedores directos por medio de los cuales la microempresa obtiene sus materias primas para la producción. Por último, se aplicarán encuestas codificadas dirigidas a los clientes de la microempresa, como las tiendas de barrio, con el fin de conocer la perspectiva que estos tienen frente a las diferentes características de los productos y servicios.

Identificación del Sector

La microempresa se desarrolla dentro del sector del comercio, ya que su actividad se ubica en la comercialización minorista de sus productos, lo cual hace parte, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme del código 4721, en el cual se describe cómo “El comercio al por menor en establecimientos especializados de frutas y pulpa, nueces, legumbres, leguminosas frescas y secas (arveja, frijol, garbanzo, entre otros), cereales, hortalizas, tubérculos y verduras en general, y demás productos agrícolas para el consumo, frescos y refrigerados” (Cámara de Comercio de Bogotá).

Según las estadísticas realizadas por el departamento del DANE, el comercio minorista, sin importar su clasificación CIIU, ha representado para la economía nacional un aumento en ventas reales del 10.2% hasta el mes enero de 2025 en comparación con el año 2024, lo que indica que se obtuvo una variación porcentual anual del 3.2 (Estadística, DANE), reflejando un incremento en la actividad comercial.

Cuadro 14

Variación porcentual anual y contribución a las ventas reales del comercio minorista según su clasificación nacional 2025

Líneas de mercancías	Variación %	Contribución PP
Total, comercio minorista y vehículos	10,2	10,2
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	51,0	2,1

Líneas de mercancías	Variación %	Contribución PP
Otros vehículos automotores y motocicletas	23,6	1,7
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares	20,0	1,6
Electrodomésticos, muebles para el hogar	19,7	0,7
Alimentos (víveres en general)	3,5	0,7
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos de uso doméstico	9,4	0,6
Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	19,7	0,6
Equipo y aparatos de sonido y video (televisores)	24,6	0,4
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	9,0	0,3
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	6,6	0,3
Artículos y utensilios de uso doméstico	14,6	0,2
Productos para el aseo del hogar	8,1	0,2
Prendas de vestir y textiles	3,8	0,2
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	8,0	0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	5,0	0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	8,6	0,1
Bebidas alcohólicas, cigarrillos, cigarrillos y productos del tabaco	4,6	0,1
Combustibles para vehículos automotores	0,1	0,0
Bebidas no alcohólicas	-3,0	0,0

Nota. Las cifras corresponden al porcentaje de variación interanual y la contribución porcentual por la línea de mercancía al total del comercio minorista en Colombia. *Fuente.* Elaboración propia (2025) a partir de datos del DANE - EMC (2025).

Como se puede observar, la clasificación que tuvo mayor impacto y aportó a las ventas totales del comercio minoristas fue la de equipos de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; la tecnología también representa un gran pilar para el aumento de las ventas, al igual que los vehículos. Estas principales clasificaciones fueron las que generaron un mayor aporte para la economía. Al realizar una comparación con las estadísticas del año 2024, se evidencia que se obtuvo un gran crecimiento, contribuyendo a la economía nacional, pues las cifras anteriores fueron bajas, trayendo impactos negativos y desfavorables.

A su vez, para focalizar mejor la información, se decide centrar el análisis en la clasificación CIIU; por ende, se evidencia que, por medio del Boletín Técnico realizado por el DANE, el aporte que tuvo el comercio minorista en el factor de alimentos (víveres en general) contribuyó con 0.7 puntos porcentuales. En este factor también se incluyen los productos de especias y condimentos. Su porcentaje no es tan alto en comparación con otras clasificaciones, pero si se pone a perspectiva con las estadísticas del año 2024, se refleja un aumento significativo, pues para el respectivo año su contribución fue de -0.5 puntos porcentuales, (DANE, 2025 p. 5).

Para mayor claridad, se recopilan en este estudio las estadísticas del comercio minorista correspondiente al año 2024, con el propósito de facilitar su comparación.

Cuadro 15

Variación porcentual anual y contribución a las ventas reales del comercio minorista según su clasificación nacional (enero 2024 – enero 2023)

Líneas de mercancías	Variación (%)	Contribución PP
Total comercio minorista	-3,9	-3,9
Prendas de vestir y textiles	-16,7	-0,8
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-10,7	-0,8
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares**	-7,7	-0,6
Otros vehículos automotores y motocicletas***	-8,5	-0,6
Alimentos (víveres en general)	-2,6	-0,5
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	-8,5	-0,3
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	-7,7	-0,3
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-9,2	-0,1
Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente*	-4,3	-0,1
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-3,4	-0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	-3,7	-0,1
Equipos y aparatos de sonido y video	0,3	0,0
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	0,7	0,0
Productos farmacéuticos y medicinales	1,1	0,0
Productos para el aseo del hogar	1,0	0,0
Combustibles para vehículos automotores	0,3	0,1
Bebidas no alcohólicas	8,3	0,1
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	3,0	0,1
Electrodomésticos, muebles para el hogar	5,8	0,2

Nota. Los datos presentados corresponden a la variación porcentual y la contribución en puntos porcentuales (PP) del total del comercio minorista en Colombia durante el periodo de enero de 2024 en comparación con enero de 2023. *Fuente.* Elaboración propia (2025) a partir de datos del DANE - EMC (2024).

Estas actividades económicas inciden negativamente en el comercio minorista, afectando también las inversiones, la producción y rentabilidad de las empresas. En el transcurso de los meses del año 2024 y a inicios del 2025, fue cambiando el panorama de la situación, identificándose procesos significativos por medio de una reactivación de la económica aportó al sector del comercio minorista.

Cabe mencionar, además, que este estudio realizado por el DANE también focalizó la información por departamentos, permitiendo conocer las estadísticas del aporte de estos en relación con sus ventas de comercio minorista. Para efectos de este trabajo, es importante conocer cómo se encuentra el sector del Valle del Cauca, con una contribución del 0.9 puntos porcentuales (DANE, 2025 p. 17). En comparación con otros departamentos, este se ubica en una posición intermedia, lo cual se puede interpretar como una puntuación ni tan negativa ni tan positiva.

Las empresas dedicadas al comercio minorista se encuentran en constante dinámica y confrontación frente a su mercado, además, la competencia derivada de la presencia de empresas multinacionales convierte su entorno en un escenario cada vez más desafiante para la rentabilidad de las mipymes. Simultáneamente, resulta más retador adaptarse y suplir las necesidades y preferencias de los consumidores, las cuales se modifican constantemente por las condiciones y tendencias del entorno.

Para fines de este estudio, se identificó información significativa para la comprensión del sector de condimentos y especias en Colombia, donde el país, gracias a su ubicación geográfica y condiciones climáticas favorables, permite la producción de 200 especies de plantas aromáticas. Esto posibilita que Colombia exporte dichos productos, reflejando ventas externas de USD 49.5 millones en el año 2022, según la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex, 2023). En consecuencia, Estados Unidos y Canadá se consolidan como los principales compradores de productos como “Tomillo, Laurel, Orégano, Cebollín, Estragón, Romero, Eneldo, Perejil Liso, Menta, Albahaca, Laurel y Salvia, entre otros” (Analdex, 2023).

Este sector, al producir aproximadamente 20.000 toneladas al año, fomenta el empleo tanto directo como indirecto a nivel nacional, (Treid, 2022).

Con este análisis, se logra conocer el panorama de cómo se mueven las ventas minoristas, influyendo en el aporte a la economía nacional. Al relacionar esta información con los objetivos del trabajo, se determina que la actividad de la microempresa contribuye al comercio minorista mediante la venta de sus productos en las tiendas de barrio dentro del departamento del Valle del Cauca. De igual forma, se reconoce el impacto que tiene esta categoría de productos en la producción del país, indicando un factor positivo en la promoción del empleo y la comercialización a nivel nacional e internacional. En este sentido, se considera que estos productos resultan rentables para el consumo, destacando la cultura de utilizarlos como

medicinas naturales en infusiones o para aportar sabor y sazón a los platos típicos de la diversa gastronomía colombiana.

Cadena de Valor

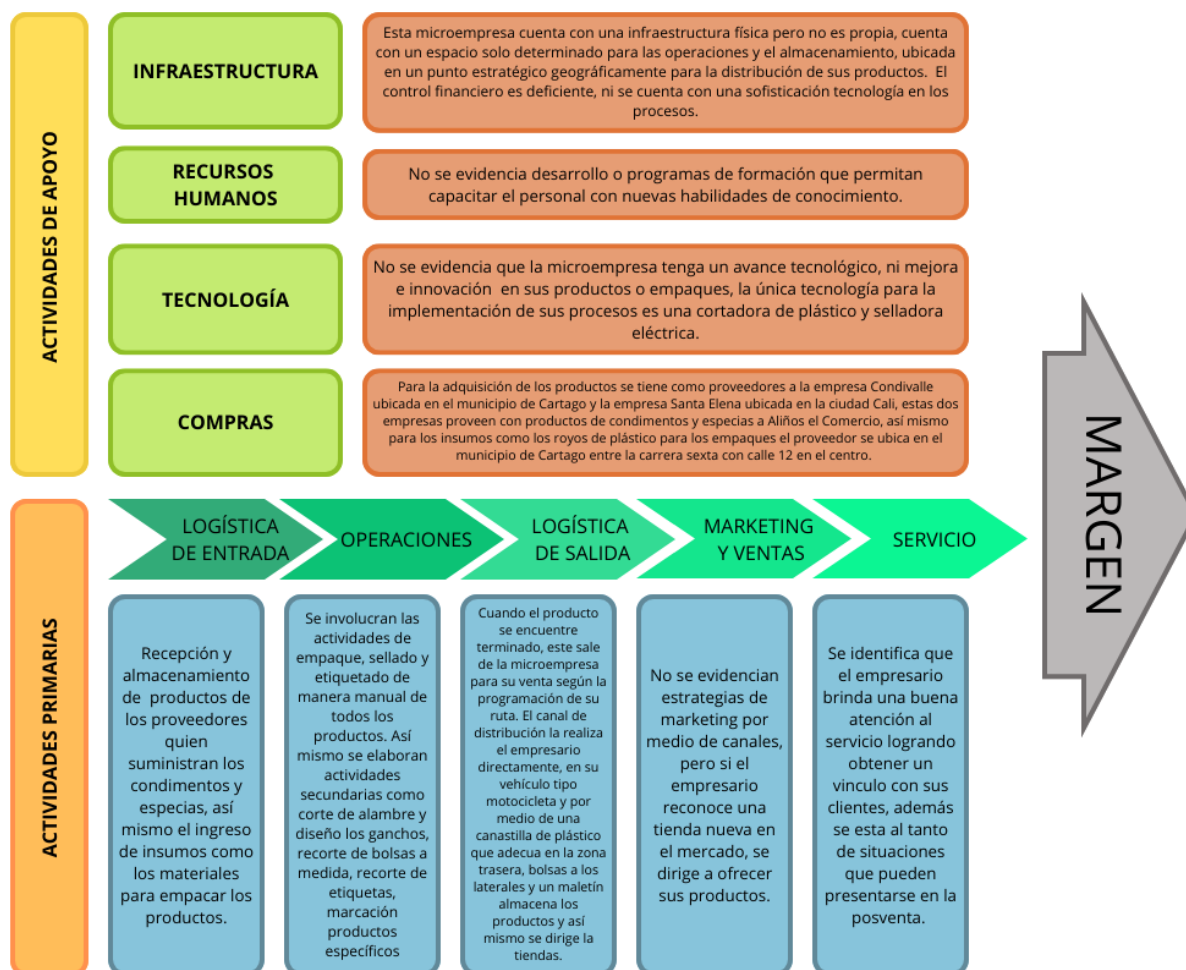
En este apartado se podrá analizar la microempresa en sus procesos, verificando la cadena valor. Según el autor Martínez, por medio de la revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, se cita al autor Porter (1985), quien describe que “la cadena de valor es un modelo que permite identificar las actividades que crean valor para sus clientes y optimizar los procesos para obtener una ventaja competitiva” (Martínez, 2024). Al realizar este análisis, las empresas pueden determinar en qué puntos se aumentan o reducen los costos con el fin de generar valor hacia sus clientes.

De la misma manera, se pretende identificar cómo es la cadena de valor de la microempresa Aliños El Comercio, y si esta proporciona estrategias a partir de la innovación y el desarrollo de los procesos.

La cadena de valor se divide en dos partes, especificando las actividades primarias que, para el autor Martínez, basándose en Porter, son aquellos procesos directos que crean valor a la empresa, teniendo relación con la producción y entrega del producto. Así mismo, se destacan las actividades de apoyo, que se basan en acciones de mejora en la eficiencia y en la práctica para el desarrollo de las actividades primarias (Martínez, 2024).

De igual manera, la implementación de estas actividades genera un margen de contribución, ya que se planifican estrategias y factores de innovación que impulsan la evolución, maximizando la eficiencia y la rentabilidad de la organización.

A continuación, se presentan las condiciones de la cadena de valor en relación con las actividades y procesos de la microempresa Aliños El Comercio.

Figura 7*Cadena de valor de la microempresa Aliños El Comercio**Fuente.* Elaboración propia (2025)

Con este análisis se pudo reconocer que la cadena de valor de la microempresa Aliños El Comercio se encuentra un poco deficiente. Sus actividades primarias presentan vacíos en cuanto a la logística de entrada, por lo que se debe mejorar el proceso implementando un mejor inventario de los productos que ingresan. Asimismo, las operaciones no cuentan con una automatización presente en los procesos, lo cual, al ser manual, convierte las actividades un poco lentas y desgastantes.

Cabe destacar que para una automatización se requieren costos que, en este momento la microempresa no tiene presentes; sin embargo, se puede considerar la idea de aplicar a una inversión financiera para gestionar una innovación en los procesos o también optar por ampliar un poco su personal de trabajo para dividir mejor las actividades.

En cuanto a la logística de salida, se considera necesario mejorar las condiciones de almacenamiento mientras se realiza la cadena de distribución, pues con la práctica que se implementa actualmente los productos quedan un poco expuestos al ambiente, no de manera directa, pero cuando el día presenta un clima lluvioso, la logística de salida no se puede realizar, ya que corre el riesgo de que la mercancía se moje y se deteriore. Esto puede ser una gran desventaja, ya que se pueden disminuir las ventas programadas para ese día en su ruta respectiva; asimismo, el compromiso hacia los clientes se puede ver afectado.

Continuando con marketing y ventas, la microempresa, al no estar legalmente constituida, no puede realizar una promoción formal de sus productos, lo cual presenta una gran desventaja, ya que no se puede ampliar su red de nuevos clientes. Por ende, se pueden perder oportunidades de ser reconocidos como una microempresa de productos de condimento y se limita el ingreso a nuevos mercados y sectores, generando que la organización no pueda evolucionar ni obtener un aumento en la rentabilidad.

Finalizando con el servicio, el empresario fomenta una buena atención al cliente de manera servicial y cordial, lo cual ha permitido establecer conexiones con sus clientes de forma asertiva.

Para optimizar y garantizar la realización óptima de las actividades primarias, se deben tener en cuenta las actividades de apoyo, las cuales fundamentan y permiten destacar un buen desempeño. No obstante, Aliños El Comercio no considera la necesidad de aplicar ciertas actividades de mejora, evidenciándose así la carencia de estrategias, por lo que permanece en un estado de statu quo.

Es necesario informar y demostrar al empresario las condiciones y cuellos de botellas presentes que dificultan el progreso de la microempresa; de igual manera, se deben resaltar los beneficios que esta puede recibir si se modifican las actividades y se implementan estrategias con el fin de potencializar las prácticas de Aliños El Comercio.

Principales Competidores

El sector de condimentos se encuentra en constante interacción con el ingreso de nuevos competidores que buscan suplir la demanda y las necesidades del mercado. Por ende, para efectos de este estudio, se requiere determinar cuáles son los competidores directos que abastecen el mercado con sus productos. Con esta identificación se elabora una Matriz de Perfil Competitivo (MPC). De acuerdo con el autor Fred R. David (2003), esta herramienta permite comparar una empresa con sus competidores, evaluando sus fortalezas y debilidades, (p.112).

Se analiza cada competidor clasificando aspectos como la ubicación de sus operaciones, los tipos de productos de su portafolio, la presentación de los productos y las observaciones correspondientes.

Cuadro 16

Descripción de competidores directos de la microempresa Aliños El Comercio

Competidor	Ubicación de sus Operaciones	Tipo de productos	Presentación	Observaciones
A la mesa Ara	Tiendas Ara del municipio de Cartago	Condimentos, especias, pasta, aderezos y sopas instantáneas		Esta marca presenta una gran variedad de productos a precios accesibles. En cuanto, a su empaque cuenta con las condiciones necesarias para su comercialización, como tabla nutricional y sellos correspondientes, además de ofrecer información con relación a su cantidad. Representa una opción económica que puede atraer la atención de nuevos consumidores.
Speciaria D1	Tiendas D1 del municipio de Cartago	Condimentos y especias	 40g \$990	La marca presenta un portafolio de productos más reducidos, sin embargo, comercializa aquellos de mayor uso y consumo. Asimismo, la presentación permite adquirir información del producto. Su precio es muy económico, lo que logra ser un gran competidor.

Competidor	Ubicación de sus Operaciones	Tipo de productos	Presentación	Observaciones
Maggy	Tiendas barrio y almacenes de cadenas del municipio Cartago	Caldos, sazónadores, sopas y bases	 189g \$14.700	La marca es tradicional en el mercado colombiano, logrando tener mayor preferencia por parte de los consumidores. Abarca gran parte de la demanda con su presencia y ofrece productos sofisticados que llaman la atención de sus clientes. Además, los precios de sus productos varían, teniendo una línea económica influyente en las tiendas de barrio y otros tipos de productos más refinados a mayores precios, los cuales se encuentran en almacenes de cadena. Su presentación puede variar dependiente de su ubicación en el punto de venta. Por último, fomenta buenas campañas de publicidad.
El Rey	Tiendas de barrio y almacenes de cadenas del municipio Cartago	Condimentos, salsas y especias en pasta	 55g \$1.320	Este producto también se considera de gran reconocimiento por parte de la población, tiene presencia en tiendas de barrio y supermercados, compite con precios económicos, su presentación cumple con las condiciones necesarias para su comercialización y promueve campañas publicitarias.
Badia	Almacenes de cadena	Condimentos, hierbas, mezcla de especias, salsas	 99.2g \$15.450	Esta marca se caracteriza por pertenecer a líneas premium, su mercado se posiciona en almacenes de cadenas y cuenta con diferentes presentaciones que la hacen ver llamativa, elegante y práctica. Así mismo, su precio en el mercado es más alto, lo que genera que su tipo de consumidores tenga una mayor capacidad adquisitiva. Por último, su portafolio es muy amplio, destacando la calidad de sus ingredientes. Esta marca tiene presencia tanto en el mercado nacional como internacional, lo que la convierte en una gran competidora.

Competidor	Ubicación de sus Operaciones	Tipo de productos	Presentación	Observaciones
Condivalle	Tiendas de barrio y su propio punto de venta	Condimentos, mezcla de especias, salsas, frutos secos		Condivalle es un competidor local que cuenta con una tienda física y comercializa sus diferentes productos en tiendas de barrio. La evolución en la presentación de sus productos es significativa en cuanto a practicidad; sin embargo, continúa conservando su presentación anterior, ya que esta no requiere de grandes costos, lo que permite ofrecer un precio de venta más económico para ciertos tipos de consumidores. En esta empresa no se evidencian estrategias de publicidad.
La Gran Cocina	Tiendas de barrio y almacenes de cadena	Condimentos deshidratados y en pasta, especias puras y salsa.		Esta marca cuenta con un amplio recorrido en el mercado y es líder en el departamento de Antioquia. Su público objetivo está conformado principalmente por las tiendas de barrio, con su producto estrella “Triguisar”, aunque también tiene presencia en minimarkets, almacenes de cadenas y a nivel internacional. Se considera un gran competidor por su vigencia en el mercado.
Guisamac	Tiendas de barrio y almacenes de cadena	Condimentos y mezcla de especias en diferentes presentaciones	 62.5g \$2.350	Esta marca tiene presencia en gran parte del departamento del Valle del Cauca, ya que se encuentra ubicada en la ciudad de Cali y comercializa sus productos hacia otros municipios. Sus clientes principales son las tiendas de barrio, con una presentación más sencilla.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Al tener presentes los principales competidores en el mercado de los condimentos, se evidencia que han logrado una gran trayectoria y vigencia gracias a los cambios y estrategias que les permitieron evolucionar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno. Se recalca que todas estas empresas no se consolidaron de la noche a la mañana, sino que fueron constantes, teniendo en cuenta las dinámicas del entorno, saliendo de su zona de confort y entrando a nuevos mercados, logrando así un posicionamiento y reconocimiento.

Se espera que Aliños El Comercio, con su gran trayectoria, pueda convertirse en una marca destacada, concientizando a su empresario y colaboradores sobre las oportunidades que ofrece el entorno, y que, al igual que su competencia, logre obtener un posicionamiento más amplio.

En relación con este trabajo, la aplicación de un plan estratégico permitirá desarrollar el cumplimiento de los objetivos con el fin de cubrir los vacíos o falencias con los que cuenta la microempresa, demostrando al empresario los beneficios que puede recibir si estos se alcanzan.

Las marcas como Guisamac, La gran cocina, Condivalle, El Rey y Maggi, que comercializan en tiendas de barrio, representan los principales competidores para Aliños El Comercio, teniendo una presentación más llamativa y cumpliendo con los requisitos de la normativa “Ley de etiquetado”, lo cual puede atraer la atención de los clientes. Así mismo, estas marcas tienen una mayor demanda, haciendo presencia en otros municipios y en otros almacenes.

El factor más significativo que el cliente final toma en cuenta para adquirir el producto es el precio de venta, el cual varía dependiendo del establecimiento, la presentación y cantidad de gramaje. Generalmente, los productos dirigidos a las tiendas de barrio presentan un diseño básico, una cantidad reducida y un precio bajo, considerando que el propósito de estas tiendas es que las personas compren para el diario; por ende, sus presentaciones son más pequeñas en comparación con las de un supermercado, donde la cantidad es mayor. Relacionando esto con el precio, los consumidores principales de las tiendas tienen una capacidad adquisitiva que les permite comprar a un precio menor.

Ahora bien, las estrategias más comunes de los competidores consisten en contar con diferentes líneas de productos dependiendo del gramaje y la presentación, proporcionando diversos precios ajustados al presupuesto de los clientes, lo que les permite cubrir su demanda ofreciendo a sus consumidores precios adecuados. Con respecto a esto, aumenta su participación en el mercado, haciendo presencia en otros nichos nacionales e internacionales. Finalmente, cuentan con estrategias de marketing, principalmente propagandas visuales, en las que se percibe la utilidad de los productos en recetas.

Las tiendas de barrio, al ser los principales clientes de Aliños El Comercio, disponen de amplia cobertura en las zonas donde se comercializan los productos. Dichas zonas urbanas y geográficas corresponden al municipio de La Virginia, Ansermanuevo, Cartago, zona urbana de

Zaragoza y el corregimiento de Puerto Caldas. Esto permite que el empresario mantenga su rentabilidad gracias al número de clientes; sin embargo, las condiciones del entorno evidencian la presencia de un competidor que está creciendo con rapidez, ubicándose cada vez más al interior de los municipios y en los barrios. Dichos competidores son los supermercados Ara y tiendas D1, que según la página Red+ noticiero informativo, cuentan con un “diseño minorista que vende productos de gran consumo y a bajo precio, actualmente D1 supera las 2.500 tiendas y Ara cuenta con 1.438 puntos de ventas a nivel nacional” (Chambueta, 2025). Por ende, al tener cada vez mayor presencia en el mercado, logran retener un número más amplio de clientes, afectando a las tiendas de barrio por la disminución en sus ventas, lo que las enfrenta a una crisis de supervivencia ante estos grandes competidores (Chambueta, 2025).

En consecuencia, se recomienda al microempresario ingresar a nuevos mercados, considerar la ampliación su red de distribución hacia otros municipios, adquirir nuevos clientes y modificar la presentación de sus etiquetas conforme a la Ley de etiquetado, con el fin de proporcionar una mayor presencia en el mercado.

Matriz de Perfil Competitivo

Para determinar los Factores Importantes de Éxito (FIE), se identifican elementos clave que influyen directamente en los logros de una empresa. A partir de estos, se asigna una calificación que permite comparar el desempeño de la microempresa con el de sus competidores

Para la selección de los FIE, se toma en consideración los factores propuestos por el autor Betancourt (2014), quien estima que estos son los más relevantes para el análisis estratégico y la evaluación competitiva de las organizaciones:

- Precios competitivos
- Portafolio de productos
- Calidad de productos
- Participación en el mercado
- Presentación y empaque
- Canales de distribución

Cuadro 17*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores determinantes del éxito	Valor	Aliños El Comercio		Speciaria D1		Maggy		El rey		La gran cocina		Guisamac	
		Clasif	Puntaje Resultante	Clasif	Puntaje Resultante	Clasif	Puntaje Resultante	Clasif	Puntaje Resultante	Clasif	Puntaje Resultante	Clasif	Puntaje Resultante
Precios competitivos	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Portafolio de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Calidad de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Participación en el mercado	0,20	1	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	1	0,20	1	0,20
Presentación y empaque	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	1	0,15
Canales de distribución	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	1	0,15	1	0,15
Total	1		2,35		3,40		3,80		3,80		2,50		2,05

Nota. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Con esta matriz se permite observar que las marcas Mggy y El Rey son las que tienen mayor calificación en los factores determinantes del éxito (3.80). Estos competidores cuentan con una alta participación en el mercado; gracias a sus canales de distribución, sus productos pueden ser encontrados tanto en tiendas de barrios como en cadenas de supermercados, obteniendo una cobertura amplia para ser adquiridos por cualquier tipo de consumidor. Además, los portafolios de sus productos logran ser amplios, variados e incluso innovadores, alcanzando así un posicionamiento en los gustos y preferencias de los consumidores.

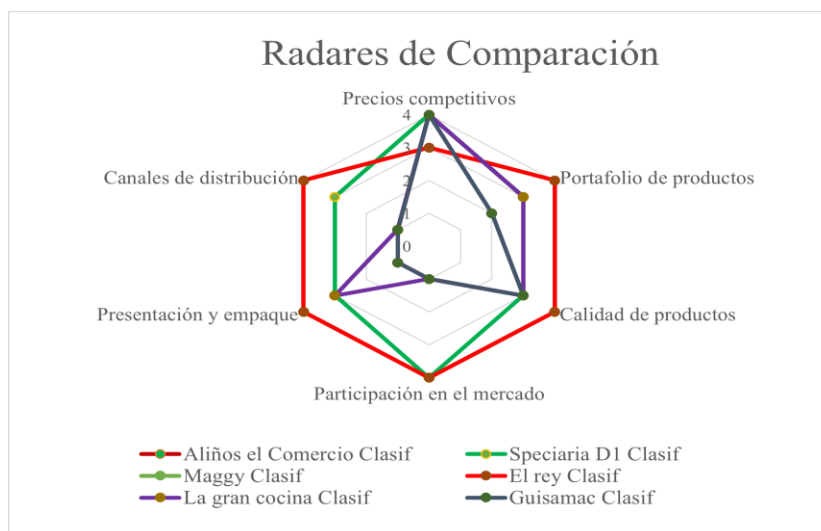
La marca Speciaria del D1 cuenta con una calificación en los factores determinantes del éxito de (3.40); su participación en el mercado es alta, estas tiendas logran gran posicionamiento, y sus precios bajos juegan un papel determinante en las preferencias de aquellos consumidores de clase medio-baja.

Por último, la marca La Gran Cocina (2.50) y Guisamac (2.05) se consideran competidores más directos para la microempresa Aliños El Comercio, pues comparten la misma participación en el mercado, además de tener precios competitivos que logran captar a los consumidores.

En definitiva, la microempresa Aliños El Comercio obtiene una calificación baja frente a sus competidores; le falta crecer en la participación en el mercado y en su presentación, además de fortalecer los demás factores. Es importante que se creen estrategias para la mejora de estos, con el fin de aumentar su presencia, visibilidad y alcance en el sector.

Gráfica 2

Radar de comparación a partir de la MPC



Fuente. Elaboración propia (2025)

Principales Proveedores de Aliños El Comercio

Los principales proveedores la microempresa Aliños El Comercio son la empresa Condivalle, ubicada en el municipio de Cartago, la cual actúa como proveedor directo, pero también como competidor. Esta empresa suministra aproximadamente el 70% de los productos que la microempresa adquiere al por mayor, para luego ser empacados en presentaciones más pequeñas. El empresario resalta que no recibe descuentos por sus compras, por lo que se considera un cliente más para Condivalle.

En segundo lugar, la microempresa cuenta con otro proveedor denominado Santa Elena, ubicado en la ciudad de Cali, donde se adquiere productos como Color, pulpa de ají y siete especies, realizado posteriormente el mismo proceso de empaque.

Se considera viable buscar nuevos proveedores en el mercado que ofrezcan precios más competitivos por compras al por mayor. Sin embargo, también se contempla la posibilidad de importar directamente los productos desde grandes mercados internacionales, evitando intermediarios en la cadena de suministro. A través de una investigación adecuada, se pueden identificar empresas que ofrezcan negocios tipo B2B que funcione como potenciales proveedores para la microempresa.

Encuestas Codificadas para Conocer la Perspectiva de los Clientes Frente a la Microempresa

El propósito de este apartado consiste en identificar la percepción que los clientes tienen respecto a los productos, la presentación y el servicio al cliente de la microempresa Aliños El Comercio. Con base a las respuestas obtenidas, es posible determinar los factores que requieren cambios o mejoras. La medición del nivel de satisfacción de los clientes resulta fundamental, ya que permite reconocer los consumidores fieles y obtener una mayor claridad sobre el posicionamiento actual de la marca frente a su clientela.

La aplicación del instrumento se llevará a cabo en las diferentes por zonas geográficas donde se ubican los clientes de la microempresa, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- Zona Cartago y Puerto Caldas 107 clientes
- Zona La Virginia 47 clientes
- Zona Ansermanuevo 11 clientes
- Zona Zaragoza 9 clientes

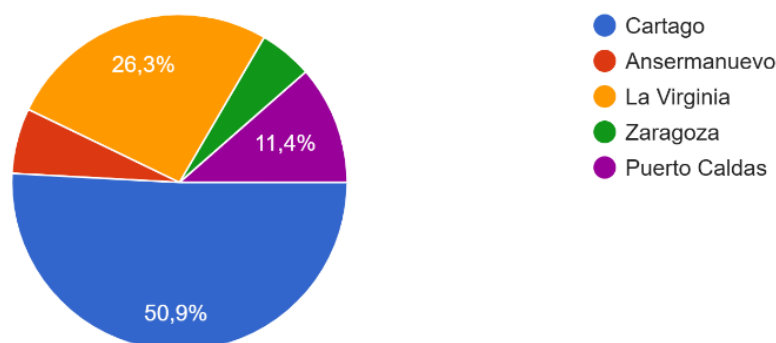
En total, se encuestarán 174 clientes. Dado que se trata de una población reducida, la aplicación del instrumento se realizará de manera global mediante llamadas telefónicas. Durante estas, las respuestas serán registradas en un formulario de Google, el cual estará conformado por cinco preguntas de carácter personal orientadas a obtener información general, y trece preguntas relacionadas con los productos de Aliños El Comercio. Las respuestas estarán diseñadas bajo la escala tipo Likert, permitiendo asignar una calificación del 1 al 5, representadas de la siguiente manera: (1 = Muy mal); (2 = Mal); (3 = Regular); (4 = Bueno); (5 = Muy bueno).

Las preguntas del instrumento son, en su mayoría, de tipo cerrado, lo que permitió codificar y analizar los resultados con mayor precisión. Asimismo, su diseño se elaboró con el propósito de garantizar la claridad y coherencia, facilitando la comprensión e interpretación por parte de las personas encuestadas.

Análisis de los Resultados.

Gráfica 3

¿Ubicación de la tienda?



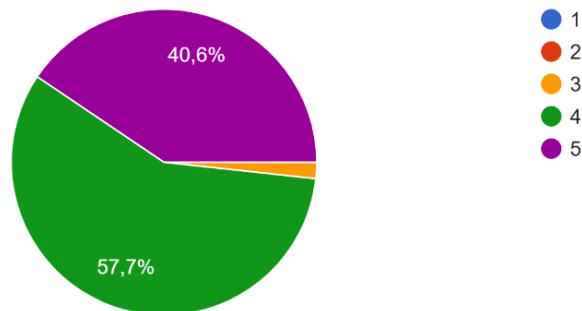
Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Del total de clientes que posee la microempresa, el 50% se encuentra en el municipio de Cartago, seguido por La Virginia, que representa el 26,7% de los clientes. El corregimiento de Puerto Caldas integra el 11,4%, mientras que el municipio de Ansermanuevo y la zona urbana de Zaragoza registran los porcentajes más bajos, con un 6,3% y 5,1% respectivamente.

A partir de estos resultados, se sugiere que el empresario considere ampliar y fortalecer su red de ventas en los sectores donde la participación actual es menor, con el fin de diversificar su cobertura y aumentar su presencia en el mercado.

Gráfica 4

¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta su precio?

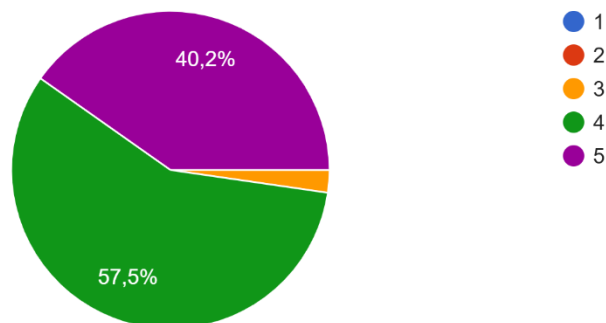


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Del total de clientes encuestados, el 57,7% calificó como “bueno” el precio de los productos de la microempresa, seguido por un 40,6% que lo consideró “muy buena” y únicamente un 1,7% manifestó estar “de acuerdo” con su valor. Estos resultados evidencian una sólida aceptación por parte de los clientes, lo que confirma que el precio es competitivo y contribuye significativamente al fortalecimiento del factor de fidelización y preferencia.

Gráfica 5

¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta la calidad del producto?

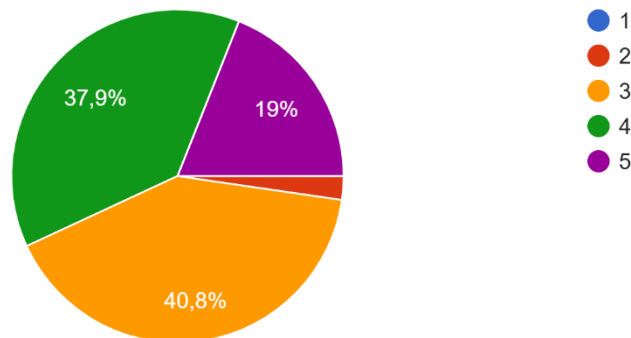


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: En esta pregunta, los clientes reflejaron una percepción positiva respecto a la calidad de los productos de la microempresa. El 57,5% de clientes calificó la calidad como “buena”, mientras que el 40,2% la consideró “muy buena”. Estos resultados evidencian que la calidad constituye una fortaleza para la microempresa, ya que contribuye al fortalecimiento de la fidelización y confianza de los clientes.

Gráfica 6

¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta la presentación?

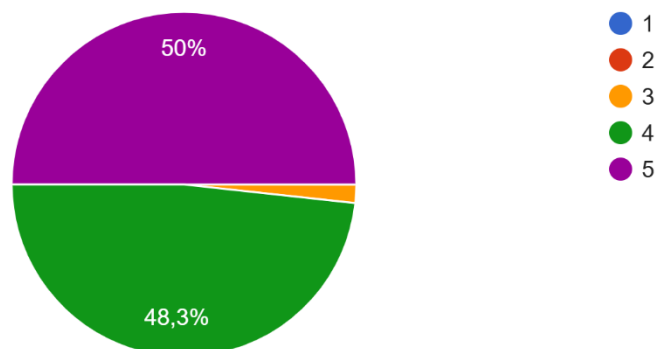


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Según las respuestas obtenidas, el 40,8% de los clientes considera que la presentación de los productos de la microempresa es “regular”, siendo esta la opción más seleccionada. Por otro lado, el 19% y 37,9% de clientes calificaron la presentación como “buena” y “muy buena”, respectivamente. Al sumar estos dos últimos porcentajes, se observa que la mayoría percibe positivamente este aspecto; sin embargo, el porcentaje elevado de respuestas “regulares” evidencia una debilidad indicando que la presentación actual no genera el impacto ni el valor distintivo necesario para que la microempresa se destaque en este factor dentro de su mercado.

Gráfica 7

¿Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños El Comercio teniendo en cuenta su cumplimiento de entrega?



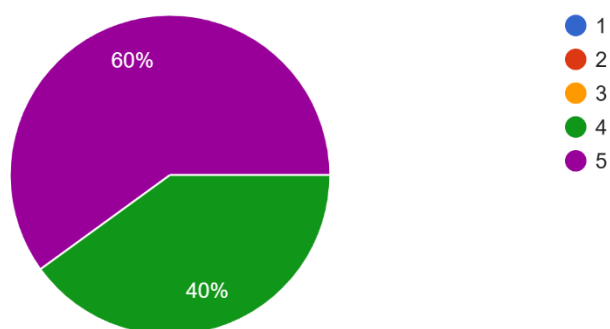
Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis de resultados: Según los resultados obtenidos, el cumplimiento en la entrega de productos por parte de la microempresa es valorado de manera óptima y efectiva por sus clientes.

Indicando que la mitad de sus clientes considera que esta actividad es “muy buena” con un 50%, asimismo, el 48,3% responde que es “buena”. Estos resultados reflejan un alto nivel de confianza por parte de los clientes hacia Aliños El Comercio en cuanto a los tiempos de entrega, destacando el compromiso y la eficiencia en el servicio prestado.

Gráfica 8

¿Cómo califica la atención al cliente, desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del producto?

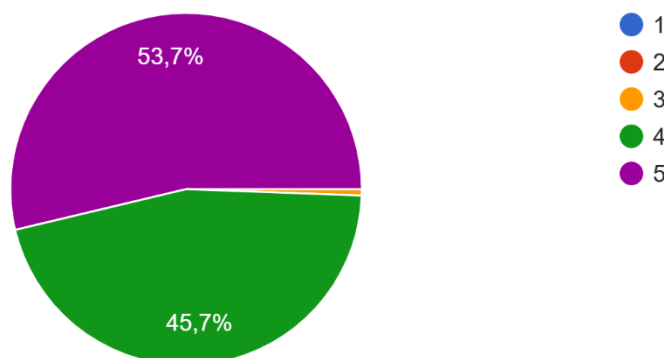


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Sin duda alguna, como se observa en la gráfica, se destaca que los resultados por parte de los clientes fueron los más altos en cuanto a que consideran que la atención al cliente es “buena” con un 40% y “muy buena” con el 60%, lo cual representa que los clientes se sienten a gusto con el trato que se les brinda. Este factor debe mantenerse de forma persistente, ya que constituye una fortaleza que asegura el crecimiento y la calidad del servicio.

Gráfica 9

¿Qué tan satisfecho está con la compra de condimentos de la marca Aliños El Comercio?



Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Los clientes consideran que se encuentran satisfechos con las compras que realizan a la microempresa, reflejándose en los resultados que, respectivamente, el

53,7% respondieron que su satisfacción es “muy buena” y el 45,7% respondieron que su satisfacción es “buena”. Este resultado está condicionado a la combinación de fortalezas identificadas, como la calidad, el precio competitivo, el cumplimiento de entrega y la excelente atención al cliente, logrando que los clientes sientan satisfacción con su compra.

Gráfica 10

¿Qué otras marcas de aliños y condimentos compra usted para la venta?

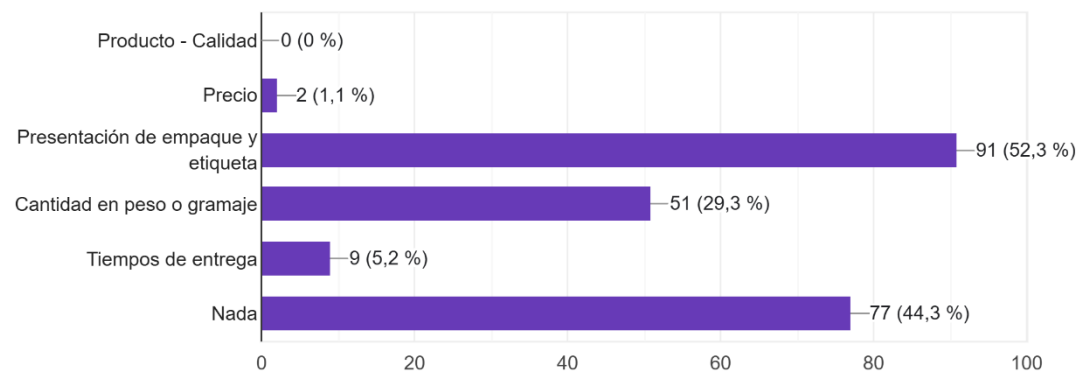


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Esta pregunta se realizó con el fin de conocer qué otras marcas están presentes en el sector y cuantos clientes adquieren dichas marcas, lo que permite identificar cuál es la más frecuente. Como resultado, se obtuvo que 75 cliente adquieren los productos de la empresa “Guisamac”, seguidos por 46 clientes que compran los productos de “Maggy”, y 45 y 44 clientes que adquieren los productos de “La gran cocina” y “Condivalle” respectivamente. Estos resultados definen el panorama competitivo directo que enfrenta la microempresa, indicando que “Guisamac” probablemente cuenta con una fuerte red de distribución que le otorga una aportando mayor visibilidad en el mercado local y regional.

Gráfica 11

¿Que mejoraría de la marca Aliños El Comercio?

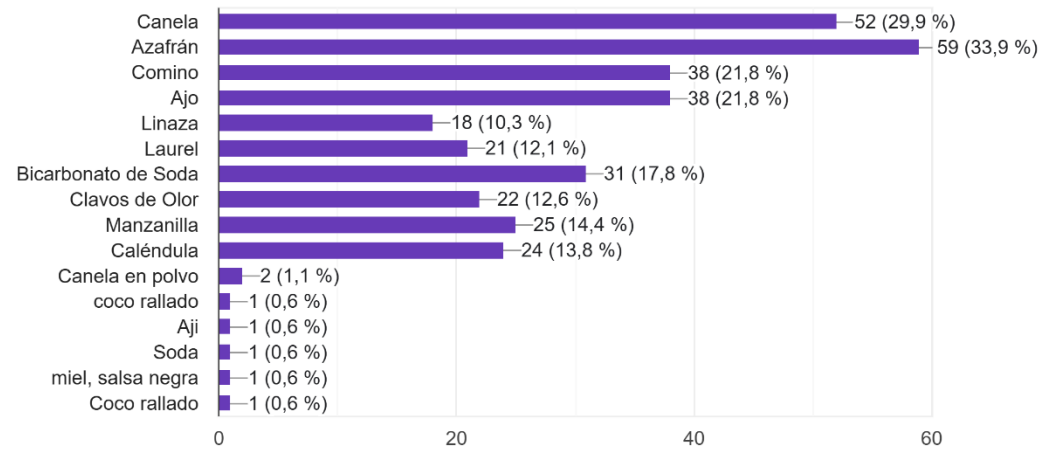


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: La mayor parte de las respuestas, representando el 52,3% de los clientes, indicaron que les gustaría mejorar la presentación del empaque y la etiqueta; el 29,3% manifestó que mejorarían la cantidad en peso o gramaje del producto, mientras que el 44,3% indico que no veía la necesidad de mejorar nada. Por ende, a solicitud de sus clientes, se recomienda mejorar estos factores como la presentación de empaque y la cantidad, ya que, de no realizar dichos ajustes, se impediría el crecimiento y bajaría el nivel competitivo.

Gráfica 12

¿Cuál es el condimento que mayor frecuencia compra?



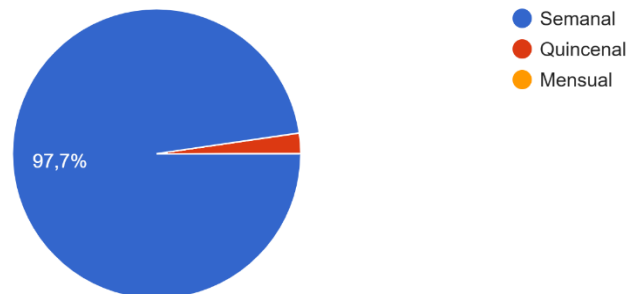
Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Como se observa en la gráfica, el condimento que los clientes compran con mayor frecuencia es el azafrán con un porcentaje del 33,9%, siguiéndole la canela con un porcentaje del 29,9%. Con estos resultados se proporciona información sobre qué productos tienen gran demanda, permitiendo que el empresario pueda manejar un inventario y

planificar su producción dándole prioridad a la demanda del mercado. Productos complementarios como el comino y el ajo, con un 21,8% también son importantes, logrando una demanda considerable.

Gráfica 13

¿Con que frecuencia compra usted la marca Aliños El Comercio?

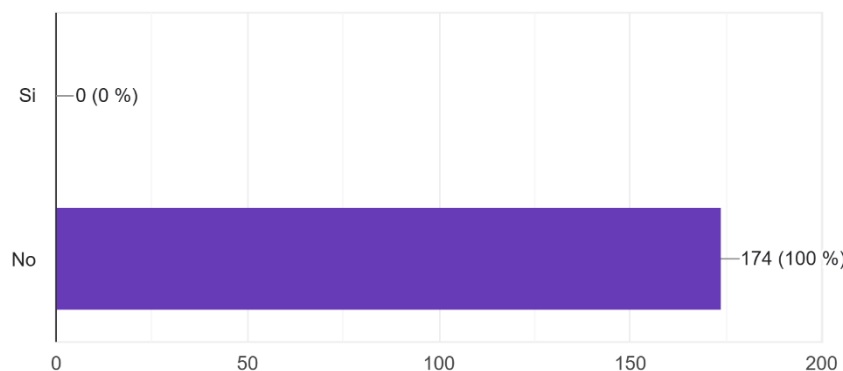


Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Esta pregunta corresponde a la frecuencia de compra, siendo la opción “semanal” la que tiene mayor porcentaje con un 97,7%. Esto se debe a que el empresario, en sus rutas diarias, visita a clientes diferentes; por ende, las compras se realizan semanalmente correspondientes al día en que son visitados. Sin embargo, esto también indica que los clientes mantienen una frecuencia de compra constante y no esporádica.

Gráfica 14

¿Ha tenido algún inconveniente con los productos de Aliños El Comercio?



Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: Se observa que ninguno de los clientes ha tenido inconvenientes con los productos de la microempresa, lo cual resulta muy positivo, ya que esto indican a que los clientes se encuentran satisfechos.

Gráfica 15

¿Estaría dispuesto a pagar más por mejoras en los productos de Aliños El Comercio?



Fuente. Elaboración propia (2025)

Análisis del resultado: A partir de estos resultados, se puede considerar que el 45,7% de los clientes están de acuerdo en pagar más, “entre 1.000 a 1.500 pesos”, por un producto mejorado de Aliños El comercio, mientras que el 17,9% indica que pagarían “entre 1.500 a 2.500 pesos”. A partir de ello, se identifica una oportunidad para mejorar las condiciones del producto, fortaleciendo su valor y la inversión de financiera, lo que contribuiría a reforzando la sostenibilidad de la operación. En cambio, 34,7% de los clientes manifiestan que prefiere “mantener el precio actual y no pagar de más”, evidenciando una percepción de conformidad.

Luego del análisis de los resultados de la encuesta, se logró comprender la perspectiva que los clientes tienen hacia la microempresa, evidenciando que la gran mayoría de las respuestas reflejaron una buena calificación, lo cual demuestra una favorable acogida e impacto positivo por parte de los clientes. Sin embargo, también se identificó la necesidad de realizar modificaciones progresivas en aquellos factores que obtuvieron calificaciones regulares, dado que el propósito de esta encuesta era conocer y atender las peticiones de los clientes, con el fin reajustar las funciones y procesos internos.

De acuerdo con ello, mediante la implementación de estrategias adecuadas, se busca superar los factores débiles, como la mejora en la presentación del empaque y la etiqueta, además, en la cantidad de producto, respondiendo así a las sugerencias de los clientes elevando su nivel de satisfacción. Del mismo modo, se recomienda fortalecer y mantener aquellos aspectos que obtuvieron las calificaciones más altas, con el propósito de conservar la buena imagen y el posicionamiento alcanzado frente a la alta competitividad del mercado.

Objetivo D. Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico en Acción a Determinar y Cumplir los Objetivos Misionales para la Microempresa Aliños El Comercio Ubicada en el Municipio Cartago Valle del Cauca.

Luego de determinar el diagnóstico situacional en el que se encuentra la microempresa, el cual influye en su funcionamiento y en el sector al que pertenece, así como el análisis de sus competidores, fue posible identificar estrategias que permiten reforzar y mejorar sus prácticas laborales de manera óptima y eficiente. Este diagnóstico constituye la base fundamental para la elaboración de un plan de direccionamiento estratégico. Según la autora Adriana Aguilera, citando autores como Dess y Lumpkin (2003) “el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias” (Aguilera, 2010.). Además, los autores enfatizan que un análisis completo debe involucrar factores internos y externos, como los propósitos y objetivos organizacionales, el análisis de entornos, el análisis interno y las relaciones entre empleados, clientes y proveedores. Con el desarrollo de estos aspectos, el análisis estratégico permite determinar factores relevantes que deben considerarse para establecer una estrategia futura.

El desarrollo de este objetivo específico resulta crucial, dado que la microempresa carece de un propósito y de objetivos organizacionales. Por ello, es necesario fortalecer su imagen corporativa y definir su misión, visión, valores y objetivos misionales, además de ejecutar un plan de acción que permita su cumplimiento. En este sentido, el desarrollo se dividirá en tres fases.

Fortalecer la Imagen Corporativa de la Microempresa Aliños El Comercio

Una imagen corporativa es importante porque, gracias a ella, las empresas buscan la mejor forma de dar a conocer su reputación, describiendo la manera en que sus actividades y sus productos o servicios son percibidos por sus clientes (Moral & González, 2022). Gracias a esto, se logra una diferenciación y caracterización frente a la competencia; por ende, es importante definir una identidad visual que transmita confianza, profesionalismo y credibilidad ante el público.

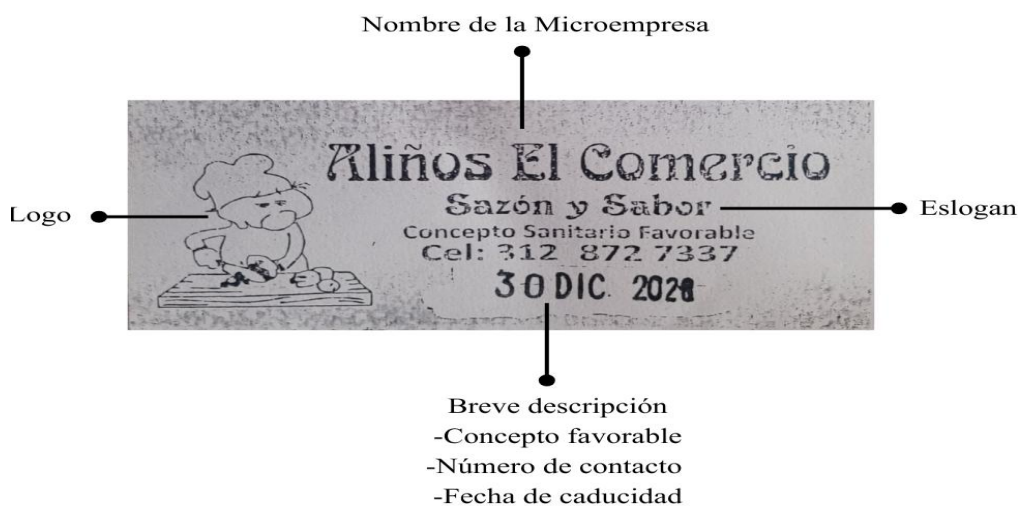
Con relación a esto, la microempresa cuenta con una imagen corporativa, pero esta no logra ser lo suficientemente llamativa para los clientes, pues carece de color, lo que resulta menos atractivo y puede pasar desapercibido ante los consumidores. Por ende, los expertos

enfatan que un buen uso del color, tanto en el diseño, logotipo o imagen de marca, puede conducir a un aumento de la competitividad a nivel de mercado, al fortalecimiento de la lealtad de los consumidores y a un aumento de las ventas, (Moral & González, 2022).

En este sentido, se recomienda mejorar la imagen corporativa de la microempresa, agregando color a sus etiquetas, un color que sea representativo y brinde personalidad a la marca, lo que permitirá que sea un buen transmisor de información del producto. En cuanto al nombre y logotipo, la microempresa ya cuenta con uno definido, además de un pequeño eslogan representativo, diseñado de la siguiente manera:

Figura 8

Presentación de etiqueta actual de la microempresa Aliños El Comercio



Fuente. Elaboración propia (2025)

Como se observa, la etiqueta carece de color y su descripción es un poco corta, lo que no brinda más información del producto. Además, la etiqueta es general para todos los productos que la microempresa comercializa. Sin embargo, en el caso particular de los productos como (Canela molida, ajo en polvo, pimienta, soda, comino molido), en su etiqueta se marca el nombre correspondiente por medio de un sello, para que el cliente pueda diferenciarlo del resto. Este sello se coloca de manera manual en la etiqueta.

A partir de este diseño, se realiza una propuesta para fortalecer la imagen corporativa, teniendo en cuenta los parámetros requeridos por el Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud), el cual afirman que “el rotulado o etiquetado general permite al consumidor conocer el nombre del alimento, los ingredientes, el contenido neto, el fabricante, el envasador o reempacador, el número del lote, la fecha de vencimiento, las instrucciones para la conservación

y uso y el registro sanitario” (Ministerio de salud y protección social, 2019). Teniendo presente estos aspectos, se brinda confianza e información a los clientes y consumidores sobre los productos, promoviendo la transparencia y el cumplimiento de las normativas legales.

Con respecto a esto, se diseñan dos tipos de etiquetas: una que se ubica en la parte delantera del producto, donde indica el nombre de la microempresa, el eslogan, el logo, el concepto sanitario favorable, el umero de contacto y la fecha de vencimiento; y la segunda etiqueta que se ubica en la parte trasera del producto, donde se incluyen los factores necesarios que corresponden al rotulo y etiquetado general según la RES. 5109/2005 de la Minsalud, (Ministerio de salud y protección social, 2019)

Figura 9

Propuesta de la presentación de etiqueta delantera para la microempresa



Fuente. Elaboración propia (2025)

Figura 10

Propuesta de la presentación de etiqueta trasera para la microempresa



Fuente. Elaboración propia (2025)

Como se evidencia, se logra conservar parte de la etiqueta original, manteniendo el logo, el nombre y el eslogan, ya que estos han estado presentes desde el inicio de la microempresa, generando reconocimiento entre sus clientes. Se otorgo vitalidad a la etiqueta mediante la incorporación de color y de los conceptos necesarios de rotulación. En cuanto a la elección del color naranja en forma degradada, este busca resaltar la calidez y la energía, además de representar los tonos vibrantes y fuertes característicos de los condimentos; en este caso, el color se asocia con el azafrán, la cúrcuma y el curry.

Con esta propuesta, la etiqueta se convierte en una herramienta de marketing altamente efectiva, ya que su color vibrante capta de inmediato la atención, optimiza la presentación y la información clave del producto, y asegura que el empaque resalte y se distinga de manera contundente frente a la competencia.

Plantear la Planeación Estratégica para la Microempresa Aliños El Comercio

Con la planeación estratégica se permite integrar el factor de la misión, visión y valores, ya que estos definen el rumbo de la microempresa y su proyección a futuro, convirtiéndose en elementos relevantes para la estructuración del trabajo.

Actualmente, la microempresa no cuenta con estos componentes; por ello, resulta fundamental presentar al empresario una propuesta sobre el diseño y conformación de una misión, visión y valores alineados al funcionamiento e identidad de la microempresa. Como menciona el autor Wardhana (2024), dichos elementos sirven directamente para mantener un enfoque, motivación, cohesión e inspiración entre todos los colaboradores de una empresa, con el fin de lograr un desempeño sobresaliente.

Misión. La misión, según los autores Kotler y Armstrong (2013), es una declaración del propósito de la organización, siendo significativa y motivadora, enfatizando sus fortalezas, la razón de su existencia y su rol en la sociedad. Una misión eficaz refleja en la organización una identidad que orienta y comunica sus acciones tanto a públicos internos como externos, alineando los esfuerzos hacia objetivos comunes.

Según el autor Wardhana (2024) para que una misión sea efectiva se debe conservar criterios esenciales como:

- Ser simple y claro.
- Amplia y a largo plazo en el futuro, proporcionando una imagen clara del objetivo.

- Enfoque en el presente, la misión también se debe enfocar en las necesidades y condiciones actuales de la organización.
- Fácil de entender

Propuesta. Somos Aliños El Comercio una microempresa cartagüeña dedicada al empaque y distribución de condimentos naturales. Ofrecemos productos frescos que facilitan la preparación de alimentos y satisfacemos las necesidades de las tiendas de barrio y consumidores locales. Nos destacamos por la agilidad, el compromiso y la responsabilidad en nuestro servicio, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y el fortalecimiento de nuestra imagen empresarial.

Visión Corporativa. La visión describe hacia donde se dirige la microempresa, como una meta aspiracional o logro que se visualiza, permitiendo guiar los esfuerzos y trabajos en conjunto hacia al crecimiento esperado en el futuro. Además, debe inspirar a los miembros y proporcionar una dirección para que todos puedan alcanzar dicha meta, (Wardhana, 2024), convirtiéndose en un elemento valioso para adoptar la nueva identidad que se espera alcanzar.

De esta manera, Wardhana (2024) señala que la visión debe integrar los siguientes elementos claves: a largo plazo; ser inspirador; representar el éxito; tener dirección y enfoque; reflejar un vínculo compartido; ser realista; y, finalmente, centrar el valor fundamental de la organización.

Propuesta. Para el año 2032, Aliños El Comercio será una empresa referente en el empaque y la distribución de condimentos naturales de calidad haciendo presencia en el Norte del Valle del Cauca. Nuestro éxito se reflejará en la expansión constante de nuestra clientela y en la innovación permanente de nuestros productos y procesos gracias a nuestra infraestructura y la capacitación de nuestro talento humano, promoviendo el trabajo en equipo, la mejora continua y el desarrollo sostenible, consolidando así nuestro compromiso con el fortalecimiento del sector alimenticio regional.

Objetivos. Con la redacción de objetivos claros y concisos se reconoce que estos son fundamentales e importantes para la eficiencia de una empresa, ya que ayudan a mejorar la comunicación, establecen expectativas y, por lo tanto, optimizan los resultados organizacionales. Los objetivos especifican la guía y el rumbo que la organización desea seguir para cumplir con su visión, definiendo una planificación de acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados esperados. Con respecto a esto, la autora Zapata (2012) advierte que “para la

conformación de objetivos, estos deben ir acorde a la problemática o necesidades particulares que presenta la empresa” (p. 5), lo que significa que se puedan resolver problemáticas concretas y corregir carencia de la organización.

La microempresa Aliños El Comercio no tiene en cuenta la formulación de objetivos; por ende, no dispone de una guía o un camino para el mejoramiento de sus procesos o el cumplimiento de una meta, lo que genera que sus falencias y vacíos no sean superados ni solucionados. En este sentido, esto produce falta de dirección y enfoque, conllevando a la desorganización y deficiencia de sus procesos.

Por ello, se propone la formulación de objetivos mediante el método SMART. Este método permite establecer objetivos claros, inteligentes y relevantes, ya que incluye factores necesarios para éxito. Además, ayuda a focalizar las metas precisas, cuantificables y alcanzables que orienten el camino de la microempresa. Para la ejecución de este método, se deben precisar los componentes que conforman el acrónimo SMART, según Janssen (2024) citando a Lawlor y Hornyak, (2012) las letras SMART lo representan las palabras Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Fecha límite, cada uno de los cuales constituye un factor fundamental en el que debe basar un objetivo.

Para el autor Wardhana, cada componente se define de la siguiente manera:

- Especifico (Specific): El método SMART busca que los objetivos sean específicos lo más concreto posible y fácil de entender; este elemento se puede desarrollar preguntándose ¿Qué se desea lograr exactamente? ¿Qué acciones deben tomarse?, entre otros.
- Medible (Measurable): Este elemento permite integrar al objetivo una medición cuantificable, lo cual ayuda a evaluar el éxito o fracaso del proyecto, así como el progreso alcanzado.
- Alcanzables (Achievable): Se debe asegurar que los objetivos propuestos sean alcanzables y que no estén fuera del ámbito posible, manteniendo un equilibrio entre un objetivo ambicioso o no ser demasiado fácil de alcanzar.
- Relevante (Relevant): El objetivo debe ser realista y relevante, desarrollándose dentro del alcance de la organización y evitando sobre esfuerzos por parte del equipo de trabajo.

- Basado en tiempo (Time Based): Se debe determinar si el objetivo es a corto, mediano o largo plazo, estableciendo un periodo de tiempo definido y evitando prolongaciones que interfieran en el desarrollo y cumplimiento del objetivo.

Propuesta de Objetivos Misionales.

1. Completar el proceso de legalización de la microempresa antes del primer semestre del año 2026 con el fin de implementar nuevas prácticas administrativas, contables y reforzar los canales de distribución, garantizando el cumplimiento normativo y reduciendo el riesgo operacional en una alta proporción.
2. Establecer un plan semestral de capacitación técnica y administrativa a partir del año 2026, garantizando que todo el personal reciba la formación necesaria en calidad, BPM y gestión empresarial, para aumentar el desempeño laboral.
3. Participar en al menos cuatro programas de instituciones de apoyo local empresarial como en el área financiera, ferias, capacitaciones o modernización antes de finalizar el año 2026, con el fin de contribuir a un crecimiento acorde con las posibilidades del mercado en productividad, competitividad y conocimiento.
4. Plantear un sistema de control financiero y encontrar nuevos proveedores a partir del año 2026, con la meta de disminuir de manera progresiva los costos de materia prima y fortalecer la rentabilidad anual, de acuerdo con su nivel promedio de compra y ventas.
5. Diseñar un control de inventarios mediante un sistema digital de registro y seguimiento de existencias antes del mes de octubre del 2026, buscando que se reduzcan las pérdidas por errores de almacenamiento y mejorar la rotación de productos acondicionada a la demanda del mercado en el momento.
6. Determinar un sistema contable antes del mes de octubre del 2026, que permita registrar y controlar de manera organizada todas las operaciones financieras, garantizando la elaboración de informes mensuales confiables mejorando significativamente la precisión en los registros contables.
7. Aplicar una técnica de automatización parcial en los procesos de empaques antes de finalizar el año 2026, permitiendo aumentar la calidad del proceso, reduciendo de manera notable los errores humanos y lograr una mejora visible en la eficiencia productiva.

8. Crear un perfil comercial en plataformas digitales para la venta de los productos antes del primer trimestre del 2026, esperando incrementar las ventas en un 10% y atraer nuevos clientes a través del comercio electrónico.

Valores Organizacionales. Los valores organizacionales constituyen la base para construir actitudes, tanto desde lo emotivo como desde lo objetivo, de quienes integran la organización, transformando formas de actuar, de pensar y maneras de reconocerse ante los demás. En el camino hacia el cumplimiento de objetivos se presentan múltiples y variadas dificultades; ante esto, se pone a prueba el desempeño y la actitud de los trabajadores, y en ese sentido, los valores son los que persisten en la disposición de afrontar los retos con compromiso, manteniendo la unidad y el propósito organizacional. En efecto, se logran alinear los objetivos con los valores. Para el autor Edwin Suarez, citando al autor Scott (1997), los valores se definen como “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”, lo que los convierte en cimientos para la alineación de metas y la creación de cultura organizacional.

Los valores organizacionales se caracterizan por servir de guía para los planes, decisiones y actuaciones de la organización, En este sentido, se conversa con los integrantes de la microempresa Aliños El comercio con el propósito de establecer los valores que los identifican y representan, tanto como individuos como en su desempeño como equipo de trabajo. De este modo, los valores son:

- **Respeto:** Es el valor necesario para establecer un ambiente de trabajo adecuado, conservando la cordialidad y fomentando la armonía en las relaciones interpersonales, tanto entre los colaboradores como con los clientes.
- **Responsabilidad:** Con este valor fortalece el cumplimiento de funciones y obligaciones con la mejor dedicación, asumiendo las consecuencias de las acciones. Asimismo, permite actuar de manera responsable ante los requerimientos y necesidades de los clientes.
- **Compromiso:** Este funciona como complemento de la responsabilidad, destacando la prioridad de cumplir con las actividades, vinculando con la emoción del trabajador para la disposición de contribuir de manera voluntaria a realizar tareas.
- **Sentido de pertenencia:** Los integrantes, al haber permanecido durante tanto tiempo en la microempresa, han cultivado este valor. Con una conexión emocional, valoran

los procesos y funciones que realiza la microempresa, mostrando un compromiso íntegro que incide positivamente en la motivación del personal.

Estrategias Organizacionales. Teniendo en cuenta el desarrollo de la Matriz DOFA, las estrategias en que la microempresa debe centrar su planeación estratégica son:

Objetivo Misional 1.

- (D2, D5, A2): La microempresa puede reducir estas debilidades y mitigar la amenaza, consolidando la legalización y adoptando prácticas administrativas básicas que le permitan operar con mayor solidez.
- (D2, A4): Al no encontrarse legalizada, la microempresa se enfrenta con desventaja ante la preferencia de los consumidores por marcas más reconocidas; por ello, debe priorizar su formalización para generar confianza, mejorar su imagen y competir en condiciones más favorables frente a marcas consolidadas. Es importante tener en cuenta que los precios podrían perder competitividad debido a que este proceso incrementa los costos finales al consumidor, por lo que se hace necesario realizar un adecuado análisis de costos y proveedores.
- (D2, D7, D8, A5): La microempresa debe implementar un plan de formalización legal y capacitación en gestión financiera y contable, junto con la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura, de manera que cumpla con las regulaciones legales, minimice riesgos de sanciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.

Objetivo Misional 2.

- (F7, A5): El capital humano comprometido de la microempresa familiar constituye un recurso clave para enfrentar la amenaza de regulaciones legales, transformando el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva.
- (F5, F6, O1): Para potenciar estas fortalezas, la microempresa debe aprovechar aquellas oportunidades que brinda el Estado e instituciones, como programas de financiación, participación en ferias, capacitaciones, modernización de procesos, entre otros, para impulsar mejor su crecimiento y fortalecer su competitividad.

Objetivo Misional 3.

- (F3, F4, A1): Frente al incremento en los costos de materias primas, la microempresa puede apoyarse en su buena relación con los clientes y en sus precios competitivos

para mantener la fidelización, negociar condiciones favorables y buscar nuevas alternativas de proveedores, incluso internacionalmente.

- (D4, D7, A1): La microempresa, ante estas debilidades, debe priorizar una gestión eficiente, implementar controles financieros básicos y buscar alternativas de proveedores más rentables, con el fin de reducir la vulnerabilidad.

Objetivo Misional 4.

- (F3, F4, A1): Frente al incremento en los costos de materias primas, la microempresa puede apoyarse en su buena relación con los clientes y en sus precios competitivos para mantener la fidelización, negociar condiciones favorables y buscar nuevas alternativas de proveedores, incluso internacionalmente.
- (D4, D7, A1): La microempresa, ante estas debilidades, debe priorizar una gestión eficiente, implementar controles financieros básicos y buscar alternativas de proveedores más rentables, con el fin de reducir la vulnerabilidad.

Objetivo Misional 5.

- (F1, O2): Para mantener y potenciar la calidad de los productos, la microempresa debe aplicar las oportunidades de automatización de procesos, implementando tecnologías que aseguren estandarización, reduzcan errores humanos y aumenten la eficiencia en la producción.
- (D3, D6, O2): La automatización puede transformar estas debilidades en una fortaleza, mejorando la productividad de la microempresa y permitiendo su adaptación a las exigencias del mercado.

Objetivo Misional 6.

- (D2, D5, A2): La microempresa puede reducir estas debilidades y mitigar la amenaza, consolidando la legalización y adoptando prácticas administrativas básicas que le permitan operar con mayor solidez.
- (D2, D7, D8, A5): La microempresa debe implementar un plan de formalización legal y capacitación en gestión financiera y contable, junto con la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura, de manera que cumpla con las regulaciones legales, minimice riesgos de sanciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.

Objetivo Misional 7.

- (F1, O2): Para mantener y potenciar la calidad de los productos, la microempresa debe aplicar las oportunidades de automatización de procesos, implementando tecnologías que aseguren estandarización, reduzcan errores humanos y aumenten la eficiencia en la producción.
- (D3, D6, O2): La automatización puede transformar estas debilidades en una fortaleza, mejorando la productividad de la microempresa y permitiendo su adaptación a las exigencias del mercado.

Objetivo Misional 8.

- (F2, F6, O3): La microempresa puede adaptarse al crecimiento del comercio electrónico para ampliar su portafolio de productos en plataformas digitales y fortalecer su participación en el mercado, logrando mayor alcance de clientes y diversificación en los canales de venta.
- (D6, O3): La microempresa puede mitigar la falta de evolución en sus procesos mediante la adopción gradual del comercio electrónico, con el propósito de modernizar su forma de operar e implementar herramientas digitales en ventas y gestión.

*Plan de Acción para el Cumplimiento de Objetivos Misionales***Cuadro 18***Plan de acción*

Objetivo Misional (SMART)	Estrategias Relacionadas DOFA	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo de Ejecución
Completar el proceso de legalización de la microempresa antes del primer semestre del año 2026 con el fin de implementar nuevas prácticas administrativas, contables y reforzar los canales de distribución, garantizando el cumplimiento normativo y reduciendo el riesgo operacional en una alta proporción.	(D2, D5, A2): La microempresa puede reducir estas debilidades y mitigar la amenaza, consolidando la legalización y adoptando prácticas administrativas básicas que le permitan operar con mayor solidez.	1. Recibir asesoramiento jurídico por parte de capacitado en la Cámara de Comercio municipal. 2. Definir la forma de constitución de la microempresa. 3. Definir la actividad económica según el Código CIU. 4. Verificar la homonimia. 5. Realizar el registro mercantil ante la Cámara de Comercio. 6. Realizar el registro único tributario ante la DIAN. 7. Solicitar licencias de funcionamiento. 8. Solicitar registro sanitario ante el INVIMA.	Disminuir en una alta proporción el riesgo ante el incumplimiento normativo y legal, logrando pasar a un estado formal asegurando la organización en los procesos.	Representante	Del 1 de enero 2026 hasta el 1 de julio 2026
	(D2, A4): Al no encontrarse legalizada, la microempresa se enfrenta con desventaja ante la preferencia de los consumidores por marcas más reconocidas; por ello, debe priorizar su formalización para generar confianza, mejorar su imagen y competir en condiciones más favorables frente a marcas consolidadas. Es importante tener en cuenta que los precios podrían perder competitividad debido a que este proceso incrementa los costos finales al consumidor, por lo que se hace necesario realizar un adecuado análisis de costos y proveedores.				
	(D2, D7, D8, A5): La microempresa debe implementar un plan de formalización legal y capacitación en gestión financiera y contable, junto con la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura, de manera que cumpla con las regulaciones legales, minimice riesgos de				

Objetivo Misional (SMART)	Estrategias Relacionadas DOFA	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo de Ejecución
	sanciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.				
Establecer un plan semestral de capacitación técnica y administrativa a partir del año 2026, garantizando que todo el personal reciba la formación necesaria en calidad, BPM y gestión empresarial, para aumentar el desempeño laboral.	(F7, A5): El capital humano comprometido de la microempresa familiar constituye un recurso clave para enfrentar la amenaza de regulaciones legales, transformando el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva.	1. Realizar un diagnóstico sobre qué temas se abordarán en las capacitaciones con enfoque administrativo y técnico 2. Definir los temas relacionados tanto para la capacitación técnica y administrativa. 3. Buscar especialistas, cursos, charlas o programas que puedan garantizar la realización de la capacitación. 4. Asignar un presupuesto para los recursos económicos. 5. Elaborar un cronograma donde se realicen tres capacitaciones por semestre, estipulando fecha y duración.	La meta es realizar 6 capacitaciones divididos por semestre del año 2026, que aborden temas técnicos de los procesos de trabajo y administrativos con el propósito de que todo personal adquiera conocimientos para mejorar la funcionalidad de las actividades y aumentar la competitividad empresarial.	Representante y todos los colaboradores.	Desde el 1 de enero del 2026 hasta el 30 de junio del 2026 Desde el 1 de julio del 2026 hasta el 31 de diciembre del 2026
	(F5, F6, O1): Para potenciar estas fortalezas, la microempresa debe aprovechar aquellas oportunidades que brinda el Estado e instituciones, como programas de financiación, participación en ferias, capacitaciones, modernización de procesos, entre otros, para impulsar mejor su crecimiento y fortalecer su competitividad.				
Participar en al menos cuatro programas de instituciones de apoyo local empresarial como en el área financiera, ferias, capacitaciones o modernización antes de finalizar el año 2026, con el fin de contribuir a un crecimiento acorde con las posibilidades del mercado en productividad, competitividad y conocimiento.	(F5, F6, O1): Para potenciar estas fortalezas, la microempresa debe aprovechar aquellas oportunidades que brinda el Estado e instituciones, como programas de financiación, participación en ferias, capacitaciones, modernización de procesos, entre otros, para impulsar mejor su crecimiento y fortalecer su competitividad.	1. Identificar instituciones de apoyo local y regional. 2. Consultar convocatorias y programas disponibles. 3. Inscribirse, asistir y participar.	La meta es que la microempresa participe en cuatro programas realizados por instituciones con el fin de adquirir conocimiento y potencializar sus actividades y crecimiento acorde a las posibilidades que brinda el entorno	Representante y todos los colaboradores.	Desde el 1 de enero del 2026 hasta el 31 de diciembre del 2026
	(D2, D4, D5 D7, O1): Esta oportunidad puede ser tenida en cuenta para superar la falta de legalización y la carencia de recursos, facilitando la formalización, el acceso a créditos y la capacitación en				

Objetivo Misional (SMART)	Estrategias Relacionadas DOFA	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo de Ejecución
	procesos administrativos y financieros.				
Plantear un sistema de control financiero y encontrar nuevos proveedores a partir del año 2026, con la meta de disminuir de manera progresiva los costos de materia prima y fortalecer la rentabilidad anual, de acuerdo con su nivel promedio de compra y ventas.	(F3, F4, A1): Frente al incremento en los costos de materias primas, la microempresa puede apoyarse en su buena relación con los clientes y en sus precios competitivos para mantener la fidelización, negociar condiciones favorables y buscar nuevas alternativas de proveedores, incluso internacionalmente.	1. Revisar el estado actual de las finanzas. 2. Identificar principales debilidades en el manejo financiero. 3. Recibir asesoría por un especialista para establecer como seria el manejo financiero adecuado. 4. Utilizar herramientas como Excel o software para llevar los registros financieros digitalizados. 5. Estudiar de manera comparativa proveedores locales, regionales y nacionales cotizar productos y evaluar calidad.	La microempresa tenga una mejor organización en su sistema financiero, permitiendo tener mayor claridad de su flujo de caja, utilidades, registro de compra, etc. Además de disminuir algunos costos y aumentar su rentabilidad de acuerdo con proveedores que brinden mejor garantía en sus compras con relación a costo-beneficio.	Representante	Desde el 1 de enero del 2026 hasta el 31 de diciembre del 2026
	(D4, D7, A1): La microempresa, ante estas debilidades, debe priorizar una gestión eficiente, implementar controles financieros básicos y buscar alternativas de proveedores más rentables, con el fin de reducir la vulnerabilidad.	6. Negociar condiciones de compras y plazos de pagos y seleccionar el o los proveedores que mejor ofrezcan una relación de costo-beneficio			
Diseñar un control de inventarios mediante un sistema digital de registro y seguimiento de existencias antes del mes de octubre del 2026, buscando que se reduzcan las pérdidas por errores de almacenamiento y mejorar la rotación de productos acondicionada a la demanda del mercado en el momento.	(F1, O2): Para mantener y potenciar la calidad de los productos, la microempresa debe aplicar las oportunidades de automatización de procesos, implementando tecnologías que aseguren estandarización, reduzcan errores humanos y aumenten la eficiencia en la producción.	1. Seleccionar una herramienta digital como un software, que integre y conserve las existencias del inventario. 2. llevar un sistema de registro diario donde se evidencia las cantidades que se vendieron y las cantidades disponibles.	La meta es llegar a un buen manejo del almacenamiento de los productos terminados indicando las entradas y salidas, permitiendo de llevar un control de existencias reduciendo las pérdidas y mejorar la rotación de los productos.	Representante y apoyo de los colaboradores	Desde el 1 de enero del 2026 hasta 30 de septiembre del 2026
	(D3, D6, O2): La automatización puede transformar estas debilidades en una fortaleza, mejorando la productividad de la microempresa y permitiendo su	3. Capacitar a toda la persona para que puedan hacer uso del sistema en todo momento para ingresar datos 4. Definir niveles máximos y mínimos de stock.			

Objetivo Misional (SMART)	Estrategias Relacionadas DOFA	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo de Ejecución
	adaptación a las exigencias del mercado.	5. Llevar un registro con fecha termina el todo proceso del producto, con el fin llevar inventario de tipo ABC.			
Determinar un sistema contable antes del mes de octubre del 2026, que permita registrar y controlar de manera organizada todas las operaciones financieras, garantizando la elaboración de informes mensuales confiables mejorando significativamente la precisión en los registros contables.	(D2, D5, A2): La microempresa puede reducir estas debilidades y mitigar la amenaza, consolidando la legalización y adoptando prácticas administrativas básicas que le permitan operar con mayor solidez. (D2, D7, D8, A5): La microempresa debe implementar un plan de formalización legal y capacitación en gestión financiera y contable, junto con la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura, de manera que cumpla con las regulaciones legales, minimice riesgos de sanciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.	1. Realizar un diagnóstico del manejo actual del manejo contable. 2. Evaluar herramientas digitales que permitan registrar el manejo contable de manera organizada. 3. Solicitar una capacitación de un especialista donde pueda direccionar una estructura contable. 4. Llevar el registro contable diario y realizar informes mensuales que permitan comparar de manera precisa las operaciones financieras.	La meta es que la microempresa logre un adecuado funcionamiento de sus prácticas legales para cumplir con las medidas puestas ente las entidades pertinentes, así mismo llevar un control confiable de sus movimientos.	Representante	Desde el 1 de enero del 2026 hasta 30 de septiembre del 2026
Aplicar una técnica de automatización parcial en los procesos de empaques antes de finalizar el año 2026, permitiendo aumentar la calidad del proceso, reduciendo de manera notable los errores humanos y lograr una mejora visible en la eficiencia productiva.	(F1, O2): Para mantener y potenciar la calidad de los productos, la microempresa debe aplicar las oportunidades de automatización de procesos, implementando tecnologías que aseguren estandarización, reduzcan errores humanos y aumenten la eficiencia en la producción. (D3, D6, O2): La automatización puede transformar estas debilidades en una fortaleza, mejorando la productividad de la microempresa y permitiendo su adaptación a las exigencias del mercado.	1. Implementar grameras que permitan pesar de manera exacta la cantidad de producto a empaçar. 2. Cotizar y seleccionar el equipo. 3. Capacitar al personal para implementar esta herramienta en sus funciones. 4. Realizar una prueba piloto y monitoreo para evaluar el proceso.	La meta es lograr una automatización por medio de la estandarización del proceso de empaque, para así reducir errores humanos y lograr la eficiencia productiva.	Representante y todos los colaboradores.	Desde el 1 de enero del 2026 hasta el 31 de diciembre del 2026

Objetivo Misional (SMART)	Estrategias Relacionadas DOFA	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo de Ejecución
Crear un perfil comercial en plataformas digitales para la venta de los productos antes del primer trimestre del 2026, esperando incrementar las ventas en un 10% y atraer nuevos clientes a través del comercio electrónico.	(F2, F6, O3): La microempresa puede adaptarse al crecimiento del comercio electrónico para ampliar su portafolio de productos en plataformas digitales y fortalecer su participación en el mercado, logrando mayor alcance de clientes y diversificación en los canales de venta.	1. Buscar un especialista en el desarrollo de plataformas digitales para la creación de un perfil. 2. Evaluar costos y presupuestos. 3. Asignar a un colaborador que se encargue de publicar contenido y realizar una atención a la cliente personalizada.	La meta es que la microempresa realice presencia en plataformas digitales consolidando mejor su mercado, atrayendo nuevos cliente e incrementar sus ventas,	Representante y un colaborador	Desde el 1 de enero del 2026 hasta el 31 de marzo del 2026
	(D6, O3): La microempresa puede mitigar la falta de evolución en sus procesos mediante la adopción gradual del comercio electrónico, con el propósito de modernizar su forma de operar e implementar herramientas digitales en ventas y gestión.				

Fuente. Elaboración propia (2025)

Como se observa en el cuadro, se asignaron acciones o actividades destinadas al cumplimiento de cada objetivo misional, estableciendo una fecha de ejecución respectiva entre un corto y mediano plazo. Asimismo, se designó al personal encargado de garantizar la realización de dichas acciones. Estas actividades se orientan con el propósito de que la microempresa pueda disminuir las problemáticas presentes y aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno.

De esta manera, para el primer objetivo misional se plantea que la microempresa logre su legalización y constitución. Por ende, las actividades propuestas están relacionadas con los factores pertinentes para llevar a cabo un proceso de legalización empresarial. Igualmente, se resalta la necesidad de que el empresario solicite asesoramiento adecuado por parte de la cámara de comercio local, con el fin de conocer las medidas requeridas para la constitución formal. La meta de este objetivo es lograr que la microempresa cumpla con las condiciones legales de formalización, reduciendo el impacto de sus prácticas informales y desempeñando sus funciones de acuerdo con lo establecido por la ley, además de competir en el sector con mejores garantías.

En cuanto al segundo objetivo misional, se propone desarrollar un plan de capacitaciones relacionadas con las actividades técnicas y administrativas de la microempresa, con el fin de que el personal reciba una asesoría mediante la contratación de personal especializado o la participación en cursos, talleres y programas. Esto permitirá que el personal se oriente sobre la manera óptima de ejecutar las actividades administrativas y técnicas, eliminando la problemática de realizar las funciones de forma empírica, logrando una mayor eficiencia en las prácticas de la microempresa.

Con el propósito de aprovechar las oportunidades del entorno, el tercer objetivo misional está enfocado en que la microempresa participe en programas locales desarrollados por instituciones de apoyo empresarial, permitiéndole adquirir nuevos conocimientos, potenciar sus actividades y, en el caso de ferias, utilizar ese espacio para obtener reconocimiento por parte de la comunidad.

El cuarto objetivo misional busca fortalecer la gestión, control y organización del manejo financiero, permitiendo reconocer las condiciones de los registros contables, a partir del asesoramiento de un especialista en el área, quien podrá indicar al empresario la manera correcta de administrar el sistema financiero. De esta forma, el empresario podrá formarse y adquirir nuevos conocimientos, dejando de lado las prácticas empiristas o deficientes. Por otro lado, se

plantea la búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan mejores garantías en la relación costo-beneficio, evitando que el proveedor actual sea también su competencia, como sucede en la actualidad.

Con el fin de mejorar las prácticas de la microempresa, el quinto objetivo misional se basa en la implementación de un control de inventarios. Como acción principal, se propone la adopción de una herramienta para el desarrollo de un inventario que registre las existencias de sus productos, permitiendo un proceso más organizado en cuanto a almacenamiento y rotación mediante el método ABC. Esto mitigará problemáticas como la pérdida de productos y el desconocimiento del valor del inventario.

De igual forma, para mejorar las prácticas de la microempresa, el sexto objetivo misional plantea llevar un adecuado manejo contable. Se recomienda solicitar el apoyo de un especialista para que oriente al empresario sobre la manera correcta de realizar esta actividad, con el propósito de esclarecer los movimientos contables y apoyarse en una herramienta digital que integre la información de manera precisa y organizada, contribuyendo así a mejorar el funcionamiento y al cumplimiento de las medidas legales.

Con respecto a la mitigación de la problemática con procesos manuales, el séptimo objetivo misional propone la implementación de grameras como herramienta que permita estandarizar el sistema de empaque, evitando la estimación a calculo y aumentando la exactitud y calidad del proceso, reduciendo los errores humanos.

Finalmente, el octavo objetivo misional busca que la microempresa expanda sus redes comerciales mediante la participación en el comercio electrónico. Para ello como acciones, se plantea la creación y publicación de contenido en redes digitales que capte la atención de los usuarios y atraiga nuevos clientes mediante servicios personalizados, lo que permitirá promocionar y dar a conocer sus productos por nuevos canales.

La integración de todos estos objetivos misionales resulta fundamental para disminuir las problemáticas internas y fortalecer la competitividad e integralidad de la microempresa, sustituyendo los métodos empíricos por prácticas más especializadas y superando el estado de conformismo a través de la aplicación de nuevas técnicas que mitiguen sus deficiencias, convirtiéndola en una organización más competitiva frente a las condiciones del sector.

Objetivo E. Formular un Sistema de Seguimiento y Control a los Planes de Acción de la Microempresa Aliños El Comercio del Municipio de Cartago Valle del Cauca, para la Valoración de su Ejecución

Un sistema de seguimiento y control son herramientas que facilitan la supervisión, evaluación y gestión del rendimiento de los recursos, actividades y operaciones que realizan las organizaciones para cumplir con sus objetivos principales. La aplicación oportuna de este mecanismo contribuye a la optimización de los procesos, permitiendo detectar de manera oportuna correctivas en los planes de acción. Uno de los métodos más comunes para desarrollar un sistema de seguimiento y control son los indicadores, ya que, para el autor Cruz, estos tienen “la finalidad de guiar y controlar el desempeño de los objetivos para el logro de las estrategias organizacionales” (Cruz Lezama, 2007, p. 8), ayudando a determinar cuán efectiva y eficiente ha sido esa acción para cumplir con el objetivo y alcanzar la meta.

De esta forma, para realizar un seguimiento y control a los objetivos misionales de la microempresa, se desarrolla una ficha integrando indicadores de desempeño KPI's, los cuales permiten calificar de manera adecuada la realización de las actividades designadas para el cumplimiento de los objetivos y alcanzar la meta deseada. Sin embargo, al no contar con datos históricos, es complicado establecer un porcentaje de cumplimiento de la actividad, ya que no se dispone de la información necesaria para comparar el antes y después de realizar la acción. Por ello, los indicadores de desempeño se basan en la frecuencia, cumplimiento de actividades y resultados observables; asimismo, la frecuencia de medición se estipula dentro del tiempo de ejecución de la acción.

Al diseñarse este objetivo específico, se brindan las bases para que el empresario pueda revisar, identificando el desempeño y compromiso que tendrán los colaboradores en la realización de las actividades, permitiendo verificar si las acciones designadas han sido efectivas para el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 19*Plan de seguimiento y control*

Objetivo Misional (SMART)	Actividades	Meta	Indicador de desempeño KPI's	Frecuencia de medición
Completar el proceso de legalización de la microempresa antes del primer semestre del año 2026 con el fin de implementar nuevas prácticas administrativas, contables y reforzar los canales de distribución, garantizando el cumplimiento normativo y reduciendo el riesgo operacional en una alta proporción.	1. Recibir asesoramiento jurídico por parte de capacitado en la Cámara de Comercio municipal. 2. Definir la forma de constitución de la microempresa. 3. Definir la actividad económica según el código CIIU. 4. Verificar la homonimia. 5. Realizar el registro mercantil ante la Cámara de Comercio. 6. Realizar el registro único tributario ante la DIAN. 7. Solicitar licencias de funcionamiento 8. Solicitar registro sanitario ante el INVIMA.	Disminuir en una alta proporción el riesgo ante el incumplimiento normativo y legal, logrando pasar a un estado formal asegurando la organización en los procesos.	Cuál es el número de trámites legales completados	mensual
Establecer un plan semestral de capacitación técnica y administrativa a partir del año 2026, garantizando que todo el personal reciba la formación necesaria en calidad, BPM y gestión empresarial, para aumentar el desempeño laboral.	1. Realizar un diagnóstico sobre qué temas se abordarán en las capacitaciones con enfoque administrativo y técnico 2. Definir los temas relacionados tanto para la capacitación técnica y administrativa. 3. Buscar especialistas, cursos, charlas o programas que puedan garantizar la realización de la capacitación. 4. Asignar un presupuesto para los recursos económicos. 5. Elaborar un cronograma donde se realicen tres capacitaciones por semestre, estipulando fecha y duración.	La meta es realizar 6 capacitaciones divididos por semestre del año 2026, que aborden temas técnicos de los procesos de trabajo y administrativos con el propósito de que todo personal adquiera conocimientos para mejorar la funcionalidad de las actividades y aumentar la competitividad empresarial.	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones esperadas	Semestral
Participar en al menos cuatro programas de instituciones de apoyo local empresarial como en el área financiera, ferias, capacitaciones o modernización antes de finalizar el año 2026, con el fin de contribuir a un crecimiento acorde con las posibilidades del mercado en productividad, competitividad y conocimiento.	1. Identificar instituciones de apoyo local y regional. 2. Consultar convocatorias y programas disponibles. 3. Inscribirse, asistir y participar.	La meta es que la microempresa participe en cuatro programas realizados por instituciones con el fin de adquirir conocimiento y potenciar sus actividades y crecimiento acorde a las posibilidades que brinda el entorno	Número de programas realizados / Número de programas esperados	Trimestral
Plantear un sistema de control financiero y encontrar nuevos proveedores a partir del año 2026, con la meta de disminuir de manera progresiva los costos de materia prima y fortalecer la rentabilidad anual, de acuerdo con su nivel promedio de compra y ventas.	1. Revisar el estado actual de las finanzas. 2. Identificar principales debilidades en el manejo financiero. 3. Recibir asesoría por un especialista para establecer como seria el manejo financiero adecuado. 4. Utilizar herramientas como Excel o software para llevar los registros financieros digitalizados. 5. Estudiar de manera comparativa proveedores locales, regionales y nacionales cotizar productos y evaluar calidad. 6. Negociar condiciones de compras y plazos de pagos y seleccionar el o los proveedores que mejor ofrezcan una relación de costo-beneficio	La microempresa tenga una mejor organización en su sistema financiero, permitiendo tener mayor claridad de su flujo de caja, utilidades, registro de compra, etc. Además, de disminuir algunos costos y aumentar su rentabilidad de acuerdo con proveedores que brinden mejor garantía en sus compras con relación a costo-beneficio.	Garantizar la existencia del sistema de control por medio de registros financieros y número de proveedores con los cuales se logró cotizar	Trimestral
Diseñar un control de inventarios mediante un sistema digital de registro y	1. Seleccionar una herramienta digital como un software, que integre y conserve las existencias del inventario.	La meta es llegar a un buen manejo del almacenamiento de los	Sistema de inventario	Mensual

Objetivo Misional (SMART)	Actividades	Meta	Indicador de desempeño KPI's	Frecuencia de medición
seguimiento de existencias antes del mes de octubre del 2026, buscando que se reduzcan las pérdidas por errores de almacenamiento y mejorar la rotación de productos acondicionada a la demanda del mercando en el momento.	2. llevar un sistema de registro diario donde se evidencia las cantidades que se vendieron y las cantidades disponibles. 3. Capacitar a todo el personal para que puedan hacer uso del sistema en todo momento para ingresar datos 4. Definir niveles máximos y mínimos de stock. 5. Llevar un registro con fecha termina el todo proceso del producto, con el fin llevar inventario de tipo ABC.	productos terminados indicando las entradas y salidas, permitiendo de llevar un control de existencias reduciendo las pérdidas y mejorar la rotación de los productos.	implementado con los registros de entradas y salidas	
Determinar un sistema contable antes del mes de octubre del 2026, que permita registrar y controlar de manera organizada todas las operaciones financieras, garantizando la elaboración de informes mensuales confiables mejorando significativamente la precisión en los registros contables.	1. Realizar un diagnóstico del manejo actual del manejo contable. 2. Evaluar herramientas digitales que permitan registrar el manejo contable de manera organizada. 3. Solicitar una capacitación de un especialista donde pueda direccionar una estructura contable. 4. Llevar el registro contable diario y realizar informas mensuales que permitan comparar de manera precisa las operaciones financieras.	La meta es que la microempresa logre un adecuado funcionamiento de sus prácticas legales para cumplir con las medidas puestas ente las entidades pertinentes, así mismo llevar un control confiable de sus movimientos.	Número de reportes de los movimientos contables revisados	Mensual
Aplicar una técnica de automatización parcial en los procesos de empaques antes de finalizar el año 2026, permitiendo aumentar la calidad del proceso, reduciendo de manera notable los errores humanos y lograr una mejora visible en la eficiencia productiva.	1. Implementar basculas que permitan pesar de manera exacta la cantidad de producto a empacar. 2. Cotizar y seleccionar el equipo. 3. Capacitar al personal para implementar esta herramienta en sus funciones. 4. Realizar una prueba piloto y monitoreo para evaluar el proceso.	La meta es lograr una automatización por medio de la estandarización del proceso de empaque, para así reducir errores humanos y lograr la eficiencia productiva.	Visitas espontaneas para observar que usen las técnicas implementadas para mejorar su productividad	Trimestral
Crear un perfil comercial en plataformas digitales para la venta de los productos antes del primer trimestre del 2026, esperando incrementar las ventas en un 10% y atraer nuevos clientes a través del comercio electrónico.	1. Buscar un especialista en el desarrollo de plataformas digitales para la creación de un perfil. 2. Evaluar costos y presupuestos. 3. Asignar a un colaborador que se encargue de publicar contenido y realizar una atención a la cliente personalizada.	La meta es que la microempresa realice presencia en plataformas digitales consolidando mejor su mercado, atrayendo nuevos cliente e incrementar sus ventas,	Número de visitas e interacciones capturadas en las redes sociales	Trimestral

Fuente. Elaboración propia (2025)

Como se muestra, esta ficha permite que el empresario puede registrar los resultados de acuerdo con los indicadores y medirlos dentro del tiempo de ejecución según el plan de acción, con el fin de comprobar si los resultados ayudaron a reducir las problemáticas presentes en la microempresa y convirtiéndola más competitiva en el sector.

Para el primer objetivo misional, el indicador de desempeño se medirá con la pregunta: ¿Cuál es el número de trámites legales completados? Su frecuencia de medición será mensual, resolviendo dicha pregunta cada mes con el fin de identificar cuántos trámites legales o activades fueron completados por parte del responsable antes de finalizar el tiempo de ejecución establecido.

En relación con el segundo objetivo misional, el indicador de desempeño se aplicará sobre la fórmula (número de capacitaciones realizados entre número de capacitaciones esperadas), y su frecuencia de medición será semestral. El número de capacitaciones esperadas, planteadas en la meta, es de seis al año; por lo tanto, se espera que en cada semestre el empresario y los colaboradores participen al menos en tres capacitaciones o programas, por ende, razón por la cual la frecuencia de medición se mantiene de manera semestral.

De igual forma, para el tercer objetivo misional, el indicador de desempeño corresponde a (número de programas realizados entre número de programas esperadas), con una frecuencia de medición trimestral. La meta consiste en que la microempresa participe en cuatro programas locales al año, ya sean ferias, cursos, seminarios u otros, por lo que su medición se realiza de manera trimestral, esperando que dentro de cada periodo se participe al menos en un programa.

Respecto al cuarto objetivo misional, el indicador se basa en (garantizar la existencia del sistema de control por medio de registros financieros y número de proveedores con los cuales se logró cotizar). Al no contar con datos históricos sobre el manejo los registros financieros, se resulta difícil realizar una comparación porcentual; por ello, el indicador busca garantizar trimestralmente la funcionalidad y existencia de la acción.

Para los quinto y sexto objetivos misionales, los indicadores de desempeño se orientan a valorar que las acciones se estén ejecutando correctamente. En este sentido, la frecuencia de medición de ambos será mensual, permitiendo obtener resultados y registros de dichas actividades en pro al funcionamiento y la implementación de nuevas prácticas.

En el caso del séptimo objetivo misional, el indicador de desempeño consiste en realizar visitas espontáneas por parte del empresario con el propósito de observar que se estén utilizando

las técnicas implementadas para mejorar la productividad. Su frecuencia de medición será trimestral, registrando que el funcionamiento de las acciones se desarrolle de manera adecuada.

Finalmente, para el octavo objetivo misional, el indicador corresponde al número de visitas e interacciones capturadas en las redes sociales, con una frecuencia de medición trimestral, lo que permitirá registrar el impacto que la microempresa logre generar en este medio digital.

Con este plan de seguimiento y control, el empresario podrá supervisar el rendimiento de cada acción orientada al cumplimiento de los objetivos misionales. A través de los indicadores, se podrá medir el desempeño de las nuevas prácticas de trabajo, optimizando la funcionalidad de los procesos, mitigando riesgos y malas prácticas.

Conclusiones

Con la ejecución del direccionamiento estratégico, se contribuye de manera significativa al desempeño de la microempresa, proporcionando elementos que permiten llevar a cabo un proceso administrativo y técnico más adecuado y efectivo, fortaleciendo los factores débiles con el fin de convertir a la microempresa en una estructura más sólida frente las amenazas del entorno. De este modo, lograría adecuarse y prepararse ante los cambios presentes en el sector, con el fin de reaccionar de manera positiva frente a estos evitando permanecer en un estado de confort.

La microempresa, al contar con un funcionamiento más organizado, alcanza un rendimiento más eficiente, lo que permite identificar de manera oportuna sus principales necesidades, desafíos y oportunidades de mejora, incidiendo así en su crecimiento sostenible y en su posicionamiento dentro del mercado.

Al detectarse factores débiles que representan obstáculos para su evolución, también se identificaron fortalezas significativas, las cuales, si son aprovechadas adecuadamente, pueden convertirse en un valor esencial para superar dichas limitaciones. Por ende, resulta fundamental aprovechar las fortalezas y oportunidades con el propósito de garantizar la mejora continua de la microempresa.

Dado que la microempresa no contaba con objetivos, metas ni un propósito definido, debido a un estado de conformismo que limitaba la iniciativa de planificación, se propusieron objetivos orientados principalmente a la solución de las problemáticas identificadas, estructurando un plan de acciones concretas para alcanzarlos. Asimismo, se busca promover una cultura e identidad representativa que esté relacionada con el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo de trabajo y con la consolidación de los valores empresariales.

Se espera que este estudio sea de gran utilidad para la microempresa, contribuyendo al fortalecimiento de sus procesos, a la mejora de su estructura interna y al aumento de su competitividad, con el fin de alcanzar un mayor posicionamiento y estabilidad en el mercado. Una gestión empresarial adecuada, basada en la aplicación de una herramienta de direccionamiento estratégico, permite obtener una visión clara de la situación actual de la microempresa, identificando los factores internos y externos que influyen en su desempeño. A través de este análisis, se posibilita el diseño de estrategias y objetivos que promuevan la

eficiencia en las áreas que requieren fortalecimiento, impulsando así el desarrollo integral de la organización.

Recomendaciones

Programar una reunión con todo el equipo de trabajo donde se socialice el plan acción con las actividades nuevas a implementar cada colaborador, indicando también las mejoras y oportunidades que logran si se lleva a cabo el plan.

Desarrollar y cumplir con el plan de acción con el fin de cambiar sus procesos empíricos y ambiguos a procesos técnicos y mejor organizados disminuyendo las problemáticas.

Establecer encuentros dependiendo del responsable de la acción, para ejecutar el seguimiento y control propuesto para el plan de acción en los tiempos establecidos, según la frecuencia de medición, con el fin que se estén ejecutando debidamente y revisar el progreso.

Una vez cumplidos o alcanzados los objetivos misionales, volver a reestructurar nuevos objetivos y metas con el fin de dar continuidad con el proceso de mejora continua, ajustándolos a nuevas necesidades y condiciones presentes en el entorno.

Reforzar la identidad e imagen organizacional, por medio de etiquetas mejor diseñadas que proporcione la información adecuada del producto, asimismo reflejar por medio de una indumentaria básica la identidad de la marca para mayor reconocimiento.

Referencias

- Aguilera, A. C. (2010). Direccinamiento estratgico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacin.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100005
- Alio. Real Academia Espaola. <https://dle.rae.es/ali%C3%B1o>
- Anal dex. (2023, 27 febrero). Las exportaciones de Colombia se impulsan con las hierbas aromticas. Anal dex - Asociacin Nacional de Comercio Exterior.
<https://anal dex.org/2023/02/24/las-exportaciones-de-colombia-se-impulsan-con-las-hierbas-aromaticas/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing (11.a ed.). Pearson Education, Inc. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Arnold Cathalifaud, M. (2008). LAS ORGANIZACIONES DESDE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS. Cinta de Moebio.
<https://www.redalyc.org/pdf/101/10103202.pdf>
- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1997). Introduccin a los Conceptos Bsicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prcticas Administrativas. GRUPO HUMANISMO y GESTIÓN, 3.
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/617563d5-5f6e-4712-aa1a-60297730da7e/content>
- Betancourt, J. (2002). GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA (3.a ed.). TG Red. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Casanova, C., Herrera, M., Herrera, G., & Almeida. (2022). Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque prctico. Grupo Compas.
https://www.researchgate.net/publication/359171465_Estrategia_y_Ventaja_Competitiva_-_Un_enfoque_practico

- Chambueta, L. (2025). El impacto de los supermercados Ara y Tiendas D1 en los municipios de Colombia: Investigadores revelan la dura situación. Red+. <https://redmas.com.co/economia/El-impacto-de-los-supermercados-Ara-y-Tiendas-D1-en-los-municipios-de-Colombia-Investigadores-revelan-la-dura-situacion-20250310-0015.html>
- Chiavenato, I. (2004). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (7.a ed.). <https://esmirnasite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill, 5. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20%20CHIAVENATO.pdf)
- Claver, E., Pertusa, & Molina, J. (2005). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12.
- Colombia, R. P. E. (2025, 24 febrero). ¿Qué trae el e-commerce para las Pymes de Colombia en 2025? Software y Gestión. <https://portalerp.com.co/que-trae-el-e-commerce-para-las-pymes-de-colombia-en-2025#:~:text=Este%20evento%2C%20organizado%20por%20la,estimado%20para%20finales%20de%202024.>
- Cruz Lezama, O. (2007). Indicadores de Gestión. Repositorio Monografías. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- ¿Cuál es la diferencia entre condimento y especia? DILMUN. <https://dilmun.mx/blogs/blog/cual-es-la-diferencia-entre-condimento-y-especia?srsId=AfmBOooKf4ibp2A8kB1RoD0rj6Yx1fIX7El0FIRj1h6tOFv7waTAgL0C>
- DANE. (2025). Boletín Técnico Encuesta Mensual de Comercio (EMC) enero 2025. En DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMC/bol-EMC-ene2025.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=8620>

David, F. R. (2003). Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (9.a ed.). Pearson Educación. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Decreto 019 de 2012 nivel nacional.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322#126>

Decreto 410 de 1971 - Gestor normativo. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Decreto 3075 de 1997 - Gestor normativo. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>

Decreto 410 de 1971 - Gestor normativo. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

De Estadística, DANE - Encuesta mensual de comercio (EMC).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

El mercado de especias y condimentos alcanzará los 59,13 mil millones de dólares en 2032 | 8,9% CAGR. (2024). <https://www.astuteanalytics.com/es/press-release/spices-seasonings-market>

Fernández, J. E. (2025, 29 enero). Colombianos se verán beneficiados en 2025 con el precio de productos, servicios, así como por el dólar: esta es la razón. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/01/29/colombianos-se-veran-beneficiados-en-2025-con-el-precio-de-productos-servicios-asi-como-por-el-dolar-esta-es-la-razon/#:~:text=El%20cambio%20refleja%20un%20ajuste,frente%20a%20la%20econom%C3%ADa%20colombiana.>

FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATIFICACION SOCIECONOMICA URBANA y CENTROS POBLADOS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO. (2024). Alcaldía de Cartago. <https://cartago.gov.co//documentos/mga%20020.pdf>

Garavito, M., & Villamil, L. (2017). Vida, cognición y sociedad: La teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela. Revista Iberoamericana de Psicología.

https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/rip.10205/pdf_1

- González, F. (2003). ¿Qué es un paradigma? análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002
- Ibáñez, Castillo, R., & Núñez, A. (2010). LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER. *Redalyc*, 5. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212944003.pdf>
- Icontec. (2024, 22 febrero). Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados - Ecuador - Icontec. https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-de-buenas-practicas-de-manufactura-para-alimentos-procesados-ecuador/
- Inflación de 2024 siguió en descenso y cerró en 5,2 %, jalonada por educación, restaurantes y hoteles, la más baja desde 2021. (2025). *Presidencia.gov.co*. <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-de-2024-siguio-en-descenso-y-cerro-en-52-porciento-jalonada-por-educacion-restaurantes-y-hoteles-250109.aspx>
- ISO 14001:2015. ISO. <https://www.iso.org/es/norma/14001>
- Janssen, C. H. C. (2024). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. *Educación Química*, 35(2), 100-107. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2024.2.86489>
- Ley 9 de 1979 - Gestor Normativo. *Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>
- Ley 590 de 2000 - Gestor Normativo. *Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Ley 905 de 2004. (2004). *Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>
- Luza, T. C., Córdova, O. J., Gonzáles, J. L. A., Limo, F. A. F., & Flores, C. A. B. (2023). Métodos mixtos de investigación para principiantes. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Martínez, J., & Lozano, E. (2021). Estudio de factibilidad para la creación de la comercializadora Granos y Condimentos Martínez en la ciudad de Melgar año 2020. Repositorio Universidad de Cundinamarca. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/server/api/core/bitstreams/e78eb228-45b8-456c-b125-1e02fd1f9f58/content>

- Martínez, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Méndez, C. (1994). *Metodología* (2.a ed.). McGraw Hill.
- Mercado de Condimentos en Colombia, Informe 2025-2034, Análisis, Tamaño. Expert Market Research. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-condimentos-en-colombia>
- Mercado, I. (2021). Utilidad de las especias en la industria. Repositorio Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/e98eb680-9a19-4270-ba86-5517e9c223a0/content>
- Ministerio de salud y protección social. (2019). Módulo rotulado nutricional. Minsalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/modulo-rotulado.pdf>
- Moral Jiménez, M, V. y González C., C. (2022). Marketing sensorial y perfil del consumidor: la psicología del color en el diseño del producto. *Pensando Psicología*, 18(1), 1-26. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/3953/3444>
- Murillo, García, M., & González, C. (2017). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/194260979003.pdf>
- Porter, M. (2014). *Estrategia Competitiva* (2.a ed.). Patria. https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q=direccionamiento%20estrategico&f=false
- Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Alcaldía de Bogotá. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>
- Resolución 810 de 2021 Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). Alcaldía de Bogotá. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=113678>
- Rodríguez, D. (2024, 15 mayo). ¿Qué son las especias? - Blog de La Parada de las Especias. La Parada de las Especias. https://comprarespecias.net/blog/que-son-las-especias/?srsltid=AfmBOordtjw_ZPLR_7EOzdlkIn6kHEdbzbeK7R60DuANLRHXMeyW41C1

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional (13.a ed.). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Suarez, E. Los valores organizacionales. Revistas Ceipa.

<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527/714>

Wardhana, A. (2024). ESTRATEGIA Y POLÍTICA EMPRESARIAL EN EL BORDE DIGITAL 4.0. Eureka Media Aksara.

https://www.researchgate.net/publication/385078024_Vision_Mission_Goals_and_Company_Values

Zapata, L. (2012). La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para la competitividad. Revista de Comunicación.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4508718.pdf>

Apéndices

Apéndice A

Propuesta de la encuesta

Encuesta Aliños el Comercio

La presente encuesta está dirigida para los clientes de la microempresa Aliños el Comercio siendo tiendas de barrio ubicadas en la ciudad de Cartago y zonas aledañas, con el objetivo de recopilar información clave sobre la percepción y conocimiento que ellos tienen acerca de los productos y funcionalidad de la microempresa.

Con esta información servirá de gran utilidad para analizar la situación actual de la microempresa frente a la impresión que tienen sus clientes, así mismo formular estrategias necesarias para fortalecer sus prácticas laborales.

La información aquí suministrada será manejada de manera confidencial y exclusiva para fines académicos hacia el desarrollo del trabajo de grado del programa de Administración de Empresas en la Universidad del Valle sede Cartago.

¡MUCHAS GRACIAS!

1. Nombre completo
2. Nombre de la tienda
3. Número telefónico
4. Correo electrónico
5. Ubicación de la tienda
 - o Cartago
 - o Ansermanuevo
 - o La Virginia
 - o Zaragoza
 - o Puerto Caldas

Que puntuación les daría a las siguientes preguntas tipo escala del 1 al 5 teniendo en cuenta que (5 es Muy Bueno y 1 es Muy Malo).

6. Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños el Comercio teniendo en cuenta su precio.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños el Comercio teniendo en cuenta la calidad del producto.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

8. Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños el Comercio teniendo en cuenta la presentación.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

9. Cómo califica su impresión frente a los productos de Aliños el Comercio teniendo en cuenta su cumplimiento de entrega.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

10. Cómo califica la atención al cliente, desde la solicitud de su pedido hasta la entrega del producto.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

11. Qué tan satisfecho está con la compra de condimentos de la marca Aliños el Comercio

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

12. Qué otras marcas de aliños y condimentos compran usted para la venta.

- 13 Que mejoraría de la marca Aliños el Comercio.
- a. Producto - Calidad
 - b. Precio
 - c. Presentación de empaque y etiqueta
 - d. Cantidad en peso o gramaje
 - e. Tiempos de entrega
 - f. Nada
- 14 Cuál es el condimento que mayor frecuencia compra.
- a. Canela
 - b. Azafrán
 - c. Comino
 - d. Ajo
 - e. Linaza
 - f. Laurel
 - g. Bicarbonato de Soda
 - h. Clavos de Olor
 - i. Manzanilla
 - j. Caléndula
 - k. Otro:
- 15 Con que frecuencia compra usted la marca Aliños el Comercio.
- a. Semanal
 - b. Quincenal
 - c. Mensual

- 16 Ha tenido algún inconveniente con los productos de Aliños el Comercio.
- a. Si
 - b. No
- 17 Si la respuesta anterior fue SI indique cuál fue el inconveniente.
- 18 Estaría dispuesto a pagar más por mejoras en los productos de Aliños el Comercio.
- a. Sí, entre \$1.000 a \$1.500 pesos
 - b. Sí, entre \$1.500 a \$2.500 pesos
 - c. Sí, entre 2.500 a \$3.000 pesos
 - d. Más de \$3.000 pesos
 - e. No, prefiero mantener el precio actual y no pagar más

Apéndice B

Evidencia de su aplicación por medio de llamadas telefónicas y registradas por medio de un formulario de la herramienta Google

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "Encuesta Aliños el Comercio". The form is displayed in a preview mode, showing the title, a description, and a closing message. The description explains that the survey is for clients of the microenterprise "Aliños el Comercio" and aims to collect information about their perception and knowledge of the products and functionality of the microenterprise. It also states that the information will be used for academic purposes and that the data will be confidential and exclusive. The form ends with a thank you message: "¡MUCHAS GRACIAS!". The interface includes a top navigation bar with tabs for "Preguntas", "Respuestas" (174), and "Configuración". A right sidebar contains various icons for editing and sharing the form.

Encuesta Aliños el Comercio

La presente encuesta esta dirigida para los clientes de la microempresa Aliños el Comercio siendo tiendas de barrio ubicadas en la ciudad de Cartago y zonas aledañas, con el objetivo de recopilar información clave sobre la percepción y conocimiento que ellos tienen acerca de los productos y funcionalidad de la microempresa.

Con esta información servirá de gran utilidad para analizar la situación actual de la microempresa frente a la impresión que tienen sus clientes, así mismo formular estrategias necesarias para fortalecer sus practicas laborales.

La información aquí suministrada será manejada de manera **confidencial y exclusiva** para fines académicos hacia el desarrollo del trabajo de grado del programa de Administración de Empresas en la Universidad del Valle sede Cartago.

¡MUCHAS GRACIAS!

Nota. Evidencia de encuesta vía telefónica. *Fuente.* Elaboración propia, (2025)

Apéndice C

Socialización de bitácora de trabajo de campo con el empresario

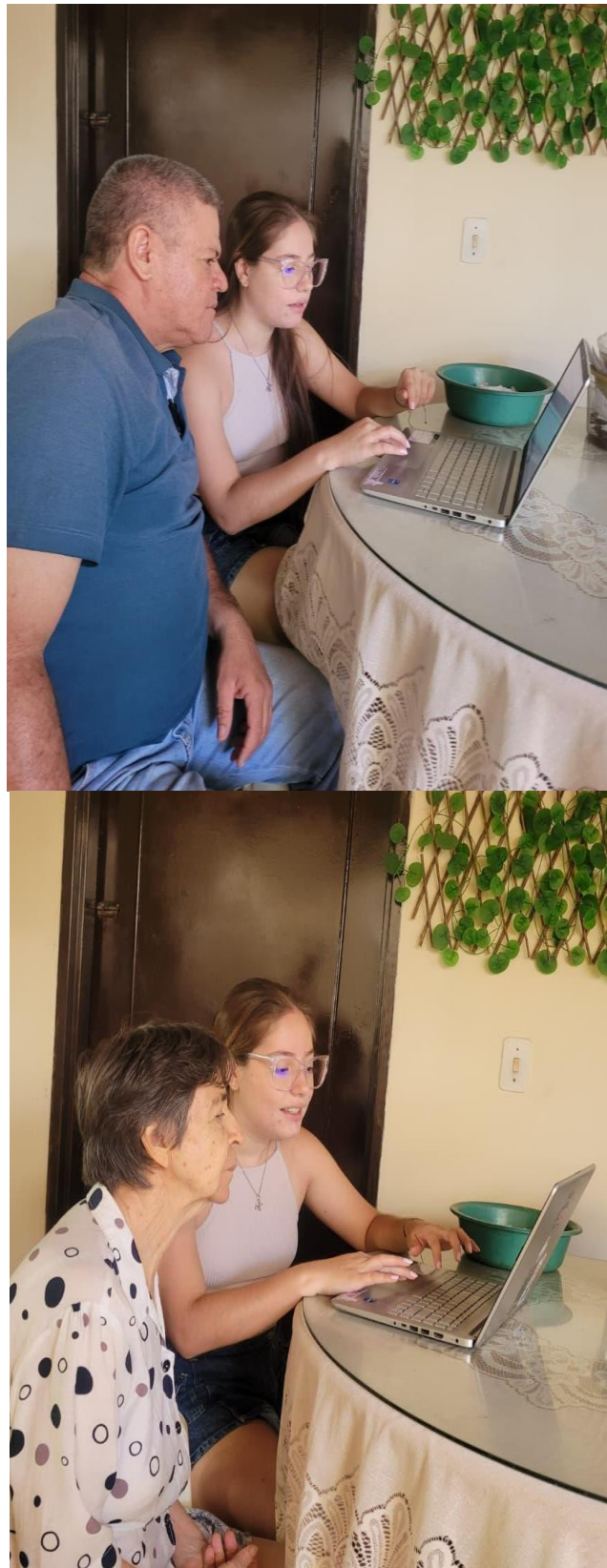


Nota. Se explica al empresario cuales son los temas que se abordan en el trabajo, las observaciones y compromisos. *Fuente.* Propiedad de la autora (2025)

Apéndice D

Aplicación de encuestas a los colaboradores de la microempresa





Fuente. Propiedad de la autora (2025)